

# Održivost strateška marketinška orijentacija uspješnih poduzeća

---

**Jerčinović, Silvije**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:834931>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-18**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI  
RIJEKA

MR. SC. SILVIJE JERČINOVIĆ

**ODRŽIVOST – STRATEŠKA  
MARKETINŠKA ORIJENTACIJA  
USPJEŠNIH PODUZEĆA**

DOKTORSKI RAD

RIJEKA, 2019.

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI  
RIJEKA

MR. SC. SILVIJE JERČINOVIĆ

**ODRŽIVOST – STRATEŠKA  
MARKETINŠKA ORIJENTACIJA  
USPJEŠNIH PODUZEĆA**

DOKTORSKI RAD

Mentor: izv. prof. dr. sc. Marija Ham  
Komentor: doc. dr. sc. Jasmina Dlačić

RIJEKA, 2019.

Mentor rada: izv. prof. dr. sc. Marija Ham, Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorski rad obranjen je dana 01. veljače 2019. godine na Ekonomskom fakultetu u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, pred povjerenstvom u sastavu:

1. Dr. sc. Bruno Grbac, professor emeritus, predsjednik povjerenstva, Ekonomski fakultet u Rijeci
2. Izv. prof. dr. sc. Dina Lončarić, članica, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji
3. Dr. sc. Marcel Meler, professor emeritus, član, Ekonomski fakultet u Osijeku

RIJEKA, 2019.

## SAŽETAK

Marketing je jedna od najznačajnijih kulturnih snaga i snažan društveni agens koji utječe ne samo na ponašanje potrošača, već i djelatnosti u najširem smislu te je kao takav neizravno odgovoran za ekološke, društvene i ekonomske probleme. S druge pak strane, razvoj marketinške misli i promjene u njegovoj paradigmi, omogućuju marketingu transformaciju u čimbenik koji doprinosi izgradnji održivog društva.

Suvremeno poimanje strategije marketinga mora se temeljiti na principu održivog razvoja pa strateško marketinško opredjeljenje danas mora odgovarati na izazove iz domene poslovanja poduzeća, ali i na potrebe društva u cjelini.

Razvoj održive marketinške strategije pomaže poduzeću u stjecanju konkurentskih prednosti uravnoteženim odnosom potrošačkih, ekoloških i društvenih koristi, isporučujući potrošaču i zajednici dodanu vrijednosti.

Na osnovi spoznaje o uvjetovanosti marketinške paradigme konceptom održivosti proizašlo je empirijsko istraživanje na uzorku uspješnih poduzeća o faktorima koji su nužan preduvjet implementacije strateške marketinške orijentacije na održivost. Osim utjecaja tržišne orijentacije i razine implementacije organizacijske održivosti na održivo marketinško upravljanje i diferencijaciju, istraživani su i utjecaj inovativnosti na orijentaciju poduzeća za održivost. Poslovna uspješnost poduzeća u pozitivnoj je korelaciji s odgovarajućom razinom primjene marketinga održivosti pa je provedeno empirijsko istraživanje rezultiralo prijedlogom modela strateške orijentacije za održivost uspješnih poduzeća. Stoga je ova doktorska disertacija polazište za ista ili slična istraživanja o primjeni i učincima provedbe marketinga održivosti.

**Ključne riječi: održivi razvoj, marketing održivosti, održivo marketinško upravljanje**

## **SUMMARY**

Marketing is one of the most important cultural forces and it is a social agent that affects not only consumers' behavior, but also human activity in the widest sense. Therefore, marketing is indirectly responsible for ecological, social and economic problems. On the other hand, the progress of marketing thought and a change of its paradigm allow it to be transformed into a factor that positively contributes to building a sustainable society.

The contemporary understanding of the marketing strategy must be based on the principle of sustainable development. Modern strategic marketing orientation responds not only to the challenges of the company's business domain, but adequately addresses the needs of society as a whole.

The development of marketing sustainability strategies under balanced relationship between consumer, ecological and social benefits helps enterprises to gain competitive advantage by delivering added value to the consumer and community.

Marketing paradigm in correlation with the concept of sustainability is based on empirical research of a sample of successful companies. The research established factors that represent the prerequisite for the implementation of a strategic marketing orientation for sustainability. The results show the impact of market orientation and implementation of organizational sustainability on sustainable marketing management and differentiation. The innovation impact on the company's sustainability orientation was also explored. Business performance of enterprises is in correlation with the appropriate level of marketing sustainability application. The empirical research has resulted in a proposal of a strategic orientation model for the sustainability of successful enterprises. This doctoral dissertation represents a starting point for the same or similar research of enterprises' marketing sustainability implementation in the future.

**Key words: sustainable development, sustainability marketing, sustainable marketing management**

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b>	<b>I</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>II</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Predmet istraživanja .....	3
1.2. Svrha, cilj i hipoteze istraživanja .....	3
1.3. Materijali i metode .....	4
1.4. Očekivani znanstveni doprinos .....	9
1.5. Struktura disertacije .....	10
<b>2. OBILJEŽJA ODRŽIVOG RAZVOJA U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	<b>12</b>
2.1. Čimbenici održivog razvoja u Republici Hrvatskoj .....	12
2.2. Institucionalna potpora programu održivog razvoja u Republici Hrvatskoj .....	13
2.2.1. Vrhovna politička vlast .....	13
2.2.2. Jedinice lokalne uprave .....	13
2.2.3. Organizacije civilnoga društva .....	14
2.2.4. Gospodarstvo .....	14
2.3. Potrebna dokumentacija za provedbu održivoga razvoja u Republici Hrvatskoj ..	14
2.4. Program za održivi razvoj do 2030. ....	16
2.5. Odrednice opredjeljenja za društvo održivosti .....	17
<b>3. OSNOVNA OBILJEŽJA DRUŠTVA ODRŽIVOSTI</b> .....	<b>18</b>
3.1. Održivost i koncept novovjekovnog ekonomskog razvoja .....	20
3.1.1. Neoklasičan koncept rasta i održivosti .....	20
3.1.2. Ekonomski rast i razvoj .....	23
3.2. Održivi razvoj – definicija nove ekonomske paradigme .....	24
3.2.1. Ekonomska perspektiva.....	25
3.2.2. Perspektiva zaštite okoliša.....	26
3.2.3. Društvena perspektiva .....	28
<b>4. MARKETING KAO AGENS PROMJENA U KONTEKSTU ODRŽIVOSTI</b> .....	<b>30</b>
4.1. Osnovne premise marketinga i suvremene društvene promjene .....	30

4.1.1. Marketing kao filozofija.....	30
4.1.2. Promjene odnosa u društvu i modernizacija marketinške paradigme .....	33
4.1.2.1. Okolišno ponašanje.....	36
4.1.2.2. Zdravstveno odgovorno ponašanje .....	37
4.1.2.3. Društvena i ekonomska inkluzija.....	37
4.1.2.4. Građanski angažman.....	38
<b>4.2. Razvojne faze marketinga kao instrumenta održivosti .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3. Marketing održivosti .....</b>	<b>47</b>
4.3.1. Sastavnice marketinga održivosti.....	50
4.3.1.1. Sociološko-ekološka pitanja.....	50
4.3.1.2. Vrijednost i ciljevi marketinga održivosti .....	52
4.3.1.3. Strategija marketinga održivosti .....	55
4.3.1.4. Marketinški miks marketinga održivosti .....	57
4.3.1.5. Marketinška transformacija .....	58
4.3.2. Model marketinga održivosti.....	58
<b>4.4. Strateške dimenzije marketinga održivosti .....</b>	<b>62</b>
4.4.1. Društveno-ekološka svojstva proizvoda.....	63
4.4.2. Segmentacija tržišta.....	64
4.4.3. Odabir ciljnog tržišta.....	65
4.4.4. Pozicioniranje.....	66
<b>4.5. Instrumentalne značajke marketinga održivosti .....</b>	<b>66</b>
4.5.1. Održivi proizvodi i usluge.....	67
4.5.1.1. Marka održivosti .....	68
4.5.1.2. Održiva ambalaža i označavanje .....	69
4.5.2. Definiranje održive cijene .....	72
4.5.3. Održivi marketinški kanali .....	74
4.5.4. Integracija održivosti u marketinšku komunikaciju .....	78
<b>5. TRŽIŠNA ORIJENTACIJA I ORGANIZACIJSKA UČINKOVITOST.....</b>	<b>81</b>
<b>5.1. Stajališta o marketinškoj orijentaciji .....</b>	<b>84</b>
5.1.1. Stajališta Kohlija i Jaworskog .....	84
5.1.2. Stajališta Narvera i Slatera .....	87



<b>5.2. Tržišna orijentacija i poslovna uspješnost .....</b>	<b>88</b>
5.2.1. Odnos između tržišne orijentacije i poslovne uspješnosti.....	89
5.2.2. Utjecaj okruženja na tržišnu orijentaciju .....	91
5.2.2.1. Tržišna previranja .....	92
5.2.2.2. Konkurentski intenzitet.....	92
5.2.2.3. Tehnološka previranja.....	93
<b>5.3. Najčešće korištena mjerenja tržišne orijentacije .....</b>	<b>94</b>
5.3.1. Oblikovanje ljestvica za mjerenje tržišne orijentacije .....	95
5.3.2. Usporedba MKTOR i MAKOR modela tržišne orijentacije.....	98
<b>5.4. Razvoj mjerne ljestvice za orijentaciju na društvenu korisnost.....</b>	<b>99</b>
<b>6. ORGANIZACIJSKA IMPLEMENTACIJA I PROMICANJE ODRŽIVOSTI .....</b>	<b>103</b>
<b>6.1. Organizacijska održivost .....</b>	<b>103</b>
<b>6.2. Ključni aspekti organizacijske održivosti .....</b>	<b>109</b>
<b>6.3. GRI pokazatelji – mjerenje društvene odgovornosti .....</b>	<b>110</b>
6.3.1. Ekonomska dimenzija .....	110
6.3.2. Okolišna dimenzija .....	111
6.3.3. Društvena dimenzija .....	111
<b>6.4. Prepreke u provođenju organizacijske održivosti .....</b>	<b>111</b>
<b>7. DOPRINOS INOVACIJA NA ORGANIZACIJSKU UČINKOVITOST .....</b>	<b>113</b>
<b>7.1. Održivost i inovacijska praksa .....</b>	<b>114</b>
<b>7.2. Održivost kao ključni pokretač inovacija .....</b>	<b>115</b>
7.2.1. Sukladnost kao prilika.....	115
7.2.2. Razvoj održivih lanaca vrijednosti .....	116
7.2.3. Projektiranje održivih proizvoda i usluga .....	116
7.2.4. Razvoj novih poslovnih modela .....	117
7.2.5. Platforma za novu praksu .....	117
<b>7.3. Faktori održivih inovacija .....</b>	<b>117</b>
7.3.1. Potražnja.....	118
7.3.2. Društveno odgovorno ponašanje.....	118
7.3.3. Državna regulacija.....	119

7.3.4.	Društveni aktivizam .....	119
7.3.5.	Tehnološki razvoj .....	120
<b>7.4.</b>	<b>Održive inovacije i organizacijska učinkovitost .....</b>	<b>122</b>
7.4.1.	Kompetitivnost i inovacijska učinkovitost .....	124
7.4.2.	Organizacijska učinkovitost i inovacije usmjerene na održivost .....	126
<b>8.</b>	<b>KORPORATIVNA OPREDJELJENOST ZA ODRŽIVI RAZVOJ .....</b>	<b>129</b>
<b>8.1.</b>	<b>Kreiranje vrijednosti poslovanja kroz održivost .....</b>	<b>129</b>
8.1.1.	marka i njezina vrijednost kroz održivost .....	131
8.1.1.1.	<i>Marka kao platforma kolektivnog htjenja i društvene angažiranosti ....</i>	<i>132</i>
8.1.1.2.	<i>Alokacija stvaranja vrijednosti marke .....</i>	<i>133</i>
8.1.1.3.	<i>Izgradnja održive marke.....</i>	<i>133</i>
8.1.2.	Korporativni ugled .....	135
8.1.3.	Transparentnost .....	137
8.1.4.	Lojalnost potrošača .....	138
8.1.5.	Generiranje potražnje za održivim proizvodima i uslugama .....	139
<b>8.2.</b>	<b>Podrška i suradnja s dionicama .....</b>	<b>140</b>
8.2.1.	Identifikacija dionika.....	141
8.2.2.	Dionici i strateško definiranje marketinga održivosti .....	142
<b>8.3.</b>	<b>Upravljanje marketingom održivosti .....</b>	<b>144</b>
8.3.1.	Model marketinga održivosti.....	145
8.3.2.	Ekstenzija koncepta marketinškog miksa .....	146
<b>9.</b>	<b>ZNAČAJ ODRŽIVOSTI U POSLOVNIM MODELIMA PODUZEĆA.....</b>	<b>148</b>
<b>9.1.</b>	<b>Konceptualizacija uspješnosti poduzeća .....</b>	<b>149</b>
9.1.1.	Zadovoljstvo zaposlenika i potrošača.....	150
9.1.2.	Zadovoljstvo indirektnih dionika .....	151
<b>9.2.</b>	<b>Marketing održivosti i konkurentnost poduzeća.....</b>	<b>152</b>
<b>9.3.</b>	<b>Marketing i interesi društva i pojedinca .....</b>	<b>154</b>
9.3.1.	Isporuka vrijednosti za dionike .....	155
9.3.2.	Isporuka vrijednosti provedbom strategije marketinga održivosti.....	157

<b>10. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE STRATEŠKE MARKETIŠKE ORIJENTACIJE ZA ODRŽIVOST USPJEŠNIH PODUZEĆA .....</b>	<b>159</b>
<b>10.1. Osnovne postavke istraživačkog procesa .....</b>	<b>159</b>
10.1.1. Istraživačka pitanja i problemi .....	159
10.1.2. Prethodna istraživanja .....	160
10.1.3. Prikupljanje podataka i definiranje uvjeta za razvoj instrumenta istraživanja .	165
10.1.4. Opis uzorka .....	167
<b>10.2. Rezultati istraživanja .....</b>	<b>168</b>
10.2.1. Razvoj mjerne ljestvice konstrukta „Strateška marketinška orijentacija uspješnih poduzeća“ .....	168
10.2.2. Opredjeljenost za opću dobrobit u tržišnoj orijentaciji i strateški marketinški koncept održivosti .....	180
10.2.3. Promicanje koncepta održivog razvoja i implementacija marketinške održivosti poduzeća .....	190
10.2.4. Čimbenici organizacijsko-proizvodne održive inovativnosti .....	195
10.2.5. Isporuka vrijednosti i strateška marketinška orijentacija za održivost .....	197
<b>11. OGRANIČENJA I PRIJEDLOZI ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>203</b>
<b>11.1. Uočena ograničenja istraživanja .....</b>	<b>203</b>
<b>11.2. Prijedlozi za buduća istraživanja .....</b>	<b>204</b>
<b>12. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>206</b>
<b>13. LITERATURA .....</b>	<b>212</b>
<b>EXTENDED SUMMARY .....</b>	<b>244</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>260</b>
<b>POPIS SHEMA .....</b>	<b>262</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>263</b>

## 1. UVOD

Marketing je jedna od najznačajnijih kulturnih snaga koje se pojavljuju u suvremenim društvima, a utječe ne samo na ponašanje potrošača, već i na ljudsko djelovanje u najširem smislu. On je integralni dio većine suvremenih društveno-ekonomskih sustava pa je neosporan njegov doprinos u njihovom kontinuiranom razvoju (Hart i Milstein, 2003.). Doprinos marketinga izravno ili neizravno se ogleda u ekonomskom razvoju, izravnim koristima za potrošače i kontinuiranim poboljšanjem u performansama sustava kao i na ekonomskom doprinosu, odnosno održivom društvu (Epstein i Rejc Buhovac, 2014.).

Povijesno pak, marketing je bio silnica u društvu potražnje koja je desetljećima kontinuirano poticala potrošnju do te mjere da je indirektno bio ili još uvijek jest djelomično odgovoran za ekološke i društvene probleme (Martin i Schouten, 2012.).

S druge strane, Ottman (2011.) navodi da razvoj marketinške misli i promjene u njegovoj paradigmi, kao i promjena ljudske svijesti te stvarni napori odgovornih i svjesnih pojedinaca i institucija, daju marketingu novu perspektivu da se iz nepovoljnog značaja transformira u jednu od onih društvenih snaga koja aktivno i pozitivno doprinosi izgradnji održivog društva.

Naime, nekad je marketing bazirao svoju strategiju na premisi neograničene potrošnje bez obzira na prirodne resurse, zanemarujući pritom ekološki integritet Zemlje, odnosno čuvanje vitalnosti i raznolikosti gena vrsta i cjelovitih ekosustava, osobito zaštitu okoliša te kvalitetu života na nekom području. U to vrijeme smatralo se kako su kvaliteta života i blagostanje naroda u korelaciji s rastom potrošnje. No, sve očitiji poremećaji u biosferi i društvu mijenjaju svijest o zaštiti i očuvanju prirode te društvenim odnosima i vrijednostima (Hollender i Breen, 2010.). To dovodi do promjene u poimanju i definiranju uloge marketinga u društvu pa glavni zadatak marketinga postaje rješavanje gorućih ekoloških, ekonomskih i društvenih pitanja. Danas je više nego jasno da su prirodni resursi Zemlje ograničeni i da intenzivno korištenje prirodnih izvora zagađuje okoliš, što uvelike pridonosi destruktiji postojećih ekosustava. Niti oni niti kvaliteta života i osobno blagostanje nisu uvijek u korelaciji s rastom potrošnje pa je danas sasvim izvjesno da se izazovi u suvremenom društvu više ne mogu rješavati konvencionalnim marketingom (Hart i Milstein, 2003.). Marketing zahtijeva promjene u dosadašnjoj praksi, a rješenje daje marketing održivosti koji uzima u obzir osnovna načela održivosti i nudi marketinškim organizacijama holistički pristup u ponudi proizvoda i usluga.

Na taj način poduzeća i sama postaju održive te kao takve mogu pozitivno djelovati na društvo i okoliš. Uz koristi koje se očituju na razini društva ili ekosustava, marketing održivosti je i prilika za povećanje djelotvornosti i poslovne uspješnosti te strateško pozicioniranje svjesnih i savjesnih poduzeća.

Osnovno polazište razumijevanja sveze održivosti i marketinga proizlazi iz premise održivog razvoja prema kojoj je marketing održivosti strateško opredjeljenje tijekom planiranja i provođenja, a pritom uzima u obzir interese svih trenutnih i budućih dionika na način da osigura dugoročan poslovni prosperitet s pozitivnim učincima na ekološki, ekonomski i društveni integritet unutar neke zajednice ili društvenog uređenja (Emery, 2012.).

Prvi korak prema održivom društvu preko marketinga, kao moćnog kulturnog agensa i pokretača promjena, odnosi se na ekološke inicijative koje podrazumijevaju razvoj poslovnih i/ili proizvodnih procesa koji rezultiraju „čistim“ ili ekološki prihvatljivim proizvodom, ekološke upravljačke procese i tako dalje. Daljnje inicijative odnose se na društvene i etičke aspekte marketinškog planiranja, odnosno marketinšku strategiju. Cilj razvoja i primjene marketinga održivosti poprima svoj konačni smisao tek kada se novostvorene vrijednosti prenose i integriraju u širi društveni kontekst, kojem marketing u konačnici i služi.

Dakle, krajnji cilj marketinga održivosti je ispunjenje pretpostavke harmoniziranog društvenog uređenja i njegove sigurne budućnost uz postizanje organizacijske djelotvornosti. Kako bi se ovakva marketinška misija ispunila, bitno je razmišljanje i djelovanje marketinških organizacija koje, da bi mogle provoditi tako definiranu poslovnu politiku, moraju u svojoj biti imati održivost kao opredjeljenje kojem je jedini cilj ekološki i ekonomski integritet te postizanje ljudske sreće (Kotler i Lee, 2005.).

Posljednjih nekoliko godina istraživanja su usmjerena na održivost, odnosno na uključivanje ekoloških, ekonomskih i društvenih elemenata održivosti u procese, proizvode i usluge poduzeća, kako bi se stvorile teoretske pretpostavke prihvatljive poslovnoj marketinškoj politici za održivost, a iz kojih bi u konačnici proizašao marketing održivosti (Belz i Peattie, 2010.; Martin i Schouten, 2012.). Na taj način poduzeće nudi svim dionicima percepciju nove vrijednosti bazirane na brizi za ekološku i društvenu ravnotežu te za potrošača koji postaje središte marketinških odluka, a sve marketinške aktivnosti su pod utjecajem društva. Istraživanja su dokazala kako težnja za održivošću ne rezultira samo ekološkim i društvenim poboljšanjima, već i povećanom ekonomskom vrijednosti za poduzeće.

## **1.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja odnosi se na utvrđivanje odnosa između čimbenika koji iniciraju i definiraju stratešku marketinšku orijentaciju za održivost i posljedica, odnosno marketinške i poslovne učinkovitosti poduzeća. Kako bi se odredio utjecaj elemenata održivog razvoja na učinkovitost poduzeća, potrebno je utvrditi one elemente održivosti koji mogu marketinškom održivosti dugoročno pozitivno utjecati na razvoj, unapređenje i povećanje učinkovitosti poduzeća.

Iako postoji razmjerno mnogo istraživanja vezanih za održivost i održivi razvoj, u literaturi još uvijek nedostaje istraživanja održivosti i održivog razvoja vezanih za marketing. Ni u teoriji ni u poslovnoj politici poduzeća nije istraživani utjecaj marketinga održivosti na njihovu poslovnu uspješnost, kao ni na ekološke, društvene i ekonomske aspekte društva. Kako bi se stekle pretpostavke za stvaranje uvjeta dugoročne učinkovitosti poduzeća marketinškom aplikacijom elemenata održivosti koja potiče i jača održivo društvo, potrebno je istražiti orijentaciju prema održivosti kroz prizmu marketinga održivosti poduzeća, kao i razinu njihove marketinške orijentacije, način i oblik organizacijske održivosti u razvoju procesa i proizvoda, odnosno njihovih inovacijskih kompetencija. Osim toga, treba istražiti i sklonost same inovativnosti s ciljem definiranja specifične marketinške strategije orijentirane na održivost, te koje su to odrednice uspješnosti poduzeća promatrane na temelju organizacijske pouzdanosti i korporativne učinkovitosti. Iz tako definiranog problema istraživanja, determiniran je i predmet znanstvenog istraživanja:

*Analizirati, elaborirati, istražiti i jasno utvrditi međuovisnost utjecaja inkorporacije ekološkog integriteta, društvenog balansa i ekonomskog prosperiteta u marketinškim poslovnim politikama i njihov utjecaj na njihovu organizacijsku pouzdanost i korporativnu učinkovitost.*

Problem i predmet znanstvenog istraživanja odnosi se na dva primarna objekta: na marketing održivosti i postizanje ekonomske učinkovitosti poduzeća.

## **1.2. Svrha, cilj i hipoteze istraživanja**

Svrha ovog rada je u okviru ekonomskih znanosti, istražiti i analizirati spoznaje o odnosu marketinga i održivog razvoja kao i njihov sinergijski učinak na poslovanje poduzeća i doprinos razvoju održivog društva.

Cilj istraživanja je prepoznati, selektirati i predstaviti ključne čimbenike koji uvjetuju stvaranje pretpostavki za održivost kao stratešku marketinšku orijentaciju poduzeća. U tome značajan utjecaj proizlazi iz razvijenosti elemenata ekološke, društvene i ekonomske održivosti te tržišne orijentacije poduzeća, kao i njegove sklonosti načinu i obliku organizacijske održivosti razvojem procesa i proizvoda, odnosno njihovih inovacijskih kompetencija, što rezultira povećanjem učinkovitosti poduzeća.

Iz navedenog naslova, predmeta i cilja istraživanja proizlazi temeljna znanstvena hipoteza: *strateško uključivanje elemenata orijentacije na potrošače i konkurenciju, međudjelna koordinacija te orijentacija na društvenu korisnost razvojem proizvoda i usluga, kao i poticanje inovacijske kompetencije u marketinškim strategijama poduzeća, rezultira poslovnom učinkovitosti poduzeća.* Tako postavljena temeljna znanstvena hipoteza implicira više pomoćnih hipoteza:

P.H.1 Orijentiranost na potrošače, konkurenciju i među-funkcionalnu koordinaciju, kao i orijentacija na društvenu korisnost, determinirajući je čimbenik opredjeljenja za stratešku marketinšku orijentaciju za održivost

P.H.2 Uvažavanje i razvoj pojedinih čimbenika organizacijske održivosti s odgovarajućom razinom kompetencija zaposlenika utječe na implementaciju održivosti kao strateške marketinške orijentacije uspješnih poduzeća

P.H.3 Organizacijske inovacije, inovacije poslovnih procesa, inovacije proizvoda ili usluga značajno utječu na oblikovanje strateške marketinške orijentacije za održivost

P.H.4 Uspješnost poduzeća mjerena organizacijskim povjerenjem, korporativnom učinkovitošću i društvenim probitkom, posljedica je obilježja strateške marketinške orijentacije za održivost.

### **1.3. Materijali i metode**

Istraživanje strateške marketinške orijentaciji za održivost poduzeća provedeno je anketiranjem hrvatskih poduzeća prilikom čega je, s obzirom na tehničke i financijske limite, bilo objektivnih poteškoća, odnosno ograničenja u samoj provedbi.

Istraživački mjerni instrument je bio upitnik pomoću kojega se provelo prikupljanje primarnih podataka. Za varijable upitnika, osim sociološko-demografskih pitanja, korištena je Likertova ljestvica na bazi pet stupnjeva. Mejovšek (2013.) naglašava kako je ljestvica od pet stupnjeva najprimjerenija glede osjetljivosti, odnosno sposobnosti diferenciranja procjenjivača. Uzevši u

obzir obrazovni sustav Republike Hrvatske koji počiva na sustavu ocjenjivanja od pet ocjena, odlučeno je koristiti se upravo Likertovom ljestvicom.

Jedinicom osnovnog skupa definiran je predstavnik poduzeća od kojeg su prikupljeni primarni podaci elektroničkom poštom, koja je osim upitnika sadržavala i popratno pismo o predmetu istraživanja i zamolbom za sudjelovanje. Veća poduzeća, poduzeća s različitim djelatnostima i poduzeća u sastavu kojih djeluje više samostalnih organizacijskih cjelina, sudjelovala su s više predstavnika, odnosno s više upitnika. Istraživanje se provodilo na uzorku poduzeća registriranih u Republici Hrvatskoj koja su poslovala u 2015. godini, a koja su odabrana s popisa 400 najvećih poduzeća prema *Privrednom vjesniku* (2016.). Poduzeća su uvrštena na popis na osnovi ukupnih prihoda, prihoda od izvoza, dobiti nakon oporezivanja, vrijednosti imovine, kapitala i rezervi, udjela dobiti u ukupnom prihodu i imovini, udjela izvoza u ukupnom prihodu, uvozu i neto profitne marže ostvarene u 2015. (*Privredni vjesnik*, 2016.). Popis istih je bio formiran prema podacima Financijske agencije, a argument za odabir ovakvog uzorka temelji se na činjenici kako veća poduzeća u većoj mjeri provode aktivne mjere održivog razvoja politikom društveno odgovornog ponašanja (Vrdoljak-Raguž i Hazdovac, 2014.). Također, ova su poduzeća nosioci svih važnih promjena te postavljaju standarde za ostale, manje sudionike na tržištu (Ivanković, 2010.). Imena i elektroničke adrese osoba kojima je upitnik bio upućen prikupljena su korištenjem registra poduzeća Hrvatske gospodarske komore, baze podataka na stranicama [www.poslovna.hr](http://www.poslovna.hr) i raspoloživih aktualnih poslovnih imenika.

Pri definiranju i prezentiranju rezultata istraživanja u disertaciji koriste se one znanstvene i statističke metode koje osiguravaju vjerodostojnost i nove spoznaje o predloženoj temi. Znanstvene metode koje su se koristile tijekom izrade ove disertacije, a primjenom kojih se raspravljao i analizirao predmet istraživanja i postavljeni problem, te su dokazivane glavna i pomoćne hipoteze, su: povijesna metoda, metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda kompilacije, komparativne metode te metoda generalizacije i specijalizacije. Analize provedene u empirijskom dijelu rada temeljile su se na podacima prikupljenim terenskim istraživanjem anketom za potrebe koje je sastavljen jedinstveni strukturirani upitnik. U svrhu testiranja postavljenih hipoteza primijenjene su metode univarijatne analize (deskriptivna analiza mjera središnje tendencije, disperzije, asimetrije i zaobljenosti), bivarijatne analize (t-test, korelacija i jednostavne regresijske analize) i multivarijatne metode (faktorska analiza i višestruka regresijska analiza).



Primjenom programskog paketa IBM SPSS 22.0. te MS Office Excela analizirani su prikupljeni podaci.

Na temelju proučene svjetske i domaće literature i pojedinih partikularnih istraživanja kao dijela proučene literature, identificiran je problem koji nije specifičan za hrvatsko okruženje, nego ima univerzalni značaj te se zbog toga pristupilo razvoju modela. Naime, na osnovi teoretske podloge razvijen je model strateške marketinške orijentacije za održivost, a stvorene su i pretpostavke za izdvajanje glavnih uvjeta za njezinu uspostavu modelom koji omogućuje usporedbu učinaka i njihov utjecaj na uspješnost poduzeća, ali i na vrijednosti koje su primjenjive u širem društvenom kontekstu.

U formiranju ovog modela korištena je kombinacija elemenata koji u konačnici predstavljaju konstrukte, a to su tržišna orijentacija poduzeća te organizacijska održivost i inovativnost. Oni su ujedno nezavisne varijable i utječu na formiranje zavisne varijable, odnosno konstrukta orijentacije za održivost, dok je konstrukt uspješnosti ishod, odnosno posljedica učinkovitosti i intenziteta primjene održivosti kao strateške marketinške orijentacije uspješnog poduzeća. Konstrukti modela strateške marketinške orijentacije za održivost uključuje pripadnost pojedinoj (pod-) industriji što može utjecati na definiranje orijentacije za održivost. No, prethodna istraživanja su pokazala kako se socijalno-ekološka pitanja, kao i zahtjevi dionika, razlikuju od industrije do industrije (Banerjee, 2001.; González-Benito, 2006.). Mjereni obujam prodaje te resursi ljudskog kapitala unutar poduzeća mogu pozitivno utjecati na opredjeljenje socijalno-ekoloških mjera koje poduzeća ostvaruju. Osim veličine poduzeća, tržišni udjeli i stupanj prepoznatljivosti marke doprinose razvijenosti čimbenika koji utječu na odluke o strateškom marketinškom upravljanju za održivost (Schmidt-Riediger, 2008.). Ovaj konstrukt treba poslužiti cilju identifikacije ekološke, društvene i ekonomske održivosti poslovnog subjekta.

Konstrukt tržišne orijentacije ne podrazumijeva isključivo orijentaciju na potrošača ili kupca, već zahtijeva bezrezervnu podršku cijele organizacije i zaposlenika u cilju postizanja dugoročnih rezultata, ali i vrlo ozbiljnu prilagodbu u organizacijskoj kulturi (Schalk, 2008.). Prema Narver i Slater (1990.) tri su ključne komponente marketinške orijentacije. To su dugoročna orijentacija prema potrošaču/kupcu, usredotočenost na konkurenciju i međudjelna koordinacija. Empirijska istraživanja dokazuju jaku vezu između tržišne orijentacije i nekih pokazatelja dugoročne poslovne uspješnosti poput profitabilnosti, zadržavanja i zadovoljstva potrošača, inovativnosti, rasta prodaje i životnog ciklusa proizvoda/usluga (Fritz i Mundorf, 1994.; Schalk, 2008.). Osim toga, ustanovljen je i pozitivan utjecaj na razvoj poslovnih

modela održivosti (Maletič et. al., 2014.) pa je logično uočiti kako je temeljna pretpostavka modela održivosti, kao marketinške strateške orijentacije, koncept tržišne orijentacije.

Pomak u marketinškoj paradigmi prema rješavanju pojedinih potrošačkih ili društvenih problema zahtjeva presumpciju organizacijske održivosti u smislu planskog osmišljavanja i razvoja novih proizvoda i usluga. U tom smislu organizacijska održivost je nezamisliva bez prisutnih inovacijskih kompetencija koje se stječu učenjem te praćenjem trendova i aktivnosti konkurencije. Teško je danas zamisliti napredak uspješnog poduzeća bez inovacija u širem području poslovnog djelovanja (Moscardo, 2013.). Veliki broj istraživanja usredotočen je i na inovacije u području održivosti (Gallardo-Vasquez et al., 2010.; Schaltegger i Wagner, 2011.; Terziovski i Guerrero, 2014.), odnosno istraživanju razvoja inovacijskih strategija i njihov utjecaj na potrebe i očekivanja većine dionika (Ayuso et al., 2006.; van Kleef i Roome, 2007.). Istovremeno se ispituje i njihov ekonomski utjecaj na poduzeće (Škerlavaj et al., 2007.; Hubbard, 2009.; Maletič et. al., 2014.). Naime, poduzeća koja su ustrajala i prošla više faza primjene održivosti, stvorila su više mogućnosti za inovacije i konkurentnost (Nidumolo et al., 2009.; Sezen i Çankayab, 2013.).

Polazna točka u planiranju marketinške strateške orijentacije za održivost je prepoznavanje zahtjeva pojedinih dionika (Epstein i Rejc Buhovac, 2010.; Seuring i Gold, 2013.), što je u stvari kritična točka koja omogućuje marketinškim stratezima da pravilno i strateški artikuliraju svoj utjecaj na okoliš i društvene odnose. Analizirajući dostupnu literaturu, zahtjevi dionika najčešće su usmjereni na eko-učinkovitost, odnosno korištenje obnovljivih izvora energije i sirovina, smanjenje emisije štetnih plinova i održivo gospodarenje otpadom (Edwards, 2005.; Fetzler i Aaron, 2010.; Wilhelm, 2013.). Osim ekoloških pitanja, veliki broj zahtjeva unutarnjih i vanjskih dionika odnosi se na kvalitetu života (Hutchins i Sutherland, 2008.).

Prema Belz i Peattie (2012.) ovakva strategija, osim ekološke osviještenosti i etičnosti, omogućuje poduzeću ekonomski isplativo poslovanje i konkurentske proizvode i usluge. Ona se temelji na ravnopravnim odnosima s ključnim dionicima balansiranjem potrošačevih prava i obveza s dugoročnošću ciljeva u periodu trajanja proizvoda ili usluga. Uz ekonomske, poduzeće mora inkorporirati ekološke i društvene ciljeve, težiti inovativnosti te provoditi kontinuiranu evaluaciju pozitivnih i negativnih učinaka. Ova strategija se gradi na procjeni glavnih područja u svakoj karici lanca vrijednosti ili fazi životnog ciklusa proizvoda ili usluga od istraživanja i razvoja, preko sigurnosti proizvoda, do proizvodnje, logistike, uporabe, pakiranja i odlaganja proizvoda (Henkel, 2013.). Veoma važan element strategije održivosti

odnosi se na komunikaciju o održivosti s postojećim dionicima čime se formiraju obrasci održivog ponašanja. Stoga, glavni cilj marketinga održivosti nije razvoj proizvoda i usluga, već takvim proizvodom ili uslugom ponuditi rješenje problema vezanih za pitanja održivosti (Esty i Winston, 2009.). Kao i kod tradicionalnog pristupa, marketing održivosti koristi gotovo ista načela kod određivanja cijene proizvoda ili usluge, ali u slučaju održivosti pojam troškova i vrijednosti je drukčiji. Naime, troškovi se promatraju holistički, odnosno za marketing održivosti oni se odnose na ukupan trošak proizvoda ili usluga koji uključuje trošak kupnje, trošak posjedovanja ili konzumiranja i trošak odlaganja (Dahlstrom, 2010.). Potrošači često podcjenjuju trošak konzumiranja, posjedovanja i odlaganja proizvoda ili usluge pa je stoga važan element marketinškog miksa održivosti isticanje cjelokupnog troška za pojedini proizvod ili uslugu. Važno pitanje marketinga održivosti je i značaj praktičnosti proizvoda ili usluge za potrošača, a što se odnosi na lakoću pronalaska, korištenja i odlaganja (Moscardo, 2013.).

Sve je očitije da za implementaciju ekološke i društvene održivosti u marketinške strategije postoje i ekonomski razlozi (Gallardo-Vasquez et al., 2010.; Schouten i Martin, 2012.). Pokazalo se kako marketing održivosti omogućuje konkurentsku prednost poduzećima postizanjem operativne učinkovitosti i da pozitivno utječe na troškovnu učinkovitost, broj i vrijeme usvojenih inovacija, moral zaposlenika, korporativnu kulturu, ekološku i društvenu učinkovitost, troškove konačne proizvodnje, kvalitetu proizvoda, dinamiku lansiranja novih proizvoda i tako dalje (Hall, 1993.; Porter i van der Linde, 1995.; Chen, 2001.; Hartmann et al., 2005.; Vorhies i Morgan, 2005.; Porter i Kramer, 2006.; Olson, 2008.; Crittenden et al., 2011.; Anirban, 2012.; Srinivasa, 2014.). Životni vijek održivih proizvoda ili usluga je dulji te su oni postojaniji i otporniji u odnosu na neodržive proizvode ili usluge (Saxena i Khandelwal, 2010.).

Nadalje, neka istraživanja ustanovila su kako primjena elemenata marketinga održivosti pozitivno utječe na tržišnu učinkovitost što među ostalim pridonosi reputaciji poduzeća (Yu-Shan, 2008.; Vitezić, 2011.), kredibilitetu, korporativnom imidžu, imidžu proizvoda, diferencijaciji (Schmidt-Riediger, 2008.), razini zadovoljstva i vjernosti potrošača, zadovoljstvu i zadržavanju najboljih zaposlenika i tržišnom pozicioniranju (Gallardo-Vasquez et al., 2010.). Također u pozitivnoj je korelaciji s brojem novih potrošača (Hitchhock i Willard, 2009.), racionalizacijom poslovanja (Miles i Covin, 2000.), većom vrijednosti za potrošače (Ismail i Alsadi, 2010.) i u konačnici, boljom efikasnošću poslovanja koja se

reflektira jačom konkurentnošću poduzeća (Epstein i Rejc Buhovac, 2010.; Crittenden et al., 2011.; Fraja et al., 2011.; Vitezić, 2011.; Langă i Zegrenau, 2012.).

Marketing održivosti producira ekonomski rast, društveni razvoj i zaštitu okoliša (Banerjee, 2001.; Danciu, 2013.). Takova poduzeća i pojedinci smanjuju uporabu prirodnih neobnovljivih izvora i negativan učinak njihovog prekomjernog iskorištavanja za buduće generacije. Pojedinci imaju pravo zadovoljiti vlastite ekonomske i socijalne potrebe te izgraditi jače zajednice koje grade lokalne i globalne ekonomije, kao i pravo na kvalitetniji život i sigurnije okruženje. Upravo je na taj način moguće definirati novostvorene vrijednosti održivosti kao ishoda koji imaju utjecaj na društvo uslijed primjene modela strateške marketinške orijentacije za održivost.

Nakon definiranja konstrukta, izučene literature i pregleda dosadašnjih istraživanja, kao i konzultacija i razgovora s ekspertima i metodičarima iz područja marketinga, postavljen je teorijski okvir istraživanja i sastavljen upitnik za testiranje modela.

Prvi dio istraživanja odnosio se na utvrđivanje ključnih čimbenika tržišne orijentacije, organizacijske održivosti, inovativnosti i čimbenika ključnih za definiranje održivosti kao strateške marketinške orijentacije uspješnih poduzeća, dok je u drugom dijelu ustanovljena uspješnost poduzeća na osnovi strateške marketinške orijentacije za održivost. Nakon provedenih terenskih istraživanja uslijedila je obrada, analiza i interpretacija dobivenih podataka te rasprava.

#### **1.4. Očekivani znanstveni doprinos**

Većina analizirane svjetske i domaće literature, provedena istraživanja te primjeri dobre prakse upućuju na nepostojanje integralnog modela strateške marketinške orijentacije za održivost koji bi objedinio sinergijski učinak njegovih pojedinih elemenata. Ne definira se dakle ni održivost kao strateška marketinška orijentacija poduzeća niti njezini učinci na uspješnost poduzeća i koristi koje iz nje proizlaze. Stoga je očigledno kako je ovo područje iz perspektive marketinga nedovoljno znanstveno obrađeno i kako će se uz predloženi model, i prema za to odabranoj metodologiji, ovom disertacijom dokazati postavljene hipoteze koje na ovaj način i u ovoj konstelaciji nisu nikada prije bile niti ispitivane niti dokazivane, a što je, u konačnici, znanstveni doprinos ovoga doktorskog rada. Dakle, ovo istraživanje jednako je važno i potrebno kao i testiranje, razvoj i nadogradnja postojećih modela u okviru ekonomske teorije. Jer, očigledno je kako i u domeni aplikacije poslovne politike nedostaje model

strateške marketinške orijentacije za održivost koji bi trebao biti smjerokaz u praksi poslovanja poduzeća iz marketinške perspektive.

Doprinos marketinga održivosti za održivi razvoj postupno će se povećati samo ako se ispune uvjeti ekološke, društvene i ekonomske održivosti jer se strategija održivog razvoja temelji na održivom poslovanju. Nakon završenoga istraživanja očekuje se sljedeće:

- utvrdit će se znanstveno i racionalno važnost marketinške involviranosti u proces održivog razvoja
- objasniti će se međusobno djelovanje društvenih i ekoloških čimbenika u strategiji održivog marketinga
- utvrdit će se utjecaj marketinške održivosti na tržišnu izvedbu
- identificirati će se elementi društvene i ekološke održivosti koji rezultiraju dodanom vrijednošću za dionike
- utvrdit će se efikasnost primjene marketinške strategije održivosti za poduzeća
- utvrdit će se djelotvornosti strateške marketinške orijentacije za održivost na cjelokupno društvo
- znanstvenim pristupom definirat će se teorijski model međuodnosa elemenata održivosti na dugoročni pozitivni poslovni ishod stvaranjem i promicanjem optimalne marketinške strategije
- dobiveni teorijski model bit će empirijski testiran kako bi se ustanovile stvarne potrebe društvenog i ekološkog djelovanja poslovnih sustava s ciljem održivog djelovanja poduzeća
- na osnovi dobivenih rezultata predložiti će se optimalni održivi marketinški model za hrvatska poduzeća
- predložiti će se smjernice za daljnja istraživanja.

Sažeti rezultati empirijskog i teorijskog istraživanja poslužiti će kao osnova za izradu novih kurikula u okviru visokog i srednjeg školstva u Republici Hrvatskoj.

## **1.5. Struktura disertacije**

Doktorska disertacija sastoji se od trinaest dijelova koji čine međusobno povezanu i logičnu cjelinu. Prvi, uvodni dio definira problem i predmet te objašnjava svrhu, cilj i hipoteze istraživanja. Znanstvena i pomoćne hipoteze proizlaze iz svrhe, odnosno cilja istraživanja. Uvodni dio obuhvatio je i pregled korištenih materijala i metoda, očekivanog znanstvenog doprinosa predloženog istraživanja kao i razradu strukture disertacije.

U drugom dijelu pod naslovom *Obilježja i primjena održivog razvoja u Republici Hrvatskoj* prikazana su neka obilježja i razina primjene nacionalnog strateškog modela održivog razvoja, dok se treće poglavlje, nazvano *Osnovna obilježja društva održivosti*, bavi pojmom održivosti, njegovom genezom i povezanošću s pojmovima ekonomskog rasta, razvoja i blagostanja.

U četvrtom poglavlju naslovljenom *Marketing kao agens društvenih promjena u kontekstu održivosti* marketing je, na temelju njegove višestruke odgovornosti, doveden u izravan odnos s održivosti to jest razjašnjena je njegova zadaća u rješavanju problema neodrživog društva. Utjecaj pojedinih čimbenika, a naročito tržišne orijentacije poduzeća kao jednog od glavnih čimbenika razvoja marketinga održivosti, obrađuje se u petom poglavlju pod naslovom *Odnos tržišne orijentacije i njezinog učinka na organizacijsku učinkovitost*.

Analizom organizacijskih kapaciteta i značajki koje utječu na održivost poduzeća, u smislu definiranja organizacijske održivosti, bavi se šesto poglavlje naslovljeno *Organizacijska implementacija i promicanje održivosti*.

Inovativnost i razvoj inovacija u izravnoj su empirijskoj vezi s postizanjem uvjeta za razvoj i primjenu marketinških strategija za održivost, a tom problematikom bavi se sedmo poglavlje nazvano *Inovacije usmjerene na održivost i njihov doprinos organizacijskoj učinkovitosti*.

U osmom poglavlju, nazvanom *Normativna korporativna opredijeljenost prema održivom razvoju*, govori se o razvoju poslovno-proizvodnih procesa i proizvoda i/ili usluga koji korespondiraju s odgovarajućom razinom kompetencija, ponajprije onih inovacijskih, što omogućuje sinergijski učinak, nužni preduvjet za implementaciju održivosti kao strateške marketinške orijentacije uspješnoga poduzeća. Neosporna je veza između sklonosti inovativnosti odgovornog i održivog poduzeća i njegovog učinka na razvoj marketinške strategije poduzeća, što je tema devetog poglavlja pod naslovom *Značaj održivosti u poslovnim modelima poduzeća*.

U desetom poglavlju, nazvanom *Empirijsko istraživanje strateške marketinške orijentacije za održivost uspješnih poduzeća*, obrađeni su podaci i analizirani rezultati, dok su ograničenja i prijedlozi za buduća istraživanja navedeni u jedanaestom poglavlju.

Na kraju disertacije definirani su zaključci istraživanja i glavne značajke cijeloga rada.

## **2. OBILJEŽJA ODRŽIVOG RAZVOJA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

U ovom dijelu disertacije prikazana su obilježja i razina primjene nacionalnog strateškog modela održivog razvoja u Republici Hrvatskoj u civilnom, javnom i poslovnom sektoru. Svrha strateškog nacionalnog koncepta je upoznavanje svih ključnih dionika i donositelja odluka na svim razinama vlasti i poslovnog upravljanja s konceptom i načelima održivog razvoja te mogućnostima provedbe tih načela u Hrvatskoj na različitim područjima djelovanja, kako bi se principi održivosti u što većoj mjeri inkorporirali u strategije, programe i planove razvoja, bilo da se radi o ukupnom razvoju ili pojedinim razvojnim sektorima.

### **2.1. Čimbenici održivog razvoja u Republici Hrvatskoj**

Spominjanje i pravno formuliranje održivog razvoja u Hrvatskoj seže u 90-te godine prošlog stoljeća kada je u Hrvatskom saboru donesena Deklaracija o zaštiti okoliša (NN 34/1992). Deklaracija je svojevrsni uvod i podrška za usvajanje načela Agende 21. No, predloženi model elemenata, dionika, ciljeva, provedbe i indikatora provedbe održivog razvoja u Hrvatskoj bilo je moguće oblikovati tek donošenjem odgovarajućih akata, počevši od 2007. kada je donesen Zakon o zaštiti okoliša (NN 110/07) koji je omogućio izradu i usvajanje Strategije održivog razvoja Republike Hrvatske (NN 30/2009). Strategija je vrlo važan dugoročni dokument koji se donosi svakih deset godina, a čiji je cilj oblikovati u prvom redu ekonomski i društveni razvoj s jasnim opredjeljenjem za zaštitu okoliša. Strategija je zacrtala smjer za dugoročni gospodarski i socijalni razvoj te zaštitu okoliša u Republici Hrvatskoj. S jedne strane, Strategija treba poslužiti kao jedinstveni alat za postizanje modela održivog razvoja kompatibilnog onome u zemljama s jakom tradicijom i nastojanjima postizanja istog, a s druge pak strane, Strategija je pravni akt koji sadrži osnovna načela i mjerila za određivanje dugoročnih ciljeva i prioriteta održivog razvoja Republike Hrvatske. Odgovorno tijelo za izradu, predlaganje i koordinaciju Strategijom je Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva.

Postojeća Strategija sadrži osnovna načela, ciljeve i mjere održivog razvoja nacionalne ekonomije, održivog društvenog razvoja i zaštite okoliša. Ona također prepoznaje ključne probleme i moguće poteškoće pri njezinoj realizaciji.

Aktualna Strategija održivog razvoja Republike Hrvatske dugoročno je usmjerena na osam glavnih područja održivog razvoja koji predstavljaju njezino temeljno opredjeljenje i općenito strateške pravce razvoja zemlje (NN 30/2009). Ona promiče izgradnju efikasne države, sve

vrste obrazovanja bez obzira na dob i status, istraživanje i razvoj te prilagodbu klimatskim promjenama. Važne odrednice Strategije su transparentnost, izvještavanje svih dionika, suradnja i umreženost. Neka važnija načela Strategije određena su nizom programskih opredjeljenja.

## **2.2. Institucionalna potpora programima održivoga razvoja u Republici Hrvatskoj**

Cilje održivog razvoja je postizanje postojanih ekonomskih odnosa pravednom raspodjelom resursa i elemenata društvene pravednosti uz istovremenu brigu za okoliš. Takve ciljeve moguće je postići jedino uz koordinirani zajednički napor svih zainteresiranih dionika.

### 2.2.1. Vrhovna politička vlast

Za realizaciju ciljeva iz svakog od osam spomenutih područja od iznimne je važnosti uključenost pojedinih dionika, a jedan od najvažnijih dionika je vlada pojedine države, odnosno resorna ministarstva i ostale državne institucije odgovorne za provedbu odrednica Strategije u svim strateškim i razvojnim dokumentima i programima iz njihovog djelokruga rada. Oni su važni, jer osim što koordiniraju i vode dijalog sa zainteresiranim dionicima, oni su odgovorni i za provedbu politike i strategije razvoja. Njihova je odgovornost najveća jer su zapravo najjača društvena snaga izabrana na demokratskim izborima.

### 2.2.2. Jedinice lokalne uprave

Iako princip supsidijarnosti u načelu omogućuje jedinicama lokalne samouprave velik manevarski prostor kod realizacije i provođenja mjera održivog razvoja definiranih glavnim pravnim aktima, Zakonom i Strategijom, ponekad u praksi dolazi do zastoja u provedbi.

Zanimljivo je kako pojedine mjere ruralnog razvoja, kao dijela programa Zajedničke poljoprivredne politike, omogućuju samostalno provođenje cijelog niza ciljeva koji su identični ili vrlo slični onima u Strategiji, odnosno sukladne su pojedinim mjerama Programa ruralnog razvoja. Posebno se ističe LEADER, program Europske unije za potporu projektima ruralnog razvoja pokrenutih na lokalnoj razini u svrhu revitalizacije ruralnih područja i stvaranja novih radnih mjesta. On se oslanja na izradu i provedbu Lokalnih razvojnih strategija koje omogućuju integralnu provedbu gospodarske i socijalne kohezije (LEADER mreža Hrvatske, 2018.).



### 2.2.3. Organizacije civilnoga društva

Organizacije civilnog društva u Republici Hrvatskoj imaju važnu ulogu u edukaciji i poticanju javnost na sudjelovanje u odlučivanju, senzibilizaciji građana o važnosti zaštite okoliša, prirode i baštine, energetske učinkovitosti i slično. One su također vrlo aktivne u prijavi, izradi i realizaciji projekata iz područja zaštite okoliša, ljudskih i manjinskih prava, prava i položaja žena, socijalne pravednosti, problema mladih i osoba s posebnim potrebama i drugo.

### 2.2.4. Gospodarstvo

Poslovna zajednica, ili gospodarski sektor, odgovorna je za provođenje mjera održivog razvoja jer se od nje očekuju nova radna mjesta, raspoloživi dohodak, nove tehnologije, inovacije i drugo, a sve u kontekstu njihovog društveno-odgovornog ponašanja. U Republici Hrvatskoj uglavnom velika poduzeća pokazuju interes za okoliš, zajednicu i sveukupni razvoj (Pavić Rogošić, 2015.), što je vidljivo iz ustroja njihovih odjela ili timova za društveno odgovorno poslovanje, korporativnu odgovornost i održivost. Također, kod najvećih i najboljih poduzeća evidentne su aktivnosti vezane uz održivosti – inicijative za ekologiju i upravljanje okolišem, društvene djelatnosti i povećana društvena odgovornost, sponzorstvo, potpore za obrazovanje talentirane ili socijalno ugrožene djece i slično. (Ivanković, 2010.).

Ista ta poslovna zajednica potaknula je osnivanje Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, Hrvatskog centra za „čišću“ proizvodnju i sličnih udruga i organizacija koje na nacionalnoj razini promoviraju i potiču primjenu održivosti u korporativnom svijetu Republike Hrvatske (HRPSOR, 2017.).

## **2.3. Potrebna dokumentacija za provedbu održivoga razvoja u Republici Hrvatskoj**

Prvi pisani dokument u Republici Hrvatskoj koji uopće spominje održivi razvoj je Deklaracija o zaštiti okoliša Republike Hrvatske iz 1992. (NN 34/1992). Iste godine u Rio de Janeiru usvojena je Agenda 21 i Plan djelovanja, koju je Hrvatska podržala. Republika Hrvatska preuzela je obvezu provođenja zaključaka Povijesne Milenijske deklaracija s Opće skupštine Organizacije ujedinjenih naroda 2000., kao i Milenijskih ciljevi razvoja. ([www.vlada.gov.hr](http://www.vlada.gov.hr), 2017.).

Godine 2007. Republika Hrvatska dobiva Zakon o zaštiti okoliša, a dvije godine kasnije, 2009., usvojena je i Strategija održivog razvoja Republike Hrvatske kao dokument koji proističe iz Zakona o zaštiti okoliša. Cilj je Strategije oblikovanje dugoročne orijentacije

društvenog i ekonomskog razvoja s opredjeljenjem za zaštitu okoliša, odnosno jasno definira održivi razvoj, njegove ciljeve i dionike te način njegove provedbe.

Ostali važni dokumenti u koje su djelomično ili u velikoj mjeri uključeni plan i način provedbe glavnih ciljeva održivog razvoja moguće je pronaći i u većini strateških dokumenata Republike Hrvatske za razdoblje 2014. – 2020. ([www.vlada.gov.hr](http://www.vlada.gov.hr), 2017.):

- Akcijski plan provedbe Strategije razvoja javne uprave za razdoblje od 2017. do 2020.
- Digitalna agenda za Europu
- EUROPA 2020. – Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast
- Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014. – 2020.
- Nacionalna strategija izjednačavanja mogućnosti za osobe s invaliditetom od 2007. do 2015.
- Nacionalna strategija razvoja zdravstva 2012. – 2020.
- Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od 2012. do 2016. godine
- Nacionalni akcijski plan za obnovljive izvore energije do 2020. godine (prijedlog)
- Nacionalni plan razvoja kliničkih bolničkih centara, kliničkih bolnica, klinika i općih bolnica u RH 2014. – 2016. (prijedlog)
- Nacrt konačnog prijedloga Strategije regionalnoga razvoja RH za razdoblje do kraja 2020. godine
- Operativni plan deinstitucionalizacije i transformacije domova socijalne skrbi i drugih pravnih osoba koje obavljaju djelatnost
- Operativni program Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020. (hrv./engl.)
- Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. (hrv./engl.)
- Operativni program za pomorstvo i ribarstvo Republike Hrvatske za programsko razdoblje 2014. – 2020.
- Plan implementacije Garancija za mlade
- Plan razvoja istraživačke i inovacijske infrastrukture u Republici Hrvatskoj
- Pravilnik o prihvatljivosti izdataka za projekte financirane iz strukturnih fondova EU
- Prilozi Sporazuma o partnerstvu
- Program prekogranične suradnje Hrvatska – Bosna i Hercegovina – Crna Gora 2014. – 2020. (neslužbeni sažetak)
- Program prekogranične suradnje Hrvatska – Srbija 2014. – 2020. (neslužbeni sažetak)

- Program prekogranične suradnje Mađarska – Hrvatska 2014. – 2020. (neslužbeni sažetak)
- Program prekogranične suradnje Slovenija – Hrvatska 2014. – 2020. (neslužbeni sažetak)
- Program ruralnog razvoja Republike Hrvatske 2014. – 2020. (hrv./engl.)
- Sažetak Sporazuma o partnerstvu za Hrvatsku za razdoblje 2014. – 2020.
- Sporazum o partnerstvu između RH i EK za korištenje ESI fondova 2014. – 2020.
- Strategija Vladinih programa za razdoblje 2015. – 2017.
- Strategija borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti u RH 2014. – 2020.
- Strategija e-Hrvatska 2020.
- Strategija energetskog razvoja Republike Hrvatske do 2020. godine
- Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije
- Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske (prezentacija)
- Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje 2016. – 2020. i Akcijski plan provedbe 2016. – 2017.
- Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014. – 2020.
- Strategija prometnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje od 2014. do 2030.
- Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020.
- Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011. – 2020.
- Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020.
- Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014 – 2020.
- Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020.
- Strateški plan Ministarstva rada i mirovinskog sustava 2015. – 2017.
- Strateški plan Ministarstva vanjskih i europskih poslova 2016. – 2018. izmjene i dopune
- Uvjeti za pripremu i provedbu EU projekata.

Prethodno spomenuti dokumenti govore o važnosti i snažnoj opredijeljenosti za potporu i provedbu najširih mjera i inačica programa održivosti u Republici Hrvatskoj od najviših instanica državne vlasti do lokalnih društvenih aktera i entiteta u realnom sektoru.

#### **2.4. Program za održivi razvoj do 2030.**

Na Milenijskom zasjedanju Opće skupštine OUN-a koje je održano u sjedištu UN-a u New Yorku u rujnu 2000. jednoglasno je usvojena Milenijska deklaracija koja je distribuirana kao

dokument 55. zasjedanja Opće skupštine UN-a. Milenijska deklaracija sastoji se od osam poglavlja: I. Vrijednosti i načela, II. Mir, sigurnost i razoružanje, III. Razvoj i smanjenje siromaštva, IV. Zaštita zajedničkog okoliša, V. Ljudska prava, demokracija i dobro upravljanje, VI. Zaštita slabijih, VII. Posebni interesi Afrike i VIII. Jačanje UN-a. Republika Hrvatska preuzela je svih osam ciljeva kao svoje nacionalne ciljeve pridodajući im 31 podcilj koji odgovara specifičnim razvojnim okolnostima i uvjetima Hrvatske. Njihovo ostvarivanje pratio je, i o tome izvještavao, Projektni ured Programa za razvoj Ujedinjenih naroda (UNDP) u Hrvatskoj (UNDP, 2016.).

Nasuprot prethodnom, glavno obilježje novog Programa je njegova slojevitost koja nalaže obligatorno uključivanje svih mogućih i stvarnih dionika te njihovih resursa i kapaciteta. Program sadrži sedamnaest novih globalnih ciljeva održivog razvoja (UNDP, 2016.).

## **2.5. Odrednice opredjeljenja za društvo održivosti**

Orijentacija za društvo održivosti temelji se na strateškom opredjeljenju, odnosno načelima koja proizlaze iz nacionalnih akata Republike Hrvatske. Sukladno Strategiji za održivi razvoj definiran je okvir društva održivosti koji se sastoji od petnaest načela (NN 30/2009), a ona se odnose na skrb za čovjeka i njegovo zdravlje, promicanje i zaštitu temeljnih ljudskih prava, generacijsku solidarnost i međugeneracijsku pravednost, što znači da bi prošle i buduće generacije trebale imati pravedno raspoređene životne i ekonomske uvjete te da niti jedna generacija ne mora trpjeti niti može biti u povlaštenom položaju naspram drugih (Šundalić i Demaj, 2012.). Nadalje, naglašava se ostvarivanje otvorenog i demokratskog društva, uključivanje građana u sva područja društvenoga života, uključivanje poslodavaca i socijalnih partnera u opći socijalni dijalog, društveno odgovorno poslovanje, integracija gospodarskih, socijalnih i okolišnih sastavnica u politiku, obrazovanje za održivi razvoj, unapređenje upravnih kapaciteta i bolja organizaciju javne uprave, primjena najbolje tehnologije s naglaskom na primjenu energetske i troškovno učinkovite tehnologije, obnavljanje prirodnih resursa, promicanje održive proizvodnje i potrošnje, predostrožnost i prevencija u primjeni potencijalno opasnih tvari za okoliš i zdravlje te pitanje eksternalija.

### 3. OSNOVNA OBILJEŽJA DRUŠTVA ODRŽIVOSTI

Društvo održivosti pretpostavlja kontinuirani razvoj i dugoročni opstanak jer njegova razina potrošnje odražava ekološku ravnotežu i stabilnost prirodnih resursa. Svojim članovima ono osigurava jednakost, slobodu, zdravlje i nadasve, osobno zadovoljstvo i prosperitet. Pitanje društva održivosti je pitanje izgradnje opće ekonomske strategije stabilnosti s uključenim osobnim, društvenim i ekološkim standardima. Postizanjem društva održivosti trajno se usuglašavaju prijepori oko načina formiranja stope ekonomskog rasta i obrasca potrošnje. Naime, u društvu održivosti ekonomski rast ne odgovara pojmu prosperiteta jer su mu glavni ciljevi niska stopa nezaposlenosti, visoka socijalna jednakost i niski dug te produktivno zaposlen, obrazovani pojedinac čija je socijalna sigurnost u prirodnoj ravnoteži.

Pitanje održivosti društva danas implicira informacijske, socijalne i institucionalne mehanizme čiji je zadatak reagirati na promjene u društvu koje su posljedica ekonomskog rasta i društvenih promjena unutar suvremenih nacionalnih ekonomija. To su mehanizmi uz pomoć kojih treba reagirati jer osiguravaju ravnotežu te imaju minimalni negativni učinak na ljude, okoliš i gospodarstvo. Pojam održivosti odnosno održivog razvoja definirala je Svjetska komisija za okoliš i razvoj 80-ih godina 20. stoljeća u Brundtland izvješću (WCED, 1987.) kao „razvoj koji omogućuje zadovoljavanje potreba sadašnjih, a bez ugrožavanja potreba budućih generacija“.

Postoje i druge definicije za održivost, odnosno održivo društvo, no jedno im je zajedničko: održivo društvo može se održati generacijama, ono traje, ono je dalekovidno, fleksibilno i dovoljno mudro da ne ugrožava ni fizički ni društveni temelj svojeg ustroja (Meadows at al., 2004.). Stoga je za provođenje društvenih promjena vrlo važno razumijevanje korelacije između pojava koje impliciraju ekonomski sustavi pod direktnim nadzorom čovjeka i društvenih, odnosno ekoloških sustava. Koreliranost veze između ovih sustava je relativno spora, a njezin učinak globalan, s mogućim posljedicama širih razmjera. Stoga je od izuzetne važnosti proučavanje, a nadasve blagotvorni utjecaj na konstelaciju ovih veza kako bi se izbjegle negativne posljedice na prirodu, društvo i ekonomiju. Kako bi takva društva zaista bila održiva, ona moraju ispunjavati tri ključna uvjeta (Daly, 1991.), a to su:

- da stopa korištenja obnovljivih izvora ne prelazi stopu obnavljanja
- da stopa korištenja neobnovljivih izvora ne prelaze stopu prilagođivanja održivim i obnovljivim izvorima
- da stopa emisije onečišćenja ne prelazi asimilativni kapacitet okoliša.

Ishodišna točka za razumijevanje odnosa i funkcioniranje današnjeg društva je ekonomija, odnosno ekonomski rast. Ekonomija je zapravo podsustav ekosustava koji je materijalno, odnosno resursno ograničen iz čega proizlazi kako je potreba, ali i želja za stalnim ekonomskim rastom, suprotstavljeni ideal ograničene prirodne granice rasta.

Ograničeni rast izazov je za suvremeno društvo, ponajprije putem institucionalizacije u odlučivanju i upravljanju društveno-ekonomskim procesima te uspostavom sklada u razvoju kako se ne bi ugrozile sadašnje i buduće generacije te društvo i okoliš u cjelini. Drugim riječima, mora se voditi stalna briga o optimalnoj razini upravljanja ekonomskim podsustavom kao dijelom ukupnog ekosustava jer iznad optimalne razine daljnji rast nije ekonomičan. Stvarni problem (ne)održivosti današnjeg društva može se tumačiti kao sukob između želje za kontinuiranim ekonomskim rastom i ograničenosti prirodnih i ljudskih resursa. Naime, ekonomska ekspanzija utječe na ekosustav pa se, kao posljedice ekonomskog rasta, prirodni kapital žrtvuje na način da on vrijedi više od ljudskog i stvorenog materijalnog kapitala. Prepoznati i izbjegavati neekonomski rast zadatak je koji se postavlja pred održiva društva i zahtjeva angažman svih dionika. Stoga je potrebno prijelazno razdoblje prema održivoj ekonomiji, onoj ekonomiji koja uzima u obzir urođenu biofizičku ograničenost ekosustava, a s ciljem da društvo i čovjek u njemu opstanu i u budućnosti.

Ideja održivog razvoja glavni je način uspostavljanja odgovarajuće ravnoteže i interakcije između pojedinih elemenata društveno-ekonomskog razvoja (Weybrecht, 2010.):

- *socijalna jednakost* odgovara na pitanja kao što su ljudska prava, mir, sigurnost, pravo i pravednost, rodna jednakost i kulturna različitost
- *zaštita okoliša* odgovara na pitanja kao što su prirodne i industrijske katastrofe, zagađivanja, mora i oceani, dezertifikacija, šume, biološka raznolikost, klimatske promijene, smeće, gradski okoliš i ekološki otisak
- *ekonomski razvoj* znači način kako razumjeti ograničenost resursa i potencijalni ekonomski rast koji uključuje pitanja poput potrošnje vode, proizvodnje energije, održive poljoprivrede, transporta i komunikacija, nejednakosti, siromaštva, korupcije, solidarnosti i gospodarstva.

Još se dva elementa vežu za društvenu, ekološku i ekonomsku dimenziju održivosti (Weybrecht, 2010.). To su:

- *upravljanje*, koje osigurava održivi razvoj na transparentan i učinkovit način promicanjem djelovanja struktura na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini

- *kultura*, koja oblikuje obrasce ponašanja na dnevnoj bazi jer utjelovljuje zajedničke stavove, vrijednosti, ciljeve i običaje.

Sve dimenzije održivosti se međusobno nadopunjuju i jedna utječe na drugu. Štoviše, one se međusobno miješaju i podudaraju pa je održivi razvoj složeni sustav međusobnih interakcija.

Održivi razvoj važna je referenca korporativnom i poduzetničkom svijetu, jednako kao i društvu, vladinim i nevladinim organizacijama, te je uvijek usmjeren prema pojedincu i podizanju kvalitete života.

### **3.1. Održivost i koncept novovjekog ekonomskog razvitka**

Iako se ne čini tako, doktrina održivosti poznata je relativno dugo i njezino ishodište moguće je prepoznati već kod Thomasa Roberta Malthusa (1766. – 1834.) koji je u djelu *An Essay on the Principle of Population* (1798.) govorio i pisao o ograničenosti prirodnih resursa, odnosno o pitanju njihovog kapaciteta u podupiranju ekonomskog rasta i ekonomsko-socijalnih potreba koje proizlaze iz tog rasta. U tom smislu može se zaključiti kako je Malthus govorio o prekomjernom iskorištavanju prirodnih resursa, a tek u novije vrijeme ekonomisti prihvaćaju tu činjenicu i jasnije definiraju doktrinu održivog razvoja. Naime, nakon Malthusa glavno ekonomsko pitanje bilo je pitanje učinkovitosti resursa, a ne pitanje njegove konačnosti, ograničenosti, zagađenja i slično.

Zahvaljujući razvoju prirodnih znanosti i osuvremenjivanju ekonomske misli, u drugoj polovici 20. stoljeća, spoznaje se važnost neobnovljivosti prirodnih resursa kao faktora koji ugrožava dugoročni ekonomski rast uz prijetnju onečišćenja okoliša i globalnog zagađenja. Tada se je već moglo zaključiti kako je Malthusov predložak donekle točan, odnosno kako obrasci potrošnje bazirani na prekomjernoj potražnji i ograničenosti prirodnih resursa svijet vode prema društvenoj i ekološkoj katastrofi.

Dugo vremena nakon Malthusa o fenomenu invazivnog ekonomskog rasta govore autori okupljeni oko Rimskog kluba<sup>1</sup> u djelu *The Limits of Growth* (1972.). Iako je ovo djelo, kao i njegova kasnija izdanja, pobudilo veliku pozornost zbog nepostojanja održivosti, ono je izazivalo, i još uvijek izaziva, veći broj kontroverzi koje se povezuju s ponuđenim rješenjima definiranog problema. Autori predlažu cijeli niz mjera pod zajedničkim nazivom radikalne

---

<sup>1</sup> Rimski klub je globalna organizacija osnovana 1968. radi identifikacije, analize te pronalaženja rješenja za najvažnije probleme razvoja čovječanstva. Bavi se otvorenim problemima čovječanstva i društava te analizira postojeću situaciju i predlaže ili poziva na pronalaženje rješenja kojima bi se problemi mogli riješiti.

promjene vrijednosti, a koje se odnose na pitanja poput korištenja obnovljivih izvora energije, recikliranja, niveliranja vrijednosti kapitalnih ulaganja s deprecijacijom, smanjenja svih oblika potrošnje kao i smanjenja populacije natalitetnim mjerama (Madows et al., 2004.).

Ishodi svih koncepata, od onih najranijih pa do onih novijeg datuma, imaju isti zaključak, a to je da znatno povećana potražnja za proizvodima i uslugama rezultira prekomjernom potrošnjom. Upravo je to glavni razlog poremećaja prirodne ravnoteže jer se prekomjernim iskorištavanjem prirodnih, ograničenih resursa ugrožava opstanak ljudi na Zemlji. No, takav obrazac nije održiv.

Povijesno gledano, još od industrijske revolucije, napredak i modernizacija društva bili su godinama glavne odrednice ekonomskog rasta s neznatnom brigom za prirodne resurse i okoliš, a nije bilo ni jednakosti, odnosno socijalne pravde jer se nisu uvažavale potrebe većine ljudi. Tek početkom druge polovice 20. stoljeća mijenja se percepcija o ekološkim i socijalnim kriterijima te, uz ekonomski i socijalni napredak, postaju važani za vladu i državnu politiku. Ekonomskim razvojem i socijalni napredak sa svojim društvenim i institucionalnim korelatima počinje zauzimati važno mjesto u ekonomskoj teoriji i politici.

Pod neoklasističkom ekonomskom teorijom podrazumijeva se poduzimanje svih napora u postizanju pozitivnih nad normativnim vrijednostima. No, ekonomija razvoja je ponajprije normativna u svojim ciljevima i postignućima pa se ne može izbjeći zabrinutost zbog zanemarivanja društvenih i političkih pitanja (Harris et al., 2001.). Cilj takvog ekonomskog razvoja bio je podizanje općeg standarda potrošača nuđenjem sve većeg broja proizvoda i usluga.

Razvoj ekonomske politike, ovisno o vremenu kada se javlja, nudi različita rješenja, počevši od industrijalizacije i modernizacije poljoprivrede do obrazovanja, prehrane, javnoga zdravstva, zapošljavanja i slično, pokušavajući riješiti probleme niskog životnog standarda. U poslijeratnoj ekonomiji druge polovice 20. stoljeća povećanje zaposlenosti i proizvodnje, upravljanjem potražnjom, bili su glavni imperativi tržišno orijentiranih ekonomija (Scott, 2011.).

U kontekstu gotovo polustoljetnog ekonomskog razvoja u razmjerno velikom broju zemalja ipak je postignut ekonomski napredak u smislu značajnog porasta bruto društvenog proizvoda, kao i društveni napredak na području produženja očekivane životne dobi i obrazovanja. No, na globalnoj razini ostalo je dosta područja sa sporim ili negativnim trendovima rasta bruto društvenog dohotka, nedostatnom proizvodnjom hrane s obzirom na



gustoću naseljenosti u pojedinim područjima svijeta, pa čak i smanjenjem kvalitete života, ponajprije zdravstvene skrbi. Stoga je moguće dati ocjenu ukupnog i globalnog ekonomskog razvoja iz koje proizlazi kako je, prema Harris i suradnici, (2001.):

- korist od razvoja neravnomjerno raspodijeljena, pri čemu je najistaknutija nejednakost u raspoloživom dohotku jer usprkos povećanju životnog standarda na globalnoj razini i dalje postoji veliki broj pothranjenijih ili gladnih ljudi
- došlo do velikog negativnog utjecaja razvoja na okoliš i postojeće društvene odnose, a mnoga tradicionalna društva postala su ugrožena uslijed prekomjerne sječe šume, neodgovornog upravljanja vodom, intenzivnog ribarstva i drugo. Urbana područja u zemljama u razvoju i danas su ekstremno onečišćena ponajprije zbog neodgovarajućega transporta i nedostatka vodovodne mreže i kanalizacije. Ako ne budu pravovremeno sanirane, negativne posljedice ekonomskog razvoja mogu ugroziti dostignuća razvoja i cjelokupan ekosustav Zemlje.

Sve veća svijest o nedostacima tradicionalnog ekonomskog razvoja dovela je do prihvaćanja novog razvojnog koncepta poznatog kao održivi razvoj. Održivi razvoj kao nova razvojna dimenzija u širem kontekstu brine o očuvanju okoliša, unapređenju socijalne ravnoteže i pravednosti među narodima i generacijama.

### 3.1.1. Neoklasičan koncept rasta i održivosti

Krajem 17. i tijekom 18. stoljeća u Europi se javlja prosvjetiteljstvo, sveopći kulturni i znanstveni pokret koji propitkuje društveni poredak, način života i razmišljanja, služeći se pritom idejama prirode, slobode i razuma. Racionalnost se počinje primjenjivati i na području ekonomske znanosti pa postaje uporište za stvaranje novog društveno-ekonomskog obrasca koji živi i danas u obliku prilagođenom za 21. stoljeće. Glavni cilj svih tih promjena je napredak i rast društva. No, još i u doba ranog kapitalizma, napretkom i rastom društva, javile su se prve nuspojave koje nepovoljno utječu i na čovjeka i na okoliš u kojem živi.

Krajem 18. stoljeća započinje industrijalizacija koja na neki način traje i danas. Posljedice dvjestogodišnje industrijalizacije dovele su do velikih promjena u životu čovjeka i njegovog odnosa prema prirodi. Usporedno s industrijskom revolucijom, pojavljuje se i tendencija rasta stanovništva, a odnos koji povezuje rast stanovništva s gospodarskim rastom i korištenjem prirodnih resursa doveo je do razmišljanja o mogućim načinima održivog ekonomskog razvoja. Neoklasičan koncept održivosti i rasta ekonomije, na kojem se temelji neoliberalna

ekonomska politika, djeluje s ciljem maksimalizacije profita identificirane kao spremnost da se najširem broju ljudi ponudi mogućnost za što veću potrošnju (Dragulanescu i Dragulanescu, 2013.).

Neograničeno iskorištavanje prirodnih resursa prihvaća se kao cijena koju treba platiti za poticanje gospodarskog rasta. Prevelika usredotočenost na Paretovu efikasnost<sup>2</sup>, uz slabu opredijeljenost za dugoročno djelovanje, bila je faktor koji nije uzimao u obzir ograničenost prirodnih resursa (Babić, 2006.). Tržište je rješavalo ovaj problem promjenom cijene, potičući istraživanja i tehnološki napredak. Bezuvjetno povjerenje u tržište i tehnološki napredak pogodovali su investicijskoj politici, a zanemarivanje aspekta zaštite okoliša i potreba društva dovelo je krajem 20. stoljeća do ugrožavanja okoliša kao nikada prije.

Opći porast stanovništva i njegova koncentracija u velikim gradovima, uz povećanje proizvodnje i potrošnje do krajnjih granica izdržljivosti, uzrokovali su intenzivno iskorištavanje prirodnih resursa i stvaranje velikih količina otpada, što je utjecalo na poremećaj prirodne ravnoteže.

Ekonomski optimizam iz druge polovice 20. stoljeća dolazi u krizu s pojavom industrijski onečišćenih gradova, nestašicama i globalnim zagađenjem. Danas je i više nego očito kako ideja neograničenog i nekontroliranog ekonomskog rasta nije moguća bez utjecaja na okoliš.

### 3.1.2. Ekonomski rast i razvoj

U drugoj polovici 20. stoljeća, u doba sveopćeg razvoja, izuzetno važnu ulogu ima ekonomski rast. Istovremeno s ekonomskim rastom javljaju se i pozitivni demografski trendovi pa se nakon dugo vremena govori o značajnom porastu stanovništva. Ekonomistima je već tada jasno kako pozitivni ekonomski trendovi neće trajati unedogled pa se javljaju kritike neograničenog ekonomskog rasta koje su zastupali predstavnici neoklasične škole. Fokus se usmjerava na istraživanja razlika između rasta i razvoja ne samo kvantitativno, već i kvalitativno.

Također postaje važno i razumijevanje rasta i razvoja koji uzimaju u obzir biofizička ograničenja ekonomskog sustava. Iskorak napravljen u vrijeme neomaltuzijanske ekonomske misli odnosi se na razvoj uvjerenja o nemogućnosti kontinuiranog gospodarskog rasta do

---

<sup>2</sup> Paretova efikasnost predstavlja takvu ekonomsku situaciju u kojoj se sredstva raspoređuju na najučinkovitiji način, a istodobno ne postoji način da se proizvodnja ili potrošnja preustroje tako da se poveća zadovoljstvo jedne osobe, a da se pri tome ne smanji zadovoljstvo neke druge osobe. Pareto učinkovitost ne podrazumijeva jednakost ili pravednost.

beskonačnosti u konačnim, ograničenim okolišnim uvjetima. No, kritike koje se odnose na njihov kompletan koncept, koji je donekle i kontradiktoran, odnose se na njihovo inzistiranje na ograničavanju rađanja uz primjenu suvremenih sredstava i metoda planiranja obitelji i tako dalje.

Prekomjerno povjerenje prema resursima koji mogu biti zamijenjeni tržišnim mehanizmima i tehnološkim napretkom dovodi do sukoba postulata neoklasičnog pristupa koji ne uzima u obzir ograničenost prirodnih resursa, a to dovodi do novog shvaćanja funkcioniranja ekonomskog sustava. Naime, tradicionalna se ekonomija u proizvodnji i razmjeni proizvoda i usluga koristi oskudnim resursima tražeći pritom i druge, alternativne izvore. Očito je kako učinkovitost ekonomije ima svoje ograničenje. Herman Daly (1991.) pokušao je uz pomoć zakona entropije objasniti konačnost ekonomije, odnosno upozoriti na potrebu ireverzibilnosti u iskorištavanju neobnovljivih izvora energije. Također, ekonomska aktivnost uzrokuje zagađenje i producira otpad. Što je više ekonomskih aktivnosti, više je zagađivanja i otpada. Prirodne znanosti su dokazale, a i dalje dokazuju, kako okoliš ima limit u apsorpciji zagađenja. Današnje kritike na Dalyjevu entropsku postavku odnose se na pretpostavku kako je ekonomski rast apsolutno ograničen (Dresdener, 2008.). Prema Dalju, rješenje problema održivosti počiva na modelu stabilne ekonomije, odnosno *steady-state* ekonomije koja je samo jedan podsustav limitiranog ekosustava. Ovaj model ne iscrpljuje prirodne resurse iznad njihovih mogućnosti regeneracije niti zagađuje okoliš izvan apsorptivne sposobnosti, već pokušava postići ravnotežu (Daly, 1991.). Može se reći kako je ovaj ekonomski model suvremena paradigma promišljanja o održivosti u njezinom ekonomskoj i društvenoj biti.

### **3.2. Održivi razvoj – definicija nove ekonomske paradigme**

U opsežnoj pripremi i razradi koncepta održivog razvoja prepoznate su tri glavne smjernice: ekonomska, ekološka i društvena (WCED, 1987.).

#### **- Ekonomske smjernice**

Ekonomski održiv sustav mora biti sposoban proizvesti proizvode i usluge na stalnoj osnovi, održavati održivu razinu upravljanja i izbjegavati ekstremnu sektorsku neuravnoteženost koja šteti poljoprivrednoj i industrijskoj proizvodnji.

#### **- Ekološke smjernice**

Ekološki održiv sustav mora održavati stabilnu osnovu postojećih resursa izbjegavajući prekomjerno iskorištavanje sustava obnovljivih izvora, razinu iskorištavanja neobnovljivih izvora do mjere u kojoj se ulaže u odgovarajuće zamjenske resurse. To

uključuje održavanje biološke raznolikosti, klimatske stabilnosti i drugih funkcija ekosustava koji se ne klasificiraju kao ekonomski resursi.

- **Društvene smjernice**

Društveno održiv sustav mora postići odgovarajuću razinu distribucije pravednosti, odgovarajuće socijalne usluge, uključujući zdravstvo i obrazovanje, jednakost među spolovima i političku odgovornost i pravo javnosti.

Jasno je kako sve tri sastavnice paradigme održivog razvoja predstavljaju ukupnost i složenost odnosa koji su višeslojni i višedimenzionalni. Tako postavljena paradigma postavlja pitanje na koji način balansirati ciljeve s obzirom na programsku zadaću održivog razvoja. Snažna normativna priroda paradigme održivog razvoja donekle otežava njegovu simplifikaciju u smislu planiranja, organizacije i kontrole njegovog izvršenja.

### 3.2.1. Ekonomska perspektiva

Sa stajališta neoklasične ekonomske teorije održivost se može definirati kao maksimizacija blagostanja tijekom vremena jer koncept održivosti pretpostavlja blagostanje kao dobrobit, ne samo za zajednicu, već i za okoliš (Harris et al., 2001.). Stoga većina ekonomista stavlja u korelaciju maksimizaciju blagostanja s maksimizacijom korisnosti potrošnje.

Nadalje, dosta je bilo riječi o tome je li moguće održivost zamisliti kao ekonomski koncept (Kordey-de Villa et al., 2011.). Prema standardnoj ekonomskoj teoriji učinkovita raspodjela resursa trebala bi imati maksimalni učinak korisnosti od potrošnje.

Ako bi se ekonomske vrijednosti potrošnje uspoređivale longitudinalno, u različitim vremenskim točkama, održivost bi značila učinkovitu raspodjelu resursa, ali i koncept utemeljen u ekonomiji, što je značajan iskorak u ekonomskoj paradigmi uopće. Slično kao što je svojedobno kenezijanska „revolucija“ revidirala koncept državne intervencije s ciljem postizanja makroekonomske stabilnosti, održivost, kao novi ekonomski koncept, postavlja društveni cilj kojem je glavni zadatak rješavanje problema proizašlih iz odnosa gospodarske aktivnosti i okoliša.

Bez ekonomske održivosti nije moguće ostvariti ciljeve društvene i/ili okolišne održivosti, odnosno, ekonomska održivost znači kako se odluke donose na mjerljiv i fiskalno prihvatljiviji način uzimajući u obzir i druga dva aspekta održivosti, uz dugoročni učinak postavljenih strateških ciljeva. Dakle, kombinacija klasičnih poslovnih ciljeva koji uzimaju u

obzir društvene i ekološke aspekte održivosti rezultira pozitivnim ishodom koji je, osim za poduzeće, koristan i za društvo u kojemu djeluje (Markulev i Long, 2013.).

Različite su varijante podupiranja ekonomske održivosti, od različitih institucionalnih potpora, fiskalnih ili parafiskalnih stimulacija, razvitka takozvanih „zelenih tehnologija“, edukacije, istraživanja, razvoja i slično. Spomenute mjere moguće je obuhvatiti zajedničkim nazivnikom pa se posredno može govoriti o „zelenoj ekonomiji“ koja ponajprije kreira nova radna mjesta. Kako bilo, više nije moguće zamisliti održivi razvoj bez socijalne ravnopravnosti, ciljanog ekonomskog rasta i pravilnog upravljanja prirodnim resursima.

### 3.2.2. Perspektiva zaštite okoliša

Za razliku od ekonomista čiji modeli ne postavljaju gornju granicu gospodarskog rasta, znanstvenici prirodnog i biotehničkog područja te ekolozi, naviknuti su na limitiranost prirodnih resursa. Prirodni sustav funkcionira po zakonima termodinamike dok znanost o ekologiji istražuje implikaciju tih zakona na žive organizme.

U pogledu ekološke perspektive, održivost mora uključivati ograničenja koja se odnose na stanovništvo i na njegovu potrošnju pa ekološka dimenzija u stvari predstavlja ljudsku interakciju s ekosustavom (Goodland, 1995.).

Ekologija definira održivost kao podržavanje otpornosti ekosustava na utjecaje koje inicira čovjek (Mebratu, 1998.). I ova perspektiva održivosti se razlikuje od one koju je prezentirala Svjetska komisija za okoliš i razvoj (WCED, 1987.), a čija načela uglavnom počivaju na ekonomskim teorijama. Tu razliku najbolje su objasnili Common i Perrings (1992.) objašnjavajući je na prikazu „Solowljeve održivosti“ koji proizlazi iz ekonomskog modela stabilnosti ili povećanja potrošnje i otpornosti ekosustava. Važnost ekološke perspektive, ili ekološke održivosti, sve je očitija jer veliki broj kritika s kojima se suočava čovječanstvo proizlazi iz neučinkovite ekološke otpornosti (Morelli, 2011.). Ona se može definirati kao uvjet ravnoteže, elastičnosti i međusobne povezanosti koja ljudskom društvu omogućuje zadovoljenje svih potreba, bez ugrožavanja kapaciteta ekosustava i potreba budućih generacija. Stoga se predlažu sljedeći principi za zadovoljavanje potreba društva u okviru ekološke održivosti (Morelli, 2011.):

#### **Društvene potrebe:**

- proizvoditi proizvode i usluge koji neće zahtijevati od budućih generacija rješavanje njihovog odlaganja i nepovoljnog djelovanja na ekosustav
- stvarati proizvode i usluge koji doprinose održivijoj ekonomiji

- podržavati zapošljavanje lokalnog stanovništva
- podržavati *fair trade* proizvode
- analizirati ekološke značajke sirovina
- održivost je ključan uvjet u izboru sastojaka za nove proizvode i usluge.

#### **Očuvanje biološke raznolikosti:**

- odabrati sirovine koje održavaju biološku raznolikost prirodnih resursa
- koristiti održive izvore energije
- ulagati u poboljšanje energetske učinkovitosti.

#### **Regenerativni kapacitet:**

- održavati stopu iskorištavanja obnovljivih resursa u sustavu koji ih generira
- stopa iskorištavanja neobnovljivih resursa mora biti ispod stope obnovljivih zamjena.

#### **Ponovno korištenje i recikliranje:**

- dizajnirati proizvode koji se mogu ili ponovno upotrijebiti ili reciklirati
- projektirati proizvodnju i poslovne procese kao zatvorene sustave kako bi se smanjila emisija štetnih tvari i otpada.

#### **Ograničenja neproizvodnih resursa i proizvodnje otpada:**

- ograničiti stupanj ekonomskog sustava na razinu optimalnog ili unutar nosivog kapaciteta, dakle održivog
- držati emisiju otpada unutar asimilacijskog kapaciteta, bez neprihvatljive degradacije buduće apsorpcijske sposobnosti
- razvijati transport koji ne utječe nepovoljno na okoliš.

Održivost je više od ograničenja potrošnje, to je potražnja za proizvodima i uslugama te izbor tehnologije koja štiti ekosustav i biološku raznolikosti. To znači kako je neovisnost ekonomije od prirodnih znanosti privid, odnosno kako su one za postizanje integralne održivosti upućene jedna na drugu pa samostalno ne mogu rješavati goruće probleme održivosti cjelokupnog sustava. Stoga je integracija ekonomije i ekologije nužnost koja se može postići jedino uz pomoć društvene perspektive. Također je bitno razlučiti dionike bez kojih nema ni strategija ni politike i programa održivog razvoja na svim razinama društva.

### 3.2.3. Društvena perspektiva

Zagovornici održivog razvoja prepoznaju društvenu komponentu kao važan dio nove paradigme. Društvena perspektiva održivosti uključuje sudjelovanje dionika u donošenju odluka, mobilnosti i koheziji, ostvarivanju društvenog identiteta, razvoju institucija i slično (Kordej-De Villa et al., 2009.). Društvena komponenta počiva na međusobnoj interakciji pojedinca i društvenih skupina, odnosno oni su u interakciji i sa samim društvom kao zbirom ukupnih dionika, pojava i događaja. Društvena ili socijalna pravednost može se definirati kao temeljna vrlina i početna točka od koje se mogu razvijati odnosi i institucije u društvu, a ona iz perspektive sociološko-ekonomskog pojma pravednosti znači pravednu raspodjelu *outputa* ekonomskih aktivnosti maksimizacijom korisnosti za sve članove društva (Berdica, 2013.).

S obzirom na liberalna shvaćanja, „klasični ekonomisti“ nisu bili skloni razvijati modele koji bi na isti način uključivali i razvijali i socijalne komponente jer su smatrali kako rješavanje socijalnih problema posredno može utjecati na smanjenje efikasnosti ekonomije. Krajem 19. stoljeća pojedine vlade nastoje povećati utjecaj države preuzimajući odgovornost za socijalnu sigurnost stanovništva različitim intervencijama države na tržište. Ovaj koncept, poznat kao država blagostanja, znači preuzimanje ključne uloge države u zaštiti i promicanju socijalnog i ekonomskog blagostanja svojih građana, a temelji se na načelima jednakosti, ravnopravne raspodjele bogatstva i javne odgovornosti svih građana. Koncept države blagostanja dolazi u krizu krajem 70-tih i 80-tih godina 20. stoljeća kada nastaje zaokret u ekonomskoj politici, tada vodećih ekonomskih sila, SAD-a i Velike Britanije koji se priklanjao ekonomiji ponude (*supply-side economics*). Ta ekonomija podrazumijeva strukturne promjene kao reakciju na događanja iz 70-tih godina 20. stoljeća kada su se povećale nezaposlenost i inflacija, što je prema *Keynesovom modelu* do tada bilo nezamislivo. Uz glavne pretpostavke ovog ekonomskog pravca vežu se i liberalizacija trgovine, nastojanje smanjenja državnog deficita, precijenjeni tečaj pojedinih valuta te modernizacija neučinkovitih paradržavnih institucija u smislu općeg povećanja efikasnosti države. No, ishod je bio suprotan planiranom; politika strukturnih prilagodbi našla se u suprotnosti s prioritetima osnovnih potreba stanovništva i države. Tržišno orijentirane reforme često dovode do veće nejednakosti i teškoća za socijalno osjetljive kategorije, čak i kad se poboljšava ekonomska učinkovitost. Stoga ostaje izvjesna napetost između zadovoljenja osnovnih potreba i tržišno usmjerene perspektive razvoja, a osnovna je pogreška bila što se model ponude zasnivao na klasičnim faktorima proizvodnje, na kapitalu i ponudi rada, a ne na faktorima proizvodnje suvremene ekonomije, na kvaliteti rada i kapitala (Škuflić i Vlahinić-Dizdarević, 2003.).

Danas je ponovno aktualno pitanje države blagostanja i zemlje Skandinavije su vrlo uspješne u provedbi ovog koncepta nazvanog „Nordijski model“. Zemlje s juga Europe nešto su manje uspješne od onih sa sjevera, a iza svega stoje politika i reforme koje se provode diljem Europe. Reforma stavlja naglasak na transparentnost, rješavanje potreba građana i podizanje kvalitete javnih usluga, zalažući se pritom za snažnu državu socijalne pravednosti.



## **4. MARKETING KAO AGENS PROMJENA U KONTEKSTU ODRŽIVOSTI**

Društvene promjene kao trajan proces, spontan ili namjieran, uključuju pretpostavku transformacije organizacije društva institucijama raspodjele moći unutar sustava. Model promjena je sveobuhvatan i slojevit pa se može lako primijeniti na bilo koji društveni problem koji zahtijeva sposobnost zajednice u rješavanju vlastitih problema.

### **4.1. Osnovne premise marketinga i suvremene društvene promjene**

Različite suvremene definicije marketinga, kao i njihovo tumačenje, rezultat su utjecaja koncepta razmišljanja u ekonomskoj znanosti i praksi, a temelje se na razvoju tehnologije i promjenama unutar društva.

#### **4.1.1. Marketing kao filozofija**

Pokušaji jasnog definiranja marketinške filozofije kao orijentacije su brojni, a prisutna slojevitost u artikulaciji ovog stava prožeta je preprekama za postizanje učinkovite marketinške funkcije na makro i mikro razini. Isto tako, autori pribjegavanju različitoj terminologiji koja definira marketing kao filozofiju. U literaturi je često moguće pronaći detaljne opise pojedinih elemenata filozofije marketinga koji su definirani kao orijentacija (Dibb i Simkin, 2004.; Lancaster i Reynolds, 2005.; Drummond i Ensor, 2005.), filozofija (Morgan, 1996.; Grundey, 2015.) ili koncept (Kotler i Armstrong, 2008.).

No, svima je zajedničko podržavanje premise poslovne uspješnost koja se u krajnjoj točki poslovnog procesa manifestira profitom, a posljedica je zadovoljenja želja i potreba potrošača, odnosno osnovne zadaće poduzeća. Tako postavljen princip osnovno je načelo funkcioniranja marketinga funkcije. Na prvom su mjestu uvijek potrošači, a svi postavljeni ciljevi ostvaruju se nakon ispunjenja želja potrošača.

Marketing kao filozofija definira osnovnu misiju poduzeća koja rezultira zadovoljstvom potrošača isporukom koristi u vidu proizvoda i/ili usluge. Ova funkcija je u biti dvosmjerni sustav komunikacije s potrošačima. Komunikacija je važna jer omogućuje poduzeću bolje razumijevanje želja potrošača, a za uspješnu marketinšku filozofiju ključno je pet elemenata. To su koncept proizvoda i proizvodnje, marketinški koncept, koncept prodaje i koncept društvenog marketinga (Kotler i Armstrong 2008.).

Koncept proizvodnje smatra kako potrošač preferira proizvode dostupne po niskoj cijeni i kako je zadatak poduzeća poboljšati proizvodnu učinkovitost i sniziti cijene. Koncept

proizvoda pak smatra kako potrošač preferira kvalitetan proizvod za što je potreban relativno mali promotivni napor, dok prodajni koncept smatra kako će potrošači najčešće kupovati proizvode stimulirane prodajnim i promotivnim aktivnostima. Koncept marketinga smatra kako bi tvrtka trebala istražiti potrebe i želje ciljanog tržišta te pružiti željeno zadovoljstvo potrošaču. Društveni marketinški koncept smatra kako bi poduzeća trebala stvoriti zadovoljnog potrošača na temelju dugoročnog potrošačkog i društvenog blagostanja kao ključa za ostvarivanje vlastitih ciljeva i odgovornosti (Kotler et al., 2006.).

Zbog složenosti uključivanja različitih aspekata marketinga u jednu pojednostavljenu definiciju, Lancaster i Reynolds (2005.) razlikuju pojedine njegove značajke na sljedeći način:

- marketing je dinamičan i operativan proces koji zahtijeva planiranje i akciju
- marketing zahtijeva poboljšanje poslovne organizacije, iako ona sama po sebi nije dovoljna
- marketing je važno funkcionalno područje upravljanja i tako postavljena poslovna filozofija mora biti usvojena u cijeloj organizaciji
- koncept marketinga navodi kako je identifikacija, ispunjenje želja i zadržavanje potrošača ključ dugoročnog opstanka i blagostanja poduzeća
- marketing znači planiranje i kontrolu
- sve poslovne odluke poduzeće treba donositi na osnovi zahtijeva potrošača
- marketing pomiče pozornost od proizvodnje prema potrebama i željama tržišta
- marketing je zaokupljen stvaranjem koristi za potrošače nudeći vrijednosti isporukom proizvoda i/ili usluga
- glavna značajka orijentacije na marketing je način na koji poduzeće pruža zadovoljstvo potrošača, uz istovremeno postizanje vlastitih poslovnih ciljeva.

Grundey (2015.) predlaže višestruku percepciju klasifikacije marketinške orijentacije koja tvori suštinu marketinške filozofije:

- orijentacija na proizvodnju
- orijentacija na proizvode i/ili usluge
- financijska orijentacija
- prodajna orijentacija
- marketinška orijentacija
- tržišna orijentacija
- društveno-etička marketinška orijentacija

- holistička marketinška orijentacija koja uključuje internu marketinšku orijentaciju, integriranu marketinšku orijentaciju i orijentaciju za društveni marketing.

Koncept holističke marketinške orijentacije definirali su Kotler i suradnici (2014.), a sukladno njihovom predloženom modelu Grundey (2015.) predlaže dopunjenu varijaciju na postojeći model (Shema 1.).



Shema 1. Model holističke marketinške orijentacije

*Izvor: Grundey, D. (2015.), The Marketing Philosophy and Challenges for the New Millennium, Scientific Bulletin – Economic Sciences, Vol. 9, no 15, str. 169 – 180.*

Interna marketinška orijentacija izravno se bavi marketingom unutar organizacije. Odjel marketinga izravno je podređen višem menadžmentu i drugim organizacijskim odjelima. Naglašena je organizacijska kultura te mikroklima koja pogoduje učinkovitim djelovanju i čimbenicima uspjeha djelotvornog marketinga.

Integrirana marketinška orijentacija usredotočena je na integriranu marketinšku komunikaciju, ekonomičan izbor marketinških kanala i integrirani razvoj proizvoda i usluga s obzirom na opseg potražnje na tržištu.

Društvena orijentacija marketinga fokusirana je na Kotlerov koncept društvenog marketinga u kojemu se osnovna društveno marketinška paradigma temelji na dobrobiti zajednice, uključujući i korporativnu društvenu odgovornost, te na djelovanju neprofitnog sektora i pitanjima zaštite okoliša, čime podržava koncept održivog razvoja.

Marketing odnosa bavi se vezom poduzeća s potrošačima nudeći proizvode i usluge s dodanom vrijednošću. Ova orijentacija potiče i odnos između poduzeća i njegovih partnera

stvarajući povjerenje i pouzdanost u procesu odabira partnera i dugoročno, održivo partnerstvo.

#### 4.1.2. Promjene odnosa u društvu i modernizacija marketinške paradigme

U marketinškom prostoru lako je detektirati čimbenike i snage koji ostaju izvan njegovog izravnog dosega i utjecaja, a istodobno utječu na sposobnost njegovog upravljanja. Pitanje marketinškog prostora implicira pitanje postojanja funkcije koja detektira njegovu okolinu i nudi odgovor na reakcije prilagodbe. Poznati su čimbenici vanjske i unutarnje marketinške okoline. Na unutarnju marketinšku okolinu u načelu poduzeće može utjecati nizom aktivnosti dok na vanjsku marketinšku okolinu nije moguće utjecati.

Elementi marketinškog okruženja uključuju promjenjive sklonosti potrošača, konkurenciju, pravnu, političku i regulatornu okolinu, vlastite resurse i proračun, trenutne trendove i cjelokupno gospodarstvo. Svi ti elementi utječu na marketinške odluke u smislu kontinuirane dinamičke prilagodbe.

Čimbenici iz okoline marketinga međusobno su povezani pa nijedno poduzeće u sustavu slobodnog tržišta ne posluje izolirano. Stoga je važnije obilježje marketinške okoline nestabilnost i nesigurnost.

Poznato je kako društveni čimbenici, tehnologija i kultura općenito igraju važnu ulogu u definiranju marketinga, u formiranju njegovih teoretskih postavki, ali i aktivnog provođenja marketinške politike u praksi. Niz je događaja koji u zadnjih 40-tak godina aktivno i izuzetno burno utječu na promjene u dosadašnjem *mainstream marketingu*<sup>3</sup>, a što je ustvari i neka vrsta pritiska u vidu zahtjeva za promjenama. Takvi zahtjevi rezultirali su promjenama u postojećoj marketinškoj paradigmi, a s njima se događaju promjene i kvalitativna poboljšanja tržišnih mehanizma koji blagotvorno utječu na ekonomsko blagostanje i kvalitetu života.

Promjene u postojećoj marketinškoj paradigmi zahtijevaju bitno različite perspektive od onih konvencionalnih jer ta nova perspektiva preispituje nedostatak sprege između marketinga i društvene, odnosno ekološke stvarnosti. Ova nova perspektiva povijesno i nije najnovija jer je već 20-ak godina prepoznata kao koncept primjerice društvenog, zelenog ili okolišnog marketinga. Očito je kako su već tada bili artikulirani najveći društveni i ekološki problemi za

---

<sup>3</sup> To se odnosi uglavnom na ona poduzeća koja su sveprisutna na različitim tržištima nudeći širokom spektru potrošača svoje proizvode ili usluge. Najčešće je portfolio proizvoda i usluga koje oni nude na tržištu dostupan širokim masama potrošača. Otuda je i definiran značaj *mainstream marketinga*, odnosno njegovog mogućeg utjecaja (pozitivnog ili negativnog) na vrlo veliki spektar mogućih i stvarnih potrošača.

koje je glavni krivac marketing, pa se unutar marketinga pokušavaju pronaći i rješenja u vidu novoga koncepta koji nudi alternativne načine rješenja problema u odnosu na *mainstream marketing*. (Donovan i Henley, 2010.).

Neprihvatljivi obrasci ponašanja u nedavnoj prošlosti zahtijevaju promjenu marketinške paradigme uspostavom ravnoteže umjesto isključivo analitičke perspektive Kotlerovoga klasičnog marketinga (Belz i Peattie, 2010.). Kritika kotlerijanizma, odnosno klasičnog marketinškog obrasca svojevrsni je odmak u smjeru postmodernističkog marketinga čija je glavna odlika veća zainteresiranost za praksu, a manja za marketinšku teoriju (Brown, 1993.; Firat et al, 1994.; Firat et al, 1995.; Berner i van Tonder, 2003.; Háhn, 2007.; Blaiech et al., 2013.). Postmodernizam kao šira društvena reakcija posljedica je nemogućnosti ispunjavanja zahtjeva definiranih suvremenim društvenim razvojem. On postaje nova faza u društvenom, kulturnom i ekonomskom razvoju, što implicira i njegov značaj za razvoj marketinga. Marketing preuzima postmodernističke obrasce društvenog koncepta paralelno s razvojem njegove društvene komponente, primarno aplicirane diskursom makro marketinga, odnosno reakciju na kompleksnost postmodernističkog društva. Upravo iz toga proizlazi i njegova značajna sanacijska uloga u suvremenom, potrošačkom društvu.

Nova faza u općem razvoju društva daje marketingu novu, izazovnu dimenziju. Na temelju izazova koji se postavljaju pred marketing u postmodernističkom kontekstu, dodjeljuje mu se pozitivna uloga jer sudjeluje u rješavanju štete nastale u prethodnom razdoblju kada se inzistiralo isključivo na potrošnji, zanemarujući njezine štetne posljedice.

Novi sociološko-ekonomski obrazac postmodernog društva razvija se na temelju koncepta održivosti pa kada se govori o budućnosti marketinga, napredak u njegovoj paradigmi zasniva se na potpunom suglasju s održivim razvojem, što znači da marketing djeluje na poboljšavanje i društva i okoliša. Takav marketing isporučuje vrijednosti na način da je (Belz i Peattie, 2010.):

- ekološki osviješten jer razumije ograničenost prirodnih resursa, a ostaje u funkciji zadovoljavanja želja i potreba potrošača tako da ne ugrožava funkcioniranje i opstojnost ekosustava; naime, uravnoteženost primarnih marketinških ciljeva s principima održivosti uz istovremeno ispunjavanje principa održivosti nije u suprotnosti s osnovnim ekonomskim postavkama marketinga, to jest uz ispunjavanje organizacijskih ciljeva jednako je važno postići održivost

- sposoban jer uspješno funkcionira iz tehnološki i ekonomski isplative perspektive; marketing sam po sebi nije svrha, a u uvjetima velike konkurentnosti i visokoga standarda kvalitete koju definira održivost važno je razumjeti primat tehnologije u postizanju ekonomske održivosti
- etičan jer ulaže napore u promicanje načela društvene jednakosti i pravičnosti; s obzirom da se marketing održivosti neizravno naslanja i na društvenu funkciju koju razvija u društvu, neizbježno je pitanje etičkih načela, pravičnosti, transparentnosti i opće društvene svrsishodnosti
- temeljen na povezivanju između zainteresiranih dionika jer isporučuje korist za sve, nitko od dionika ne smije biti zakinut ili ugrožen; logika marketinga održivosti dobrim dijelom proističe iz dioničke teorije pa je pitanje isprepletenosti interesa uključenih dionika i vrijednosti koje očekuju nužan preduvjet za razvoj ove paradigme.

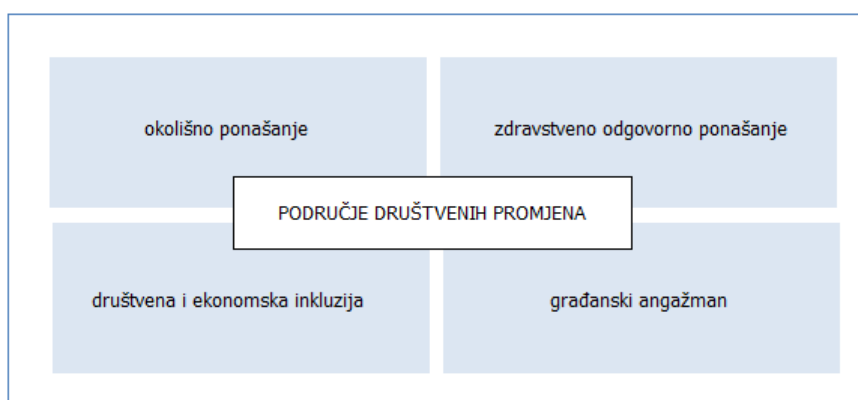
Marketing se, kao jedna od komponenata poslovnog upravljanja, ističe zbog negativnih utjecaja na okoliš i društvo. No s druge pak strane, pojavljuje se sve više primjera njegovog pozitivnog društvenog utjecaja, a to ukazuje kako marketing može postati snaga koja svojim djelovanjem isporučuje vrijednosti dajući tako novu dimenziju društvene korisnosti (Gunarathne, 2015.; Sengupta i Chattopadhyay, 2006.). U postizanju pozitivnog društvenog utjecaja kritična su sljedeća pitanja (Stephan et al., 2013.):

- Kako uspješni poslovni model inicira promjenu kolektivnog obrasca ponašanja koji će utjecati na unapređenje odnosa unutar društva?
- Koji mehanizmi utječu na poslovanje općenito, odnosno na marketing partikularno, kako bi se stvorile pozitivne društvene promjene?
- Kako poduzeća mogu inicirati i provesti pozitivne društvene promjene?

Odgovori na gore postavljena pitanja zahtijevaju razumijevanje pojma društvenih promjena. U slučaju postmodernog društva, njegovi sociološko-ekonomski obrasci definiraju društvene promjene u kontekstu kolektivnog ponašanja građana prema većoj održivosti ili pro-socijalnosti. Svaka društvena promjena je određeni društveni proces (Ćimić, 1995.) koji, da bi bio stvarna promjena, mora donositi sustavnu promjenu tijekom vremena u obrascima ponašanja, društvenim odnosima, institucijama i društvenim strukturama (Praszkie i Nowak, 2012.). Perspektiva održivog razvoja temelji se na uključivanju promjena kao sastavnog dijela politike ekonomskog i društvenog razvoja (Jagić i Vučetić, 2012.). Upravo je to posljedica

društvenih promjena koje su uslijedile nakon prihvaćanja novih tehnologija, obrazaca ponašanja, ali i konzumerizma Sve navedeno poticano je radi ubrzavanja procesa globalizacije.

Krenuvši od pretpostavke kako društvene promjene mijenjaju odnose unutar društva, odnosno grupe i pojedinca u njemu, valja zapravo poći od pojedinca čije pojedinačno djelovanje u vidu akumuliranih promjena rezultira kolektivnim društvenim promjenama. Društvene promjene evidentiraju se prema četiri područja ponašanja (vidi Shemu 2.).



Shema 2. Područja društvenih promjena

*Izvor: Stephen, U., Patterson, M., Kelly, C. (2013.), Business-driven social change: A systematic review of the evidence, Network for Business Sustainability, dostupno na: nbs.net/knowledge (pristupljeno 14.05.2017.)*

Za razumijevanje utjecanja na društvene promjene treba uključiti i ulogu organizacije jer ona aktivno utječu na društvene promjene. Na promjene kolektivnog ponašanja javnosti osim pojedinih organizacija važnu ulogu imaju institucije poslovnog sektora. Prema Sharmau i Monteiru (2016.), poticanje društvenih promjena je u stvari proces rješavanja problema u kojemu vrlo važnu ulogu imaju one organizacije koje uz marketinšku funkciju imaju vrlo odgovornu ulogu u otklanjanju nagomilanih problema koji su rezultanta nekritičnog forsiranja potrošnje.

#### 4.1.2.1. Okolišno ponašanje

Okolišno ponašanje, briga za okoliš, ekološko ponašanje, održivo ponašanje ili ekološki prihvatljivo ponašanje kategorija je ponašanja koja uključuje aktivnost pojedinaca i organizacija koje štite prirodno okruženje i pridonose zdravom okolišu. Cifrić (1997.) ovakve

vrste ponašanja dijeli na praktični i manifesni ekološki aktivizam. U slučaju praktičnog ekološkog aktivizma prisutno je svakodnevno aktivno ekološko ponašanje vezano uz akcije i brigu pojedinca za očuvanje okoliša. S druge pak strane, manifesni ekološki aktivizam je izgradnja samosvijesti o problemima zaštite ili ugroženosti ekosustava aktivnostima ekoloških udruga (Cifrić, 1997.).

Društvene promjene u ponašanju vezane za brigu o okolišu uključuju povećanu svijest o korištenju alternativnih i obnovljivih izvora energije, povećanu pozornost racionalne uporabe svih vrsta energije i drugih resursa, korištenje gradskog prijevoza ili bicikla umjesto automobila, osviještenost u uporabi materijala koji se mogu trajno reciklirati, zaštitu biološke raznovrsnosti, primjenu „zelenih“ obrazaca potrošnje kupnjom „zelenih“ proizvoda i drugo.

#### *4.1.2.2. Zdravstveno odgovorno ponašanje*

Sprečavanje ili preveniranje bolesti, produljenje životnog vijeka, promicanje tjelesnog i duševnog zdravlja samo su neke od aktivnosti koje se provode, ili bi se trebale provoditi, kao dio politike javnoga zdravstva. Primjeri društvenih promjena u domeni zdravstvenog ponašanja obuhvaćaju oblike odgovornog ponašanja kao što su smanjenje rizika od pothranjenosti, i pretilosti, smanjenje smrtnosti novorođenčadi, izbjegavanje rizika spolno prenosivih bolesti, bolji pristup zdravstvenoj zaštiti, razvoj prihvatljivijih zdravstvenih usluga i drugo.

#### *4.1.2.3. Društvena i ekonomska inkluzija*

Primjenjujući društvenu i ekonomsku inkluziju pojedinih ugroženih skupina ili pojedinca u društvu, pretpostavka društvenih promjena osigurava se njihovom integracijom i općim ublažavanjem siromaštva ili kojeg drugog nepovoljnog socialno-ekonomskog stanja. Pojam siromaštva najčešće se tumači kao dohodovno siromaštvo, odnosno na temelju raspoloživog dohotka po pojedincu koji može objasniti i pojam ekonomskog blagostanja ili njegov izostanak. Iako se socijalna isključivost u početku vezala uglavnom za siromaštvo, danas je jasno kako joj uzroke nalazimo ne samo u siromaštvu, već i čitavom nizu međusobno povezanih čimbenika. Pod pojmom društvene inkluzije podrazumijeva se dakle i mogućnosti obrazovanja i zapošljavanja, kao i svakog drugog angažmana u društvenoj zajednici. Društvena inkluzija znači pristup institucijama i procesima donošenja odluka. Društvena i ekonomska inkluzija uključuje i aktivnosti kao što su: osnaživanje marginaliziranih skupina i pojedinca koji se smatraju manjinom u smislu etničkog porijekla, spola ili seksualne



orijentacije, revitalizacija pojedinih četvrti, dijelova općina, gradova ili županija zajedničkom investicijskom intervencijom, mikrokreditiranje malih poduzetnika, povećana uključenost djece i mladeži u obrazovanje, smanjenje stope prijevremenog napuštanja školovanja i tako dalje.

#### *4.1.2.4. Građanski angažman*

Građansko djelovanje unutar organizacija civilnog društva odražava se u pojedinačnim i kolektivnim akcijama koje definiraju pitanja od javnog interesa i potiču njihovo rješavanje. Organizacije civilnog društva i inicijative građana slobodan su oblik udruživanja što je jedna od ključnih odrednica moderne demokracije. Civilno društvo je skup građana koji se udružuju dobrovoljno radi zagovaranja zajedničkih interesa, a u svoje aktivnosti najčešće uključuju volontere. Organizacije civilnoga društva su udruge, zaklade i fondacije, privatne ustanove, sindikati i udruge poslodavaca, različite vjerske zajednice, ali i neke vrste neformalnih građanskih inicijativa. Dakle, civilno društvo je aktivno građanstvo koje želi promjenu u svojoj lokalnoj zajednici ili društvu u cjelini.

Osnovne značajke udruga građana u demokraciji su neovisnost, dobrovoljnost i pluralizam, a njihovom se aktivnošću nastoji povećati svijest građana o važnosti njihove uloge u društvu. Osnaživanjem pojedinaca i organizacija u kreiranju društvenih promjena, povećava se učešće građana u političkom životu, transparentno i odgovorno upravljanje te socijalna inkluzija i društvena pravednost.

Primjeri društvenih promjena vezanih uz civilna društva i inicijative građana su primjerice volontiranje u zajednici, dobrotvorni rad i filantropija, povećana izlaznost na glasovanje, učešće u donošenju zakona, suradnja s lokalnim vlastima i tako dalje.

Razvidno je kako marketing više nije samo instrument u postizanju pojedinih ciljeva poduzeća, već ima ulogu i značaj u definiranju opće društvene klime i može biti zaslužan za postizanje balansa u odnosu društveno-ekonomskih silnica koje definiraju društvo blagostanja.

## **4.2. Razvojne faze marketinga kao instrumenta održivosti**

Uvođenjem pojma odgovornosti u područje poslovnog upravljanja, koji je danas nezaobilazni indikator uspješnosti ili čak pozitivnog imidža svake uspješne poslovne organizacije, nametnuto je i pitanje stvarnih ciljeva marketinga. Naime, prema Kotleru (1997.) marketing

treba tumačiti kao društveni i upravljački proces kojemu je glavni cilj zadovoljenje želja i potreba potrošača, ali i želja poduzeća koje su usmjerene na profit. Suvremene definicije marketinga osim profita spominju i neke druge ciljevi. Prema definiciji koju navodi American Marketing Association<sup>4</sup>, marketing je skup aktivnosti, institucija i procesa za stvaranje, komuniciranje, isporuku te razmjenu proizvoda i usluga koje sadrže koristi ne samo za potrošače, kupce, dobavljače i ostale dionike, već i za društvo u cjelini (AMA, 2017.). Dakle, profit više nije primarni cilj poduzeća, već se ciljevi stavljaju u kontekst šireg društvenog djelovanja marketinga i širokog spektra izravno uključenih dionika, pa se na osnovi spomenute definicije može zaključiti kako je, osim ponuđača i potrošača, u proces razmjene uključen veći broj dionika koji izravno ili manje izravno očekuju koristi od ovog procesa.

Povijesno gledajući, ono što je do sada marketing klasificiralo kao negativan društveni agens, ishodi su koji su za širi krug dionika bili nepovoljni, ponajprije u smislu nepovoljnog djelovanja na okoliš prekomjernim i nekontroliranim trošenjem resursa, odlaganjem smeća nakon prekomjerne potrošnje i konzumacije proizvoda i usluga. Proizvodnja koja je pratila samo trend potražnje uopće nije obraćala pozornost na njezin posredan ili neposredan učinak na tlo, vodu, zrak, odnosno općenito na biosferu. Reakcija na uočene negativnosti djelovanja marketinga njegovom prenatlašenom društvenom dimenzijom započela je uključivanjem okolišnih i društvenih pitanja marketinškog planiranja i strategija.

Na osnovi teoretskih postavki u zadnjih 40-ak godina razvija se niz koncepata koji pokušavaju objediniti društvene i okolišne aspekte u artikulaciji pojedinih teoretskih opredjeljenja ili pak u primjeni konkretnih instrumenata poslovne politike u marketingu. Rasprave oko uključivanja okolišnih i društvenih pitanja u marketinšku teoriju i praksu vodile su se oko sinonima pojma marketing zasnovanih na konceptu društvenog marketinga.

Afirmacijom socijalnog marketinga započinje kombinirano planiranje triju glavnih ciljeva marketinga: organizacijskog, potrošačkog i društvenog. Kombinacije ovih triju ciljeva omogućuju dugoročan ekonomski uspjeh poduzeća. Naime, kolektivno zadovoljavanje pojedinačnih želja i potreba potrošača garancija su dugoročnog blagostanja potrošača i društva. Zabrinutost zbog društvenih i ekoloških posljedica učinka potrošnje dovodi do sve većeg interesa za razumijevanje prirode proizvoda i/ili usluga, a priroda proizvoda i/ili usluge čini se ključnom za kritike usmjerene na marketing jer postoji stalan pritisak na poduzeća da uvažavaju utjecaj proizvoda i/ili usluge na dugoročnu dobrobit potrošača. Prema Koltlerovoj

---

<sup>4</sup> American Marketing Association je američka profesionalna udruga marketinških stručnjaka.

(1972.) definiciji poduzeća trebaju ulagati napore u postizanje optimalne opskrbljenosti proizvodima i/ili uslugama zadovoljavajuće kvalitete i očekivanih vrijednosti kako bi zadovoljile želje i potrebe potrošača i društvene ciljeve. Problem socijalnog marketinga bio je nerazgraničen interes potrošača od interesa društva, što znači da zbog zadovoljavanja želja potrošača i profitabilnost marketinških organizacija nije bilo jasnog opredjeljenja za korist koju očekuje društvo.

Nedostatke prethodnog koncepta donekle ublažuje koncept društvenog marketinga koji se temelji na društvenoj odgovornosti i brizi o zaštiti okoliša. U prethodnom konceptu koji se bazirao koji se bazirao na kratkoročnoj isporuci vrijednosti za potrošače i postizanju ekonomskih ciljeva za poduzeća izostala je isporuka dugoročnih društvenih vrijednosti.

Nasuprot ovoj neusklađenosti pojedinačnih i ukupnih ciljeva, cilj društvenog marketinga je istovremeno ostvarenje ravnoteže između profita poduzeća, želja potrošača i zahtjeva društva. Društveni marketing uključuje istovremeno primjenu marketinških načela, instrumenata ili općenito koncepta u cilju rješavanja društvenih pitanja. Naime, utjecanjem na pojedince unutar sustava moguće je pokrenuti promjene i na razini cjelokupnog društva jer se kroz društveni marketing nastoje promijeniti stavovi i ponašanje ciljnog tržišta (Meler, 1994.).

Rasprave oko zaštite okoliša i očuvanja njegove fizičke, opipljive komponente, to jest fizičkog „zelenog“ okoliša, svoje uporište imaju u ekološkom pokretu, odnosno pokretu za zaštitu i oplemenjivanje čovjekove sredine koji postaje aktualan 60-ih, a vrlo aktualan 70-ih godina 20. stoljeća. Istovremeno postaje sasvim jasno kako ekološka orijentacija postaje značajna paradigma u marketinškom konceptu te kako počinje zauzimati sve važniju ulogu u razvoju njegove paradigme (Katrandjiev, 2016.). Sedamdesetih godina 20. stoljeća aktualiziraju se rasprave o *ekološkom marketingu* kao primjeni određenih marketinških aktivnosti kojima se nastoje eliminirati posljedice ekoloških ekscesa (Fisk, 1974.; Henion i Kinnear, 1976.). Pomak u razumijevanju nove uloge marketinga u prvom je redu posljedica povećanog interesa za evidentne ekološke promjene pa se marketing sve više približava okolišu radi postizanja ekološke ravnoteže. Iako je to značajan zaokret u razvoju marketinške paradigme, ostaje sporno to što su ekološka pitanja usko vezana samo za neke ekološke probleme, zagađenje zraka, degradacija tla i slično, dok društvena pitanja uopće ni ne spominju. Uz navedeno, problem i glavni nedostatak ove razvojne faze marketinga je i taj što ga prepoznaje i primjenjuje relativno mali broj velikih poduzeća, naročito u zapadnim ekonomijama. Također, u toj fazi svijest potrošača je relativno slabo razvijena i svedena na mali broj onih koji pokušavaju rješavati ekološke probleme promjenom potrošačkog

ponašanja. Pojava ekološkog marketinga dobrim dijelom proizlazi i iz postupno nametnutih regulativnih obveza korporacijama proizašlim iz sve češćih ekoloških katastrofa. Upravljačke odluke donose se u poduzeću, a provodi ih tehničko i pravno osoblje pa još uvijek marketing periferno i intuitivno naslućuje mogućnosti upravljanja u svrhu postizanja svojih ciljeva. Prilagodba novim ekološkim uvjetima uglavnom se svodi na poboljšanja u proizvodnom procesu, a još uvijek nedovoljno na poboljšanju proizvoda i/ili usluge (Katrandžiev, 2016.).

Uzimajući u obzir nedostatke iz prve razvojne faze, u nadolazećim desetljećima ekološkog marketinga marketinška teorija i politika nadograđuju ovaj koncept. pod nazivom okolišni marketing ili *environmental marketing* (Polonsky i Mintu-Wimsatt, 1995.; Banerjee, 2001; Esty i Winston, 2006.; Langă i Zegreanu, 2012.) za koji se još, radi jasnoće postavke koncepta i njegovih teoretskih odrednica, rabi inačica „zeleni“ marketing. Ekološki marketing naglašava razvoj proizvoda uz balansiranje s potrošačkim željama za kvalitetom, učinkovitošću, i prihvatljivim cijenom te prihvatljivom ekološkom kompatibilnošću, odnosno minimalnim štetnim utjecajem na okoliš. On je posljedica pritiska potrošača koji se razvija uslijed sve većih i učestalijih ekoloških poremećaja unutar ekosustava i društva (Ottman, 1998.; Peattie, 2001.; Grant, 2008.; Dahlstrom, 2011.; Fraja et al., 2011.; Ottman, 2011.).

Posljedica toga je pojava takozvanih „zelenih“ potrošača koji zahtijevaju proizvode i tehnologiju koja manje zagađuje okoliš. Razvojna etapa zelenog marketinga značajan je zaokret od parcijalne učinkovitosti prema sveobuhvatnom poboljšanju cjelovitog proizvodnog procesa, rezultirajući inovativnim proizvodima i/ili uslugama. Ponašanje „zelenih potrošača“ znatno se razlikuje od do tada uobičajenog obrasca potrošačkog ponašanja jer njihovo ponašanje zahtijeva proizvode koji ne ugrožavaju njihovo zdravlje, a koji blagotvorno djeluju na okoliš jer se u njihovoj proizvodnji koristi manje neobnovljivih prirodnih resursa. Aktivno se razmišlja o odlaganju proizvoda i ambalaže pa su važni materijali od kojih je proizvod sačinjeni ili u što je zapakiran, a prednost se daje materijalima sklonim recikliranju. Isto tako, ne podržavaju kupnju proizvoda u čiju je proizvodnju korištena radna snaga djece, ubijanje životinja za izradu odjevnih predmeta i tako dalje.

Zeleni marketing želi postići imidž visoke kvalitete i ekološke osjetljivosti istovremeno, a za postizanje takvih ciljeva nisu prihvatljive ni konvencionalne marketinške strategije ni strategije zelenog marketinga koje se previše usredotočuju na ekološku učinkovitost i imidž proizvoda i/ili usluge.

Uz pojam zelenog marketinga često se veže pojam ekoučinkovitosti čija se strategija temelji na ekološkim značajkama proizvoda i/ili usluga (Aall i Husabø, 2010.). Za razliku od rane faze ekološkog marketinga koji je parcijalnim mjerama i redukcionističkim pristupom djelovao palijativno i lokalno, zeleni marketing baziran na principu ekološke učinkovitost u prvi plan stavlja svekoliki utjecaj koji poduzeće ima na društvo i okoliš, uključujući sve svoje proizvode i sustave proizvodnje (Moravcikova et al., 2017.). Stoga ne čudi kao je upravo u fazi zelenog marketinga došlo do značajnog pomaka u shvaćanju utjecaja marketinga na okoliš. Ekološka pitanja u tom razdoblju na višoj su razini, a sve češće se analiziraju međusobni odnosi poduzeća, okoliša i društva.

Zeleni marketing značajno je promijenio svijest o važnosti veze poslovnog upravljanja i okolišnih pitanja (Kar Yan i Yazdanifard, 2014.). Za razliku od ekološkog marketinga koji je usmjeravao svoju pozornost na područja koja izravno utječu na okoliš parcijalno, poput primjerice kemijske i naftne industrije, zeleni marketing se uključuje u sve aspekte proizvodnje i upravljanja proizvodom, pod snažnim utjecajem zahtjeva „zelenih“ potrošača. Zeleni marketing je pod snažnim utjecajem održivog razvoja, a rezultat toga je ponuda vrlo širokog spektra „zelenih“ proizvoda, od proizvoda široke potrošnje, automobila, bijele tehnike do niza različitih usluga.

Zbog sustavnog pristupa zelenom marketingu, poduzeće se sve više uvažava kao integralni podsustav unutar šireg sociološko-ekonomskog sustava čiji utjecaj na okoliš i društvo postaje nezaobilazan pa je to kvalitativna razlika u odnosu na ranije faze ekološkog marketinga usredotočenog samo na posljedice djelovanja sustava. Koncept zelenog marketinga dakle, ističe sustavnu prirodu poduzeća (Surya i Vijaya Banu, 2014.). Razdoblje zelenog marketinga može se prema Katrandjievu (2016.) sumarno okarakterizirati kao:

- usvajanje holističke perspektive upravljanja marketingom koja uzima u obzir osnovne čimbenike kao što su globalno zagrijavanje, klimatske promjene, smanjenje ozonskog omotača i tako dalje
- povećani interes potrošača za proizvode i usluge koji su u skladu s okolišom, što rezultira pojavom novih poduzetničkih inicijativa kao što su ekoturizam, zeleni investicijski fondovi i drugo
- povećani interes potrošača za način na koji se proizvodi i/ili usluge proizvode (jaja kokoši iz slobodnog uzgoja, kozmetički proizvodi koji nisu testirani na životinjama, prehrambeni proizvodi iz ekološkog uzgoja i drugo), a što postaje osnova za diferencijaciju proizvoda i usluga

- proizvodnju ambalaže od recikliranog materijala jer je ne samo ekološki prihvatljiv, već i smanjuje troškove proizvodnje
- povećana marketinška istraživanja zelenog marketinga.

Iz navedenoga proizlazi kako je zeleni marketing strategija koja upravlja proizvodom i/ili uslugom, politikom i procesima u poduzeću, pozivajući se na njihove ekološke značajke (Prakash, 2002.). No, razvoj takve strategije mora izbjeći tri glavna pitanja koja se najčešće javljaju tijekom implementacije, a to su mala vjerodostojnost, potrošački cinizam i potrošačka zbnunjenost (Winn i Angell, 2000.). Isti autori smatraju kako su to glavne zamke u provedbi ove strategije i ako ih organizacija nije sposobna na vrijeme otkloniti, upitna je njezina učinkovitost. Naime, moguće je da uslijed povećane osviještenosti potrošača mnoga poduzeća bez suštinske i stvarne orijentacije za ekološka pitanja isporučuju lažne tvrdnje u svojoj marketinškoj komunikaciji bez da su stvarno oblikovale svoje proizvode i/ili usluge sukladno načelima zelenog marketinga.

Iskustveno, mnoga su poduzeća pokušavala promicati svoj zeleni imidž, no njihova konstrukcija nije počivala na iskrenosti pa je jedan od najzahtjevnijih zadataka osvajanje povjerenja potrošača. U slučaju zelenog marketinga to se čini politikom označavanja nacionalnim i/ili međunarodnim certifikatima kvalitete – ISO, HACCP, Halal, GlobalGap, ZOI, ZOZP, ZTS, ekološkim oznakama ([www.mps.hr](http://www.mps.hr)) ili nekom od neobveznih oznaka kvalitete kao što je primjerice, proizvod hrvatskih farmi ([www.hpa.hr](http://www.hpa.hr)).

Različita poduzeća u različitim sektorima vide prednost promoviranja svoje „zelene“ orijentacije promotivnim strategijama i kampanjama. Mnogi komuniciraju nejasne i sumnjive tvrdnje o njihovom načinu upravljanja okolišem pa se često može postaviti pitanje što stvarno njihove tvrdnje znače. Ovi nedostaci u provedbi zelenog marketinga poznati su od sredine 80-ih godina prošlog stoljeća, a pojam za oglašavanje i označavanje koji obećava veću ekološku korist za potrošače nego što stvarno isporučuje, naziva se *greenwashing*<sup>5</sup> (Dahl, 2010.). Ovaj termin široko je prihvaćen kako bi opisao praksu donošenja neopravdanih i pretjeranih tvrdnji o održivosti ili stvarnoj zaštiti okoliša s ciljem stjecanja tržišnog udjela.

Zeleni marketing kategorizira tipične i česte propuste zabilježene u praksi kao pogrešna ili lažna marketinška komunikacija u sljedećih „sedam grijeha *greenwashinga*“ (Terra Choice Environmental Marketing, 2010.):

---

<sup>5</sup> „Zeleno pranje“

**Grijež 1.** – grijeh skrivenog kompromisa sugerira kako je proizvod i/ili usluga „zelen“ na osnovi relativno malog broja značajki, bez naglašavanja glavnih ekoloških karakteristika

**Grijež 2.** – grijeh izostanka dokaza znači kako tvrdnja o zaštiti okoliša koja se ne može potkrijepiti dostupnim podacima ili pouzdanim certifikatom treće osobe ne postoji.

**Grijež 3.** – grijeh neodređenosti znači kako slabo definirana ili preopćenita tvrdnja može biti pogrešno protumačena u svijesti potrošača

**Grijež 4.** – grijeh irelevantnosti; tvrdnje o zaštiti okoliša koje su istinite, ali nevažne ili beskorisne za potrošače koji traže točno određeni proizvod

**Grijež 5.** – grijeh dva manja zla; tvrdnje koje mogu biti istinite za proizvod unutar kategorije proizvoda, ali s rizičnim zdravstvenim ili ekološkim posljedicama koje sprečavaju potrošača da se odluči za proizvod

**Grijež 6.** – grijeh laganja; tvrdnje o zaštiti okoliša su jednostavno lažne

**Grijež 7.** – grijeh lažnih oznaka; iskorištavanje zahtjeva potrošača za označenim i/ili certificiranim proizvodima neistinitim oznakama ili certifikatima.

Veoma važno mjesto u literaturi i praktičnoj primjeni pripada pojmu društveno odgovorno poslovanje, odnosno implementacijskom instrumentu društveno odgovornih marketinških strategija (Kotler i Lee, 2005.; Ivanković, 2010.; Letica, 2010.; Navarro Garcia, 2012.). Naime, društveno odgovorno poslovanje znači preuzimanje odgovornosti za učinke poduzeća na okoliš i socijalnu dobrobit. Pojam se općenito odnosi na napore koji nadilaze sve ono što regulative i skupine za zaštitu okoliša mogu zahtijevati.

Europska komisija definirala je društveno odgovorno poslovanje kao „odgovornost“ poduzeća za njihov utjecaj na društvo. Poštivanje postojećih zakona i kolektivnih ugovora između socijalnih partnera preduvjet je za ispunjenje te odgovornosti. U svrhu potpunog ispunjenja korporativne društvene odgovornosti, poduzeće treba uspostaviti proces za integraciju ljudskih prava te socijalnih, ekoloških, etičkih i potrošačkih pitanja u vlastito poslovanje i strategiju u suradnji sa svojim dionicima (Hrvatska udruga poslodavaca, 2014.).

Društveno odgovorno poslovanje suviše je vezano za zakonske i druge pravne okvire te na taj način postaje formalizirani menadžerski koncept koji dovodi u pitanje i svoju vjerodostojnost jer striktnim ispunjavanjem zakonskih okvira i željom za samopromocijom, izostaje stvarni učinak na društvo i okoliš. Iako pravila postoje, mnoga poduzeća padaju u larpurlartistički procjep, pa provođenjem neadekvatne politike postaju sami sebi svrha. Ovakve situacije moguće je objasniti pojmom *greenwashing* koji proističe iz konteksta zelenog marketing. On

predstavlja neautentične ili loše vođene politike društveno-odgovornog poslovanja (Delmas i Burbano, 2011.). Naime, *greenwashing* se definira na osnovi vanjskih kritika poduzeća i njegovih proizvoda, a u vezi s lažnim predstavljanjem „zelene“ ili (ne)odgovorne poruke koja potrošače i ostale dionike dovodi u zabludu o stvarnim značajkama proizvoda i/ili usluge.

Svi spomenuti marketinški koncepti jasno ističu orijentiranost na okolišna i socijalna pitanja, ali ni u jednom svom izričaju izravno ne zazivaju održivost kao svoj krajnji cilj. Bez obzira na izostanak deklarativnog stava o održivosti, oni danas zajedno predstavljaju širi sklop komplementarnih i preklapajućih konstrukata koji odražavaju odnose između korporativnog sektora i društva, okolišne odgovornosti i poslovne etike, a koji se doista mogu svrstati pod zajednički pojam održivosti (Matten i Moon, 2004.). Održivost u poslovnom sektoru nije jednodimenzionalna, to jest od interesa samo za vlasnike ili predstavnike poduzeća, već je važna i puno širem spektru dionika.

Rješenja za složene odnose između poslovnog sektora, odnosno njegove osnovne jedinice poduzeća, i pitanja vezanih za okoliš i uspostavu društvene ravnoteže treba tražiti uzimajući u obzir odnos marketinga i održivosti. Odnos marketinga i održivosti u prvom redu treba shvatiti kao upravljački proces koji potiče i realizira održivi razvoj provedbom marketinške strategije koja se razvija s ciljem da poduzeće, svojim inovativnim kapacitetima, postane konkurentski čimbenik na tržištu. Koncept marketinga unatoč njegovoj evolutivnoj transformaciji i dalje predviđa da će u središtu djelovanja ostati ekonomski ciljevi poduzeća.

No, nisu više isključivo poslovni ciljevi važni, jednako je važno zadovoljavanje, odnosno odgovor na ekološka i društvena pitanja potrošača i ostalih, neizravno zainteresiranih dionika. Pojam održivosti kojem se teži u svim aspektima društvenog djelovanja, pa tako i u ekonomskom, odnosno u marketingu, zasniva se na generičkom konceptu koji nastoji da se društvena i okolišna pitanjima oblikuju kao marketinški problem, a ne problem isključivo društvene naravi. Za rješavanje ovakvih specifičnih marketinških problema potrebni su odgovarajući marketinški alati i tehnike.

Iako pitanje statusa potrošača nikada neće biti ugroženo kada je u pitanju marketing, koncept održivosti u njegovom širem, teorijskom shvaćanju uključuje velik broj zainteresiranih dionika. Stoga je i novi obrazac marketinške paradigme stanoviti pomak od isključive orijentiranosti prema potrošaču do orijentacije prema većem broju jednakopravnih dionika (Zink, 2005.; Yau et al., 2007.; Freeman et al., 2010.), gdje potrošač i dalje zadržava svoju središnju ulogu kao glavni dionik. Orijentacija prema ostalim dionicima povezana je s brigom



za marketinšku etiku i društvenu odgovornost (Maignan i Ferrell, 2004.). Pojedina istraživanja identificirala su ulogu angažmana svih dionika u odnosu na marketinšku strategiju pri učinkovitom rješavanju aktualnih društvenih pitanja (Bonini et al., 2006.). Orijehtacija prema dionicima može se interpretirati kao organizacijska kultura i ponašanje koje potiče članove organizacije da stalno budu svjesni različitih pitanja dionika i da na njih pozitivno reagiraju. Orijehtacija prema dionicima potiče opću brigu za sve dionike, a ne samo za neku određenu skupinu (Maignan et al., 2011.). Prihvatanje dioničkog koncepta je sposobnost izlaska marketinga iz striktnog mikroekonomskog opsega na način da se u realizaciju njegove strategije uključuje što više različitih dionika (Ferrel et al., 2010.; Maignan et al., 2011.).

Uvođenjem većeg broja dionika u proces stvaranja i isporuke vrijednosti došlo je do značajnog pomaka od klasične unilateralne perspektive marketinga temeljene na odnosu poduzeća i potrošača. Analogno tome, može se zaključiti kako je i odnos marketinga i okoliša u postizanju i održavanju održivosti vrlo složen i zahtjevan proces koji počiva na zahtjevima različitih interesnih skupina unutar društva. Perspektiva marketinga u novim okolnostima je jasna i ona je uvijek prilika za razvoj poduzeća. S druge strane, pojedine interesne skupine za održivost to doživljavaju kao priliku za očuvanje i zaštitu temeljnih vrijednosti okoliša i društva pravednom redistribucijom i vrednovanjem. Očito je kako interesne skupine svojom prisutnošću i različitim aktivnostima iniciraju temeljne vrijednosti opredjeljenja za višedimenzionalan marketinški pristup i dioničku orijentaciju poduzeća. Načelno, osnovna interpretacija odnosa održivosti i marketinga proizlazi iz veze ekonomije, društva i prirodnog okoliša, a glavna uloga održivosti u marketingu je determinirati prirodu odnosa svakodnevnih aktivnosti i okoline.

Ipak, temeljna načela marketinga su u konfrontaciji s neoklasičnom postavkom ekonomije koja se temelji na pragmatičnosti i racionalnosti i u kojoj je izostavljen složeni društveni i kulturni kontekst prema kojem predstavnici interesnih skupina kontinuirano rade na konceptu vrijednosti i značenja održivosti (Peñaloza i Mish, 2011.). Pitanje racionalnosti nameće slojevita priroda održivosti koja ovisi o interakciji između znanstvene, tehničke i upravljačke funkcije u svrhu rješavanja ekoloških, društvenih i ekonomskih pitanja unutar suvremenih društava (Garcia-Rosell, 2013.). Naime, složena i slojevita priroda održivosti potiče multidimenzionalno definiranje ekološke i društvene odgovornosti. Stoga je pitanje marketinškog upravljanja održivošću puno više od pukih mikroekonomskih tehnika i vještina poslovnog upravljanja, on podrazumijeva puno širi društveni diskurs koji djeluje u okviru

tržišnog prostora. U uvjetima održivosti poduzeće postaje aktivni čimbenik koji upravlja predmetom marketinga isporučujući ekološki i društveno svjesnim potrošačima nove vrijednosti, maksimizirajući pritom svoje ekonomske ciljeve (Garcia-Rosell, 2013.).

Održivost pruža priliku marketingu za razvoj inovativnih kapaciteta koji proizlaze iz društvenih i ekoloških pitanja pod uvjetom da oni nisu samo puko sredstvo za nekritično postizanje ekonomskih ciljeva. Izvjesno je kako fokusiranje na ekonomske ciljeve može ometati poduzeća u prepoznavanju stvarnih koristi u smislu rješavanja ekoloških i/ili društvenih pitanja koja su relevantna za pripadnike svih dioničkih skupina koje izravno ili manje izravno sudjeluju u procesu razmjene ili isporuke konačne vrijednosti

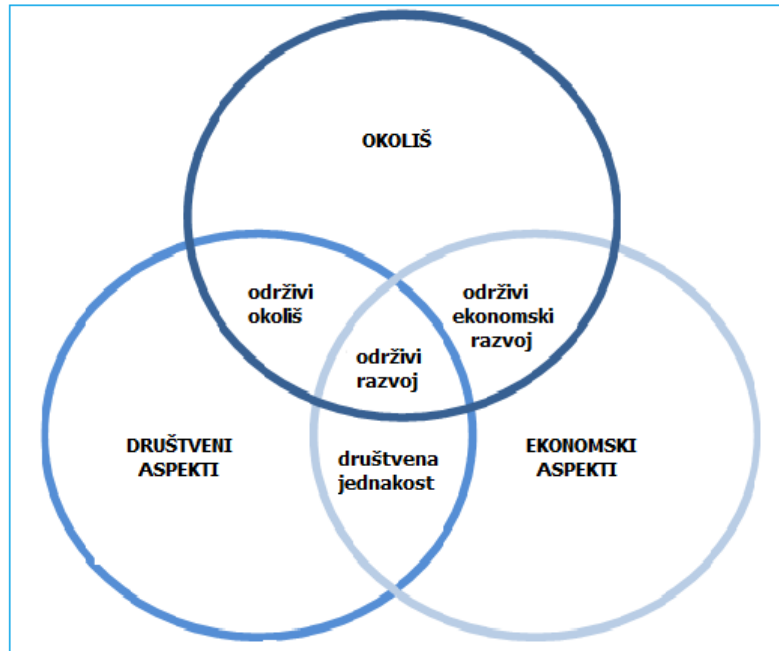
### **4.3. Marketing održivosti**

Suvremena marketinška strategija mora se sagledati razumijevanjem i primjenom principa održivog razvoja, a ispunjenje tog cilja prepoznaje se na temelju veće konkurentnosti poduzeća i preuzimanju vodeće uloge na tržištu (Porter i Kramer 2002.). Suvremena marketinška strategija odgovara ne samo na izazove iz domene poslovanja poduzeća, odnosno njegove unutarnje i vanjske marketinške okoline, već istovremeno mora na prihvatljiv način odgovoriti na potrebe društva u cjelini, ne samo u strateškim, već i operativnim odlukama (Pomering, 2014.). Novi okvir za marketinško planiranje treba pomoći donositeljima odluka, ali i svima onima koji upravljaju marketinškim procesom, u rješavanju sveukupnih ekonomskih i socijalnih izazova u skladu s revidiranom definicijom marketinga Američke udruge za marketing (2017.) koja zahtijeva odgovornost prema društvu u cjelini, a ne samo pojedinim dionicima.

Dakle, riječ je o paradigmi koja predstavlja sustavni okvir koji osigurava održivost pomoću procesa marketinškog planiranja. Tradicionalno marketinško odlučivanje povezuje se s konceptom marketinškog miksa usredotočenog na potrošača, a pruža malo smjernica za održivije društvo. Stoga su sve učestalija pitanja odnosa marketinga i održivosti na temelju novovjekog koncepta marketinga održivosti koji naglašava potrebu za redefiniranjem. Pretpostavka razvoja za novu paradigmu marketinga održivosti temelji se na aktivnom marketingu kao kolektivnom opredjeljenju za institucionalnu i pojedinačnu prilagodbu marketinških instrumenata u korist održivog razvoja (Belz i Peattie, 2010.). Na taj se način marketing održivosti može promatrati i kao makromarketinški koncept.

Naime, sam pojam i ideja održivog razvoja pretpostavlja uključivanje najšireg mogućeg spektra dionika u ekonomsko-socijalnom prostoru ljudske zajednice. Višestruko uključivanje dionika, ali i promjene u njihovim stavovima i ponašanju, kao posljedica stalne promjene društva, manifestira se u prototipu novog potrošača na strani potražnje, odnosno marketinških organizacija na strani ponude.

Marketing održivosti i makromarketinška postavka polaze od principa učinka trostruke linije odgovornosti (TBL) (Elkington, 2004.). Izraz *Triple Bottom Line* predložio je John Elkington, osnivač britanske konzultantske tvrtke *SustainAbility*, i prema njemu poduzeće treba imati tri različita (i zasebna) načina djelovanja. Prvi način uključuje tradicionalne mjere korporativne ekonomske uspješnosti, odnosno profit, drugi način obuhvaća neki oblik društveno odgovorne organizacije tijekom djelovanja, dok treći obuhvaća mjere ekološke odgovornosti. Prema tome, trostruka linija odgovornosti obuhvaća tri elementa: profit, ljude i naš jedini planet – Zemlju. Osnovni joj je cilj mjeriti financijsku, društvenu i ekološku učinkovitost poduzeća u određenom razdoblju, a poduzeće koje aplicira princip učinka trostruke linije odgovornosti uzima u obzir sve troškove uključene u poslovanje (vidi Shemu 3.).



Shema 3. Interakcija triju glavnih linija održivog razvoja

Izvor: Brundtland, G.H., ur. (1987.), *Our Common Future: The Report of the World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press, Oxford

Trostruka linija odgovornosti skup je ekonomskih, ekoloških i društvenih utjecaj na organizaciju (Elkington, 2004.). Ovakav okvir prilika je organizacijama za postizanje konkurentne prednosti trima dimenzijama održivosti, a to su: ekonomska, ekološka i društvena (Martin i Schouten, 2012.). Ekonomska dimenzija uključuje prodaju, profit, ROI, novčani tijek i kreiranje novih radnih mjesta. Ekološka dimenzija podrazumijeva primjerice kvalitetu vode, korištenje energije i upravljanje otpadom, a društvena politiku rada, zaštitu na radu, utjecaj na zajednicu i ljudska prava (Savitz i Weber, 2006.).

Kako bi učinak marketinga rezultirao održivošću, sve tri glavne silnice održivog razvoja moraju biti u ravnoteži, a svaka od njih može se, odnosno mora se, međusobno preklapati pa ne postoji prazan prostor između zamišljenih kružnica. Sve društvene i ekonomske aktivnosti utječu na okolinu pa tako i pojedinca koji je njezin dio. Na istom načelu funkcionira i održivi razvoj. Interakcija ili preklapanje koje može nastati između ekološkog i društvenog aspekata bavi se interakcijom društva i/ili pojedinca na okoliš, i ono se može odnositi na pitanja vezana za prirodne resurse, ili prirodnim obrascima i njihovim utjecajem na društvo i tako dalje. Pitanje interakcije ili preklapanja okolišnih i ekonomskih pitanja model je odnosa međusobnog djelovanja ekonomije i okoliša. Naime, svojim proizvodnim procesima poduzeće nastoji biti što manje agresivno, primjerice u potrošnji fosilnih goriva, a sve više drži do „čistih“ tehnologija koje koriste obnovljive izvore energije, ekološki osviještene proizvode i potrošače i slično, odnosno poduzeće nastoji razviti i održavati pozitivni gospodarski razvoj bez negativnog utjecaja na okoliš.

Odnos društvenih i ekonomskih aspekata bavi se pravednijim odnosom prema pojedincu unutar proizvodnog lanca, odnosno proizvođaču ili krajnjem potrošaču. Dobar primjer društveno ekonomske održivosti je kratki lanac opskrbe koji je podrška lokalnim, malim proizvođačima, koji prodaju lokalno, bilo na vlastitom imanju ili na mjesnoj tržnici, uz maksimalno jednog posrednika. Na taj se način potpomaže malo poduzetništvo jer se zarađeni novac zadržava u lokalnom gospodarstvu, čime se otvaraju nova radna mjesta i utječe na pozitivni ekonomski, socijalni i demografski status lokalne zajednice.

Znanost i praktičari uglavnom su skloni sufiksnoj tvorbi termina „pojavnje dimenzije nove marketinške paradigme“, odnosno marketinga održivosti. Naime, Belz i Peattie (2010.) obrazlažu kako se s pridjevom „održivi“ marketingu daje značenje postojanosti ili dugotrajnosti, odnosno održivi marketing prema njima znači izgradnju dugoročnih i čvrstih veza s potrošačima, bez ijedne nužne poveznice s održivim razvojem ili razmatranjem ijedne

njegove sastavnice. Dakle, termin marketing održivosti sasvim jasno i izravno povezuje marketing s pojmom i konceptom održivog razvoja.

#### 4.3.1. Sastavnice marketinga održivosti

Marketing održivosti temelji se na trima osnovnim pretpostavkama, a to su briga za ekološka, socijalna i ekonomska pitanja. Belz i Peattie (2010.) predlažu sljedeću strukturu marketinga održivosti koja se sastoji od šest ključnih sastavnica: sociološko-ekološke, ponašanja potrošača, vrijednosti i ciljeva, strategije i marketinškog miksa održivosti, te marketinške transformacije.



Shema 4. Sastavnice marketinga održivosti

*Izvor: Belz, F.M., Peattie, K. (2010.), Sustainability Marketing: a Global Perspective, John Wiley & Sons, West Sussex*

##### 4.3.1.1. Sociološko-ekološka pitanja

Održivi razvoj ne zahtjeva samo tehnološki napredak, već i promjene u obrascima individualnog ili kolektivnog ponašanja. Prema Belz and Peattie (2010.) održivo ponašanje potrošača je ponašanje koje prihvaća ekološke i društvene kriterije ne samo prilikom kupnje, već i korištenja i odlaganja proizvoda. Važnost razumijevanja održivog obrasca ponašanja potrošača ogleda se u njihovom izučavanju mogućnosti za inovativna i poduzetna poduzeća. Izučavanje održivih obrazaca ponašanja potrošača ne uključuje samo njegove pozitivne aspekte, već štoviše, proučava zašto i kako potrošači ne čine ili ne uključuju pitanja održivosti u svoje ponašanje u svakodnevnom životu.

Obrasci održivog ponašanja potrošača rezultanta su ispreplitanja čimbenika individualnog i kontekstualnog ponašanja (Press i Arnould, 2009.; Sachdeva et al., 2015.). Sva istraživanja ukazuju na izravni utjecaj kontekstualnih čimbenika, a to su nacionalno bogatstvo, kulturne vrijednosti ili degradacija okoliša, kao čimbenika koji utječu na održive obrasce potrošnje (Milfont i Markowitz, 2016.).

Sociološko-ekološka pitanja i ponašanje potrošača kao dva odvojena čimbenika pomažu organizaciji u detektiranju ključnih društveno-ekoloških pitanja, potreba i želja potrošača te otkrivanju novih mogućnosti koje se mogu okarakterizirati kao prilika za segmentaciju.

Ponašanje potrošača ima važnu ulogu u marketingu. Potrošači odlučuju o tome kakve proizvode žele, koju količinu, kakvu korist trebaju i tako dalje. Stoga izučavanje obrasca ponašanja potrošača omogućuje preciznije planiranje i oblikovanje marketinške strategije pomoću kojih se poduzeće pozicionira konkurentnije od svojih takmaca. Potrošači pak, odlučivanjem i selektiranjem traženih koristi, definiraju proizvod kakav žele, pa ta, vrlo delikatna faza znatno utječe na poduzeća koja odlučuju, razvijaju i komuniciraju održivost kao ključnu komponentu dodane vrijednosti i/ili konkurentne prednosti. Ponašanje potrošača utvrđuje se istraživanjem tržišta, odnosno segmentacijom i pozicioniranjem. To omogućuje poduzeću da segmentira svoje potrošače u različite skupine na osnovi zajedničkih značajki koje imaju svoje uporište u trostrukom konceptu održivosti, to jest u ekološkim, društvenim i ekonomskim pitanjima koja su važna potrošačima. S druge pak strane, poduzeća nastoje istaknuti svoju ulogu u rješavanju općih ili globalnih društvenih pitanja vezanih za zaštitu okoliša ili društveni balans. Klasičan marketinški pristup usredotočuje se na potrošnju, dok pristup marketinga održivosti dodatno prati i nuspojave potrošnje i njihov utjecaj na društvenu i okolišnu dimenziju.

Primjeri ponašanja potrošača usmjerenih na održivost uključuju recikliranje kućanskog otpada, kupnju „održivih“ proizvoda, korištenje energetski učinkovitih strojeva i uređaja, kompostiranje vrtnog i kuhinjskog otpada, racionalno korištenje vode, kupnju ekološki proizvedene hrane, ponovnu upotrebu ili recikliranje proizvoda, korištenje alternativnih načina prijevoza, kupnju proizvoda iz obnovljivih ili recikliranih materijala, smanjenje potrošnje energije i tako dalje. Dakle, na marketinškoj je organizaciji da u skladu sa svojim opredjeljenjem djeluje odgovorno i održivo te na temelju održivih obrazaca potrošnje planira i razrađuje adekvatnu strategiju održivosti.

Vrlo je delikatno pitanje kako se usredotočiti na održivost, odnosno selektirati one potrošačke skupine koje zaista brinu za održivost u smislu ponude održivih proizvoda i usluga ili permanentnog komuniciranja održivosti, ali i kako utjecati na njihove stavove i mišljenja jer potrošači sve više aktivno sudjeluju u promjeni uobičajenog načina života, mijenjajući paradigmu prema održivijem načinu. Isto tako, od poduzeća se očekuje da reagiraju na nove trendove oblikujući novu tržišnu klimu koja uravnotežuje profit s ekološkom i društvenom odgovornošću (Graham i Havlick, 1999.).

#### *4.3.1.2. Vrijednosti i ciljevi marketinga održivosti*

Poduzeća širom svijeta su pred izazovom stvaranja novih, ekološki održivih i društveno odgovornih organizacija, uz istovremeno povećavanje svoje vrijednosti i stalnu usmjerenost prema potrošaču (Closs et al. 2011.).

No, ako je poduzeće usredotočeno na kratkoročne ekonomske ciljeve, neće biti napretka u postizanju njegove održivosti čak i ako ulaže goleme napore u tom pogledu. Održivost se uvijek povezuje s dugoročnim odnosom s potrošačima i dugoročnim ciljevima (Müller, 2014.). Stoga se pitanja održivosti moraju uzeti u obzir kod definiranja organizacijskih ciljeva koji jasno ističu željene ishode u budućnosti i načine kako ih realizirati. Marketinški ciljevi mogu se svesti na tri ključne točke. To su ekološki, društveni i ekonomski ciljevi.

Ekološki ciljevi ističu potrebu za upravljanjem ekološkim učincima proizvoda tijekom njegovog životnog ciklusa, odnosno trajanja, a oni su vrlo važni jer upozoravaju kako tijekom cijelog životnog ciklusa proizvoda postoji ili je moguća ugroza okoliša. Odlaganje proizvoda glavna je prijetnja okolišu. Mogućnost recikliranja ili ponovnog korištenja dodaju vrijednost održivom marketingu organizacije koja potrošačima treba pružiti potrebne informacije kako bi bolje razumjeli učinke na ekološka i socijalna pitanja. Ovom inicijativom organizacija može zadovoljiti dio svog ekološkog cilja, a potrošači će biti svjesni svojih održivih inicijativa i plana zaštite okoliša. To nije samo učinkovita marketinška strategija, to je i način formiranja svijesti potrošača prema odgovornosti za Zemlju, naš jedini planet.

Društveni ciljevi očekuju da proizvodi i usluge funkcioniraju dobro i da nisu prijetnja zdravlju i sigurnosti ljudi/potrošača. Dugoročni društveni cilj u marketingu održivosti je stalno unapređenje sigurnosti proizvoda i usluga, a odnosi se i na postupke koje poduzeće mora provoditi kako bi zaštitilo dobrobit svojih djelatnika.

Ekonomski ciljevi su povećanje prihoda od prodaje održivih proizvoda, ali važan cilj mora biti i ekonomska održivost. No, to ne može biti jedini cilj jer su zadovoljstvo i lojalnost potrošača također važni ekonomski ciljevi.

Normativno opredjeljenje marketinga održivosti je ujedno i opredjeljenje za održivi razvoj koje je ujedno i opredjeljenje prema dionicima, a koje se vrlo često interpretira kao korporativna odgovornost poduzeća. I dok je riječ o takvoj odgovornosti formalnog deklariranja, održivost se komunicira i na neformalan način. Budući da ne postoji usuglašenost oblika ili zajednički naziv pod kojim se komuniciraju politika i aktivnosti provođenja mjera održivosti, ovaj se sadržaj može pronaći pod nazivnikom društveno odgovornog ponašanja ili održivosti, održivog razvoja, odgovornosti i slično.

Kako je izvještavanje o održivosti vrlo važna stavka, ozbiljna i svjesna poduzeća redovito izvještavaju sve dionike o provedenim mjerama ekološke, društvene i ekonomske održivosti s ciljem stvaranja i jačanja povjerenja dionika i svekolike javnosti s kojima poduzeće komunicira.

Budući da je pitanje odgovornosti važan element u poslovanju uspješnih poduzeća, načini izvještavanja poduzeća mogu biti različito motivirani. Dobrovoljni pristup temelji se na modelu samoregulacije ili suodgovornosti između poduzeća, građanskih inicijativa i zakonodavca. Vrlo često izjave o održivom razvoju nisu samo formalne izjave o vrijednosti i obvezama poduzeća, već predstavljaju okvir unutar kojeg ono želi biti vrednovano. Ovakvo komuniciranje sadržaja održivosti ne zahtijeva potvrdu o tome ispunjava li poduzeće stvarno svoje obveze ili ne.

U svakom slučaju pitanje je to koje zaslužuje širu raspravu, ali i znanstveno utemeljeni pristup. Razmatranje tog problema je pitanje ili retoričnosti, odnosno stvarnog djelovanja s iskrenim i stvarnim namjerama, ili tek pukog građenja imidža na principu nikakve ili djelomične odgovornosti. Čest je slučaj da se ovakva politika rabi kako bi se izbjegao štetni publicitet, a ne da se stvarno jača imidž odgovornog i održivog poduzeća. Kako bilo, izjave, stavovi, izvještaji, misije i/ili vizije predstavljaju normativni temelj razvoja i primjene marketinga održivosti unutar korporativnog sektora. S druge strane, poduzeće može provesti i mjere certifikacije uz pomoć nacionalnih i/ili međunarodnih certifikata kvalitete (ISO, HACCP, Halal, GlobalGap, ZOI, ZOZP, ZTS), ekološkim oznakama ili nekom od nacionalnih neobveznih oznaka kvalitete (npr. proizvodi hrvatskih farmi) kojima se također zadovoljavaju zahtjevi odgovornosti. To zahtijeva posebnu predanost društvenim, ekološkim i



ekonomskim standardima, kao i neovisnu potvrdu da se ove obveze ispunjavaju. Navedena certifikacija može se koristiti u komunikaciji tvrtke. Treba imati na umu kako je prilagodba spomenutim certifikatima održivog ponašanja uvijek dobrovoljna pa zato mogu nastati i problemi vezani uz odgovornost poduzeća u provedbi ovakvih aktivnosti. Poduzeće ne može biti zakonski odgovorno za nepoštivanje ili neispunjavanje uvjeta koji proizlaze iz tako preuzetih obveza. No, nasuprot izostanku zakonske prisile, poduzeća su uvijek pod pritiskom javnosti. Čak i ako su pravila ponašanja dobra polazna točka, ona ne mogu uvijek osigurati realizaciju i/ili održavanje odgovarajuće razine odgovornosti poduzeća.

Kao što je već spomenuto, mjere ovakve poslovne politike pretvorile su se u instrumente za korporativne odnose s javnošću koji se najčešće koriste za stvaranje pozitivne slike o poduzeću. I u uvjetima izrazite kompetitivnosti pozitivna slika odgovornog poduzeća stvara značajnu dodanu vrijednost poslovanju i ugledu poduzeća. Pozitivna slika odgovornom poduzeću pomaže u upravljanju raznim rizicima (Kincaid, 2012.), ali i nadilazi njihove očekivane financijskih obveze (Burchell, 2008.).

Unatoč kritikama, opredijeljene za održivosti može pomoći marketingu kod strateškog i operativnog odlučivanja, kao i kod jasnog definiranja društvenih i ekoloških ciljeva marketinga. Dobro razrađene i utvrđene tvrdnje o korporativnoj održivosti nisu korisne ako nisu od početka integrirane u proces postavljanja ciljeva. Međutim, često dolazi do kompromisa pa je zato na donositeljima odluka pronalaženje prave ravnoteže između ekoloških, društvenih i ekonomskih ciljeva, a što je kod marketinškog planiranja kontinuirani proces i uvijek predstavlja izazov. Socijalni i ekološki ciljevi u marketingu održivosti mogu biti kvalitativni ili kvantitativni, a problem je ako su ti ciljevi protuteža sustavu vrednovanja prihoda koji se temelji na kratkoročnoj dobiti (Beliz, 2006.).

Općenito, cilj marketinga održivosti izražava namjeru poduzeća za njegovim pozicioniranjem u skoroj budućnosti: što se, kada i kako želi postići vezano za postavljeni cilj. Kako bi ti rezultati bili ostvarivi, poduzeće mora učiniti svoje ciljeve specifičnim, mjerljivim, vremenski povezanim i izvedivim. U konvencionalnom marketingu glavni ekonomski ciljevi su prihodi, tržišni udjeli, profit, profitabilnost i tako dalje, a oni su veoma važni i za marketing održivosti. No pored njih, kao ekonomske ciljeve marketing održivosti uključuje i dugoročne odnose, zadovoljstvo i isporučenu vrijednost za potrošače i slično, pa ciljevi marketinga održivosti, uz ekonomske, uključuju i društvene i ekološke ciljeve.

Ekološki ciljevi tiču se utjecaja proizvodnje i potrošnje proizvoda ili usluga na okoliš tijekom cijelog životnog ciklusa proizvoda ili usluge. Najvažniji društveni ciljevi vezani su za

potrošača, zdravlje i sigurnost proizvoda, dok su za proizvođača važni radni uvjeti i slično. Pronalaženje ravnoteže između ekonomskih, ekoloških i društvenih ciljeva predstavlja veliki izazov.

#### 4.3.1.3. *Strategija marketinga i održivost*

Strategija marketinga održivosti kombinacija je mjera koje se poduzimaju nakon sveobuhvatnih priprema za planiranje i drugih usvojenih odluka u skladu s trenutnim zahtjevima tržišta kojima se želi polučiti stanovita ekonomska, društvena i ekološka korist za poduzeće. Strateško upravljanje marketingom održivosti fokusira se na način da vrijednosti održivosti postanu marketinška strategija koja se ekonomski vrlo uspješno može primijeniti u poslovanju poduzeća i koja ispunjava ekološke i društvene ciljeve. Prema Belzu i Peattie (2009.) pomak prema marketingu održivosti zahtijeva drugačija, inovativna razmišljanja znanstvenika i menadžera oko četiri ključna područja:

- polazište marketing procesa je upravljanje društveno-ekološkim pitanjima, a ne skup eksternalija ili ograničenja
- holističko razumijevanje ponašanja potrošača
- rekonfiguracija marketinškog miksa
- uvažavanje i iskorištavanje transformacijskog potencijala marketinških aktivnosti i odnosa.

Konvencionalni marketing oblikovan je iz perspektive potrošača čije želje i potrebe definiraju pristup oblikovanju strategije, a ovakav pristup uvijek rezultira i sljedećim ograničenjima (Belz i Peattie, 2009.):

- prioritet ima potrošač, zanemaruju se ostali dionici iz marketinške okoline
- kada pojedinac dobiva ulogu potrošača, zanemaruje se njegov interes za druge socijalne uloge
- konceptualizacija potrošača je svedena na želje i potrebe pojedinca, a ne heterogenu skupinu čiji članovi imaju višestruke i suprotstavljene želje i potrebe
- predviđevši društvene i ekološke probleme isključivo kao ograničenja u onome čime se može postići ekonomska optimalnost, pridaje se važnost samo kratkoročnom ekonomskom probitku u odnosu na dugoročnu ekonomsku održivost
- izostanak brige za dugoročne posljedice potrošnje može u konačnici ugroziti sve potrošače.

Puna implementacija marketinga održivosti događa se tek kada poduzeća, uz uvažavanje potrošača kao ključnog čimbenika marketinga, ravnopravno uključuju potrošačke, društvene i ekološke probleme u sveobuhvatni proces vlastitog planiranja. Kako bi se u tome uspjelo, valja analizirati želje i potrebe potrošača u širem društvenom i ekološkom kontekstu jer se na taj način eliminiraju štetne posljedice potrošnje na društvo i okoliš. Međusobna isprepletenost i uvjetovanost društvenih i ekoloških problema i potrošačkih želja definira marketing održivosti koji daje nove tržišne perspektive.

Marketing održivosti zahtijeva i drugačiji pristup na obrasce ponašanja potrošača. Poimanje potrošača u klasičnoj paradigmi strogo se svodi na njega samog, isključujući ga iz šireg društvenog i ekološkog konteksta koji zasigurno mijenjaja i razvijaja njegov obrazac ponašanja, odnosno sve ono što definira njegove želje i potrebe. Konvencionalni pristup razumijevanja ponašanja potrošača ima, iz perspektive održivosti, niz nedostataka. Prema Peattieu i Belzu (2010.) proces kupnje je specifična potrošačka aktivnost, a potrošnja obuhvaća niz ponašanja koja prethode i prate samu kupnju. Iz društvene i ekološke perspektive, značenje procesa kupnje postaje jasnije tijekom i nakon procesa potrošnje.

Tradicionalni marketinški miks interakcija je između poduzeća i potrošača, a obuhvaća kontrolirane varijable kojima se manipulira i koje se prilagođavaju stanovitom potrošačkom segmentu. Postoje stanovite kritike tradicionalnog modela marketinškog miksa, a to su prevelika orijentiranost na proizvod/uslugu i zanemarivanje drugih dionika (Pileliene et al., 2009.). Za razvoj i primjenu suvremene marketinške strategije ključnu ulogu danas ima razvoj obrazaca ponašanja potrošača i ostalih dionika (Peattie i Belz, 2010.).

U suvremenom društveno-ekonomskom kontekstu marketing održivosti ima zadaću promijeniti društvo, ponajprije aktivacijom tradicionalnog potrošača. Svjestan potrošač odgovornog ponašanja više nije sam, on je pojedinac unutar heterogene potrošačke skupine pa ovakva nastojanja djeluju u punom društvenom kontekstu.

Marketing održivosti čini ulogu marketinga važnijom nego ikad, a njegova odgovornost nikada nije bila veća pa je on danas nositelj pozitivnih promjena koje su i rezultat transformacija društva. Očekivane promjene šire krug djelovanja marketinga u javnu i političku sferu. Pomak u sferi institucionalnog djelovanja marketinga očekuje se kao rezultat interakcije između socijalno-ekoloških pitanja i obrasca ponašanja potrošača koji zajedno daju priliku za razvoj održivih inovacija i izvan glavnih tržišnih utjecaja (Peattie i Belz, 2010.).

Razvoj marketinške strategije održivosti pomaže poduzeću uočiti rizike, prijetnje i mogućnosti te mu na taj način pomaže u stjecanju konkurentske prednosti na tržištu isporučujući potrošaču i zajednici dodanu vrijednost uravnoteženim odnosom potrošačkih, ekoloških i društvenih koristi. Strategija marketinga održivosti nije samo dodana vrijednost za potrošače, već se dugoročno izgrađuje odnos koji nije dobar samo za ekonomski rezultat poduzeća nego i za okoliš i društvo u cjelini (Kumara et al., 2012.; Noo-urai i Jaroenwisan, 2016.).

Upravljanje održivošću uz pomoć marketinga ima dugoročnu perspektivu, ne samo radi postizanja ekonomske koristi za poduzeće, već i koristi za društvo i pojedinca u njemu. Održivost tako postaje ključ organizacijske uspješnosti uz istovremeno proširenje koncepta marketinga.

#### *4.3.1.4. Marketinški miks marketinga održivosti*

U kontekstu marketinga održivosti upravljanje proizvodom podrazumijeva upravljanje „zelenim“ i „odgovornim“ značajkama proizvoda i/ili usluge, veličinom pakiranja i ambalaže, brendiranjem i cijelim nizom usluga povezanih s potrošnjom i odlaganjem nakon isteka roka. Dakako da je važna i spoznaja o njegovom utjecaju na okoliš i u tom smislu se procjenjuju utjecaji pojedinih razvojnih faza proizvoda ili usluga od projektiranja, odabira sirovina, proizvodnje, transporta, prodaje, korištenja do zbrinjavanja. Za procjenu kakvoće proizvoda i/ili usluge, ali i njihovog utjecanja na okoliš ili društvo, potrebno je sagledati njegov utjecaj tijekom svih faza trajanja proizvoda (Emery, 2012.).

Jedno od najvažnijih pitanja vezanih uz distribuciju i prodaju je transport te ostale aktivnosti unutar cijelog distribucijskog lanca. Za marketing održivosti važno načelo distribucije je dostupnost proizvoda uz pristupačnu cijenu, a u užem smislu to je i pitanje efikasnosti povezivanja proizvođača i potrošača. Na primjeru kratkoga lanaca opskrbe moguće je govoriti o minimalnom broju posrednika unutar lanca ili čak o izravnoj isporuci proizvoda potrošačima (Martin i Schouten, 2012.).

Zahtjevi koji se odnose na održivu proizvodnju neizravno potiču i pitanja o troškovima proizvodnje i cijeni takvih proizvoda i/ili usluga jer drživa proizvodnja sugerira niz dodatnih proizvodnih, ekoloških, etičkih i premijskih troškova. Glavno pitanje maketara u cjenovnom pozicioniranju za održivi proizvod je pitanje potrošačkog razumijevanja tih troškova i njihova reakcija u smislu prihvaćanja ili odbijanja istih (Dahlstrom, 2011.).

Cilj promocije u marketingu održivosti nije samo povećanje prodaje, već ona ima puno veći i odgovorniji zadatak; ona mora formirati javno mnijenje i stav potrošača prema održivim proizvodima i/ili uslugama. Na taj način marketing održivosti utječe na promjenu navika i stil života potrošača. Osim toga, marketinška komunikacija temelji se na dvostrukoj komunikaciji; na komunikaciji s potrošačima i komunikaciji s ostalim dionicima (Belz i Peattie 2010.).

#### *4.3.1.5. Marketinška transformacija*

Prema Belzu i Peattieu (2009.) završna faza koncepta marketinga održivosti definirana je kao transformacija marketinga u angažirani marketing potpuno posvećen odgovornom poslovanju, a koje se manifestira proaktivnom podrškom održivosti na svim razinama. Dakle, u svim prilikama poduzeće ne utječe samo na javno mnijenje, već i na druge instance, a svojom proaktivnom politikom održivosti utječe na stvaranje novih standarda održivog ponašanja. Belz i Peattie (2009.) ovaj pristup nazivaju „mega-marketing“ i on je svojstven inovativnim poduzećima koja su pioniri u području odgovornosti unutar svoje industrije.

#### 4.3.2. Model marketinga održivosti

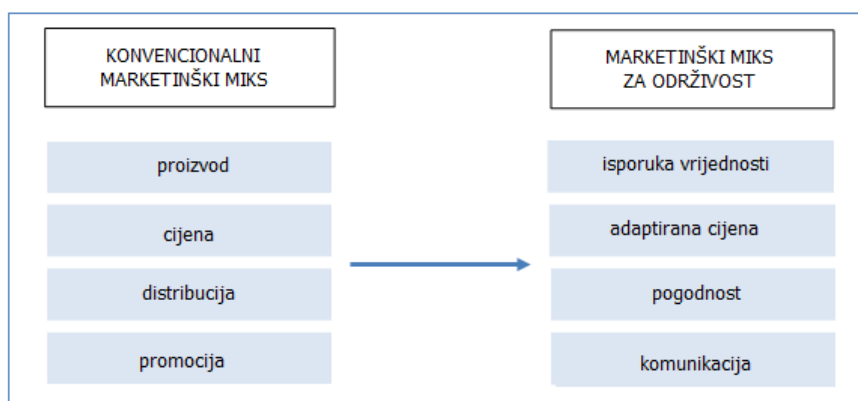
Model marketinga održivosti omogućuje poduzećima implikaciju održivosti u sve odluke vezane uz ponudu i potražnju. Takav model omogućuje da sva pitanja održivosti budu uključena u proces strateškog marketinškog planiranja. Predloženi model marketinga održivosti rješava zahtjev metodičkim pristupom implikacije održivosti, transformirajući pojam marketinškog miksa u matricu odlučivanja (Pomering, 2014.).

Proces marketinškog planiranja kompleksan je i slojevit proces, a temelji se na jasnoj viziji i misiji poduzeća koje definiraju osnovnu organizacijsku opredijeljenost za niz vrijednosti, odnosno njihovu projekciju i djelovanje u budućnosti. Naime, ova razina planiranja vrlo često definira očekivanja poduzeća od svojih zaposlenika, potrošača i svih drugih dionika. Definirana misija i vizija poduzeća su referentne točke kod postavljanja ciljeva u marketinškoj strategiji jer ona zahtijeva planiranje i koordinaciju marketinških resursa te integraciju marketinškog miksa sa svrhom postizanja željenog rezultata (Kotler et al. 2007.).

Uz pomoć kombinacije instrumenta marketing miksa isporučuju se vrijednosti i koristi za potrošače, ali i društvo u cjelini. Ovaj željeni rezultat mora uključivati ishode održivosti i težnje izražene u pokazateljima ili indikatorima održivosti.

Sima i Gheorghe (2009.) predložili su marketinški miks koji uključuje sljedećih pet elemenata: planiranje, proces, proizvod/usluga, promocija, ljudi i ekoučinkovitost. Liu et al. (2012.) predložili su integrativan model pod nazivom „6Ps“ koji integrira načelo „zelenog“ marketinga i održivog lanca opskrbe, a sastoji se od sljedećih šest elemenata: proizvod/usluga, promocija, planiranje, proces, ljudi i projektno planiranje.

Na osnovi kritika zbog uočenih slabosti postojeće matrice marketinškog miksa Peattie i Belz (2010.) predlažu rekonfiguraciju iste jer, prema njima, postojeći okvir nedovoljno uvažava povećanu dinamiku ponašanja potrošača i značaj ostalih dionika i njihovog angažmana koji proizlazi iz razumijevanja šireg koncepta održivog razvoja. S obzirom na izazove s kojima se marketing suočava, autori predlažu novu marketinšku matricu održivosti 4Cs (Shema 5.).



Shema 5. Razlika između tradicionalnog i marketinškog miksa marketinga održivosti

Izvor: Kumar, V., Rahman, Z., Kazmi, A. A., Goyald, P. (2012.), *Evolution of sustainability as marketing strategy: Beginning of new era, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 37, str. 482 – 489.*

Prema Peattieu i Belzu (2010.) zadržavajući klasični obrazac matrice marketinškog miksa, predložena matrica dinamički je orijentirana na potrošača, uzimajući u obzir dodatne elemente na klasičnu matricu marketinškog miksa. To su rješavanje problema, ukupni trošak za potrošača, praktičnost i komunikacija.

Rješavanje problema iz perspektive održivosti sposobnost je proizvoda i/ili usluge da se njihovom kupnjom i uporabom rješavaju pitanja potrošača, ali i društveni i ekološki problemi. Sukladno ovoj postavci implicira se pojam održivog proizvoda ili njegove održivosti, a on ovisi o održivosti društva u kojem se proizvodi i konzumira. Najuobičajenija definicija održivog proizvoda i/ili usluge odnosi se na one proizvode i/ili usluge koji, u usporedbi s

konvencionalnim ili konkurentnim proizvodom, nude zadovoljavajuća rješenja za potrošače i značajna poboljšanja društvenim i ekološkim učinkom tijekom cijelog životnog ciklusa.

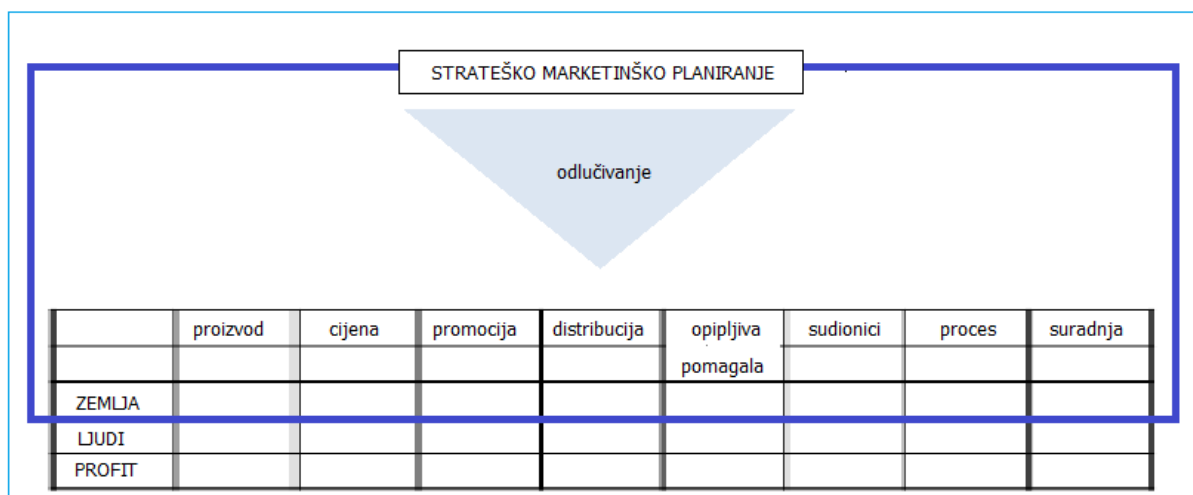
Ukupni trošak za potrošača je alternativni koncept koji se bavi cjelokupnim procesom potrošnje, kao i nefinancijskim troškovima koji se pri tom mogu pojaviti. Potrošači koji žele upravljati troškovima tijekom cjelokupnog vijeka proizvoda, vode brigu o dodatnim pogodnostima koje pružaju održivi proizvodi, u smislu eliminacije naknadnih troškova ili alternativnih troškova čime se u stvari komuniciraju dodane vrijednosti koje opravdavaju njihovu eventualnu višu cijenu u odnosu na konvencionalne ili konkurentske proizvode.

Praktičnost je vrlo cijenjena iz perspektive potrošača. S obzirom na cjenovnu osjetljivost, to ponekad može biti ključni pokretač ponašanja i zadovoljstva. Praktičnost je izazov za marketing održivosti jer je kompromis između praktičnosti i zaštite okoliša čest.

Komunikacija je za marketing održivosti jednako važan dio marketinškog miksa kao i kod konvencionalnog marketinga jer bez učinkovite komunikacije gotovo je nemoguće podići potrošačku svijest za održivost. Učinkovita komunikacija stvara dugoročni odnos s potrošačima koji je izuzetno važan za upravljanje održivim rješenjima.

Kao operativni instrument modela marketinga održivosti Pomering (2014.) predlaže matricu marketinga održivosti, a to nije ništa drugo nego proširena konceptualizacija klasičnog modela marketinškog miksa (Belz i Peattie 2009.). Klasični model marketinškog miksa provodi aktivnosti kako bi se ponudio adekvatan proizvod u smislu cijene, promotivnih aktivnosti i distribucije, odnosno mjesta prodaje. Iako su to važna područja odlučivanja, ona ne dopuštaju poduzeću da na odgovarajući način odgovori na izazove održivosti. Izazov održivosti generički se može opisati kao promjena obrasca stvaranja vrijednosti za potrošače i ostale dionike kroz međusobnu suradnju sa svrhom postizanja sinergije vezane uz održivost.

Spomenuti izazovi održivosti rješavaju se procesima, fizičkim dokazima, partnerstvom i suradnjom među dionicima (Pomering, 2014.). Upravo su oni svojevrsna ekstenzija na tradicionalni marketinški miks te on tako postaje relevantniji za rješavanje pitanja održivosti (Shema 6.).



Shema 6. Marketinška matrica za održivost

Izvor: Pomerig, A. (2014.), *Strategic marketing sustainability: from a marketing mix to a marketing matrix*, u Hasan, H. (ur.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, <http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-80-86-strategic-marketing-sustainability-theory-ebook-finaljan2014-v3.pdf>

Uključivanjem svih dionika, elemenata opipljivosti, procesa i suradnje (Pomerig, 2014.) u tradicionalnu matricu marketinškog miksa, postiže se sveobuhvatna isporuka dodane vrijednosti koja se manifestira kroz elemente održivosti, a to je i glavni razlog uključivanja dodatnih elementa:

- upravljanje marketingom održivosti proces je koji razvija i održava dugoročne odnose s potrošačima i ostalim dionicima koji na bilo koji način skrbe o održivosti stvaranjem, isporukom i komuniciranjem vrijednosti održivosti (Rakić i Rakić, 2015.)
- elementi opipljivosti odnose se na konkretne elemente proizvoda i/ili usluge koji pomažu kod evaluacije svojstava održivosti (ambalaža, označavanje i drugo)
- suradnja se odnosi na zajedničke napore u postizanju ishoda održivosti, počevši od pretpostavke kako se zalaganje za održivost ne može svesti samo na pojedinca ili nekoliko organizacija, već je ono sveobuhvatna aktivnost svih dionika
- uključivanje svih onih pojedinaca koji kao predstavnici bilo koje dioničke skupine mogu iskomunicirati održivosti u potrošačkom ponašanju ili njegovoj percepciji.

Sa svakim elementom modificiranog marketinškog miksa može se upravljati na način da se stavi u matričnu korelaciju s indikatorima održivosti, to jest trostrukom linijom odgovornosti, planet Zemlja, ljudi i profit, a što će predstavljati marketinšku matricu za održivost:



Planet Zemlja – element veže uz sebe pitanje kako upravljanjem proširenim konceptom marketinškog miksa postići optimalno korištenje prirodnih resursa, održavanje važnih ekoloških procesa te kako sačuvati prirodnu baštinu i biološku raznolikost.

Ljudi – element ispituje optimalne načine upravljanja proširenim konceptom marketinškog miksa za poštivanje pojedinca i društveno-kulturne autentičnosti zajednice.

Profit – element upravljanjem proširenim konceptom marketinškog miksa mora osigurati održive ekonomske aktivnosti i dugoročno omogućiti svim dionicima društveno-ekonomske pogodnosti zapošljavanjem i zaradom zajednice.

Kao posljedica aktivnosti i mjera poduzetih strateškim planiranjem prema obrascu modela marketinga održivosti, očekuje se i profitabilnost poduzeća, kao krajnji, dugoročni cilj. Pitanje trostruke linije odgovornosti postaje ključni pokazatelj uspješnosti koja se može iskoristiti za mjerenje i upravljanje njihovim utjecajem na marketinšku učinkovitost u uvjetima održivosti. Sasvim je logično kako održivost iz pozicije takvog strateškog marketinškog planiranja može utjecati na pozicioniranje, odnosno ona pruža priliku poduzeću za diferencijaciju koja se mora sustavno provoditi a koja proizlazi iz stvarnih, dokazanih aktivnosti pa je uvijek transparentna.

#### **4.4. Strateške dimenzije marketinga održivosti**

Na osnovi opisa modela marketinga održivosti uz pomoć pet varijabli na strateškoj razini (Schmidt-Riediger, 2008.), prema Belz i Schmidt-Riediger (2010.) razrađena je sistematizacija kojom se mogu identificirati četiri temeljne strateške dimenzije marketinga održivosti. To su:

- društveno-ekološke odlike proizvoda i/ili usluge
- segmentacija tržišta
- ciljanje
- pozicioniranje.

I na strateški marketing održivosti moguće je aplicirati generalna načela strateškog marketinga koja se odnose na ponudu proizvoda i/ili usluge, segmentaciju i ciljanje (Kotler i Armstrong, 2008.). Ključna pitanja strateškog marketinga su kako izvršiti segmentaciju tržišta, kako ciljati potrošače te na koji način komunicirati, a da ta komunikacija bude prilagođena očekivanoj percepciji ciljnih potrošačkih skupina (Whalley, 2010.). S obzirom na dva nova

ključna pitanja ekološke i društvene kvalitete proizvoda i/ili usluge, moguće je razumjeti dimenzije strateškog marketinga održivosti.

Iako su prvotno Belz i Schmidt-Riediger (2010.) istraživali čimbenike i preduvjete marketinga održivosti u sektoru prehrambene industrije koja se sa svojim specifičnostima ponekad ne može jednoznačno preslikati na ostale industrije, u ovom je radu dimenzija strateškog marketinga održivosti interpretirana uopćenim modelom koji omogućuje generalizaciju.

#### 4.4.1. Društveno-ekološka svojstva proizvoda

Društveno-ekološka kvaliteta proizvoda ne ovisi samo o načinu izrade, već i o sirovini iz koje izrađen, pakiranju, načinu transporta do potrošača, te na kraju, kako se koristi i odlaže. S obzirom na definiciju društveno-ekološke kvalitete proizvoda, aspekti poput sigurnosti i higijene proizvoda te radnih uvjeta tijekom proizvodnje od velikog su značaja. Osim toga, različiti procesi proizvodnje mogu izravno utjecati na kvalitetu proizvoda, isto kao i društveno-ekološko okruženje. Za racionalno upravljanje pakiranjem i ambalažom mogu se identificirati sljedeće strategije:

- ponovna uporaba ambalaže
- ponovna uporaba materijala korištenih za izradu ambalaže
- recikliranje.

Za marketing održivosti društveno-ekološka kvaliteta proizvoda ima veliki značaj, a politika pakiranja i materijali za pakiranje mogu značajno utjecati na preferencije i sklonosti potrošača. U ovoj kategoriji isti značaj ima i politika transporta te logistika pa je danas vrlo važno, već kod strateškog planiranja, uzeti u obzir udaljenost, vrstu prijevoza i njihov utjecaj na ekološku, ali isto tako i na društvenu komponentu.

Pitanje skladištenja je pitanje najbrže isporuke proizvoda krajnjem potrošaču uz maksimalizaciju razine usluge i ekonomičnosti transporta. Tu pripadaju i pitanja osjetljivosti proizvoda, lokalnog transporta i slično. Dakle, pitanje skladištenja također ima i svojevrstan ekološki utjecaj u smislu energije, transporta i vremena skladištenja.

Trošak otpada nije samo trošak odbačenog materijala, već je to i neučinkovita ili nepotrebna uporaba sirovine, energije i vode, neispravni proizvodi, zbrinjavanje otpada nusproizvoda, obrada otpada i drugo. Gospodarenje otpadom važna je karika održivosti i postalo je vrlo složeno područje u pravnom, tehničkom i komercijalnom smislu. Ključni razvoj u

gospodarenju otpadom je usredotočenost na sprečavanje ili smanjenje proizvodnje otpada i ponovnu upotrebu ili recikliranje otpadnih materijala. Najuspješniji način gospodarenja je usmjerenost na njegovu minimalizaciju ili svođenje na najmanju moguću mjeru. U stvari, materijali koji se recikliraju ponovno se koriste u svom izvornom obliku što zahtijeva kontrolirani ciklični proces u kojem materijal kruži bez posljedica od kontaminacije okoliša. Važan element strategije ponovne uporabe materijala i/ili proizvoda je ekodizajn proizvoda koji omogućuje recikliranje i ponovnu uporabu materijala, proizvoda i ambalaže tako nema štetnog djelovanja na prirodne resurse i okoliš.

#### 4.4.2. Segmentacija tržišta

Segmentacija tržišta glavni je preduvjet za provedbu uspješne marketinške strategije pa tako i strategije marketinga održivosti. Poduzeće treba identificirati skupine potrošača koje imaju različite želje i potrebe jer će postići veću konkurentnu prednost ako nudi više različitih proizvoda ili usluga za zadovoljavanje potreba pojedine skupine ili segmenta. Segmentacija je tehnika marketinškog upravljanja koja pomaže poduzeću u pronalaženju načina uspostavljanja konkurentske prednosti (Proctor, 2000.). Tržišni segment je dio tržišta koji posjeduje jednu ili više značajki koje ga identificiraju i razlikuju od drugih, a segmentacija tržišta je u biti raspodjela tržišta na više dijelova pomoću kriterija koji odražavaju različite, osebujne motive ponašanja potrošača unutar njih. Postoje kategorije potrošača, odnosno tržišnih segmenata, među kojima su razlike u zahtjevima za proizvodom ili uslugom tek neznatne. U takvim okolnostima veoma je važno precizno identificirati takve zahtjeve i zajedničke značajke ljudi/potrošača kako bi im se potom identificirani proizvodi i/ili usluge mogli nuditi. Postoje tri osnovne strategije segmentacije u slučaju marketinga održivosti (Belz i Schmidt-Riediger, 2010.):

- strategija društveno-ekoloških niša
- strategija klasičnog tržišnog segmenta
- strategija masovnog marketinga.

Društveno-ekološka dimenzija i važnost marketinga održivosti vezana je uz ponašanje potrošača i javno mnijenje. Većina potrošača ima pozitivan, ali pasivan stav o pitanju održive potrošnje (OECD, 2008.). Instrumenti politike segmentacije moraju biti usmjereni na različite tipove kućanstava, pojedinaca ili skupina, a u obzir treba uzeti i druge čimbenike poput raspoloživog dohotka, dobi i spola, pristranosti, stavova i drugo.

#### 4.4.3. Odabir ciljnog tržišta

Utvrđivanju komuniciranje specifične koristi proizvoda i/ili usluga za svaki tržišni segment u stvari je ciljanje na potrošačke skupine definirane procesom segmentacije.

Općenito je uvriježeno da se prilikom segmentacije tržišta rabe geografske, demografske, psihografske i bihevioralne varijable. Tako je primjerice društveno-ekološka svijest potrošača psihografska varijabla koja se može koristiti za potrebe segmentacije pa je na osnovi ovog kriterija moguće identificirati tri potrošačke skupine (Ham, 2009.; Belz i Schmidt-Riediger, 2010.):

Prva potrošačka skupina posjeduje visoku razinu društveno-ekološke svijesti pa su, sukladno tome, njezini članovi spremni djelovati kao društveno-ekološki aktivni potrošači. Iz njihove perspektive društvene i ekološke značajke proizvoda i/ili usluge igraju vrlo važnu ulogu u donošenju odluka vezanih za kupnju i potrošnju. Ova potrošačka grupa obično je relativno mala i predstavlja inovativne potrošače održivih proizvoda, dobro je informirana i jako senzibilizirana za društveno-ekološka pitanja. Za njih sociološko-ekonomske značajke proizvoda imaju veliko značenje pa su spremni prihvatiti višu cijenu. Te potrošače lako je svrstati u društveno-ekološke niše.

Druga potrošačka skupina također ima visoku razinu društveno-ekološke svijesti, a njezini članovi su najčešće spremni platiti višu cijenu za percipiranu dodanu vrijednost. Oni ne rade kompromis vezan za kvalitetu proizvoda i/ili usluge pa kao takvi predstavljaju rane usvojitelje održivih proizvoda ili društveno-ekološki pristupačne potrošače. Oni dakle cijene društveno-ekološke aspekte i otkrivaju u njima određenu korist, ali nisu spremni prihvatiti gubitak funkcionalnih koristi i povećane troškove.

Treća skupina nije osobito svjesna društvenih i ekoloških pitanja pa su to društveno-ekološki pasivni potrošači. Ova potrošačka skupina obično ne percipira društveno-ekološke značajke proizvoda kao dodanu vrijednost pa nije spremna na kompromis u odnosu na izvedbu i cijenu. Oni su većina koja usvaja održive proizvode jer potrošači ove skupine pripadaju masovnom tržištu. Nakon segmentacije tržišta poduzeće treba odlučiti koji segment mora ciljati, a odluka je usko povezana s pitanjem relevantne ciljane skupine. Drugim riječima, odabrani tržišni segment i relevantna ciljna skupina moraju biti sukladni.

#### 4.4.4. Pozicioniranje

Pozicioniranje je prilagodba elemenata marketinškog miksa ciljanom potrošačkom segmentu. Vezano za odluke o društveno-ekonomskoj kvaliteti proizvoda, kao i segmentaciju ciljanjem tržišta održivosti, treba razmotriti ulogu društvene i ekološke dimenzije pozicioniranja kao izuzetno važne odlike marke proizvoda i/ili usluge. Cilj pozicioniranja je identificirati stvarne motive potrošnje, odnosno percipirane koristi od nekog proizvoda i/ili usluge. U slučaju pozicioniranja marketinga održivosti Peattie i Belz (2010.) izdvojili su tri strategije pozicioniranja održivosti:

Dominantna strategija pozicioniranja održivosti biti će uvažena ako se komunicira društveno-ekološka dimenzija kao primarna korist prije izvedbe, odnosno formiranja cijene proizvoda. Odnosi se na ciljne skupine potrošača s visokom razinom društveno-ekološke svijesti i u tom slučaju potrošači su spremni djelovati vrlo aktivno, bez obzira na cijenu i ekonomski trošak koji može proizaći iz traženja koristi izvedbe tako definiranog održivog proizvoda i/ili usluge.

Izbalansiranom strategijom pozicioniranja društveno-ekološka pitanja dobivaju značenje za potrošače u pogledu izvedbe i cijene, a ova opcija čini se primjerenom prilikom ciljanja umjereno društveno-ekološki aktivnih potrošača. Ova potrošačka skupina razumije prednosti održivih proizvoda te sukladno tome traži koristi od održivosti.

U trećoj strategiji pozicioniranja društveno-ekološka dimenzija je samo pomoćna dimenzija koja podupire primarnu izvedbu i cijenu proizvoda. Potrošačke skupine ove kategorije obično ne percipiraju održive proizvode i/ili usluge kao dodanu vrijednost te nisu spremne na kompromis u odnosu na izvedbu i cijenu.

U marketinšku paradigmu moguće je ugraditi osnovna načela održivosti, a to ustvari predstavlja odličnu podlogu za provođenje marketinškog koncepta u suvremenim uvjetima te je ujedno moguće očekivati i povećanu korisnost za subjekte koji je primjenjuju. Ujedno, koristi se mogu očekivati i na strani potražnje zato što potrošači uz klasičnu isporuku vrijednosti dobivaju i dodanu vrijednost koja utječe na povećanje njihove kvalitete života.

#### **4.5. Instrumentalne značajke marketinga održivosti**

Za implementaciju strategije marketinga održivosti potrebno je razviti njegov instrumentalni okvir kao sveobuhvatni marketinški miks koji integrira sve društvene i ekološke kriterije. Instrumenti marketinškog miksa marketinga održivosti podrazumijevaju održive proizvode

i/ili usluge, održive marke, fer cijene te učinkovitiju distribuciju i vjerodostojnu komunikaciju (Belz i Karstens, 2005.).

#### 4.5.1. Održivi proizvodi i usluge

Proizvod i/ili usluga ključni je element tržišne ponude, a time i marketinga, odnosno jedna od ključnih funkcija marketinga je razvoj i upravljanje koji u širem smislu uključuje fizički opipljive proizvode i/ili usluge, a razvoj svih ključnih elementa proizvoda ima utjecaj na cijeli niz dionika, od poduzeća i potrošača do društva i okoliša. Utjecaj proizvoda na okolinu očituje se tijekom cijelog životnog ciklusa, od razvoja strategije, faze proizvodnje i potrošnje pa sve do njegovog odlaganja. Unutar koncepta održivog marketinga proizvod zadovoljava potrebe i očekivanja potrošača uzimajući u obzir društvene i ekološke aspekte. Sama proizvodnja ne bi trebala negativno utjecati na okoliš, a istodobno bi morala biti ekološki i društveno odgovorna. Održivi proizvodi imaju relativno dug životni ciklus, a to rezultira smanjenjem otpada i onečišćenja (Smoliński, 2016.). Oni imaju veću društveno-ekološku učinkovitost od ostalih proizvoda u istoj kategoriji, iako društveno-ekološka korist koju održivi proizvod nudi u usporedbi s drugim, manje održivim, može biti samo relativna, a ne apsolutna (Ottman 1998.). Društveno-ekološke prednosti proizvoda mijenjaju se tijekom vremena, ovisno o tehnologiji i društvenom pritisku. Održivi proizvodi i/ili usluge nastoje ostvariti sve tri komponente koncepta održivosti: s jedne strane oni uzimaju u obzir i integriraju ekološke i društvene aspekte duž cijelog lanca vrijednosti, dok su s druge strane dugoročno konkurentni.

Da bi proizvod bio i što duže ostao održiv, poduzeće mora preuzimati sve veću odgovornost raznim mjerama i strategijom upravljanja okolišem. To je obveza za poduzeće, ali i za potrošače i sve ostale izravno uključene dionike. Naime procesima kreiranja, proizvodnje, prodaje, konzumacije i odlaganja proizvoda preuzima se i odgovornost za smanjenje utjecaja na okoliš tijekom svih faza proizvoda. Najveća je odgovornost na onome tko ima najviše utjecaja na proizvod i tko, izravno ili neizravno, utječe na okoliš, a to je najčešće proizvođač. Ovaj koncept poznat je pod engleskim nazivom *product stewardship*<sup>6</sup>, odnosno upravljanje proizvodom, i predstavlja brigu za zaštitu okoliša i ljudskog zdravlja upravljanjem proizvodom, od njegovog kreiranja do odlaganja.

---

<sup>6</sup> *Product stewardship* je termin koji se često koristi za opis dugoročnih rješenja za upravljanje otpadom te redistribuciju odgovornosti za njegovo prikupljanje, transport i upravljanje od strane raznih izravno ili neizravno uključenih dionika o ovaj proces.

*Product stewardship* načelno omogućuje smanjenje troškova svih faza proizvoda te tako omogućuje poduzeću bolje izravno razumijevanje odgovornosti u smislu društvenog i okolišnog utjecaja njegovih proizvoda i/ili usluga.

Razvoj ekoloških i društveno odgovornih proizvoda i usluga izuzetna su prilika za proširenje postojećeg ili ulazak na nova tržišta (Willard, 2002.). Rad na kreiranju novog održivog proizvoda zahtijeva razumijevanje novih trendova, odgovorno ekološko razmišljanje te usvajanje novih tehnologija, sirovina i materijala. Uostalom, pomak prema proizvodnji održivih proizvoda i/ili usluga redefinirani je način proizvodnje u kojoj je došlo do zamjene klasičnih ekološki ili društveno prihvatljivim materijalima ili metodama (Martin i Schouten, 2012.).

#### 4.5.1.1. *Marka održivosti i preduvjeti za njezino kreiranje*

Marka proizvoda predstavlja zaštitni znak proizvoda ili poduzeća i svih konotacija koje identificira potrošač pa je to neka vrsta iracionalne emotivne veze prema proizvodu koji je označen tom markom. Marka je rezultat komunikacije poduzeća i potrošača pa marketing vrlo često apelira na onaj dio ljudske svijesti ili podsvijesti gdje su pojedinci, odnosno potrošači, najosjetljiviji i gdje je lako izazvati reakciju.

Način na koji danas odgovorna poduzeća upravljaju markama u kontekstu održivosti korištenje je logike trostruke odgovornosti ili *Tripple bottom line*. Naime, koristeći uobičajene tehnike razvoja i upravljanja markom, odgovorne ona apeliraju i komuniciraju socijalnu pravednost i ekološku održivost kao vitalne elemente marke održivosti. Na osnovi trenda povećane zabrinutosti potrošača prema društvenim i ekološkim problemima, predlaže se pet načela održivog upravljanja markom (BBMG, 2016.):

- uskladiti obećanu i stvarnu vrijednost marke
- angažirati dionike u stvaranju vrijednosti marke
- isporučiti vrijednost marke na društvenoj, ekološkoj i kulturnoj razini
- širiti autentičnu priču o marki
- omogućiti boljitak potrošačima i društvu.

Poduzeće usklađuje svoje praktično djelovanje s obećanjima, a ono se mora podudarati s njihovim tvrdnjama. Održivo brendiranje proizlazi iz integriteta poduzeća pa konfliktne priče, manipulacije i licemjerje oslabljuju marku, erodirajući pritom i povjerenje potrošača.

U procesu stvaranja vrijednosti, koja se kasnije komunicira i putem marke, poduzeće na neki način mora angažirati dionike da pridonose stvaranju tih vrijednost jer poduzeće vrlo često nije posve vjerodostojno. Na taj način održiva marka obuhvaća doprinos potrošača i drugih dionika u izgradnji ugleda marke. Komuniciranje markom mora isporučiti vrijednost na tri razine, odnosno zadaća marke održivosti je (BBMG, 2016.):

- isporuka praktične koristi kao što su kvaliteta, vrijednost i praktičnost
- isporuka koristi za društvo i okoliš
- isporuka pogodnosti koje dionicima daju osjećaj pripadnosti široj zajednici, koja dijeli njihove vrijednosti.

Autentičnost priče koja se veže uz marku je vrlo važna u kreiranju marke i ona mora doprijeti do najniže razine potencijalnih dionika potrošačkog procesa. Osim toga, marka održivosti treba poticati transparentnost svojeg ekološkog i društvenog utjecaja jer transparentnost gradi povjerenje među dionicima koji će zauzvrat promicati i podržavati marku.

Marka održivosti mora osnažiti potrošače i društvo, ona mora jednostavno komunicirati sliku i položaj proizvoda na tržištu. Kao takva, ona pomaže i unapređenju kvalitete života jer ispunjava život pojedinca, odnosno potrošača i doprinosi društvenom boljitku.

#### *4.5.1.2. Održiva ambalaža i označavanje*

Na stavove i ponašanje potrošača marketing održivosti može učinkovito djelovati pakiranjem i ambalažom (Jerzyk, 2015.). Ambalaža je moderan alat integriranog marketinga, a među mnogim promotivnim alatima koji se mogu naći na prodajnom mjestu, pakiranje ostaje najvažniji čimbenik koji utječe na potrošače u procesu kupnje. S ambalažom proizvod je vidljiv i potrošačima sugerira svoje posebne pogodnosti, a kombinacijom različitih elemenata i značajki može komunicirati kvalitetu i cijenu te veličinu i sadržaj proizvoda.

Prema načelu održivosti ambalaža ima najizravniji financijski učinak u smislu ekonomske dimenzije isplativosti. Osim što je ekološki prihvatljivije i štedi novac, održivo pakiranje mora biti korisno i praktično za svoje potrošače. Ambalaža daje i informacije o okolišu te tako razvija ekološku svijest potrošača i utječe na njihovo ponašanje. Očekivanja potrošača o usklađenosti ambalaže sa standardima zaštite okoliša rastu, pa proizvođači i trgovci moraju odgovoriti i na taj izazov rješavanjem tih zahtjeva (Jerzyk, 2015.).



Kombinacijom načela održivosti i ciljeva industrijske ekologije koji proizlaze iz poslovanja odgovornih poduzeća razvijaju se strategije koje se bave zaštitom okoliša vezano uz trajanje ambalaže. Ti se kriteriji odnose na aktivnosti u lancu vrijednosti pakiranja, a definiraju područja u kojima se nastoji potaknuti transformacija, inovacija i optimizacija uporabe materijala za ambalažu. Svladavanjem navedenih kriterija upravljanja odlukama o ambalaži može se postići ekonomski robustan i održivi sustav s prednostima i koristima za potrošača i poduzeće (Sustainable Packaging Coalition, 2011.):

- održiva ambalaža i pakiranje su korisni, sigurni i zdravi za pojedinca i zajednicu tijekom cijelog trajanja proizvoda
- zadovoljava kriterije tržišne i troškovne učinkovitosti
- proizvedena je, transportirana i reciklirana korištenjem obnovljive energije
- optimizirana upotreba obnovljivih i/ili recikliranih izvora
- proizvodi se pomoću „čistih“ tehnologija
- proizvedena je od zdravih materijala
- dizajnirana je uz optimizaciju potrošnje materijala i energije
- učinkovito se koristi u biološkim i industrijskim zatvorenim ciklusima.

Održivo pakiranje i ambalaža omogućuju marketinšku diferencijaciju proizvoda te obrazovanje i informiranje potrošača, a istovremeno, nabava, proizvodnja, transport i odlaganje ambalaže može imati negativne posljedice za okoliš i društvo. Sustavom „inteligentnog“ pakiranja i dizajna moguće je neutralizirati potencijalni negativni učinak ambalaže na okoliš i društvo (Realini i Marcos, 2014.). Pakiranje i ambalaža štite okoliš te doprinose gospodarskom razvoju i društvenoj dobrobiti olakšavajući distribuciju i isporuku proizvoda na tržište.

Temelj svake pa tako i održive poslovne prakse je profitabilnost. Upravljanje troškovima nabave, proizvodnje i isporuke proizvoda sa željenom funkcionalnošću i izgledom element je profitabilnog poslovanja. Stvarni trošak pakiranja i ambalaže sve je složeniji jer se troškovi, zakonodavstvom tradicionalno stvoreni od treće strane, preusmjeravaju na proizvođača raznim pristojbama i strožim propisima. Održivi dizajn pakiranja i ambalaže uzima u obzir cjelokupni vijek trajanja i prepoznaje načelo odgovornosti za zajedničko korištenje proizvoda, pa nastoji minimizirati ukupni trošak sustava pakiranja uz pomoć učinkovitog i sigurnog dizajna. Inicijativa održive ambalaže nudi višestruku strategiju za zadovoljavanje pa čak i prekoračenje tržišnih kriterija, uključujući poboljšani dizajn ambalaže, optimizaciju resursa i tako dalje (Pereira de Abreu et al., 2011.).

Još uvijek naglašena uporaba fosilnih goriva kao primarnog izvora energije u mnogim dijelovima svijeta, glavni je čimbenik koji doprinosi mnogim lokalnim, regionalnim i globalnim pitanjima zaštite okoliša, uključujući i klimatske promjene, zakiseljavanje tla i slično. Obnovljivi izvori energije potencijalno nude rješenja za mnoga ekološka, društvena i ekonomska pitanja koja su ključ razvoja održivog svijeta. Danas se većina materijala koji se koriste za proizvodnju ambalaže oslanja u većoj ili manjoj mjeri na energiju iz fosilnih goriva, a prijelaz s fosilnih goriva na obnovljivu energiju u lancu opskrbe zahtijeva promjene na mnogim razinama. Poduzeća će prelaziti na obnovljivu energiju različitim strategijama. Smanjenje uporabe fosilnih goriva i nastojanje na optimalnoj energetskej učinkovitosti u kratkom roku, učinkovita je strategija prema održivosti s vrlo realnim gospodarskim i ekološkim povratima. Prijevoz kao značajan potrošač fosilnih goriva, te pakiranje i ambalaža optimiziranom distribucijom, bolje će upravljati potrošnjom goriva, a poduzeća će imati koristi zbog promjene transportnog koncepta. Poduzeća također potiču korištenje alternativnih goriva, hibridnih vozila i inovativne tehnologije, a sve ove aktivnosti uvelike pomažu razvoju obnovljive energije i nude alternativu fosilnim gorivima i dio su strategije održivosti za uporabu energije.

Korištenje recikliranih i obnovljivih materijala iz dobro upravljanih izvora može pridonijeti održivosti materijala i tako osigurati njihovu dostupnost budućim generacijama. Korištenje obnovljivih materijala može podržati razvoj održive ambalaže i poboljšati njezin ekološki profil. Materijali iz neobnovljivih izvora trebaju se reciklirati u najvećoj mogućoj mjeri jer je ključ za poboljšanje održivosti ambalaže korištenje bio-bazičnih i recikliranih materijala. Dostupnost, izvedba i cijena nekih bio-bazičnih ili recikliranih materijala utječu na dizajn pakiranja i ambalaže, a materijalni i tehnološki napredak koji pozitivno utječe na te čimbenike poboljšava praktičnost njihove uporabe (Realini i Marcos, 2014.).

„Čista“ proizvodnja odnosi se na kontinuiranu primjenu integrirane preventivne strategije zaštite okoliša radi povećanja ukupne učinkovitosti i smanjenja rizika za ljude i okoliš. „Čista“ proizvodnja je ekološki odgovorna praksa i odnosi se na sve industrijske aktivnosti, uključujući i proizvodnju ambalaže. Proizvodnja ambalaže koristi značajnu količinu energije, vode i materijala u svom proizvodnim procesima. „Čista“ proizvodnja nastoji implementirati praksu i tehnologiju zaštite okoliša kako bi se što više smanjio utjecaj proizvodnje na okoliš.

Ambalaža može sadržavati određene kemikalije koje mogu dovesti do nehotičnog oslobađanja štetnih tvari tijekom životnog ciklusa proizvoda. Iako se ove kemikalije koriste u malim količinama, veličina i količina ambalaže, i tako pridruženi otpad, mogu značajno povećati

stvarnu prisutnost tih neželjenih tvari. Precizan odabir i specifikacija najsigurnijih materijala, koji su dostupni za ispunjavanje zahtjeva za izradu ambalaže, poželjna su strategija jer je zdravlje ljudi osnovni preduvjet održivog razvoja.

Tijekom cjelokupnog životnog ciklusa proizvoda moguće je predvidjeti negativne utjecaje i anticipativno minimizirati njihov utjecaj, pa je iz tog razloga predviđanje najbolja praksa za održivi proizvod i ambalažu. Održivi dizajn za ambalažu započinje pomnim odabirom materijala i jasnim zahtjevom o izgledu. Standardizacija i komunikacija održive strategije dizajna i njegovo usvajanje u industriji ambalaže stvorit će značajan napredak prema održivijoj ambalaži (Pereira de Abreu et al., 2011.).

Stvaranjem održive ambalaže smanjuje ukupna uporaba neobnovljivih resursa, ali i količina otpada. Najveći izazov u razvoju održive ambalaže stvaranje je ekonomski održive i učinkovite infrastrukture i sustava za prikupljanje i njihovu uporabu izvan njihove prvotne svrhe. Postoje mnoge metode prikupljanja i recikliranja ambalažnih materijala.

Označavanje je značajka koja se povezuje s ambalažom jer isporučuje značajne informacije za potrošače i druge dionike, poput posrednika u distribuciji, trgovca i tako dalje. Pragmatična dimenzija označavanja podrazumijeva ostvarivanje ciljeva koji su ponajprije u interesu potrošača. Isto tako, provedbom programa održivosti označavanje ima i svoj društveni značaj (Dendler, 2012.). Iako je označavanje jedan vid komuniciranja s potrošačem i drugim dionicima, ono se koristi i kao komunikacija za održivost proizvoda. Za to služe oznake ili certifikati koje izdaje treća strana, odnosno organizacije koje garantiraju da označeni proizvod zadovoljava određeni standard kvalitete za ispunjenje društvenih ili ekoloških zahtjeva. Takvo certificiranje može biti izvor konkurentske prednosti (Martin i Schouten, 2012.) i smatra se *co-brandingom* jer dvije strane kombiniraju vlastite marke komunicirajući zajedničke vrijednosti, što rezultira povećanim ugledom i vjerodostojnošću, odnosno imidžom. Osim certificiranja, poduzeće ima mogućnost i za označavanje nacionalnim neobveznim oznakama kvalitete (npr. proizvodi hrvatskih farmi i slično) kojima se načelno žele postići isti ciljevi kao i certificiranjem, a to je u prvom redu zaštita potrošača.

#### 4.5.2. Definiranje uvjeta održive cijene

Sljedeći važan element održivog marketinga je trošak potrošača izražen koštanjem nekog proizvoda ili usluge, a koji nastaje kao posljedica ostvarene razmjene. Formiranje cijene vrlo često ovisi o tržištu, odnosno o tržišnim mehanizma koji uvjetuju njezino formiranje. Cijena

je u načelu novčana vrijednost proizvoda sukladno dogovoru između prodavača i kupca i ona je jednaka percipiranoj vrijednosti.

Ulaganje u održivu proizvodnju, zbrinjavanje otpada, recikliranje, certificiranje i označavanje, koji mogu ali i ne moraju biti obvezni, za proizvođače mogu biti stanoviti trošak, a to može poskupiti proizvod i/ili uslugu. Isti učinak postiže se i onda kada poduzeće ulaže novac u društvene aktivnosti. Ti i drugi čimbenici mogu utjecati na prodajnu cijenu konačnog proizvoda što može dovesti do cjenovne konkurentnosti. No ponekad će potrošači usprkos svijesti i svim spoznajama o održivom proizvodu i/ili usluzi odabrati manje društveno-ekološki prihvatljiv proizvod i/ili uslugu, ako je jeftiniji (Kuchinka et al., 2018.).

Dakle, cjenovno pozicioniranje ovisi o tri čimbenika. To su troškovi proizvodnje, potražnja i konkurentnost na tržištu. Često se kao argument za veću cijenu održivih naspram uobičajenih proizvoda navode činjenice kao što su veći troškovi proizvodnje zbog većeg udjela rada, veći rizik proizvodnje, smanjeni prinos i slično (Belz i Karstens, 2005.). Društveno-ekološki aktivni i osviješteni potrošači percipiraju dodanu vrijednost održivog proizvoda te su spremni platiti njihovu višu cijenu (Belz i Karstens, 2005.). Ipak, kako bi poduzeće koje proizvodi i nudi održive proizvode održalo prihvatljivu razinu konkurentnosti i kako bi privuklo sve potrošačke skupine, mora razmotriti cjenovno pozicioniranje i ponuditi održivi proizvod prihvatljiv svim skupinama potrošača. Dugoročno gledano, cjenovno pozicioniranje mora se zasnivati više na premisi isporuke vrijednosti za potrošače, a manje na troškovnoj kalkulaciji, jer održivi proizvod nudi drukčiju dodanu vrijednost za potrošača i društvo u cjelini.

U održivu cijenu uračunati su ekonomski, ekološki i društveni troškovi proizvodnje i marketinga proizvoda osiguravajući istodobno željenu vrijednost za kupce i dobru zaradu za poslovanje (Martin i Schouten, 2012.). Niti cijena niti strategija cjenovnog pozicioniranja nisu održivi ako se ne poštuju sljedeći uvjeti:

- cijena koja ne uključuje troškove sanacije zagađenja okoliša
- niska cijena uz istovremeno sustavno zbrinjavanje i odlaganje neprirodnih i nerazgradivih materijala
- cijena koja se oslanja na sustavnu degradaciju ekosustava Zemlje
- cijena koja je postignuta eksploatacijom radništva.

Dakle, danas poduzeće aktivno sudjeluje politikom cjenovne strategije u sanaciji ili prevenciji okoliša. Činjenica je kako je većina aktivnosti prisilne naravi, odnosno temelji se na nacionalnom zakonodavstvu, pa tako primjerice vlasnici cestovnih vozila plaćaju ekološki

porez za automobile što je povezano s automobilskom industrijom i postojećim Zakonom. Na temelju ovog i brojnih drugih primjera (gorivo, cestarina) može se zaključiti kako su te cijene sigurno održive jer djelomično ili u cjelini nadoknađuju nastalu štetu proizašlu iz uporabe automobila. No, one nisu dobrovoljne jer ih organizacije i pojedinci ne plaćaju na dobrovoljnoj bazi.

Cijene pojedinih proizvoda vjerojatno su ekonomski neopravdano više jer se u osnovnu cijenu uračunavaju i relativno visoki troškovi zbrinjavanja ili odlaganja materijala koje se u prirodi teško ili uopće ne razgrađuju. Ekološki porezi na vozila ili naknada za PET ambalažu samo su neki primjeri povećanja cijene proizvoda radi kasnijeg zbrinjavanja ambalaže. Vrlo često je moguće doći u doticaj s proizvodima porijeklom iz zemalja Trećeg svijeta u kojima je cijena rada vrlo niska i nije u korespondenciji s cijenom na polici. To su primjerice proizvodi s oznakom *Fairtrade* kojom se garantira kako u njihovoj proizvodnji nije korištena dječja radna snaga. Usprkos višoj cijeni potrošač se odlučuje za takav proizvod jer može biti siguran kako je dobar dio zarade ostao primarnom proizvođaču i kako u proizvodnji nije korištena dječja radna snaga.

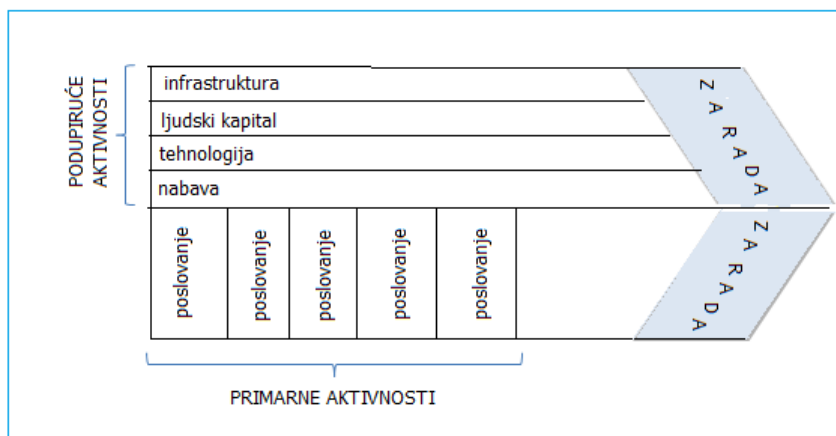
Kako bi se osigurao održivi razvoj, troškovi i koristi od onečišćenja okoliša moraju naći svoje mjesto u cijeni proizvoda i u društvenim računima. Na održivo cjenovno pozicioniranje izuzetno jak utjecaj imaju i eksternalije ili aktivnosti koje nameću nedobrovoljni trošak ili korist drugoj stranki, odnosno aktivnost čiji se učinci u potpunosti ne odražavaju u tržišnoj cijeni. U slučaju eksternalija narušeni su uvjeti ekonomske efikasnosti, ne postoji podudarnost između privatnih i društvenih troškova i koristi, a cijene ne odražavaju društvene koristi i troškove.

#### 4.5.3. Održivi marketinški kanali

Pod pojmom distribucije podrazumijevaju se sve aktivnosti i sredstva koja se poduzimaju kako bi proizvod i/ili usluga bili dostupni potrošaču, a izraz distribucijski kanali alternira s pojmom marketinški kanali (Lusch, 1979.) s ciljem naglašavanja uloge posrednika u distribucijskom procesu. Glavni zadatak učinkovitog sustava marketinških kanala održivih proizvoda i/ili usluga je omogućavanje potrošačima da bez povećanih troškova dođu do željenog proizvoda i/ili usluge, a to podrazumijeva izgradnju pouzdanih odnosa unutar opskrbnog lanca, ponajprije s potrošačima i dobavljačima. Ostali sudionici marketinškoga

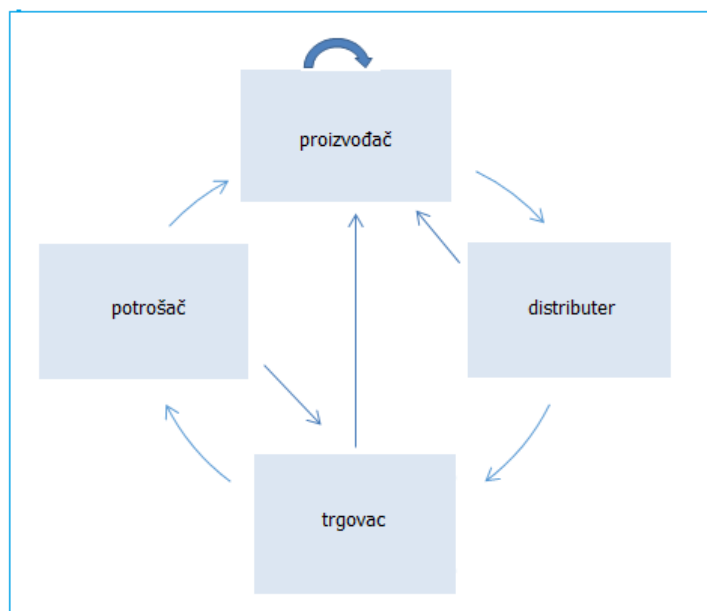
kanala su predstavnici proizvodnih poduzeća, veletrgovci, brokeri, zastupnici i maloprodajna poduzeća i svi oni sudjeluju u isporuci proizvoda i/ili usluge do krajnjeg potrošača.

Značajan broj održivih proizvoda distribuira se kratkim marketinškim kanalima. Budući da potrošači koji pripadaju identificiranoj ciljnoj skupini održivih potrošača nisu skloni dodatnim troškovima vezanim za kupnju održivog proizvoda, marketinški strateški pristup mora osmisлити oblik distribucije zahvaljujući kojem će održivi i konvencionalni proizvodi biti ravnomjerno zastupljeni na tržištu. To se može postići osmišljavanjem novih, inovativnih oblika distribucije. Svojom inovativnošću svaki član marketinškog kanala daje svoj doprinos, stvarajući dodanu vrijednost, a to se naziva lanac vrijednosti (*chain value*). Lanac vrijednosti je koncept koji pretpostavlja cijeli niz aktivnosti kojima se stvara i gradi dodana vrijednost proizvoda i/ili usluge posredničkim fazama unutar marketinškog kanala (Porter, 1998.). Naime, koncept lanca vrijednosti razdvaja korisne aktivnosti poduzeća od onih koje to nisu. Korisne aktivnosti poduzeća omogućuju stvaranje dodane vrijednosti, a time i konkurentsku prednost. Porter (1998.) definira lanac vrijednosti razdvajajući aktivnosti poduzeća na primarne i aktivnosti podrške. Primarne aktivnosti obuhvaćaju ulaznu logistiku (nabava sirovina i materijala za dodavanje vrijednosti preradom), procese unutar proizvodnje, izlaznu logistiku (distribucija do prodajnih mjesta) te marketing i prodaju. U aktivnosti podrške pripada i infrastruktura poput marketinga informacijskog sustava koji omogućuje praćenje marketinškog okruženja, ljudskih resursa koji razvijaju vještine za upravljanje poduzećem, nabavu i tehnologiju. Obje aktivnosti omogućuju poduzeću stvaranje profita koji proizlazi dijelom iz dodane vrijednosti primarnih i pomoćnih funkcija, a dijelom iz prednosti koju tvrtka ostvaruje zbog komuniciranja dodatne vrijednosti potrošačima (Shema 7.).



Shema 7. Porterov model lanca vrijednosti

Izvor: Porter, M. E. (1998.), *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York



Shema 8. Koncept ciklične vrijednosti

Izvor: Martin, D., Schouten, J., (2012.), *Sustainable Marketing*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River

Naime, ono što Porterov lanac vrijednosti nije dovoljno istaknuo, koncept ciklične vrijednosti omogućuje sustav proizvodnje „od kolijevke do kolijevke“<sup>7</sup>, a to znači kako svi materijali, sirovine i *outputi* mogu bez posljedica njihove razgradnje biti odloženi u prirodi te se nakon

<sup>7</sup> Eng. *cradle to cradle production* – pomoću ovakvog okvira proizvodnje i distribucije proizvoda nastoje se stvoriti tehnike proizvodnje koje nisu samo učinkovite, već u svojoj osnovi u potpunosti rješavaju problem otpada. Sve sirovine, materijali, *outputi* i nusproizvodi mogu se reciklirati ili ponovno koristiti. Nasuprot tome, proizvodnja od kolijevke do groba (*cradle-to-grave*) odnosi se na proizvodnju koja preuzima odgovornost za zbrinjavanje proizvoda, ali ne nužno reciklirajući ih i stavljajući na neki način u ponovnu uporabu.

reciklaže mogu ponovno koristiti u novom ciklusu proizvodnje. Na taj način nema otpada ili je on sveden na najmanju moguću mjeru, pa nema dodatnih troškova za njihovo upravljanje.

Uz spomenute ekološke aspekte održivosti marketinških kanala, važni su i ekonomsko-društveni aspekti te kratki lanci opskrbe, značajni ne samo za male i srednje proizvođače, već i za potrošače, zajednicu, ljudsko zdravlje i tako dalje. Pojam kratki lanac opskrbe često se veže za proizvodnju hrane, odnosno poljoprivrednu proizvodnju. No, njegov koncept svakako zaslužuje pozornost jer je, osim za poljoprivrednu proizvodnju, idealan model za sve oblike malih i srednjih proizvođača, ali i za potrošače, lokalnu zajednicu i okoliš, s obzirom na to da podržava i promovira održivost u ekonomsko-društvenom kontekstu.

Lokalni proizvodi integriraju sve procese, od proizvodnje, prerade i distribucije, do potrošnje na maloj razini, pa time potiču razvoj održivih lokalnih gospodarstava stvarajući snažnu vezu između gospodarstava i potrošača. Pojam „lokalno“ definira se udaljenošću mjesta proizvodnje od mjesta prodaje. Osnovna načela koja kratki lanci opskrbe moraju zadovoljiti su, prema Europskoj mreži za ruralni razvoj (2013.), sljedeća:

- što kraća udaljenost između proizvođača i potrošača
- što manje posrednika
- što veća komunikacija između proizvođača i potrošača koja proizvodu dodaje vrijednost i razvija dugoročnu sklonost kupnji istog.

Dakle, kratki lanac opskrbe znači smanjenje broja posrednika kako bi se krajnjem potrošaču isporučio konačni proizvod i/ili usluga jer što je lanac opskrbe kraći, lakše je zadržati i istaknuti autentičnost i izvornost proizvoda u pogledu kulturne prepoznatljivosti, tradicionalnog načina proizvodnje i podrijetla sastojaka (Europska mreža za ruralni razvoj, 2013.).

Kratki lanac opskrbe implicira niz koristi za sve dionike uključene u ponudu i potražnju (Europska mreža za ruralni razvoj, 2013.) jer:

- sustav lokalne proizvodnje potiče vertikalnu i horizontalnu suradnju u opskrbnom lancu, koja izgrađuje povjerenje među suradnicima, što potiče osmišljavanje i ostvarivanje inovativnih poslovnih pothvata; dokazano je kako ovakvi lokalni sustavi proizvodnje stvaraju više radnih mjesta i zadržavaju novac unutar lokalne ekonomije
- lokalni sustavi proizvodnje, naročito hrane, i kratki lanci opskrbe troše manje energije te smanjuju emisiju štetnih plinova, ublažavajući time učinke klimatskih promjena



- primjerice u poljoprivrednoj proizvodnji nastoji očuvati i/ili ponovno uvesti tradicionalne sorte poljoprivrednih kultura, što može biti povezano sa željom proizvođača za proizvodnjom domaće sorte ili tradicionalne vrste koja je bolje prilagođena lokalnim agroekološkim uvjetima; ovo nastojanje pomaže i održanju te poboljšanju poljoprivredne bioraznolikosti
- se kratkim opskrbnim lancem nastoje izgraditi odnosi s potrošačima koji stvaraju vrijednost i pridaju značenje proizvodu, ali i njegovom podrijetlu jer to donosi višestruke koristi; tako se primjerice može razviti osjećaj ponosa zbog pripadnosti određenom području, osnažiti društvena povezanost i potaknuti održivi razvoj zajednice
- kratki lanci opskrbe dobrim dijelom svoje ishodište crpe iz tradicionalnih znanja i običaja što omogućuje konzervaciju, ali i revitalizaciju kulturnog naslijeđa njegovim uključivanjem u život proizvođača i njihovih proizvoda.

Stvaranje lokalnih sustava kratkih lanaca opskrbe lokalne zajednice pokreće dugoročne pozitivne promjene u lokalnim područjima, neophodne za očuvanje lokalnih resursa i stvaranje održivih i postojanih ruralnih zajednica. To oživljava lokalnu ekonomiju i razvija neophodnu ekonomsku, a nadasve demografsku revitalizaciju ponajprije ruralnih, ali isto tako i zapostavljenih urbanih područja.

#### 4.5.4. Integracija održivosti u marketinšku komunikaciju

Pitanje komunikacije između poduzeća i njegovih sadašnjih i budućih potrošača bilateralan je odnos kojim se gradi i održava veza koja predstavlja stožerno pitanje marketinga, pa tako i marketinga održivosti. Općenito, komunikacijska kombinacija sastoji se od kombinacije njezinih elemenata kao što su primjerice oglašavanje, promocija, odnosi s javnošću, osobna prodaja, alati izravnog marketinga i tako dalje.

Za organizaciju koja nastoji biti održiva, marketinška komunikacija mora primijeniti instrumente koji pridonose izgradnji održivog društva. Prema Martin i Schouten (2012.) održiva marketinška komunikacija su poruke i mediji usmjereni na bilo kojeg dionika u cilju postizanja ciljeva marketinga i održivosti, a uključivanje održivosti u marketinšku komunikaciju temelj je uspjeha poduzeća. Promicanje „čistih“ tehnologija ili društvenih i ekoloških inicijativa moguće je pozitivno mijenjati percepciju javnosti. S gledišta održivosti cilj marketinške komunikacije nije samo povećanje prodaje, već i utjecanje na javno mnijenje

i stavove prema održivijoj potrošnji te povećanje svijesti ljudi i interesa za pitanja okoliša. Utjecaj marketinške komunikacija može isprovocirati promjene stavova potrošača glede potrošačkih navika pa čak i stila života uopće.

Jedno od najvažnijih pitanja marketinga održivosti je i promicanje kredibiliteta u očima potencijalnih potrošača. Kako bi se postiglo povjerenje potrošača, uz promotivne aktivnosti poduzeće djeluje odgovorno u svim svojim aktivnostima.

Marketing koji upravlja održivim proizvodima ima i neke specifičnosti. Društveno-ekološku kvalitetu proizvoda često prati tvrdnja koju potrošač ne može izravno provjeriti pa često puta potrošači nisu sigurni je li deklarirana kvaliteta proizvoda zaista primjenjiva i stvarna. Stoga, kako navode Schrader i Thøgersen (2011.), samo ako se pojedinačno percipirana korist približi kolektivnoj društveno-ekološkoj koristi, mogu se očekivati održivi obrasci kupnje i ponašanja potrošača, pa je cilj komunikacije održivosti isticanje individualne koristi u kombinaciji s društveno-ekonomskim i konvencionalnim kriterijima za odluke o kupnji proizvoda i/ili usluge.

Zato je i najvažnija zadaća u komuniciranju održivosti osigurati i prenijeti vjerodostojnost i ugled nedovoljno uvjerenom, neodlučnom potrošaču kojeg treba stalno obavještavati i educirati kontinuiranom i vjerodostojnom komunikacijom o društveno-ekološkim obilježjima proizvoda i/ili usluge. Posljedica ovih mjera je odluka potrošača u korist održivih proizvoda u slučaju da je njihova individualno percipirana i procijenjena korist veća od koristi s usporedivim konvencionalnim proizvodom (Belz i Karstens, 2005.). Potvrda vjerodostojnosti je i potvrda treće strane, a to znači: ako netko treći, netko neutralan, govori o nekom proizvodu ili poduzeću, to utječe na povećanje stupnja njihove vjerodostojnosti. Primjerice, uobičajeno je da se uglavnom dobrovoljnim označavanjem, primjenom propisanih, strogih standarda, definira neka vrsta izvrsnosti i garantira isporuka ekološke ili društvene učinkovitosti. U Hrvatskoj postoji niz nacionalnih i/ili međunarodnih certifikata kvalitete kao što su ISO, HACCP, Halal, GlobalGap, ZOI, ZOZP, ZTS, ekološka oznaka ili neka od nacionalnih neobvezujućih oznaka kvalitete (npr. Proizvod hrvatskih farmi) uz pomoć kojih poduzeće koje stremi održivosti pokušava postići i učvrstiti svoju vjerodostojnost u očima potrošača uz istovremenu isporuku ekoloških ili društvenih vrijednosti.

Sve je veća svakodnevna svijest predstavnika uglavnom velikih i uspješnih poduzeća o poduzetim aktivnostima u društvu i njihovom mogućem utjecaju na sve dionike, bez obzira je li je on pozitivan ili negativan. Riječ je o aktu odgovornosti naspram svih interesno-utjecajnih

skupina koje utječu na djelovanje poduzeća. Radi izbjegavanja negativnih konotacija i ekonomskog iskorištavanja pozitivnih učinaka, traži se sve veća transparentnost poslovanja i komunikacije objavom informacija vezanih za poslovanje. Uz pojam komuniciranje uvijek se vežu pojmovi odgovornost i transparentnost. Odgovornost podrazumijeva pravo na to da se zna što se događa u nekom poduzeću nakon poduzetih aktivnosti, pa je to isto poduzeće dužno objasniti svoje postupke i aktivnosti, a transparentnost se odnosi na lako razumijevanje, otvorenost, iskrenost i poštenje u svim komunikacijama, transakcijama i aktivnostima. Moguće je biti odgovoran dajući dugotrajna i tehnička objašnjenja svakog detalja, ali ako dionici ne mogu razumjeti te informacije i ako su ključne činjenice prikrivene ili dvosmislene, onda informacija nije transparentna. Odgovornost i transparentnost daju priliku poduzeću da na specifičan način komunicira svoje shvaćanje etičkih, društvenih i ekoloških pitanja s kojima se svakodnevno susreće.

Poteškoće vezane za održivu marketinšku komunikaciju povezane su s neodmjerenim ili pretjeranim naglašavanjem održivosti s namjerom da se proizvod i/ili usluga prikažu više održivim nego što doista jesu (Martin i Schouten, 2012.), a poteškoće nastale marketinškim komuniciranjem opisane su pojmom *greenwashinga*. Poteškoće se mogu dogoditi namjerno i slučajno; ili uslijed pomanjkanja znanja, stručnosti i prave informacije ili su posljedica marketinške pasivizacije poduzeća. Bez obzira na motiv ili razloge, ovakve situacije nisu korisne i uvijek prouzrokuju štete, ponajprije u imidžu i ugrozi statusa marke.

Marketing održivosti predstavlja sasvim novu dimenziju upravljanja marketingom koja je odraz promjena u društvu i svijesti pojedinaca. Odgovornost i proaktivnost glavne su odlike nove marketinške paradigme. Osim ispunjavanja primarnih poslovnih ciljeva, jednakoopravno se ispunjavaju i ciljevi koji rješavaju ekološke i društvene prijepore suvremenog društva.

## 5. TRŽIŠNA ORIJENTACIJA I ORGANIZACIJSKA UČINKOVITOSTI

Početak 90-ih godina 20. stoljeća tržište je pod sve većim utjecajem globalizacije, razvoja novih tehnologija, uklanjanja političkih barijera i drugo. Razvijen je jedan novi, širi društveno- ekonomski kontekst koji uvjetuje zaokret u konceptualizaciji i primjeni postojećeg tradicionalnog marketinškog koncepta. Razvoj novog koncepta tržišne orijentacije kao nadogradnje proizlazi iz konceptualnih nedostataka i slabe provedbe tradicionalnog marketinškog koncepta koji nije davao odgovarajuće normative i smjernice razvoja i tržišnog pozicioniranja poduzeća u suvremenom kontekstu (Lambin, 2008.).

Iz marketinške perspektive tržišna orijentacija može se definirati kao jedan od najvažnijih aspekata organizacijske kulture. To je sustav zajedničkih normi i uvjerenja koji mogu utjecati na organizacijsku i upravljačku strukturu (Nuansate i Mohd Mokhtar, 2013.).

Filozofija tržišne orijentacije usredotočena je na kontinuiranu prilagodbu proizvoda i usluga potrebama i očekivanjima potrošača (Grönroos, 2006.). Koncept tržišne orijentacije usredotočen je na donošenje učinkovitih poslovnih odluka. Konceptualno, marketinški orijentirana poduzeća dobro su informirana o tržištu i imaju sposobnost korištenja te prednosti kako bi stvorila vrhunsku vrijednost za potrošača (Gunarathne, 2015.). Koncept marketinške orijentacije sugerira da poduzeće prikupljanjem informacija želi saznati sve o potrebama potrošača i načinu pripreme za odgovor na te zahtjeve (Hyder i Chowdhury, 2015.). Spomenute dimenzije zahtijevaju sustavno prikupljanje informacija o potrošačima i konkurentima, međusobnu razmjenu informacija između poslovnih funkcija, koordinaciju aktivnosti te reakciju na promjene koje definira tržište.

Poduzeće prilagođava svoje proizvode i usluge sukladno identificiranim željama potrošača i na taj način zadovoljava njihove potrebe, ostvarujući istovremeno i vlastitu ekonomsku korist. Koncept tržišne orijentacije usmjeren je prema konkurenciji i ekonomskim ciljevima, poglavito profitabilnosti, ali i stvaranju lojalnog i zadovoljnog potrošača (Narver i Slater, 1990.). Isti autori zaključuju kako se tržišna orijentacija sastoji od triju komponenti ponašanja, a to su: usmjerenost prema potrošaču, orijentacija prema konkurenciji i unutarnja međufunkcionalna koordinacija. Usmjerenost prema potrošaču i orijentacija prema konkurenciji obuhvaćaju sve aktivnosti vezane uz stjecanje informacija o potrošačima i konkurenciji na ciljanom tržištu te širenje tih informacija u cijeloj organizaciji (Gunarathne, 2015.), dok potpuna provedba koncepta tržišne orijentacije uključuje i puni angažman zaposlenika na realizaciji zajedničkih ciljeva (Gudlaugsson i Schalk, 2009.). Podrška među

zaposlenicima, a naročito ona potaknuta menadžmentom, potiče zaposlenike da svojim svakodnevnim djelovanjem i nastojanjima unutar svojih radnih zadataka stvaraju superiornu vrijednost koja se u konačnici isporučuje kao proizvod ili usluga (Voegtlin et al. 2015.). Budući da menadžment igra ključnu ulogu u poticanju tržišne orijentacije, međuorganizacijska funkcija koordinacije vrlo je važan element koji posreduje između zaposlenika.

Deshpandé i Farley (1998.) predlažu konstrukt tržišne orijentacije kao odrednicu korporativne kulture usmjerene na potrošača, a to ne isključuje usmjerenost i na druge dionike poput vlasnika, menadžera, zaposlenika i tako dalje. Korporativna kulturna perspektiva usmjerena je na vrijednosti i uvjerenja dok je bihevioristički pristup privrženiji konkretnim aktivnostima poduzeća (Missaoui i Saidi, 2014.). To je i na tragu Jaworskog i Kohlija (1993.) koji su zaključili kako je upravo bihevioristička perspektiva praktičnija od korporativne kulturne perspektive jer su menadžeri prirodno zainteresiraniji za konkretno provođenje poslovnih aktivnosti nego lamentiranje o korporativnim vrijednostima i uvjerenjima. Takva bihevioristička perspektiva stvorila je definiciju tržišne orijentacije koja se primarno bazira na orijentaciji prema potrošaču. S druge pak strane, definicija Narver i Slatera (2004.) više inzistira na dionicima, poglavito potrošačima i konkurenciji, nego na organizacijskim aktivnostima. Ovaj potonji model marketinške orijentacije najčešće je korišten i validan u kontekstu mjerenja marketinške orijentacije.

Prema Narveru i suradnicima (2004.) odgovorna tržišna orijentacija odnosi se na otkrivanje, razumijevanje i zadovoljavanje iskazanih potreba i želja potrošača dok se proaktivna marketinška orijentacija odnosi na otkrivanje, razumijevanje i zadovoljavanje latentnih želja i potreba potrošača.

Pretpostavka da se obje forme marketinške orijentacije baziraju na inovacijskim nastojanjima poduzeća je točna (Narver et al., 2004.), s tim da se proaktivna tržišna orijentacija snažnije veže uz radikalne inovacije dok je tržišna više orijentirana na trenutno znanje i iskustvo poduzeća (Bodlaj, 2010.). Odgovorna tržišna orijentacija u stvari je orijentacija na potrošača, potrošač je u središte strateškog planiranja koje je samo po sebi primjenjivo i vrlo osjetljivo na razumijevanje i zadovoljavanje potreba i želja potrošača (Slater i Narver, 1998.).

Korporativna kultura oblikuje se na pretpostavci da potrošač zna i može oblikovati svoje želje i potrebe. Stoga je logično da kultura temeljena na orijentaciji prema potrošaču potiče razvoj novih proizvoda, sličnih onima koji već postoje. No, to može biti štetno za poduzeće jer samo

odgovornost prema izraženim potrebama i željama potrošača nije dovoljna, treba se usredotočiti na latentne potrebe potrošača i smišljanje strategije (Amue i Sunny, 2013.). Proaktivna tržišna orijentacija omogućuje istraživanje podsvjesne kognitivne razine potrošača pa tako može i utvrditi njegove potrebe i želje, odnosno razumijevanje, predviđanje i zadovoljavanje latentnih želja i potreba potrošača (Sevester i Kronos, 2012.). Tržišna orijentacija može se definirati kao strategija za postizanje održive konkurentske prednosti temeljene na stvaranju i korištenju informacija unutar organizacije te na odabiru tržišta. U tom smislu na profitabilnom tržištu konkurentska prednost proizlazi iz korištenja resursa i sposobnosti za generiranje zadovoljstva ciljnih skupina koje poduzeću omogućuje postizanje psihološkog položaja koji dovodi do lojalnosti, a time i veće profitabilnosti (Maydeu-Olivares i Lado, 2003.).

Već je uvriježeno da se tržišna orijentacija tretira kao vrlo važna komponenta opstanka poduzeća na tržištu (Neneh, 2016.) i kao takva, ona je identificirana i priznata kao izvor konkurentske prednosti i važna odrednica uspješnosti poduzeća. Poduzeće koje je usvojilo i primjenjuje koncept tržišne orijentacije učinkovitije je i na tržištu, a to se manifestira profitabilnošću, zadržavanjem i zadovoljstvom potrošača, inovativnošću te stopom prodaje i uspješnosti lansiranja novih proizvoda (Gudlaugsson i Schalk, 2009.). Također, tržišnom orijentacijom ostvareje se bliski odnos s potrošačima pa je moguće brže reagirati na njihove želje i potrebe (Reijonen et al., 2012.). Tržišna orijentacija usko je povezana sa stalnim praćenjem marketinškog vanjskog okruženja koje je složeno i pod stalnim pritiskom promjena. Tržišna orijentacija stalni je proces učenja u kojemu organizacija uči iz svih aspekata svoga okruženja, uključujući potrošače i konkurente, a uzima u obzir i kratkoročne i dugoročne organizacijske ciljeve (Kohli i Jaworski, 1990.).

Tržišna orijentacija od vitalnog je značaja za poduzeće jer mu pomaže u procjeni ograničenja, ali i mogućnosti koje se produciraju u vanjskoj marketinškoj okolini (Kumar et al., 2011.) Da bi poduzeće adekvatno reagiralo na promjenljivost poslovnog okruženja, mora se brzo prilagođavati i koncentrirati na sve ono u marketinškoj okolini što bi mogli utjecati na njegovu sposobnost isporuke vrijednosti i zadovoljstva potrošača u odnosu na konkurenciju. Prema Aldas Manzano i suradnicima, (2005.) tržišna orijentacija je resurs i/ili sposobnost poduzeća da osigura održivu konkurentsku prednost.

## 5.1. Stajališta o marketinškoj orijentaciji

O novom konceptu marketinške orijentacije među prvima pišu Kohli i Jaworski (1990.), Narver i Slater (1990.) te Day (1990.). Ovo su samo neki od onih koji su među prvima razvijali koncept tržišne orijentacije. Prema Lambinu (2008.) samo od 1990. gotovo se više od stotinu studija bavi proučavanjem odnosa i konceptualizacije modela tržišne orijentacije, a to govori o njezinoj važnosti za marketinšku teoriju i praksu unazad gotovo 30 godina. Vrlo vjerojatno dvije najvažnije perspektive tržišne orijentacije u teoriji, ali i praksi, temelje se na bihevioralnoj komponenti koju su razvili Kohli i Jaworski (1990.) te onoj razvijenoj na komponentama korporativne kulture Narvera i Slatera (1990.).

### 5.1.1. Stajališta Kohlija i Jaworskog

Kohli i Jaworski (1990.) objasnili su domenu i predložili operativnu definiciju tržišne orijentacije primijenivši dva od tri stupa tradicionalnoga marketinškog koncepta, fokus na potrošača i integraciju, a na tržišnu orijentaciju gledaju kao na implementaciju marketinškog koncepta. Prema njihovoj definiciji tržišna orijentacija uključuje proces stvaranja i širenja informacija o tržištu koje se odnose na sadašnje i buduće potrebe potrošača, uz pomoć svih funkcija i odjeljenja poduzeća te neizostavnom reakcijom na takvo prikupljanje i podjelu informacija u smislu aktivne prilagodbe uvjetima u eksternoj marketinškoj okolini (Kohli i Jaworski, 1990.). Tržišna orijentacija provedba je marketinškog koncepta s visokim stupnjem primjene, a aktivnosti poduzeća su u skladu s ovim konceptom. Tri su ključna elementa tržišne orijentacije: generiranje tržišnih informacija, diseminacija tržišnih informacija i neaktivnost ili reakcija.

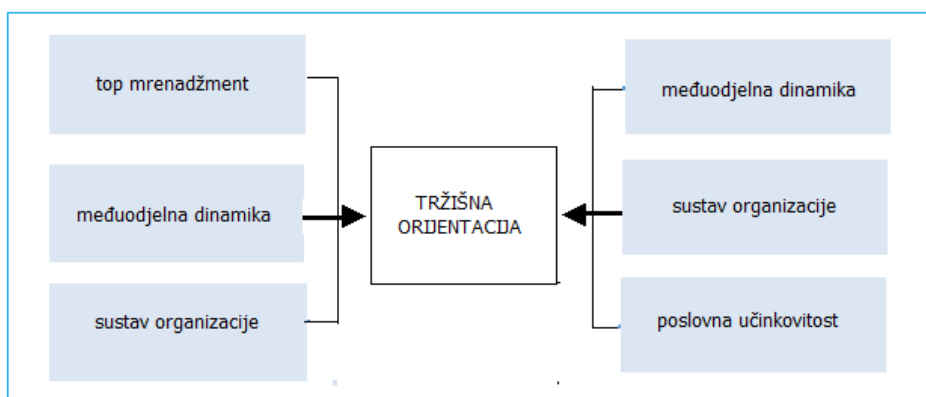
Generiranje tržišnih informacija uključuje širi koncept od samog istraživanja potreba i želja potrošača. Ona uključuje i čimbenike praćenja kao što je praćenje konkurencije, zakonskih propisa, tehnologije te ekoloških i društvenih čimbenika, a ne odnosi se samo na trenutne, već uključuje i buduće potrebe.

Diseminacija tržišnih informacija podrazumijeva sudjelovanje i reakcije svih odjela u organizaciji na potrebe i zahtijeva tržišta. To znači kako se tržišne informacije moraju prenijeti svim odjelima, bilo formalnim ili neformalnim putem.

Reakcija je poduzeta aktivnost kao odgovor na generirane i diseminirane informacije. Ona podrazumijeva segmentaciju, oblikovanje proizvodnog miksa, pozicioniranje i promociju.

Rezultat istraživanja pokazuje kako je profitabilnost posljedica tržišne orijentacije, a ne njezina komponenta. Valja napomenuti kako Kohli i Jaworski (1990.) nisu sugerirali da je tržišna orijentacija aspekt organizacijske kulture (Gudlaugsson i Schalk, 2009.). Smatra se kako su tržišne informacije početna točka u valorizaciji tržišne orijentacije jer prikupljaju i ocjenjuju buduće želje i potrebe potrošača, kao i podatke o konkurenciji, pravnoj regulativi i svemu što bi eventualno neizravno moglo utjecati na reakcije potrošača. Kohli i Jaworski (1990.) naglašavaju i važnost organizacijskog učenja koje ima značajnu ulogu u stvaranju tržišne orijentacije. Naime, menadžeri i zaposlenici moraju kontinuirano prikupljati, širiti i komunicirati informacije u svim odjelima i funkcijama poduzeća na formalan ili neformalan način.

Dok su godine 1990. Kohli i Jaworski opisivali konstrukt, definirali domenu i davali definiciju tržišne orijentacije, nekoliko godina kasnije ovaj istraživački koncept šire te mu daju sistematizirani prijedlog faktora koji utječu na razvoj tržišne orijentacije unutar poduzeća te više nego izravne posljedice primjene iste (Kohli i Jaworski, 1993.). Dakle, oni su identificirali različite organizacijske sposobnosti karakteristične za tržišno orijentirana poduzeća. U tom kontekstu Jaworski i Kohli (1993.) identificirali su tri kategorije utjecajnih čimbenika ili preduvjeta razvoja tržišne orijentacije. To su uprava poduzeća, međuresorna dinamika i organizacijski sustavi. Ti čimbenici djeluju kao poticaj ili prepreka unutar poduzeća, a u konačnici rezultiraju više ili manje tržišno orijentiranom poslovnom organizacijom (Shema 9.).



Shema 9. Čimbenici pretpostavke razvoja i posljedice marketinške orijentacije

Izvor: Jaworski, B. J, Kohli, A. K. (1993.), *Market orientation: Antecedents and Consequences*, *Journal of Marketing*, Vol 57, str. 53 – 70.



Uprava poduzeća ima ključnu ulogu u oblikovanju organizacijskih vrijednosti, pa stoga i na poticanje tržišne orijentacije koja započinje inicijativom s razine najviših upravljačkih struktura poduzeća. Kohli i Jaworski (1990.), te Jaworski i Kohli (1993.) tvrde kako će simbolizam gledan u spremnosti uprave poduzeća da preuzme rizik, poticati i olakšati organizacijsku predanost inovativnosti i odgovornosti. S druge pak strane, politika odbijanja preuzimanja rizika usvojena od strane višeg menadžmenta ima tendenciju sprečavanja procesa stvaranja i implementacije marketinške orijentacije. Rizik se odnosi na tendenciju preuzimanja ili odvratanja koju poduzima uprava poduzeća u svojim operativnim i strateškim odlukama i postupcima (Pulendran et al., 2000.).

Kohli i Jaworski (1990.) definiraju međuresornu dinamiku kao formalnu ili neformalnu interakciju i odnose među odjelima poduzeća, a njihovi nalazi potvrđuju kako odjeli koji su u sukobu vjerojatno neće biti spremni podijeliti informacije te tako ugrožavaju primjenu tržišne orijentacije. Naprotiv, povezani odjeli surađuju i stvaraju atmosferu koja vodi do većeg stupnja integracije te su tako važan preduvjet za postizanje tržišne orijentacije. Jaworski i Kohli (1993.) također sugeriraju kako organizacijske dimenzije, primjerice formalizacija, centralizacija i departmentalizacija, sprečavaju stvaranje i širenje informacija i oblikovanje organizacijskog dogovora. Što su u poduzeću formalizacija i centralizacija veće, to je niža ukupna tržišna orijentacija poduzeća. Centralizacija je situacija unutar poduzeća u kojoj sva moć odlučivanja počiva na jednoj točki pa birokracija, koja često proizlazi iz gore navedenih dimenzija, pridonosi povećanju razine nesigurnosti, međudjelnim sukobima i konkurenciji, slomu komunikacijskih tijekova i kašnjenju u donošenju odluka (Pulendran et al., 2000.).

Važne informacije, bilo da se radi o informaciji o potrošačima ili ostalim čimbenicima tržišta, moraju biti dostupne na vrijeme, a ne kada postanu nevažne i irelevantne. Već ranije spomenuta departmentalizacija je potencijalna prepreka učinkovitog prohoda informacija s tržišta prema sustavu u cjelini.

Što je veći utjecaj tržišnih čimbenika na procjenu i nagrađivanje menadžera, to je veći stupanj primjene ukupne tržišne orijentacije poduzeća. Naime, ustanovljeno je kako su sustavi nagrađivanja od ključne važnosti u oblikovanju ponašanja zaposlenika (Rynes, 2004.). Vjerojatnije je da će poduzeća, koja procjenjuju i upravljaju nagrađivanjem zaposlenih na osnovi zadovoljstva potrošača i razini isporučenih usluga, poticati aktivno prikupljanje i diseminaciju tržišnih informacija, kao i posljedičnu reakciju na prikupljene, diseminirane i obrađene informacije u vidu pravovremene i precizne reakcije na tržištu.

Kao posljedice provedene tržišne orijentacije, a u kontekstu utjecaja na zaposlenike, Jaworski i Kohli (1993.) navode veću fokusiranost zaposlenika na proizvod, precizno vođenje, te bolju koordinaciju prodajnih aktivnosti i diferencijaciju. Tržišna orijentacija također pruža zaposlenicima psihološku i društvenu korist jer što je veći njezin stupanj, to je i veći „borbeni duh“, zadovoljstvo poslom i lojalnost zaposlenika.

Kompetitivno okruženje može imati poticajnu ulogu u odnosu tržišne orijentacije i tržišnog učinka jer što je veća tržišna orijentacija, veća je potražnja, prodaja i tržišni udio, a povećana dobit. Nadalje, što je veća tržišna turbulencija i intenzitet konkurencije, to će biti jači odnos tržišne orijentacije i poslovanja. No, što je veća tehnološka turbulencija, to je slabija povezanost tržišne orijentacije i uspješnosti poslovanja.

Dakle, predstavljeni model daje operativni pogled na prva dva stupa tradicionalnog marketinškog koncepta s fokusom na potrošača i integraciju. S operativnog gledišta model Jaworskog i Kohlia ostaje vrlo općenit. Na primjer, ne navodi vrstu prikupljanja tržišnih informacija niti vrstu reakcije u obliku konkretnih marketinških aktivnosti koje bi poduzeće trebalo poduzimati. Također, nije ni jasna izravna veza s marketinškom funkcijom (Lambin, 2008.).

#### 5.1.2. Stajališta Narvera i Slatera

Narver i Slater (1990.) predložili su model tržišne orijentacije u kojem je korporativna kultura posvećena ispunjavanju potreba i želja potrošača. Oni su definirali tržišnu orijentaciju kao konkurentsku strategiju koja učinkovito generira odgovarajuću vrstu ponašanja s ciljem stvaranja unaprijedene vrijednosti za potrošača, što dugoročno osigurava bolji rezultat za poduzeće (Maydeu-Olivares i Lado, 2003.). Narver i Slater (1990.) definiraju tržišnu orijentacije kao organizacijsku kulturu koja efektno i efikasno oblikuje interne obrasce ponašanja za stvaranje vrhunske vrijednosti za potrošače i kontinuirani učinak za vlastito poslovanje. Njihov cilj bio je naglasiti komponente koje grade tržišnu orijentaciju i predložiti korisnu definiciju koncepta. Oni su promatrali tržišnu orijentaciju kao kulturu organizacije, a jedna od važnijih postavki, vezano za šire tumačenje ovog koncepta, je usredotočenost poduzeća ne samo na potrošače, već i na konkurenciju. Osim toga, naglašavali su i međufunkcionalnu koordinaciju, odnosno stvaranje neke vrste jedinstva između svih funkcija u organizaciji. Stoga je tržišna orijentacija definirana sukladno s tri bihevioralne komponente, a to su usmjerenost prema potrošaču i konkurenciji te interfunkcionalna koordinacija. Ovdje treba pridodati i dva kriterija odlučivanja, dugoročni fokus i profitabilnost.

Za razliku od modela Jaworskog i Kohlija, model Narvera i Slatera nije samo specifičniji, već je i konceptualno restriktivniji jer je ograničen samo na dva tržišna aktera, potrošače i konkurenciju. Snažna točka ovoga modela je njegova eksplicitna orijentacija na konkurenciju. Što je veći rivalitet između poduzeća, veći će biti i fokus na potrošača. Dakle, orijentacija na konkurenciju nije alternativa orijentacije na potrošača, već naznaka isporuke vrhunske vrijednosti proizvoda i/ili usluga.

## **5.2. Tržišna orijentacija i poslovna uspješnost**

Ovisno o teorijskoj provenijenciji ili praktičnim pragmatičnim zahtjevima struke, moguće je uočiti različite pristupe mjerenja poslovnih rezultata. Kao kriterij za procjenu uspješnosti poslovanja, najosnovnija podjela pokazatelja temelji se na dualističkom pristupu te se dijeli na financijske i nefinancijske pokazatelje, dok se pristup u mjerenju uspješnosti poslovanja provodi prema subjektivnim i objektivnim mjerilima. Iako se većina objektivnih mjera temelji na financijskim pokazateljima, izvješćivanje o financijskim pokazateljima može biti predmet subjektivnog izvještavanja (Protcko i Dornberger, 2014.; Šályová et al., 2015.). Naime, subjektivna metoda ponajprije se odnosi na uspješnost tvrtke u odnosu na vlastita očekivanja ili procjenu u odnosu na konkurenciju (Protcko i Dornberger, 2014.), a objektivna na apsolutnim mjerilima uspješnosti, uglavnom financijskim pokazateljima.

Poteškoće pri dobivanju objektivnih mjera doprinose širokoj upotrebi mjerenja subjektivnih pokazatelja poslovne uspješnosti (Cano et al., 2004.), a takav je pristup, kako navode Hooley i suradnici (2003.), poželjan kada je potrebno dobiti vrijednosti indikatora poslovne uspješnosti od većeg broja ispitanika. Osim toga, taj pristup dopušta ispitaniku da odluči koliko je bolji ili lošiji u kategoriji pojedinog indikatora uspoređujući se s drugim, konkurentnim poduzećima u istoj industriji (Gudlaugsson i Schalk, 2009.). Vrlo često menadžeri ne žele dati precizne numeričke podatke za pojedine pokazatelje iz domene poslove tajne ili istraživanja ove vrsta predstavljaju za njih dodatni napor zbog njihov dinamične dnevne rutine i obveza. Numeričke vrijednosti u apsolutnim iznosima koje se traže za pojedine pokazatelje poslovne učinkovitosti ponekad je teško uspoređivati za veća i manja poduzeća, poduzeća koja djeluju u različitim industrijama ili koriste različite računovodstvene standarde i slično (Šályová et al., 2015.). Primjerice, Jaworski i Kohli (1993.) koristili su subjektivna i objektivna mjerila, ali rezultati nisu bili pouzdani jer nisu pronašli izravnu vezu između tržišne orijentacije i rasta prodaje ili profitabilnosti. Istodobno, njihovi rezultati pokazali su vrlo značajnu povezanost između tržišne orijentacije i ukupne poslovne uspješnosti.

Istraživači i menadžeri su u osnovi zainteresirani za dva aspekta poslovne uspješnosti: tržišnu uspješnost proizvoda i/ili usluge i financijsku uspješnost, a stvaranjem pozicijske prednosti u odnosu na konkurenciju, potrošači će pozitivnije percipirati proizvode i/ili usluge poduzeća (Morgan, 2012.). Tržišna uspješnost proizvoda ili usluge identificira se nizom indikatora kao što su veći volumen prodaje, veće zadovoljstvo potrošača, fidelizacija, osjetljivost na nižu cijenu i rast tržišnog udjela poduzeća. Odnosno, poduzeće s ostvarenom troškovnom prednošću može održati postojeću percepciju obrasca potrošnje među ciljanom potrošačkom skupinom uz veću maržu na istoj razini prodajne cijeni koju postižu konkurenti.

Nesumnjivo, financijska uspješnost je krajnji cilj i središnji aspekt provođenja marketinških aktivnosti gotovo svih poslovnih tržišnih sustava. Iz perspektive financijske uspješnosti, poslovna uspješnost se definira i mjeri u kontekstu računovodstvenih pokazatelja, novčanih tijekova, profitabilnosti i pokazatelja financijskog probitka za investitore.

#### 5.2.1. Odnos između tržišne orijentacije i poslovne uspješnosti

Odnos između tržišne orijentacije i poslovne uspješnosti čest je predmet istraživanja u studijama koje se bave sveukupnim utjecajem marketinga na uspješnost poduzeća (Fritz i Mundorf, 1994.). Većina istraživanja ustanovila je kako tržišna orijentacija ima pozitivan učinak na uspješnost poslovanja, što se manifestira razvojem novih proizvoda, rastom prodaje, profitabilnošću, povratom investicija (ROI) i tako dalje. Prije svega, tržišna orijentacija je čimbenik u postizanju organizacijske učinkovitosti (Sin et al., 2005.), a ona prema Protcku i Dornbergeru (2014.) omogućuje poduzeću da bolje razumije svoje okruženje i potrošače.

Narver i Slater (1990.) proveli su istraživanje unutar jedne industrije i utvrdili kako je tržišna orijentacija povezana s povratom imovine (ROA), a Jaworski i Kohli (1990.) njezinu pozitivnu korelaciju s ukupnom uspješnošću poduzeća. Navedeni autori su se među prvima bavili pitanjem tržišne orijentacije i njezinim utjecajem na uspješnost poduzeća s ciljem ispitivanja veze između tržišne orijentacije i poslovne uspješnosti poduzeća. Isto tako, većina literature sugerira kako postoji pozitivna korelacijska veza između tržišne orijentacije ili barem pojedinih njezinih komponenata i poslovne uspješnosti poduzeća.

Istraživanja koja su proveli Maydeu-Olivares i Lado (2003.) bavila su se procjenom učinka tržišne orijentacije na uspješnost poslovanja osiguravajućih društava. Uspješnost poduzeća predstavljale su tri varijable: tržišni udio, premije rasta i profitabilnost. Ovo istraživanje

ustanovilo je kako je najbolji objektivni pokazatelj ekonomske uspješnosti poduzeća profitabilnost. U svom istraživanju isti autori istaknuli su kako kvaliteta proizvoda i zadovoljstvo potrošača također mogu biti potencijalni pokazatelji poslovne uspješnosti.

Do vrlo sličnih rezultata došli su također Gudlaugsson i Schalk (2009.) Istraživanje islandске finansijske institucije pokazalo je kako je tržišna orijentacija u pozitivnoj korelaciji s ukupnom poslovnom učinkovitošću, a ustanovljen je i značajan utjecaj na rast prodaje, profitabilnost, ali i na zadovoljstvo zaposlenih.

Za potrebe empirijskog istraživanja koje se provodilo s ciljem istraživanja utjecaja odgovorne i proaktivne tržišne orijentacije na stupanj novih proizvoda, inovativnosti i uspješnost poslovanja poduzeća s naglaskom na poslovnu uspješnost (Bodlaj, 2010.), ustanovljeno je kako je odgovorna i proaktivna tržišna orijentacija u pozitivnoj korelaciji s brojem novih proizvoda. Ovo istraživanje potvrdilo je kako samo proaktivna tržišna orijentacija značajno i pozitivno utječe na stupanj lansiranja novog proizvoda dok je utjecaj odgovorne tržišne orijentacije neznatan. I na kraju, ovo istraživanje pokazuje kako su obje marketinške orijentacije pozitivno, ali slabo povezane s tržišnim performansama.

Nasuprot rezultatima istraživanja Bodlajeve (2010.), rezultati istraživanja koje su proveli Procko i Dornberger (2014.) pokazuju pozitivan odnos između tržišne orijentacije i uspješnosti poslovanja što se može opravdati veličinom istraživanog tržišta, ali i vremenskim odmakom provedenih istraživanja.

Utjecaj tržišne orijentacije na poslovnu uspješnost malih i srednjih poduzeća također je područje mnogih istraživanja. Na osnovi istraživanja Mahmouda (2011.), Shehu i Mahmoud (2014.) zaključuju kako veća razina tržišne orijentacije znači veću razinu poslovne izvedbe poduzeća. Među ostalim, ustanovljena je i značajna korelacija između tržišne orijentacije, organizacijske kulture i poslovne uspješnosti.

Istraživanje koje je proveo Jangl (2015.) ustanovilo je blago pozitivan i značajan odnos između varijabli istraživanja i prikupljanja informacija o potrošaču, diseminacije i integracije informacija sustavom poduzeća, reakcije na tržišne informacije i poslovnu uspješnost. S druge strane, nije dokazana statistički značajna korelacija između varijabli prikupljanje informacija o konkurenciji i uspješnosti poslovanja.

Slično istraživanje koje je procjenjivalo uspješnost poslovanja na temelju predanosti i lojalnosti zaposlenika, zadovoljstva potrošača i niza finansijskih pokazatelja proveli su Šályová i suradnici (2015.). Istraživanja su utvrdila kako je tržišna orijentacija bolji prediktor

nefinancijskih pokazatelja, kao što su zadovoljstvo potrošača i predanost zaposlenika, a nešto slabiji financijskih pokazatelja, kao što su povrat na sredstava, povrat na prodaju i povrat od ulaganja.

#### 5.2.2. Utjecaj okruženja na tržišnu orijentaciju

Marketinško okruženje ima važnu ulogu u formiranju tržišne orijentacije poduzeća jer ono potiče poduzeće na učinkovitiju primjenu tržišne orijentacije samo ako je ono voljno samo načiniti dodatni napor za razvijanje i održavanje sposobnosti za olakšano usklađivanje s promjenama vanjskih uvjeta. Inače, poduzeće se može izolirati i postati otporno na vanjske utjecaje, a to dovodi do loših odluka i loše pozicije na tržištu (Ceptureanu, 2016.).

Radi boljeg razumijevanja i postizanja povoljnijih ishoda organizacijske uspješnosti koju pretpostavlja adekvatna primjena tržišne orijentacije, treba prepoznati i razumjeti utjecaj okoline (Narver i Slater, 1990.). Dobro pripremljena i strateški razrađena tržišna orijentacija je od iznimne važnosti za bolju usredotočenost na ona pitanja i događanja u okolišu koja će vjerojatno utjecati na povećanje zadovoljstva potrošača u odnosu na konkurenciju.

Slater i Narver (1994.) istraživali su utjecaj čimbenika okruženja na jačinu odnosa tržišne orijentacije i poslovne uspješnosti. Njihovi rezultati pokazali su kako čimbenici okruženja ne utječu niti na prirodu njezinih odnosa i poslovne uspješnosti, niti na individualno jačanje bilo koje komponente tržišne orijentacije.

Organizacijska strategija nije podjednako učinkovita u svim uvjetima pa tako primjerice u vrlo turbulentnom okruženju poduzeće mora stalno prilagođavati svoje kompetencije kako bi rješavalo novonastale probleme (Kumar et al., 2011.). Prema Kohliu i Jaworskom (1990.) tržišna orijentacija neće imati kritičnu važnost u turbulentnom okruženju pa sugerira stvaranje zadovoljnih potrošača koji će i u vrijeme krize ponavljati kupnju. Zato provedba strategije usmjerene na tržište koje predmnijeva pribavljanje povratnih informacija s tržišta, bilo vezano za potrošače i/ili konkurenciju, može se, bez većih poteškoća, pravovremeno adaptirati na promjene u vanjskom okruženju. Poduzeće sa usvojenom kulturom organizacijskog učenja i tržišnom orijentacijom može najbolje odgovoriti na čimbenike iz okruženja učenjem koje omogućuje inovativno i reaktivno ponašanje (Baker i Sinkula, 1999.).

U poimanju okruženja i njegovog značaja za marketinšku okolinu prilično jasnu sliku o čimbenicima i njihovom značaju dali su Jaworski i Kohli (1993) koji ih navode tri. To su tržišna i tehnološka previranja te intenzitet konkurencije.

#### 5.2.2.1. *Tržišna previranja*

Poduzeće mora razumjeti koliko pojedini potrošač vrijedi kako bi mogla teći organizacijska prilagodba stalnim podešavanjem ponude sukladno promjeni ponašanja potrošača. Jedino je na taj način tržišno orijentirano poduzeće u stanju zadržati veći broj zadovoljnih potrošača. Ovakav način poslovnog razmišljanja dovodi do bolje dugoročne izvedbe, naročito u okolnostima tržišnog previranja koje se najbolje manifestira stalnom izmjenom obrasca potrošačevih želja i potreba.

Tržišno previranje može se definirati kao stopa promjene u strukturi potrošačkih želja i potreba (Hanvanich et al., 2006.). Nestabilna ekonomska klima i promjene želja i potreba potrošača kontinuirano potiču tržišne turbulencije, a glavna pokretačka snaga promjena su sami potrošači. Potrošači postaju sve zahtjevniji, žele inovativne proizvode i usluge, povećanu dostupnost i kraće vrijeme isporuke, više diferencirani proizvod, bolju kvalitetu i sve to po istoj cijeni.

Tržišno previranje jača odnos između tržišne orijentacije i prodaje te tržišne orijentacije i kratkoročne ili dugoročne profitabilnosti, ali se taj efekt tijekom vremena smanjuje. Razlog smanjenja utjecaja tržišne orijentacije na poslovnu učinkovitost očituje se zbog sljedećeg (Kumar et al., 2011.):

- kako sve više poduzeća postaje tržišno orijentirano, sposobnost pojedinog tako orijentiranog poduzeća više nije ista
- prednost koju tržišno orijentirano poduzeće ostvaruje na turbulentnom tržištu smanjuje se kada su i konkurenti tržišno orijentirani.

#### 5.2.2.2. *Konkurentski intenzitet*

U nedostatku konkurencije, potrošači su orijentirani na proizvode i usluge suženog broja ponuđača dok u uvjetima visokog konkurentnog intenziteta potrošači imaju alternativne mogućnosti da na kvalitetan način zadovolje svoje potrebe i želje. Tijekom vremena konkurentski intenzitet može poboljšati učinke tržišne orijentacije u smislu poslovne izvedbe jer tržišno orijentirano poduzeće u istoj industriji povećava svoje sposobnosti i procese optimalnom raspodjelom resursa, a s ciljem zadržavanja važnih potrošača. Dobro tržišno orijentirano poduzeće sposobno je pravodobno reagirati i unaprijediti otpor prema konkurentskoj prijetnji, što povećava prodaju i dobit. Dakle, poduzeće s većom tržišnom

orijentacijom postiže i bolje poslovne rezultate. Ali, što je više poduzeća tržišno orijentirano, učinak konkurentnog intenziteta se smanjuje (Kumar et al., 2011.).

Pojam konkurentnog intenziteta odnosi se na situaciju u kojoj konkurenti na tržištu do neke mjere utječu na poslovanje poduzeća. Analiza suštine tržišnog natjecanja omogućuje razumijevanje pojma konkurentnosti poduzeća. Kao jedan od čimbenika poticanja izgradnje elemenata konkurentnosti poduzeća, konkurencija u većini slučajeva djeluje u obliku vanjske suprotstavljene sile, a njezino osnovno obilježje koje dopušta karakterizaciju određenog stupnja utjecaja zapravo je intenzitet konkurencije. Dakle, procjena razine konkurentnosti poduzeća pretpostavlja procjenu konkurentskog intenziteta kao jednog od njegovih glavnih faktora. Procjena intenziteta konkurentnosti pokazuje opću atraktivnost ulaska na tržište uz pomoć jednog od najznačajnijih marketinških instrumenata, marketinške strategije, uz pomoć koje je moguće preliminarno procijeniti rezultate aktivnosti (Ceptureanu, 2016.). Ova procjena uključuje:

- analizu distribucije tržišnih udjela između konkurenata
- analizu rastućih tržišnih stopa
- analizu profitabilnosti tržišta.

Intenzitet konkurencije koju generiraju organizacije prati predvidiv obrazac koji uključuje organizacijsko i povijesno iskustvo. Organizacijsko iskustvo kreira se stalnim učenjem, dok povijesno iskustvo proističe iz dugogodišnjeg stručnog rada i prisustva na tržištu.

### *5.2.2.3. Tehnološka previranja*

Tehnološko previranje definirano je kao stupanj promjena povezanih s tehnologijom i proizvodnim procesima proizvoda ili usluge, dok tehnološka turbulencija definira značajke proizvoda i/ili usluge pod utjecajem unutarnjih i vanjskih inovacija. (Hanvanich et al., 2006.).

U uvjetima visoke razine tehnološkog previranja smanjuje se utjecaj tržišne orijentacije na povećanje prodaje i dobit pa su na takvom tržištu značajke proizvoda ili usluge određene inovacijama unutar i izvan industrije. S obzirom na to da sve više poduzeća postaje tržišno orijentirano, prije ili poslije naći će se u nepovoljnoj situaciji na tržištu s visokom razinom tehnološke turbulencije (Kumar et al., 2011.).

Veliki broj empirijskih istraživanja ide u prilog potvrde kako privrženost tržišnoj orijentaciji uvelike utječe na uspješnost poduzeća. Ona je prvenstveno ekonomske naravi, ali također



može implicirati ishode koji nadilaze neposrednu ekonomsku dimenziju te impliciraju širi društveni značaj ili utjecaj.

### **5.3. Najčešće korištena mjerenja tržišne orijentacije**

U ovom podpoglavlju prikazat će se dosadašnja istraživanja, konceptualizacija i razvoj mjerne ljestvice za mjerenje tržišne orijentacije. Iz godine u godinu sve je veći broj mjernih ljestvica za mjerenje tržišne orijentacije pa ne čudi da one ponekad mjere istu stvar, ali na drugi način. No, cilj ostaje isti: utvrditi stvarne čimbenike i njihovo djelovanje na poslovnu učinkovitost poduzeća.

Veliki broj stručnjaka iz domene ekonomske teorije i politike prepoznaje važnost tržišne orijentacije, pa ne čudi povećani znanstveno-istraživački interes za ovo područje. Brojni marketinški stručnjaci identificiraju glavne domene koncepta tržišne orijentacije te razvijaju sve pouzdanije mjerne ljestvice za njezino utvrđivanje. Dok s jedne strane postoji suglasnost oko generalne važnosti koncepta tržišne orijentacije, s druge strane nije postignut konsenzus oko jedinstvene mjerne ljestvice, a što potvrđuje izuzetno veliki broj mjernih ljestvica razvijenih u posljednjih 20-ak godina.

Tržišna orijentacija jedna je od najviše istraživanih metoda koja svoju provenijenciju ima u marketinškom konceptu, a definirana je kao metoda koja doprinosi boljem upravljanju poduzećem. Istraživanja koja se provode uključuju definiranje tržišne orijentacije i njezin utjecaj na uspješnost poslovanja te metode njezinog mjerenja i provedbe upravljačkim procesima u poduzeću (Tomášková, 2009.).

Prema Dursun i Kilic (2017.) Kotlerove teoretske pretpostavke omogućile su razvoj i konceptualizaciju tržišne orijentacije. Naime, on je razvio ljestvicu za provjeru marketinške učinkovitosti koju su menadžeri koristili za ocjenu u kojoj mjeri njihovo poduzeće razumije i implementira marketing. Marketinška učinkovitost mjerila se pomoću pet dimenzija, a to su filozofija potrošača, integrirana marketinška organizacija, adekvatne marketinške informacije, strateška orijentacija i operativna učinkovitost (Dursun i Kilic, 2017.). Prema Narveru i Slateru (1990.) te se dimenzije mogu lako usporediti i povezati s dimenzijama tržišne orijentacije, kao što su orijentacija prema potrošaču i konkurenciji te međufunkcionalna koordinacija, a prema Kohliju i Jaworskom (1990.) i prikupljanje tržišnih informacija.

Najranije, pouzdane i sveobuhvatne mjerne ljestvice za mjerenje tržišne orijentacije razvili su godine 1990. Narver i Slater te nešto kasnije, 1993. Jaworski i Kohli. Oni su razvili i precizno

definirali konstrukte tržišne orijentacije i, što je važnije, empirijske mjerne ljestvice, usredotočujući se pritom na vezu između tržišne orijentacije i organizacijske učinkovitosti.

Nakon objave tih prvih metoda za mjerenje tržišne orijentacije mnogi autori nalazili su brojne nedostatke, ali sve kasnije razvijene metode i nadalje sadrže osnovne spoznaje i načela koja su postavili Kohli, Jaworski, Narver i Slater. Na taj način dobiveno je mnoštvo novih metoda, odnosno varijacija na dvije glavne teme.

### 5.3.1. Oblikovanje ljestvica za mjerenje tržišne orijentacije

Narver i Slater (1990.) razvili su pouzdanu ljestvicu za mjerenje tržišne orijentacije koju su nazvali MKTOR. Tržišnu su orijentaciju koncipirali tako da ima tri biheviorističke komponente i dva kriterija odlučivanja, dugoročni fokus i profitabilnost.

MKTOR ima ukupno 15 čestica na bazi Likertove skale od sedam stupnjeva. Od toga na orijentaciju prema potrošačima otpada šest čestica, na orijentaciju prema konkurenciji također šest čestica, a na međufunkcionalnu koordinaciju tri čestice. Prednosti ove mjerne ljestvice su, prema Dursunu i Kilicu (2017.), sljedeće:

- mjerna ljestvica razvijena je na razini strateških poslovnih jedinica, a ne na općoj, korporativnoj razini
- MKTOR može poslužiti kao dobar dijagnostički alat jer mjeri razinu tržišne orijentacije.

Prema Tomáškovoj (2009.) MKTOR ima i neke nedostatke, a to su:

- orijentacija na samo dva dionika: potrošača i konkurenciju
- ne naglašava se brzina prikupljanja tržišnih informacija i širenja poduzećem
- općenitost – ne odražava posebnost pojedinog poduzeća.

Jaworski i Kohli (1993.) empirijski su testirali i potvrdili teorijski okvir tržišne orijentacije koju su predložili u svojoj studiji iz 1990. Ono što je važno, a veže se za ovu studiju, okvir je koji definira čimbenike koji uvjetuju razvoj tržišne orijentacije i njezine ishode. Za tu potrebu razvili su mjernu ljestvicu koja počiva na biheviorističkoj perspektivi tržišne orijentacije, s četiri varijable i 32 čestice. Činjenica kako je mjerna ljestvica sastavljena od 32 čestice može biti problem za istraživača jer joj nisu skloni ispitanici – mjerenje duže traje, a predstavnici poduzeća nemaju niti puno vremena niti strpljenja za takvu vrstu angažmana. S obzirom na uočene praktične poteškoće u provedbi, Kohli i suradnici (1993.) su na osnovi svojih ranijih

studija razvili pouzdani mjerni instrument tržišne orijentacije koji su nazvali MARKOR. On se temelji na četiri komponente koje su ustanovljene u ranijim studijama i koje su mjerene s 20 čestica na petostupanjskoj Likertovoj skali. Prva komponenta mjeri pribavljanje tržišnih informacija, druga diseminaciju tako prikupljenih informacija u organizaciju, a treća i četvrta mjere planiranu i primijenjenu reakciju. Ona je dobro usredotočena na sve tržišne snage koje potiču želje i potrebe potrošača, ali i na aktivnosti konkurencije.

U svom recentnom radu Dursun i Kilic (2017.) prikazali su i one manje poznate, ali za ekonomsku i marketinšku teoriju vrlo zanimljive autore koji su u zadnjih 20-ak godina oblikovali ljestvice tržišne orijentacije. Ilustrativna reducirana selekcija zanimljivijih studija koje se odnose na pitanja mjerenja tržišne orijentacije prikazana su uz pomoć njihovog primarnog cilja, varijabli i načelnih značajki mjerne ljestvice (Dursun i Kilic, 2017.):

- Ruekert (1992.) je ispitivao razinu varijacije tržišne orijentacije među strateško-poslovnim jedinicama poduzeća te utjecaj tržišne orijentacije na procese i stavove zaposlenika i učinkovitost poduzeća. Uvedene su sljedeće varijable: korištenje informacija o potrošaču, razvoj tržišno orijentirane strategije i implementacija tržišno orijentirane strategije.
- Deshpandé i suradnici (1993.) su razvojem i oblikovanjem mjerne ljestvice ispitivali utjecaj korporativne kulture, inovacija i tržišne orijentacije na uspješnost poduzeća. Glavni naglasak je orijentacija na potrošače.
- Deng i Dart (1994.) su razvili pouzdanu mjernu ljestvicu tržišne orijentacije koju je moguće upotrijebiti na najširi mogući spektar poslovnih sustava. Unutar mjerne ljestvice razvijene su varijable: orijentacija na potrošača, orijentacija na konkurenciju, međufunkcionalna koordinacija i orijentacija na profit.
- Pelham i Wilson (1995.) su mjernu ljestvicu bazirali na tri varijable: razumijevanje i zadovoljstvo potrošača te orijentacija na konkurenciju. Glavni cilj ove ljestvice je utvrđivanje odnosa između tržišne orijentacije i poslovne učinkovitosti poduzeća.
- Pelham (1997.) je svojom metodom istraživao posredničke učinke na odnos između tržišne orijentacije i profitabilnosti.
- Deshpandé i Farley (1996.) su sintetizirali tri postojeće mjerne ljestvice tržišne orijentacije za razvoj jednostavnije i prediktivne mjerne ljestvice.
- Gray i suradnici (1998.) sintetizirali su MKTOR, MARKOR i metodu *Deng Darta*. Čestice su sortirane u pet komponenti: orijentacija na potrošača, orijentacija na konkurenciju, međufunkcionalna koordinacija, djelovanje i profit.

- Lado i suradnici (1998.) razvili su mjernu ljestvicu za mjerenje tržišne orijentacije na osnovi vlastite, razrađene teorijske definicije tržišne orijentacije.
- Oczkowski i Farrell (1998.) pokušali su ujediniti MKTOR i MARKOR ljestvicu, a to je rezultiralo jedinstvenom ljestvicom sa 18 čestica od kojih je deset iz MARKOR, a osam iz MKTOR ljestvice. Ova metoda imala je jači koeficijent pouzdanosti Cronbach alfa od obje metode.
- Cadogan i suradnici (1999.) ustanovili su metodu za mjerenje tržišne orijentacije pod nazivom EMO. Cilj ove metode je utvrditi ponašanje tržišne orijentacije izvoznih poduzeća, a važne varijable kojima se mjeri izvozna tržišna orijentacija su istraživanje izvoznih tržišta te orijentacija na potrošača i konkurenciju.
- Homburg i Pflesser (2000.) razvili su i testirali model mjerenja tržišno orijentirane organizacijske kulture poduzeća.
- Matsuno i suradnici (2005.) konceptualno i empirijski uspoređuju tri različite mjerne ljestvice tržišne orijentacije: Kohli i Jaworski (1990.), Narver i Slater (1990.) te ljestvicu proširene tržišne orijentacije (EMO). EMO mjerna ljestvica razvijena je kombinacijom kvalitativnih istraživačkih metoda (dubinskih intervjua), pregleda literature o tržišnoj orijentaciji i dva pretestiranja.
- Word i suradnici (2006.) razvili su svoju metodu kako bi potvrditi mjerenja tržišne orijentacije koju su predložili Navre i Slater (1990.) modeliranjem strukturnih jednadžbi.
- Modi i Mišara (2010.) predložili su jednostavnu ljestvicu za mjerenje tržišne orijentacije neprofitnih organizacija.
- Gyepi-Garbrah i Asamoah (2015.) razvili su holističku ljestvicu unutarnje tržišne orijentacije poduzeća.
- Jangl (2016.) razvija i potvrđuje ljestvicu za modificiranu tržišnu orijentaciju (MMOS) koja se sastoji od četiri dimenzije i 12 čestica, a odnosi se na mjerenja u *high-tech* poduzećima.

Ovo su samo neki primjeri oblikovanja novih ili modificiranih ljestvica za mjerenje tržišne orijentacije koji su sistematizirali Dursun i Kilic (2017.). Svim prikazanim ljestvicama zajedničko je to da polaze od MKTOR i/ili MARKOR ljestvice. Radi se dakle o razradi ili dopuni postojećih ljestvica novim varijablama prilagođenim specifičnim uvjetima pojedinog sektora ili industrije. Osim spomenutih, postoje još neke korisne mjerne ljestvice:

- Tomášková (2007.) je razvojem svoje mjerne ljestvice nastojala ukloniti uočene nedostatke ranijih metoda. Novostvorene čestice podijeljene su na tri glavne varijable: analiza vanjske i unutarnje okoline te analiza industrijske okoline. Analiza industrijske okoline dalje se dijeli na analizu krajnjih i industrijskih potrošača, na analizu konkurencije, a po prvi puta uključuje se analiza tržišta nabave. Analiza unutarnje okoline podijeljena je na analizu korištenja prikupljenih informacija u procesu donošenja odluka i analizu međufunkcionalne koordinacije.
- Gunarathne (2015.) je razvio novu NEWMKTOR metodu mjerenja tržišne orijentacije proširivanjem postojećeg MKTOR modela, koji su uveli Slater i Naver (1993.), dodavanjem nove varijable koja uzima u obzir elemente društvenog marketinga i društveno odgovornog poslovanja.

Metode za mjerenje tržišne orijentacije koje su razvili Narver i Slater (1990.) te Jaworski i Kohli (1993.) dobro su prihvaćene i često se koriste u empirijskim istraživanjima za mjerenje tržišne orijentacije. Veliki broj istraživanja koji se odnosi na tržišnu orijentaciju usvaja jednu od dviju spomenutih metoda i pokušava je potvrditi u različito uvjetovanim kontekstima. Ove dvije ljestvice također su polazište za razvoj novih ljestvica za mjerenje tržišne orijentacije.

### 5.3.2. Usporedba MKTOR i MAKOR modela tržišne orijentacije

Iako se broj mjernih ljestvica tržišne orijentacije u zadnjih 20-ak godina i dalje povećava, dvije ljestvice koje se uglavnom najviše uspoređuju i/ili kritiziraju su one koje su razvili Narver i Slater (1990.), odnosno Kohli i suradnici (1993.). Nažalost osim teorijske spoznaje, za ove dvije ljestvice, ali i sve ostale koje su se kasnije razvijale, nema konkretnih naputaka za istraživača o tome kada i koju od njih odabrati kao najbolju moguću mjeru za pojedini slučaj.

MARKOR je uvelike u skladu sa svojom definicijom, a činjenica da je njegova statistička valjanost upitna, što priznaju i sami autori, svojevrsni je poziv istraživačima da unaprijede postojeće instrumente ili razviju nove, pouzdanije i čvrsto povezane s konceptualnim temeljima (Gauzente, 1999.).

Kohli i suradnici (1993.) smatrali su svoj model najobuhvatnijim, s mnogo pozitivnih karakteristika, ali je ipak kritiziran u smislu teoretske osnove. Prema njima MKTOR ljestvica ima tri mane. Usredotočuje se isključivo na potrošače i konkurente te ignorira dodatne čimbenike, poput primjerice tehnologije ili regulacije, a koji itekako utječu na oblikovanje

potreba i želja potrošača. Osim toga, ona ne uspijeva objasniti brzinu kojom se generiraju i šire tržišne informacije unutar organizacije. I naposljetku, ne obuhvaća specifične aktivnosti i ponašanja koja predstavljaju tržišnu orijentaciju u organizaciji (Kohli et al., 1993.).

Za razliku od prethodne metode, MKTOR je djelomično u skladu sa svojom definicijom. Tri su komponente u potpunosti operacionalizirane, a prevladava orijentacija prema potrošaču (Gauzente, 1999.).

MARKOR ljestvica je jako kritizirana jer se previše usredotočuje na prikupljanje i širenje tržišnih informacija, a vrlo usko konceptualizira tržišnu orijentaciju. Ona naime ne obuhvaća potrebne mjere koje najbolje odražavaju osnove stvaranja i isporuke vrijednosti potrošačima (Oczkowski i Farrell, 1998.).

Sve dosad razvijene mjerne ljestvice imaju i prednosti i nedostatke, pa nema jedinstvenog kriterija kojeg bi istraživači mogli koristiti. Postojeće mjerne ljestvice trebale bi biti međusobno uspoređene procjenom vrijednosti zavisnih varijabli, poslovne uspješnosti ili učinkovitosti poduzeća u smislu njihove primjenjivosti (Dursun i Kilic, 2017.).

#### **5.4. Razvoj mjerne ljestvice za orijentaciju na društvenu korisnost**

Iako su u zadnjih 20-ak godina razvijene mnoge ljestvice za mjerenje tržišne orijentacije, jedna od najčešće primjenjivanih je MKTOR mjerna ljestvica koju su razvili Slater i Navera (1993.), a koja sadrži tri osnovne komponente. To su orijentacija na potrošača, orijentacija na konkurenciju i međufunkcionalna koordinacija.

S obzirom na ekonomski rast koji pretpostavlja uključivanje komponenata društvenih i ekoloških pitanja politikom društveno odgovornog poslovanja, a s ciljem postizanja održivosti u društvu i organizaciji, očito je kako postojeći modeli mjerenja tržišne orijentacije, pa tako i MKTOR, prema svom konceptualnom ustroju ne uključuju u validaciju spomenute elemente. Naime, zahtjevi i očekivanja u realizaciji programa održivosti imaju izuzetno jak utjecaj na poslovni sektor i osjetljivo su pitanje pri definiranju položaja poduzeća u društvu. Važna pitanja u oblikovanju programa i strategije poduzeća, uz ekonomska, podrazumijevaju i široku lepezu društvenih pitanja te pitanja zaštite okoliša.

Smisao suvremenih postavki kreiranja i provođenja poslovnih modela postizanje je stalnih, optimalnih rezultata u poslovanju, ali se sve veća pozornost pridaje i utjecaju na razvoj i dobrobit zajednice u kojoj poduzeće djeluje. Dakle, uz mjerenje čimbenika koji uvjetuju optimalnu poslovnu uspješnosti valja uključivati i elemente održivosti.

Koncept odnosa između korporativnog sektora i društva razvijen je te tijekom posljednjih par desetljeća proširen od društvenih obveza i upravljanja do društvene odgovornosti i socijalne reakcije (Mbare, 2004.). Stoga je i zanimljiv odnos marketinga i društvenih čimbenika, odnosno, strateški aspekti koji proizlaze iz takve kombinacije postaju izuzetno popularni i poželjni i mogu se smatrati alatom za strateško pozicioniranje (Veludo-de-Oliveira, 2006.).

MKTOR mjerna ljestvica u svojim osnovnim komponentama ne uključuje niti jedan spomenuti elemenat. Danas, više nego ikada, briga o društvenoj koristi poslovnog sektora ili svakog njegovog člana, na strani ponude ili potražnje, predstavlja i čimbenik ekonomskog te svakog drugog razvoja.

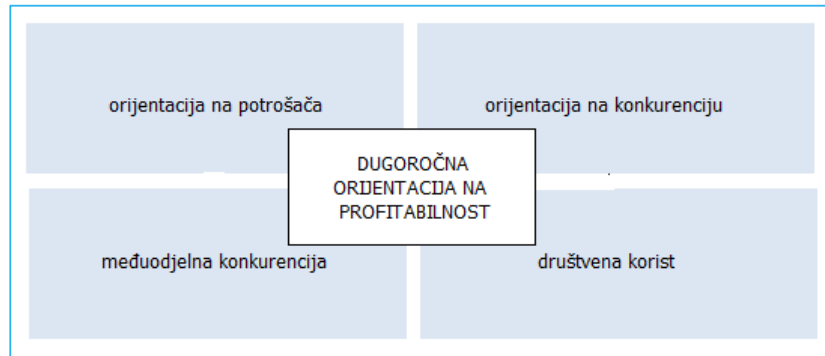
Društvena korist može se definirati kao povećanje društvene dobrobiti, a kao posljedicu nekog djelovanja teško ju je kvantificirati. Društvena korisnost se primarno veže uz isporuku vrijednosti koje se ne odnose samo na potrošača, već na društvo u cjelini. Društvena korisnost zasigurno predstavlja zadovoljstvo u različitim aspektima života, odnosno njegov koncept moguće je povezati s pojmom kvaliteta života (Christoph i Noll, 2003.). Stewart (2000.) ga pak locira u materijalnu sferu uzimajući u obzir zdravlje, obrazovanje, participaciju u ekonomski produktivnoj te u društvenoj sferi. Poboljšanja od društvene koristi Gunarathne (2015.) raspoređuje u četiri grupe zasebnih koristi koje definira kao:

- individualna materijalna dobra (ekonomske prirode)
- individualna nematerijalna dobra (intelektualne ili spiritualne prirode)
- zajednička materijalna dobra (ekologija, priroda, odnosno bazična infrastruktura)
- zajednička nematerijalna dobra (sociološko-kulturna okolina, zajednica).

Stoga je logično kako društvena korisnost na neki način uključuje i one koristi koje se isporučuju proizvodnjom te isporukom proizvoda i usluga. Ona uključuje osobnu korist za pojedinca i eksterne koristi značajne za društvo (Gunarathne, 2015.). Upravo je pojam eksternih koristi važan za osuvremenjivanje postojećih modela mjerenja tržišne orijentacije jer se na taj način kompletira njezin stvarni značaj za organizaciju, pojedinca i društvo.

S obzirom na definiciju i značaj društvene korisnosti u širem ekonomsko-društvenom kontekstu, mogu se donijeti zaključci o njezinom značaju povezanom s potencijalom koji daje strateškom marketingu, a koji treba promatrati u kontekstu strateškog planiranja, segmentacije, diferencijacije proizvoda i naravno pozicioniranja.

S obzirom na spomenuto, nužno je razvijati postojeće metode i instrumente uključivanjem novih varijabli za oblikovanje mjernih ljestvica. Gunarathne (2015.) na osnovi postojeće mjerne ljestvice Slatera i Navera (1993.) u postojeći model uvodi novu varijablu „društvena korist“ (Shema 10.).



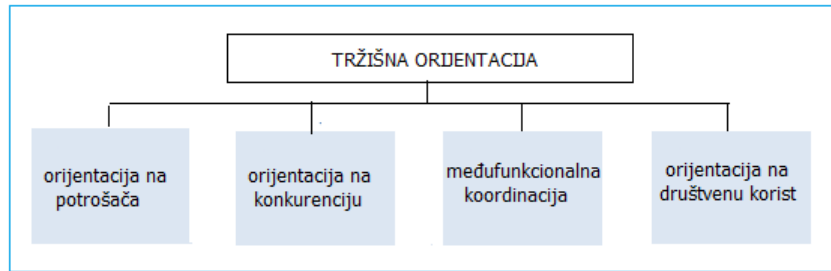
Shema 10. NEWMKTOR model

*Izvor: Gunarathne, U. (2015.), Measurement Model of the Market Orientation: New Theoretical Framework NEWMKTOR Model, International Journal of Management and Commerce Innovations, Vol. 3, no 1, str. 255 - 263.*

Naime, on je ustvrdio kako brojni istraživači do sada uglavnom razmatraju tri postojeće varijable Slaterova i Naverova modela (1993.) koji objašnjava kako poduzeće treba ostvariti dugoročnu dobit fokusiranjem na potrošača, konkurenciju i međufunkcionalnu koordinaciju na ciljno tržište. Gunarathne (2015.) predlaže novi model tržišne orijentacije pod imenom NEWMKTOR, a koji je proizašao iz MKTOR modela kojem je dodana nova varijabla „orijentacija na društvenu korist“, a pomoću koje se nastoje suzbiti sve slabosti postojećeg modela.

Prema konceptualnoj ideji modela postoje četiri komponente tržišne orijentacije: orijentacija na potrošača, orijentacija na konkurenciju, međufunkcionalna koordinacija i orijentacija na društvenu korisnost (Shema 11.).





Shema 11. Komponente nove tržišne orijentacije

*Izvor: Gunarathne, U. (2015.), Measurement Model of the Market Orientation: New Theoretical Framework NEWMKTOR Model, International Journal of Management and Commerce Innovations, Vol. 3, no 1, str. 255 - 263.*

NEWMKTOR model objašnjava kako se orijentacija na dugoročnu profitabilnosti mora temeljiti na aktivnostima tržišne orijentacije, a da pritom razmišlja o potrošaču na drugačiji način.

Pri razvoju ovoga modela primijenjene su postavke društvene odgovornosti, društvenog marketinga i programa koji pokriva sva navedena pitanja, a to je održivost. Model je testiran i potvrđen, a dobiveni rezultati istraživanja pokazuju kako je varijabla „orijentacija na društvenu korist“ u jakoj korelaciji s tržišnom orijentacijom (Gunarathne, 2015.).

Opredijeljenost za primjenu tržišne orijentacije nije sporna. Njezina važnost proizlazi iz ishoda koji polučuje njezina primjena. Tijekom vremena razvijali su se modeli tržišne orijentacije sukladno ekonomskim ili pak društvenim potrebama. U uvjetima primjene koncepta održivosti sasvim je logično i nužno da je koncept proširen uključivanjem pojedinih njezinih elemenata kao nužne prilagodbe suvremenom društveno-ekonomskom trenutku.

## **6. ORGANIZACIJSKA IMPLEMENTACIJA I PROMICANJE ODRŽIVOSTI**

Poduzeća koja razvijaju politiku održivosti naglašavaju važnost upravo ekološke i socijalne opredijeljenosti te poslovnu uspješnost. Politika održivosti nastoji razviti kulturu održivosti uz istovremenu artikulaciju vrijednosti koje podupiru ostvarenje ekonomskih ciljeva poduzeća. Politika održivosti ne prihvaća se samo zbog publiciteta ili pozitivnog imidža, već i zbog suštinskih promjena u poslovnim procesima poduzeća (Eccles et al., 2014.).

Strateški je cilj organizacijske održivosti pomoći poduzeću u procjeni vlastite interne učinkovitosti kako bi se poboljšali postojeći kapaciteti. Konkretno, svrha procjene je razmotriti one interne kapacitete i značajke koje utječu na održivost poduzeća, zasnivaju se na čimbenicima koji definiraju organizacijsku održivost, a moguće ih je mjeriti postojećim instrumentima.

### **6.1. Organizacijska održivosti**

Tradicionalni poslovni modeli traže novi legitimitet jer su, uz procjenu ekonomskih čimbenika, sve važniji ekološki i društveni čimbenici kao prediktori poslovne uspješnosti. Organizacijska održivost osigurava ravnotežu između ekonomske, ekološke i društvene perspektive vodeći brigu o financijskom interesu poduzeća i vlasnika, kao i o zaštiti okoliša i društvenih interesa (Cella de Oliveira, 2013.). Brojna poduzeća suočena su sa stalnim promjenama u okolišu i zbog toga su, pod pritiskom zakonodavstva i društva, prisiljeni na usklađivanje s načelima održivosti.

Budući da je prema klasičnom stavu najvažnija funkcija maksimiziranje kapitala vlasnika, glavna prepreka organizacijske održivosti je suočavanje s ekonomskom komponentom. Ideja usklađenosti s održivosti razvija se u društveno-ekološkom kontekstu koji uvjetuje kvalitetan i dostupan prirodni i ljudski kapital.

Cella de Oliveira (2013.) navodi kako organizacijska održivost uravnotežuje ekonomski, okolišni i društveni razvoj u unutarnjoj i u vanjskoj sferi poduzeća. Ona teži smanjenju utjecaja na okoliš i promiče racionalno korištenje prirodnih resursa, a omogućuje poduzeću sposobnost preživljavanja, povrat uloženog kapitala i razvoj prema organizacijskim ciljevima. Također jamči pojedincu dovoljno sredstava za pristup istim mogućnostima, osiguravajući mu pritom uravnotežene socijalne i ekološke koristi koje proizlaze iz organizacijskih aktivnosti.

Podupirući ideju o održivosti kao stanju poduzeća, poduzeća se mogu rangirati prema nekoliko razina organizacijske održivosti (Van Marrewijk i Werre, 2003.):

- Nulta razina ili stanje „prije održivosti“ – ne postoji nikakva orijentiranost prema održivosti. Međutim, određeni koraci označeni kao održivost mogu se pokrenuti kada se poduzeće nađe pod vanjskim pritiscima (legislativa, pritisak potrošača i tako dalje).
- Razina 1 – održivost se svodi na isporuku dobrobiti društvu onoliko koliko je to propisano zakonom, a motivacija za održivost proizlazi iz percepcije dužnosti i obveze.
- Razina 2 – održivost se sastoji od integracije društvenih, etičkih i ekoloških aspekata tako dugo dok pridonosi ekonomskom razvoju poduzeća. Motivacija je ekonomska, ali joj je cilj i podizanje ugleda poduzeća.
- Razina 3 – sastoji se u balansiranju ekonomskih, socijalnih i ekoloških pitanja. Akcije prelaze okvire zakona i ekonomski motiviranih razloga, a ljudski potencijal, društvena odgovornost i briga o planetu Zemlji smatraju se jednako važnima.
- Razina 4 – traži ravnotežu, funkcionalna rješenja i stvaranje vrijednosti u ekonomskim, društvenim i ekološkim sferama te je potrebna sinergija svih zainteresiranih strana. Motivacija je i priznanje kako je održivost važna sama po sebi jer se smatra neizbježnim napretkom.
- Razina 5 – razina holističke održivosti, potpuno integrirana i uključena u sve aspekte organizacije s ciljem poboljšanja kvalitete života. Motivacija proizlazi od stajališta kako je održivost jedina alternativa jer su živa bića i pojave međusobno ovisni. Svaka osoba ili organizacija stoga ima univerzalnu odgovornost prema svima ostalima.

Iz navedenoga se može zaključiti kako su poslovna praksa i institucionalni razvoj poduzeća obilježeni različitom razinom održivosti, a svaka razina uključuje i nadilazi onu prije nje.

Održivost obuhvaća poslovni model koji stvara vrijednost u skladu s dugoročnim očuvanjem i unapređenjem okolišnog, društvenog i financijskog kapitala pa je, u organizacijskom kontekstu, suština održivosti unapređenje društvenog, okolišnog i ekonomskog sustava unutar kojeg poduzeće djeluje (Wales, 2013.). Time se za organizacije koje teže održivosti uvodi koncept trostruke usredotočenosti, odnosno održivost počiva na tri stupa održivosti: ekološkom, ekonomskom i društvenom. (Elkington, 1999.). Prema Celli de Oliveira (2013.) ta tri stupa mogu se razmatrati kao tri zasebne organizacijske održivosti. To su ekološka, ekonomska i društvena organizacijska održivost.

Ekološka organizacijska održivost bavi se pitanjima poput očuvanja biološke raznolikosti, regeneracijskim kapacitetom resursa, recikliranjem, ograničavanjem korištenja neobnovljivih izvora energije i upravljanjem otpadom. Poduzeća koja uspostavljaju ovakvu organizacijsku održivost ne uzrokuju emisiju i akumulaciju štetnih tvari u okoliš iznad sustava prirodne sposobnosti apsorpcije, odnosno prirodne asimilacije. Na taj način održivost ograničava utjecaj poduzeća na ekosustav.

Ekonomska organizacijska održivost sposobnost je da se stvaraju dobit i radna mjesta, pa se tako pridonosi općoj socijalnoj dobrobiti. Naime, bez ekonomskog kapitala teško je zamisliti bilo kakav razvoj, pa tako i onaj koji bi se odnosio na provedbu održivosti. Ona uključuje i pitanja kao što su konkurentnost, nova radna mjesta, ulazak na nova tržišta i dugoročni profit.

Društvena organizacijska održivost odnosi se na aspekte kao što su vještina, motivacija i odanost zaposlenika te drugih dionika. Ona obvezuje poduzeće da internalizira društvene troškove, održava i osigurava rast društvenog kapitala, izbjegava iskorištavanje pojedinca, promiče demokraciju, jača opseg osobnog izbora i drugo. Ona ustvari obuhvaća upravljanje utjecajima koje poduzeće svojim operativnim aktivnostima uzrokuje u društvu. Društvena održivost uključuje i pitanja vezana uz ljudski razvoj, a to su obrazovanje, osposobljavanje, zdravlje i sigurnost na radnom mjestu te razvoj kompetencija. Jednako tako važna su i pitanja jednakosti (pravedne plaće i naknade, jednake mogućnosti i izostanak diskriminacije na radnom mjestu) te etička pitanja (ljudska prava, kulturne vrijednosti, međugeneracijska i intra-generacijska solidarnost).

Analizirajući i posebno razumijevajući tri partikularne inačice organizacijske održivosti, moguće je shvatiti integralni model koji integrira sve elemente održivosti u jedan jedinstveni organizacijski okvir. Pitanje organizacijske održivosti lako je povezivati s organizacijskom kulturom nasuprot koncepta politike i procesa. Poduzeće zasigurno razvija politiku održivosti ako je, politikom koja naglašava važnost ekološke, društvene i financijske učinkovitosti, usmjereno na razvoj temeljne „kulture održivost“ (Eccles et al., 2011.). Svaka grupa ili zajednica unutar društva ima različite mehanizme za koordinaciju individualnog djelovanja svojih članova. Socijalni mehanizmi imaju važnu ulogu unutar društva, a temelje se na zajedničkom razmišljanju, osjećanju ili djelovanju. Zajedničke pretpostavke, vrijednosti i norme, razumijevanje simbola te isti načini tumačenja i pravila komunikacije imaju pak adhezivno svojstvo koje oblikuje društvo, a sve te pojave zajedno čine koncept organizacijske kulture (Weik i Lang, 2001.). Organizacijska kultura utječe na odluke svojih članova formiranjem okvira procjene vrijednosti i namjere na očekivani način. S vremenom

organizacija stvara vlastitu kulturu pružajući osjećaj identiteta svojim članovima. Kultura organizacije gradi se i oblikuje svakodnevnim djelovanjem svih članova.

Kultura održivosti je kultura u kojoj članovi organizacije dijele zajedničke stavove i uvjerenja o važnosti uravnoteženja ekonomske učinkovitosti, društvene jednakosti i odgovornosti prema okolišu. Prema Eccles i suradnicima (2012.) kultura održivosti je kodiranje identiteta održivog poduzeća organizacijskom kulturom koja počiva na njegovoj sposobnosti za promjene, na povjerenju i inovativnosti. Predanost vodstvu i orijentiranost na vanjsko okruženje uvjet je promjena, a predanost zaposlenika jača povjerenje i inovativnost. Ovakva klima omogućuje mehanizme za promjene, ponajprije širenjem inovativnosti u poduzeću. Zauzvrat, organizacijska kultura temeljena na održivosti povećava odanost vodstvu poduzeća, orijentiranost prema vanjskom okruženju, predanost zaposlenika i stvaranje mehanizama za njihovo provođenje (Eccles et al., 2012.).

Posljednjih godina aktivnosti poduzeća orijentiranog na održivosti postaju sve važnije za potrošače, zaposlenike, financijsku zajednicu, regulatore, političke stranke, lokalnu zajednicu, nevladine organizacije i tako dalje. Prema nekim svjetskim istraživanjima 93 % izvršnih direktora smatra održivost važnom ili izuzetno važnom za buduću uspješnost poduzeća, 96 % vjeruje kako bi pitanje održivosti trebalo biti u potpunosti integrirano u strategiju i aktivnosti poduzeća, dok 73 % vidi održivost kao način jačanja marke, povjerenja, reputacije i financijske uspješnosti poduzeća (UN Global Compact, 2010.).

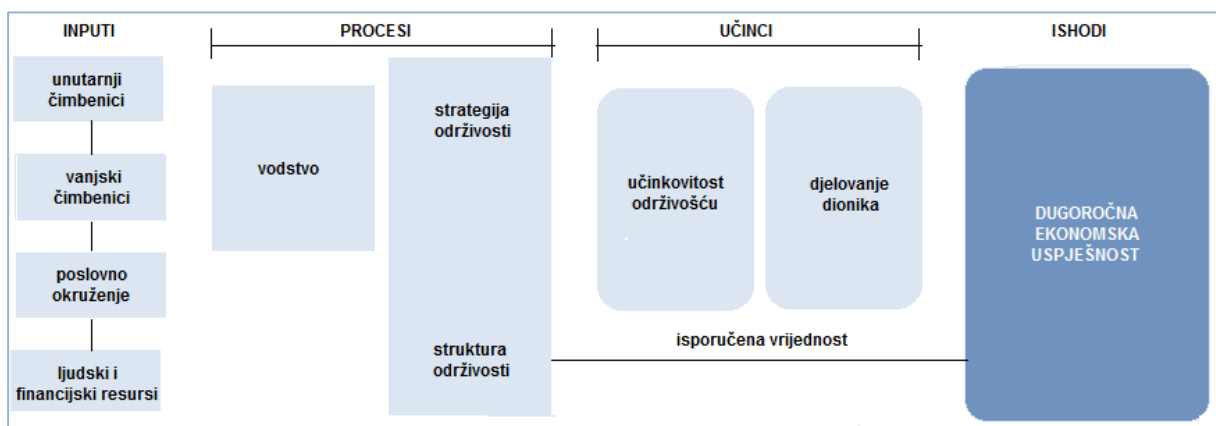
Organizacijska održivost podrazumijeva stvaranje dugoročne vrijednosti zainteresiranih dionika unoseći elemente održivog razvoja u poslovnu strategiju i aktivnosti poduzeće. No, kako bi se ispoštovala isporuka dugoročne vrijednosti za dionike, ovaj pristup mora pomiriti kratkoročne aktivnosti u kojima isporuka vrijednosti za dionike nije ključni čimbenik. Dionici su obično zastupljeni predstavnicima iz skupina koje uključuju dioničare, vjerovnike, regulatore, zaposlenike, potrošače, kupce, dobavljače i zajednicu u kojoj poduzeće posluje. Sve aktivnosti poduzeća su povezane s okruženjem i zajednicom u kojoj poduzeće djeluje. U svom poslovanju poduzeće mora držati do poštivanja ljudskog dostojanstva i težiti ekološki osviještenom društvu. Identifikacijom pojedinih skupina dionika menadžment mora pripremiti popis postojećih i budućih potreba svake pojedine skupine te utvrditi način realizacije koncepta održivosti.

Colbert i Kurucz (2007.) tvrde kako dionici zapravo mogu biti olakšavajući, a ne otežavajući čimbenici u pristupu održivom poslovanju, ističući promjenjivu narav odnosa poslovanja i

društva. S obzirom na raznolikost dioničke strukture, uvijek se mogu očekivati pritisci pojedinih dionika vezano uz ekološke probleme, veću plaću ili rješavanje socijalnih pitanja. Valja napomenuti kako legislativa, kao i briga potrošača za ekološka pitanja, utječe na ponašanje poduzeća isto kao i dobro pripremljeni strateški programi održivosti koji itekako mogu utjecati na stavove i ponašanje potrošača.

Većina poduzeća se svakodnevno susreće s izravnim ili neizravnim pritiscima na organizacijsku održivost. Neizravni pritisci dolaze iz sfere odnosa s konkurencijom, a izravni od dobavljača, kupaca, vlasnika, dioničara, društvenih aktivista, investitora, regulatora, organizacija civilnog društva, akademske zajednice i slično.

Odluka o uvođenju programa održivosti pretpostavlja plansko-strateški pristup koji započinje postavljanjem ciljeva, dok program uvođenja održivosti u organizaciju predviđa cijeli niz aktivnosti i očekivane učinke. Epstein (2008.) je predložio model u kojem su najvažnija karika u implementaciji programa ljudi, odnosno ljudski resursi, a najvažnija odrednica edukacija za održivosti (Shema 12.).



Shema 12. Model korporativne održivosti

*Izvor: Epstein, M. J. (2008.), Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts, Greanleaf Publishing Limited, Sheffield*

Dakle, ljudski faktor je *input* i/ili proces u kojem se stvaraju učinci provedbe održivosti, a to su financijski trošak i koristi, društveni učinak i dugoročna financijsko-poslovna uspješnost. Svi ovi učinci omogućuju mjerljive ishode koji određuju razinu ekološke, društvene i

financijske uspješnosti te doprinose uspješnoj organizacijskoj izvedbi održivosti. Model opisuje pokretače uspješnosti organizacijske održivosti, radnje koje menadžeri mogu poduzeti kako bi utjecali na tu izvedbu i posljedice tih aktivnosti na korporacijske i financijske rezultate. Prepoznavanjem i artikulacijom pokretača društvenog i ekološkog učinka te njihovim mjerenjem i upravljanjem rezultatima učinaka na različite dionike poduzeća, menadžeri mogu značajno doprinijeti i organizacijskoj uspješnosti. Za učinkovito provođenje strategije održivosti implementacijom modela korporativne održivosti prema Epsteinu (2008.) treba:

- razumjeti uzročne odnose između različitih aktivnosti koje treba poduzeti
- razumjeti utjecaj poduzetih aktivnosti na izvedbu održivosti
- razumjeti moguće reakcije različitih dionika
- razumjeti potencijalni i stvarni utjecaj na financijske rezultate
- integrirati održivost u operativne, strateške i odluke o alokaciji resursa
- asistencijom u upravljanju istodobno unaprijediti društvene i financijske izvedbe
- razumjeti kako su strategija, vodstvo poduzeća i alati za implementaciju ključne komponente.

Kako bi se izmjerio uspjeh u postizanju strategije održivosti, poduzeće mora razumjeti međusobne odnose iz modela i uspostaviti relevantnu metriku izvedbe jer to unapređuje operativno odlučivanje boljim povezivanjem s konačnim utjecajem strategije na poduzeće i društvo. *Inputi* pretpostavljaju kontekst okruženja (regulatorni i geografski), interni kontekst (misija, strategija, struktura i sustav), poslovni kontekst (industrija, potrošači i proizvodi) te ljudske i financijske resurse koji su na raspolaganju poduzeću. Oni usmjeravaju na odluke i procese koji obvezuju poduzeće da poboljša svoju održivost i te da pruži osnovu za razmatranje i razumijevanje složenih čimbenika koji ponekad mogu postati ograničenje.

Nakon evaluacije *inputa* koji će vrlo vjerojatno utjecati na održivost i financijsku izvedbu, razvijaju se i odgovarajući procesi koji unapređuju održivost. Strategija održivosti, struktura, sustav, programi i aktivnosti imaju tri glavne skupine utjecaja. To su financijski troškovi i ishodi aktivnosti, društveni i okolišni utjecaji te financijski utjecaj učinkovitošću održivosti (PWC, 2013.).

Sve upravljačke aktivnosti radi postizanja održivosti, i pozitivne i negativne, kao i reakcija dionika ili *output*, u konačnici utječu na ishod ili dugoročni financijski rezultat poduzeća. U model su stalno uključene i povratne informacije koje se koriste za procjenu i poboljšanje

korporativne strategije. Menadžment mora mapirati shemu organizacijske učinkovitosti koja odražava njegove specifične ciljeve i interes za održivost. Osnovi aspekt ovog pristupa čini razlika između neposrednih rezultata i financijskog ishoda. Dakle, neposredni rezultati, kao što su ekološka i društvena izvedba, imidž, nova radna mjesta i tržišni udio, stalno se prate kako bi se utvrdila učinkovitost proizašla iz prakse održivosti. Prikupljanje povratnih informacija važan je aspekt modela korporativne održivosti, a odgovarajući sustavi kontrole na svim organizacijskim razinama upravljanja omogućuju povratne informacije o mogućim ekološkim i društvenim utjecajima na održivost te reakcijama dionika i korporativnim financijskim rezultatima (Eccles et al., 2012.).

## **6.2. Ključni aspekti organizacijske održivosti**

Poduzeća su postala osjetljivija na socijalna pitanja i zabrinutost dionika te nastoje postati bolji korporativni građani<sup>8</sup>. Bez obzira na to je li njihova motivacija briga za društvo i okoliš, regulatori, pritisci dionika ili ekonomska dobit, moraju se učiniti značajnije promjene kako bi se učinkovitije upravljalo društvenim, gospodarskim i ekološkim utjecajima. Poduzeće traži način kako bi poboljšalo svoju izvedbu utvrđujući najbolji način za integriranje socijalnih i ekoloških pitanja u sve sfere svoga poslovanja. U osnovi, implementacija održivosti razlikuje se od primjene drugih organizacijskih strategija (Epstein, 2008.). Često je nejasno kako izbalansirati aktivnosti za postizanje financijske i društvene učinkovitosti te reakciju dionika.

Kako bi se poboljšala integracija društvenih i ekoloških pitanja u svakodnevne i strateške odluke o upravljanju poduzećem, treba voditi računa o metrici i izvještavanju vezano za ovaj sveobuhvatni proces. Mjerenje i izvještavanje odnosi se jednako na deskriptivne i financijske indikatore održivosti (Souder et al., 2016.).

Provođenje strategije i ostvarivanje ciljeva koji se odnose na poboljšanje ekoloških, društvenih i ekonomskih performansi postiže se korištenjem različitih sustava upravljanja kao što su upravljanje ljudskim resursima, troškovima, proračunom, mjerenjem učinaka i tako dalje. Te su mjere važne ne samo za postizanje pozitivnih učinaka održivosti, već i za poboljšanje reakcije dionika te financijsku uspješnost poduzeća, jer utječu na inovacije, produktivnost, troškove, prihode, dostupnost kapaciteta i kvalitetu izvedbe.

---

<sup>8</sup> Korporativno građanstvo uključuje društvenu odgovornost poduzeća i opseg u kojemu zadovoljavaju pravne, etičke i ekonomske odgovornosti koje postavljaju osnivači i vlasnici. Cilj je stvoriti viši životni standard i kvalitetu života za zajednicu u kojoj stvara poduzeće, a ujedno održavati svoje poslovanje profitabilnim.



### **6.3. GRI pokazatelji – mjerenje društvene odgovornosti**

Izvještavanje o održivosti komunikacija je dionika o ekonomskim, ekološkim i društvenim utjecajima poduzeća na održivi razvoj, ono je i organizacijska vrijednost kao i model upravljanja, a omogućuje poduzeću da razmatra njezin učinak na brojna pitanja održivosti. Izvještavanje o održivosti pomaže poduzeću da mjeri, razumije i komunicira svoje ekonomske, ekološke, društvene i upravljačke performanse, što mu pomaže kod strateškog planiranja, postavljanja ciljeva i učinkovitijeg upravljanja promjenama. Izvješće o održivosti ključna je platforma za komuniciranje učinka i utjecaja održivosti, bez obzira je li on pozitivan ili negativan. Štoviše, smatra se sinonimom za nefinancijsko izvještavanje, a vrlo često se spominje i u kontekstu društveno odgovornog poslovanja poduzeća. Učinkovito izvještavanje o održivosti, koje uključuje redovito prikupljanja podataka, komunikaciju i reagiranje, isporučuje neke koristi, interno i eksterno (GRI, 2013.).

Dio izvještaja o pokazateljima učinka održivosti organizirano je prema ekonomskim, okolišnim i društvenim kategorijama. Društveni su pokazatelji razvrstani u kategorije radnih odnosa, ljudskih prava te društva i odgovornosti za proizvod. Svaka kategorija uključuje podatke o pristupu upravljanju te odgovarajući skup ključnih i dodatnih pokazatelja učinka (GRI, 2013.).

Izvještavanje o održivosti poduzeća predstavlja jedan od indikatora njegove uspješnosti i garantira uspostavu sustava kvalitete. Na taj se način osigurava isporuka vrhunske vrijednosti za potrošače, ali i ostale zainteresirane dionike.

#### **6.3.1. Ekonomska dimenzija**

Ekonomska dimenzija održivosti poduzeća obuhvaća ekonomske ishode i učinke kojima djeluju na dionike i društveno-ekonomski sustav u kojem poduzeće djeluje. U izvještaju, vezano za ekonomsku dimenziju (GRI, 2013.), spominju se ekonomski pokazatelji koji se odnose na

- tijek kapitala između različitih dionika
- glavne ekonomske utjecaje organizacije u društvu.

Za pretpostaviti je kako je glavna ekonomska dimenzija zapravo financijski učinak poduzeća. No, ovo izvješće se izravno ne referira na njega jer unutar poduzeća i uobičajene poslovne prakse postoji cijeli niz drugih formalnih oblika financijskog izvještavanja. Zato je vrlo važno razvijati i druge načine izvještavanja jer dionici žele sve više znati o svim aspektima

poslovanja. Pokazatelji ekonomskog učinka odnosno se na ekonomski učinak, tržišnu nazočnost i neizravne ekonomske utjecaje (GRI, 2013.).

### 6.3.2. Okolišna dimenzija

Okolišna dimenzija održivosti bavi se odnosom utjecaja svih aktivnosti poduzeća na biosferu. Okolišni pokazatelji obuhvaćaju učinak povezan s ulaznim kategorijama kao što su sirovine, energija, voda te izlaznim kategorijama poput emisije stakleničkih plinova, otpadnih voda ili otpada (GRI, 2013.). Okolišna dimenzija uključuje i utjecaj na biološku raznolikost, provođenje propisa o zaštiti okoliša i utjecaje proizvoda i usluga na okoliš.

### 6.3.3. Društvena dimenzija

Niti jedno poduzeće, kao sustav ili organizacija, nije izoliran entitet u vlastitom svijetu, već je uključeno u sve društvene aktivnosti i kao takvo postaje vrlo važan društveno-ekonomski čimbenik. Budući da poduzeće utječe na procese u društvu, postaje vrlo važan element društvenog razvoja. U kontekstu organizacijske održivosti spominju se pokazatelji društvenog učinka koji su identificirani ključnim aspektima na području radnih odnosa, ljudskih prava, društva i odgovornosti za proizvod (GRI, 2013.).

## 6.4. Prepreke u provođenju organizacijske održivosti

Iako je u poslovanju poduzeća važno prihvaćanje održivosti za rast i daljnji napredak, ipak veliki broj poduzeća nije još usvojio načela organizacijske održivosti. Naime, još uvijek postoji veliki pritisak u smislu postizanja kratkoročnih rezultata, a ishodi koji proizlaze iz programa održivosti dugoročne su prirode. Odnosno, briga oko kratkoročnog rezultata smanjuje dugoročnu vrijednost za dionike.

Poduzeće koje prihvaća koncept održivosti mora već u početku definirati jasne ciljeve jer ne postoji jednodimenzionalan pristup održivom poslovanju. Iako postoji zamka u orijentaciji na kratkoročan rezultat, sposobnosti i vještine upravljačkih struktura ogledaju se u stalnoj prilagodbi i usklađivanju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva i zato se održivo poslovanje može realizirati jedino usklađivanjem društvenih, ekoloških i financijskih ciljeva poduzeća kao pravih mjerila poslovne uspješnosti. U stvarnosti, većina poduzeća misli kako je usklađivanje svojevrsan problem jer zahtijeva fokusiranje na niz nefinancijskih ishoda, a to je u

suprotnosti s uobičajenom praksom u kojoj se svaki ishod može financijski prikazati (Wales, 2013.).

Brojni menadžeri i poneki ekonomski teoretičar smatraju kako usvajanje ekološke i socijalne politike smanjuje dobit vlasnika ili investitora jer postoji opasnost da menadžment izgubi fokus na strateška i operativna pitanja usmjeravanjem pozornosti na pitanja koja nisu ključna za poduzeće (Eccles et al., 2014.). Poduzeće koje ulaže u programe održivosti može imati povećane troškove poslovanja, primjerice troškove ekološke zaštite izvan domene regulatorne prisile i slično. Prema njihovim tvrdnjama poduzeće koje ne djeluje pod tim ograničenjima, bit će konkurentnije, što mu osigurava napredak u konkurentskom okruženju. No, to je kratkoročni pogled.

Jedno od ograničenja u provođenju održivosti je neobrazovanost menadžmenta i ostalih zaposlenika u toj domeni jer se svijest o održivosti formira formalnim obrazovanjem. Bez te svijesti teško je razumjeti problem, a još teže kreirati osnovne vrijednosti poduzeća kao okosnice razvoja i primjene politike održivosti. I naposljetku, jasno je kako održivost svakog poduzeća ovisi o ekonomskim i socijalnim uvjetima u sredini u kojoj djeluje, kao i o raspoloživim ekonomskim i ljudskim resursima. No, problem je što vlasnici i/ili investitori najčešće donose investicijske odluke na osnovi kratkoročnog motiva, profita.

## 7. DOPRINOS INOVACIJA NA ORGANIZACIJSKU UČINKOVITOST

Motivi razvoja i implementacije inovacija usmjerenih na održivost poduzeća proističu iz niza razloga i različitih očekivanja. Neki motivi proizlaze iz propisa i zakona o obvezatnom provođenju mjera zaštite okoliša, dok su drugi dobrovoljna reakcija i suradnja kako bi se ublažile javne kritike koje upućuju aktivisti ili društvo. Povećana potražnja uzrokovana izgrađenom svijesti potrošača o ekološki prihvatljivim proizvodima i napredak održivih, „čistih“ tehnologija također potiču poduzeća da se uključe u razvoj održivih proizvoda i/ili usluga. Pitanje inovacija ili inovativnosti bazirano na održivosti pitanje je posljedice reakcije nastale konfrontacijom ekonomskog rasta i okoliša, ali i društvenih odnosa unutar konstelacije ukupnog ekonomskog ili društvenog sustava.

Više je nego izvjestan značaj integracije koncepta održivog razvoja u poslovne modele s naglaskom na stvaranje održivih organizacija čiji je cilj proaktivno djelovanje u provedbi ekoloških i društvenih praksi (Hart i Milstein, 2003.). Cilj razvoja takvih poslovnih modela je stvaranje vrijednosti za dionike te sinergija između gospodarskih, društvenih i ekoloških komponenti poslovanja koje dugoročnu utječu na poslovni uspjeh. Stoga je ključno pitanje omogućuje li uključivanje u održivost inovativnim postupcima i praksom, i u kojoj mjeri, korist i poslovnu učinkovitost.

Sve veća osviještenost, ali i zainteresirana javnost, prisiljava korporativni sektor da se ulovi u koštac s kreiranjem i uvođenjem novih proizvoda, procesa i poslovnih modela u procese implementacije inovacija prilagođenih rješavanju složenosti pitanja društvene jednakosti i utjecaja na okoliš. Štoviše, smatra se kako održivost zahtijeva razvoj inovacija koje omogućuju rješavanje ekonomskih, ekoloških i socijalnih pitanja kao osnove promjena u postojećem društveno-ekonomskom sustavu (Bocken et al., 2014.). Uobičajeno je da rasprava o održivosti i inovacijama uključuje diskusije o inovacijama orijentiranim na održivost (Klewitz i Hansen, 2014.; Maletič et al., 2015.; Adams et al., 2016.), održivim inovacijama (Boons et al., 2013.; Clausen i Fichter, 2016.), eko-inovacijama (Ekins, 2010.), inovacijama orijentiranim na društveno odgovorno poslovanje (Gallego-Álvarez et al., 2011.) kao i diskusiju o razvoju održivijih (kvalitetnijih) sustava upravljanja (Maas i Reniers, 2013.; Verboven i Vanherck, 2015.).

## 7.1. Održivost i inovacijska praksa

Ključno pitanje održive inovacijske prakse je pitanje upravljanja proizvodima i uslugama na održiv način. Suvremeno, osviješteno poduzeće, danas više nego ikada prije, nastoji inovacijama postići ciljeve održivog razvoja s krajnjim ciljem da uz pomoć inovacijske prakse pruži novu poslovnu perspektivu poduzeću te istovremeno doprinese transformaciji prema održivom društvu (Carrillo-Hermosilla et al. 2010.). Prema van Kleefu i Roomeu (2007.) razvoj kompetencija, koje potiču inovacije za održivi razvoj unutar poduzeća, izgledna je osnova za njihovu konkurentnost. Stoga je razumijevanje veze između inovacijske prakse orijentirane na održivost i organizacijske uspješnosti poduzeća važno pitanje jer ono danas predstavlja *conditio sine qua non* za pozicioniranje poduzeća kao uspješnog i konkurentnog čimbenika koji isporučuje vrhunsku vrijednost potrošačima i ostalim dionicima izravno ili neizravno uključenima u izgradnju održivog društva. Inovacijska nastojanja ne omogućuju samo razvoj novih, inovativnih i konkurentnih proizvoda i usluga, već dovode do novih okolnosti za postojeće ili razvijaju nove industrije, produžuju vijek trajanja proizvoda i redefinišu pojam opće konkurentnosti za poduzeće ili cjelokupnu industriju (Kim i Pennings, 2009.).

Usredotočenost na koncept inovacije novost je u dosadašnjoj praksi i odnosi se na različite razine tehnološkog i poslovnog procesa u organizaciji. To je proces u kojem se razvijaju i testiraju nove spoznaje i ideje za stvaranje novih proizvoda i usluga. Načelno se inovacije mogu raspodijeliti prema mjestu njihovog nastanka, odnosno primjene, pa se standardno mogu razvrstati na inovacije koje se odnose na poslovne procese (Johnson et al., 2004.), proizvode ili usluge (Dangelico i Pujari, 2010.; Eggert et al., 2011.) i organizacijske inovacije (García-Morales et al., 2006.; Camisón i Villar-Lópe, 2014.). Pri razmatranju značaja inovacije treba uzeti u obzir njezin utjecaj na konkurentnost koji se može odraziti na ukupan učinak poduzeća. Inovacijska praksa orijentirana na održivosti sposobnost je heterogenog sustava da, podržavajući, proširujući ili održavajući inovacije tijekom vremena, pokazuje pozitivan odnos prema financijskoj uspješnosti ili rastu poslovanja, a bez nepovoljnog utjecanja na ekološku ili socijalnu dimenziju, odnosno održivosti (Knot, 2003.).

Inovacijska praksa orijentirana na održivost blagotvorno utječe na ispunjavanje financijskih ili poslovnih te društvenih i ekoloških ciljeva poduzeća. U svrhu primjene koncepta održivosti u korporativnoj praksi, inovacije usmjerene na održivost usredotočene su na stvaranje novih, originalnih proizvoda, procesa i usluga koje poduzeću dodaju ekonomsku vrijednost. Uz primarnu ekonomsku zadaću, one doprinose ispunjavanju ključnih postavki održivog razvoja,

a to su ekonomska, društvena i ekološka održivost. Dakle, održive inovacije mogu se definirati kao razvoj novih proizvoda, procesa, usluga i tehnologija koje doprinose razvoju i blagostanju društva, uz poštivanje prirodnog okoliša, njegovih obnovljivih izvora i biološke raznolikosti.

## **7.2. Održivost kao ključni pokretač inovacija**

Ostvarivanje ciljeva na način prihvatljiv društvu u cjelini, razumijevanje je odnosa društva i okoliša. Dakle, riječ je o pristupu kojim se predlažu osnove za razumijevanje koncepta odgovornog poslovanja te ekološkog i društvenog ponašanja ponajprije upravljanjem inovacijama i tehnologijom s ciljem postizanja općih načela održivog razvoja. U tom kontekstu održivost je svojevrsni pokretač inovativnih procesa, ključnog alata korporativne kompetitivnosti (Nidumolu et al., 2009.).

Nidumolu i suradnici (2009.) tvrde kako težnja za održivosti mora biti znatno više od same manifestacije društvene odgovornosti ili, što je još važnije, održivost je prilika da se otkriju nove koristi organizacijskih i/ili tehnoloških perspektiva. Kao osnovu za argument da održivost pokreće inovacije, autori su proučavali široku lepezu inicijativa za održivost i došli do zaključka kako su upravo organizacijske i tehnološke inovacije te koje omogućuju postizanje ciljeva održivosti i superiorne poslovne učinkovitosti. Također, ustanovili su kako poduzeće na putu prema održivosti prolazi pet zasebnih stadija, a to su razmatranje sukladnosti kao prilike, razvoj održivih lanaca vrijednosti, projektiranje održivih proizvoda i usluga, razvoj novih poslovnih modela i izrada platforme za novu praksu (Nidumolu et al., 2009.). Takvim pristupom težnja za unapređenjem korporacijske održivosti zapravo rezultira preobrazbom konkurentnosti temeljene na vezi između inovativnosti i održivosti.

Održivost potiče inovacije zato što sama priroda toga koncepta nalaže kontinuirano pronalaženje novih rješenja koja moraju omogućiti njezinu primjenu i realizaciju u svim porama društva, pa tako i u gospodarskom sektoru.

### **7.2.1. Sukladnosti kao prilika**

Razmatranje sukladnosti kao prilike prvi je korak s kojim se poduzeće suočava kada je riječ o održivosti, a za to je potrebna primjena odgovarajućih pozitivnih zakonskih normi i propisa koji mogu imati velik utjecaj na poslovanje poduzeća. Ograničenje ili prisila koji proizlaze iz zakona mogu biti ograničavajući čimbenik u maksimizaciji prilika koje mogu proisteći iz inovacija. No, lideri i predvodnici u provedbi održivosti mogu omogućiti poduzeću da njegov

predvodnik utječe na propise i zakone te na taj način umanju negativan učinak smanjene sposobnosti prilagodbe na postojeći zakonodavni okvir vezan za održivost. U praksi predvodnici imaju, kada je u pitanju održivost, veće razumijevanje ili sukladnost s vladinim prioritetima i u tom slučaju oni su bolje pozicionirani ne samo u smislu utjecaja na definiranje zakona, već i na pravodobno usklađivanje s novim zakonom.

### 7.2.2. Razvoj održivih lanaca vrijednosti

Jednom kad poduzeće uskladi svoj status s regulatornim i zakonskim obvezama, može se usredotočiti na stvaranje održivog lanca vrijednosti jer je ključno pitanje za poduzeće njegova orijentiranost na povećanje operativne učinkovitosti lancima opskrbe, aktivnostima, radnim mjestima i tako dalje. Često se naglašava značaj lanca opskrbe kao ukupnost procesa koji najviše doprinose izravnom zagađenju okoliša, prvenstveno ekološkim otiskom. S obzirom na opseg utjecaja opskrbnog lanca na okoliš, očito je kako poduzeće treba uložiti znatne napore kako bi razvilo inovativne načine rješavanja ovih složenih pitanja. Primjeri inovativnog povećanja održivosti lanca opskrbe kompaktna su i ekološki prihvatljiva ambalaža, novi biorazgradivi materijali za pakiranje, alternativni oblici transporta, smanjenje vremena i energije potrebnih za dostavu i tako dalje.

### 7.2.3. Projektiranje održivih proizvoda i usluga

Projektiranje održivih proizvoda i usluga glavni je izazov s kojima se poduzeće suočava u razvoju održivih proizvoda i usluga jer danas potrošači raspolažu s više spoznaja i saznanja o održivosti nego što je to bilo ranije. Novi načini učenja i širenja informacija utječu na to da potencijalni potrošači mogu vrlo brzo zamijetiti i evaluirati bilo koju informaciju. Sve veća svjesnost o samome sebi te spoznaje o životu navode potrošača da traži adekvatan proizvod i/ili uslugu te da ga ocjenjuje i bira na temelju značajki koje ga čine održivim. Suvremeni potrošač očekuje i traži veću transparentnost i odgovornost u ponudi proizvoda i/ili usluga, a na osnovi takvih zahtjeva poduzeće posvećuje veću pozornost na održivost jer će to, dugoročno gledano, biti vjerojatno i ekonomski korisno. Razvoj održivijih proizvoda i usluga ne samo da senzibilizira potrošače koji aktivno ili pasivno razumiju i podržavaju održivi razvoj, već i omogućuje da ih atraktira i pribroji potrošačkoj skupini koja traži upravo takve proizvode i/ili usluge.

#### 7.2.4. Razvoj novih poslovnih modela

Operacionalizacija održivosti na ekonomskoj razini poduzeća događa se razvojem i primjenom poslovnih modela koji su neka vrsta prilagođenog alata održivog razvoja. Poteškoće u razvoju održivih poslovnih modela izazov su s kojim se suočava poduzeće u prepoznavanju inicijalnih alternativnih načina poslovanja, ali i u prevladavanju inercije ili otpora koji se obično javljaju kada je u pitanju uvođenje noviteta. Poduzeće koje teži održivosti često sputava inertnost koja je posljedica očuvanja *statusa quo* te nesnalaženja zbog nedostatka stručnih kompetencija i znanja. Razvoj novih poslovnih modela svojevrsna je poteškoća ili zapreka u „zrelim“ organizacijama u kojima je u načelu teško ostvariti potporu za razvoj potpuno novog poslovnog modela na osnovi radikalne ideje kao što je to održivost. Naime, ponekad je teško razumjeti dalekosežnost održivosti u njezinoj ekonomskoj dimenziji, odnosno u pogledu dugoročnosti povoljnog poslovnog rezultata. Očito je kako je provođenje promjena dug i težak proces.

#### 7.2.5. Platforma za novu praksu

Izrada platforme za novu praksu zadnja je razvojna faza u implementaciji održivosti za razvoj inovativnosti. Naime, kako bi se ustanovio obrazac novog ponašanja, odgovorne osobe moraju ispitati sve implicitne pretpostavke za trenutnu praksu (Nidumolu et al., 2009.). Često puta se inovacija percipira kao tehnološki napredak koji se odnosi na neumjereni ekonomski rast, a to dovodi do osiromašenja prirodnog okoliša i povećanja onečišćenja. Potrošači očekuju da poduzeće premaši minimalne zahtjeve i postane glavni akter u ostvarivanju tih uvjeta. Stvarna korporativna predanost, umjesto tehnologije i isključivog tehnološkog napretka, nužan je preduvjet za održivi razvoj i bolju kvalitetu života. Temeljem pretpostavljenog, potrošači očekuju da poduzeća postanu glavni čimbenik u provođenju i ostvarivanju ciljeva održivog razvoja.

### 7.3. Faktori održivih inovacija

Nešto ranije spomenuta korporativna predanost, kao splet niza unutarnjih i vanjskih čimbenika, u stvari je strateška korporativna opredijeljenost za održivost. Kao rezultat brojnih istraživanja, Yoon i Tello (2009.) predlažu sistematizaciju utjecaja na razvoj održivih inovacija. Na razvoj održivih inovacija djeluju unutarnji i vanjski čimbenici. Unutarnji čimbenici ili snage uključuju pritisak vlasnika i zaposlenika, organizacijski identitet, upravljačku perspektivu i diskreciju, veličinu poduzeća, ljudske potencijale i organizacijske



sposobnosti. Vanjski čimbenici su potražnja, državna regulativa, društveni aktivizam i tehnološki napredak. Inicijative društveno-odgovornog ponašanja također mogu djelovati dvojako, ili kao unutarnja snaga ili kao vanjski čimbenik. Unutarnje djelovanje potiče zaposlenike na veću primjenu održivosti u dnevnim aktivnostima i procedurama, dok društveno odgovorno ponašanje, kao vanjski čimbenik, podiže razinu konkurentnosti predstavljajući istodobno i prijatnu koja proizlazi iz konteksta sektorske okoline. Važan je i odnos čimbenika održivih inovacija te njihovog utjecaja na ekonomski rast. Ti čimbenici su usko povezani s odgovornošću poduzeća i strategijom održivosti (Şener i Sarıdoğan, 2011.).

### 7.3.1. Potražnja

Kako društvo postaje svjesnije važnosti zaštite okoliša, očuvanja resursa i održavanja društvene ravnoteže, potrošači sve više zahtijevaju odgovorno ponašanje sve većeg broja poduzeća. Uočavanjem činjenice kako se brigom o održivosti indirektno može utjecati i na profitabilnost, odnosno rast, poduzeće može opravdati razvoj novih proizvoda i usluga. Jasno je kako neće sva poduzeća uspješno zadovoljiti potrebe osviještenih potrošača, no kontinuirane i sve češće promjene stavova potrošača i strukture potražnje potiču korporativna ulaganja u istraživanje za održivi razvoj i, nadalje, tehnološke inovacije.

### 7.3.2. Društveno odgovorno ponašanje

Dobrovoljne inicijative poduzeća koje podupiru održivu inovativnost proaktivni su mehanizam za javnu promociju poduzeća kao odgovornog dionika koji, poduzimajući odgovarajuće mjere, doprinosi sveopćoj održivosti društva. One ne podrazumijevaju samo filantropske aktivnosti, već predstavljaju i odgovornost, predanost i nadalje poslovnu filozofiju koja potiče inovacijsku održivost. Na taj način moguće je kompenzirati i neke troškove koji bi eventualno nastali zbog povećanih ulaganja u inovacijske procese (Krause, 2015.). Biti društveno odgovoran, zahtijeva integraciju i poslovnu kulturu usmjerenu prema održivosti u osnovnoj strategiji poduzeća. Naime, mnoga poduzeća izvještavaju o financijskim uštedama ostavrnim racionalnim upravljanjem energetske resursima, primjerice smanjenjem stakleničkih plinova. Takve inicijative potpomažu poduzeća programima smanjenja operativnih troškova, dok istodobno raste njihov imidž među osviještenim potrošačima. Mnoga poduzeća formalno prikazuju svoju predanost održivosti različitim izvješćima o društveno-odgovornom ponašanju, komunicirajući na taj način sa svojim partnerima, potrošačima i društvenom zajednicom.

### 7.3.3. Državna regulativa

Neregulirano tržište zanemaruje bitne potrebe za javnim dobrima, eksternalizira značajan dio stvarnih troškova proizvodnje i teži kretanju prema monopolističkoj kontroli raspodjele resursa. U nastojanju da se uravnoteži zaštita okoliša, kao i konkurentnost u gospodarstvu, država propisuje i nameće zakonodavni okvir koji definira ulogu i obveze svih dionika. Strateški planirana regulativa može potaknuti istraživanje i razvoj te tehnološke inovacije i njihovu difuziju, kako bi se poduzeću omogućilo poticanje smanjenja ili trajnog izbjegavanja štetnog djelovanja na okoliš ili društvo uz istovremeno održavanje konkurentnosti na tržištu. Utjecaj održivih inovacija na uspješnost poduzeća je dvosmislen. S jedne strane, regulatori inovacijama mogu nametnuti dodatne troškove i smanjiti dobit, a s druge strane, inovatori bi mogli profitirati od veće sigurnosti zbog regulatornih standarda i efekta povećane potražnje (Rennings i Rammer, 2011.).

### 7.3.4. Društveni aktivizam

Društveni aktivizam ima značajan utjecaj na reakciju države i pojedinih industrijskih grana u pogledu održivosti. Društveni pokreti, odnosno društveni aktivizam postao je sveobuhvatna značajka suvremenog društva. Kao okolnost, društveni aktivizam utječe i na procese korporativnog pozicioniranja usmjerenog prema alternativnom tržištu i novom tipu potrošača, sukladno vrijednostima održivog razvoja. Iako novo okruženje stvara nove izazove za poslovanje, ono je i prilika za novi oblik osviještenog poduzetništva koji promjene na bolje inicira iznutra prema van. Moglo bi se reći kako je društveni aktivizam posljedica postmodernizma i demokratizacije društva te razvoja politike identiteta društva i pojedinca u njemu.

Društveni aktivizam prisiljava korporativni sektor poduzeća da ulaže dodatne napore u razvoj resursa i zaštitu okoliša, a utječe i na vlade pojedinih zemalja, odnosno njihovo zakonodavstvo kojim se uređuju pitanja kao što su globalne klimatske promjene, onečišćenje vode, staklenički plinovi, socijalni problemi i slično. Pokretač većine inicijativa za boljitak društva u cjelini su nevladine i neprofitne organizacije.

Prema Davis i Whiteu (2015.) društveni aktivizam, uz njegovu klasičnu pojavnu inačicu, moguće je prepoznati i unutar korporativnog sektora, a identificiran je kao djelovanje internih aktivista. Oni su u stvari osviješteni i napredni zaposlenici poduzeća koji svojim promišljanjem, znanjem, vještinama te upravljačkim sposobnostima prisiljavaju poduzeće na

intenzivniju primjenu načela održivog razvoja jer imaju kontinuiranu interakciju sa svojim poduzećem veću od većine potrošača ili investitora. Interni aktivisti bit će vjerojatno osvješteniji o društvenim i ekološkim pitanjima koja utječu na poslovanje njihovog poduzeća nego što su to izvršni direktori ili uprava. Uvažavanjem stavova internih aktivista poduzeće ima korist jer njihov načelan stav pogoduje zapošljavanju novih, stručnih zaposlenika i stvaranju okruženja koje pogoduje društvenim inovacijama, a koje pak utječu na učinkovitiji angažman zaposlenika. Isto tako razvija nove poslovne ideje povoljnih financijskih ishoda, pridonosi izgradnji pozitivnog imidža, stvaranju marke i tako dalje. Mnogo je načina na koje interni aktivizam može utjecati na politiku poduzeća i inovativne procese koji imaju blagotvoran utjecaj na okoliš i društvo, a četiri glavna su ona koja definiraju vrstu proizvoda i usluge koje poduzeće nudi, postupke i praksu provođenja promjena, način upravljanja ljudima i angažman prema zajednici (Davis i White, 2015.).

U potrazi za stvaranjem onoga što smatraju pozitivnim promjenama, društveni i interni aktivisti djeluju bez utjecaja institucionalnog autoriteta. S druge strane, društveni poduzetnici uvode promjene u vlastitu organizaciju usklađivanjem društvenih i okolišnih pitanja s osnovnim poslovnim ciljevima poduzeća.

Dvije su glavne razlike između društvenih i internih aktivista. Društveni aktivisti djeluju pretežno u zajednici i obično imaju mnogo širu mrežu potencijalnih dionika od onih koji djeluju unutar organizacija, a posljedice targiranja donosioca formalnih odluka koje poduzimaju društveni, odnosno interni aktivisti, različito se interpretiraju i vrednuju. Zaposlenici poduzeća koji se ne slažu s nepopustljivom politikom svoje uprave riskiraju gubitak posla, dok aktivistima koji se ne slažu s korumpiranom i nedemokratskom vladom prijete puno veća ugroza.

#### 7.3.5. Tehnološki razvoj

Inovacije su posljedica interakcije primijenjene znanosti, ekonomske difuzije i tehnološkog razvoja, a brojni modeli inovacija koncipirani su godinama. Prije dinamizacije razvoja znanosti, ekonomije i općenito upravljanja, organizirane inovacije bile su relativno spori proces, a to se može objasniti životnim ciklusom proizvoda nekad i danas. Postoji cijeli niz prikaza inovacijskih procesa koji opisuju faze upravljanja, od ideje do njezine komercijalizacije (Trott, 2012.).

Modeli procesa inovacija, od jednostavnih linearnih modela pa sve do složenih interaktivnih modela, razvijaju se tijekom šest generacija. Sistematizaciju prvih pet modela, koji predstavljaju genezu razvoja inovacijskih modela uvjetovanih tehnološkom podrškom svoga vremena, predstavio je Rothwell (1994.). On polazi od pretpostavke kako je razdoblje druge polovice 20. stoljeća obilježeno uzastopnim valovima tehnoloških inovacija povezanih s razvojem korporativnih strategija.

Prvu generaciju inovacijskih modela, takozvane *technology push models*, predstavljaju jednostavni linearni modeli razvijeni 50-ih godina 20. stoljeća koji su tretirali inovativnost kao sekvencijalni proces koji se odvijao u diskretnim fazama. Ovaj model usredotočen na intenzivne inovacije temelji se na znanstvenim spoznajama javnih i privatnih istraživačko-razvojnih centara. Ne postoji istraživanje tržišta u smislu detektiranja stvarnih potreba ili želja potrošača, već se tržištu nude inovativni proizvodi nastali isključivo u laboratorijskim uvjetima.

Druga generacija inovacijskih modela razvijena je u razdoblju 60-ih i 70-ih godina 20. stoljeća, kada se intenzivira konkurentnost na tržištu ulaganjem u razvoj novih proizvoda i tehnologija. Ovaj model je dijametralno suprotan prvoj generaciji. Tržište postaje izvor ideja koje potiču istraživanje i razvoj, odnosno inovacijski procesi su odraz potražnje potrošača pa je od tuda taj model poznat i pod nazivom *market pull* ili *demand pull*.

Na, pokazalo se kako su *technology push models* i *need pull* modeli u svojoj srži bili ekstremni ili atipični slučajevi općenitijih modela interakcije između tehnoloških sposobnosti i tržišnih potreba (Barbieri i Teixeira Álvares, 2016.). Interakcijom prvih dvaju modela nastao je treći model poznatiji kao sintetski ili kombinirani model. Kao i u ranijim generacijama modela, inovacija je zamišljena kao alinearni proces čiji je slijed aktivnosti sličan drugom generacijskom modelu, iako predstavlja dvosmjernu vezu jer uključuje neke interakcije i povratne informacije.

Četvrta generacija aktualna je u 80-im godinama 20. stoljeća, u razdoblju kada američkim poduzećima oštra konkurencija postaju japanska poduzeća. Zato četvrta generacija inovacijskih modela poprima dva značajna obilježja japanskih tvrtki: integraciju i paralelizam. Ovdje je riječ o vještini kojom su japanska poduzeća, koristeći te procese, uspijevala uvesti na tržište primjerice novi automobil u roku do 30 mjeseci, a njihova američka ili europska konkurencija tek u roku od 48 do 60 mjeseci (Barbieri i Teixeira Álvares, 2016.).

Inovacijski modeli pete generacije temelje se na intenzivnoj i fleksibilnoj uporabi integriranih mreža i sustava za brzo i kontinuirano provođenje inovacija. Prema Rothwellu (1994.) peta generacija u principu je četvrta generacija inovacijskih modela s ubrzanim razvojem tehnologije, što utječe na tehnološke promjene, a inspirirana je Darwinovom teorijom evolucije, odnosno prirodne selekcije. U ovom modelu inovacija odgovara mutaciji u području biologije, odnosno genetičkom načinu proizvodnje novih sorata i vrsta, a generiranje novih vrsta proizvoda i/ili usluga rezultat je procesa inovacije potaknutog konkurencijom na slobodnom tržišnom.

Analogno i na tragu razvojnih etapa inovacijskih modela koje su konceptualizirali Rothwellu (1994.) te Marinova i Phillimore (2003.), predlaže se i šesti inovacijski model koji pretpostavlja postojanje mrežne interakcije sustava inovacija, a koji se događa u inovativnim sredinama. Inovativna sredina je kreativna kombinacija generičkih znanja i specifičnih kompetencija, teritorijalne organizacije i neophodnih komponenti tehničkog i ekonomskog kreativnog procesa (Marinova i Phillimore, 2003.). Njezine značajke su jednostavnost kontakta i povjerenje između sudionika u provedbi inovacijskog procesa te društvenih, kulturnih i prirodnih uvjeta kao što su slobodno vrijeme, obrazovanje, zdravlje, klima i kvaliteta života (Marinova i Phillimore, 2003.).

Svaka od šest generacija inovacijskih modela odražava i uvid u procese inovacije. Modeli prve i druge generacije nepotpuni su i nedovoljno tržišno otvoreni, dok su kasniji modeli sofisticiraniji jer uključuju povratne informacije o potražnji, kao i korištenje sofisticiranih sustava informacijske tehnologije. Zadnji, šesti model, odraz je vremena te posljedica društvenog i tehnološkog razvoja 21. stoljeća i predstavlja model funkcioniranja razvoja inovativnih i konkurentnih poduzeća u uvjetima globalizacije i postmodernih ekonomija.

#### **7.4. Održive inovacije i organizacijska učinkovitost**

Inovacije su glavna pokretačka snaga gospodarskog rasta i razvoja poduzeća. Kompetitivnost nacionalnih ekonomija na globaliziranom tržištu moguće je realizirati jedino uz pretpostavku tehnološkog razvoja. Stoga mnoga poduzeća poboljšavaju svoju izvedbu i jačaju konkurentnu poziciju na tržištu ulaganjem i poticanjem inovacija, glavnog motora gospodarskog rasta na mikro razini, kao i na razini nacionalnog gospodarstva.

Moguće je pretpostaviti kako održivost daje dodatne mogućnosti za niz novih ideja i inovacija, a primjena principa održivosti u upravljanju inovacijama povezuje se s

organizacijskom i poslovnom uspješnošću. Održiva inovativnost proces je u kojem se razmatranja o održivosti (ekološkoj, socijalnoj i ekonomskoj) integriraju u razvojni sustav, počevši od generiranja ideje, preko istraživanja i razvoja, pa sve do njezine komercijalizacije. To se odnosi na proizvode, usluge i tehnologije, ali i na nove modele poslovanja i organizacije (Charter i Clark, 2007.). Na taj način inovativnost koja se povezuje s održivosti može biti i izvor konkurentske prednosti za organizaciju (Lopez-Valeiras et al., 2015.).

Inovacije za održivost stvaraju se, prihvaćaju i implementiraju nove ili poboljšane ideje koje uključuju opću zabrinutost za društvenu ravnopravnost i integritet okoliša bez žrtvovanja ekonomskog prosperiteta. Osim stvaranja novih, ta inicijativa može uključivati i poboljšanje postojećih proizvoda i usluga te internih procesa i strategija.

Ekonomska politika, jednako kao i ekonomska teorija, sve je svjesnija kako su održive inovacije u jakoj sprezi s organizacijskom učinkovitošću. Uz to, sve više uključenih dionika pokazuje interes i brigu za poslovanje poduzeća koje se temelji na inovativnosti, naročito onoj vezanoj za održivost (Fritz i Schiefer, 2008.). Također, u pogledu procesa održive inovacije, Ayuso i suradnici (2006.) utvrdili su kako je dijalog s dionicima izvor i nadahnuće za nove ideje koje potiču inovacije te da ulaganje u odnos s dionicima ubrzava procese inovacije.

Održivost korporativnog sektora podrazumijeva različite oblike primjene održivosti poput, primjerice, razvoja na temelju dimenzije marketinga, pa se može poistovjetiti s tržišnom orijentacijom koja uključuje ekološke, društvene i ekonomske izazove za pojedino poduzeće (Porter i van der Linde, 1995.). Može se zaključiti kako je i primjer tržišne orijentacije još jedna potvrda utjecaja održivosti inovativnošću na organizacijsku uspješnost, naročito izravnim odnosom konceptualizacije korporativne održivosti kao održive inovacije (Lopez-Valeiras et al., 2015.). Maletič i suradnici (2014.) sugeriraju kako odnos održivih inovacija i organizacijske uspješnosti ovisi o kontekstualnim čimbenicima poput nesigurnosti u marketinškom okruženju i konkurentnosti te organizacijskih čimbenika koji se odnose na dugoročnu orijentaciju i institucionalni pristup. Zato, kako bi održiva inovativnost bila uspješna, menadžeri moraju predvidjeti tu vezu između održivih inovacija i tržišta (Boons et al., 2013.).

Održive inovacije često omogućuju poduzeću bolje preduvjete za diferencijaciju, a time i bolje cjenovno pozicioniranje, te potiču poduzeće na internacionalizaciju s obzirom na jedinstvenost proizvoda, tehnološke kompetencije, ekonomiju razmjera, konkurentski pritisak,

nedostatnu domaću potražnje i slično (Schaltegger et al., 2016.). Na isti način moguće je i očekivati osvajanje novih tržišta i/ili nove tržišne segmente.

Može se očekivati kako će održive inovacije, zbog svoje kompleksnosti, biti skuplji pothvat od uobičajenog razvoja novog proizvoda ili usluge, a tržište ne mora nužno nagraditi poduzeće za poduzimanje dodatnih napora za održivost. Osim toga, poduzeće poduzima održive inovacije i zbog drugih, nefinancijskih razloga, a to su ponajprije ekološke i društvene blagodati.

#### 7.4.1. Kompetitivnost i inovacijska učinkovitost

Poduzeće koje u dinamičnom, konkurentnom okruženju sudjeluje u tržišnoj utakmici nastoji se razlikovati od svojih konkurenata i time steći korist. Veza između inovacija kao izvora diferencijacije i ekonomskog probitka poduzeća jedno je od glavnih pitanja koje u tržišnim uvjetima definira smjer razvoja, odnosno stremljenja u postizanju konkurentnosti. Prema Rajkoviću i Prašnikaru (2009.) kombinacija tehnoloških i marketinških kompetencija može stvoriti konkurentsku prednost. Poduzeće sa snažnim tehnološkim sposobnostima spremno je koristiti primijenjenu znanost kako bi razvilo proizvode i procese koji nude prednosti i stvaraju novu vrijednost za potrošače. S druge pak strane, marketinške kompetencije predstavljaju sposobnost razumijevanja potreba i želja potrošača uz pomoć kojih je moguće razvijati nove proizvode i usluge, uz istovremenu isporuku jedinstvene vrijednosti za potrošače (Golfetto i Gibbert, 2006.).

Kompetencije se odnose na sposobnost korištenja resursa preko više funkcija, proizvoda i tržišta na održiv i sinkroniziran način. One se razlikuju od poduzeća do poduzeća i predstavljaju širu, općenitiju perspektivu strategije te nisu specifične za pojedinu industriju,. Ali samo će one ključne sposobnosti, jedinstvene i zajedničke različitim poslovnim funkcijama, proizvodima i poslovnim jedinicama, vrlo vjerojatno definirati kompetencije poduzeća (Rajković i Prašnikar, 2009.).

Kompetencije određuju performanse poduzeća jer utječu na stopu i uspjeh inovacije (Chrysochoidis 2003.). Znanje koje prati određenu kompetenciju pridonosi bržem i fleksibilnijem razvoju, rezultat čega su konkurentni proizvodi i usluge. Kao što sugeriraju Hauser i Dahn (2007.), u svakoj fazi razvoja proizvoda postoji znatan utjecaj marketinških i tehnoloških sposobnosti, što je povezano s većim povratom ulaganja. Tehnološke kompetencije uključuju teorijsko i praktično znanje te metode, iskustvo i opremu potrebnu za

razvoj novih proizvoda. One obuhvaćaju portfelj tehnoloških sposobnosti koje se odnose na sposobnost poduzeća da iskoristi znanstvena i tehnička znanja za istraživanje i razvoj proizvoda i procesa, što dovodi do veće inovativnosti i performansi (Hauser i Dahn, 2007.).

Poduzeće s dobro razvijenim marketinškim kompetencijama svjesno je potreba potrošača i sposobno je stvarati vrijednost po svim elementima proizvoda i/ili usluge relevantnim za potrošače. Marketinške kompetencije dobar su okvir marketinških sposobnosti koje maketarima pružaju vještine i znanja koja se očekuju na različitim razinama primjene (Conant et al., 1990.). Analizom poslovanja i tržišta marketinške kompetencije daju procjenu značajki i opcija proizvoda za tržište s ciljem razumijevanja konkurentnog pozicioniranja budućeg proizvoda.

Inovacije i kompetencije definiraju razlike između poduzeća koja su tehnološki lideri i onih koji su njihovi sljedbenici. Zato tehnološki napredna poduzeća uvode nove proizvode korištenjem novih i transformacijom postojećih tehnologija. Biti tehnološki lider, zahtijeva značajna ulaganja koja su često riskantna zbog velike mogućnosti neuspjeha. Sljedbenici se više oslanjaju na inkrementalne nego na radikalne inovacije koje se temelje na aplikativnim istraživanjima, kao i na industrijskom dizajnu koji poduzeću pruža mogućnost tržišnih niša i postizanja visoke dodane vrijednosti (Rajković i Prašnikar, 2009.).

Provođenje inovativne strategije u odgovarajućoj mjeri korespondira s marketinškim okruženjem, odnosno njegovim utjecajem na prilagodbu unutarnjih čimbenika poput tehnologije, organizacije, proizvodnog asortimana i slično. Važno je da poduzeće na vrijeme prepozna promjene u okruženju i sukladno tome provede adekvatnu prilagodbu. Tehnološki i tržišni čimbenici okruženja najviše utječu na planiranje strategije razvoja proizvoda pa je u tom smislu važna percepcija poduzeća, to jest može li ono precizno predvidjeti i razumjeti aspekte tehnološkog okruženja (Gonzalez i Palacios, 2002.).

Tržišni čimbenici refleksija su preferencija potrošača, a to izaziva potrebu kontinuirane ponude novih proizvoda i usluga, pa poduzeće koje posluje pod uvjetima takvog tržišnog stresa, nastoji realizirati što više inovacija kako bi odgovorilo potražnji i jakoj konkurenciji (Kumar et al., 2014.).

Uspješan proces razvoja proizvoda pridonosi financijskom uspjehu i, posljedično, poslovnom uspjehu poduzeća s dva učinka. Kao prvo, proizvodni proces smanjuje troškove i omogućuje nižu, konkurentniju cijenu, osiguravajući stratešku fleksibilnost i kraće vrijeme isporuke, a



kao drugo, dokazuje značajke proizvoda kao što su konkurentna cijena, jedinstvena isporučena vrijednost, originalnost, atraktivnost, suvremenost, praktičnost i drugo.

#### 7.4.2. Organizacijska učinkovitost i inovacije usmjerene na održivost

Polazna točka u raspravi o upravljanju održivosti u organizacijama uključivanje je dionika i njihovih zahtjeva u poslovnu strategiju, ne samo zbog njihovog sve većeg pritiska, već i zbog iskorištavanja njihovih zahtjeva za postizanje konkurentne prednosti. U tu je svrhu važno identificirati one čimbenike koji će, usporedno s integracijom održivosti u organizacijsku praksu, utjecati i na postizanje optimalne organizacijske učinkovitosti. Osim ekoloških pitanja, rasprava o upravljanju održivošću usmjeruje se na stvaranje održivijih radnih mjesta, zdravlje i sigurnost djelatnika, angažman zaposlenika te jednakost i kvalitetu života uopće. No, sve se više govori i o inovativnosti vezano za održivost, ponajprije radi traženja načina upravljanja proizvodom ili uslugom na održiviji način (Luqmani et al., 2017.).

Organizacijska učinkovitost je u stvari udruženo djelovanje svih dijelova organizacije/poduzeća za postizanje boljih rezultata koji se mjere vrijednošću koja se isporučuje dionicima, a sastoji se od sljedećih elemenata (James, 2012.):

- strateški ciljevi definiraju smjer unutar organizacije koji usmjerava sve članove organizacije/poduzeća prema istom cilju
- organizacijska struktura je oblik u kojem će organizacija/poduzeće isporučiti svoje proizvode i usluge; ona mora podržavati strategiju baš kao što se strategija mora bazirati na strukturi
- mjere uspješnosti poslovanja su sve mjere kojima se ocjenjuju sva područja organizacije/poduzeća, a kako bi one bile relevantne i korisne, moraju proizaći iz ciljeva i strategije organizacije/poduzeća
- resursna i procesna alokacija odnosi se na odlučivanje unutar organizacije/poduzeća o tome gdje će, kako i kada koristiti svoje resurse, što uključuje novac, vrijeme i trud, a sa svrhom ostvarenja zadanih ciljeva
- vrijednosti, kultura i princip vođenja specifični su dio organizacije/poduzeća; kultura mora poduprijeti postizanje strateških ciljeva kako bi izvukla „najbolje“ iz ljudi, a vrijednosti i principi vođenja podržavaju postizanje željenih ishoda
- nagrađivanje ojačava kulturu i usmjeruje napore kako bi se podržali strateški ciljevi, a ono može uključivati različite oblike financijskog nagrađivanja, priznavanja, stjecanja određenih vještina, proslave, slobodne dana i tako dalje.

Svi navedeni preduvjeti za postizanje organizacijske učinkovitosti međusobno su povezani pa promjena jednog može utjecati na ostale. Shodno tome, jedan dio s lošom izvedbom može negativno utjecati na druge i dovesti do manje uspješnog rezultata izvedbe. Dakle, svi dijelovi trebaju biti u harmoniji kako bi bilo moguće očekivati izvrsne rezultate.

Koncept organizacijske učinkovitosti obično se odnosi na financijske aspekte poslovanja, tržišnu učinkovitost, upravljanje kvalitetom, aspekte upravljanja proizvodom, procese upravljanja inovacijama i zadovoljstvo potrošača (Niven, 2006.; Marr, 2012.; Parmenter, 2015.). No, u uvjetima implementacije održivosti u strategiju i poslovne modele nameće se pitanje je li kratkoročnost kategorije financijske uspješnosti poduzeća dovoljna za mjerenje sveukupnog učinka. Danas se međutim sve više razmišlja o važnosti nefinancijskih komponenti mjerenja izvedbe. Mnogi se slažu kako poduzeće treba, uz sve uobičajene mjere uspješnosti, obraćati pozornost i na ostale mjere učinkovitosti, poput društvene odgovornosti ili održivosti. S ciljem da se omogući učinkovito ocjenjivanje organizacijske učinkovitosti koja ne uključuje samo financijske ili tržišne alate, Kaplan i Norton (1992.) razvili su *balanced scorecard*<sup>9</sup>. To je alat uz pomoću kojega je, osim financijskih, moguće obuhvatiti i niz drugih mjera sa svrhom uravnoteženja financijskih pokazatelja s ostalim, tržišnim pokazateljima koji doprinose dugoročnoj ekonomskoj održivosti. Iako ovaj alat nastoji obuhvatiti sve mjere uspješnosti, on jasno ne obuhvaća mjere društveno-odgovornog ponašanja ili jednostavno rečeno, održivosti.

Uz sve spomenute mjere, jedna od najtipičnijih poveznica poslovne uspješnosti organizacijskom učinkovitosti i održivosti proces je inovacija koji se obično povezuju sa stvaranjem proizvoda, odnosno potrošačima, uslugama vezanim za proizvod, upravljanjem dionicima i inovacijskim procesom (Carrillo-Hermosilla et al., 2010.). Isti autori smatraju kako je krajnji cilj uloženi napora vezanih za inovacije pružanje novih poslovnih prilika i približavanje održivom društvu. Načelno, inovacije povezane s održivošću mogu se podijeliti u tri glavne skupine (Rennings et al., 2006.):

- inovacijski procesi omogućuju proizvodnju određene količine proizvoda i usluga s manje *inputa*, to jest s manje potrošenih materijala i energije
- inovacija proizvoda obuhvaća poboljšanje i razvoj novih proizvoda i usluga
- organizacijske inovacije uključuju nove sustave upravljanja.

---

<sup>9</sup> Uravnotežena tablica rezultata.

Prema istraživanju koje su proveli Maletič i suradnici (2014.) na uzorku slovenskih poduzeća ustanovljeno je kako ona mogu imati koristi od integracije aspekata održivosti u proizvodima i procesima, što se pozitivno odražava na njihove poslovne rezultate. Rezultati tih istraživanja podupiru tezu kako je, uključivanjem elemenata održivosti u razvoj proizvoda i procesa inovacije, moguće postići ekonomsku korist bez utjecaja na okoliš i društvo.

Primjena principa održivosti povezuje se s organizacijskom i poslovnom uspješnošću. Inovacijski procesi koji uzimaju u obzir održivost, te se ujedno primjenjuju u razvojnim sustavima upravljanja proizvodima ili procesima, izravno pridonose postizanju poslovne uspješnosti pa su zato vrlo poželjan čimbenik kod provedbe koncepta održivosti.

## **8. KORPORATIVNA OPREDIJELJENOST ZA ODRŽIVI RAZVOJ**

Kada je u pitanju dilema može li orijentiranost na održivost jačati poslovanje materijalnim i financijskim rezultatima poslovanja poduzeća, sve je učestalija zastupljenost pozitivnih reakcija među odgovornim strukturama poduzeća, ne samo na globalnoj, već i na nacionalnoj razini. Istovremeno, još je uvijek nedovoljno jasno, naročito vanjskim dionicima, kako i što jača konkurentsku prednost poduzeća uključivanjem okolišnih i društvenih pitanja u strategiju i poslovnu politiku. Skepticizam proizlazi iz za sada nejasne metrike i vrednovanja održivosti kao važne odrednice upravljanja poduzećem u uvjetima 21. stoljeća, kada bi trebalo jasnije sagledati vezu između održivosti i vrijednosti koje se isporučuju poduzeću i svim dionicima.

Ponekad niti poduzeće niti najširi krug dionika ne gleda istovjetno na isporučenu vrijednost na temelju održivosti jer svaka dionička skupina razvija skup interesa koje treba uskladiti s interesima poduzeća. Tako se stvara jaz između poduzeća i dionika u procjeni inicijativa za održivost, a koje u konačnici moraju biti usklađene na obostranu korist. U tom smislu za poduzeće je vrlo važno razviti upravljački marketinški alat koji će ispunjavati osnovne ciljeve poslovanja poduzeća, a ona će isporukom vrijednosti održivosti zadovoljiti ostale dionike, ponajprije potrošače. Dakle, dok dioničke skupine artikuliraju svoje zahtjeve, poduzeća istodobno moraju pokazati jasnu poveznicu između održivosti i vlastitih korporativnih vrijednosti (Gerlach, 2012.).

Stoga proces marketinškog upravljanja počinje definiranjem i isporukom vrijednosti održivosti adekvatnom uporabom klasičnih marketinških instrumenata, prilagođenih u kontekstu dioničke suradnje i podrške.

### **8.1. Kreiranje vrijednosti poslovanja održivošću**

Ono što je danas sasvim uobičajeno u poslovanju svakog ozbiljnijeg poduzeća formalna je i neformalna komunikacija o normativnim stavovima koji proizlaze iz kulture i filozofije poduzeća. Kultura poduzeća način je života i rada u poduzeću, a prema Sharplinu (1985.) ona je skup vrijednosti, uvjerenja i običaja neke organizacije koji su u interakciji s formalnom strukturom koja uspostavlja norme ponašanja.

Organizacijska kultura manifestira se na vidljivoj i nevidljivoj razini. Vidljiva razina uključuje jasne forme koje se mogu promatrati, dok nevidljivu razinu čine organizacijske vrijednosti. One zapravo predstavljaju sklonosti prema postojećim obrascima ponašanja, a

zajedno s organizacijskim normama čine organizacijsku kulturu ili osobnost poduzeća. Važnost organizacijske kulture njezina je nedvosmislenost, odnosno jasno definirani prioriteta. Organizacijska kultura i poslovna filozofija, svojim načinom razmišljanja i djelovanja, osnova su poslovne politike poduzeća, to jest osebujan način osmišljavanja i operacionalizacije strategije (Brčić, 2002.).

Kultura poduzeća između ostalog može i mora definirati i one vrijednosti koje se stvaraju poslovanjem povezanim s pitanjima održivosti. Definirajući normativne vrijednosti i način njihove transmisije, izražava se opredijeljenost za održivost svim dionicima, ali i sveukupnoj javnosti. Održivost tako postaje sastavni dio kulture i filozofije poslovanja velikog broja poduzeća i kao takva utječe na stvaranje novih vrijednosti u poslovanju (Nastu, 2008.).

Gotovo uvijek glavne vrijednosti poduzeća moguće je iščitavati u njegovoj viziji i misiji. Osim uobičajenog načina, vrlo često odgovorno i održivo poduzeće iznaša svoju misiju i viziju na vlastitim internetskim stranicama ili nekom drugom obliku komuniciranja.

Važan vid komuniciranja održivosti odražava se izvještavanjem i transparentnošću. Svrha izvještavanja stvaranje je povjerenja dionika i javnosti na osnovi uloženi napore za postizanje održivosti. Bez obzira na formu, načela korporativne održivosti važan su normativni temelj za marketing održivosti. Kako bi se izbjegao štetni publicitete te kako bi se posredno ojačala slika odgovornosti, često se objavljuju i kao različiti kodeksi ponašanja poduzeća. Dakle, inicijativa i opredijeljenost poduzeća za održivost, vrlo često se bazira na dobrovoljnom pristupu, on proističe iz načela samoregulacije ili suodgovornosti između poduzeća, skupina građana i vlade.

Komuniciranje vrijednosti održivosti omogućava poduzeću povećanje ugleda i pozicioniranje na tržištu jamstvom različitih dioničkih skupina kako je njihov proizvodni proces, proizvod i/ili usluga usuglašen sa standardima održivog razvoja. Na neki način može se govoriti i o isporuci kvalitete ili standarda koji dionicima garantira ispunjenje njihovih očekivanja uz realizaciju povoljnih poslovnih ishoda. Komuniciranje o održivosti ne daje samo formalnu izjavu o vrijednosti i obvezama poduzeća, već je to okvir pomoću kojega poduzeće može biti i evaluirano (Nastu, 2008.). Odnosno, to je obrazac prema kojemu potrošači, investitori i drugi dionici mogu biti sigurni kako poduzeće djeluje odgovorno i sukladno deklariranim principima održivosti. Zadaća komuniciranja održivosti je u funkciji skeniranja okoliša uz mogućnost praćenja prilika i prijetnji programima održivosti, prenošenja informacija javnosti te uspostavljanja odnosa sa zajednicom (Reeves, 2016.). Ovakva komunikacija često

doživljava kritike jer se smatra instrumentom kojem je primarni cilj izgradnja ili unapređenje pozitivnog imidža poduzeća. Pozitivan imidž odgovornog poduzeća dodaje značajnu vrijednost poslovanju i njegovom ugledu te pomaže u upravljanju raznim rizicima (Kim i Kim, 2016.). Usprkos kritikama, moglo bi se reći kako izjave i smjernice o održivosti mogu pomoći marketingu i zaposlenicima u strateškom i operativnom odlučivanju, kao i u postavljanju društvenih i ekoloških ciljeva marketinga (Nastu, 2008.).

Tvrdnje o korporativnoj održivosti neće biti od velike koristi ako nisu integrirane u strateško planiranje. Vrlo često su ekološki, socijalni i ekonomski ciljevi komplementarni iako između njih postoje razlike koje donositelji odluka moraju pomno i odgovorno riješiti. Pronalaženje ispravne ravnoteže između okolišnih, društvenih i ekonomskih ciljeva zahtjevan je, izazovan i kontinuirani proces u smislu kvalitetnog strateškog planiranja (Galbreath, 2009.).

#### 8.1.1. Marka i njezina vrijednost u kontekstu održivosti

Uvođenje održivosti, kao temeljne vrijednosti i prave prakse poslovanja, jedno je od poželjnijih sredstava očuvanja okolišne i društvene ravnoteže u kontekstu postmodernog svekolikog razvoja. To je dovelo do pojačanog interesa za integraciju održivosti u gospodarski sustav kao i u poslove upravljanja na mikrorazini, odnosno unutar poduzeća. Potporu ovakvoj orijentaciji moguće je pronaći i u Akcijskom planu za održivu potrošnju i održivu industrijsku politiku Europske komisije (2008.) kojem je glavni cilj kombiniranje benefita gospodarskih aktivnosti s načelom održivog razvoja. Ovaj akcijski plan naglašava važnost održive proizvodnje i potrošnje koja proizlazi iz potražnje i primarno se odnosi na interakciju potrošača i poduzeća.

Obrasci održive proizvodnje i potrošnje su svojevrsni inovativni potencijal i tržišna snaga poduzeća (Lehner i Vaux Halliday, 2017.) pa u tom smislu poduzeće mora donositi investicijske odluke korisne za okoliš i društvo te jamčiti za održivost provedbe vlastitog poslovnog plana. Koristi zbog isporuke vrijednosti održivim proizvodima i uslugama, koji mijenjaju obrasce ponašanja potrošača, ukupan je pomak paradigme potrošačkog prema paradigmi održivog društva. Održivost proizvoda i usluga nudi poduzeću priliku za tržišni rast ulaganjem u razvoj i stvaranje marke jer razvijena, jaka marka translatira potrošačima značenje, važnosti i relevantnosti, a to utječe na ponašanje pri kupnji.

Marka razvija i snažan odnos s potrošačima koji, ponekad emotivni ili iracionalni, u konačnici ponavljaju kupnju. Drugim riječima, marka stvara vrijednost na dva načina: povećanjem potražnje i smanjenjem rizika te osiguranjem budućih koristi za poduzeće.

Elementima održivosti marka dobiva vrijednost i omogućuje poduzeću da se pozicionira, ne samo kao odgovorno, već i kao ekonomski uspješno poduzeće. Uostalom, u kontekstu promjene obrasca svijesti i ponašanja pojedinca, potrošači su sve svjesniji poslovno-odgovornog ponašanja, kao i učinaka održivosti (Kitchin, 2003.).

Marka nije samo preduvjet za razvoj strategije stvaranja održivog proizvoda i obrasca potrošnje, već i jedan od najisplativijih pristupa njihove realizacije. Na tržištu kojem institucionalni nedostaci priječe razvoj održivih proizvoda i usluga, marka nudi alternativu za uspostavljanje povjerenja između potrošača i proizvođača te tako postaje učinkovit alat za aktivan razvoj novih tržišta i tržišnih segmenata (Lehner i Vaux Halliday, 2017.).

#### *8.1.1.1. Marka kao platforma kolektivnog htijenja i društvene angažiranosti*

Ponašanje potrošača i njegove obrasce potrošnje nije dovoljno promatrati samo kao ekonomski ili psihološki fenomen, već ih treba razumjeti i kao društvene i kulturne pojave, a to je prema Arnouldu i Thompson (2005.) dinamičan odnos između aktivnosti potrošača, tržišta i kulturnog značenja. Tržište služi kao podloga na kojoj potrošači stvaraju svoj individualni i kolektivni identitet na osnovi tržišnih resursa. Oni svjesno i kritički odražavaju tržišno posredovane poruke kojima ih se targira (Askegaard i Linnet, 2011.). Ovome valja nadodati i pojam izuzetno jake kolektivne i društvene naravi marke (Arvidsson, 2008.) s obzirom na to da je potrošnja u izuzetno velikoj koherenciji s markama. Naime, pojedinac u ulozi potrošača, ili obrnuto, koristi marku za svoju samoidentifikaciju ili identifikaciju unutar kolektiva jer suvremena potrošačka kultura nerazdvojno povezuje potragu za osobnim značenjem s markom (McAlexander et al., 2002.).

Povezanost potrošača s markom danas je u manjoj mjeri posljedica dominantnog upravljanja marketinških organizacija koje svojim komuniciranjem nastoje manipulirati, već je agens koji povezuje tržišne aktere i potrošača te isporučuje vrijednosti, a ne manipulativnu laž ili obmanu (Cova i Dalli, 2010.). Naime, zrelost i educiranost potrošača prozrela je sav cinizam i neiskrenost dugogodišnje prakse marketinške komunikacije autoritativnog tržišta. Novo ozračje potrošačke prosvjećenosti rezultira novom potrošačkom kulturom čija je značajka sve suvremeniji potrošač.

Komunikacija na tržištu više nije jednosmjerna, ona je dijalog koji je sve teže ukrotiti i podesiti korporativnim zahtjevima. Pojedinci kao potrošači sve više uče, bilo formalno, neformalno ili *in* formalno, a učenje je posljedica i kolektivne interakcije između pojedinih članova skupine. Društvena potreba za povjerenjem i sigurnošću nikad nije bila veća, što mijenja percepciju i upravljačku logiku marke pa je nužna sve veća suradnja s potrošačima (Lehner i Vaux Halliday, 2017.). Marka će morati sve više zadovoljiti preferencije potrošača te im dati osjećaj društvene smislenosti i korisnosti čije se ispunjenje postiže stvaranjem zajedničkih motivacijskih vrijednosti koje pozitivno utječu i na potrošače i na poduzeća.

#### 8.1.1.2. *Alokacija stvaranja vrijednosti marke*

Stavovi prema održivoj potrošnji odstupaju od stvarnih potrošačkih obrazaca ponašanja, a ta se nedosljednost naziva *attitude-behaviour-gap* ili *attitude-intention-behaviour gap* (Auger i Devinny, 2007.). Moguće ih je izolirati na većini tržišta gdje su održivi proizvodi i/ili usluge alternativa konvencionalnim te su kao takvi svrstani u određene tržišne niše.

Stvarni pojam je u stvari praznina koja nastaje kada osobne i kolektivne vrijednosti ili stavovi pojedinca nisu u korelaciji s njegovim postupcima (Kollmuss i Agyeman, 2002.). Ovi pojmovi odnose se na stavove i ponašanja vezano uz zaštitu okoliša. Budući da je vrlo često zabrinutost za okoliš deklarativne prirode, to jest stvarno ponašanje potrošača suprotno je deklariranim stavovima, nastala diskrepancija mora se premostiti odgovarajućim marketinškim mjerama. Ovakve neželjene situacije najlakše je izbjeći izgradnjom marke koja se blisko povezuje s potrošačem i time omogućuje da održivost, kao temeljna vrijednost, bude važniji čimbenik koji utječe na odluku o potrošnji na smislen način. Dakle, marka postaje alat koji integrira održivost u potrošnju pružajući potrošačima emocionalno i socijalno blagostanje te tako latentno utječe na oblikovanje identiteta potrošača (Lehner i Vaux Halliday, 2017.). Ovaj model odražava povezanost poduzeća, potrošača i društva u cjelini te redefinira mjesto stvaranja vrijednosti (Arvidsson, 2011.).

#### 8.1.1.3. *Izgradnja održive marke*

Kako bi izgradnja marke usmjerene na održivost bila uspješna, mora biti povezan s društvenim i ekološkim pitanjima koja definiraju potrošačko razumijevanje održivosti. Tako definirana marka uključuje i visoki standard etičnosti pa će joj potrošači biti skloni jer im pruža osjećaj zajedničkih vrijednosti, društvenih veza i povezanosti s drugima (Arvidsson, 2008.). Za poduzeće je važno da sposobnost stvaranja etičkih vrijednosti pomoću marke



koincidira i s procesom stvaranja ekonomske vrijednosti, a uključivanje pitanja održivosti uz jasno definiranje značaja marke razvija kod poduzeća zdrav odnos s većim brojem dionika.

Izgradnja održive marke isporukom stvarnih vrijednosti održivosti potrošačima i drugim dionicima preduvjet je za stvaranje čvrstog povjerenja unutar dioničke matrice. Prema tome, izgradnja održive marke alat je koji se može integrirati u strategiju izgradnje marke koja osigurava dosljednost, odnosno kontinuiranu isporuku obećane vrijednosti za potrošače (Grubor i Milovanov, 2017.). Marki, kao alatu za uvođenje održivosti, može se pripisati vrlo jak utjecaj održivog djelovanja pa održiva marka preuzima prevlast unutar održivog diskursa. Definiranjem procesa izgradnje održive marke i stvaranjem platforme za integriranje svih etičkih briga i moralnih vrijednosti, moguće je stvaranje novog proizvoda i tržišta. Održiva marka proizlazi iz osnovnih vrijednosti poduzeća opredijeljenog za održivost, a njezina glavna načela temelje se na kulturi, društvenom diskursu i znanstvenoj osnovi.

Osnovno pitanje izgradnje održive marke pitanje je stvaranja i isporuke dodane vrijednosti. Nedvojbeno, marka je vrlo često i alat emotivnog pa čak i iracionalnog povezivanja s potrošačem koji na taj način postaje subjektivan, ponekad i neselektivan, a što je u stvarnosti posljedica lojalnosti ili odanosti.

Cilj izgradnje održive marke potpora je za prevladavanje dvaju institucionalnih tržišnih nedostataka (Lehner i Vaux Halliday, 2017.), s to su:

- informacijska asimetrija s kojom se suočava potrošač prilikom odabira održivih proizvoda
- razvoj tržišta održivosti – rezultira potencijalno velikim, pozitivnim tržišnim eksternalijama, ali i relativno malenim maržama za pojedino poduzeće.

Mnoge poteškoće potrošača i poduzeća lakše je prevladati stavljanjem naglaska na izgradnju održive marke. Održiva marka omogućuje poduzeću ispunjenje tržišnih očekivanja uz istovremeno stvaranje pozitivnih vrijednosti za potrošače i pozitivnih promjena u društvu.

Međuovisnost marke i potrošača je velika. Potrošači predodređuju razvoj i uspjeh marke, a ona usmjerava ponašanje potrošača. Izgradnja marke pitanje je i pripadnosti i prožimanja potrošača jer im ona omogućava izražavanje vlastitih interesa, stavova, preferencija i cjelokupne osobnosti (Carrington et al., 2010.). Osim toga marka je pouzdani izvor informacija i posrednik u edukaciji širih potrošačkih skupina ili društvenih skupina koje u potrošačkim skupinama mogu biti utjecajan čimbenik stvaranja javnoga mnijenja ili potrošačke percepcije glede održivih proizvoda i usluga.

Kao što je već naglašeno, interes potrošača za alternativne proizvode i usluge, u odnosu na konvencionalne, sve je veći. Marka je povećala ozbiljnost poimanja održivosti i njezin značaj među potrošačima pa zahvaljujući njoj održivost postaje sve prisutnija u svijesti odgovornih potrošača. Isto tako, atributi održivosti postaju sve važniji u procjeni marke. Povezivanje performansi i imidža robne marke s održivosti postaje glavni način diferencijacije, a različitim pojmovima, poput *zeleni*, *ekološki*, *eko*, *organski*, moguće je definirati zajedničke attribute održive marke. koji u svijesti potrošača jasno znače minimaliziranje negativnih učinaka na okoliš i društvo. Cilj diferencijacije marke na premisi održivosti indirektno je smanjenje neodržive društvene prakse te poticanje dugoročnog gospodarskog razvoja. Potrošačka percepcija održivosti, stvarna održiva praksa poduzeća i tržišna vrijednost marke snažno su međusobno povezani pa održivost donosi dublji smisao njezinom imidžu, jačajući emocionalne veze i u konačnici, jasno profiliranu, snažnu diferencijaciju (Kurowska, 2003.).

Ono što je za poduzeće posebno važno postizanje je optimalne tržišne vrijednosti marke, *brand equity*. Poduzeće se koristi održivom markom i kako bi kapitaliziralo općedruštvenu raspravu ili fenomen održivosti njezinom integracijom u vrijednost marke. Održivost poboljšava javno priznavanje i konkurentsku prednost te smanjuje moguće rizike. S obzirom na to da potrošač razumije i vrednuju održivost kao dio svojeg životnog stila, svaki apel poduzeća na bilo koji element održivosti može povoljno utjecati na njegovu odluku o kupnji. Opće je poznato kako su potrošači, čiji su prioriteti zdravlje, društvena harmonija, briga za ugrožene skupine, životinje i okoliš, spremniji platiti više za proizvod i/ili uslugu koji izravno ili neizravno povezuju njihove prioritete. Dakle, veća ekonomska vrijednost odvojena za takve proizvode odnosi se na vrijednost marke razvijene uključivanjem elemenata održivosti. Vrijednost marke je neopipljiva unutrašnja vrijednost, u prvom redu ekonomska, to jest dodana vrijednost i indikator potrošačkih stavova, preferencija te obrazac potrošnje (Yasin et al., 2007.).

### 8.1.2. Korporativni ugled

Korporativni ugled bazira se na percepciji unutarnjih i vanjskih dionika, a u svojoj naravi može biti ili pozitivan ili negativan, pa u tom smislu on predstavlja širi koncept od pojedinačnog identiteta i imidža koji su vezani samo za jednu skupinu dionika. Pitanje izgradnje identiteta veže se za unutarnje dionike, dok se pitanje percepcije ili načina doživljavanja izgrađenog identiteta veže za vanjske dionike. Korporativni ugled može se proučavati kao funkcija imidža i identiteta (Tkalac Verčić, 2007.). Identitet se gradi unutar

poduzeća na osnovi kulture organizacije, a sastoji se od trenutačne prakse, povijesti, vrijednosti i ponašanja, dok je imidž izgrađen unutar mentalne svijesti vanjskih dionika i odnosi se na njihovu trenutnu impresiju oblikovanu izravnim ili neizravnim iskustvima.

Korporativni ugled izgrađuje se godinama, a to ga čini stabilnijim i trajnijim od imidža. Oba su pojma međusobno povezana, a korporativni ugled konceptualiziran je kao akumulacija slika tijekom godina (Mahon, 2002.). Važno je napomenuti kako na ugled poduzeća mogu utjecati društvene promjene u okruženju ili strategija koju provodi organizacija ili njezini konkurenti (Feldman et al., 2014.). Kao dinamični koncept, korporativni ugled razvija se kao informacija o aktivnostima i postignućima poduzeća u interakciji između organizacije i njezinih dionika: dobavljača, kupaca, konkurenata, potrošača, investitora, zaposlenika i lokalne zajednice. Na osnovi njihovog konteksta i tumačenja primljenih informacija, dionici mogu imati različite percepcije koje se odnose na poduzeće.

Korporativni ugled je dakle generalna percepcija ili procjena poduzeća povezana s njezinim performansama i atributima, a njegova razina predstavlja informaciju o organizacijskom ponašanju i kvaliteti izvedbe. Kolektivni je fenomen koji obuhvaća kognitivne i afektivne dimenzije, a razvija se tijekom vremena (Karaosmanoglu i Meleawar, 2006.). Ugledom se povećava povjerenje javnosti u proizvode i usluge poduzeća, kao i povjerenje investitora u organizacijski učinak. Povjerenje je medij kojim se smanjuje razina nesigurnost, a to omogućuje smanjenje troškova poslovanja. Sa strateškoga gledišta, korporativni ugled ima veliku važnost jer pridonosi pozitivnoj diferencijaciji. Osim toga, pozitivan ugled je strateški resurs za izgradnju vjerodostojnosti i podrške između različitih dionika, a za poduzeća on je vrijedan, osebujan nematerijalni resurs koji mu može pomoći kod stvaranja konkurentske prednosti.

Empirijski je ustanovljeno kako ugled poduzeća ima pozitivan utjecaj na poslovni uspjeh poduzeća (Feldman et al., 2014.). Prema Feldman i suradnicima (2014.), u konkretnom smislu, glavne prednosti snažnog korporativnog ugleda mogu imati pozitivan utjecaj na:

- poboljšanu percepciju potrošača o kvaliteti proizvoda ili usluge što omogućuje poduzeću naplatu premijske cijene
- veću produktivnost i moral zaposlenika
- očuvanje vrijednosti poduzeća
- širenje i ekspanziju na tržištu
- privlačenje ulagača, porast tržišne vrijednosti poduzeća i smanjenje organizacijskog rizika

- diferencijaciju poduzeća prema konkurenciji i bolje pozicioniranje na tržištu
- pristup jeftinijem financiranju.

Isporuka kvalitetnih i pouzdanih proizvoda i usluga implicitno utječe na povećani ugled poduzeća, što dodatno povećava njegovu konkurentnost. Ponudom kvalitetnih proizvoda i/ili usluga svijest o društvenoj odgovornosti poduzeća, pritisak medija i nevladinih organizacija te ugled poduzeća postaju ključni čimbenici u poslovanju. Pozitivan ugled rezultat je ne samo financijskih i tržišnih aspekata uspješnosti poduzeća, već i uvažavanja društvenih i ekoloških pitanja.

### 8.1.3. Transparentnost

Transparentnost je najvažniji preduvjet za provedbu politike održivosti, a temelji se na mehanizmu ugleda. Kao mehanizam upravljanja, transparentnost će ostati marginalna sve dok dionici ne budu nadzirali procese njezine provedbe. U slučaju kada potrošači pridaju više pozornosti društvenim i ekološkim značajkama proizvoda i usluga, transparentnošću se povećava alokativna učinkovitost jer bez nje poduzeće ne može značajnije ostvarivati strategiju i diferencijaciju prema konkurenciji.

Transparentnost se može braniti i s moralne točke gledišta. Prvo, sloboda potrošača povećava se kada je dostupno više informacija o kvaliteti proizvoda ili usluga. Zajedno s njom povećava se poštenje, otvorenost i predanost istini, a to su implicitna načela u politici održivosti. Moguće je zaključiti kako transparentnost povećava osjećaj odgovornosti (Fernandez-Feijoo et al., 2014.). Transparentnost dionicima olakšava suočavanje sa svojim aktivnostima, čime se potiče odgovornost, a dobre informacije mogu imati poticajni učinak na stav potrošača. Nažalost, potrošači su trenutno odveć pasivni u tom pogledu. Više transparentnosti, primjerice u označavanju proizvoda, suočit će potrošača s posljedicama njegovog izbora i time povećati spremnost na plaćanje veće cijene za proizvod (Dognam et al., 2011.).

Međutim, sve prednosti ne znače kako je poticanje transparentnosti do njezinih krajnjih granica nužno dobro jer postoje i nedostaci vezani uz cjelovitu transparentnost. S ekonomskog stajališta cjelovita transparentnost može biti skupa. Iako komunikacijske tehnologije smanjuju troškove informiranja, pravo dionika na informaciju može biti, za pojedino poduzeće, vrlo skupo. Osim toga, dodatna otežavajuća okolnost je i činjenica kako se neki aspekti održivosti ne mogu precizno izmjeriti. Drugi problem je ograničena

racionalnost dionika. Preopterećenje informacijama, zbog ograničenih kognitivnih sposobnosti i vremena za apsorpciju informacija, može kod potrošača i drugih dionika uzrokovati zanemarivanje, nerazumijevanje ili nemogućnost procesuiranja najvažnije informacije (Vágási, 2004.).

Moralno, stav protiv potpune transparentnosti odnosi se na slobodu poduzeća. Iako su poduzetnici i menadžeri obvezni obavještavati svoje dionike, potpuna transparentnost i nastali trošak prikupljanja potrebnih informacija ponekad dolaze u koliziju sa slobodom poduzeća. Potpuna transparentnost može tako utjecati na privatnost radnika i drugih dionika, a ona također može ugroziti poslovanje poduzeća i sve ono što se zove poslovna tajna. Drugim riječima, potpuno transparentna poduzeća mogu pretrpjeti nepopravljivu štetu.

#### 8.1.4. Lojalnost potrošača

Marketinška teorija uvelike je svjesna evidentiranja utjecaja zadovoljstva lojalnih potrošača jer će potrošači vjerojatnije biti zadovoljni kada rezultati poduzeća potvrde ili prekorače njihova očekivanja (Huang, 2015.). Dakle, kada se očekivano poslovanje poduzeća potvrđuje, zadovoljni potrošači imaju veću razinu identifikacije s poduzećem jer ono potiče njihovo psihološko povezivanje, a za uzvrat im poduzeće pomaže da sačuvaju svoje samoodređenje, odnosno poštovanje (Aquino i Reed II, 2002.). No kada očekivanja poslovnih rezultata nisu potvrđena, potrošači s visokom razinom identifikacije pokazuju tendenciju da budu manje nezadovoljni, a sve zbog njihove veće privrženosti poduzeću. Dakle, potrošači s jačom identifikacijom zadovoljniji su i odaniji poduzeću. Potrošači pak koji se snažno identificiraju s poduzećem, djeluju u zaštiti korporativnog ugleda i podržavaju ciljeve, proizvode i/ili usluge, kao i lojalnost marke (Bhattacharya i Sen, 2003.). Kada su potrošači zadovoljni odabranom markom, skloniji su ponovljenoj kupnji te u konačnici postaju lojalni potrošači. Dakle, zadovoljstvo potrošača ima presudnu ulogu u formiranju lojalnosti i pozitivan utjecaj na zadržavanje potrošača pa se stoga može zaključiti kako je zadovoljstvo potrošača glavni uvjet njegove odanosti proizvodu, marki i poduzeću (Hu et al., 2009.).

Lojalnost se definira kao naklonost potrošača da u skoroj budućnosti ponavlja kupnju nekog proizvoda i/ili usluge bez obzira na situaciju na tržištu ili dane marketinške napore (Oliver, 1999.). Koncept lojalnosti potrošača povezuje odnos zadovoljstva potrošača, njihovog zadržavanja i njihove povezanosti s profitabilnosti poduzeća (Reichheld, 2006.).

Stvaranje i očuvanje lojalnosti potrošača poduzeću razvija se dugoročno, uspostavljajući uzajamno korisne odnose. Stabilan i veći broj s liste lojalnih potrošača rezultira održivom konkurentskom prednosti, a atraktiviranje potencijalno lojalnih potrošača omogućuje smanjenje troškova oglašavanja te utjecaja osjetljivosti na cijenu. Osim toga, visoka razina lojalnosti potrošača rezultat je i usmene preporuke. Zadovoljstvo prethodnim proizvodom i/ili uslugom ima pozitivan učinak na lojalnost potrošača i pozitivnu komunikaciju od usta do usta (*word of mouth* promocija), to jest prijenos informacija usmenim, neformalnim putem (Casaló et al., 2008.).

Istraživanja su pokazala kako politika održivosti izravno generira veću lojalnost potrošača, bez potrebe posredovanja. Korporativna sposobnost i programi održivosti djeluju kao evaluacijski kriteriji za određivanje namjere kupnje potrošača. Empirijski je utvrđeno kako percepcija održivog ponašanja može stvoriti stanje bliskosti i povezanosti potrošača i poduzeća. Na taj je način moguće utjecati na procjene o proizvodu i marki, ali i na identifikaciju s poduzećem te zadovoljstvo potrošača. Tome treba pridodati kako potrošači nastoje nagraditi poduzeće koje je odgovornije u smislu orijentacije na održivost i kojemu vjeruju. Oni žele trajnu vezu, ne samo zbog uspostavljene razine identifikacije i zadovoljstva, već i zbog psihološke povezanosti (Martínez García de Leaniz i del Bosque 2013.).

#### 8.1.5. Generiranje potražnje za održivim proizvodima i uslugama

Socijalna i ekološka pitanja mogu rezultirati promjenama u ponašanju potrošača. Među čimbenicima koji izazivaju promjene su (ne)mogućnost osobnog utjecaja i raspoloživog izbora. Tu marka može napraviti razliku.

Poznato je kako su upravo inovatori i lideri oduvijek bili u mogućnosti kapitalizirati svoju viziju pa je prilagodba temeljena na inovativnosti u stvari dinamičan proces diferencijacije. Liderstvo utemeljeno na inovativnosti, odnosno prednost nad konkurencijom, može pridonijeti porastu ekonomske koristi poduzeća, ponajprije porastom vrijednosti marke. Tržišna primjena inovacije povećanjem investicija za nove i „čiste“ tehnologije generira nove proizvode orijentirane na smanjenje negativnih učinaka na okoliš, bilo u procesu njihove proizvodnje, bilo uporabom i odlaganjem. Ovako okarakterizirani proizvodi danas se označuju kao zeleni, održivi, ekološki i drugo. Njihovo prefiksno značenje govori o njihovoj blagotvornosti ili neštetnosti za okoliš i čovjeka pa se može govoriti o promjeni strukture ponude. Stoga se može reći kako je ponuda utjecala na kreiranje novog načina percepcije proizvoda i/ili usluga i njihovih koristi, odnosno vrijednosti koje se isporučuju potrošačima. Inovativna industrija je

uz povećane investicijske troškove stvorila prostor za veću maržu i zaradu koje se posredno dalje ulažu u istraživanje i razvoj novih tehnologija, proizvodnih procesa, proizvoda i/ili usluga i tako dalje. Danas, više nego ikad, postoji sve veća odlučnost za takve inicijative (Moravcikova et al., 2017.).

Zato marketing ima važan zadatak da ponajprije komunicira, objašnjava, sugerira i nagovara potrošače na nove, održive proizvode i/ili usluge jer to ne mijenja samo obrazac potrošnje, već ustanovljava nove obrasce o tome kako razumjeti svijet i život te kako bolje i kvalitetnije živjeti. Sve to korisno je za potrošače, ali i za poduzeće jer im to, na kraju krajeva, omogućuje i bolji ekonomski status. Stoga se može reći kako poduzeće koje uspješno upravlja inovacijsko-razvojnim portfeljem, potiče razvoj i primjenu održivosti te utječe na potražnju svojih proizvoda i/ili usluga (Natsu, 2008.).

Ovakav pristup sugerira prvi korak u razvoju održive strategije, a to je stvaranje ponude s identifikacijom relevantnog problema potrošnje i pitanje diferencijacije vezane za održivost. Kod diferencijacije održive marke važno je pitanje njezine percepcije u skladu sa stvarnom orijentacijom poduzeća za održivost. Naime ako se marka percipira kao diferencirana, a održivost nije relevantna za sektor, poduzeće ima priliku za razvoj inovativnih proizvoda i/ili usluga koji će podići svijest i relevantnost održivosti unutar sektora (Von Meyer-Höfer, 2014.).

To ukazuje na važnost povezanosti održivosti, diferencijacije i marke, odnosno na taj je način moguće utjecati na potrošačke segmente pri kreiranju novih segmenata i obrazaca potrošnje te u konačnici načina života za one proizvode ili marke za koje nije bilo realno i objektivno izvršiti diferencijaciju na osnovi stvarnih atributa održivosti.

## **8.2. Podrška i suradnja s dionicama**

Orijentacija prema dionicima kao marketinško-strateška odrednica postaje glavna alternativa isključivoj orijentaciji prema potrošaču. Naime, ustanovljeno je kako su stavovi i mišljenja šireg kruga dionika dobra podloga koja marketinšku strategiju čini sveobuhvatnijom i učinkovitijom. Polazište za ovakav marketinški pristup je teorija dionika pa se, sukladno tome, uvodi pojam marketing dionika koji, prema Bhattacharyau (2010.), ima za cilj:

- sve interese dionika uzeti u obzir pri projektiranju, provedbi i ocjeni marketinške strategije
- razumjeti učinak marketinga na sve zainteresirane strane

- proučiti odnose između dionika
- identificirati sličnosti i razlike za razumijevanje potreba i želja dionika
- maksimizirati vrijednost za dionike.

Ishodište marketinga dionika valja razumjeti uz pomoć premise dioničkog pristupa koju predstavlja bilo koja grupa ili pojedinac koji mogu utjecati, ili na koje utječe, ostvarivanje organizacijskih ciljeva (Freemanu, 1984.). I jednim i drugim stajalištem sugerira se kako središnji dio marketinga održivosti uključuje pravo i interes legitimnih dionika, a ne samo potrošača i vlasnika (García Rosell, 2013.). Usvajanje ovakvog strateškog marketinškog opredjeljenja omogućuje poduzeću donošenje odgovornih marketinških odluka jer se tako jača odnos marketinga i okoliša. Sukladno definiciji marketinga održivosti održivim građenjem odnosa između potrošača te društva i okoliša predmet marketinga održivosti nije ograničen isključivo na ekonomska pitanja, već uključuje i pitanja vezana uz društvo i okoliš. Štoviše, marketing održivosti naglašava izgradnju i održavanje dugotrajnih odnosa s potrošačima i ostalim dionicima. U prilog dioničkoj teoriji i dioničkom marketingu, a sukladno Freemanovoj premisi utjecaja na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, uspostavljanje marketinga održivosti u poduzeću bazira se ponajprije na zahtjevima dionika. Budući da dionici imaju ključnu ulogu u oblikovanju strategije, logično je kako su upravo njihovi zahtjevi poticaj kojim se održivost uključuje u marketinške programe poduzeća (Belz i Schmidt-Riediger, 2010.).

Pristup dionicima iz perspektive marketinga održivosti odnosi se na analitičku perspektivu sociološkog i kulturnog značenja te vrijednosti održivosti diskursom i praksom dostupnima u određenom vremenu i na određenom mjestu (García Rosell, 2013.). Slojevita i kompleksna stajališta dionika te njihovo razumijevanje i iskustvo omogućuju marketinškim stručnjacima da na osnovi analitičke perspektive konstruiraju znanja te razviju nove mogućnosti i praksu za podršku održivosti u društvu i ekonomiji.

### 8.2.1. Identifikacija dionika

Suradnja između različitih dionika važan je dio strategije korporativne održivosti i marketinga jer poduzeće ne funkcionira izolirano, već postoje različiti utjecaji na operativno okruženje s kojim poduzeće stupa u interakciju. Postoje razne vrste dionika i interesnih skupina koje komuniciraju s poduzećem, a identifikacija dionika znači prepoznavanje ključnih dionika organizacije koji utječu, ili na koje utječe, ostvarivanje organizacijskih ciljeva (Freeman,



1984.). Proces prepoznavanja ključnih dionika složeni je proces koji se bazira na osnovi utvrđenih klasifikacija koje su rezultanta prethodnih empirijskih istraživanja ili pak stručnih i iskustvenih spoznaja menadžera. Načelno, skup dionika klasificira se na generičku i relativnu klasifikaciju (Kumar et al., 2016.). Sustav klasifikacije dionika, poznat i kao generička klasifikacija, temelji se na pretpostavci kako je određena klasifikacija dionika univerzalno prihvaćena na svim područjima. Nasuprot generičkoj klasifikaciji dioničkih skupina, neki su istraživači razvili svoje klasifikacijske skupine dionika na specifičnim područjima istraživanja.

Bez određivanja prioriteta i klasifikacije dionika koja je u skladu s interesima poduzeća, nije moguće razumjeti važnost odnosa između njih samih i odnosa s poduzećem. Stoga je uvijek važno odrediti prioritete u smislu klasifikacije dionika u odnosu na ciljeve i svrhu strategije marketinga održivosti. Iako je na osnovi literature moguće izdvojiti više generičkih i relativnih shema klasifikacije dionika, za sad ne postoji jedinstven stav ili konsenzus o prihvatljivoj shemi klasifikacije istih, ali je evidentno kako su istraživači skloni generičkom pristupu koji potječe još iz vremena Freemanovog dioničkog pristupa, a koji polazi od unutarnjih i vanjskih dionika. Uvažavajući ovu načelnu premisu, Friedman i Miles (2006.) smatraju kako postoji jasna veza između definicije onoga što su dionici i identifikacije tko su oni. Glavne skupine dionika su potrošači, zaposlenici, lokalna zajednica, dobavljači, distributeri i vlasnici.

No, i neke druge skupine i pojedinci smatraju se dionicima, a to su mediji, javnost, poslovni partneri, prethodne i nove generacije, akademska zajednica, konkurencija, nevladine udruge i/ili aktivisti, sindikati, trgovinska udruženja dobavljača ili distributera, financijeri, vlada te regulatori i donositelji odluka (Friedman i Miles, 2006.).

### 8.2.2. Utjecaj dionika na proces strateškog definiranja marketinga održivosti

Upravljanje odnosima s dionicima važan je zadatak poduzeća jer o njemu ovisi poslovna uspješnost i performanse koje mu omogućuju održavanje konkurentske pozicije na tržištu. Dionici imaju utjecaj na organizacijsko funkcioniranje, ciljeve, razvoj pa čak i opstanak (Bal et al., 2013.). Međutim, nije lako upravljati odnosima s dionicima jer je taj odnos, zbog njihovih različitih očekivanja i interesa, vrlo složen (Freeman, 1984.), a utjecaj dionika može se zasnivati na povezanosti resursa poduzeća i dionika ili na osnovi brojnosti pojedinih skupina dionika. Dionici koji ne kontroliraju resurse, a ključni su za poduzeće, mogu utjecati neizravno, preko drugih zainteresiranih strana, pa primarni interes dionika može biti

ekonomska, društvena ili ekološka korist (Sharma i Henriques, 2005.). Dionici koji traže ekonomsku korist, kao što su potrošači, dobavljači, investitori i regulatori, kontroliraju kritične resurse i često imaju izravan utjecaj na poslovanje poduzeća, a pritom dionici koji traže socijalne i ekološke koristi vrlo često nemaju izravan utjecaj na resurse poduzeća pa neizravno utječu na poduzeće ili one dionike koji kontroliraju kritične resurse poduzeća (Frooman, 1999.).

Poduzeće je tradicionalno odgovorno dionicima kao što su investitori i financijske institucije jer je i jednim i drugima glavni cilj povećanje ekonomske koristi. S druge pak strane dionike poput lokalne zajednice, nevladinih organizacija, regulatora i ostalih, sve više zabrinjava utjecaj poslovanja poduzeća na društvene i ekološke probleme. Sve veća zabrinutost za društvena i ekološka pitanja potiče poduzeće da poduzima mjere koje mogu riješiti ta pitanja. Očito je kako raznolikost interesa koji se mogu promatrati na temelju ekonomskih, socijalnih i ekoloških pokazatelja uključuje i integrira široki spektar vanjskih i unutarnjih dionika jer korporativna održivost nadilazi sve organizacijske granice.

Na osnovi međusobne povezanosti poduzeća i njegovih dionika Frooman (1999.) je kategorizirao utjecaje, odnosno zahtjeve dionika glede održivosti na izravne ili uporabne i neizravne ili uskraćene. Četiri scenarija međuovisnosti resursa su:

- **1. scenarij** – poduzeće i njegovi dionici u jakoj su međuzavisnosti vezano za resurse, a vrlo vjerojatno dionici koriste strategiju izravnog utjecaja na uporabu resursa sa svrhom postizanja zadanih ciljeva
- **2. scenarij** – dionici kontroliraju neke, ali ne i glavne resurse, a koriste izravnu strategiju utjecaja ne bi li uskratili ili spriječili korištenje resursa temeljem nekog općeg ili partikularnog dioničkog interesa
- **3. scenarij** – poduzeće i dionici nisu u međusobnoj ovisnosti o resursima, dionici će koristiti neizravnu strategiju utjecaja uz pomoć drugih dionika kako bi utjecali na korištenje resursa
- **4. scenarij** – dionici u potpunosti ovise o resursima poduzeća, dok poduzeće sa svojim resursima ne ovisi o dionicima; ono ima apsolutnu moć usvajanja bilo koje poslovne prakse.

U stvarnosti postoji veliki broj zahtjeva različitih grupa dionika glede ispunjenja ekonomskih, društvenih i ekoloških zahtjeva. No, ispunjenje ovih zahtjeva u domeni je održivosti organizacije, odnosno poduzeća. Spomenuta kategorizacija utjecaja, odnosno zahtjeva dionika

glede održivosti, važno je metodološko pomagalo za identifikaciju dionika i njihovih utjecaja koji su neizostavan element strateškog planiranja, odnosno izrade strateškog okvira održivosti u poduzeću. Dakle, dionici se mogu svrstati u ekonomske, društvene, ekološke i skupine s višestrukom ulogom (Sharma i Henriques, 2005.). Interesi skupine ekonomskih dionika odnose se na resurse povezane s novcem, dok dionici čiji primarni motiv nije novac ili eksplicitni ekonomski probitak koriste jezik vrijednosti i njihovi interesi vezani su za društvena i ekološka pitanja. Zato je nužno procijeniti stvarni i željeni status dionika kako bi formulacija buduće strategije bila što učinkovitija.

Uspješno angažiranje dionika uključuje aktivno davanje i dobivanje podrške za zajednički rad na osmišljavanju, planiranju i razvoju novih poslovnih rješenja. Ayuso i suradnici (2006.) smatraju kako je vezanje dionika za proces upravljanja znanjem komplementarni proces i element organizacijske sposobnosti jer se bavi inovacijama vezanim za dionike u kontekstu održivog razvoja. Znanje koje proizlazi iz angažmana svih dionika utječe na poticanje održivih inovacija (Ayuso et al., 2006.). To znači kako poduzeće percipira utjecaj dionika, što upućuje na aktivno formuliranje strategije. Tako dionici nisu izolirani pojedinci ili skupine, već skup koji utječe i koji se uklapa u kontekst tržišta. Na taj je način omogućeno uspostavljanje ravnoteže između interesa organizacije i njezinih dionika. Razmatranje tržišta kao društvenog konstrukta pridonosi boljem razumijevanju složenih društvenih i kulturnih odnosa te njihove interakcije pod čijim utjecajem maketari, potrošači i ostali dionici proizvode, nude, komuniciraju i transformiraju vrijednosti značajne za održivost (García Rosell, 2013.).

### **8.3. Upravljanje marketingom održivosti**

Suvremene teorije kao i politika upravljanja marketingom uskoro će biti nezamislive bez održivosti, a na osnovi njih definirat će se proizvodno-potrošačke norme. Takav marketing ima društvenu obvezu koja nadilazi uski okvir uspostavljen između potrošača i poduzeća pa se još dovoljno ne odražava u suvremenim konceptualnim okvirima. U prostoru marketinške politike još uvijek prevladava tradicionalni koncept marketinškog miksa koji se bavi isključivo potrebama potrošača i ne pruža dovoljno smjernica za održivo društvo blagostanja. No, sve su češće ideje i stavovi kako je zadaća, odnosno strategija marketinga upravljanje većim skupom problema i isporuka višestruke koristi zainteresiranim dionicima. Iz teorije proizlazi kako je osnovna zadaća marketinške strategije upravljanje odlukama o segmentaciji i pozicioniranju temeljenim na marketinškom miksu. Dakle, marketinška strategija održivosti

proizlazi iz upravljanja odlukama o segmentaciji tržišta i izradi strategije pozicioniranja za postizanje održivosti marketinškim miksom.

Pojam marketing održivosti definiran je teoretskim postavkama koje se bave odnosom marketinga i održivosti, a naglasak je na inovacijama u smislu obuhvatnog uključivanja elemenata održivosti, kako u teoretske postavke, tako i u proces planiranja i kreiranja strategija (Belz i Peattie, 2010.; Emery, 2012.; Martin i Schouten, 2012.). U smislu sveobuhvatne primjene marketinga održivosti, a na osnovi predloženih postavki, Pomerling (2014.) predlaže prošireni model marketinga održivosti kao sustavni okvir koji osigurava postupno usvajanje elemenata održivosti procesom marketinškog planiranja.

### 8.3.1. Model marketinga održivosti

Model marketinga održivosti jednostavan je, ali i moćan alat koji daje sveobuhvatan plan implikacije održivosti svih odluka vezanih uz ponudu i potražnju. On osigurava uključivanje pitanja održivosti u proces strateškog planiranja počevši od operativnih odluka kao što je cijena i dizajn proizvoda, promotivni alati i oblik distribucije do drugih elemenata miksa, specifičnih za pružanje usluga (Pomerling, 2014.). Referirajući se na tri osnovna pitanja održivosti u kontekstu trostruke odgovornosti (engl. *Triple Bottom Line*), krajnji cilj marketinga je poboljšanje izvedbe održivosti u praksi.

Predloženi model proširuje perspektivu upravljanja marketingom održivosti ekstenzijom pojma marketinškog miksa transformirajući ga u matricu odlučivanja, naglašavajući tako njegovu ulogu u postizanju održivosti. Polazna točka na svim razinama strateškog planiranja je održivost (Pomerling, 2014.). Uostalom, holističko planiranje i strateško odlučivanje prvi su od četiri načela održivog razvoja (WCED 1987.).

Strateško planiranje proces je razvoja i održavanja strateške pozicije koja se ostavljuje definiranjem ciljeva i sposobnošću poduzeća za njihovu realizaciju. Ono je i proces koji osmišljava i realizira misiju i viziju poduzeća te jasno vidi svoje mjesto i svrhu u budućnosti (Kotler et al., 2007.). Strateško planiranje mora biti dobro pripremljeno, a odvija se od vrha prema dolje, analizirajući unutarnje i vanjsko okruženje i rad menadžera tvrtke, dok se komunicira sa svim dionicima unutar i izvan poduzeća (West et al., 2015.). U razvoju koncepta marketinga održivosti važno je da se održivost rješava na primarnoj razini jer je misija platforme usmjerena prema organizacijskim ciljevima. Na ovoj razini razmatraju se i usvajaju očekivanja zaposlenika, potrošača i drugih dionika. Nakon misije, planiranje prelazi

na razinu strategije na kojoj se ciljevi iz misije oblikuju u partikularnu strategiju tvrtke (West et al., 2015.). Marketing strategije je planiranje i zbirna koordinacija marketinških resursa, a sukcesivno i integracija marketinškog miksa (Kotler et al., 2007.). Uostalom, marketinški miks je čimbenik koji u konačnici isporučuje vrijednosti za potrošača i društvo u cjelini. Isporuka vrijednosti za potrošače ili društvo u cjelini mora uključiti i ishode održivosti.

### 8.3.2. Ekstenzija koncepta marketinškog miksa

Marketing stručnjak E. Jerome McCarthy stvorio je u 60-im godinama 20. stoljeća koncept marketinškog miksa (*4P*), instrument marketinga koji upućuje menadžere što sve treba razmotriti za postizanje željenih tržišnih *outputa* u vidu proizvoda, cijene, promocije i mjesta.

Iako su to važna područja marketinškog odlučivanja, ona sama po sebi ne dopuštaju poduzeću adekvatno rješavanje izazova održivosti. Izazovi su promjene klasične marketinške paradigme demonstracijom stavova o održivosti poduzeća, stvaranje vrijednosti za potrošače i druge dionike, suradnja s drugim pojedincima i organizacijama kako bi se postigla sinergija za održivost, podrška zaposlenicima i potrošačima za bolje razumijevanje održivosti i tako dalje. Ti se izazovi rješavaju proširenjem postojećeg koncepta marketinškog miksa dodanim elementima kao što su korištenje fizički opipljivih pomagala, partnerstvo i sudjelovanje (Pomering, 2014.). Prema istom autoru paradigma marketinga održivosti unapređuje se proširenjem klasične marketinške paradigme s četiri nova elementa, kako bi bila relevantnija po pitanjima ostvarenja održivosti. Takav marketinški miks mora korespondirati s postavkom trostruke odgovornosti, što čini zaokruženu cjelinu matrice marketinga održivosti. Četiri dodana elementa marketinškog miksa su proces, fizički opipljiva pomagala, partnerstvo i sudjelovanje.

- Proces je u stvari filter održivosti, to je alat kojim se potiče inovativnost i resursna učinkovitost u poduzeću.
- Opipljiva pomagala su elementi fizičke, opipljive prirode koji pomažu potrošaču u procjeni proizvoda i/ili usluge.
- Partnerstvo se odnosi na zajedničke, udružene napore za ostvarivanje održivosti što omogućava pojedincu i organizaciji da ne postane ograničenje ili prepreka za postizanje održivosti. Produktivno partnerstvo uključuje zaposlenike, potrošače i druge dionike, pa čak i konkurentske organizacije.
- Sudjelovanje uključuje ljudski faktor koji je presudan u pružanju usluga, odnosno percepciji potrošača, a za njega su najodgovorniji zaposlenici, primarni i ostali

potrošači u uslužnom okružju. Ovaj element ističe ulogu upravljanja ljudskim resursima i odnosom s potrošačima i ključni je čimbenik usluge (engl. *Service Encounter*). Za marketing održivosti jednako su važni i zaposlenici i potrošači. Zaposlenici se trebaju obvezati na etički kodeks koji promovira održivosti i predanost kontinuiranom poboljšanju. Potrošači također moraju ulagati kontinuirane napore za poboljšanje provedbe održivosti jer oni nisu usmjereni samo na potrošnju u općem marketinškom smislu, već moraju biti uključeni i u koprodukciju postignuća održivosti adekvatnim korištenjem, recikliranjem i odlaganjem proizvoda, ponovnom kupnjom i tako dalje.

Svaki navedeni element dodatno pridonosi realizaciji ishoda održivosti jer uključivanjem novih elemenata klasični marketinški miks postaje sveobuhvatniji. Svaki novi element marketinškog miksa može biti upravljan na mrežni način, odnosno u kombinaciji s jednom od tri osnovne postavke održivosti.

Proces marketinškog upravljanja izložen je novim utjecajima koji ujedno definiraju novi ekonomsko-društveni prostor. Novonastala situacija posljedica je sveobuhvatnog konsenzusa oko primjene i provedbe mjera održivog razvoja. Podešavajući postojeći klasičan marketinški koncept zahtjevima dionika, došlo je do svojevrsne promjene u poimanju postojeće marketinške paradigme pa ona postaje sveobuhvatnija na način da je prilagođena ili podešena upravo na način zadovoljenja i postizanja ciljeva održivosti, istovremeno ne zanemarujući temeljne ekonomske ciljeve.

## 9. ZNAČAJ ODRŽIVOSTI U POSLOVNIM MODELIMA PODUZEĆA

Integracija održivosti u poslovne modele relevantni je čimbenik unapređenja strateške i dugoročne poslovne uspješnosti pa treba naglasiti kako se konvencionalne perspektive poslovnih modela mogu unaprijediti uključivanjem elemenata održivosti u sve faze, od planiranja do provedbe. Richardson (2008.) je predložio tri elementa za razumijevanje poslovnih modela:

- propozicija vrijednosti (proizvod i/ili usluga, tržišni segment i odnos s potrošačima)
- stvaranje vrijednosti i sustav njezine isporuke (aktivnosti, resursi, tehnologija i slično)
- monetizacija vrijednosti (struktura troškova i tijek novca).

Velik broj postojećih poslovnih modela ograničen je jer je usredotočen na traženje kratkoročne vrijednosti usmjerene isključivo na prihod, što onemogućuje promociju održivosti poduzeća. Takvo stanje zahtijeva nove načine poslovanja u kojima negativno djelovanje na okoliš i društveni disbalans nisu samo eksternalije (Porter i Kramer, 2011.). Presudan čimbenik za omogućavanje i razvoj poslovnih modela održivosti su inovacije koje nude rješenja za smanjenje negativnih utjecaja poduzeća na društvo i okoliš, ali i omogućuju društvenu, ekološku i ekonomsku koristi za unutarnje i vanjske dionike (Bocken et al., 2014.). Inovacije su sinonim za razvoj i primjenu novih rješenja u proizvodnji, marketingu i organizacijskom upravljanju, s ciljem unapređenja korporativne održivosti.

Istraživanja na području upravljanja korporativnom održivošću ukazuju na važnost takvih poslovnih modela. Prema Lüdeke-Freund (2009.) ili Green i suradnicima (2015.) poslovni modeli prepoznati su kao važan čimbenik korporativne održivosti i poboljšanja poslovne uspješnosti poduzeća. Poslovni modeli održivosti ili održivi poslovni modeli baziraju se na premisi upravljanja korporativnom održivošću čiji je zadatak integracija ekoloških, društvenih i ekonomskih pitanja u poslovanje poduzeća. Pristup rješavanju integracijskog procesa odnosi se na skup koncepata i instrumenata za održivi razvoj unutar poduzeća. Kako bi oni bili prihvatljivi i poduzeću čiji se razvoj temelji isključivo na tržišnom pristupu, poduzeće se mora suočiti s ekološkim i društvenim izazovima. No, za poduzeće to može značiti i smanjenje troškova, povećanje profita i ugleda te poticanje inovacija. Rješavanje tih izazova često puta zahtijeva potpunu promjenu stajališta, a ponekad i radikalne transformacijske mjere (Schaltegger et al., 2016.). Budući da je napredak ka korporativnoj održivosti pothvat koji zahtijeva promjenu normativne i strateške osnove, ne može se provesti u praksu bez promjene koncepta i instrumenata. Naime, poslovni modeli determiniraju kritičan odnos prema

održivosti unutar poslovanja poduzeća, odnosno normativno i strateško upravljanje utječu na njegovu konfiguraciju. Kako su poslovni modeli definirani kao odlučujući čimbenik korporativnog ponašanja, oni će imati utjecaj na poslovnu strategiju i operativne ishode (Elkington, 2004.). U skladu s tim, upravljanje održivošću, njezine norme, strategija, aktivnosti i poslovni model u međusobnoj su interakciji i na taj način poduzeće teži ostvarenju ishoda održivosti (Lüdeke-Freund, 2009.). Poduzeće koje nastoji unaprijediti svoju izvedbu održivosti mora prilagođavati svoj poslovni model, što može biti ili odlučujući ili ograničavajući faktor za postizanje opće poslovne uspješnosti.

Svaki poslovni model mora neprestano dokazivati svoje specifične prednosti. Analogno ideji usklađivanja mišljenja i stavova različitih dionika na korporativnu strategiju i poslovanje, koncept poslovnog modela mora predstavljati integraciju zahtjeva različitih dionika u kontekstu korporativne odgovornosti i upravljanja održivošću. Lüdeke-Freund (2009.) smatra kako je razmatranje i usklađivanje zahtjeva različitih sadašnjih i budućih interesnih skupina te ostalih dionika neraskidivo povezano s područjem korporativnog upravljanja održivošću. Za definiranje razlika između poslovnih modela i poslovne strategije često se rabe usporedbe na nejasan ili neprecizan način. Iako oba pojma označavaju važne odrednice koncepta upravljanja poduzećem, oni nisu identičan proces. Budući da poslovni model proizlazi iz poslovne strategije, odnosno on ovisi o njoj i manje-više je rezultat odluka i aktivnosti pa nije eksplicitno upravljan, analizom poslovne strategije moguće je prepoznati osnovna obilježja modela (Schaltegger et al., 2016.).

Organizacijska učinkovitost širi je pojam i treba je razlikovati od pojma uspješnosti poduzeća jer uključuje operativnu i financijsku učinkovitost. Ona predstavlja njezinu operacionalizaciju (Bonomi Santos i Ledur Brito, 2012.), a prema Combsu i suradnicima (2005.) operativna učinkovitost je prediktor financijske uspješnosti. Stoga se nameće pitanje koji su to prediktori zadovoljstva potrošača i ostalih dionika, pozitivnog imidža poduzeća ili jakosti marke. Spomenuti elementi mogu biti preduvjet financijske uspješnosti i ishoda učinka izvedbe i kao takvi oni su i element uspješnosti poduzeća. Stoga je poslovna uspješnost podskup organizacijske učinkovitosti koja pokriva operativne i financijske ishode (Bonomi Santos i Ledur Brito, 2012.).

### **9.1. Konceptualizacija uspješnosti poduzeća**

Budući da su profit i rast važni motivi u poslovanju gotovo svih tržišno orijentiranih poduzeća, njihova izvedba redovito se mjeri i ocjenjuje. Kao što je ranije napomenuto, za sve



što je relevantno za uspješno poslovanje poduzeća i što može imati utjecaj na njegovu uspješnost sukladno konceptu teorije dionika, moguća je ocjena na osnovi identifikacije dionika i definiranja skupa rezultata izvedbe koji mjere njihovo zadovoljstvo (Kueng et al., 2001.).

Teorija dionika definira društvenu dimenziju ciljeva poduzeća i u određenoj je mjeri u sukobu s ekonomskom perspektivom maksimizacije isključivo ekonomske vrijednosti. O zadovoljstvu dionika kao ishodu poslovne uspješnosti poduzeća govore različiti autori (Shankar et al., 2002.; Sharmaa et al., 2003.; Berrone et al., 2007.; Harrison i Wicks, 2013.). Učinak zadovoljstva pojedinih skupina dionika na uspješnost poduzeća ukazuje na ozbiljnost uključivanja postavki dioničke teorije ili općenito razmatranja zahtjeva pojedinih skupina dionika na procese planiranja poslovne uspješnosti.

Dionik je definiran kao skupina ili pojedinac koji može utjecati ili biti utjecajan u ostvarivanju ciljeva organizacije, a kako bi se utjecajima moglo lakše upravljati, potrebno je razlikovati pojedine skupine dionika (Freeman, 1984.). Vlasnici i zaposlenici primarni su dionici čiji je utjecaj definiran unutar poduzeća, dok ostali primarni dionici, dobavljači i kupci, imaju izravnu vezi s poduzećem. Sekundarni dionici imaju neizravan odnos s poduzećem, ali su izloženi njegovom utjecaju, uglavnom u vezi društvenih i ekoloških pitanja.

Određenim skupom vlastitih ciljeva, svaki dionik ima vlastiti program u odnosu na poduzeće, a Mitchell i suradnici (1997.) predložili su metodu za identifikaciju i prosuđivanje dionika relevantnih za poduzeće. Koristili su tri koncepta identifikacije i prosuđivanja dionika: na osnovi moći i utjecaja koje imaju na poduzeće, legitimnosti potraživanja i važnosti zahtjeva zainteresiranih strana. Identifikacija dionika i prosudba o broju i značaju dioničkih skupina u domeni je svakog pojedinog poduzeća.

#### 9.1.1. Zadovoljstvo zaposlenika i potrošača

Zadovoljstvo potrošača važniji je marketinški čimbenik poslovne uspješnosti poduzeća. Zahtjev koji se postavlja uspješnom poduzeću je isporuka vrhunske vrijednosti proizvoda i/ili usluge jer se time između potrošača i poduzeća uspostavlja odnos odanosti i postojanosti. Uz to, potrošači očekuju kako isporučeni proizvod i/ili usluga odgovaraju njihovim očekivanjima. Kako bi se to postiglo, poduzeće mora ostvariti želje i potrebe potrošača poboljšanom kvalitetom i dodanom vrijednošću proizvoda jer zadovoljstvo potrošača povećava njihovu spremnost na kupnju, a time i ekonomsku vrijednost poduzeća.

Uz isporuku vrhunskog, kvalitetnog proizvoda i/ili usluge, važan čimbenik zadržavanja potrošača su i zaposlenici, odnosno njihova privrženost i predanost viziji i misiji poduzeća. Ako organizacija uspije stvoriti zadovoljne zaposlenike, oni postaju sredstvo za kreiranje odanog potrošača jer su upravo zaposlenici jedan oblik interakcije između organizacije i potrošača. Zadovoljni zaposlenici imaju važnu ulogu u postizanju ciljeva poduzeća. Ako poduzeće brine o zaposlenicima osiguravajući im bolje okruženje i sigurna radna mjesta, lakše se ispunjavaju očekivanja potrošača i povećanje stope profitabilnosti (Shaheen i Naseem, 2015.). Zadovoljstvo zaposlenika rezultat je kvalitetnih usluga podrške i politike koja omogućuje zaposlenicima isporuku odgovarajućih učinaka isporukom proizvoda i/ili usluge (Heskett et al., 1994.).

Brojna su istraživanja faktora zadovoljstva zaposlenika: sigurnost, ispunjenje i zadovoljstvo radnim mjestom, nagrađivanje, zadovoljstvo suradnicima, edukacija i razvoj, promocija i napredovanje, timski rad, politika podrške u timu i tako dalje (Thurau, 2004.; Jeon i Choi, 2012.). Navedeni čimbenici upućuju kako je zadovoljni zaposlenik motiviraniji i učinkovitije radi na poboljšanju organizacijskih sustava.

#### 9.1.2. Zadovoljstvo indirektnih dionika

Dajući više pozornosti upravljanju okolišem i pitanjima društvene odgovornosti, poduzeće je primorano uključiti veći broj dionika u evaluaciju ovih pitanja. Stoga je važan aspekt utjecaja interesa različitih skupina dionika na razvoj onih organizacijskih sposobnosti koje pomažu učinkovitijem rješavanju tih pitanja.

Indirektni dionici su javnost, društvena zajednica, aktivističke grupe, mediji, akademska zajednica i drugo. Iako nisu u izravnoj vezi s osnovnom ekonomskom funkcijom poduzeća, to jest ne djeluju izravno na strani potražnje, svojim djelovanjem mogu utjecati na njegove aktivnosti. Na indirektno dionike utječu brojne aktivnosti poduzeća, osobito one vezane uz društvo i okoliš pa se društvena i okolišna izvedba poduzeća može smatrati načinom zadovoljavanja zajednice ili cijeloga društva. Neke aktivnosti povezane sa zadovoljavanjem tih skupina odnose se na makromarketinške napore poput povećanja kvalitete života ili sigurnosti proizvoda, etičkog oglašavanja, zapošljavanja manjina, razvoja društvenih projekata i tako dalje.

Budući da različiti dionici imaju različite interese, upravljanje odnosima s indirektnim dionicima, kao i u slučaju izravnih dionika (zaposlenika i potrošača), temelji se na njihovom

kontinuiranom praćenje sa svrhom uravnoteženja i upravljanja njihovim interesima. Ovaj vid brige i upravljanja vanjskim čimbenicima ima za cilj bolju stratešku prilagodbu izvedbe poduzeća, odnosno perspektiva indirektnih dionika omogućuje poduzeću razmatranje širokog raspon mogućih utjecaja i skupina u svrhu izrade održive strategije. Mnogi su od tih pritisaka izravno ili neizravno povezani s društvenim ili ekološkim pitanjima koja se implementiraju u proces upravljanja, a čiji postojeći modeli dokazuju vezu između ekonomskih i društvenih rezultata poslovanja poduzeća (Waddock i Graves, 1997.; Harrison i Wicks, 2013.). Iz toga proizlazi kako i pritisci indirektnih dionika mogu značajno utjecati na ekonomsku uspješnost poduzeća, ispunjavajući istodobno okolišne i društvene zahtjeve. Odlika indirektnih dionika je u tome što nastoje povećati svoj utjecaj na ponašanje poduzeća, bilo zato što žele osigurati ili povećati svoj utjecaj ili umanjiti negativan utjecaj poduzeća na okoliš. Dionici imaju različit stupanj utjecaja, a svatko od njih ima neki svoj izravan ili neizravan interes povezan s aktivnostima poduzeća.

Učinak utjecaja dionika na izvedbu poduzeća potiče evaluaciju vrijednost koje se kreiraju iz njihove perspektive, a koje se ne odnose samo na ekonomke pokazatelje. Stoga je cilj da se upravljačkim procesima uključi što veći broj zahtjeva dionika, a to omogućuje isporuku veće vrijednosti i za dionike i za poduzeće. Cilj ovakvog strateškog pristupa je u stvaranju više razine dobrobiti za indirektno dionike uključene u sustav stvaranja vrijednosti uz istovremeno ostvarivanje važnih ekonomskih koristi za poduzeće (Harrison i Wicks, 2013.).

## **9.2. Marketing održivosti i konkurentnost poduzeća**

Jedna od pretpostavki suvremene marketinške paradigme je da su tržišno orijentirana poduzeća, zbog konkurentne prednosti, bolje pripremljena za isporuku vrhunske vrijednosti, a što je rezultat njihove marketinške sposobnosti (Guenzi i Troilo, 2006.).

Naime, konkurentna prednost poduzeća posljedica je primjene integracijskih procesa koji obuhvaćaju primjenu znanja i vještina te resursa poduzeća, dodajući tako vrijednost proizvodu i uslugama (Potočan, 2013.). Pojam marketinške sposobnosti poduzeća odnosi se i na usredotočenost na potrošača koja potiče učinkovitost i koja rezultira održivim i profitabilnim poslovanjem. Marketinška sposobnost se, prema klasifikaciji koju je predložio Dan (1994.), dijeli na tržišno istraživanje i povezivanje s potrošačem. Tržišno istraživanje se odnosi na sposobnost poduzeća da identificira potrebe potrošača, dok je povezivanje s potrošačima sposobnost izgradnje odnosa s njima. Tržišno istraživanje omogućuje učinkovito oblikovanje

i provođenje procesa koji generiraju profitabilnost poduzeća te isporuku vrhunske vrijednosti za potrošače i ostale dionike.

Marketinška sposobnost omogućuje poduzeću dinamičniju primjenu inovativne strategije kombinirajući i transformirajući raspoložive resurse na nove, alternativne načine (Teece et al., 1997.). Ona se ogleda i u sposobnosti diferencijacije proizvoda i/ili usluge, a izgradnjom marke koja opravdava premijske cijene utječe na ukupnu profitabilnost poduzeća (Weerawardena, 2003.). Sposobnost diferencijacije temelji se na sposobnosti implementacije resursa marketinga održivosti. Naime, marketing kao upravljački alat manifestira svoje sposobnosti u odnosima s potrošačima i drugim dionicima, upravljanjem prodajom i kapitalizacijom marke. Dakle, to je sposobnost prihvaćanja i brze prilagodbe novim trendovima na tržištu (Day, 2011.).

Vrijednosti koje stvara marketinška strategija orijentirana na održivost ispunjava očekivanja i želje potrošača i zainteresiranih dionika bolje od nediferencirane konkurencije, a marketinška sposobnost ima značajniji utjecaj na financijske i marketinške performanse poduzeća kao što su ROI, profitabilnost, zadovoljstvo potrošača, kvaliteta proizvoda i usluga, lojalnost potrošača, imidž poduzeća, jakost marke i drugo (Fahy et al., 2000.). Te kategorije su ujedno i ishodi opće poslovne uspješnosti, odnosno marketinške uspješnosti poduzeća. Naime, glavna značajka marketinške uspješnosti podrazumijeva sposobnost da istodobno i dosljedno budu postignuti marketinška efikasnost i efektivnost jer vrijednost koje isporučuje marketing ovisi o efikasnosti i efektivnosti marketinških aktivnosti. Iako su različite, ove mjere nisu u suprotnosti jer su obje nužnost u ispunjavanju uvjeta za isporuku vrijednosti. Mjere efikasnosti uvijek treba razmatrati s mjerama učinkovitosti. Ako se poveća učinkovitost, a istodobno smanji efektivnost, tada se ili nije ništa postiglo ili ti čimbenici dovode čak do smanjenja uspješnosti marketinga. Za svaku mjeru efikasnosti mora postojati odgovarajuća mjera efektivnosti, a zajedno te mjere djeluju kao balans jedna drugoj.

Bit marketinške efektivnosti je producirati tražene rezultate, a obično je predstavljena apsolutnim brojevima, dok se marketinška efikasnost odnosi na isporuku učinkovitih marketinških programa uz najmanju moguću ili ekonomski najpovoljniju cijenu. Mjere marketinške učinkovitosti najčešće se izražavaju u novčanim jedinicama ili omjerom. Opće poboljšanje efikasnosti i efektivnosti marketinških mjera način je racionalnog upravljanja marketinškim proračunom.

Mjere efikasnosti su primjerice pokazatelji upravljanja odnosa s potrošačima, pojedinačni ili ukupni marketinški budžet, politika održivosti, društveno-odgovorno ponašanje i tako dalje, a pokazatelji marketinške efektivnosti koja korespondira s mjerama marketinške efikasnosti su stopa potrošačke lojalnosti ili odbacivanja, stopa prodaje u terminima ROI-a, volumen prodaje, jačina marke, godišnja prodaja, obrtaj zaliha i tako dalje.

Za pojašnjenje ukupne marketinške sposobnosti poduzeća važno je ispitati specifične marketinške procese koje tvrtka usvaja marketinškom strategijom. Prema Jermanu i Završniku (2006.) jedan od preduvjeta provedbe uspješne marketinške strategije uključuje i proces istraživanja tržišta.

### **9.3. Marketing i interesi društva i pojedinca**

Postmoderan marketing, koji nije više samo običan agens prekomjernog nekritičnoga poticanja potrošnje i primarnog ispunjenja zahtjeva ponude u smislu maksimizacije profita, nudi rješenja izvan diskursa potrošnje i zalaže se za dobrobit potrošača i društva. Koncept marketinga ne proizlazi iz altruizma, a kreiranjem ponude proizvoda i/ili usluga koje potrošači žele i voljni su platiti, poduzeće istovremeno maksimizira dobrobit potrošača i dugoročnu dobit. Taj koncept je unaprijeđen i zadaća mu je povezivanje ishoda razmjene s društvenim ishodima, pa se ovo unapređenje može nazvati povijesnom evolucijom marketinga i njegove definicije.

Zahvaljujući ekonomskom i društvenom napretku, kao i razvoju demokracije, takvi uvjeti pogoduju suverenitetu potrošača jer suvremeni ekonomski koncept na osnovi održivosti identificira te ispunjava interese i društva i pojedinca. Stavljanjem pojedinca u središte društvenih i ekonomskih procesa potenciraju se društveno korisni ishodi pa suvremeni postmodernistički marketinški koncept omogućuje potrošačima prednosti dobrovoljne i fer razmjene, zadovoljenje osnovnih potreba, želja i preferencija potrošnjom, kontrolom i izborom ponude, informiranošću i razumijevanjem prirode ponude, aktivnim sudjelovanjem u oblikovanju tržišta i sveopćom aktivnom inkluzijom sudjelovanjem (Jocz i Quelch, 2008.).

Razmjena u kontekstu marketinga omogućuje potrošnju pa marketing održivosti, kao evoluirani marketinški koncept, omogućuje sve većem broju ljudi zdrav i produktivan život. Sloboda pojedinca, uz pretpostavku ekonomske slobode, omogućuje potrošaču da kupuje i konzumira u skladu sa svojim potrebama i željama. Sloboda pojedinca definirala je i nove

potrebe i želje potrošača koje se manifestiraju kao zahtjevi novoartikuliranog identiteta i društvene pripadnosti, a koji uvažavaju i poštuju prirodnu i društvenu ravnotežu.

Suvremeni potrošač, danas više nego ikad, ostvaruje interakciju s tržištem sa sve više emocionalnih i osobnih zahtjeva koje tržište, odnosno poduzeće, uvažava i koji, uz isporuku klasične ekonomske vrijednosti, isporučuju sve više dodatnih društvenih i ekoloških vrijednosti. Na taj se način zadovoljavaju potrebe i želje suvremenog potrošača, ali se tako postiže i konkurentna prednost na sve osjetljivijem i zahtjevnijem tržištu. Potrošači sve više i sve učestalije angažiraju osobne i emotivne resurse u pronalaženju proizvoda i/ili usluge pa se ranije spomenuta inkluzija može razumjeti i kao posljedica angažiranosti marketinga održivosti u svim porama društva.

Dakle, sveopća angažiranost marketinga s jedne strane i suvereni potrošač sa slobodom odabira i pravom na maksimum društveno-korisnih ishoda s druge strane, obvezuju suvremeni postmodernistički koncept marketinga održivosti na kontinuirano stvaranje i maksimizaciju isporuke superiornih vrijednosti za pojedinca i društvo u cjelini.

### 9.3.1. Isporuka vrijednosti za dionike

Koncept isporuke vrijednosti za dionike je višedimenzionalan jer je njegova zadaća ne samo isporuka unutar poduzeća, već podrazumijeva i uključivanje vanjskih dionika. Isporuka vrijednosti za zainteresirane dioničke skupine bazira se na nastojanju poduzeća da dobrovoljnim djelovanjem i postupcima pozitivno utječu na odnose sa sadašnjim i budućim dionicima. Ovaj princip zagovara ideju da poduzeće mora mijenjati svoje poslovne modele isporuke vrijednosti, stvarajući vrijednost ne samo za sebe nego i za što veći broj dionika (Neubert i Lambey-Checchin, 2016.).

Važnost pitanja dionika može se objasniti pojmom zajedničke ili društvene vrijednosti koja se stvara upravo za dionike koji su izravno ili neizravno povezani s poduzećem. Tako je moguće i koncipirati osnovni model isporuke vrijednosti koji se objašnjava strukturom odnosa između potrošača, poduzeća i društva (Ballantyne et al., 2011.). Stvaranje vrijednosti održivosti uključuje suradnju i zadovoljstvo svih unutarnjih i vanjskih dionika.

Isporuka vrijednosti je strateški koncept koji omogućuje poduzeću analizu i prijedlog vještina i sposobnosti na strateškoj i operativnoj razini. Prijedlog vrijednosti dio je poslovne strategije koji se razvija s obzirom i prema karakteru pojedine dioničke skupine. Ono je implicitno obećanje kako će poduzeće isporučiti i pružiti vrijednosti koje povezuje viziju poduzeća s

očekivanjima dionika. Stvaranje i isporuka vrijednosti oslanja se na sposobnost poduzeća da prepozna potrebe i želje svakog dionika. Stoga je i zadatak poduzeća da pronađe način kako stvoriti korist za sebe i sve ostale dionike te kako ih zadovoljiti u kratkom roku i dugoročno. Ova međusobna isporuka vrijednosti u literaturi se referira kao zajednička vrijednost ili pak kao *win-win* situacija (Porter et al., 2011.).

Izuzetno je važno utvrditi i definirati vrijednosni sustav dionika kao pretpostavku za poboljšanje ili inovacije koje uvećavaju koristi od proizvoda i/ili usluge u ponudi poduzeća. Usvajanje inovacija uključuje heterogeni skup elemenata u lancu vrijednosti nabavom, održavanjem i upravljanjem financijama, odnosima s potrošačima, zajednicom, odjelom nabave, održavanjem, računovodstvom, kupcima, društvom i tako dalje.

Unatoč posebnostima koje razvija svaki pojedinačni model isporuke vrijednosti za sebe, zajedničko poduzećima koja podupiru održivi razvoj jesu odluke koje vodi računa o ekonomskim i okolišnim, odnosno društvenim utjecajima (Morioka et al., 2016.). Kako bi bilo moguće provesti isporuku vrijednosti, poduzeće mora definirati svoje strateške ciljeve, a svojim odlukama može zadovoljiti unutarnje i vanjske dionike. U tom kontekstu, tvrtke mogu računati na tehnološke, društvene ili organizacijske inovacije u načinu poslovanja, što u slučaju održivosti može poslužiti kao resursna osnova za kreiranja niza novih proizvoda i/ili usluga te segmenata tržišta (Boons i Lüdeke-Freund, 2013.). Treba napomenuti kako je kreiranje održivih proizvoda i/ili usluga u pozitivnoj korelaciji s inovativnošću. Inovativni proizvod i/ili usluga neosporno nudi puno više isporuke vrijednosti nego što je slučaj s konvencionalnim proizvodima i/ili uslugama pa je to prilika za potrošače i ostale dionike da udovolje svojim željama i potrebama, ali i za poduzeće da se na kompetitivan način pozicionira i ostvari ekonomski probitak na tržištu.

Razvijajući koncept isporuke vrijednosti u sinergiji s premisom održivosti, važne su dvije dimenzije relevantnih utjecaja. Prva dimenzija odnosi se na zadovoljstvo dionika u kontekstu vrijednosti održivosti, dok druga definira strateške čimbenike korporativne održivosti poduzeća (Morioka et al., 2016.). Predložena isporuka vrijednosti okvir je za usklađivanje aktivnosti poslovanja poduzeća i postizanja ciljanih rezultata sukladno sa željama i potrebama dionika. Ona pruža korist dionicima isporukom proizvoda ili provedenih aktivnosti poduzeća.

### 9.3.2. Isporučka vrijednosti provedbom strategije marketinga održivosti

Svaki proizvod i usluga potrošaču daje određenu korist za koju je spreman platiti cijenu do maksimalnog iznosa. U širem smislu, svaka dionička skupina očekuje neku vrijednost koja proizlazi iz odgovornog i održivog ponašanja poduzeća. Isporučena vrijednost ocjenjuje se na osnovi stupnja do kojeg rezultati procesa ispunjavaju zahtjeve dionika, a što je veće ispunjenje zahtjeva, veće je zadovoljstvo dionika, a time i veća vrijednost za sve.

Procjena isporučene vrijednosti često puta ovisi i o subjektivnim procjenama dionika. Iz mikroekonomske perspektive, vrijednost proizvoda i/ili usluge može se determinirati maksimalnom cijenom koju su potrošači voljni platiti za neki proizvod i/ili uslugu, a analogno tome, ako cijena premaši isporučenu vrijednost, proizvod ili usluga neće biti zanimljivi potrošaču. Na ovaj način moguće je predvidjeti vrijednost koju poduzeće može očekivati isporukom proizvoda i/ili usluge s visokim udjelom dodane vrijednosti bazirane na elementima održivosti. Budući da su potrošači za povećanu isporuku vrijednosti spremni odvojiti više novca, moguće je ostvariti veću cijenu na tržištu.

Kod kreiranja i isporuke vrijednosti održivosti treba uzeti u obzir ne samo ekonomske, već i društvene i ekološke čimbenike, a u realizaciji materijalne i nematerijalne sposobnosti i resurse poduzeća. Korporativna održivost podrazumijeva kombinaciju resursa za isporuku vrijednosti održivosti razvojem inovativnih poslovnih modela, koristeći pritom tehnologije za održive proizvode i procese s odgovornim poslovođstvom opredijeljenim za odgovorno i održivo poslovanje (Van Kleef i Roome, 2007.).

Cjelokupni proces stvaranja i isporuke vrijednosti isključivo je vezan za upravljanje odnosima s dionicima pa je partnerski odnos s dionicima suština svega. Poduzeće kao odgovorni subjekt u promicanju i stvaranju vrijednosti održivosti surađuje s lokalnom zajednicom, dobavljačima, nevladinim organizacijama, akademskom zajednicom i tako dalje. S obzirom na višenamjenske ciljeve isporuke vrijednosti i složenu prirodu održivosti, sukladno rješenjima koja se u tom pogledu traže, poduzeća uključuju u proces različite dionike.

Prijedlog, stvaranje i isporuka vrijednosti ne jamče uspješno poslovanje ako od nje nemaju koristi zainteresirani dionici. Naime, održivi razvoj se odnosi na kolektivne ciljeve koji proizlaze iz pozitivnih normi ukupnog društvenog razvoja, a ostvarivanje vrijednosti za poduzeće, kao i za sve dionike, ne pridonosi realizaciji kratkoročnih učinaka, već se od ovoga procesa očekuje dugoročnost s pozitivnim posljedicama.



Budući da se pozornost dionika sve više usredotočuje na društvene i okolišne kriterije i da se očekuju konkretni dokazi o njihovom utjecaju na uspješnost poslovanja (Ramirez et al., 2014.), poduzeće mora sve više kvantificirati i komunicirati ekonomske, okolišne i društvene koristi koje nudi dionicima (Patala et al., 2016.).

Važniji aspekt djelovanja vrijednosti održivosti odnosi se na pravovremeno i transparentno komuniciranje njezinih učinaka. Naime, odgovarajuće informiranje dionika i ukupne javnosti o učincima održivosti može utjecati na odluke potrošača, odnosno akcije koje poduzimaju ostali dionici sukladno primljenoj poruci (Meijer i Schuyt, 2005.). U tom smislu, izvještavanje o održivosti postaje važan instrument za jasno iskazivanje koristi za dionike poduzeća.

Pitanje isporuke vrijednosti odnosi se na upravljanje odnosima s dionicima, stoga je važno razumijevanje dionika i izgradnja partnerskog odnosa s njima. Pitanje isporuke vrijednosti odnosi se jednako na ekonomske te društvene i okolišne elemente

## **10. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE STRATEŠKE MARKETINŠKE ORIJENTACIJE ZA ODRŽIVOST USPJEŠNIH PODUZEĆA**

Na osnovi teorije i pregleda dostupne literature o uvjetovanosti marketinške paradigme konceptom održivosti, proizašlo je empirijsko istraživanje na uzorku hrvatskih uspješnih poduzeća o faktorima koji su nužan preduvjet implementacije strateške marketinške orijentacije na održivost kao i učinaka koji proizlaze iz primjene ovako definiranog marketinškoga strateškoga koncepta. Budući da pregledom dostupne teorijske baze nije evidentiran sveobuhvatan mjerni instrument orijentacije za održivost, u stožernom dijelu empirijskog istraživanja prionulo se izgradnji mjerne ljestvice koja bi mogla ustanoviti središnji konstrukt strateške marketinške orijentacije i njezin povoljni učinak na uspješnost poduzeća kao integralnog konstrukta organizacijske pouzdanosti i učinkovitosti, odnosno društvenog probitka koji je značajna komponenta marketinške uspješnosti, naročito u njezinom društveno-odgovornom kontekstu.

### **10.1. Osnovne postavke istraživačkog procesa**

Istraživanje o strateškoj marketinškoj orijentaciji za održivost poduzeća i njezin doprinos njegovoj uspješnosti, kao i koristima za društvo, provedeno je ispitivanjem predstavnika hrvatskih uspješnih poduzeća. U tu su svrhu postavljene pomoćne hipoteze čiji je zadatak dokazivanje glavne znanstvene hipoteze.

#### **10.1.1. Istraživačka pitanja i problemi**

Istraživanja marketinga održivosti odnose se na utvrđivanje odnosa između čimbenika koji iniciraju i definiraju marketing održivosti i posljedica, odnosno marketinške učinkovitosti poduzeća i njezinog utjecaja na održivo društvo. Za bolje razumijevanje područja utjecaja elemenata održivog razvoja na učinkovitost poduzeća, potrebno je utvrditi koji to elementi održivosti, i na koji način, pozitivno utječu na razvoj i unapređenje dugoročne orijentacije i povećanje uspješnosti poduzeća na temelju marketinške održivosti i održivog društva. U kontekstu navedenog definiran je znanstveni problem istraživanja:

Iako postoji razmjerno mnogo istraživanja vezano za održivost i održivi razvoj, u domaćim istraživanjima uočen je nedostatak istraživanja aspekta održivosti i održivog razvoja vezano za marketing, kako u teoriji, tako i u primjeni poslovnih politika domaćih poduzeća na njihovu poslovnu uspješnost i utjecaj na ekološke, društvene i ekonomske aspekte društva.

Kako bi se stvorile pretpostavke za stvaranje uvjeta dugoročne učinkovitosti i uspješnosti poduzeća marketinškom aplikacijom elemenata održivosti, a koja izravno potiče i jača održivo društvo, potrebno je istražiti razinu marketinške orijentacije, organizacijsku održivost razvojem procesa i proizvoda, odnosno inovacijske kompetencije i sklonosti inovativnosti s ciljem definiranja specifične marketinške strategije orijentirane na održivost. Također, treba istražiti i koje su to odrednice uspješnosti poduzeća i društvene koristi. Na osnovi problema istraživanja, determiniran je predmet ovog znanstvenog istraživanja:

Analizirati, elaborirati, istražiti i jasno utvrditi međuovisnost utjecaja inkorporacije ekološkog integriteta, društvenog balansa i ekonomskog prosperiteta u marketinšku poslovnu politiku te njihov utjecaj na uspješnost poduzeća, kao i na ostvarivanje društvenog balansa novostvorenom društvenom vrijednošću.

Znanstveni problem i predmet znanstvenog istraživanja odnosi se na dva primarna objekta znanstvenog istraživanja, na marketing održivosti i postizanje poslovne uspješnosti poduzeća te njezin utjecaj na održivo društvo.

Pregledom dostupne literature stvorena je pretpostavka za oblikovanje modela strateške marketinške orijentacije za održivost uspješnih poduzeća kao i pripadajućih hipoteza koje su rezultanta procjepa između proučavane literature i prakse koja se odnosi na navedeno područje.

Metodološki, istraživački proces započeo je kvalitativnim istraživanjem koje je imalo izviđajni karakter, a odnosilo se na proučavanje sekundarnih izvora s namjerom utvrđivanja postojeće prakse, ali i definiranja pojma održivosti u korelaciji s marketingom, odnosno značaja održivosti za strateško marketinško planiranje.

Sljedeći korak bilo je kvantitativno istraživanje pojedinih utjecaja koji omogućuju definiranje strateške marketinške orijentacije za održivost, odnosno njezin utjecaj na uspješnost poduzeća i društveni probitak. Kvantitativno istraživanje sastojalo se od dviju logičkih, sukcesivnih podfaza. U prvoj podfazi oblikovana je mjerna ljestvica orijentacije poduzeća za održivost, dok je u drugoj provedeno glavno, cjelovito istraživanje u kojem je testiran glavni integralni model strateške marketinške orijentacije za održivost uspješnih poduzeća.

#### 10.1.2. Prethodna istraživanja

Dugogodišnji društveno-ekonomski razvoj ostavio je traga na okolišu kao i na socijalnim odnosima unutar gospodarstava i društva. S ciljem smanjenja negativnog učinka društveno-

ekonomskog razvoja, provode se sveobuhvatne, prepoznatljive i prihvatljive mjere održivosti pod zajedničkim nazivnikom održivi razvoj. Pojam održivog razvoja definiran je 80-ih godina 20. stoljeća u Brundtland izvješću (WCED, 1987.) kao razvoj koji omogućuje zadovoljavanje potreba sadašnjih, bez ugrožavanja potreba budućih generacija. No, možda je još jasnija definicija u kojoj se ističe kako je održivi razvoj proces unapređivanja kvalitete ljudskog života u okvirima takozvanog nosivog kapaciteta održivih ekosustava (Lay, 1998.).

Marketinška teorija i politika također je prihvatila koncept održivog razvoja, ali o njegovoj definiciji i stvarnoj primjeni u marketingu još uvijek se naširoko raspravlja i istražuje (Peñaloza i Mish 2011.; Luchs et al., 2011.; Raderbauer, 2011.; Martin i Schouten, 2012.; Wilkie i Moore, 2014., Epstein i Rejc Buhovac, 2014.). Osim toga, složenost i kompleksnost su stanovita barijera pri uključivanju koncepta održivog razvoja u marketing (Nidumolu et al., 2009.).

Veza održivog razvoja i marketinga očituje se u prepoznavanju glavnih trendova koji utječu na marketinške prijetnje i prilike u kontekstu opskrbe prirodnim resursima koji uvelike upravljaju stopom potrošnje u suvremenim svjetskim gospodarstvima. Marketing, kao glavni pokretač rasta aktualne tržišne paradigme, razlog je velikog broja ekoloških i socijalnih problema (Mish i Miller, 2014.). Marketingu se vrlo često spočitava kako je jedna od jačih silnica koja potiče prekomjernu potrošnju, a što ima negativan, direktni učinak na povećano iskorištavanje neobnovljivih resursa Zemljine kore. Također, utječe na sve veću količinu tvari i materijala koji se teško ili nikako ne razgrađuju u prirodi i koji indirektno narušavaju ili čak uništavaju okoliš ugrožavajući opstanak ekosustava i njihovu održivost u budućnosti (Natural Step, 2009.). Stoga su česte kritike na račun marketinga, njegovo doprinos narušavanju prirodne ravnoteže i neodrživom razvoju općenito (Peattie, 2001.; Cohen i Winn, 2007.; Peterson, 2013.).

Tržišne inovacije znak su kreativne i inventivne kulture, ali one mogu proizvesti i neželjene posljedice. No zbog svoje odgovornosti, marketing može pozitivno doprinijeti održivosti društva promjenom obrasca potrošnje (Schafer i Crane, 2005.). Marketing je važan za rješavanje problema društva jer je i sam dio problema (Mittelstaedt et al., 2014.), pa je njegova zadaća poticanje održivog obrasca potrošnje kao silnice za postizanje općeg društvenog dobra i blagotvornog utjecaja na okoliš uz istovremeno postizanje izvrsnosti za poduzeće koje potrošači doživljavaju isporukom dodane vrijednosti povezane s proizvodom i/ili uslugom.

Marketing utječe na sve aspekte isporuke vrijednosti potrošačima, a funkcijom eksterne komunikacije marketing može utjecati na njihovo ponašanje i stavove. Istovremeno, poduzeće mora biti sposobno zadovoljiti svoje ekonomske i financijske ciljeve. U stvari, marketing je točka društveno-ekonomskog sučeljavanja što mu daje ogromnu snagu za upravljanje društvenim promjenama (Jones et al., 2008.). Stoga je marketing, kao silnica društvenih promjena u kontekstu održivosti, definiran kao marketing održivosti. Marketing održivosti ima dvije osnovne uloge. Prvo, marketinške funkcije moraju imati blagotvorno djelovanje na društveno blagostanje i ekološku ravnotežu i drugo, upravljanjem tržišnom strukturom moguće je postići simultanu razinu globalne razine održivosti i konkurentnost poslovnih subjekata (Martin i Schouten, 2012.; Peñaloza i Mish, 2011.).

Uloga marketinga održivosti ogleda se u stvaranju uvjeta za ponudu održivih proizvoda i/ili usluga koji će zadovoljiti potrebe potrošača i značajno, izravne ili neizravne, poboljšati društvene i ekološke performanse istih tijekom njihovog životnog ciklusa uz istovremeno povećanje vrijednosti za potrošače i ostale dionike. Vrlo je važno i pitanje istovremenog postizanja ekonomskih ciljeva poduzeća (Belz i Pettie, 2010.).

Održivi marketing ili marketing na održivi način sve je ono što organizacija provodi kao dio unutarnjeg poslovnog procesa, a što je ekološki i društveno povoljno i omogućuje poduzeću ostvarivanje ekonomskih ciljeva. Ključni aspekt poslovnog procesa odnosi se na adekvatan razvoj koncepta marketinške orijentacije, što znači orijentaciju na potrošače, konkurenciju i društvenu korist uz simultano jačanje međufunkcionalne koordinacije. Teško je zamisliti uspješno poduzeće koje ne njeguje i kontinuirano ne unapređuje vlastitu organizacijsku kulturu marketinške orijentacije, a u kojem zaposlenici u potpunosti i sustavno stvaraju vrhunske vrijednosti za potrošače, ali i druge dionike u razmjeni (Narver i Slater, 1990.; Kohli i Jaworski, 1990.). Valja naglasiti i nužnost kontinuiranog razvoja procesa i proizvoda uz sveprisutnu inovativnost i istovremeno servisiranje društva s ciljem poboljšanja društvenih i ekoloških uvjeta života. Održivi marketing je koncept, kulturna vrijednost i proces baziran na pozitivnim normama (Schouten i Martin, 2010.). Na osnovi iznesene konceptualne pretpostavke o tržišnoj orijentaciji kao čimbeniku opredjeljenja za stratešku marketinšku orijentaciju za održivost izvedena je prva hipoteza.

O potrebi prilagodbe marketinga sustavnom razvoju te sve većoj primjeni i uključivanju načela održivog razvoja u marketinšku praksu govori sve više, uglavnom, stranih autora (Kumar et al. 2013.; Crittenden et al., 2011.; Kotler, 2011.; Raderbauer, 2011.; Mitchell i Wooliscroft, 2010.). Opravdanost i potreba implementacije marketinga održivosti temelji se

na kulturi ili filozofiji poduzeća, a povezana je s mogućnošću troškovne racionalizacije poslovanja (Landrum i Edwards, 2009.; Hitchcock i Willard, 2009.). Implementacija marketinškog koncepta zasnovanog na pozicijskom identitetu poduzeća, odnosno čimbenika koji pospješuju usvajanje i razvoj marketinške strategijske orijentirane na održivost, pretpostavka je za definiranje druge hipoteze. Ona se bazira na uvažavanju i razvoju pojedinih čimbenika organizacijske održivosti s odgovarajućom razinom kompetencija zaposlenika koja utječe na implementaciju održivosti kao strateške marketinške orijentacije uspješnog poduzeća. Ovi čimbenici mogu se grubo podijeliti na interne čimbenike, ili unutarnju okolinu poduzeća i unutarnjih dionika, te na vanjske čimbenike ili dionike tržišta i društvene zajednice. Odlika dobrog strateškog promišljanja prepoznaje se u prilagodbi stalnim promjenama ponašanja potrošača, ekonomskim uvjetima na tržištu, političkoj situaciji, regulatornom okviru, konkurenciji i tako dalje, a koje će se odvijati u bližoj ili daljoj poslovnoj budućnosti. Prema Martin i Schouten (2010.) takav marketinški pristup iskaz je marketinške organizacije, u ovom slučaju poduzeća s marketinškim održivim ciljevima i planom za postizanje istog, uz istovremeno očuvanje prirodnog i ljudskog kapitala.

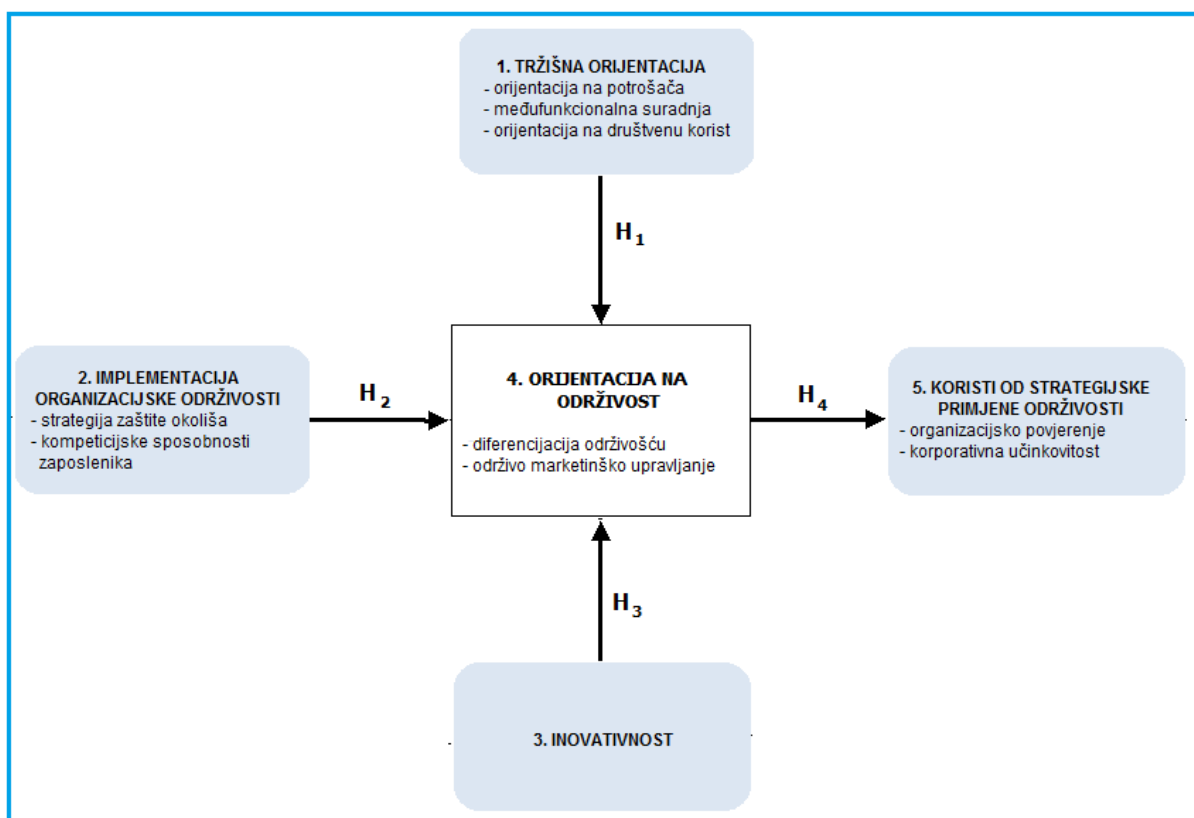
Krajnji cilj bilo koje marketinške strategije je postizanje poslovne prednosti na konkurentnom tržištu (Porter, 1985.). Problem koji se može izdvojiti kod velikog broja marketinških strategija je njihova kratkoročnost jer im je glavni cilj profit, tržišni udio i tako dalje, dok su zanemareni dugoročni ciljevi kao što je održivost. Što zbog pritiska javnosti i zakonodavnog okvira, a što zbog etičkih načela, sve su prisutniji i dugoročni ciljevi, odnosno održivost.

U inovacijama poslovnih procesa sve je prisutnije postupno i neodgodivo usvajanje mjera održivosti, ponajprije u korporativnu kulturu, ali i same proizvode i/ili usluge. Oblikovanjem strateške marketinške orijentacije za održivost stvara se percepcija o evoluciji poslovne politike i marketinške odgovornosti. Dakle, moguće je pretpostaviti kako organizacijske inovacije, inovacije poslovnih procesa, proizvoda i/ili usluga značajno utječu na oblikovanje strateške marketinške orijentacije za održivost, a što je ujedno i treća hipoteza doktorske disertacije.

Nije više samo trend, već i nasušna potreba, uključivanje održivosti na osnovi principa trostruke odgovornosti (Peñaloza i Mish, 2011.; Vitezić, 2010.; Martin i Schouten, 2012.) jer ovaj koncept u konačnici isporučuje poduzeću ekonomski prosperitet, zaštitu okoliša i socijalnu pravednost (Gallardo-Vasquez et al., 2010.). Spomenuta sinteza teorijskog okvira za definiranje značaja marketinga održivosti uporište je za nastavak istraživanja ovog fenomena, odnosno razvoj modela strateške marketinške orijentacije za održivost uspješnih poduzeća.

Marketing održivosti je zapravo proces diferencijacije održivošću, odnosno prijedlog održivog marketinškog upravljanja. Iz pretpostavke kako je uspješnost poduzeća mjerena organizacijskim povjerenjem, korporativnom učinkovitošću i društvenim probitkom posljedica strateške marketinške orijentacije za održivost, definirana je i posljednja, četvrta hipoteza doktorske disertacije.

Sintezom navedenog, ustanovljen je nedostatak sveobuhvatnog istraživačkog modela koji bi utvrdio i izmjerio utjecaj pojedinog čimbenika poput orijentacije na potrošače ili konkurenciju, međufunkcionalne koordinacije, orijentacije na društvenu korist, razvoja procesa i proizvoda, inovacijskih kompeticija i inovativnosti, na definiranje orijentacije za održivost kao glavnog konstrukta strateške marketinške orijentacije uspješnog poduzeća. S druge pak strane, ustanovljen je pozitivan učinak na organizacijsku pouzdanost, korporativnu učinkovitost i društveni napredak. Na osnovi analize teorijskog okvira oblikovan je istraživački model strateške marketinške orijentacije za održivost.



Shema 13. Istraživački model strateške marketinške orijentacije na održivost uspješnih poduzeća

*Izvor: rezultati istraživanja*

Model strateške marketinške orijentacije za održivost uspješnog poduzeća zaokružena je teoretska pretpostavka uloge i utjecaja pojedinih čimbenika sintetiziranih teoretskom analizom proučavane domene i ishoda koji se očituju poslovnom uspješnošću i isporukom vrijednosti za dionike. Dakle, vidljivo je kako je model razvijen uz pomoć pet varijabli: marketinška orijentacija, organizacijska održivost, inovativnost, orijentacija za održivost i koristi strategijske primjene održivosti.

#### 10.1.3. Metode prikupljanja podataka i definiranje uvjeta za razvoj instrumenta istraživanja

Za potrebe empirijskog istraživanja prikupljeni su primarni podaci o stavovima i mišljenju relevantnih ispitanika, ponajprije marketinških stručnjaka i stručnjaka koji aktivno provode politiku održivog razvoja i implementiraju je u marketinšku orijentaciju, razvoj poslovnih procesa i/ili proizvoda kao i u inovacije unutar poduzeća. Također, prikupljeni su podaci o inovativnosti i pitanjima poput diferencijacije održivošću, uključenosti i suradnji s dionicima, marketinškog upravljanja te podaci o faktorima uspješnosti poduzeća.

Za prikupljanje podataka korištena je metoda ispitivanja jer je to, u smislu ekonomičnosti i praktičnosti provedbe cjelokupnog istraživanja, najbolji izbor. Procijenjeno je kako je komuniciranje elektroničkom poštom najjednostavniji oblik za brzo i uspješno provođenje ovog istraživanja. Kao instrument istraživanja odabran je upitnik koji je postavljen na internetsku istraživačku platformu *Qualtrics* u obliku elektroničke poveznice te je bio upućen na elektroničke adrese ispitanika.

Za potrebe istraživanja korišten je visoko strukturiran upitnik, a njegovo oblikovanje bilo je predefinirano vrstom informacija koje su se prikupljale sa svrhom potvrđivanja hipoteza. Budući da je istom vrstom informacija konstruiran prijedlog modela strateške marketinške orijentacije za održivost uspješnih poduzeća, odnosno njegovih pojedinih konstrukata koje je trebalo izmjeriti, pregledom dostupne literature krenulo se u potragu za mjernim ljestvicama. Nakon što je ustanovljeno kako za konstrukt orijentacija za održivost ne postoji ni jedna mjerna ljestvica, prišlo se konstrukciji nove ljestvice.

Izrada mjernog instrumenta je mjerni postupak, tehnika ili procedura kojom se mjeri određena značajka pojedinog konstrukta, dok su metrijske osobine instrumenta na osnovi kojih se prosuđuje njegova upotrebljivost i zaključci izvedene iz rezultata dobivenih njegovom primjenom (Milas, 2005.).



U pripreмноj fazi istraživanja sastavljen je anketni upitnik koji je osigurao valjanost i pouzdanost mjerenja postavljenih konstrukata. Naime, procjena valjanosti mjernog instrumenta utvrđuje je li on, i u kojoj je mjeri, upravo ono što se njime želi mjeriti, odnosno procjenjuje se usredotočenost na ciljani predmet mjerenja (Milas, 2005.). Kada se govori o valjanosti, uobičajena je podjela na sadržajnu, kriterijsku i konstruktну valjanost. Sadržajna valjanost utvrđuje u kojoj je mjeri obuhvaćen sadržaj predmeta mjerenja i jesu li pojedini sadržaji adekvatno zastupljeni. Dakle, mjerni instrument bit će sadržajno valjan ako obuhvaća sva mjerena područja i njegove tipične osobine. Ocjenu sadržajne valjanosti moguće je realizirati postupkom kvalitativne evaluacije, odnosno na osnovi teorijske podloge koja se odnosi na predmet istraživanja. Stoga je oblikovanje sadržajno valjanog mjernog instrumenta delikatan i zahtjevan posao i prema Churchillu (1979.) uključuje nekoliko faza. Najprije treba precizno definirati cjelovito područje ili domenu relevantnih sadržaja za određeni konstrukt, zatim se precizno određuju čestice koje predstavljaju pojedine sadržaje te odlučuje o važnosti pojedinih poddomena sadržaja i zastupljenosti čestica koji ih prikazuju. Na kraju se formulira instrument u izvedbenom obliku kako bi se podaci mogli statistički obraditi (Milas, 2005.). Sadržajnu valjanost provjeravaju eksperti za koje je instrument namijenjen. Procjenom kriterijske valjanosti utvrđuje se u kojoj su mjeri dobiveni rezultati povezani s rezultatima neke druge varijable koje figuriraju kao vanjski kriterij valjanosti, dok konstruktна valjanost odgovara na pitanje je li odnos među rezultatima mjerenja različitih konstrukata u skladu s teoretskim hipotezama koje se tiču konstrukta koji se mjeri (Milas, 2005.).

Mjerenjem pouzdanosti mjernog instrumenta utvrđuje se jesu li korišteni mjerni instrument pouzdan do te mjere da se u ponovljenim mjerenjima postigne isti rezultat. S pouzdanošću se utvrđuje dosljednost rezultata mjerenja, odnosno razina konzistentnosti mjernog instrumenta.

Konstrukcijom anketnog upitnika željela se osigurati sadržajna valjanost pa je u tu svrhu bio poslan akademskim stručnjacima iz područja marketinga i psihologije na ocjenu. Nakon njihovih primjedbi i sugestija, anketni upitnik je bio predstavljen petorici menadžera iz velikih hrvatskih poduzeća koji su dali svoju ocjenu jasnoće i razumijevanja pitanja te vremena potrebnog da se iščita cijeli instrument.

Nakon toga, anketni upitnik bio je spreman za pilot-istraživanje na uzorku od 109 ispitanika kako bi se utvrdila njegova dimenzionalnost i pouzdanost. U uzorak su bili uključeni menadžeri iz županija sjeverozapadne Hrvatske. Nakon obavljenog pilot-istraživanja analizom dobivenih podataka utvrđena je sadržajna valjanost, što je bio preduvjet za

eksplorativnu faktorsku analizu, odnosno testiranje pouzdanosti i kriterijske valjanosti. Statistička obrada podataka rađena je u programskom paketu SPSS 22.

Nakon provjere metrijskih značajki, odnosno provedbe pilot-studije, oblikovana je finalna varijanta anketnog upitnika (Prilog 1.) za provedbu glavnog kvantitativnog istraživanja na uzorku marketinških menadžera hrvatskih uspješnih poduzeća. Glavnim istraživanjem provjerena je i valjanosti mjernog instrumenta uz pomoć konfirmatorne faktorske analize, a uključila je istraživanje na namjernom uzorku eksperata definiranog područja marketinga iz populacije 400 najvećih hrvatskih poduzeća iz svih grana i industrija. Istraživački instrument je bio visoko-strukturirani upitnik, a anketiranje je provedeno u periodu od siječnja do travnja 2017., do kada je vraćeno ukupno 112 potpuno i pravilno ispunjenih upitnika. Za obradu podataka korišten je već spomenuti programski paket SPSS 22.

#### 10.1.4. Opis uzorka

Istraživanje je provedeno na uzorku eksperata uspješnih hrvatskih poduzeća. U istraživanje su bila uključena aktivna poduzeća registrirana u Republici Hrvatskoj u 2015. godini, odabrana s popisa 400 najvećih poduzeća prema Privrednom vjesniku (2016.), birana prema kriteriju ukupnih prihoda, prihoda od izvoza, dobiti nakon oporezivanja, vrijednosti imovine, kapitala i rezervi, udjela dobiti u ukupnom prihodu i ukupnoj imovini, udjela izvoza u ukupnom prihodu, uvoza i neto profitne marže ostvarene u 2015. Popis istih formiran je prema podacima Financijske agencije. Argument za odabir ovakvog uzorka je činjenica kako, prema Vrdoljak-Raguž i Hazdovac (2014.), veća poduzeća u većoj mjeri provode mjere održivog razvoja politikom društveno-odgovornog ponašanja. Također, ova su poduzeća nosioci svih važnih promjena i postavljaju standarde za ostale, naročito manje sudionike na tržištu (Ivanković, 2010.). Ova poduzeća imaju dobro razvijene ljudske kapacitete i sve poslovne funkcije pa su dobar okvir za razumijevanje anketnih pitanja, a to je važan preduvjet za provjeru hipoteza i sintezu ishoda, to jest konačnih rezultata istraživanja.

Imena i elektroničke adrese osoba kojima je bio upućen upitnik u obliku poveznice priložene u sadržaju elektroničke pošte, preuzeti su iz registra poduzeća Hrvatske gospodarske komore, baze podataka [www.poslovna.hr](http://www.poslovna.hr) i raspoloživih aktualnih poslovnih imenika, kao i putem društvene mreže LinkedIn te osobnih kontakata i poznanstava. Prikupljene su elektroničke adrese i telefonski brojevi poduzeća, odnosno marketinških menadžera, direktora marketinga ili osoba zaduženih za politiku održivog razvoja, društveno-odgovornog ponašanja i slično. Kao podupirući oblik komunikacije predviđeno je i podsjećanje navedenih osoba na poslanu

elektroničku poštu telefonom/mobitelom. Iako sva poduzeća imaju istaknute brojeve telefona pojedinih odjela ili službi, u nekim slučajevima nije bilo moguće doći do telefonskog broja odgovorne osobe.

Istraživanje je bilo provedeno online programskom platformom *Qualtrics* u razdoblju od studenog do ožujka 2017. Upitnik sadržan u poveznici i priložen u sadržaju elektroničke pošte poslan je na 392 elektroničke adrese. Naime, nakon poslanih zamolbi za sudjelovanje u istraživanju, više od polovice odbilo je suradnju. Samo dva odgovora odnosila su se na to kako poslovna politika zabranjuje ovakav oblik suradnje, dok se većina ispitanika nije uopće oglasila ili su samo telefonski potvrdili kako neće sudjelovati, ne navodeći razloge.

Uz anketni listić, elektroničkom poštom poslano je i popratno pismo kojim je objašnjena svrha istraživanja, obveza o poštovanju anonimnosti ispitanika, vrijeme potrebno za ispunjavanje ankete, način ispunjavanja, zahvala, te podaci o istraživaču u slučaju interesa za rezultate ili eventualne nejasnoće (Prilog 2.).

Sukladno povratnim informacijama, odnosno broju ispunjenih anketnih upitnika, nakon nekog vremena procijenjeno je kako treba ponoviti elektroničku poštu kao podsjetnik na prvotnu zamolbu, a nekim poduzećima ona je poslana i do četiri puta. U konačnici je prikupljeno 112 potpuno ispunjenih upitnika, a opis i struktura ispitanika nalazi se u Prilogu 3.

## **10.2. Rezultati istraživanja**

Za potrebe istraživanja čimbenika održivosti za stratešku marketinšku orijentaciju uspješnih poduzeća i njihov učinak na uspješnost i društveni probitak najprije je provedeno pilot-istraživanje, to jest testiranje mjerne ljestvice konstrukta orijentacije za održivost, nakon čega je uslijedilo glavno istraživanje.

### **10.2.1. Razvoj mjerne ljestvice konstrukta „Strateška marketinška orijentacija uspješnih poduzeća“**

Održivost kao ključni aspekt strateške marketinške orijentacije već je duže vrijeme interes praktičara i teoretičara pa se ovaj koncept sve više razvija te je i sve veći broj dostupne literature. No, teorijski napredak nije moguć bez empirijskog koncepta, a upravo je to, pregledom literature, uočeno kao nedostatak. Dakle, pregledom literature uočeno je neslaganje oko ključnih komponenti ovog koncepta, odnosno uočen je nedostatak jasnijeg,

integralnog koncepta koji bi preciznije procijenio vrijednosti strateške marketinške orijentacije za održivost poduzeća.

U tu svrhu provedeno je pilot-istraživanje s ciljem razvoja i validacije modela za mjerenje strateške marketinške orijentacije za održivost koji, u konačnici, mora identificirati njegove dimenzije. U praktičnom smislu, razvoj i validacija modela podrazumijeva oblikovanje nove mjerne ljestvice na teorijskoj podlozi marketinga održivosti. Marketing održivosti, kao svojevrsna marketinška paradigma, novi je koncept u teoriji i poslovanju jer marketing postaje ključ za rješavanje problema u fizičkoj i društvenoj okolini. On svojim progresivnim djelovanjem omogućuje poduzeću novi ekonomski prosperitet zasnovan na premisi pravednosti prema unutarnjim i vanjskim dionicima, a pritom ne zanemarujući vlastiti ekonomski opstanak. Glavni cilj ovog istraživanja je razviti robustan, valjani mjerni instrument na osnovi teorijske podloge o značenju strateškog održivog marketinga, odnosno, sasvim novu mjernu ljestvicu za njegovo mjerenje.

Proces razvoja mjerne ljestvice počinje kreiranjem čestica koje ocjenjuju konstrukt koji se istražuje. Kreiranje čestica može se provesti ili induktivno, generirajući čestice bez većeg razmatranja teoretske pozadine ili deduktivno, počevši s razmatranjem definicija i paradigmi, a što u konačnici rezultira generiranjem čestica (Hinkin et al., 1997.). Naime, induktivni pristup opravdan je kada se istražuju nepoznati fenomeni s vrlo malo ili bez ikakve teoretske podloge, dok deduktivni razvoj mjernih ljestvica rabi i teoretske podloge. Zato takav razvoj mjernih ljestvica i nalaže proučavanje i razumijevanje literature, pojave ili fenomena koji se istražuje, a čime se postiže veća sadržajna adekvatnost mjerne ljestvice. Ovaj pristup omogućuje preciznije definiranje područja koje pokriva istraživani model (Churchil, 1979.), pa Hinkin i suradnici (1997.) preporučuju korištenje deduktivnog pristupa uvijek kada postoji teoretska podloga za istraživani problem. Na osnovi preporuka, kao i činjenice da postoji relativno veliki broj znanstvenih i stručnih radova koji partikularno i asinkrono tematiziraju predmet ovog istraživanja, primijenjen je deduktivni pristup na način da se prouče svi raspoloživi literaturni izvori, nakon čega se pristupilo kreiranju svih čestica mjerne ljestvice za mjerenje strateške marketinške orijentacije na održivost.

U teoriji, svrha svakog mjerenja postavljenih modela je omogućavanje empirijske procjene stvarne vrijednosti (Gerbing i Anderson, 1988.), a to znači kako se ljestvica mora provjeriti na određenom uzorku, a sukladno pravilima mjerenja treba utvrditi kriterije osiguranja pouzdanosti, to jest treba provjeriti njezine psihometrijske osobine. Kako bi mjerenje bilo svrsishodno, važno je slijediti neke smjernice koje osiguravaju valjanost čestica mjernih

ljestvica. Čestice ne smiju biti konstruirane na način da se s njima mogu postavljati dvosmislena pitanja jer na taj način mogu predstavljati dva konstrukta što rezultira konfuzijom kod ispitanika. Pitanja ne smiju biti niti sugestivna niti usmjerena na davanje društveno poželjnih odgovora, odnosno nastojanja istraživača trebala bi ići u pravcu dobivanja iskrenih odgovora (Lončarić, 2009.). Također je važno poštovati pravilo dosljednosti što znači kako bi pitanja trebala biti što jednostavnija i kraća, a jezik razumljiv ispitivanoj skupini. Oprezno treba koristiti negativno formulirane ili reverzibilne čestice jer neke čestice nasumce raspoređene unutar ljestvice mogu štetno djelovati na psihometrijske osobine ispitanika (Harrison i McLaughlin, 1991.). Dakle, pitanja moraju biti razumljiva ispitanicima i u skladu s namjerama istraživača, a to rezultira smislenim i korisnim odgovorima (Hinkin et al., 1997.).

Ne postoji pravilo koje bi ograničavalo broj čestica u mjernoj ljestvici, no ona mora biti interno konzistentna i racionalna, to jest sastavljena od minimalnog broja čestica koje procjenjuju domenu (Hinkin et al., 1997.). Treba napomenuti kako se unutarnja konzistentnost može postići već sa četiri ili pet čestica u ljestvici (Hinkin and Schriesheim, 1989.). Iskustvena preporuka istraživača je da mjerna ljestvica bude kraća jer se na taj način izbjegava umor i nezainteresiranost ispitanika. Hinkin i suradnici (1997.) sugeriraju kako se kvalitetna mjerna ljestvica sastoji od četiri do šest čestica i kako ju je moguće razviti za većinu konstrukta. Budući da se u krajnjoj mjernoj ljestvici otprilike polovica novih čestica zadrži za konačnu obradu, preporučuje se da se kod konstruiranja mjernih ljestvica uključi najmanje dvostruko više čestica nego što će ih biti u završnoj ljestvici.

Na osnovi proučene teorije i uvažavajući preporuke za sastavljanje mjerne ljestvice, odnosno oblikovanje njezinih čestica, sastavljena je mjerna ljestvica strateške marketinške orijentacije za održivost koja je bila predstavljena akademskim stručnjacima, trojici iz područja marketinga i jednom sociologu iz sustava hrvatskog visokog školstva. Oni su je ocjenjivali iz metodološko-istraživačke i kontekstualno-sadržajne perspektive, a njihove su se ocjene odnosile na postavljeni metodološki okvir, njezinu dvosmislenost, sugestivnost, poželjnost odgovora, iskrenost, dosljednost, kratkoću, razumljivost, terminologiju te broj čestica i njihovu logičnost ili nelogičnost vezano uz teoretski okvir istraživanja. Nakon konzultacija i prihvaćanja sugestija navedenih stručnjaka neke čestice su preoblikovane, a neke izbačene pa je inicijalni *pool* bio sastavljen od 38 čestica.

**Tablica 1. Model održivosti kao strateške marketinške orijentacije i njegove pripadajuće prilagođene čestice pilot-istraživanja**

	čestice
<b>OD1</b>	provodimo preliminarna istraživanja tržišta sa svrhom dobivanja informacija o značenju koncepta „zelenih“/„održivih“ proizvoda za naše potrošače
<b>OD2</b>	istražujemo tržište u pravcu detektiranja „zelenih“ i „održivih“ želja i potreba naših potrošača
<b>OD3</b>	razmatramo pitanja koja utječu na zaštitu okoliša u dizajnu novih proizvoda i/ili usluga
<b>OD4</b>	u našem poduzeću sustavno istražujemo potrebe i želje naših potrošača na način da to uvijek istovremeno korespondira s brigom za okoliš
<b>OD5</b>	u našem poduzeću sustavno istražujemo i razmatramo potrebe i želje naših potrošača na način da to uvijek istovremeno korespondira s brigom za društvena i etička pitanja
<b>OD6</b>	u našem poduzeću sustavno istražujemo i razmatramo potrebe i želje naših potrošača na način da to uvijek istovremeno korespondira s brigom istovremenog ostvarivanja rasta i učinkovitosti nacionalne ekonomije, odnosno „pravedne“ distribucije bogatstva unutar društva
<b>OD7</b>	kod segmentacije potrošačkih skupina naše poduzeće izdvaja ekološki i društveno osviještene potrošače
<b>OD8</b>	naše poduzeće nastoji zadovoljiti ekološke, društvene, i ekonomske zahtjeve unutarnjih dionika (zaposlenika, vlasnika, investitora), vanjskih dionika (dobavljača, konkurencije), institucionalnih dionika (lokalne zajednice, nevladinih udruga, države), medija itd.
<b>OD9</b>	naše poduzeće u ranim fazama projektiranja i razvoja proizvoda/usluga s velikom pozornošću uzima u obzir pojedina rješenja, principe ili modele održivosti koje primjenjuju naši ključni tržišni dionici (konkurencija)
<b>OD10</b>	različiti odjeli (marketing, proizvodnja, nabava) intenzivno surađuju po pitanjima inicijativa za održivost
<b>OD11</b>	naše poduzeće redovito provodi poboljšanja poslovnih procesa s naglaskom na održivost
<b>OD12</b>	u proizvodnji nastojimo koristiti što više ekološki prihvatljivih sirovina i ambalaže
<b>OD13</b>	istražujemo i razvijamo nove inovativne kanale distribucije koji ne predstavljaju samo financijsku uštedu za poduzeće i naše potrošače, već uključuju i blagotvorni učinak na okoliš
<b>OD14</b>	smatramo kako je održivost prilika za isticanje veće vrijednosti (diferencijaciju) naših proizvoda i/ili usluge
<b>OD15</b>	pozicioniranjem nastojimo postići čim više ekoloških i društveno odgovornih marki na tržištu
<b>OD16</b>	kontinuiranim unapređenjem naše marketinške strategije elementima održivosti smanjuju se negativne značajke naših proizvoda/usluga pa naše poduzeće djeluje blagotvorno na okoliš i društvo
<b>OD17</b>	naši proizvodi djeluju blagotvorno i učinkovito, te bolje isporučuju koristi koje očekuju potrošači od istih ili sličnih iz kategorije kojoj pripadaju
<b>OD18</b>	koristimo argumente održivosti u promociji i oglašavanju
<b>OD19</b>	koristimo eko oznake, certifikate o zaštiti okoliša, oznake domaćeg, izvornog i kvalitete, oznake <i>fair trade</i> , itd.
<b>OD20</b>	uključujemo aspekte održivosti u našu cjenovnu politiku
<b>OD21</b>	kod cjenovnog pozicioniranja razumijemo ekonomsko-socijalni status naših potrošača
<b>OD22</b>	sponzoriramo ili smo pokrovitelji aktivnosti vezanih za održivost u lokalnoj zajednici i društvu
<b>OD23</b>	u našim promotivnim aktivnostima uvijek ili vrlo često isticemo naš napore za društveno odgovorno ponašanje
<b>OD24</b>	osim klasičnih marketinških ciljeva, koji za cilj u konačnici imaju stvaranje profita, u promotivnim aktivnostima našeg poduzeća isticemo i ciljeve vezane za okoliš i društvo
<b>OD25</b>	naši zaposlenici u odijelu marketinga razumiju premisu trostrukog koncepta održivog razvoja, ekološku, društvenu i ekonomsku održivost
<b>OD26</b>	naši zaposlenici u odijelu marketinga u strateškom marketinškom planiraju implementiraju elemente trostrukog koncepta održivog razvoja
<b>OD27</b>	redovito dajemo informacije potrošačima o upravljanju i odgovornom postupanju prema okolišu
<b>OD28</b>	uredno i redovito pružamo informacije unutarnjim dionicima (zaposlenicima, vlasnicima, investitorima), vanjskim dionicima (dobavljačima, kupcima) i institucionalnim dionicima, o upravljanju okolišem i društveno-odgovornom ponašanju
<b>OD29</b>	surađujemo s tijelima državne i/ili lokalne uprave po pitanjima održivosti
<b>OD30</b>	podupiremo i/ili zajednički razvijamo projekte ekološke i društvene održivosti s lokalnim ili nacionalnim akcijskim skupinama, vrtićima, školama, neprofitnim organizacijama ili institucijama lokalne samouprave

Izvor: autor rada

Neke od osam izbačenih bile su s duljom tvrdnjom, a to u procesu istraživanja može dovesti do nerazumijevanja i dvosmislenosti. Čestice za pilot-istraživanje generirane su na osnovi prethodno provedenih višemjesečnih analiza sličnih i moguće sličnih mjernih instrumenata, odnosno istraživanja provedenih po istom metodološkom obrascu. Nakon pilot istraživanja i uvažavanja sugestija stručnjaka, sastavljena je mjerna ljestvica od 30 čestica i kao takva koristila se u ovom istraživanju (Tablica 1.).

Mjerne ljestvice ili sadržaj strukturiranog upitnika do sad nisu istraživani integrirano te su refleksija onih područja koja su uključena u novi upitnik, a odnose se na dioničku suradnju i podršku, odnosno upućenost zaposlenika, potrošača te državne i lokalne uprave u održivi razvoj. Osim toga, odnosi se i na marketinško upravljanje, istraživanje tržišta i diferencijaciju, komodifikaciju, odnosno proces kojim poduzeće održivost ugrađuje u proizvod i/ili uslugu i tako transferira vrijednosti za unutarnje i vanjske dionike. Izbor ovih područja proistiće iz sadržaja postavljenih hipoteza i namjere njihovog kasnijeg dokazivanja ili odbacivanja. Za mjerenje konstrukta strateške marketinške orijentacije za održivost izabrana je Likertova skala od pet stupnjeva jer su predložci skala, koje su poslužile za konstrukciju mjerne ljestvice, bile mjerene Likertovom skalom od pet stupnjeva. Ponekad se događa da Likertova skala sa sedam stupnjeva rezultira pristranim odgovorima zbog širine mogućih odgovora (Paulhus, 1991.). Dodatni razlog za odabir skale od pet stupnjeva je i to što su ljudi na ovim prostorima navikli na sustav ocjenjivanja od jedan do pet pa im je intuitivno jasno što koji od tih brojeva znači. Kod Likertove ljestvice 1 znači „u potpunosti se ne slažem“, 2 – „u glavnom se ne slažem“, 3 – „niti se slažem, niti se ne slažem“, 4 – „uglavnom se slažem“, a 5 – „u potpunosti se slažem“.

Radi potrebe dodatnog utvrđivanja razumljivosti u listopadu 2016. provedeno je pretestiranje ekspertne skupine od 15 marketinških menadžera, hrvatskih stručnjaka iz velikih poduzeća koji su u poduzeću zaduženi za pitanja održivog razvoja, odnosno društveno-odgovornog poslovanja, a koji su aktivni članovi Hrvatskog savjeta za održivi razvoj. Neposredno nakon obavljenog pretestiranja, pristupilo se testiranju upitnika pilot-istraživanjem na uzorku od 109 ispitanika iz velikih poduzeća sjeverozapadne Hrvatske. Radi jednostavnosti, anketni upitnik bio je unesen u međumrežno sučelje *Qualtrics*, a testiranje se provodilo tijekom studenog i prosinca 2016.

Pojedini predstavnici poduzeća, odnosno odgovorne osobe, prije samog istraživanja kontaktirani su i zamoljeni za suradnju elektroničkom poštom, usmeno ili telefonom. Nakon toga na 476 adresa elektroničke pošte poslana su poveznice s upitnikom. Nakon gotovo dva

mjeseca prikupljeno je 109 odgovora, a za potrebe pilot-istraživanja provedena je eksplorativna faktorska analiza programskim paketom SPSS 21 kako bi se usvrdila dimenzionalnost mjerne ljestvice. Cilj eksplorativne faktorske analize je opisati i sumirati podatke na način da se zajedno grupiraju varijable koje su u korelaciji, a koje mogu i ne moraju biti odabrane. Eksplorativna faktorska analiza obično se provodi u ranim fazama istraživanja, kada omogućuje konsolidiranje varijabli i postavljanje hipoteza o temeljnim procesima (Rajčić, 2015.).

O veličini uzorka za provedbu faktorske analize u literaturi se navodi veliki broj podataka. Iako navodi literature na različite načine, ali vrlo precizno, definiraju razrede koji određuju veličinu uzorka za provedbu faktorske analize, suvremena tumačenja idu u drugom smjeru. Naime, kada je veličina uzorka uvjetovana snagom faktora, odnosno kada pojedini faktor ima četiri ili više čestica s opterećenjem 0,60 ili više, tada veličina uzorka nije relevantna (Beavers et al, 2013.). Prema istim autorima, kada su faktori sačinjeni od 10 ili 12 čestica, ali s manjim opterećenjem (0,40 i više), preporučena veličina uzorka je 150 i više, dok u slučaju relativno malog broja čestica po faktoru s umjerenim i slabim opterećenjima, preporučena veličina uzorka je 300 i više. No, prema Fabrigar i suradnicima (1999.), stabilno rješenje može se postići i s uzorkom od 100 ispitanika ako se faktori sastoje samo od tri do četiri jake čestice s opterećenjem 0,70 i više. Na osnovi toga može se zaključiti kako je potrebniji veći uzorak što je slabija veza i obratno: što je veza jača, potreban je manji uzorak. U Tablici 2. prikazani su rezultati deskriptivne statistike modela održivosti kao strateške marketinške orijentacije.



**Tablica 2. Deskriptivna statistika čestica modela održivosti**

	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>
<b>OD1</b>	109	2	5	3,23	0,889
<b>OD2</b>	109	2	5	3,21	0,783
<b>OD3</b>	109	2	5	3,68	0,804
<b>OD4</b>	109	2	5	3,62	0,880
<b>OD5</b>	109	2	5	3,64	0,776
<b>OD6</b>	109	2	5	3,72	0,804
<b>OD7</b>	109	1	5	2,72	0,924
<b>OD8</b>	109	2	5	3,64	0,776
<b>OD9</b>	109	2	5	3,76	0,804
<b>OD10</b>	109	1	5	3,47	0,856
<b>OD11</b>	109	2	5	3,64	0,660
<b>OD12</b>	109	2	5	3,73	0,846
<b>OD13</b>	109	1	5	2,19	0,995
<b>OD14</b>	109	2	5	3,87	0,668
<b>OD15</b>	109	1	5	3,22	0,927
<b>OD16</b>	109	2	5	3,43	0,875
<b>OD17</b>	109	1	5	3,42	0,874
<b>OD18</b>	109	1	5	3,18	1,082
<b>OD19</b>	109	1	5	3,15	1,223
<b>OD20</b>	109	1	5	3,03	1,075
<b>OD21</b>	109	1	5	3,01	1,243
<b>OD22</b>	109	1	5	3,22	0,865
<b>OD23</b>	109	1	5	3,03	1,049
<b>OD24</b>	109	1	5	3,97	1,013
<b>OD25</b>	109	1	5	3,44	0,937
<b>OD26</b>	109	1	5	3,36	0,908
<b>OD27</b>	109	1	5	3,12	0,950
<b>OD28</b>	109	2	5	3,58	0,831
<b>OD29</b>	109	1	5	3,02	0,952
<b>OD30</b>	109	1	5	3,10	0,892

*Izvor: rezultati istraživanja*

U dijelu istraživanja upotrijebljena je eksplorativna faktorska analiza mjerne ljestvice strateške marketinške orijentacije s Varimax rotacijom faktora. Naime, izbor između ortogonalne ili kosokutne rotacije ovisi o pretpostavki jesu li faktori korelirani ili ne, odnosno, o informaciji kako se varijable grupiraju prije rotacije (Field, 2000.). Jednostavan način kako se odlučiti za vrstu rotacije je provođenje analize pomoću obje vrste rotacije, ortogonalnom i kosokutnom pa ako kosokutna pokaže neznatnu korelaciju između ekstrahiranih faktora, onda je razumno koristiti ortogonalnu rotaciju, a to je bio i slučaj tijekom ovog istraživanja. No, ortogonalna Varimax rotacija je, uz spomenute argumente, češći izbor jer se njome lakše interpretiraju rezultati (Costello i Osborne, 2005.). Prije primjene eksplorativne faktorske analize treba provjeriti pogodnost podataka za daljnju analizu. Ova provjera provodi se uz pomoć Kaiser-Meyer-Olkin testa (KMO), kao i Bartlettovim testom sferičnosti. Budući da je Kaiser-Meyer-Olkin koeficijent 0,834, utvrđena je adekvatnost podataka za faktorsku analizu. I Bartlettov test sferičnosti je statistički značajan ( $p < 0,05$ ), što je upućivalo na daljnji tijek faktorske analize (Tablica 3.).

**Tablica 3. KMO i Bartlettov test za uzorak pilot-istraživanja**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,834
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.886,921
	df	435,000
	Sig.	0,000

*Izvor: rezultati istraživanja*

Ova analiza provodi se s ciljem redukcije broja varijabli kako bi se lakše istražila osnovna struktura proučavanog fenomena. Izbacivanjem pojedinih varijabli pokušava se stabilizirati faktorska struktura koja bi trebala biti i statistički i teoretski relevantna. Nakon rotacije faktora, eliminiraju se sve one čestice koje, po nekom pravilu, destabiliziraju postavljeni model. Dakle, ako pojedina čestica ne pokazuje značajniju koreliranost prema bilo kojem faktoru ( $> 0,30$ ) i ako konceptijski ne kontribuirala modelu, ona se eliminira, odnosno izbacuje (Beavers et al., 2013.). Isto tako, izbacuju se i čestice koje opterećuju više od jednog faktora s  $> 0,40$  (Schonrock-Adema et al., 2009.). Za daljnju faktorizaciju nisu pogodne ni one čestice čije je faktorsko opterećenje  $< 0,50$ .

Nakon što su uklonjene „slabe točke“ ponovno se provodi faktorizacija sa svrhom traženja rafiniranog rješenja (Pett et al., 2003.). Zadnja faza faktorizacije je identifikacija faktora koji bi trebali sadržavati najmanje tri do pet čestica sa značajnim opterećenjima koji će, za potrebe daljnjeg istraživanja, predstavljati suvisli koncept (Beavers et al., 2013.).

Prema navedenim preporukama u daljnjem postupku eliminirano je jedanaest čestica, matrični model je pročišćen i stabiliziran. Izbacivanjem spornih čestica dobivena je matrica s 19 čestica te je izvršena ponovna provjera pogodnosti mjerne ljestvice, a u Tablici 4. prikazani su rezultati koji potvrđuju pogodnost korelacijske matrice za daljnju faktorizaciju.

**Tablica 4. KMO i Bartlettov test nakon uklanjanja slabih točka**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	977,901
	df	171,000
	Sig.	0,000

*Izvor: rezultati istraživanja*

U Tablici 5. prikazana je ukupna ekstrahirana varijanca i kumulativno ona iznosi 66,48%, a za pet faktora vrijednost je  $>1$ . Ukupne inicijalne svojstvene vrijednosti procjene su različite od ukupnog iznosa za ekstrakciju.

**Tablica 5. Objašnjena varijanca varijable strateška marketinška orijentacija za održivost**

komponente	početne svojstvene vrijednosti			sume ekstrakcije kvadratnih opterećenja		
	ukupno	% varijance	kumulativ %	ukupno	% varijance	kumulativ %
1	6,013	31,646	31,646	6,013	31,646	31,646
2	3,135	16,499	48,145	3,135	16,499	48,145
3	1,295	6,817	54,962	1,295	6,817	54,962
4	1,139	5,997	60,959	1,139	5,997	60,959
5	1,049	5,522	66,481	1,049	5,522	66,481
6	0,856	4,504	70,985			
7	0,757	3,983	74,968			
8	0,723	3,806	78,775			
9	0,584	3,074	81,849			
10	0,563	2,964	84,812			
11	0,501	2,637	87,449			
12	0,468	2,462	89,911			
13	0,423	2,226	92,137			
14	0,391	2,060	94,197			
15	0,368	1,938	96,135			
16	0,268	1,411	97,546			
17	0,190	1,002	98,548			
18	0,155	0,817	99,365			
19	0,121	0,635	100,000			

*Izvor: rezultati istraživanja*

Početne vrijednost razlikuju se od suma ekstrahirane vrijednosti. Svojstvena vrijednost najveća je vrijednost varijance koju statistički objašnjava svaka pojedinačna linearna kombinacija čestice i faktora. Korištenjem svojstvene vrijednosti kao pokazatelja vrijednosti za zadržavanje faktora pokazuje se pogodnost faktora.

Iako je repetirana faktorska analiza iznjedrila pet faktora, nakon ponovljene analize zadržanih čestica uz ortogonalnu, Varimax rotaciju faktorskih osi, ustanovljeni su nedostaci nekih čestica što je bio razlog dodatne eliminacije (Tablica 6.). Primjerice, čestice 4 i 15 opterećivale su više nego jedan faktor  $s > 0,40$  pa su eliminirane iz daljnjeg istraživanja, dok su se oko zadnjeg faktora (faktor 5) okupile samo dvije čestice, a faktori sa značajnim opterećenjima trebali bi sadržavati najmanje tri do pet čestica i kao takvi predstavljati statističko uporište za formiranje faktora. U svojstvu faktora 6 to nije bilo tako pa su i čestice 23 i 22 eliminirane.

**Tablica 6. Rotirana matrica komponenti**

	komponente				
	1	2	3	4	5
OD14	0,731	0,100	0,250	0,196	-0,027
OD5	0,716	0,055	0,117	0,003	0,185
OD13	0,697	-0,074	0,066	0,205	-0,126
OD12	0,685	0,089	0,284	0,236	0,027
OD4	0,504	0,209	0,325	0,459	0,121
OD25	0,033	0,822	0,200	0,030	0,157
OD26	-0,084	0,809	0,237	-0,003	0,269
OD27	0,287	0,745	-0,103	-0,108	0,127
OD28	0,022	0,737	0,069	0,084	0,123
OD19	0,362	0,179	0,716	-0,002	0,311
OD10	0,197	0,112	0,710	0,192	-0,131
OD18	0,383	0,214	0,706	0,126	0,278
OD1	0,268	-0,026	-0,175	0,710	0,064
OD2	-0,047	-0,021	0,384	0,646	-0,215
OD3	0,333	-0,012	0,171	0,624	0,248
OD8	0,156	0,004	0,470	0,571	0,250
OD15	0,476	0,089	0,094	0,477	-0,093
OD23	-0,006	0,332	0,111	0,044	0,868
OD22	0,016	0,341	0,075	0,090	0,861

Izvor: rezultati istraživanja

Faktorizacijom, odnosno iterizacijom koju ona predmnijeva, dobivena su četiri faktora, a na osnovi teoretskog konstrukta koji je razvijan u tu svrhu, imenovane su sljedeće varijable: „diferencijacija održivošću“, „dionička suradnja i podrška“, „marketinško upravljanje“ i „komodifikacija“. Za konačnu potvrdu faktora sljedeće razine istraživanja bilo je potrebno utvrditi pouzdanost ljestvica uz pomoć *Chronbach alpha* koeficijenta. Za podljestvicu „diferencijacija održivošću“ koeficijent je bio  $\alpha = 0,754$ , za podljestvicu „dionička suradnja i podrška“  $\alpha = 0,822$ , za podljestvicu „održivo marketinško upravljanje“  $\alpha = 0,808$ , a za podljestvicu „komodifikacija“  $\alpha = 0,801$  (vidi Tablica 7.).

**Tablica 7. Koeficijent pouzdanosti Cronbach  $\alpha$  za faktore strateške marketinške orijentacije za održivost**

podljestvica	$\alpha$	N
diferencijacija održivošću	0,754	4
dionička suradnja i podrška	0,822	4
održivo marketinško upravljanje	0,808	3
komodifikacija	0,801	4

Izvor: rezultati istraživanja

Odgovarajući faktori podljestvica omogućuju kreiranje zbirne ljestvice koja će se koristiti u daljnjem tijeku istraživanja. Za utvrđivanje komponenta i konstrukta validnosti ljestvice strateške marketinške orijentacije uspješnih poduzeća, nakon provjere metrijskih značajki, analizirane su glavne komponente njezinih čestica primjenom Kaiserovog<sup>10</sup> kriterija uz ortogonalnu Varimax rotaciju faktorskih osi jer je prema Harmanu (1976) ta metoda rotacija, u odnosu na druge metode, uspješnija u postizanju principa jednostavne strukture. Varimax rotacija faktora rezultira pojednostavnjenjem stupaca u matrici faktorske strukture, odnosno dolazi do faktorskog ili komponentnog pojednostavljenja. Na osnovi dobivenog Kaiser-Meyer Olkinovog koeficijenta i Bartlettovog testa sferičnosti, razvidno je kako korelacijska matrica zadovoljava uvjete za daljnju faktorizaciju (Tablica 8.).

**Tablica 8. KMO i Bartlettov test nakon provedene komponentne analize**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,911
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.118,806
	df	105,000
	Sig.	0,000

*Izvor: rezultati istraživanja*

Rezultati komponentne analize pokazali su da je dobivena struktura s dvije ekstrahirane komponente koje su objasnile 63,19 % ukupne varijance rezultata (Tablica 9.).

**Tablica 9. Ekstrahirane komponente i objašnjena varijanca rezultata**

komponenta	karakterističan korijen	% varijance	kumulativni %
<b>1. diferencijacija održivošću</b>	7,911	52,739	52,739
<b>2. održivo marketinško upravljanje</b>	1,568	10,453	63,192

*Izvor: rezultati istraživanja*

Ujedno, stanovite čestice su izostavljene zbog zasićenja ( $> 0,40$ ) na više komponenti. Analizom rotirane komponentne matrice može se zaključiti kako je postignuta jednostavna faktorska struktura, a da čestice 1, 2 i 4 imaju zasićenje na drugoj komponenti. Ona je nazvana „diferencijacija održivošću“ jer je proizašla iz tvrdnje koja najjasnije ocrta karakter

<sup>10</sup> Postoji nekoliko kriterija na temelju kojih se određuje broj faktora koji će se zadržati u daljnjoj analizi, a jedan od njih je veličina karakterističnih korijena – Kaiserov kriterij. Tu se zadržavaju samo oni faktori koji imaju karakteristične korijene veće ili jednake od 1 ( $\lambda \geq 1$ ).

i smisao tvrdnji okupljenih oko druge komponente, a glasi: „Smatramo kako je održivost prilika za isticanje (diferencijaciju) veće vrijednosti naših proizvoda i/ili usluga“. Čestice 6, 8, 9, 11, 12, 13, 14 i 15 zasićene su na prvoj komponenti. Odluka oko označavanja ove komponente vezana je uz tvrdnju „Naši zaposlenici u odijelu marketinga u strateškom marketinškom planiraju implementiraju elemente trostrukog koncepta održivog razvoja“, a koja je nedvosmisleno uputila na naziv „Održivo marketinško upravljanje“ (Tablica 10.).

**Tablica 10. Rezultati komponentne analize ljestvice „strateška marketinška orijentacija uspješnih poduzeća“**

čestice	komponenta	
	1	2
- u našem poduzeću sustavno istražujemo i razmatramo potrebe i želje naših potrošača na način da to uvijek istovremeno korespondira s brigom za društvena i etička pitanja (1)	0,169	0,899
- u proizvodnji nastojimo koristiti čim više ekološki prihvatljive sirovine i ambalažu (2)	0,075	0,916
- smatramo kako je održivost prilika za isticanje veće vrijednosti (diferencijaciju) naših proizvoda i/ili usluga (4)	0,341	0,648
- u odijelu marketinga naši zaposlenici u strateškom marketinškom planiraju implementiraju elemente trostrukog koncepta održivog razvoja (6)	0,765	0,078
- uredno i redovito pružamo informacije svim dionicima o upravljanju okolišem i društveno odgovornom postupanju (8)	0,740	0,245
- različiti odjeli (marketing, proizvodnja, nabava) intenzivno surađuju po pitanjima održivosti (9)	0,777	0,261
- koristimo eko-oznake i certifikate o zaštiti okoliša, oznake domaćeg, izvornog, kvalitete, <i>fair trade</i> , itd. (11)	0,778	0,273
- provodimo eliminirana istraživanja tržišta radi dobivanja informacija o značenju koncepta „zelenih“/“održivih“ proizvoda za naše potrošače (12)	0,814	0,183
- istraživanje tržišta usmjerujemo u pravcu detektiranja „zelenih“ i „održivih“ potreba i želja naših potrošača (13)	0,803	0,328
- razmatramo pitanja koja utječu na zaštitu okoliša u dizajnu novih proizvoda i/ili usluga (14)	0,630	0,364
- naše poduzeće nastoji zadovoljiti ekološke, društvene, i ekonomske zahtjeve svih dionika. (15)	0,671	0,160

*Izvor: rezultati istraživanja*

U svrhu provjere pouzdanosti ljestvice izračunati su Cronbach alfa koeficijenti koji su se kod obje komponente pokazali pouzdanim. Za komponentu „diferencijacija održivošću“ on je iznosio  $\alpha = 0,833$ , a za komponentu „održivo marketinško upravljanje“  $\alpha = 0,915$  pa se može ustvrditi kako je pouzdanost komponenata vrlo dobra.

### 10.2.2. Značaj utjecaja opredijeljenosti za opću dobrobit u tržišnoj orijentaciji na realizaciju strateškog marketinškog koncepta održivosti

Većina poduzeća shvaća važnost tržišne orijentacije u praksi kao strategije za postizanje organizacijskih ciljeva pa ukoliko žele ostvariti dugoročnu dobit, trebaju se orijentirati prema potrošačima i konkurentima, na međudjelnu koordinaciju i postizanje opće dobrobiti. Kako bi se ustanovila razina evoluirane tržišne orijentacije, odnosno marketinške paradigme, dizajnirana je prilagođena mjerna ljestvica prema predlošku koji navodi Gunarathne (2015.). On je predložio NEWMKTOR mjernu ljestvicu koja utvrđuje usmjerenost prema potrošačima i konkurenciji, kao i međudjelnu koordinaciju uz dodatne mjere usmjerene na postizanje opće dobrobiti.

Na osnovi MKTOR modela, Gunarathne (2015.) je razvio novi model mjerenja tržišne orijentacije pod nazivom NEWMKTOR model. Naime autor je postojećem MKTOR modelu Narvera i Slatera (1990.) dodao i četvrtu komponentu, opću dobrobit, pa ovaj model proširuje postojeći model mjerenja tržišne orijentacije i donosi novu perspektivu uključivanjem društveno odgovornog ponašanja unutar organizacije uz povećanje razine općedruštvene dobrobiti koja nadilazi uobičajene organizacijske ciljeve poduzeća. Originalna ljestvica sastoji se od 28 čestica koje su raspoređene oko četiri varijable u izvorniku povezane s orijentacijom prema potrošačima, orijentacijom prema konkurenciji, međudjelnom koordinacijom i postizanjem opće dobrobiti. Ispitanici su na ljestvici Likertovog tipa od pet stupnjeva izrazili svoje slaganje ili manje slaganje s navedenim postavkama (Prilog 2.), a u sljedećoj tablici dani su rezultati deskriptivne statistike čestica NEWMKTOR ljestvice za istraživana poduzeća.

**Tablica 11. Deskriptivna statistika za čestice mjerne ljestvice NEWMKTOR**

čestice	N	Min.	Max.	aritmet. sredina	SD
prikupljamo informacije o potrebama svojih potrošača	112	1	5	3,98	0,890
imamo uvid u proces kupnje potrošača	112	1	5	3,88	0,860
istražujemo potrošače u svrhu poboljšanja kvalitete usluge	112	1	5	3,83	1,127
ozbiljno se bavimo pritužbama potrošača	112	1	5	4,00	0,986
redovito mjerimo zadovoljstva potrošača	112	1	5	3,59	1,053
tražimo načine kako ponuditi potrošačima što više vrijednosti	112	1	5	4,11	0,867
naše poduzeće tretira potrošače kao partnere	112	1	5	4,04	0,938
znamo je li konkurencija otvorena za pritužbe od potrošača	112	1	5	3,60	0,924
znamo zašto potrošači i dalje kupuju od konkurenata	112	1	5	3,80	0,957
znamo jesu li potrošači koji kupuju od konkurenata zadovoljni	112	1	5	3,48	0,920
znamo kako konkurencija održava svoj odnos s potrošačima	112	1	5	3,25	1,127
pratimo kako i što potrošači kupuju od konkurenata	112	1	5	3,40	0,944
znamo zašto potrošači kupuju kod konkurenata	112	1	5	3,61	0,998
znamo koje proizvode i/ili usluge konkurenti nude potrošačima	112	1	5	3,80	0,918
vrlo brzo reagiram na aktivnosti konkurenata	112	1	5	3,71	0,914
odjeli našeg poduzeća usklađuju svoje kontakte s potrošačima	112	1	5	3,94	0,851
odjeli našeg poduzeća zajednički zadovoljavaju potrebe i želje potrošača	112	1	5	3,96	0,889
odjeli našeg poduzeća kolektivno su odgovorni za odnos s potrošačima	112	1	5	3,87	0,981
resursi poduzeća često se dijele među različitim odjelima	112	1	5	3,32	1,202
odjeli našeg poduzeća donose odluke koje utječu na kolektivni odnos s potrošačima	112	1	5	3,33	1,240
odjeli našeg poduzeća su kolektivno svjesni važnosti odnosa s potrošačima	112	1	5	3,99	0,915
odjeli našeg poduzeća koordiniraju svoje aktivnosti usmjerene na potrošače	112	1	5	4,04	0,853
utvrđujemo našu poslovnu politiku fokusirajući se na društvenu odgovornost	112	1	5	3,83	0,889
razmišljamo o socijalnim benefitima kao obvezi prema društvu	112	1	5	3,79	1,005
naše poduzeće razmatra ekološke probleme	112	1	5	3,77	0,890
fokusiramo se na društveno-kulturna pitanja zajednice	112	1	5	3,48	0,958
organiziramo i dodjeljujemo donacije	112	1	5	3,57	1,175
smatramo kako je društveno odgovorno poslovanje naša obveza	112	1	5	3,98	0,958

*Izvor: rezultati istraživanja*

Analiza deskriptivnih rezultata potvrđuje kako tržišna orijentacija s dodatnim mjerama usmjerenim na postizanje opće dobrobiti i društvene koristi za ispitanike predstavlja značajnu poslovnu odrednicu u postizavanju optimalnih organizacijskih ciljeva. Najviše prosječne ocjene dodijeljene su tvrdnjama „ozbiljno se bavimo pritužbama potrošača“, „tražimo načine kako ponuditi potrošačima više vrijednosti“, „naše poduzeće tretira potrošače kao partnere“ i „odjeli našeg poduzeća koordiniraju svoje aktivnosti usmjerene na potrošače“, dok su relativno najniže ocjene dodijeljene tvrdnjama koje se odnose na spoznaje o aktivnostima



konkurencije i na pitanje o poticanju kulture kao komponente društvenog djelovanja zajednice.

Na kraju je provedena i analiza metrijskih karakteristika, dimenzionalnosti i pouzdanosti navedene mjerne ljestvice jer, kako navodi Lončarić (2008.), ovaj postupak je poželjan u slučajevima kada se prevodi upitnik na stranom jeziku ili kod konstrukcije potpuno nove mjerne ljestvice. Eksplorativnom faktorskom analizom provjerena je dimenzionalnost i određen broj faktora za daljnju analizu, Kaiserov kriterij, Varimax rotacija i analiza faktorskih osi. Uz definiciju Kaiser-Meyer-Olkinovog koeficijent izračunat je Bartlettov test sferičnosti (Tablica 12.).

**Tablica 12. KMO i Bartlettov test nakon provedene eksplorativne faktorske analize za mjernu ljestvicu NWMKTOR**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		0,938
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Approx. Chi-Square</b>	2.643,483
	<b>df</b>	378,000
	<b>Sig.</b>	0,000

*Izvor: rezultati istraživanja*

Provedenom eksplorativnom faktorskom analizom ustanovljeno je kako željenom konstrukt ne pripada osam čestica pa je sastavljen konačan upitnik od 20 čestica (Prilog 2.), što je preduvjet za nastavak analize glavnih komponenti na osnovi 20 manifestnih varijabli.

Kako bi se došlo do konačnog konstrukta tržišne orijentacije koja, prema predloženom proširenom modelu, uključuje i elemente društvene koristi, prije analize ovaj je upitnik prezentiran istoj ekspertnoj skupini kao i upitnik pilot-istraživanja. Oni su se složili kako model odgovara željenom istraživačkom instrumentu i kako može adekvatno odgovoriti na postavljeni istraživački izazov. Nakon toga slijedila je analiza glavnih komponenti primjenom Kaiserovog kriterija i provjera Bartlettovim testom sferičnosti koji su potvrdili kako su uzorkovane varijable u granicama prihvatljivosti (Tablica 13.).

**Tablica 13. KMO i Bartlettov test kod provedbe analize glavnih komponenti mjerne ljestvice NEWMKTOR**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		0,922
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Approx. Chi-Square</b>	1.704,341
	<b>df</b>	190,000
	<b>Sig.</b>	0,000

*Izvor: rezultati istraživanja*

Analizom je objašnjeno 69,84 % ukupne varijance rezultata ljestvice koja je ekstrahirana u tri komponente, a izbačeno je 11 čestica zbog zasićenja ( $> 0,40$ ) više komponenti (tablica 14.).

**Tablica 14. Ekstrahirane komponente i objašnjena varijanca rezultata**

komponenta	karakterističan korijen	% varijance	kumulativni %
orijentacija na potrošače	9,773	48,865	48,865
orijentacija na društvenu korisnost	3,097	15,487	64,352
međufunkcionalna koordinacija	1,098	5,492	69,844

*Izvor: rezultati istraživanja*

Ostvareni komunaliteti manifestnih varijabli prezentirani su u Tablici 15. u nastavku teksta.

**Tablica 15. Ostvareni komunaliteti manifestnih varijabli ljestvice NEMKTOR**

čestice	Initial	Extraction
razmišljamo o socijalnim benefitima kao obvezi prema društvu	1,000	0,785
naše poduzeće razmatra ekološke probleme	1,000	0,791
fokusiramo se na društveno-kulturna pitanja zajednice	1,000	0,747
utvrđujemo naše poslovne politike fokusirajući se na društvenu odgovornost	1,000	0,737
organiziramo i dodjeljujemo donacije	1,000	0,668
smatramo kako je društveno-odgovorno poslovanje naša obveza	1,000	0,655
odjeli našeg poduzeća su kolektivno svjesni važnosti odnosa s potrošačima	1,000	0,666
odjeli našeg poduzeća donose odluke koje utječu na kolektivni odnos s potrošačima	1,000	0,780
resursi poduzeća često se dijele među različitim odjelima	1,000	0,774
imamo uvid u proces kupnje potrošača	1,000	0,680
tražimo načine kako ponuditi potrošačima više vrijednosti	1,000	0,809
ozbiljno se bavimo pritužbama potrošača	1,000	0,763
prikupljamo informacije o potrebama svojih potrošača	1,000	0,737
naše poduzeće tretira potrošače kao partnere	1,000	0,748
redovito mjerimo zadovoljstva potrošača	1,000	0,756
vrlo brzo reagiramo na aktivnosti koje provode konkurenti	1,000	0,711
odjeli našeg poduzeća usklađuju svoje kontakte s potrošačima	1,000	0,576
znamo zašto se potrošači prebacuju konkurentima	1,000	0,552
znamo koje proizvode i/ili usluge konkurenti nude potrošačima	1,000	0,512

*Izvor: rezultati istraživanja*

Pregledom matrice obrasca nakon analize glavnih komponenti mjerne ljestvice NEWMKTOR, ustanovljeno je kako na prvoj komponenti nazvanoj „orijentacija na potrošače“ ima devet čestica, dakle kako je visoko zasićena kao i druga komponenta

„orijentacija na društvenu korisnost“ koja ima sedam čestica, dok su na trećoj komponenti „međufunkcionalna koordinacija“ samo tri čestice (Tablica 16.).

**Tablica 16. Rezultat komponentne analize ljestvice NEWMKTOR**

čestice	komponente		
	1.	2.	3.
ozbiljno se bavimo pritužbama potrošača	0,872	0,037	0,044
tražimo načine kako ponuditi potrošačima više vrijednosti	0,867	0,141	0,194
prikupljamo informacije o potrebama svojih potrošača	0,829	0,143	0,170
naše poduzeće tretira potrošače kao partnere	0,797	0,223	0,252
vrlo brzo reagiramo na aktivnosti koje provode konkurenti	0,774	0,185	0,279
redovito mjerimo zadovoljstva potrošača	0,769	0,330	0,238
odjeli našeg poduzeća usklađuju svoje kontakte s potrošačima	0,682	0,217	0,253
znamo zašto se potrošači prebacuju konkurentima	0,655	0,178	0,303
znamo koje proizvode/usluge konkurenti nude potrošačima	0,655	0,164	0,237
razmišljamo o socijalnim benefitima kao obvezi prema društvu	0,129	0,856	0,187
naše poduzeće razmatra ekološke probleme	0,232	0,844	0,161
utvrđujemo naše poslovne politike fokusirajući se na društvenu odgovornost	0,155	0,834	0,129
fokusiramo se na društveno-kulturna pitanja zajednice	0,149	0,833	0,175
organiziramo i dodjeljujemo donacije	0,147	0,798	0,094
smatramo kako je društveno-odgovorno poslovanje naša obveza	0,129	0,781	0,170
odjeli našeg poduzeća su kolektivno svjesni važnosti odnosa s potrošačima	0,260	0,750	0,188
odjeli našeg poduzeća donose odluke koje utječu na kolektivni odnos s potrošačima	0,339	0,147	0,802
resursi poduzeća često se dijele među različitim odjelima	0,350	0,241	0,770
imamo uvid u proces kupnje potrošača	0,298	0,328	0,696

*Izvor: rezultati istraživanja*

Za utvrđivanje pouzdanosti ustanovljenih komponenti izračunat je Cronbachov alfa koeficijent pouzdanosti ( $\alpha$ ). Za komponentu „orijentacija na potrošače“ on je iznosio  $\alpha = 0,935$ , za komponentu „orijentacija na društvenu korisnost“  $\alpha = 0,933$ , a za komponentu „međufunkcionalna koordinacija“  $\alpha = 0,838$ . Mjerenja su pokazala visoku pouzdanost svih ispitanih komponenti, što znači da ih je moguće uključiti u daljnju analizu.

Za utvrđivanje utjecaja modernizirane tržišne orijentacije na stratešku marketinšku orijentaciju za održivost, odnosno koji je od čimbenika preduvjet provođenja marketinga održivosti istraživanih poduzeća, provedene su višestruke regresijske analize u kojima su zavisne varijable predstavljale „diferencijacija održivošću“ i „održivo marketinško upravljanje“. Najprije je regresijskom analizom ispitan utjecaj na zavisnu varijablu

„diferencijacija održivošću“, a od nezavisnih varijabli „orijentacija na potrošače“, „orijentacija na društvenu korisnost“ i „međufunkcionalna koordinacija“.

Kako bi se ustanovio početni odnos, odnosno jačina veza između varijabla u predloženom modelu (zavisne i nezavisne varijable) izračunata je matrica korelacija kako bi se utvrdilo koje nezavisne varijable imaju najveći utjecaj na zavisnu varijablu, a to su one varijable čiji su koeficijenti korelacije veći ili približno jednaki 0,50. U sljedećoj tablici naveden je Pearsonov koeficijent korelacije, a korišteno je i dvosmjerno testiranje (engl. *2-tailed*) značajnosti korelacije (Tablica 17.).

**Tablica 17. Matrica korelacije zavisne varijable „Diferencijacija održivošću“ i nezavisnih varijabli**

		SO	OP	OD	MK
<b>Pearson Correlation</b>	<b>SO</b>	1,000			
	<b>OP</b>	0,537*	1,000		
	<b>DK</b>	0,472*	0,970	1,000	
	<b>MK</b>	0,327	0,828	0,904	1,000

Izvor: rezultati istraživanja, N 112 \*Sig. = 0,000

Iz tablice korelacija vidljivo je kako su nezavisne varijable „orijentacija na potrošača“ ( $R = 0,537$ ;  $p = 0,000$ ) i „orijentacija na društvenu korisnost“ ( $R = 0,472$ ;  $p = 0,000$ ) statistički značajno povezane sa zavisnom varijablom, dok je nezavisna varijabla „međufunkcionalna koordinacija“ ( $R = 0,327$ ;  $p = 0,000$ ) nešto manje, ali još uvijek statistički opravdano, povezana sa zavisnom varijablom „diferencijacija održivošću“.

Kako bi bilo moguće u potpunosti provesti regresijsku analizu modela, prethodno je trebalo ustanoviti pokazatelje reprezentativnosti regresije ukupnog modela. Najznačajniji koeficijent reprezentativnosti za ocjenu regresijskog modela je koeficijent determinacije R, odnosno njegova korigirana inačica. Teoretski, model je reprezentativniji što je koeficijent determinacije bliži jedinici (Tablica 18.).

**Tablica 18. Ocjena reprezentativnosti regresijskog modela za zavisnu varijablu „diferencijacija kroz održivost“**

Personov koeficijent korelacije R	koeficijent determinacije $r^2_{kor}$	korigirani koeficijent determinacije	procj. stand. greška	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
0,580	0,336	0,318	0,65490	0,336	18,255	3	108	0,000

Izvor: rezultati istraživanja

Reprezentativnost regresije ukupnog modela odnosi se na sve varijable u modelu zajedno. Iz Tablice 18. vidljivo je kako je riječ o srednje jakoj korelaciji ( $R = 0,580$ ). Koeficijent determinacije je zbroj svih individualnih doprinosa svake nezavisne varijable u objašnjenju varijance zavisne varijable, odnosno on predstavlja postotak objašnjene varijance nezavisne varijable. U navedenom slučaju koristi se korigirani koeficijent determinacije koji iznosi  $R^2_{kor} = 0,318$ , što znači kako je nezavisnim varijablama (3) objašnjeno 33 % varijance zavisne varijable. Iako je poželjno da regresijski modeli objašnjavaju što veći postotak varijance zavisne varijable, ova vrijednost može se smatrati zadovoljavajućom i ona omogućuje reprezentativnost modela (Mejovšek, 2003.). Također, model je i statistički značajan ( $p = 0,000$ ).

Na osnovi toga moguće je definirati konačni regresijski model, odnosno način i jakost utjecaja nezavisnih varijabli na diferencijaciju održivošću. U Tablici 18. prikazane su nezavisne varijable „orijentacija na konkurenciju“, „orijentacija na društvenu korisnost“ i „međufunkcionalna koordinacija“ s pripadajućim nestandardiziranim regresijskim koeficijentima (B) koji pokazuju udio nezavisnih varijabli u objašnjenju varijance zavisne varijable. Osim povezanosti između nezavisne i zavisne varijable, u obzir se uzima i povezanost među nezavisnim varijablama. Što je korelacija R između nezavisne i zavisne varijable veća, veći je i B-ponder, a što je korelacija između nezavisnih varijabli veća, B-ponder je manji. Drugim riječima, B ponder pokazuje za koliko će se bodova promijeniti ili povećati prognozirana ili zavisna varijabla ako se nezavisna varijabla pomakne za jedan bod. Analogno nestandardiziranim regresijskim koeficijentima (B) u tablici regresijskog modela prikazuju se i  $\beta$  ponderi ili standardizirani regresijski koeficijenti izraženi u jedinicama standardne devijacije, a što omogućuje njihovu usporedbu na način da nezavisna varijabla uistinu više pridonosi objašnjenju za razliku od B-pondera (Tablica 19.).

**Tablica 19. Koeficijenti regresijskog modela za zavisnu varijablu „diferencijacija održivošću“**

model	nestandardizirani regresijski koeficijenti		standardizirani regresijski koeficijenti	t	Sig.	kolinearna statistika	
	B	std. pogreška	$\beta$ ponder			tolerancija	VIF
<b>constant</b>	1,474	0,423		3,480	0,001		
<b>OP</b>	1,459	0,472	1,126	3,089	0,003	0,046	21,649
<b>DK</b>	-0,538	0,651	-0,395	-,827	0,410	0,027	37,250
<b>MK</b>	-0,340	0,284	-0,249	-1,199	0,233	0,142	7,027

*Izvor: rezultati istraživanja*

Iz Tablice 19. moguće je uočiti kako standardizirani regresijski koeficijent za nezavisnu varijablu „orijentacija na potrošače“ (OP) ima neusklađenu vrijednost ( $\beta = 1,126$ ) zbog visoke korelacije između nezavisnih varijabli. Dakle, u korelacijskoj analizi ustanovljena je jaka korelacija između nezavisnih varijabli što upućuje na problem multikolinearnosti, odnosno na izostavljanje jedne od spomenutih varijabli iz daljnjih analiza. Naime, nema jasnog opredjeljenja što predstavlja vrijednost definiranja multikolinearnosti za koji stupanj korelacije, no ona se najčešće definira kada je  $R > 0,70$  (ponekad i  $R > 0,80$  ili čak  $R > 0,90$ ). Također, iz Tablice 19. uočljivo je kako se tolerancija i faktor inflacije varijance (VIF) za nezavisne varijable ne uklapaju u razredu dopuštenih vrijednosti. Naime, tolerancija bi trebala biti u vrijednost  $> 0,10$ , a faktor inflacije varijance (VIF)  $< 10$  ili tolerancija u vrijednosti  $< 0,2$ , a faktor inflacije varijance (VIF)  $< 5$ . Na osnovi vrijednosti tolerancije, odnosno faktora inflacije varijance, u navedenom slučaju valja odbaciti jednu od problematičnih varijabli, a s obzirom na karakter i strukturu istraživanja, izbačena je varijabla „orijentacija na konkurenciju“.

Nakon toga ponovno je ocjenjena reprezentativnost regresijskog modela za zavisnu varijablu „diferencijacija održivošću“, ali bez varijable „orijentacija na društvenu korisnost“. Rezultati reprezentativnosti regresijskog modela za zavisnu varijablu „diferencijacija održivošću“ ukazuju na normalnost provedene regresijske analize s jednom varijablom manje (Tablica 20.).

**Tablica 20. Koeficijenti regresijskog modela za zavisnu varijablu „diferencijacija održivošću“ bez nezavisne varijable „orijentacija na društvenu korisnost“**

model	nestandardizirani regresijski koeficijenti		standardizirani regresijski koeficijenti	t	sig.	kolinearna statistika	
	B	std. pogreška	$\beta$ ponder			tolerancija	VIF
<b>constant</b>	1,460	0,422		3,456	0,001		
<b>OP</b>	1,098	0,181	0,848	6,069	0,000	0,314	3,187
<b>MK</b>	-0,514	0,191	-0,376	-2,691	0,001	0,314	3,187

*Izvor: rezultati istraživanja*

Na proces diferencijacije koji počiva na elementima održivosti utječu briga i praćenje potrošača kao i elementi međufunkcionalne koordinacije koji se primjenjuju kao dio opće tržišne orijentacije poduzeća. Društvena orijentacija u istraživanom slučaju nema veći značaj za diferencijaciju održivošću.

Druga faza regresijske analize ovoga dijela istraživanja uključivala je analizu utjecaja pojedinih komponenti tržišne orijentacije, odnosno poznatih nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu „održivo marketinško upravljanje“ (vidi Tablicu 21.).

**Tablica 21. Matrica korelacije zavisne varijable „Održivo marketinško upravljanje“ i nezavisnih varijabli**

		<b>OU</b>	<b>OP</b>	<b>DK</b>	<b>MK</b>
<b>Pearson Correlation</b>	<b>OU</b>	1,000			
	<b>OP</b>	0,806	1,000		
	<b>DK</b>	0,745	0,980	1,000	
	<b>MK</b>	0,565	0,852	0,915	1,000

N = 112 \*Sig. = 0,000 *Izvor: rezultati istraživanja*

Ponovljen je isti postupak kao i za zavisnu varijablu „diferencijacija održivošću“ a iz korelacijske analize proizlazi kako su sve nezavisne varijable „orijentacija na potrošače“, „orijentacija na društvenu korisnost“ i „međufunkcionalna koordinacija“ u visokoj korelaciji s nezavisnom varijablom „održivo marketinško upravljanje“. Ocjenu reprezentativnosti regresijskog modela za zavisnu varijablu „održivo marketinško upravljanje“ prikazuje sljedeća tablica. Regresijski model s korelacijskim koeficijentom  $R = 0,843$  upućuje na jaku korelaciju. Budući da je korigirani koeficijent determinacije  $R^2_{kor} = 0,702$ , nezavisnim varijablama (3) objašnjeno je 70 % varijance zavisne varijable, a model je i statistički značajan ( $p = 0,000$ ). Koeficijenti regresijskog modela za zavisnu varijablu „održivo marketinško upravljanje“ (Tablica 23.) pokazali su da zavisna varijabla „orijentacija na potrošače“ (OP) i nezavisna varijabla „orijentacija na društvenu korisnost“ (OD) imaju statistički značajan utjecaj na održivo marketinško upravljanje u istraživanim poduzećima, dok varijabla „međufunkcionalna koordinacija“ (MK) nema značajan doprinos u objašnjenju varijance.

**Tablica 22. Ocjena reprezentativnosti regresijskog modela za zavisnu varijablu „održivo marketinško upravljanje“**

<b>Personov koeficijent korelacije R</b>	<b>koeficijent determinacije <math>R^2_{kor}</math></b>	<b>korigirani koeficijent determinacije</b>	<b>procj. stand. greška</b>	<b>Change Statistics</b>				
				<b>R Square Change</b>	<b>F Change</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig. F Change</b>
0,843	0,710	0,702	0,44825	0,710	88,202	3	108	0,000

*Izvor: rezultati istraživanja*

**Tablica 23. Koeficijenti regresijskog modela za zavisnu varijablu „održivo marketinško upravljanje“**

model	nestandardizirani regresijski koeficijenti		standardizirani regresijski koeficijenti	t	Sig.	kolinearna statistika	
	B	std. pogreška	β ponder			toleranca	VIF
<b>constant</b>	0,001	0,290		0,005	0,006		
<b>OP</b>	2,245	0,429	1,642	5,236	0,000	0,016	61,205
<b>DK</b>	-0,901	0,588	-0,621	-1,532	0,000	0,027	36,646
<b>MK</b>	-0,403	0,232	-0,267	-1,741	0,005	0,114	8,760

*Izvor: rezultati istraživanja*

Zbog visokih korelacija zavisnih varijabli uočenih još u matrici, korelacije nezavisnih i zavisne varijable „održivo marketinško upravljanje“, kao i neusklađene vrijednosti za nezavisnu varijablu OP ( $\beta = 1,642$ ), a što je očito zbog problema visokih korelacija, evidentiran je problem multikolinearnosti. Ovaj je problem posebno istaknut kod nezavisnih varijabli OP i DK i zbog vrijednosti tolerancije i faktora inflacije varijance (VIF) za spomenute varijable koji se na taj način ne uklapa u razrede dopuštenih vrijednosti. Kako bi se izbjegao ovaj problem, potrebno je odbaciti jednu od problematičnih varijabli. S obzirom na karakter i strukturu istraživanja, izbačena je varijabla „orijentacija na potrošače“ (Tablica 24.).

Analizom utjecaja tržišne orijentacije s uključenim elementima društvene korisnosti utvrđeno je kako njegove pojedine komponente utječu na realizaciju strateškog marketinškog koncepta održivosti. Naime, utvrđeno je kako takva tržišna orijentacija učinkovito djeluje na diferencijaciju koja proizlazi iz vrijednosti održivosti, odnosno održivog marketinškog upravljanja.

**Tablica 24. Koeficijenti regresijskog modela za zavisnu varijablu „održivo marketinško upravljanje“ bez nezavisne varijable „orijentacija na potrošače“**

model	nestandardizirani regresijski koeficijenti		standardizirani regresijski koeficijenti	t	Sig.	kolinearna statistika	
	B	std. pogreška	β ponder			toleranca	VIF
<b>Constant</b>	-0,061	0,323		-0,189	0,001		
<b>DK</b>	2,020	0,207	0,392	9,756	0,000	0,164	6,110
<b>MK</b>	-1,070	0,216	-0,708	-4,963	0,000	0,164	6,110

*Izvor: rezultati istraživanja*

Može se zaključiti kako je analizom utvrđen utjecaj tržišne orijentacije kod istraživanih poduzeća, a istraživanje je pokazalo kako odluke iz domene međudjelne suradnje kao



temeljnog postulata ovog konstrukta u dovoljnoj mjeri doprinose na obje komponente strateškog marketinškog koncepta održivosti, odnosno ustanovljen je njezin statistički opravdan utjecaj na diferencijaciju održivošću te na održivo marketinško upravljanje. Kod ostale dvije varijable, „orijentacija na potrošače“ i „orijentacija na društvenu korisnost“, ustanovljen je partikularan utjecaj na konstrukt tržišne orijentacije jer je statistički značajan utjecaj orijentiranosti na potrošače komponentom diferencijacije održivošću, ali ne i na komponentu održivog marketinškog upravljanja. Za varijablu „orijentacija na društvenu korisnost“ rezultat je obrnut; njezin utjecaj je statistički opravdan u slučaju djelovanja na komponentu održivog marketinškog upravljanja, ali ne i na komponentu diferencijacije.

Na osnovi toga može se zaključiti kako je hipotezu **H<sub>1</sub>** koja tvrdi kako je *orijentiranost na potrošače i konkurenciju te na međufunkcionalnu koordinaciju, kao i orijentacija na društvenu korisnost, determinirajući čimbenik opredijeljenosti za stratešku marketinšku orijentaciju za održivost* moguće djelomično potvrditi, zato što ne postoji potpuno suglasje utjecaja svih nezavisnih varijabli na obje komponente istraživane tržišne orijentacije.

### 10.2.3. Utjecaj čimbenika promicanja koncepta održivog razvoja na implementaciju marketinške održivosti poduzeća

Kako bi se istražio utjecaj promicanja koncepta održivog razvoja na postupak implementacije marketinga održivosti poduzeća, trebalo je ispitati njihovo međudjelovanje. Naime, razvoj poslovno proizvodnih procesa, kao razvoj proizvoda i/ili usluge, mora biti popraćen odgovarajućom razinom kompetencija, ponajprije inovacijskih, jer je jedino tako moguće postići sinergijski učinak, nužan preduvjet za implementaciju održivosti kao strateške marketinške orijentacije uspješnog poduzeća. U tu svrhu ispitanici su na Likertovoj ljestvici odredili utjecaj pojedinog čimbenika ocjenom od jedan do pet, gdje ocjena jedan (1) znači „u potpunosti se ne slažem“, a ocjena pet (5) „u potpunosti se slažem“ (Prilog 2.). Za ocjenu promicanja koncepta održivog razvoja na implementaciju marketinške održivosti poduzeća ispitivani su stavovi ispitanika o načelima primjene organizacijske održivosti u sinergiji s kompetencijama zaposlenika i njihovom odgovornošću u provedbi pojedinih oblika korporativnih strategija društveno odgovornog i održivog ponašanja u organizacijskim procesima (Tablica 25.).

Najvišom srednjom ocjenom ispitanici su ocijenili konkretne mjere provedbe zaštite okoliša što je uključivalo čestice „nastojimo poboljšati našu energetska učinkovitost“, „preuzimamo odgovornost za zaštitu okoliša“, „poboljšavamo učinkovitost potrošnje materijala i sirovina“,

te „zaposlenici se vrednuju“. Najmanje srednje ocjene dodijeljene su česticama „imamo razvijenu strategiju zaštite okoliša“ i „odgovornost za kvalitetu“.

**Tablica 25. Deskriptivna statistika utjecaja promicanja koncepta održivog razvoja na implementaciju marketinga održivosti poduzeća**

čestice	aritmetička sredina	standardna devijacija
<b>nastojimo poboljšati našu energetske učinkovitost</b>	4,03	0,981
<b>preuzimamo odgovornost za zaštitu okoliša</b>	3,89	1,100
<b>uključujemo različite oblike zaštite okoliša</b>	4,04	0,958
<b>poboljšavamo učinkovitost potrošnje materijala i sirovina</b>	4,01	0,963
<b>imamo razvijenu strategiju zaštite okoliša</b>	3,34	0,993
<b>pratimo i primjenjujemo legislativu o zaštiti okoliša</b>	3,60	0,991
<b>posvećenost promicanju koncepta održivog razvoja</b>	3,59	0,973
<b>promicanje kulture inovacija i preuzimanja rizika</b>	3,68	1,059
<b>usmjerenost na dugoročan gospodarski uspjeh</b>	3,90	0,735
<b>odgovornost za kvalitetu</b>	3,38	0,829
<b>sigurnost i blagostanje zaposlenika</b>	3,88	0,871
<b>zaposlenici kontinuirano razvijaju svoje kompetencije</b>	3,77	1,230
<b>zaposlenici su odani poduzeću</b>	3,89	0,923
<b>zaposlenici se vrednuju</b>	4,01	1,095
<b>razvijena strategija korporativne društvene odgovornosti</b>	3,63	1,015
<b>naše poduzeće je uključeno u rad lokalne zajednice</b>	3,60	1,018

*Izvor: rezultati istraživanja*

Kako bi se postojeća mjerna ljestvica svela na manji broj komponenti koje bi u budućim istraživanjima pojednostavljeno objasnile organizacijsko promicanje koncepta održivog razvoja, odnosno njegov utjecaj na marketing održivosti uspješnih poduzeća, provedena je analiza glavnih komponenti. Prvi korak u provjeri pogodnosti matrice za faktorizaciju korelacija je izračun Kaiser-Meyer-Olkinovog koeficijenta i Bartlettovog testa sferičnosti. Oba koeficijenta su pokazala kako su ispunjeni uvjeti faktorizacije uz Varimax rotaciju faktorskih osi nakon izdvajanja komponenti (Tablica 26.).

**Tablica 26. KMO i Bartlettov test kod provedbe analize glavnih komponenti mjerne ljestvice promicanja održivog razvoja**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		0,934
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Approx. Chi-Square</b>	1.443,188
	<b>df</b>	120,000
	<b>Sig.</b>	0,000

*Izvor: rezultati istraživanja*

U Tablici 27., u kojoj je objašnjena varijanca rezultata, može se uočiti kako su rezultati analize iznjedrili strukturu s dvije komponente koje objašnjavaju 68,81 % varijance. Komunaliteti koji su dobiveni također su predstavljeni zadovoljavajućim vrijednostima pa je bilo moguće nastaviti daljnju analizu.

**Tablica 27. Čimbenici promicanja održivog razvoja – objašnjena varijanca rezultata**

komponenta	karakterističan korijen	% varijance	kumulativni %
strategija zaštite okoliša	9,383	58,647	58,647
kompetencijske sposobnosti zaposlenika	1,627	10,167	68,813
<b>ukupno</b>		<b>68,81</b>	

*Izvor: rezultati istraživanja*

Ostvareni komunaliteti za čimbenike promicanja održivog razvoja dani su u Tablici 28.

**Tablica 28. Ostvareni komunaliteti za čimbenike promicanja održivog razvitka**

čestice	Initial	Extraction
nastojimo poboljšati našu energetska učinkovitost	1,000	0,756
preuzimamo odgovornost za zaštitu okoliša	1,000	0,847
uključujemo različite oblike zaštite okoliša	1,000	0,763
poboljšavamo učinkovitost potrošnje materijala i sirovina	1,000	0,760
imamo razvijenu strategiju zaštite okoliša	1,000	0,763
pratimo i primjenjujemo legislativu o zaštiti okoliša	1,000	0,695
posvećenost promicanju koncepta održivog razvoja	1,000	0,697
promicanje kulture inovacija i preuzimanja rizika	1,000	0,677
usmjerenost na dugoročan gospodarski uspjeh	1,000	0,466
odgovornost za kvalitetu	1,000	0,529
sigurnost i blagostanje zaposlenika	1,000	0,611
zaposlenici kontinuirano razvijaju svoje kompetencije	1,000	0,746
zaposlenici su odani poduzeću	1,000	0,649
zaposlenici se vrednuju	1,000	0,556
razvijena strategija korporativne društvene odgovornosti	1,000	0,767
naše poduzeće je uključeno u rad lokalne zajednice	1,000	0,728

*Izvor: rezultati istraživanja*

Matrica rotiranih komponenti za faktore promicanja održivog razvoja prikazana je pak u Tablici 29.

**Tablica 29. Matrica rotiranih komponenti za faktore promicanja održivog razvoja**

čestice	komponente	
	1	2
nastojimo poboljšati našu energetska učinkovitost	0,836	0,239
preuzimamo odgovornost za zaštitu okoliša	0,893	0,222
uključujemo različite oblike zaštite okoliša	0,845	0,222
poboljšavamo učinkovitost potrošnje materijala i sirovina	0,832	0,262
imamo razvijenu strategiju zaštite okoliša	0,792	0,367
pratimo i primjenjujemo legislativu o zaštiti okoliša	0,768	0,324
posvećenost promicanju koncepta održivog razvoja	0,647	0,327
promicanje kulture inovacija i preuzimanja rizika	0,731	0,377
usmjerenost na dugoročan gospodarski uspjeh	0,593	0,338
odgovornost za kvalitetu	0,183	0,704
sigurnost i blagostanje zaposlenika	0,097	0,775
zaposlenici kontinuirano razvijaju svoje kompetencije	0,340	0,794
zaposlenici su odani poduzeću	0,315	0,619
zaposlenici se vrednuju	0,210	0,678
razvijena strategija korporativne društvene odgovornosti	0,213	0,772
naše poduzeće je uključeno u rad lokalne zajednice	0,222	0,741

*Izvor: rezultati istraživanja*

Primjenom Cronbach alfa ( $\alpha$ ) koeficijenta unutarnje pouzdanosti provedeno je ispitivanje pouzdanosti na česticama mjerne ljestvice. Za komponentu „strategija zaštite okoliša“ ostvaren je koeficijent  $\alpha = 0,947$ , dok je za komponentu „kompetencijske sposobnosti zaposlenika“ ostvaren koeficijent  $\alpha = 0,906$ .

Kako bi se utvrdio utjecaj koncepta održivog razvoja kao čimbenika implementacije marketinške održivosti i njegova zastupljenost u istraživanim poduzećima, trebalo je provesti korelacijsku analizu između varijabli „diferencijacija održivošću“, „održivo marketinško upravljanje“ i varijabli koje promiču održivi razvoj u poduzeću, odnosno varijabli „strategija zaštite okoliša“ i „kompetencijske sposobnosti zaposlenika“. Jedan od preduvjeta provođenja korelacijske analize je provjera normalnosti distribucije varijabli uz pomoć Lillieforsove modifikacije Kolmogorov-Smirnov testa (Tablica 30.).

**Tablica 30. Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije čimbenika održivog razvitka i komponenta marketinške održivosti**

varijable	N	Kolmogorov-Smirnov Z	Sig.
diferencijacija održivošću	112	0,144	0,000
održivo marketinško upravljanje	112	0,098	0,010
strategija zaštite okoliša	112	0,130	0,000
kompetencijske sposobnosti zaposlenika	112	0,116	0,001

\*Lillieforsova modifikacija Kolmogorov-Smirnov testa *Izvor: rezultati istraživanja*

Budući da rezultati provedenog testa za varijablu „održivo marketinško upravljanje“ s korespondirajućom vrijednošću  $p < 0,05$  upućuju kako ona nije normalno distribuirana, u finalnoj fazi korelacijske analize korišten je Spearmanov koeficijent korelacije (Tablica 31.).

**Tablica 31. Korelacijska analiza varijabli koncepta održivog razvitka i marketinške održivosti poduzeća**

varijable	diferencij- acija održivošću	održivo marketinško upravljanje	strategija zaštite okoliša	kompetencijske sposobnosti zaposlenika
diferencijacija održivošću	1			
održivo marketinško upravljanje	0,481**	1		
strategija zaštite okoliša	0,089	0,224	1	
kompetencijske sposobnosti zaposlenika	0,434**	-0,118	0,663**	1

\*\* $p=0,001$ ,  $N=112$  Izvor: rezultati istraživanja

Korelacijska analiza pokazuje kako postoji statistički značajna korelacija između varijabli „kompetencijske sposobnosti zaposlenika“ i „diferencijacija održivošću“ ( $r_s = 0,434$ ,  $p = 0,000$ ) te nešto slabija veza između varijabli „strategija zaštite okoliša“ i „održivo marketinško upravljanje“ ( $r_s = 0,224$ ,  $p = 0,000$ ).

Strateško upravljanje marketingom održivosti bazira se na razvijenim i primijenjenim strategijama zaštite okoliša ili upravljanja održivošću, što je ključno za marketinško planiranje i strateško upravljanje poduzećem. Na osnovi strateškog opredjeljenja i potpore zaposlenika kontinuiranim razvojem i ulaganjem u formalno ili neformalno obrazovanje, razvijaju se kompetencije i radni ishodi koji počivaju na razumijevanju poslovnih procesa vezanih uz održivost i odanost koja se simultano razvija i koja je rezultat stalne brige organizacije za svoje zaposlenike. Na osnovi navedenog, moguće je potvrditi **Hipotezu H<sub>2</sub>** koja glasi: *uvažavanje i razvoj pojedinih čimbenika organizacijske održivosti s odgovarajućom razinom kompetencija zaposlenika utječe na implementaciju održivosti kao strateške marketinške orijentacije uspješnih poduzeća*, zato što, kako je utvrđeno, pojedini čimbenici poslovnog koncepta održivog razvoja imaju očit utjecaj na stratešku marketinšku orijentaciju poduzeća za održivost.

#### 10.2.4. Čimbenici organizacijsko-proizvodne održive inovativnosti

Neosporna je i višestruko utvrđena veza značaja sklonosti inovativnosti odgovornih i održivih poduzeća i njezinog blagotvornog učinka na razvoj marketinške strategije poduzeća (Maletič, 2014.). U tom smislu moguće je pretpostaviti kako ono istraživano poduzeće koje je u zadnje dvije godine poticalo, razvijalo i/ili implementiralo zamjetan broj organizacijsko-proizvodnih održivih inovacija, primjenjuje i stratešku marketinšku orijentaciju za održivost. U svrhu ispitivanja razlike aritmetičkih razina ostvarenih za ljestvicu strateške marketinške orijentacije, odnosno njezine dvije komponente „diferencijacija održivošću“ i „održivo marketinško upravljanje“, proveden je t-test za nezavisne uzorke. Naime, ona poduzeća koja su u zadnje dvije godine poslovanja poticala, razvijala i/ili implementirala zamjetan broj organizacijsko-proizvodnih održivih inovacija, ostvarila su višu vrijednost na ljestvici „diferencijacija održivošću“ ( $M = 3,47$ ,  $SD = 0,86$ ,  $n = 89$ ) od poduzeća koja to nisu ( $M = 3,14$ ,  $SD = 1,15$ ,  $n = 23$ ) razlikom koja je statistički značajna ( $t = 1,435$ ,  $p = 0,003$ ). Za ista poduzeća vrijedi slično i kod ostvarivanja viših vrijednosti za ljestvicu „održivo marketinško upravljanje“ ( $M = 3,30$ ,  $SD = 0,11$ ,  $n = 89$ ) naspram poduzeća koja ne implementiraju održive inovacije ( $M = 3,14$ ,  $SD = 1,15$ ,  $n = 23$ ) uz statistički značajnu razliku ( $t = 1,140$ ,  $p = 0,014$ ).

Također je proveden t-test za nezavisne uzorke za ona poduzeća koja su u zadnje dvije godine generirala razvoj, odobrila usvajanje i/ili proizvela/realizirala značajan broj održivih inovativnih proizvoda i/ili usluga u usporedbi s poduzećima koja to nisu. Ona su također ostvarila višu vrijednost na ljestvici „diferencijacija održivošću“ ( $M = 3,84$ ,  $SD = 0,81$ ,  $n = 92$ ) od poduzeća koja nisu generirala razvoj, odobrila usvajanje i/ili proizvela/realizirala značajan broj održivih inovativnih proizvoda i usluga ( $M = 3,53$ ,  $SD = 1,94$ ,  $n = 20$ ) s razlikom koja je statistički značajna ( $t = 1,682$ ,  $p = 0,032$ ). Za ista poduzeća vrijedi slično i kod ostvarivanja viših ( $M = 3,96$ ,  $SD = 1,28$ ,  $n = 92$ ), odnosno nižih ( $M = 3,68$ ,  $SD = 0,73$ ,  $n = 20$ ) vrijednosti za ljestvicu „održivo marketinško upravljanje“ uz statistički značajnu razliku ( $t = 1,064$ ,  $p = 0,029$ ).

Razvoj kompetencija koje potiču sposobnost organizacije za održivi razvoj pretpostavka su konkurentnosti (van Kleef i Roome, 2007. Kako bi se ustanovio značaj brzine prilagodbe inovacijama i njezin učinak na postizanje marketinške strategije održivosti, provedena je korelacijska analiza između varijabla „diferencijacija održivošću“ i „održivo marketinško upravljanje“ koje predstavljaju stavove ispitanika glede strateškog marketinškog upravljanja u uvjetima održivosti, te poticanja, razvoja i implementacije organizacijsko-proizvodnih, održivih inovacija koje su se dogodile u zadnje dvije godine do početka istraživanja, kao i

razvoja, odobrenog usvajanja i proizvodnje i/ili realizacije održivih inovativnih proizvoda i/ili usluge (Prilog 2.). Prije toga provjerena je normalnost distribucije varijabli uz pomoć Lillieforsove modifikacije Kolmogorov-Smirnov testa (Tablica 32.).

**Tablica 32. Test normalnosti distribucije čimbenika organizacijsko-proizvodne inovativnosti i strateške marketinške orijentacije za održivost**

varijable	N	Kolmogorov-Smirnov Z	Sig.
diferencijacija održivošću	112	0,144	0,000
održivo marketinško upravljanje	112	0,098	0,010
organizacijsko-proizvodne inovacije	89	0,223	0,022
inovativni proizvodi	92	0,193	0,000

\*Lillieforsova modifikacija Kolmogorov-Smirnov testa *Izvor: rezultati istraživanja*

Provedeni test normalnosti distribucije faktora organizacijsko-proizvodne inovativnosti i strateške marketinške orijentacije za održivost je signifikantan, a to znači kako će se distribucija rezultata iz uzorka statistički značajno razlikovati od normalne distribucije. U korelacijskoj analizi, koja ispituje odnos među varijablama, rabi se Spearmanov koeficijent korelacije. Provedena korelacija potvrdila je statistički značajnu povezanost između varijabli koje predstavljaju opredijeljenost za organizacijsko-proizvodne inovacije te varijabli „diferencijacija održivošću“ ( $r_s = 0,816$ ,  $p = 0,000$ ) i „održivo marketinško upravljanje“ ( $r_s = 0,840$ ,  $p = 0,000$ ). Korelacijska analiza dana je u Tablici 33.

**Tablica 33. Korelacijska analiza između varijabli „diferencijacija održivošću“, održivo marketinško upravljanje“, „organizacijsko-proizvodne inovacije“ i „inovativni proizvodi“**

varijable		diferencij- acija održivošću	održivo marketinško upravljanje	organizacij- proizvodne inovacije	inovativni proizvodi
diferencijacija održivošću	koeficijent korelacije*	1,000	0,481**	0,816**	0,033
	Sig. (dvosmjerna)	.	0,000	0,000	0,756
	N	112	112	89	92
održivo marketinško upravljanje	koeficijent korelacije*	0,481**	1,000	0,840**	0,042
	Sig. (dvosmjerna)	0,000	.	0,000	0,688
	N	112	112	89	92
organizacijsko- proizvodne inovacije	koeficijent korelacije*	0,816**	0,840**	1,000	,012
	Sig. (dvosmjerna)	0,000	0,000	.	0,908
	N	89	89	89	89
inovativni proizvodi	koeficijent korelacije*	0,033	0,042	0,012	1,000
	Sig. (dvosmjerna)	0,756	0,688	0,908	.
	N	92	92	89	92

\*\* Statistička značajnost 0.01 (dvosmjerna), \*Spearman's rho *Izvor: rezultati istraživanja*

Korelacijskom analizom utvrđena je jaka veza između poticanja razvoja i implementacije organizacijsko-proizvodnih održivih inovacija koje su dobar temelj organizacijske prilagodbe s obzirom na to da predstavljaju inovativan pristup u marketinškom planiranju, a time i strategijsku opredjeljenost za načelo održivosti. Modeli strateškog marketinškog upravljanja temelje se na razrađenoj strategiji postavljenih ciljeva pa je moguće pretpostaviti kako hrvatska uspješna poduzeća sve više svoje strateško opredjeljenje i način diferencijacije temelje na elementima održivosti.

Na stratešku marketinšku komponentu moguće je utjecati dvjema glavnim pretpostavkama inovativnosti u poduzeću: onom koja se odnosi na poticanje, razvoj i/ili implementaciju organizacijsko-proizvodnih održivih inovacija i onom kojom je moguće generirati razvoj, usvajanje prijedloga za proizvodnju i proizvodnju inovativnih proizvoda. U slučaju istraživanih poduzeća može se zaključiti kako najveći utjecaj imaju organizacijsko-proizvodne inovacije koje se očito nalaze u internoj domeni i važne su za način organizacije procesa proizvodnje i upravljanja u čemu marketing, kao istaknutiji upravljač, predvodi. Uostalom, i u ranijim istraživanjima ustanovljen je veliki pomak u marketinškoj paradigmi hrvatskih poduzeća pa je i procesno-organizacijska inovativnost vrlo vjerojatno posljedica toga što domaći menadžeri rano usvajaju suvremene marketinške upravljačke trendove. Ovakva adaptacija može se interpretirati educiranošću kao i dinamičkim praćenjem promjena u marketinškom okruženju. Prema stavovima hrvatskih menadžera čini se kako je teško biti originalan ili inovativan zbog velike saturizacije tržišta, naročito proizvodima iz domaće proizvodnje, a koji uglavnom ne pripadaju u kategoriju onih proizvoda za koje su inovacije jedini način zadržavanja na tržištu.

Dakle, djelomično je moguće potvrditi **Hipotezu H<sub>3</sub>** koja kaže kako *organizacijske inovacije, inovacije poslovnih procesa, inovacije proizvoda ili usluga značajno utječu na oblikovanje strateške marketinške orijentacije za održivost*, zato što je u provedenom istraživanju ustanovljeno kako na održivo marketinško upravljanje i diferencijaciju održivošću značajno utječu samo organizacijsko-proizvodne inovacije, ali ne i inovativni proizvodi.

#### 10.2.5. Isporuka vrijednosti primjenom strateške marketinške orijentacije za održivost

Kako bi se utvrdila razina i vrsta vrijednosti koja se isporučuje pojedinim dionicima kao posljedica provedbe strateške marketinške orijentacije za održivost, kreiran je novi upitnik, a



od ispitanika je zatraženo da se slože ili ne slože s određenim tvrdnjama sadržanim u posebnom upitniku po Likertovoj skali od jedan do pet (Prilog 2.).

Kako bi ova ljestvica mogla poslužiti za glavno istraživanje, trebalo je procijeniti njezine metrijske karakteristike i sadržajnu vrijednost. U svrhu definiranja i reduciranja dimenzionalnosti, provedena je eksplorativna faktorska analiza kako bi se dobivena inačica mogla koristiti u glavnom istraživanju.

Prvi korak glavnog istraživanja bila je analiza glavnih komponenti na česticama ljestvice uz Kaiserov kriterij potvrde značajnih komponenti i Varimax rotaciju faktorskih osi sa svrhom definiranja kriterija jednostavne faktorske strukture. Kaiserov-Meyer-Olkinov koeficijent (0,929) i Bartlettov test sferičnosti (1194,332) pokazali su kako su, nakon izdvajanja komponenti, ispunjeni uvjeti za faktorizaciju Varimax rotacijom faktorskih osi (Tablica 34.).

**Tablica 34. KMO i Bartlettov test kod provedbe analize glavnih komponenti mjerne ljestvice isporuka vrijednosti**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		0,934
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Approx. Chi-Square</b>	1.443,188
	<b>df</b>	120,000
	<b>Sig.</b>	0,000

*Izvor: rezultati istraživanja*

Komponentna analiza utvrdila je kako je mjerna ljestvica isporuke vrijednosti primjenom strateške marketinške orijentacije za održivost formirana s dvije ekstrahirane komponente koje zajedno objašnjavaju 59,86 % varijance (Tablica 35.), a dobiveni komunaliteti zadovoljavajućim vrijednostima omogućili su nastavak daljnje analize.

**Tablica 35. Ekstrahirane komponente uz objašnjenu varijancu rezultata**

<b>komponenta</b>	<b>karakterističan korijen</b>	<b>% varijance</b>	<b>kumulativni %</b>
<b>Korporativna učinkovitost</b>	8,895	52,322	52,322
<b>Organizacijsko povjerenje</b>	1,281	7,537	59,860

*Izvor: rezultati istraživanja*

U Tablici 36. predstavljeni su rezultati rotacije komponenti te se može uočiti kako devet čestica ima visoko zasićenje na prvoj komponenti koja je označena kao „Korporativno-socijalni probitak“. Na drugoj komponenti visoko zasićenje imaju komponente 1, 2, 3 i 4. Za ovu komponentu odlučeno je kako će se imenovati „Organizacijsko povjerenje“.

**Tablica 36. Ostvareni komunaliteti za čimbenike isporuke vrijednosti**

čestice	Initial	Extraction
<b>ROI</b>	1,000	0,467
<b>kvaliteta proizvoda i/ili usluge</b>	1,000	0,524
<b>jakost marke</b>	1,000	0,737
<b>proizvodi ili usluge koji imaju manji ekološki štetan utjecaj</b>	1,000	0,725
<b>zaposlenici se odnose emocionalno prema radnoj okolini</b>	1,000	0,543
<b>sirovine koje imaju manji nepovoljan ekološki učinak</b>	1,000	0,627
<b>zaposlenici radije čine ono što je pravo, a ne ono što je svrhovito</b>	1,000	0,510
<b>međusobno iskreno surađuju i pravedni su jedan prema drugome</b>	1,000	0,472
<b>zadovoljstvo potrošača</b>	1,000	0,547
<b>zaposlenici su međusobno prilično bliski</b>	1,000	0,742
<b>smanjenje ili uklanjanje za okoliš štetnih procesa</b>	1,000	0,713
<b>zaposlenici se odnose emocionalno prema organizaciji</b>	1,000	0,514

*Izvor: rezultati istraživanja*

U Tablici 37. prikazani su rezultati rotacije komponenti te se može uočiti kako devet čestica ima visoko zasićenje na prvoj komponenti koja je označena kao „korporativno-socijalni probitak“. Na drugoj komponenti označenoj kao „organizacijsko povjerenje“ visoko zasićenje imaju komponente 1., 2., 3. i 4. Primjenom Cronbach alfa ( $\alpha$ ) koeficijenta unutarnje pouzdanosti provjerena je pouzdanosti na česticama ljestvice. Za komponentu „korporativna učinkovitost“ ostvaren je koeficijent  $\alpha = 0,907$ , dok je za komponentu „organizacijsko povjerenje“ ostvaren koeficijent  $\alpha = 0,801$ . S obzirom da se radi o prihvatljivim koeficijentima pouzdanosti, obje komponente su primjenjivane u nastavku istraživanja.

**Tablica 37. Matrica rotiranih komponenti za ljestvicu „isporuka vrijednosti primjenom strateške marketinške orijentacije za održivost“**

čestice	komponente	
	1	2
<b>jakost marke</b>	0,836	0,207
<b>proizvodi ili usluge koji imaju manji ekološki štetan utjecaj</b>	0,783	0,318
<b>kvaliteta proizvoda/usluge</b>	0,735	0,081
<b>ROI</b>	0,714	0,343
<b>profitabilnost</b>	0,683	0,207
<b>zadovoljstvo potrošača</b>	0,683	0,207
<b>sirovine koje imaju manji nepovoljan ekološki učinak</b>	0,669	0,155
<b>zaposlenici radije čine ono što je pravo, a ne ono što je svrhovito</b>	0,666	0,297
<b>smanjenje ili uklanjanje za okoliš štetnih procesa</b>	0,620	0,398
<b>međusobno iskreno surađuju i pravedni su jedan prema drugome</b>	0,313	0,799
<b>zaposlenici su međusobno prilično bliski</b>	0,382	0,761
<b>zaposlenici se odnose emocionalno prema radnoj okolini</b>	0,143	0,710
<b>zaposlenici u našem poduzeću se međusobno vole i poštuju.</b>	0,382	0,761

*Izvor: rezultati istraživanja*

Kako bi se utvrdio utjecaj strateške marketinške orijentacije za održivost na učinke uspješnosti poduzeća, provedena je korelacijska analiza između varijabli „diferencijacija održivošću“ i „održivo marketinško upravljanje“ te latentnih varijabli koje se odnose na korporativnu učinkovitost i organizacijsko povjerenje. Prije provedene korelacijske analize provjerena je normalnost distribucije Kolmogorov-Smirnovljevim testom (Tablica 38.).

**Tablica 38. Test normalnosti distribucije čimbenika organizacijsko-proizvodne inovativnost i strateške marketinške orijentacije za održivost**

	N	Kolmogorov-Smirnov Z	Sig.
<b>diferencijacija održivošću</b>	112	0,129	0,000
<b>održivo marketinško upravljanje</b>	112	0,145	0,000
<b>korporativna učinkovitost</b>	101	0,121	0,000
<b>organizacijsko povjerenje.</b>	94	0,142	0,000

\*Lillieforsova modifikacija Kolmogorov-Smirnov testa *Izvor: rezultati istraživanja*

Provedeni „t test“ normalnosti distribucije varijabli strateške marketinške orijentacije za održivost i isporuke vrijednosti je signifikantan što znači da će se distribucija rezultata iz uzorka statistički značajno razlikovati od normalne distribucije. Stoga će se u korelacijskoj analizi u kojoj se ispituje odnos između ovih varijabla koristiti Spearmanov koeficijent korelacije.

Rezultati provedene korelacijske analize pokazali su statistički značajnu povezanost između varijable „diferencijacija održivošću“ i varijabli „korporativna učinkovitost“ ( $r_s = 0,621$ ,  $p = 0,000$ ) te „organizacijsko povjerenje“ ( $r_s = 0,520$ ,  $p = 0,000$ ). Također je utvrđena i vrlo značajna povezanost između varijabli „održivo marketinško upravljanje“ i „korporativna učinkovitost“. Korelacija je  $r_s = 0,433$ , a  $p = 0,000$ , dok je s varijablom „organizacijsko povjerenje“ nešto slabija,  $r_s = 0,331$ , a  $p = 0,000$ . Korelacijska analiza prikazana je u Tablici 39.

Rezultati provedene korelacijske analize ukazuju kako je međuodnos varijabli koje predstavljaju konstrukte strateške marketinške orijentacije za održivost i ishoda njezine provedbe u obliku vrijednosti koje se isporučuju unutar poduzeća vrlo jak i kako je za ispitanike ključno provođenje strategije marketinga održivosti koji, prema njima, posredno isporučuje cijeli niz vrijednosti, od onih klasičnih ekonomskih pa do pitanja upravljanja internim marketingom. Sve zajedno ih je moguće interpretirati i kao svojevrsnu uspješnost poduzeća.

**Tablica 39. Korelacijska analiza međuodnosa marketinške orijentacije za održivost i isporučениh vrijednosti**

varijable		diferenc. održivošću	održivo marketinško upravljanje	korporativna učinkovitost	organizacijsko povjerenje
<b>diferencijacija održivošću</b>	koeficijent korelacije*	1,000	0,566**	0,621**	0,520**
	Sig. (dvosmjerna)		0,000	0,000	0,000
	N	112	112	101	94
<b>održivo marketinško upravljanje</b>	koeficijent korelacije*	0,566**	1,000	0,433**	0,331**
	Sig. (dvosmjerna)	0,000	.	0,000	0,000
	N	112	112	101	94
<b>korporativna učinkovitost</b>	koeficijent korelacije*	0,621**	0,433**	1,000	0,704**
	Sig. (dvosmjerna)	0,000	0,000		0,000
	N	101	101	101	94
<b>organizacijsko povjerenje</b>	koeficijent korelacije*	0,520**	0,331**	0,704**	1,000
	Sig. (dvosmjerna)	0,000	0,000	0,000	
	N	94	94	94	94

\*\* Statistička značajnost 0,01 (dvosmjerna), \*Spearman's rho *Izvor: rezultati istraživanja*

Naime, percepcija diferencijacije koja uključuje elemente održivosti u istraživanim poduzećima predstavlja mogućnost isticanja poželjnih karakteristika njihovih proizvoda ili usluga, odnosno isticanja poželjnog imidža poduzeća među potrošačima ili, još važnije, prema širokom spektru dionika izravno ili neizravno uključenih u rad poduzeća. Stvaranje pozitivnog, ali i poželjnog, imidža omogućuje poduzeću da se svrsta na poziciju lidera koji definira tržišni ili potrošački trend. Takve liderske pozicije omogućuju preferencije kod potrošača i njihovu vjernost ili čine poduzeće poželjnim partnerom kod nabavljača ili posrednika, odnosno u zajednici u kojoj posluje. Konkretna nagrada je povećana prodaja, jasni financijski rezultat i preferencijalni status kod jedinica lokalne samouprave ili čak izvršne vlasti, a što im omogućuje lakše izvršavanje partikularnih poslovnih ili društvenih ciljeva. S druge pak strane, pitanje stvaranja imidža je pitanje izgradnje pojedinih identifikacijskih elemenata unutar poduzeća, odnosno među zaposlenicima jer njihovo formiranje olakšava proces stvaranja vjernosti. Ovi procesi obično se vežu uz stvaranje korporativne kulture i većeg broja zajedničkih vrijednosti koje omogućuju kreiranje zadovoljnog, predanog i odanog zaposlenika. Opće je poznata veza između lojalnog zaposlenika i poslovne uspješnosti poduzeća, pa je iznimno važno da je upravo ovaj segment istraživanja potvrdio postojanje ovakve pozitivne veze.

Gotovo podjednaki značaj ima i element održivog marketinškog upravljanja koji otkriva dimenziju održivosti kao moguće poslovne politike, odnosno priliku koju on predstavlja za

menadžere modelima upravljanja funkcijom marketinga održivosti u poduzeću. To zapravo predstavlja praktičnu primjenu tehnika marketinga koje se zasnivaju na principu održivosti, a koje omogućuju poduzeću da prati, nadgleda i analizira svoje marketinške aktivnosti i resurse. Stoga se s učinkovitim upravljanjem marketinga održivosti provode aktivnosti i koriste resursi s ciljem povećanja broja potrošača, njihovih stavova i preferencija o proizvodima i/ili uslugama poduzeća. Krajnji ishod ovakvih nastojanja je povećanje ekonomske vrijednosti poduzeća. Upravljanje marketingom predmnijeva i upravljanje resursima unutarnjeg marketinškog okruženja, u prvom redu zaposlenika koji su ključna podrška za razvoj i rast poduzeća u smislu razvoja kompetencija i njihovih vještina, a o kojima također ovisi poslovna uspješnost.

Može se slobodno reći kako je ova korelacijska analiza potvrdila smisao i značaj strateškog pristupa u upravljanju održivosti iz perspektive upravljanja marketingom. Dakle, temeljem ustanovljene jake poveznice i međusobnog utjecaja odrednica strateškog marketinškog upravljanja i održivosti moguće je u potpunosti prihvatiti **Hipotezu H<sub>4</sub>** koja kaže kako je *uspješnost poduzeća mjerena organizacijskim povjerenjem i korporativnom učinkovitošću posljedica obilježja strateške marketinške orijentacije za održivost.*

## **11. OGRANIČENJA I PRIJEDLOZI ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA**

Usprkos tome što su poduzete sve mjere koje uključuju ispravan metodološki pristup rješavanju znanstvenog problema u funkciji dokazivanja postavljenih hipoteza, kao i činjenici da područje marketinga održivosti nije obrađeno u većoj mjeri u znanstvenoj praksi, ipak je moguće detektirati ograničenja koja su se pojavila tijekom i nakon istraživanja te na osnovi dobivenih rezultata i zaključaka predložiti naputke za buduća istraživanja, kao i mjere poboljšanja.

### **11.1. Uočena ograničenja istraživanja**

Istraživanja koja se provode u hrvatskim poduzećima, odnosno koja prikupljaju podatke anketiranjem menadžera i drugih predstavnika, tradicionalno nailaze na latentni otpor. Slično se dogodilo i s ovim istraživanjem, odbijanje suradnje značilo je vraćanje velikog broja neispunjenih upitnika.

Mnogi menadžeri u neformalnom razgovoru ističu neke probleme, poput formalne zabrane ili preporuke nadređenih da se na ovakve upite ne odgovara, što se opravdava politikom poduzeća. Također se spominje i nezainteresiranost zbog gubitka vremena potrebnog za ispunjavanje ankete koja nije u opisu posla potencijalnih ispitanika. Zbog ovakvog pristupa istraživači odabiru ispitanike preko osobnih poznanstva, a što vremenski znatno produžuje istraživanja jer često puta treba ponoviti upit ne bi li se dobio odgovor, odnosno ispunjena anketa. Ovo istraživanje bazirano je na uzorku uspješnih, dakle uglavnom velikih hrvatskih poduzeća i nakon svega, od poslanih 392 prikupljeno je 112 ili 28,57 %. potpuno ispunjenih upitnika.

Pregledom domaće literature gotovo da je zanemariv broj istraživanja ove teme na uzorku malih i/ili srednjih poduzeća u Hrvatskoj u odnosu na stranu literaturu u kojoj su ta istraživanja češća. Ishodišni problem ograničenja istraživanja je i nedostatak ranijih istraživanja pa je to jedan od temeljnih doprinosa ove doktorske disertacije. S obzirom na spomenute nedostatke, ne postoje ni ranije testirani mjerni instrumenti pa nema mogućnosti usporedbe dobivenih rezultata.

Istraživanje za potrebe ove disertacije provedeno je kvantitativnom metodom, odnosno upitnikom kao glavnim istraživačkim instrumentom pa je glavno ograničenje izostanak kvalitativnog istraživanja. No, to bi znatno odužilo tijekom primarnog istraživanja, a u prilog

ovoj pretpostavci ide i otpor ispitanika prilikom kvantitativnog istraživanja. Iako kvantitativna istraživanja kvantificiraju dobivene podatke i mogu u statističko-matematičkoj interpretaciji djelovati egzaktnije, činjenica je kako su se anketom prikupljali stavovi i mišljenja ispitanika koji su subjektivne prirode pa je na taj način ponekad teško ustanoviti pravi meritum stvari. Također, nedostatak kvalitativnog istraživanja implicira mogućnost kako kvantitativno istraživanje ne obuhvaća sve dimenzije mjerene pojave, odnosno kako nisu uključene sve relevantne varijable, kao i postojanje eventualno značajnih situacijskih čimbenika koji imaju utjecaj kao varijabla ili moderirajuće djelovanje na veze između pojedinih varijabli.

Istraživanja su pokazala kako velik broj poduzeća nema uspostavljen odjel ili zaduženu osobu za poslove održivosti što dovodi do svojevrzne heterogenosti ispitanika, odnosno njihovih stvarnih kompetencija koje bi se trebale odnositi na pitanja marketinga održivosti. Jedno od ograničenja istraživanja je i činjenica kako je ono provedeno samo na uzorku hrvatskih poduzeća. To prostorno ograničenje je uvijek prisutno i ne može se izbjeći, a proizlazi iz ograničenih sredstava i resursa za istraživanje.

## **11.2. Prijedlozi za buduća istraživanja**

Nastavak istraživanja o značaju marketinga održivosti u funkciji unapređenja ekonomske perspektive poduzeća trebala bi se provesti na većem uzorku, ali svakako i na uzorku malih i/ili srednjih poduzeća. Naime, ovakva istraživanja zahvalnije je provoditi na uzorku velikih poduzeća jer ona imaju razvijenije i stabilnije organizacijske strukture i funkcije pa je lakše provesti strukturirano, fokusirano istraživanje. Mala i srednja poduzeća najčešće nemaju razvijene sve poslovne funkcije, bore se za opstanak na tržištu i zato zanemaruju razvijanje funkcija poput marketinga, odnosno nekog oblika odgovornosti, poput održivosti.

Uz to bilo bi svrsishodno provesti istraživanja po pojedinim industrijama ili sektorima, usporedne analize, kao i istraživanja u uvjetima krize ili ekonomskog rasta, uspoređujući dobivene rezultate tijekom dužeg vremenskog perioda. Zacijelo bi bilo interesantno istražiti razliku između uslužnog i proizvodnog sektora ili u specifičnim granama, u turizmu ili poljoprivredi. Isto tako, provođenje longitudinalnih istraživanja omogućilo bi praćenje pojava tijekom vrijeme koje bi otkrilo utjecaj čimbenika iz eksternog okruženja.

Uz prikupljanje kvantitativnih podataka u buduća istraživanja trebalo bi uključivati i kvalitativne podatke dobivene intervjuom, kao i primjere dobre domaće ili inozemne poslovne

prakse. Takvo kulturalno istraživanje omogućilo bi testiranje robusnosti teorije kao i utvrđivanje nekih specifičnih utjecajnih faktora.

Valja spomenuti kako sva dosadašnja istraživanja nisu preporučila sveobuhvatni mjerni instrument koji bi bio referentni okvir za ovakva ili slična istraživanja pa je nužno izraditi mjernu ljestvicu koja bi, uz manje prilagodbe za pojedini sektor, mogla mjeriti učinke marketinga održivosti za sva poduzeća, odnosno definirati pojedine čimbenike za njegovu učinkovitu provedbu. U buduća istraživanja treba uključiti i nove dimenzije mjerenja pojava, odnosno uključiti nove varijable i pretpostaviti nove situacijske čimbenike koji bi moderirajuće djelovali na veze između pojedinih varijabli. U tom smislu trebalo bi nastaviti započeto istraživanje na predloženom mjernom instrumentu te ga razvijati i nadopunjavati novim faktorima kako bi se povećala objašnjenoost varijance.

Prijedlozi za buduća istraživanja nisu samo preporuka drugim istraživačima, već i namjera autora da u tom smjeru planira svoja daljnja istraživanja.



## 12. ZAKLJUČAK

Tradicionalni ekonomski razvoj normativan je u svojim ciljevima i postignućima pa su na taj način sustavno zanemarivana društvena i okolišna pitanja. Cilj je bio unapređenje općeg standarda nudeći potrošačima sve više proizvoda i usluga što je dovelo do nekritičnog forsiranja potražnje, a marketing je služio kao glavno oruđe za postizanje tog cilja. Niz događaja zadnjih četiri desetljeća utjecao je na promjene koje se događaju u takozvanoj *mainstream* marketinškoj paradigmi, a te su promjene u stvari zahtjevi za kvalitativna poboljšanja tržišnih mehanizma koji mogu utjecati na ekonomsko blagostanje poduzeća i pojedinca. Nova perspektiva preispituje nedostatak sprege između marketinga te društvene i ekološke stvarnosti, ona je posljedica potrebe selekcije neprihvatljivih obrazaca ponašanja i zahtjeva uspostavu ravnoteže.

Marketing se mijenja zajedno s promjenama koje definira postmodernistički obrazac ustroja društvenih koncepata, on više nije isključivo u funkciji potpore na strani ponude, već mu se novim obrascem dodjeljuje i sanacijska uloga zasićenog i ugroženog potrošačkog društva. Zato je njegova uloga u postmodernističkom kontekstu pozitivna. Marketingom se mogu rješavati nastale štete koje su posljedica neobuzdane ponude i potrošnje. Novi socio-ekonomski obrazac postmodernog društva razvija se konceptom održivosti pa novi zadatak marketinga proističe iz načela održivosti i, uz klasične postavke, cilj mu je poboljšati stanje u društvu i okolišu. Naime, marketing se, kao jedna od komponenti poslovnog upravljanja, pojavljuje kao snaga koja svojim djelovanjem kreira novu dimenziju održivosti.

Pitanje marketinškog upravljanja održivošću je puno više od pukih mikroekonomskih tehnika i vještina poslovnog upravljanja jer podrazumijeva puno širi društveni diskurs koji djeluje u okviru tržišnog prostora. U uvjetima održivosti poduzeća aktivni su čimbenici koji upravljaju predmetom marketinga isporučujući vrijednosti ekološki i društveno svjesnim potrošačima, maksimizirajući pritom svoje ekonomske ciljeve. Održivost pruža marketingu priliku za razvoj inovativnih kapaciteta koji proizlaze iz društvenih i ekoloških potreba pod uvjetom da oni nisu samo puko sredstvo za nekritično postizanje ekonomskih ciljeva. Pojavnost marketinga u kontekstu postmodernističke društvene tranzicije definirana je kao marketing održivosti i on pomaže donositeljima odluka i onima koji upravljaju marketinškim procesom kod rješavanja sveukupnih ekonomskih, društvenih i okolišnih pitanja, a zahtijeva odgovornost ne samo prema pojedinim dionicima, već i društvu u cjelini. Osim proširene

perspektive ciljeva koje marketing održivosti mora ispuniti, ovaj koncept daje priliku poduzeću za postizanje konkurentske prednosti ili općenito ekonomskih benefita.

Pregledom literature ustanovljeno je kako globalno ovakav marketinški koncept ima sve veći značaj, a istraživanja dokazuju njegov utjecaj vezano za uspješnost poduzeća, kvalitetu života, opće dobro, ekonomsko blagostanje i tako dalje. U novije vrijeme razvijeni su različiti modeli koji mjere učinak pojedinih čimbenika na uspostavu strategije marketinga održivosti ili pak mjere njegov učinak na djelotvornost poduzeća ili društva općenito.

Analizom predmeta održivosti u marketingu definiran je predmet ove doktorske disertacije: utvrditi odnos između čimbenika koji iniciraju i definiraju stratešku marketinšku orijentaciju za održivosti. Iz toga je proizašao i glavni cilj ovog rada; ustanoviti čimbenike održivosti, odnosno na koji način oni utječu na razvoj i unapređenje dugoročne orijentacije na povećanje efikasnosti poduzeća marketinškom održivošću. Iz toga je proizašla glavna okosnica istraživanja koja se zasniva na potrebi dodatnog znanstvenog pojašnjenja održivosti i održivog razvoja vezano za marketing u primjeni poslovne politike poduzeća na njihovu poslovnu uspješnost kao i njihovog utjecaja na ekološke, društvene i ekonomske aspekte.

Znanstveni doprinos ove doktorske disertacije je konstrukcija modela i indikatora marketinga održivosti. U tom smislu razvijen je istraživački model za ispitivanje tržišne orijentacije, odnosno njezin prošireni model koji uključuje i društveno odgovorno ponašanje, razvijenost strategije zaštite okoliša i kompetencijske sposobnosti zaposlenika te sklonosti za inovativnost. Osim toga, identificirani su ključni čimbenici modela te je definiran njihov utjecaj na stratešku marketinšku orijentaciju za održivost uspješnih poduzeća. Naime, istraživanjem i analizom ovih čimbenika utvrđivana je međuovisnosti njihovog utjecaja na kreiranje i provedbu marketinške strategije za održivost. Kao stožerna istraživačka komponenta marketinška orijentacija za održivost, kao i preduvjeti za njezinu realizaciju, rezultiraju krajnjim ishodom, odnosno učincima na uspješnost poduzeća manifestiranu organizacijskim povjerenjem i korporativnom učinkovitost. Predstavljeni model funkcijskog odnosa između čimbenika u marketinškom okruženju koji definiraju ili pak uvjetuju poduzećima razvoj strategije marketinga održivosti, odnosno njihove koristi primjenom istih u obliku organizacijskog povjerenja ili općenito, predstavlja model poslovne uspješnosti. Istraživanje je utvrdilo čimbenike konstrukta strateške marketinške orijentacije za održivost uspješnih poduzeća ispitujući stvarni značaj i utjecaj tržišne orijentacije, organizacijske održivosti i inovativnosti na orijentaciju za održivost, odnosno diferencijaciju održivošću kao i održivo marketinško planiranje uspješnih poduzeća. Izradom modela strateške marketinške

orijentacije za održivost oblikovan je i definiran postupak za procjenu ne samo marketinške održivosti poduzeća, već i njegovog krajnjeg učinka na sveobuhvatnu poslovnu uspješnost.

Neizostavnost tržišne orijentacije kao strategije postizanja organizacijskih ciljeva pretpostavka je dugoročne strateške orijentacije uspješnog poduzeća. Ona načelno obuhvaća orijentaciju prema potrošaču i konkurentima, međuodjelnu koordinaciju te recentnu konceptualizaciju koja uključuje i orijentaciju prema općoj dobrobiti. Dakle, utjecaj tržišne orijentacije na stratešku marketinšku orijentaciju za održivost proširen je elementima društvene korisnosti i sastoji se od komponenti „orijentacija na potrošače“, „orijentacija na društvenu korisnost“ i „međufunkcionalna koordinacija“. Istraživanjem je ustanovljeno kako samo komponente „orijentacija na potrošače“ i „orijentacija na društvenu korisnost“ utječu na realizaciju strateškog marketinškog koncepta održivosti. Ustanovljena je veza između dva stožerna elementa strateške marketinške orijentacije za održivost – utjecaja orijentacije na potrošače i utjecaja društvene korisnosti na diferencijaciju i održivo marketinško upravljanje.

Diferencijacija kao sastavni dio marketinške strategije za održivost proističe iz principa održivosti. Iz tog su razloga orijentiranost na potrošače i konkurenciju, međuodjelnu koordinaciju i društvenu korisnost determinirajući čimbenik opredjeljenja za stratešku marketinšku orijentaciju za održivosti u provedenom istraživanju. Razvoj poslovno-proizvodnih procesa i proizvoda i/ili usluga bazira se na odgovarajućim kompetencijama, odnosno razini njihove razvijenosti. Kompetencije koje se odnose na inovativnost važan su čimbenik implementacije održivosti kao strateške marketinške orijentacije uspješnih poduzeća. Za ocjenu promicanja koncepta održivog razvoja, važnog čimbenika koji je preduvjet uspješne implementacije marketinške održivosti poduzeća, potrebno je istaknuti načelo primjene organizacijske održivosti u sinergiji s razvijenim kompetencijama zaposlenika i njihove odgovornosti u provedbi pojedinih oblika korporativne strategije društveno-odgovornog i održivog postupanja u raznim organizacijskim procesima. Marketing održivosti korelira s raznim programima zaštite i upravljanja okolišem. Takve programe ne bi bilo moguće realizirati bez marketinškog planiranja i potpore zaposlenicima koji ih provode. Zaposlenici se podupiru formalnim i neformalnim obrazovanjem kojim razvijaju određene kompetencije od kojih ovise ishodi poslovnih procesa poduzeća vezanih uz održivost. Uz razvoj kompetencija radi se i na fidelizaciji zaposlenih u kontekstu kontinuirane brige za zaposlenike. Na ovaj način utvrđeno je kako pojedini čimbenici poslovnog koncepta održivog razvoja imaju očit utjecaj na stratešku marketinšku orijentaciju poduzeća za održivost.

Odgovorna i održiva poduzeća u praksi su sklona poticanju inovacijskih procesa koji povoljno utječu na razvoj marketinške strategije poduzeća. Sva poduzeća koja potiču, razvijaju i implementiraju organizacijsko-proizvodne održive inovacije, primjenjuju i stratešku marketinšku orijentaciju za održivost. Tome u prilog idu dobiveni rezultati provedenog istraživanja. Pretpostavka je kako inovativnost u poduzeću, odnosno poticanje, razvoj i implementacija organizacijsko-proizvodnih održivih inovacija te poticanje razvoja i prijedloga za proizvodnju inovativnih proizvoda, utječe na stratešku marketinšku komponentu za održivost. Ustanovljeno je kako na istraživana poduzeća najveći utjecaj imaju organizacijsko-proizvodne inovacije koje se očito nalaze u internoj domeni i koje su važne za način organizacije procesa proizvodnje ili upravljanja. Procesno-organizacijska inovativnost može se interpretirati kao menadžerska sposobnost brzog usvajanja marketinških upravljačkih trendova. Ona je posljedica i educiranosti koja implicira dinamičko praćenje promjena u marketinškoj okolini. U slučaju inovativnosti koja se odnosi samo na proizvode i/ili usluge izostao je njezin intenzitet što se donekle može objasniti saturacijom tržišta.

Organizacijske inovacije, inovacije poslovnih procesa, proizvoda i/ili usluga djelomično utječu na oblikovanje strateške marketinške orijentacije za održivost zato što je u provedenom istraživanju ustanovljeno kako na održivo marketinško upravljanje i diferencijaciju održivošću značajno utječu isključivo organizacijsko-proizvodne inovacije, ali ne i inovativni proizvodi.

Metodološki doprinos disertacije ogleda se u sadržajnim i spoznajnim pomacima s obzirom na postojeće stanje u navedenom području. To je bilo moguće zato što tema istraživanja jasno ukazuje na nedovoljno istraženo područje i probleme unutar dinamičkog okruženja poslovne ekonomije. Istraživanje se odnosi na dva primarna objekta, na marketing održivosti i postizanje pozitivnih učinaka na poduzeće koje provodi strategiju marketinga održivosti. Kako bi to bilo moguće, trebalo je utvrditi odnose između čimbenika koji iniciraju i definiraju stratešku marketinšku orijentaciju za održivosti i, ako je to tako, kako ta strategija doprinosi povoljnim ishodima uspješnosti. S obzirom da inicijalno nije bilo jasno što predstavlja područje utjecaja elemenata održivog razvoja na učinkovitost poduzeća, ustanovljeni su elementi održivosti, odnosno kako oni pozitivno utječu na razvoj i unapređenje strateške marketinške orijentacije za održivost. Uz čimbenike koji definiraju stratešku marketinšku orijentaciju za održivost, pretpostavilo se kako postoji i utjecaj tržišne orijentacije i inovativnosti na njezino stvaranje i provođenje. Sama marketinška orijentacija za održivost ključni je ishodišni uvjet za uspješnost poduzeća. Stoga je identifikacijom i selekcijom

ključnih čimbenika stvoren model za postizanje marketinške orijentacije za održivost i njezin utjecaj na uspješnost poduzeća. U svrhu provjere modela konstruiran je mjerni instrument koji je provjeravan statistički i sadržajno tijekom više faza istraživanja, a obradom podataka dobiveni su relevantni podaci koji mogu poslužiti ne samo kao teoretski prikaz razrađenog modela, već ih menadžeri i praktičari mogu provjeriti u praksi. Na taj način poslužit će i za poboljšanja u novim istraživanjima na istu ili sličnu temu.

Implementacija strateške marketinške orijentacije za održivost, kao i vrijednosti koje ona isporučuje unutar poduzeća, mogu poslužiti menadžerima kao izvrstan upravljački instrument. Strateško marketinško opredjeljenje za održivost ima izuzetno jaki utjecaj na korporativnu učinkovitost i organizacijsko povjerenje. Na taj način poduzeće se pozicionira kao uspješno i konkurentsko zahvaljujući unutarnjoj snazi koja proizlazi iz razvijenosti marke, proizvoda i/ili usluga koji imaju manji ekološki štetan utjecaj i zadovoljavajuću kvalitetu, profitabilnosti, zadovoljstva potrošača, ali i zadovoljnih zaposlenika, iskrenih međuljudskih odnosa, njihove bliskosti i tako dalje. Dakle, provođenje strategije marketinga održivosti omogućuje menadžerima isporuku niza vrijednosti, od onih klasičnih ekonomskih, pa sve do vrijednosti proizašlih iz upravljanja internim marketingom, a koje doprinose uspješnosti poduzeća. Menadžeri ovo mogu razumjeti i kao uvjet za provođenje uspješne diferencijacije, a što potvrđuju i rezultati ovog istraživanja. Također je uočen i utjecaj održivog marketinškog upravljanja kao čimbenika za postizanje uspješnosti istraživanih poduzeća. Razvidan je značaj strateškog pristupa u upravljanju održivosti iz perspektive upravljanja marketingom na postignutu uspješnost poduzeća s obzirom na to da postoji jaka veza strateškog marketinškog upravljanja i održivosti. Ona je mjerena organizacijskim povjerenjem i korporativnom učinkovitošću, a što je posljedica strateške marketinške orijentacije. Dakle, predstavljeni model također može poslužiti menadžerima i drugim praktičarima kao predložak strateškog razmišljanja i planiranja unutar poduzeća zasnovanog ponajprije na načelima održivosti. Doprinos praktične primjene marketinga održivosti za menadžere iskazuje se ekonomskim učincima efikasnijim iskorištavanjem postojećih resursa i kapaciteta poduzeća što omogućuje postizanje primjerene razine konkurentnosti u visoko kompetitivnom okruženju.

Na osnovi utvrđenih ishoda istraživanja marketing održivosti, kao stožerna odrednica strateškog marketinškog opredjeljenja uspješnih poduzeća, uvjetovan je čimbenicima iz unutarnje i vanjske marketinške okoline, kao i inovacijskim procesima u uvjetima opredijeljenosti za održivost. Oni omogućuju formiranje autentične marketinške strateške domene koja jasno ističe načela održivosti i kao takva jasno definira suvremeni marketing kao

važnu polugu u ostvarivanju društvene, ekološke i ekonomske ravnoteže, ne zanemarujući pritom neke od glavnih ciljeva djelovanja na slobodnom tržištu, a to je vlastiti ekonomski probitak poduzeća.

Ova doktorska disertacija je pokazala kako je u kontekstu marketinga uz striktno poštivanje i uvažavanje načela održivosti moguće ostvarivati probitak. Stoga prihvaćanje postulata održivosti za poduzeće nije opterećenje ili trošak, već štoviše, prilika za probitak i ostvarivanje ekonomske koristi.

## 13. LITERATURA

### KNJIGE

1. Belz, F. M., Karstens, B. (2005), Strategic and instrumental sustainability marketing: a conceptual framework, Technische Universität München, München
2. Belz, F. M., Peattie, K. (2010), Sustainability Marketing: a Global Perspective, John Wiley & Sons, West Sussex
3. Bossell, H. (1999), Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications: A Report to the Balaton Group, International Institute for Sustainable Development, Winnipeg
4. Burchell, J. (2008), The corporate social responsibility reader, Routledge, Florence
5. Charter, M., Clark, T., (2007), Sustainable Innovation, The Centre for Sustainable Design, University College for the Creative Arts, Farnham
6. Cova, B., Dalli, D. (2010), The linking value in experiential marketing: Acknowledging the role of working consumers, poglavlje u Maclaran, P., Saren, M., Stern, B., Tadajewski, M. (ur.), The Sage handbook of marketing theory, Sage, London
7. Črnjar, M. i Črnjar K. (2009), Menadžment održivog razvoja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatji Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
8. Dahlstorm, R. (2011), Green Marketing Management, South-Western Cengage Learning, Mason
9. Daly, H. E. (1991), Steady-State Economics, Island Press, Washington, D.C.
10. Daly, H. E. (2007), Ecological Economics and Sustainable Development, Selected Essays of Herman Daly, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham
11. Day, G. S. (1990), Market Driven Strategy, The Free Press, New York
12. Dibb, S., Simkin, L. (2004), Marketing Briefs: A Revision and Study Guide, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington
13. Donovan, R., Henley, N. (2010), Principles and Practice of Social Marketing, Cambridge University Press, Cambridge
14. Dresdener, S. (2008), The Principles of Sustainability, Earthscan, London
15. Drummond, G., Ensor, J. (2005), Introduction to Marketing Concepts, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington
16. Edwards, A. R. (2005): The Sustainability Revolution, New Society Publishers, Gabriola Island

17. Elkington J. (1999), *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Capstone Publishing Limited, Oxford
18. Elkington, J. (2004), *Enter the triple bottom line*, u A. Henriques i J. Richardson (ur.) *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*, Earthscan Publications Ltd., London
19. Emery, B. (2012), *Sustainable Marketing*, Pearson Education Limited, Essex
20. Epstein, M. J. (2008), *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*, Greanleaf Publishing Limited, Sheffield
21. Esty, D. C. & Winston, A. S. (2009), *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Hoboken
22. Fetzer, A. V., Aaron, S. (2010), *Climb the Green Ladder*, John Wiley & Sons Ltd., Publications, Chichester
23. Fisk, G. (1974) *Marketing and Ecological Crisis*, Harper & Row., New York
24. Freeman R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman Books, London
25. Freeman, R. E., Harrison, J., Hicks, A., Parmar, B., de Colle, S. (2010), *Stakeholder Theory – The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge
26. Friedman, A. L., Miles, S. (2006), *Stakeholders: Theory and Practice*, University Press, Oxford
27. Fritz, W. i Mundorf, N. (1994), *Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany*, Technische Universität Braunschweig, Braunschweig
28. Graham, J. W., Havlick, W. C. (1999), *Corporate Environmental Policies*, Scarecrow Press, London
29. Grant, J. (2008), *The Green Marketing Manifesto*, John Wiley & Sons, Chichester
30. Harris, J., Wise, T., Gallagher, K., Goodwin, N., ur., (2001), *A Survey of Sustainable Development: Social and Economic Dimensions*, u *Frontier Issues in Economic Thought*, Island Press, Washington, D.C.
31. Harman, H. H. (1976), *Modern Factor Analysis*, The University of Chicago, Chicago
32. Hauser, J. R., Dahan, E. (2007), *New Product Development*, poglavlje u *Marketing Management: Essential Marketing Knowledge and Practice*, ur. Grover, R., Malhotra, N. K., McGraw Hill, Inc., Columbus



33. Henion, K. E., Kinnear, T. C. (1976), *Ecological marketing*, American Marketing Association, Chicago
34. Hitchcock, D., Willard, M. (2009), *The business guide to sustainability – Practical strategies and tools for organizations*, Earthscan, London
35. Hollender, J., Breen, B. (2010), *The Responsibility Revolution*, Jossey-Bass, San Francisco
36. Husremović, Dž. (2016): *Osnove psihometrije*, Filozofski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo
37. Kordej-De Villa, Ž., Stubbs, P., Sumpor, M., ur. (2009), *Participativno upravljanje za održivi razvoj*, Ekonomski institut, Zagreb
38. Kotler, P. (1997), *Upravljanje marketingom*, Mate d. o. o., Zagreb
39. Kotler, P. (2000). *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River
40. Kotler, P., Brown, L., Stewart, A., Burton, S., Armstrong, G. (2007), *Marketing*, Pearson Prentice Hall, Frenchs Forest
41. Kotler, P., Amstrong, G. (2008), *Principles of Marketing*, Pearson Education, Upper Saddle River
42. Kotler, P., i Lee, N. (2008), *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*, John Wiley & Sons, Hoboken
43. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006), *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb
44. Lambin, J. J. (2008), *Changing Market Relationships in the Internet Age*, Presses universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve
45. Lancaster, G., Reynolds, P. (2005), *Management of Marketing*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington
46. Landrum, N. E., Edwards, S. (2009), *Sustainable Business: An Executive's Primer*, Business Expert Press, New York
47. Lüdeke-Freund, F. (2009), *Business Model Concepts in Corporate Sustainability Contexts*, Centre for Sustainability Management, Lüneburg
48. Malthus, T. R. (1798), *An Essay on the Principle of Population*, J. Johnson, in St. Paul's Church-Yard, London
49. Marinova, R., Phillimore, J. (2003), *Models of innovation*, u V. Shavinina (ur.), *International handbook on innovation*, Elsevier, Amsterdam
50. Marr, B. (2012), *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*, Pearson Education Limited, Harlow

51. Martin, D. & Schouten, J., (2012), Sustainable Marketing, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River
52. Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., Behrens III, W. W. (1972), The Limits to Growth, Universe Books, New York
53. Meadows, D. H., Randers, J., Meadows, D. L. (2004), Limits to Growth, Chelsea Green Publishing, White River Junction
54. Mejovšek, M. (2003), Uvod u metode znanstvenog istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima, Naklada Slap, Jastrebarsko
55. Meler, M. (1994), Društveni marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
56. Milas, G. (2005), Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima, Jastrebarsko, Naklada Slap
57. Mish, J. & Miller, A., (2014), Essays from Notre Dame on societal impact, Routledge, New York
58. Moscardo, G., Lamberton, G., Wells, G., Fallon, W., Lawn, P., Rowe, A., Humphrey, J., Wiesner, R., Pettitt, B., Clifton, D., Renouf, M., Kershaw, W. (2013), Sustainability in Australian business: principles and practice, Milton, John Wiley & Sons, West Sussex
59. Niven, P. R. (2006), Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, John Wiley & Sons, Hoboken
60. Ottman, J. A. (1998), Green Marketing – Oportunity for Innovation, J. Ottman Consulting Inc, New York
61. Ottman, J. A. (2011), The New Rules of Green Marketing, Berrett-Koehler Publisher, Inc., San Francisco
62. Parmenter, D. (2015), Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs , John Wiley & Sons, Hoboken
63. Paulhus, D. L. (1991), Measurement and control of response bias, u J. P. Robinson, P. R. Shaver, L. S. Wrightsman (ur.), Measures of Personality and Social Psychological Attitudes, Academic Press, San Diego
64. Peterson, M., (2013), Sustainable Enterprise: a Macromarketing Approach, SAGE Publications, Thousands Oaks
65. Porter, M. E. (1998), Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York
66. Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York

67. Praszquier, R., Nowak, A. (2012), *Social entrepreneurship: Theory and practice*, Cambridge University Press, Cambridge
68. Proctor, T. (2000), *Strategic marketing: an introduction*, Routledge, London
69. Reichheld, F. F. (2006), *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, Harvard Business School Press, Harvard
70. Savitz, A. W., Weber, K. (2006), *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies are Achieving Economic, Social and Environmental Success – And How You Can Too*, John Wiley, New York
71. Scott, B. R. (2011), *Capitalism: Its Origins and Evolution as a System of Governance*, Springer, New York
72. Sharplin, A. (1985), *Strategic Management*, McGraw-Hill Education, New York
73. Stewart, K. (2002), *Measuring Well-Being and Exclusion in Europe's Regions*, Centre for Analysis of Social Exclusion, London School of Economics, London
74. Trott, P. (2012), *Innovation management and new product development*, England New York Financial Times/Prentice Hall, Harlow
75. Weik, E., Lang, R. (2011), *Moderne Organisationstheorien*, Springer Gabler, Wiesbaden
76. Weybrecht, G. (2010), *The Sustainable MBA – The Manager's guide to green Business*, A John Wiley and Sons Ltd, West Sussex
77. Whalley, A. (2010) *Strategic Marketing*, Andrew Whalley & Ventus Publishing Aps, dostupno na: <http://bookboon.com/en/strategic-marketing-ebook> (pristupljeno 8.9.2016.)
78. Wilhelm, K. (2013): *Return on Sustainability*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River
79. Wilkie, W. L., Moore, E. S., (2014), *Essays from Notre Dame on societal impact*, Routledge, New York
80. Willard, B. (2002), *The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line*, New Society Publisher, Gabriola Island

## ČLANCI U ČASOPISIMA I ZBORNICIMA RADOVA SA ZNANSTVENIH SKUPOVA

81. Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., Overy, P. (2016), Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review, *International Journal of Management Reviews*, Vol 18, no 2, str. 180 – 205.
82. Aldas-Manzano, J., Kuster, I., Vila, N. (2005), Market Orientation and Innovation: an interrelationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8, no. 4., str. 437 – 452.
83. Aall, C., Husabø, I. A. (2010), Is Eco-Efficiency a Sufficient Strategy for Achieving a Sustainable Development? The Norwegian Case, *Sustainability*, Vol 2, str. 3623 – 3638.
84. Amue, G. J., Sunny, I. R. (2013), Market Orientation, Firms' Level Characteristics and Environmental Factors: Investigating the Moderating Effects on E-Commerce Competence, *Journal of Business and Management*, Vol 12, no 4., str. 1 – 8.
85. Anirban, S. (2012): Green marketing: The competitive advantage of sustainability, *An International Multidisciplinary Research Journal*, Vol 2, no 10, str. 289 – 301.
86. Aquino, K., Reed II, A. (2002), The Self-Importance of Moral Identity, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 83, no 6, str. 1423 – 1440.
87. Arnould, E. J., Thompson, C. J. (2005), Consumer Culture Theory (CTT): Twenty Years of Research, *Journal of Consumer Research*, Vol 31, no 4, str. 868 – 882.
88. Arvidsson, A. (2008), The ethical economy of customer coproduction, *Journal of Macromarketing*, Vol 28, no 4, str. 326 – 338.
89. Arvidsson, A. (2011), Ethics and value in customer co-production, *Marketing Theory*, Vol 11, no 3, str. 261 – 278.
90. Askegaard, S., Linnet, J. T. (2011), Towards an epistemology of consumer culture theory: Phenomenology and the context of context, *Marketing Theory*, Vol 11, no 4, str. 381 – 404.
91. Auger, P., Devinney, T. (2007), Do What Consumers Say Matter? The Misalignment of Preferences with Unconstrained Ethical Intentions, *Journal of Business Ethics*, Vol 76, str. 361 – 383.
92. Ayuso, S., Rodríguez, M. Á., Ricartm, J. E. (2006): Responsible competitiveness at the “micro” level of the firm using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation, *Corporate Governance*, Vol 6, no 4, str. 475 – 490.

93. Babić, Z. (2006), Socijalna pravednost i tržišna efikasnost – teoretski koncepti i uloga države, *Ekonomski pregled*, Vol 57, no 5 – 6., str. 344 – 363.
94. Bal, M., Bryde, D., Fearon, D., Ochieng, E. (2013), Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector, *Sustainability*, Vol 6, str. 695 – 710.
95. Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., Payne, A. (2011), Value propositions as communication practice: Taking a wider view, *Industrial Marketing Management*, Vol 40, no 2, str. 202 – 210.
96. Baker, W. E., Sinkula, J. M. (1999), Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance, *Journal of Market-Focused Management*, Vol 4, no 4., str. 295 – 308.
97. Banerjee, S. B. (2001), Corporate environmental strategies and actions, *Management Decision*, Vol. 39, no 1, str. 36 – 44.
98. Barbieri, J. C., Teixeira Álvares, A. C. (2016), Sixth generation innovation model: description of a success model, *Revista de Administração e Inovação*, Vol 13, str. 116 – 127.
99. Basiago, A. D. (1999), Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice, *The Environmentalist*, Vol 19, str. 145 – 161.
100. Bhattacharya C. B. (2010), Introduction to the special section on stakeholder marketing, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol 29, no 1, str. 1 – 3.
101. Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, S. W., Skolits, G. J., Esquivel, S. L. (2013), Practical Considerations for Using Exploratory Factor Analysis in Educational Research, *Practical Assessment, Research & Evaluation*, Vol 18, no 6, str. 1 – 13.
102. Belz, F. M. (2006), Marketing in the 21st Century, *Business Strategy and the Environment*, Vol 15, no 3, str. 139 – 144.
103. Belz, F. M., Schmidt-Riediger, B. (2010), Marketing Strategies in the Age of Sustainable Development: Evidence from the Food Industry, *Business Strategy and the Environment*, Vol 19, no 7, str. 401 – 416.
104. Berdica, J. (2013), Pravednost kao vrlina društvenik institucija, *Filozofska istraživanja*, Vol 33, no 4, str. 667 – 682.

105. Berner, A. i van Tonder, C. (2003), The postmodern consumer: implications of changing customer expectations for organisation development in service organisations, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol 29, no.3, str. 1 – 10.
106. Berrone, P., Surroca, J., Tribó, J. A. (2007), Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction, *Journal of Business Ethics*, Vol. 76, no 1, str. 35 – 53.
107. Bhattacharya C. B. (2010), Introduction to the special section on stakeholder marketing, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol 29, no 1, str. 1 – 3.
108. Bhattacharya C. B., Sen S. (2003), Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies, *Journal of Marketing*, Vol 67, no 2, str. 76 – 88.
109. Blaiech, R., Gharbi, A., Hamouda, M. (2013), Postmodern marketing: towards a convergence between the individualistic approach and the tribal approach, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 4, no. 9., str. 1294 – 1307.
110. Bocken, N. M .P., Short, S. W. P., Rana, P., Evans, S. (2014), A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, *Journal of Cleaner Production*, Vol 65, str. 42 – 56.
111. Boldaj, M. (2010), The Impact of a Responsive and Proactive Market Orientation on Innovation and Business Performance, *Economic and Business Review*, Vol 12, no. 4., str. 241 – 261.
112. Bonini, S. M. J., Mendonca, L. T., Oppenheim, J. M. (2006), When social issues become strategic. *McKinsey Quarterly*, Vol 2, str. 19 – 31.
113. Bonomi Santos, J., Ledur Brito L. A. (2012), Toward a subjective measurement model for firm performance, *Brazilian Administration Review*, Vol 9, dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922012000500007> (pristupljeno 26. 4 2016.)
114. Boons F., Lüdeke-Freund, F. (2013), Business models for sustainable innovation: State-of the art and steps towards a research agenda, *Journal of Cleaner Production*, Vol 45, str. 9 – 19.
115. Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., Wagner, M. (2013), Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview, *Journal of Cleaner Production*, Vol 45, str. 1 – 8.
116. Brčić, R. (2002), Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije, *Ekonomski pregled*, Vol 53, no 11 – 12, str. 1048 – 1069.

117. Brown, S. (1993), Postmodern Marketing?, *European Journal of Marketing*, Vol. 27 no. 4, str. 19 – 34.
118. Brundtland, G. H., ur. (1987), *Our Common Future: The Report of the World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press, Oxford
119. Camisón, C., Villar-Lópe, A. (2014), Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance, *Journal of Business Research*, Vol 67, no 1, str. 2891 – 2902.
120. Cano, C. R., Carrillat, F. A., Jaramillo, F. (2004), A Meta-analysis of the Relationship Between Marketing Orientation and Business Performance: Evidence From Five Continents, *International Journal of Marketing Research*, Vol. 21, no. 2., str.179 – 200.
121. Carrillo-Hermosilla, J., del Río, P., Könnölä, T. (2010), Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies, *Journal of Cleaner Production*, Vol 18, str. 1073 – 1083.
122. Carrington M. J., Neville B. A., Whitwell G. J. (2010), Why ethical consumers don't walk their talk: towards a framework for understanding the gap between actual buying behavior of ethically minded consumers, *Journal of Business Ethics*, Vol 97, no 2, str. 139 – 158.
123. Casalo, L. V., Flavián, C., Guinalú, M. (2008), The role of satisfaction and website usability in developing customer loyalty and positive word-of-mouth in the e-banking services, *International Journal of Bank Marketing*, Vol 26, no 6, str. 399 – 417.
124. Cella de Oliveira, F. A. (2013), Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition From Organizational Competences, *International Review of Management and Business Research*, Vol 2, no. 4, str. 962 – 979.
125. Ceptureanu, E. G. (2016), Competitive Intensity and its Implication on Strategic Position of Companies, *Journal of Applied Quantitative Methods*, Vol 11, no. 1., str. 57 – 62.
126. Churchill, G. A. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, Vol 16, str. 64 – 73.
127. Cifrić, I. (1997), Ekološko ponašanje i etos odgovornosti, *Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline*, Vol. 6, no. 4., str. 423 – 437.
128. Chen, C. (2001), Design for the Environment: A Quality Based Model for Green Product Development, *Management Science*, Vol. 47, no 2, str. 250 – 264.
129. Christoph, B., Noll, H. H. (2003), Subjective Well-Being in the European Union During the 90s', *Social Indicators Research*, Vol. 64, no. 3, str. 521 – 546.

130. Chrysochoidis, G. (2003), Factors affecting product innovation: A literature Review, *Agricultural Economics Review*, Vol 4, no 1, str. 47 – 61.
131. Churchill, G. A.: A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, str. 64 – 73.
132. Clausen, J., Fichter, K. (2016), Diffusion Dynamics of Sustainable Innovation – Insights on Diffusion Patterns Based on the Analysis of 100 Sustainable Product and Service Innovations, *Journal of Innovation Management*, Vol 4, str. 30 – 67.
133. Closs, D. J., Speier, C., Meacham, N, (2011), Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management, *Journal of Academy Marketing Sci.*, Vol 39, no. 1, str. 101 – 116.
134. Cohen, B., Winn, M.I., (2007), Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, Vol 22, no. 1, str. 29 – 49.
135. Colbert, B., Kurucz, E. (2007), Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM, *Human Resource Planning*, Vol 30, no. 1, str. 21 – 29.
136. Combs, J. G., Crook, T. R., Shook, C. L. (2005), The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research, u David J. Ketchen, Donald D. Bergh (ur.), *Research Methodology in Strategy and Management (Research Methodology in Strategy and Management, Volume 2)* Emerald Group Publishing Limited, str. 259 – 286
137. Common, M., i Perrings, C. (1992), Towards an ecological economics of sustainability, *Ecological Economics*, Vol. 6, No 1, str. 7 – 34.
138. Conant, J. S., Mokwa, M. P., Varadarajan, P. R. (1990), Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study, *Strategic Management Journal*, Vol 11, no 5, str. 365 – 383.
139. Costello, A. B. & Osborne, J. W.: Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis, *Practical Assessment, Research & Evaluation*, Vol. 10, no 7, 2005, str. 1 – 9.
140. Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., Ferrell, L. F., Ferrell, O. C., Pinney, C. C. (2011), Market-oriented sustainability: a conceptual framework and propositions, *Journal of Acad. Marketing Science*, Vol. 39., str. 71 – 85.
141. Ćimić, E. (1995), Društvena znanost i društvene promjene, *Društvena istraživanja*, Vol 4, no 2 – 3., str. 183 – 187.



142. Dahl, R. (2010), Green Washing – Do You Know What You’re Buying?, *Environmental Health Perspect*, Vol. 118, no 6, str. 246 – 252.
143. Danciu, V. (2013), The contribution of sustainable marketing to sustainable development, *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol 8, no. 2., str. 385 – 400.
144. Dangelico, R. M., Pujari, D. (2010), Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability, *Journal of Business Ethics*, Vol 95, str. 471 – 486.
145. Davis, G. F., White, C. J. (2015), The New Face of Corporate Activism, *Stanford Social Innovation Review*, str. 2 – 7.
146. Day, G. S. (2011), Closing the Marketing Capabilities Gap, *Journal of Marketing*, Vol 75, str. 183 – 195.
147. Day, G. S. (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58, no 4, str. 37 – 52.
148. Delmas, M. A. i Burbano, V. (2011), The drivers of greenwashing, *California management review*, Vol 54, no 1, str. 64 – 87.
149. Dendler, L. (2012), Sustainable meta-labeling: an effective measure to facilitate more sustainable consumption and production?, *Global Research Forum on Sustainable Consumption and Production Workshop, proceedings book*, Rio de Janerio
150. Deshpandé, R., Farley, U. (1998), Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market Focused Management*, Vol 2, no 3, str. 213 – 232.
151. Despotović, M., Katavić, I. (2016), Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća, *Obrazovanje za poduzetništvo*, Vol 6, no 2, str. 21 – 33.
152. Dragulanescu, I. V., Dragulanescu, N. (2013), Some theories of environmental sustainability, *Romanian Statistical Review*, No. 12, str. 14 – 23.
153. Dursun, T., Kilic, C., (2017), Conceptualization and Measurement of Market Orientation: A Review with a Roadmap for Future Research, *International Journal of Business and Management*, Vol. 12, no 3, str. 1 – 18.
154. Eccles, R. G., Miller Perkins, K, Serafeim, G. (2012), How to Become a Sustainable Company, *MIT Sloan Management Review*, Vol 53, no 4, str. 43 – 50.
155. Eccles, R. G., Ioannis, I., Serafeim, G. (2014), The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance, *Management Science*, Vol 60, no 11, str. 2835 – 2857.

156. Eggert, A., Hogreve, J., Ulaga, W., Muenkhoff, E. (2011), Industrial services, product innovations, and firm profitability: A multiple-group latent growth curve analysis, *Industrial Marketing Management*, Vol 40, no 5, str. 661 – 670.
157. Ekins, P. (2010), Eco-innovation for environmental sustainability: concepts, progress and policies, *International Economics and Economic Policy*, Vol 7, no 2 – 3, str. 267 – 290.
158. Epstein, M. J., Rejc Buhovac, A. (2010), Solving the sustainability implementation challenge, *Organizational Dynamics*, Vol 39, no 4, str. 306 – 315.
159. Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., Strahan, E. J. (1999), Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research, *Psychological Methods*, Vol. 4, str. 272 – 299.
160. Fahy J., Hooley G., Cox T., Beracs J., Fonfara K., Snoj B., (2000), The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe, *Journal of International Business Studies*, Vol 31, no 1, str. 63 – 81.
161. Feldman, F. M., Bahamonde, R. A., Bellido, I. V. (2014), A New Approach for Measuring Corporate Reputation, *Revista de Administração de Empresas*, Vol 54, no 1, str. 53 – 66.
162. Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., Ruiz, S. (2014), Effect of Stakeholders' Pressure on Transparency of Sustainability Reports within the GRI Framework, *Journal of Business Ethics*, Vol 122, no 1, str. 53 – 63.
163. Ferrell, O. C., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M., i Maignan, I. (2010), From market orientation to stakeholder orientation, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol 29, str. 93 – 96.
164. Firat, A. F., Sherry, J. F. Jr., Venkatesh, A. (1994), Postmodernism, marketing and the consumer, *International Journal of Research in Marketing*, Vol 11, str. 311 – 316.
165. Firat, A. F., Dholakia, N., Venkatesh, A. (1995), Marketing in postmodern world, *European Journal of Marketing*, Vol 29, no 1, str. 40 – 56.
166. Fraja, E., Martíneza, E., Matute, J. (2011), Green marketing strategy and the firm's performance: the moderating role of environmental culture, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 19, no 4, str. 339 – 355.
167. Frooman, J. (1999), Stakeholder Influence Strategies, *Academy of Management Review*, Vol. 24, no 2, str. 191 – 205.

168. Galbreath J. (2009), Drivers of Corporate Social Responsibility: the Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture, *British Journal of Management*, Vol 21, no 2, str. 511 – 525.
169. Gallego-Álvarez, I., Prado-Lorenzo, J. M., García-Sánchez, I. M. (2011), Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory, *Management Decision*, Vol 49, no 10, str. 1709 – 1727.
170. García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., Verdú-Jover, A. J. (2006), Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, no 1, str. 21 – 42.
171. Gauzente, C. (1999), Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis, *Marketing Bulletin*, Vol. 10, str. 76 – 82.
172. Gerbing, D. W., Anderson, J. C. (1988), An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessments, *Journal of Marketing Research*, Vol 25, no 2, str. 186 – 192.
173. Golfetto, F., Gibbert, M. (2006), Marketing competencies and the sources of customer value in business markets, *Industrial Marketing Management*, Vol 35, no 8, str. 904 – 912.
174. Gonzalez, F. J. M., Palacios, T. M. B. (2002), The effect of new product development techniques on new product success in Spanish firms, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, no 5, str. 261 – 271.
175. Goodland, R. (1995), The Concept of Environmental Sustainability, *Annual Review of Ecological Systems* Vol. 26, str. 1 – 24.
176. González-Benito, J., González-Benito, Ó. (2006), A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, no 2, str. 87 – 102.
177. Green, K. W., Toms, L. C., Clark, J. (2015), Impact of market orientation on environmental sustainability strategy, *Management Research Review*, Vol 38, no 2, str. 217 – 238.
178. Grönroos, C. (2006), On defining marketing: finding a new roadmap for marketing, *Management theory*, Vol 6, no 4, str. 395 – 417.
179. Grubor, A., Milovanov, O. (2017), Brand Strategies in The Era of Sustainability, *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, Vol 15, no 1, str. 78 – 88.
180. Grundey, D. (2015), The Marketing Philosophy and Challenges for the New Millennium, *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, Vol. 9, no 15, str. 169 – 180.

181. Gunarathne, U. (2015), Measurement Model of the Market Orientation: New Theoretical Framework NEWMKTOR Model, *International Journal of Management and Commerce Innovations*, Vol. 3, no 1, str. 255 – 263.
182. Gudlaugsson, T. and Schalk, A. P. (2009), Effect of Market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence from Iceland, *The European Institute of Retailing and Services Studies*, Vol 6, str. 1 – 17.
183. Guenzi, P., Troilo, G. (2006), Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing–Sales integration, *Industrial Marketing Management*, Vol 35, str. 974 – 988.
184. Háhn J. (2007), Postmodern marketing or the way to the Holy Grail?, u *BGF Szakmai Füzetek*, no 23, BGF KKFK, Budapest, str. 30 – 39.
185. Hall, R. (1993), A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol 14, no 8, str. 607 – 618.
186. Ham, M. (2009), Segmentacija potrošača prema razini ekološke odgovornosti, *Tržište*, Vol 21, no 2, str. 183 – 202.
187. Hanvanich, S., Sivakuma, K., Hult, G. T. M. (2006), The Relationship of Learning and Memory With Organizational Performance: The Moderating Role of Turbulence, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 34, no 4, str. 600 – 612.
188. Harrison, D. A., McLaughlin, M.E. (1991), Exploring the cognitive processes underlying responses to self-report instruments: Effects of item content on work attitude measures, *Proceedings of the 1991 Academy of Management annual meetings*, str. 310 – 314.
189. Harrison, J., Wicks, A. (2013), Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance, *Business Ethics Quarterly*, Vol 23, no 1, str. 97 – 124.
190. Hart, S. L. & Milstein, M. B. (2003): Creating sustainable value, *Academy of Management Executive*, Vol. 17, no 2, str. 56 – 69.
191. Hartmann, P., Apolaza Ibanez, V., Forcada Sainz, F. J. (2005), Green Branding Effects on Attitude: Functional versus Emotional Positioning Strategies, *Marketing Intelligence and Planning*, Vo. 23, no 1, str. 21 – 30.
192. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr. W. E., Schlesinger, L. A. (1994), Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, str. 164 – 170.

193. Hinkin, T. R., Schriesheim, C. A. (1989), Development and application of new scales to measure the French and Raven bases of social power, *Journal of Applied Psychology*, Vol 74, no 4, str. 561 – 567.
194. Hoffman, A. (2001), Linking Organizational and Field-level Analyses: The Diffusion of Corporate Environmental Practice, *Organization & Environment*, Vol 14, no 2, str. 133 – 156.
195. Hofstede, G., Minkov, M. (2010), Long – versus short-term orientation: new perspectives, *Asia Pacific Business Review*, Vol 16, no 4, str. 493 – 504.
196. Hooley, G., Fahy, J., Greenley, G., Beracs, J., Fonfara, K., Snoj, B. (2003), Market Orientation in the Service Sector of the Transition Economies of the Central Europe, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, no 1/2, str. 86 – 106.
197. Hu, H. H., Kandampully, J., Juwaheer, T. D. (2009), Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. *The Service Industries Journal*, Vol 29, no 2, str. 111 – 125.
198. Huang, H. H. (2015), The Probability Model of Expectation Disconfirmation Process, *Expert Journal of Marketing*, Vol 3, no 1, str. 11 – 16.
199. Hubbard, G. (2009), Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 18, no 3, str. 177 – 191.
200. Hutchins, J. & Sutherland, J. W. (2008), An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, str. 1688 – 1698.
201. Hyder, A. S., Chowdhury, E. H. (2015), Market Orientation in Service Firms – An International Comparative Study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, no 175, str. 16 – 23.
202. Ismail, S. T., Alsadi, B. Y. (2010), Relationship Marketing and Organizational Performance Indicators, *European Journal of Social Sciences*, Vol. 12, no 4, str. 545 – 557.
203. Jagić, S., Vučetić, M. (2012), Globalizacijski procesi i kultura, *Acta Iadertina*, Vol 9, str. 15 – 24.
204. Jangl, P. (2015), Relationship between Market Orientation and Business Performance in Czech and German high-tech Firms, *Tržište*, Vol. 27, no 2, str. 153 – 170.
205. Jaworski, B. J, Kohli, A. K. (1993), Market orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, Vol 57, str. 53 – 70.

206. Jeon, H., Choi, B. (2012), Relationship between employee satisfaction and customer satisfaction, *Journal of Services Marketing*, Vol 26, no 5, str. 332 – 341.
207. Jerman, D., Završnik, B. (2006), Can marketing capabilities lead to the competitive advantage of the firm?, *Ekonomika istraživanja*, Vol.19, no 1, str. 53 – 64.
208. Jerzyk, E. (2015), Design and Communication of Ecological Content on Sustainable Packaging in the Young Consumers' Opinions, *Dubrovnik International Economic Meeting*, Vol 2, no 1, str. 626 – 636.
209. Jessop, B. (2002), Liberalism, Neoliberalism, and Urban Governance: A State-Theoretical Perspective, *A Radical Journal of Geography – Antipode*, Vol. 34, no 3, str. 452 – 472.
210. Jocz, K. E., Quelch, J. A. (2008), An Exploration of Marketing's Impacts on Society: A Perspective Linked to Democracy, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 27, no 2, str. 202 – 206.
211. Johnson, K., Hays, C., Center, H., Daley, C. (2004), Building capacity and sustainable prevention innovations: a sustainability planning model, *Evaluation and Program Planning*, Vol 27, no 2, str. 135 – 149.
212. Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D., Hillier, D. (2008): Marketing and sustainability, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26, no 2, str. 123 – 130.
213. Jyoti, J., Sharma, J. (2013), Impact of Market Orientation on Business Performance: Role of Employee Satisfaction and Customer Satisfaction, *The Journal of Business Perspective*, Volume: Vol 16, no 4, str. 297 – 313.
214. Kaplan, R. S., Norton, D. (1992), The balanced scorecard: Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, str. 70 – 79.
215. Kar Yan, Y., Yazdanifard, R. (2014), The Concept of Green Marketing and Green Product Development on Consumer Buying Approach, *Global Journal of Commerce & Management Perspective*. Vol 3, str. 33 – 38.
216. Karaosmanoglu, E., Melewar, T. C. (2006), Corporate communications, identity and image: a research agenda, *Journal of Brand Management*, Vol 14, no 1-2, str. 196 – 206.
217. Katrandjiev, H. (2016), Ecological Marketing, *Green Marketing, Sustainable Marketing: Synonyms or an Evolution of Ideas?*, *Economic Alternatives*, no 1, str. 71 – 82.
218. Kim, S. B., Kim, D. Y. (2016), The influence of corporate social responsibility, ability, reputation, and transparency on hotel customer loyalty in the U.S.: a gender-based approach, *SpringerPlus*, Vol 5, str. 2 – 13.

219. Kim, H. E., Pennings, J. M., (2009), Innovation and Strategic Renewal in Mature Markets: A Study of the Tennis Racket Industry, *Organization Science*, Vol. 20, no 2, str. 368 – 383.
220. Kincaid, M. (2012), Building Corporate Social Responsibility through Servant-Leadership, *International Journal of Leadership Studies*, Vol 7, no 2, str. 151 – 171.
221. Kitchin, T. (2003), Corporate social responsibility: A brand explanation, *Journal of Brand Management*, Vol 10, no 4, str. 312 – 326.
222. Klewitz, J., Hansen, E. G. (2014), Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review, *Journal of Cleaner Production*, Vol 65, str. 57 – 75.
223. Knot, A. M. (2003), Persistent Heterogeneity and sustainable Innovation, *Strategic Management Journal*, Vol 24, no 8, str. 687 – 705.
224. Kohli, A .K, Jaworski, B. J, (1990), Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, Vol 54, str. 1 – 18.
225. Kohli, A. K., Jaworski, B. J., Kumar, A. (1993), MARKOR: A measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, Vol 30, no 4, str. 467 – 477.
226. Kollmuss, A., Agyeman, J. (2002), Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?, *Environmental Education Research*, Vol 8, no 3, str. 239 – 260.
227. Kotler, P. (1972), What consumerism means for marketers, *Harvard Business Review*, Vol. 50, no 3, str. 48 – 57.
228. Kotler, P. (2011): Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *Journal of Marketing*, Vol. 75, no 4, str. 132 – 135.
229. Krause, P. (2015), The Potential of an Environmentally Friendly Business Strategy – Research from the Czech Republic, *International Journal of Engineering Business Management*, Vol 6, no 7, str. 1 – 6.
230. Kuchinka, D. G. J., Balazs, S., Dan Gavriletea, M., Djokic, B. B. (2018), Consumer Attitudes toward Sustainable Development and Risk to Brand Loyalty, *Sustainability* , Vol 10, str. 997 – 1022.
231. Kueng P., Meier A., Wettstein T. (2001), Performance measurement systems must be engineered, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 7 no 3, str. 1 – 27.
232. Kumar, A. H. H., John, S. F., Senith, S. (2014), A Study on factors influencing consumer buying behavior in cosmetic Products, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol 4, no 9, str. 2 – 6.

233. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., Leone, R. P. (2011), Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?, *Journal of Marketing*, Vol 75, str. 16 – 30.
234. Kumar, V., Rahman, Z., Kazmi, A. A., Goyald, P. (2012), Evolution of sustainability as marketing strategy: Beginning of new era, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 37, str. 482 – 489.
235. Kumar, V., Rahman, Z., Kazmi, A. A. (2016), Assessing the Influence of Stakeholders on Sustainability Marketing Strategy of Indian Companies, *SAGE Journals*, Vol 6, no 3, str. 1 – 19.
236. Kumar, V., Rahman, Z., Kazmi, A. A. (2016), Sustainability Marketing Strategy: An Analysis of Recent Literature, *Global Business Review*, Vol. 14, no 4, str. 601 – 625.
237. Kumar, K., Subramanian, R., Strandholm, K. (2011), Market orientation and performance: Does organizational strategy matter?, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 18, no 1, str. 37 – 49.
238. Kurowska, S. (2003), Sustainable consumption, *International Journal of Consumer Studies*, Vol 27, no 3, str. 237 – 238.
239. Langă, E. L., Zegreanu, P. (2012), Environmental marketing orientation: Focus on the Romanian construction sector, *Contemporary Marketing Review*, Vol. 2, no 5, str. 11 – 17.
240. Lehner, M, Vaux Halliday, S. (2017), Branding sustainability: Opportunity and risk behind a brand-based approach to sustainable markets, *Ephemera - Theory and Politics in Organizations*, Vol 14, no 1, str. 13 – 34.
241. Levitt, T. (1960), Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, Vol. 38. str. 24 – 47.
242. Lings, I. N., Greenley, G. E. (2009), The impact of internal and external market orientations on firm performance, *Journal of Strategic Management*, Vol 17, no 1, str. 41 – 53.
243. Lippert, I. (2011), Greenwashing, u Wehr, K. (ur.), *Green Culture: An A-to-Z Guide*, SAGE
244. Liu S., Kasturiratne D., Moizer J., (2012), A hub-and-spoke model for multi-dimensional integration of green marketing and sustainable supply chain management, *Industrial Marketing Management*, Vol 41, str. 581 – 588.
245. Lončarić D., (2009) Društveno odgovorne marketinške odluke – razvoj mjerne ljestvice, *Tržište*, Vol. 21, no 1, str. 7 – 23.



246. Lopez-Valeiras, E., Gomez-Conde, J., Naranjo-Gil, D. (2015), Sustainable Innovation, Management Accounting and Control Systems, and International Performance, Sustainability, Vol 7, no 3, str. 3479 – 3492.
247. Luchs, M., Walker Naylor, R., Rose, R. L., Catlin, J. R., Gaus, R., Kapitan, S., Mish, J., Ozanne, L., Phipps, M., Simpson, B., Subrahmanyam, S., Weaver, T. (2011), Toward a Sustainable Marketplace: Expanding Options and Benefits for Consumer, Journal of Research for Consumers, Vol 19, str. 1 – 12.
248. Lusch, R. F. (1979), Erase Distribution Channels from your Vocabulary and add Marketing Channels, Marketing News, no. 7
249. Luqmani, A., Leach, M., Jesson, D. (2017), Factors behind sustainable business innovation: The case of a global carpet manufacturing company, Environmental Innovation and Societal Transitions, Vol 24, str. 94 – 105.
250. Lynch, J., de Chernatony, L. (2004), The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets, Journal of Brand Management, Vol 11, no 5, str. 403 – 419.
251. Mahon, J. F. (2002), Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature, Business & Society, Vol. 41, no 4, str. 415 – 445.
252. Mahmoud, M. A., (2011), Market Orientation and Business Performance among SMEs in Ghana, International Business Research, Vol 4, no 1, str. 241 – 251.
253. Maignan, I., Ferrell, O. C. (2004), Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 32, str. 3–19.
254. Maignan, I., Gonzalez-Padronb, T. L., Hultc, G. T. M., Ferrelld, O. C. (2011), Stakeholder orientation: Development and testing of a framework for socially responsible marketing, Journal of Strategic Marketing, Vol. 00, no 0, str. 1–26.
255. Maletič, M et. al. (2014), The Relationship between Sustainability-Oriented Innovation Practices and Organizational performance: Empirical Evidence from Slovenian Organizations, Organizacija, Vol.47, no 1. str. 3 – 13.
256. Maletič, M., Maletič, D., Dahlgaard, J. J., Dahlgaard-Park, S., Gomišček, B. (2015), Effect of sustainability-oriented innovation practices on the overall organisational performance: an empirical examination, Total Quality Management and Business Excellence, str. 1 – 20.
257. Mandhachitara, R., Poolthong, Y. (2011), A model of customer loyalty and corporate social responsibility, Journal of Services Marketing, Vol 25, no 2, str.122 – 133.

258. Martínez García de Leaniz, P., Rodríguez-del-Bosque, I. (2013), CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction, *International Journal of Hospitality Management*, Vol 35. Str. 89 – 99.
259. Maas, S., Reniers, G. (2013), Development of a CSR model for practice: connecting five inherent areas of sustainable business. *Journal Cleaner Production*, Vol. 64, no 1, str. 104 – 114.
260. Matten, D. i Moon, J. (2004), Corporate social responsibility: Education in Europe, *Journal of Business Ethics*, Vol. 54, no 4, str. 323 – 337.
261. Maydeu-Olivares, A, Lado, N. (2003), Market orientation and business economic performance: A mediated model, *International Journal of Service Industry Management*, Vol 14, no 3, str. 284 – 309.
262. Meijer M-M., Schuyt T. (2005), Corporate Social Performance as a Bottom Line for Consumers, *Business and Society*, Vol 44, no 4, str. 442 – 461.
263. Mbare, O. (2004), The Role of Corporate Social Responsibility (CSR) in the New Economy, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 9, no 1., dostupno na: <http://ejbo.jyu.fi> (pristupljeno 16.01.2017.)
264. McAlexander, J. H., J. W. Schouten, H. F. Koenig (2002), Building a brand community, *Journal of Consumer Research*, Vol 66, no 1, str. 38 – 54.
265. Mebratu, D. (1998), Sustainability and Sustainable Development: Historical and Conceptual Review, *Environmental Impact Assessment Review*, Vol 18, str. 493 – 520.
266. Milfont, T. L., Markowitz, E. (2016), Sustainable consumer behavior: a multilevel perspective, *Current Opinion in Psychology*, Vol. 10, str. 112 – 117.
267. Missaoui, Y. M., Saidi, H. A. (2014), Market Orientation of Saudi Banking Sector by MKTOR Market Orientation Measure Scale, *Arab Journal of Business Management*, Vol 5, no 2, str. 1 – 5.
268. Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, Vol 22, no 4, str. 853 – 886.
269. Mitchell, R. W., Wooliscroft, B., (2010), Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy, *Journal of Macromarketing*, Vol. 30, no 2, str. 160 – 170.
270. Mittelstaedt, J. D., Shultz, C. J., Kilbourne, W. E., Peterson, M. (2014), Sustainability as Megatrend: Two Schools of Macromarketing Thought, *Journal of Macromarketing*, Vol. 34, no 3, str. 253 – 264.

271. Moravcikova, D., Krizanova, A., Kliestikova, Rypakova, M. (2017), Green Marketing as the Source of the Competitive Advantage of the Business, *Sustainability* , Vol 9, str. 2218 – 2231.
272. Morelli, J. (2011), Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals, *Journal of Environmental Sustainability*, Vol 1, no 1, str. 1 – 9.
273. Morgan, R.E. (1996), Conceptual foundations of marketing and marketing theory, *Management Decision*, Vol. 34, no10, str. 19 – 26.
274. Morioka, S. N., Evans, S., Monteiro de Carvalho, M. (2016), Sustainable business model innovation: exploring evidences in sustainability reporting, *Procedia CIRP*, Vol 40, str. 659 – 667.
275. Müller, A. L. (2014), Sustainability and customer relationship management: current state of research and future research opportunities, *Management Review Quarterly*, Vol 64, no 4, str. 201 – 224.
276. Narver, J. C. & Slater, S. F., (1990), The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol 54, no 4, str. 20 – 36.
277. Narver, J. C., Slater, S. F., MacLachlan, D. L. (2004), Responsive and proactive market orientation and newproduct success, *Journal of Product Innovation Management*, Vol 21, no 5, str. 334 – 347.
278. Neneh, B. N. (2016), Market orientation and performance: the contingency role of external environment, *Environmental Economics*, Vol 7, no 2., str. 130 – 137.
279. Neubert, G., Lambey-Checchin, C. (2016), The Sustainable value proposition of PSSs: the case of ECOBEL “Shower head”, *Procedia CIRP*, Vol 4, str. 12 – 17.
280. Nidumolu, R., Prahalad, C. K., Rangaswami, M. R. (2009), Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation, *Harvard Business Review*, Vol 87, no 9, str. 56 – 64.
281. Noo-urai, N., Jaroenwisan, K. (2016), Sustainability Marketing: A Changing of Marketing Concept Lead to Sustainable Business, *International Journal of Business and Social Science*, Vol 7, no 4, str. 114 – 119.
282. Nuansate, S., Mohd Mokhtar, S. S. (2013), The Moderating Effect of Organizational Culture between Proactive Market Orientation and Hotel Business Performance in Thailand, *Journal of Business and Economics*, Vol 4, no 1, str. 66 – 75.
283. Oczkowski, E., Farrell, M. A. (1998), Discriminating between measurement scales using nonnested tests and two stage least squares estimators: the case of market orientation, *International Journal of Research in Marketing*, Vol 15, no 4, str 349 – 366.

284. Oliver, R. L., (1999), Whence Customer Loyalty, *Journal of Marketing*, Vol 63, specijalni broj, str. 33 – 44.
285. Olson, E. G. (2008), Creating an Enterprise-Level „Green“ Strategy, *Journal of Business Strategy*, Vol. 29, no 2, str. 22 – 30.
286. Patala, S., Jalkala, A., Keränen, J., Väisänen, S., Tuominen, V., Soukka, R. (2016), Sustainable value propositions: Framework and implications for technology suppliers. *Industrial Marketing Management*, Vol 59, str. 144 – 156.
287. Peattie, K. (2001), Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing, *The Marketing Review*, Vol 2, no 2, str. 129 – 146.
288. Peattie, K., Belz, F. M. (2010), Sustainability marketing — An innovative conception of marketing, *Marketing Review St. Gallen*, Vol 27, no 5, str. 8 – 15.
289. Peñaloza, L., Mish, J., (2011), The Nature and Processes of Market Co-Creation in Triple Bottom Line Firms: Leveraging Insights from Consumer Culture Theory and Service Dominant Logic, *Marketing Theory*, Vol. 11, no 1, str. 9 – 34.
290. Pereira de Abreu, D. A., Cruz, J. M., Paseiro Losada, P. (2011), Active and Intelligent Packaging for the Food Industry, *Food Reviews International*, Vol 28, no 2, str. 146 – 187.
291. Pett, M., Lackey, N., Sullivan, J. (2003). Making sense of factor analysis, Sage Publications, Thousand Oaks
292. Pileliene, L., Zikiene, K., Svagzdiene, B. (2009), The Formation of Customer Loyalty Conception in the Context of the Evolution of Schools of Marketing Thought, *Socialiniai tyrimai / Social Research*, Vol 16, no 2, str. 67 – 76.
293. Porter, M. E. & Kramer M. (2006), Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard business review*, Vol 84, no 12, str. 42 – 56.
294. Porter, M. E., Kramer M. (2011), Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, Vol 89, str. 62 – 77.
295. Porter, M. E., van der Linde, C. (1995), Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship, *The journal of economic perspectives*, Vol. 9, no 4, str. 97 – 118.
296. Potočan, V. (2013), Marketing capabilities for innovationbased competitive advantage in the slovenian market, *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, Vol 6, no 1, str. 118 – 134.

297. Prakash, A. (2002), Green marketing, public policy and managerial strategies, *Business Strategy and the Environment*, No 11, str. 285 – 297.
298. Press M., Arnould, E. J. (2009), Constraints on sustainable energy consumption: market system and public policy challenges and opportunities, *Journal of Public Policy*, Vol 28, str. 102 – 113.
299. Protcko, E., Dornberger, U. (2014), The impact of market orientation on business performance – the case of Tatarstan knowledge-intensive companies, *Problems and Perspectives in Management*, Vol 12, no 4, str. 225 – 231.
300. Pulendran, S., Speed, R., Widing, R. E. (2000), The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia, *Australian Journal of Management*, Vol. 25, no 2, str. 119 – 144.
301. Rajkovič, T., Prašnikar, J. (2009), Technological, Marketing and Complementary Competencies Driving Innovative Performance of Slovenian Manufacturing Firms, *Organizacija*, Vol 42, str. 77 – 86.
302. Rakić, B., Rakić, M. (2015), Holistic Management of Marketing Sustainability in the Process of Sustainable Development, *Environmental Engineering and Management Journal*, Vol 14, no 4, str. 887 – 900.
303. Ramirez, E., Gonzalez, R. J., Moreira, G. J. (2014), Barriers and bridges to the adoption of environmentally-sustainable offerings, *Industrial Marketing Management*, Vol 43, no 1, str. 16 – 24.
304. Realini, C. E., Marcos, B. (2014), Active and intelligent packaging systems for a modern society, *Meat Science*, Vol 98, no 3, str. 404 – 419.
305. Reeves, H. (2016), Defining Public Relations' Role in Corporate Social Responsibility Programs, *PR Journal*, Vol. 10, no 2, str. 1 – 19.
306. Reijonen, H., Laukkanen, T., Komppula, R., Tuominen, S. (2012), Are Growing SMEs More Market-Oriented and Brand-Oriented?, *Journal of Small Business Management*, Vol 50, no 4, str. 699 – 716.
307. Rennings, K., Rammer, C., (2011), The impact of regulation-driven environmental innovation on innovation success and firm performance, *Industry and Innovation*, Vol 18, no 3, str. 255 – 283.
308. Rennings, K., Ziegler, A., Ankele, K., Hoffmann, E. (2006), The influence of different characteristics of the EU environmental management and auditing scheme on technical environmental innovations and economic performance, *Ecological Economics*, Vol 57, no 1, str. 45 – 59.

309. Richardson, J. (2008), The business model: an integrative framework for strategy execution, *Strategic Change*, Vol 17, no 5 – 6, str. 133 – 144.
310. Rodrigues, A. P., Pinho, J. C. (2010), Market orientation, job satisfaction, commitment and organisational performance - The specific case of local public sector, *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol 4, no 2, str. 172 – 192.
311. Rousseau, J. J. (1978), *Rasprava o porijeklu i osnovama nejednakosti među ljudima / Društveni ugovor*, Školska knjiga, Zagreb
312. Rothwell, R. (1994), Towards the fifth-generation innovation process, *International Marketing Review*, Vol 11, no 1, str. 7 – 31.
313. Rynes, S. L. (2004), The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies between what People say and what They do, *Human Resource Management*, Vol. 43, no 4, str. 381 – 394.
314. Sachdeva S., Jordan, J., Mazar, N. (2015), Green consumerism: moral motivations to a sustainable future, *Curr. Opin. Psychol.*, Vol 6, str. 60 – 65.
315. Saxena, P. R., Khandelwal K. P. (2010), Sustainable Development through Green Marketing; The Industry Perspective, *The International Journal of Environmental, Economic & Social Sustainability*, Vol. 6, no 6, str. 59 – 79.
316. Schaltegger, S., Hansen, E. G., Lüdeke-Freund, F. (2016), Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues, *Organization & Environment*, Vol 29, no 1, str. 3 – 10.
317. Schaltegger, S., Wagner, M. (2011), Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 20, no 4, str. 222 – 237.
318. Schonrock-Adema, J., Heijne-Penninga, M., Van Hell, E. A., Cohen-Schotanus, J. (2009), Necessary steps in factor analysis: enhancing validation studies of educational instruments, *Medical Teacher*, Vol 31, str. 226 – 232.
319. Schrader, U., Thøgersen, J. (2011), Putting Sustainable Consumption into Practice, *Journal of Consumer Policy*, Vol 34, no 1, str. 3 – 8.
320. Shafer, A., Crane, A. (2005), Addressing sustainability and Consumption, *Journal of Marketing*, Vol. 25, no 1, str. 76 – 92.
321. Shaheen, I., Naseem, N. (2015), A Review of Customer Satisfaction, Employee Satisfaction and their impact on Firm Performance, *International Journal of Management & Organizational Studies*, Vol 4, no 1, str. 34 – 38.

322. Schaltegge, S., Hansen, E. G., Lüdeke-Freund, F. (2016), Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues, *Organization & Environment*, Vol 29, no 1, str. 3 – 10.
323. Shankar, V., Urban, G. L., Sultan, F. (2002), Online trust: a stakeholder perspective, concepts, implications, and future directions, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol 11, no 3–4, str. 325 – 344.
324. Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. (2003), Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, *Journal of Business Venturing*, Vol 18, no 5, str. 667 – 687.
325. Sharma, R., Monteiro, S. (2016), Creating Social Change: The Ultimate Goal of Education for Sustainability, *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 6, no 1, str. 72 – 75.
326. Sharma, S. Henriques, I. (2005), Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry, *Strategic Management Journal*, Vol 26, no 2, str. 159 – 180.
327. Sengupta, K., Chattopadhyay, A., (2006), Importance of appropriate marketing strategies for sustainability of small business in a developing country, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic*, Vol. 18, no 4, str. 328 – 341.
328. Seuring, S., Gold, S., (2013), Sustainability management beyond corporate boundaries: from stakeholders to performance, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 56, str. 1 - 6.
329. Sevester, J. G., Krones, C. J. (2012), Placing Trust at the Centre of Your Internet Business, *Sloan Management Review*, Vol 42, no 3, str. 39 – 48.
330. Sezen, B. & Çankayab, S. Y., (2013), Effects of Green Manufacturing and Eco-innovation on Sustainability Performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, no 6, str. 154 – 163.
331. Shehu, A. M., Mahmood, R. (2014), The Relationship between Market Orientation and Business Performance of Nigerian SMEs: The Role of Organizational Culture, *International Journal of Business and Social Science*, Vol 5, no 9, str. 159 – 168.
332. Sima V., Gheorghe I. G., (2009), The green strategy mix – a new marketing approach, *Knowledge Management and Innovation in Advancing Economics – Analysis and Solutions*, Vol 1, no 3, str. 1344 – 1347.
333. Sin, L .Y. M., Tse, A .C. B., Heung, V. C. S., Yim, F. H. K. (2005), An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry, *Hospitality Management*, Vol 24, str. 555–577.

334. Slater, S. F, Naver, J.C. (1998), Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two, *Strategic management Journal*, Vol 19, no 10, str. 1001 –1006.
335. Slater, S. F, Naver, J.C. (2000), The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, *Journal of Business Research*, Vol 48, no 1, str. 69 – 73.
336. Smith, P. A. C., Sharicz, C. (2011), The Shift Needed for Sustainability, *The Learning Organization*, Vol 18, no 1, str. 73 – 86.
337. Smoliński, I. (2016), Sustainable Marketing in an Enterprise, *Journal of Quality and Environmental Studies*, Vol 2, no 1, str. 5 – 14.
338. Souder, D., Reilly, G., Bromiley, P., Mitchell, S. (2016), A Behavioral Understanding of Investment Horizon and Firm Performance, *Organization Science*, Vol 27, no 5, str. 1202 – 1218.
339. Şener , S., Sarıdoğan, E. (2011), The Effects Of Science-Technology-Innovation On Competitiveness And Economic Growth, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 24, str. 815 – 828.
340. Surya, R., Vijaya Banu, P. (2014), Introduction to Green Marketing, *International Journal of Economics and Management Studies*, Vol 1 , no 2, str. 1 – 4.
341. Šályová, S., Táborecká-Petrovičová, J., Nedelová, G., Ďaďo, J. (2015), Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry, *Procedia Economics and Finance*, Vol 34, str. 622 – 629.
342. Škerlavaj, M., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R., Dimovski, V. (2007), Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance, *International Journal of Production Economics*, Vol. 106, no 2, str. 346–367.
343. Škuflić, L., Vlahinić-Dizdarević, N. (2003), Koncept nove ekonomije i značaj informacijsko-komunikacijske tehnologije u Republici Hrvatskoj, *Ekonomski pregled*, Vol. 54, no 5 – 6, str. 460 – 479.
344. Šram, Z. (2014), Eksplorativna i konfirmatorna faktorska analiza skale nacionalističkog sindroma (sns-1), *Političke perspektive*, Vol 4, no 1, str. 1 – 7.
345. Šundalić, A., Dernaj, B. (2012), Međugeneracijska pravednost kao sastavnica globalne strategije održivog razvoja, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 25, no 2, str. 237 – 246.
346. Srinivasa, R. V. (2014), Green Marketing and Its Impact on Sustainable Development, *International Journal of Innovative Technology & Adaptive Management*, Vol 1, no 5, str. 39 – 45.



347. Teece, D. J., Pisano G, Shuen A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol 18, no 7, str. 509 – 535.
348. Terziovski, M, Guerrero, J. L. (2014), Sustainable Development Orientation (SDO) Practise and its Impact on Innovation Performance, *JCEBI*, Vol 1, no 1, str. 19 – 30.
349. Thurau, H. T. (2004), Customer orientation of service employees: its impact on customer satisfaction, commitment and retention, *International journal of service industry management*, Vol 15, no 5, str. 460 – 478.
350. Tkalac, A., Verčić, D. (2007), Reputation as matching identities and images: extending Davies and Chun's (2002) research on gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand, *Journal of Marketing Communications*, Vol 13, no 4, str. 277 – 290.
351. Tomášková, E. (2007), The Current Models of Market Orientation, *European Research Studies*, Vol 11, no 3 – 4, str. 81 – 88.
352. Vágási, M. (2004), Integration of the sustainability concept into strategy and marketing, *Periodica Polytechnica*, Vol 12, no 2, str. 245 – 260.
353. Van Kleef, J. A. G., Roome, N. J. (2007): Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, no 1, str. 38 – 51.
354. Van Marrewijk M, Werre M. (2003), Multiple Levels of Corporate Sustainability, *Journal of Business Ethics*, Vol 44, no 2 – 3, str. 107 – 119.
355. Veludo de Oliveira, T. M. (2006), Society Versus Business Organization: The Strategic Role of Marketing, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol 11, no 1, str. 26 – 29.
356. Verboven, H., Vanherck, L. (2015), Sustainability as a management process for SMEs, *Umwelt Wirtschafts Forum*, Vol 23, no 4, str. 241 – 249.
357. Vitezić, N. (2011): Correlation between social responsibility and efficient performance: An Analysis Of Large Companies In Croatia, *Zb. rad. Ekon. fak. Rij.* Vol 29, no 2, str. 423 – 442.
358. Vitezić, N., (2010), Corporate sustainability and Triple Bottom Line: Croatian experience, *International Journal of Trade and Global Markets*, Vol 3, no 1, str. 68 – 81.
359. Voegtlin, C., Boehm, S. A., Bruch, H. (2015), How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment, *International Journal of Manpower*, Vol. 36, no 3, str. 354 – 373.

360. Vorhies, D. W., Morgan, N. A. (2005), Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, Vol. 69, no 1, str. 80 – 94.
361. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014), Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*, Vol. 4, no 1, str. 40 – 58.
362. Waddock, S. A., Graves, S. B. (1997), The Corporate Social Performance-Financial Performance Link, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, no 4, str. 303 – 319.
363. Wales, T. (2013), Organizational sustainability: what is it, and why does it matter?, *Review of Enterprise and Management Studies*, Vol 1, no 1, str. 38 – 49.
364. Weerawardena, J. (2003), The role of marketing capabilities in innovation-based competitive advantage, *Journal of Strategic Marketing*, Vol 11, str. 15 – 35.
365. West, D., Ford, J., Ibrahim, E. (2015), *Strategic Marketing*, University Press, Oxford
366. Wiltgen, R. J. (1998), Marx's and Engels's Conception of Malthus, *Organization & Environment*, Vol. 11, no 4, str. 451 – 460.
367. Winn, M., Angell, L. (2000), Toward a process model of corporate greening, *Organization Studies*, Vol 2, no 6, str. 1119 – 1147.
368. Wognum, P. M., Bremmers, H., Trienekens, J. H., van der Vorst, J., Bloemhof, J. M. (2011), Systems for sustainability and transparency of food supply chains – Current status and challenges, *Advanced Engineering Informatics*, Vol 25, no 1, str. 65 – 76.
369. Zink, K. J. (2005), Stakeholder orientation and corporate social responsibility as a precondition for sustainability, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol 16, no 8 - 9, str. 1041 – 1052.
370. Yasin, N.M., Noor, M.N., Mohamad, O. (2007), Does Image of Country-of-Origin Matter to Brand Equity?, *Journal of Product and Brand Management*, Vol 16, no 1, str. 38 – 48.
371. Yau, O. H. M., Chow, P. M. R., Sin, Y. M. L., Tse, C. B. A., Luk, C. L., Lee, J. S. Y. (2007), Developing a scale for stakeholder orientation, *European Journal of Marketing*, Vol. 41, no 11/12., str. 1306 – 1327.
372. Yoon, E., Tello, S. (2009), Examining Drivers of Sustainable Innovation: Exploratory Views and Corporate Strategies, *Seoul Journal of Business*, Vol 15, no 2, str. 85 – 115.
373. Yu-Shan, C (2008), The Driver of Green Innovation and Green Image – Green Core Competence, *Journal of Business Ethics*, Vol 8, no 3, str. 531 – 543.

## OSTALI IZVORI

374. American Marketing Association, (2017) About AMA: Definition of Marketing, dostupno na: [www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx](http://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx) (pristupljeno 25.4.2017.)
375. BBMG (2016), The Five Principles of Sustainable Branding [http, ://www.bbm.com/](http://www.bbm.com/), (pristupljeno 14. 5. 2016)
376. European Commission (2008), Sustainable Consumption and Production and Sustainable Industrial Policy Action Plan, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions
377. Europska mreža za ruralni razvoj (2013), Lokalni prehrambeni proizvodi i kratki lanci opskrbe, Revija ruralnog razvoja EU-a, br.12.
378. Gallardo-Vasquez, D., Sanchez-Hernandez, M. I., Corchuelo Martinez-Azua, M.B. (2010): Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa, <http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/1416/1/20.pdf> (pristupljeno 12.12. 2015.)
379. García Rosell, J. C. (2013), A multi-stakeholder perspective on sustainable marketing: Promoting sustainability through action and research, doktorska disertacija, Lapland University Press, Rovaniemi
380. Gerlach, A., Witt, J. (2012), Sustainability in the Context of Strategic Brand Management, magistarski rad, Halmstad University School of Business and Engineering, Halmstad
381. Henkel (2013), Rating and indices, [www.sustainabilityreport.henkel.com/strategy/external-assessments/ratings-and-indexes-2013/](http://www.sustainabilityreport.henkel.com/strategy/external-assessments/ratings-and-indexes-2013/) (pristupljeno 1.12.2015.)
382. Hinkin, T. R., Tracey, J. B., Enz, C. A. (1997), Scale construction: Developing reliable and valid measurement instruments [Electronic version], Cornell University, School of Hotel Administration, <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/613> (pristupljeno (pristupljeno 4.5.2016.)
383. Hrvatska poljoprivredna agencija, Odjel za tržište i marketing poljoprivrednih proizvoda, <http://www.hpa.hr/sektori/sektor-za-registre-informatiku-i-potporu-poslovanju/odjel-za-trziste-i-marketing-poljoprivrednih-proizvoda/> (pristupljeno 7.6.2018.)

384. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - HR PSOR, <https://www.hrpsor.hr/o-nama-1-85.html> (pristupljeno 25.10.2017.)
385. Hrvatska udruga poslodavaca (2014), Društveno odgovorno poslovanje (DOP) za sve, <http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Prirucnik%20DOP%20HR.pdf> (pristupljeno 25.4.2017.)
386. Ivanković, J. (2010), Društveno odgovorna strategija marketinga i konkurentnost poduzeća prehrambene industrije republike Hrvatske, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka
387. James, L. (2012), What is Organisational Performance?, <http://www.growth.pitcher.com.au/resources/articles/what-is-organisational-performance> (pristupljeno 15.3. 2017.)
388. Lacy, P., Cooper, T., Hayward, R., Neuberger, L. A. (2010), New Era of Sustainability - UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010, dostupno na: [http://www.uncsd2012.org/content/documents/Accenture\\_A\\_New\\_Era\\_of\\_Sustainability\\_CEO\\_Study.pdf](http://www.uncsd2012.org/content/documents/Accenture_A_New_Era_of_Sustainability_CEO_Study.pdf) (pristupljeno 7.2. 2017).
389. Lay, V. (1998), Održivi razvoj i obrazovanje, doktorska disertacija, Zagreb
390. Markulev, A. Long, A. (2013), On sustainability: an economic approach, Staff Research Note, Productivity Commission, Canberra
391. Ministarstvo poljoprivrede, Zaštita naziva poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda - ZOI, ZOZP i ZTS, <http://www.mps.hr/hr/veterinarstvo-i-hrana/oznake-kvalitete/zoi-zozp-zts-poljoprivrednih-i-prehrambenih-proizvoda> (pristupljeno 7.6.2018.)
392. Narodne novine (1994), Deklaracija o zaštiti okoliša u Republici Hrvatskoj, Narodne novine d. d., 34/1992
393. Narodne novine (2009), Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske, Zagreb, Narodne novine d. d., 30/2009
394. Narodne novine (2007), Zakon o zaštiti okoliša, Zagreb, Narodne novine d.d., 110/2007
395. Nastu, P. (2008), Sustainability and its Impact on Brand Value, dostupno na <https://www.environmentalleader.com/2008/09/sustainability-and-its-impact-on-brand-value/> (pristupljeno 23.11.2016.)
396. Natural Step (2009), The Four System Conditions of a Sustainable Society, < raspoloživo na: <http://www.naturalstep.org/en/the-system-conditions>> (pristupljeno 8.8.2014.)
397. ODRAZ (2015), Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030., ODRAZ - Održivi razvoj zajednice, Zagreb

398. OECD (2008), Promoting Sustainable Consumption - good Practices in OECD Countries, <https://www.oecd.org/greengrowth/40317373.pdf> (pristupljeno 10.3.2016.)
399. Pavić-Rogošić, L., (2015), Društveno odgovorno poslovanje, ODRAZ - Održivi razvoj zajednice, <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> (pristupljeno 27.10.2017.)
400. Pomeroy, A. (2014), Strategic marketing sustainability: from a marketing mix to a marketing matrix, u Hasan, H. (ur.), Being Practical with Theory: A Window into Business Research, [http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-80-86-strategic-marketingsustainability-theori-ebook\\_finaljan2014-v3.pdf](http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-80-86-strategic-marketingsustainability-theori-ebook_finaljan2014-v3.pdf) (pristupljeno 14.11.2015.)
401. Privredni vjesnik (2016) 400 najvećih hrvatskih tvrtki u 2015., broj 3940.
402. PWC (2013), Measuring and managing total impact: A new language for business decisions, <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/total-impact-measurement-management/assets/pwc-timm-report.pdf> (pristupljeno 4.3.2018.)
403. Raderbauer, M., (2011). The Importance of Sustainable Business Practices in the Viennese Accommodation Industry, M. S Thesis, University of Exeter
404. Rajčić, K. (2015), Usporedba analize glavnih komponenti i faktorske analize, diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu Prirodoslovno-matematički fakultet, Matematički odsjek, Zagreb
405. Schalk, A. P. (2008), Effects of Market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence from Iceland, University of Iceland, School of Business, magistarski rad, Reykjavik
406. Schmidt-Riediger, B. (2008), Sustainability marketing in German Food Processing Industry, doktorska disertacija, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München, München
407. Stephen, U., Patterson, M., Kelly, C. (2013), Business-driven social change: A systematic review of the evidence, Network for Business Sustainability, dostupno na: [nbs.net/knowledge](http://nbs.net/knowledge) (pristupljeno 14.5.2017.)
408. Strateški dokumenti Republike Hrvatske 2014. – 2020. <https://vlada.gov.hr/pristup-informacijama/programi-strategije-planovi-i-izvjesca/strateski-dokumenti-vlade-rh/17683> (pristupljeno 25.11.2016.)
409. Sustainable Packaging Coalition (2011), Definition of Sustainable Packaging, <https://sustainablepackaging.org/uploads/Documents/Definition%20of%20Sustainable%20Packaging.pdf>, (pristupljeno 13.2.2017.)

410. TerraChoice Environmental Marketing, (2010), The Seven Sins of Greenwashing: Environmental Claims in Consumer Markets, TerraChoice Environmental Marketing, London, dostupno na <http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2010/> (pristupljeno 17.05.2017.)
411. UNDP (2016), UNDP Support to the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development, United Nations Development Programme, New York, [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/SDGs/SDG%20Implementation%20and%20UNDP\\_Policy\\_and\\_Programme\\_Brief.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/SDGs/SDG%20Implementation%20and%20UNDP_Policy_and_Programme_Brief.pdf) (pristupljeno 4.6.2018.)
412. UN Global Compact (2014), The Investor Study: Insights from PRI Signatories, Accenture, dostupno na [https://www.accenture.com/t20150523T042350\\_\\_w\\_\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries\\_15/Accenture-Investor-Study-Insights-PRI-Signatories.pdf](https://www.accenture.com/t20150523T042350__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_15/Accenture-Investor-Study-Insights-PRI-Signatories.pdf) (pristupljeno 13.12.2016.)
413. UNFCCC (2015), United Nations France Climate Change Conference, <https://unfccc.int/>, (pristupljeno 24.8.2016.)
414. Von Meyer-Höfer, M. (2014), Product Differentiation and Consumer Preferences for Sustainable Food, doktorska disertacija, Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen
415. WCED (1987), The Brundtland Report: Our Common future, United Nations, Oxford University Press, New York

## **EXTENDED SUMMARY**

The introduction emphasizes the importance of doctoral thesis subject and its research gap. In this part the purpose and goal of the research are defined. Hypotheses of research are set up and a brief review of the current research is provided as well as the scientific methods applied.

Marketing is one of the most significant cultural forces that emerge in modern societies, affecting not just consumer behaviour but also human activity in the widest sense. It is an integral part of most modern socio-economic systems, so its contribution to their continuous development is undeniable (Hart and Milstein, 2003). The marketing contribution is directly or indirectly reflected through economic development, direct benefits for consumers and continuous improvement in system performance as well as in non-economic contribution, i.e. sustainable society (Epstein and Rejc Buhovac, 2014).

Historically, marketing was a force in the consumer society which has been continually fuelling consumption to such an extent that it was partly responsible for environmental and social problems (Martin and Schouten, 2012).

On the other side, Ottman (2011) argues that the development of marketing thoughts and changes in its paradigm, as well as the change of human consciousness, give marketing a new perspective to transform from unfavourable to one of those social forces that will actively and positively contribute to a sustainable society.

Namely, marketing has based its strategy on unlimited consumption regardless of natural resources, neglecting at the same time the ecological integrity of the Earth. This has led to a change in understanding the social role of marketing, so today the main tasks of marketing are ecological, economic and social issues. Marketing and personal well-being are not always in correlation, so today it is quite certain that challenges in the modern society can no longer be solved by conventional marketing (Hart and Milstein, 2003). Marketing requires changes, and the solution provides sustainability marketing that takes into account the basic principles of sustainability and offers marketing organizations a holistic access to production and its markets. The basic starting point for understanding the relationship between sustainability and marketing derives from the premise of sustainable development. In that sense sustainability marketing is a strategic commitment which takes into account the interests of all current and future stakeholders in order to ensure long-term business prosperity with positive effects on ecological, economic and social integrity within a society and economic system (Emery, 2012).

Over the past few years, research has been focused on sustainability, i.e. on incorporating ecological, economic and social elements of sustainability into enterprise's processes, products and services, to create theoretical assumptions acceptable for sustainability marketing politics (Belz and Peattie, 2010; Martin and Schouten, 2012). In this way, enterprises offer to all stakeholders the perception of a new value-based model. All marketing activities are evaluated according to the social environment. Research shows that the pursuit of sustainability does not only result in ecological and social improvements, but also in increased economic value for enterprises.

The purpose of this doctoral thesis is to explore and analyse the understanding of the relationship between marketing and sustainable development as well as their synergistic effect on business operations and contributions to the development of sustainable society

The aim of this doctoral thesis is to identify, select and present key factors that are creating sustainability assumptions of enterprise's strategic marketing orientation. Significant impact emerges from the development of the elements of ecological, social and economic sustainability and market orientation of the enterprise and its tendency to form organizational sustainability.

From the aforementioned title, subject and purpose of the research a fundamental scientific hypothesis is set:

Strategic inclusion of consumer and competition orientation elements, inter-functional co-ordination as well as orientation towards social utility through product and service development, encouraging of innovation competences in enterprise marketing strategies, result in positive business performance. This fundamental scientific hypothesis implies several auxiliary hypotheses:

A.H.1 Consumer orientation, competition orientation and inter-functional co-ordination, as well as orientation towards social utility are enterprises determining motivation factor for a strategic marketing orientation to sustainability.

A.H.2 Recognizing and developing some of the organizational sustainability factors in line with appropriate level of employee competence affects the implementation of sustainability as a strategic marketing orientation of successful enterprises.



A.H.3 Organizational innovations, business process innovations, product or service innovations have a significant impact on shaping a strategic marketing orientation to sustainability.

A.H.4 Enterprise success measured by organizational confidence, corporate efficiency, and social achievement is a consequence of the features of a strategic marketing orientation to sustainability.

The second part of the doctoral dissertation *The features of sustainable development in the Republic of Croatia* show the characteristics and the application level of the national strategic model of sustainable development in the Republic of Croatia in the civil, public and business sectors. Those are related to the factors of sustainable development in the Republic of Croatia that are legally formulated by the Declaration on Environmental Protection NN 34/1992). However, the proposed model of elements, stakeholders, goals, implementation and indicators for the implementation of sustainable development in Croatia could be formed by the adoption of appropriate acts, when the Environmental Protection Act was passed in 2007 (NN 110/07). It enabled the creation and adoption of the Strategy for the Sustainable Development of the Republic of Croatia (NN 30/2009). The existing Strategy contains the basic principles, goals and measures for sustainable development of the national economy, sustainable social development and environmental protection. There is an important issue of institutional support for sustainable development programs in the Republic of Croatia with the aim of achieving persistent economic relations through fair distribution of resources and elements of social justice while simultaneously taking care of the environment.

In the third part of the dissertation the basic characteristics of a sustainability society have been analysed which assume continuous long-term economic development and social well-being. The sustainability issue is about building a general economic stability strategy with including personal, social and ecological standards. By achieving sustainable society it is also indirectly possible to expect positive rates of economic growth. At the same time sustainability implies information, social and institutional mechanisms that have the task to respond to changes in society that are the result of economic growth and social change within modern national economies. Furthermore, sustainable development defined the economic paradigm. It sets out how to balance goals with regard to the sustainable development agenda.

In the fourth part, marketing is being explored as an agent of social changes within changes in the society which encouraged the marketing paradigm shift. Changes in the existing

marketing paradigm require significantly different perspectives than conventional one. A new perspective reviews the lack of connection between marketing and social or ecological issues. Through the challenges posed for marketing in the postmodernist context, it is given a positive role in solving the damage caused in previous periods.

Modern marketing strategy responds not only to the challenges of the enterprise's domain, but at the same time it must respond to wider society requirements in an acceptable manner. (Pomering, 2014).

The relationship between market orientation and business performance is a common subject in studies that deal with overall marketing influence on enterprise performance (Fritz and Mundorf, 1994) Most of the research has shown that market orientation has a positive impact on business performance, which is manifested through the development of new products, sales growth, profitability, return on investment (ROI) etc. First of all, market orientation is a factor in achieving organizational efficiency (Sin et al., 2005). According to Protck and Dornberger, (2014) it allows the company to better understand its environment and consumers.

Existing market orientation models, including MKTOR model, do not involve social and ecological issues in their conceptual framework. It is logical that these components must be included in the model in some way. This would provide benefits for the individual, society and the environment (Gunarathne, 2015). Modernization of the existing market orientation measurement models will have a beneficial impact on the organizations, society and the environment.

Regarding the importance of social utility in the broader economic and social context, there will be great significance for strategic marketing which can be recognised in the context of strategic planning, segmentation, product differentiation and positioning.

Organizational sustainability has a strategic role in helping enterprise to evaluate its own internal efficiency aiming to with aim to improve its existing capacity. The purpose of evaluation is to consider those internal capacities and features that affect the enterprise's sustainability. These internal capacities and features are based on factors that define organizational sustainability and can be measured by existing instruments.

Sustainability includes a business model that creates values in accordance with the long-term preservation of environmental, social and financial capital. In the organizational context, the

essence of sustainability is the improvement of the social, environmental and economic system within which the company operates (Wales, 2013).

The innovation issue based on sustainability is the issue of integrating the concept of sustainable development into business models with an emphasis on creating sustainable organizations whose goal is to be actively engaged in the implementation of ecological and social practices (Hart and Milstein, 2003). The goal of developing such business models is to create value for stakeholders, and synergy between economic, social and environmental components of business that have a long-term impact on enterprise performance. Therefore, the key question is whether inclusion in sustainability through innovative procedures and practice enables and to what extent, the benefits of business efficiency. The sustainability-oriented innovation practice has a beneficial effect on realization of financial or business, social and environmental goals of the enterprise. For the purpose of applying the concept of sustainability in corporate practice, sustainability-focused innovation focuses on creating new, original products, processes and services that add value to the enterprise.

The question of corporate orientation towards sustainability is in a positive correlation with the material and financial results of business operations. So it is no surprise that business leaders are more and more ready to include such policies in their business models. At the same time, it is still not quite clear, especially to external stakeholders, how the enterprise's competitive advantage is strengthened by incorporating environmental and social issues into strategy and business policy. The concept of sustainability marketing as a part of corporate orientation for sustainability emphasizes innovation in terms of more comprehensive inclusion of its elements in the process of planning and strategy creations. (Belz and Peattie, 2010; Emery, 2012; Martin and Schouten, 2012)

An integration of sustainability into enterprise business models is a relevant factor in enhancing strategic and long-term business performance. Therefore it should be emphasized that the conventional business model perspectives can be improved by incorporating elements of sustainability at all levels, from planning to its implementation. A large number of existing business models are limited because they focus on seeking short-term value, which prevents the promotion of business sustainability. This situation requires new ways of doing business, in which negative environmental and social imbalance are not seen just as externalities (Porter and Kramer, 2011). Crucial to enabling and developing sustainable business models are innovations that offer not only solutions to reducing the enterprise's negative impacts on society and the environment but also enable social, environmental and economic benefits for

internal and external stakeholders as well (Bocken et al., 2014). Innovations are synonymous for development and application of new solutions in production, marketing and organizational management, with the goal of improving corporate sustainability.

Following the analysis of previous research a conceptual research model has been developed and empirical testing was conducted. The chapter *Empirical study of strategic marketing orientation for the sustainability of successful enterprises* presents empirical research on factors which are a prerequisite for the implementation of strategic marketing orientation of sustainability, as well as the impacts arising from the application of such defined marketing strategic concept. Since the available theoretical base did not include a comprehensive measuring instrument for orientation to sustainability, in the main part of the empirical research it was needed to construct a measuring scale. The scale should establish the central construct of strategic marketing orientation to sustainability and its beneficial effect on the enterprise's performance. The construct should be an integral indicator of organizational reliability, efficiency and social benefits which are significant preconditions component of marketing success, especially in the socially responsible context.

The conceptual model of strategic marketing orientation for the sustainability of successful enterprises was constructed based on the review of previous literature and through the identification of the research gap.

A link between sustainable development and marketing is reflected in the recognition of major trends affecting marketing threats and opportunities in the context and the nature of consumption rate in contemporary economies. Marketing as the main driver of the current market paradigm growth is the cause of a large number of environmental and social problems (Mish and Miller, 2014). Marketing is often overwhelmed to be one of the strongest agents that foster excessive consumption, which has a negative and direct impact on increased exploitation of non-renewable resources of the Earth's crust. It also affects an increasing amount of substances and materials that are difficult to be dissolved or that will never dissolve in nature. They indirectly disturb or even destroy the environment by endangering the survival of the ecosystem and their sustainability in the future (Natural Step, 2009). Therefore, one can often hear criticisms of the marketing regarding its contribution to disturbing the natural balance and unsustainable development (Peattie, 2001; Cohen and Winn, 2007; Peterson, 2013).

Market innovations are a sign of creative and inventive culture, but they can also produce unwanted consequences. However, due to its responsibility, marketing can positively contribute to the sustainability of society by changing the consumption pattern (Schafer and Crane, 2005). Marketing is important for solving problems of the society because it is part of the problem itself (Mittelstaedt et al., 2014), so its task is to encourage sustainable consumption patterns as a force for achieving the overall social good and beneficial impact on the environment. At the same time it should also achieve benefits for enterprise in terms of delivered added value for consumers.

Marketing affects all aspects of delivering value to consumers, and through the function of external communication, marketing can affect their behaviour and attitudes as well. At the same time, the enterprise must be able to meet its economic and financial goals. Therefore, marketing, as the force of social change in the context of sustainability, is defined as sustainability marketing. Sustainability Marketing has two basic roles. First, marketing functions must have a beneficial effect on social well-being and ecological balance, and second, by managing the market structure it is possible to achieve a simultaneous level of global sustainability and competitiveness for business entities (Martin and Schouten, 2012; Peñaloza and Mish, 2011). Sustainable marketing or marketing in a sustainable way is all that an organization conducts as part of the internal business process, which is environmentally and socially convenient and enables the enterprise to achieve economic goals. A key aspect of this business process is the adequate development of the concept of marketing orientation, which means consumer orientation, competition orientation and social benefits orientation with simultaneous strengthening of inter-functional coordination. It should be emphasized the necessity of continuous innovative development of processes and products and at the same time servicing society in order to improve social and ecological living conditions. Sustainable marketing is a concept, a cultural value and a process based on positive standards (Schouten and Martin, 2010).

Operationalization of the variables was carried out on the basis of the previously conducted research, and certain scales were applied. Some of them have been customized because no identical or similar measurement wasn't previously established. A key aspect of the business process is the adequate development of the concept of market orientation, which means consumer orientation, competition and social benefits, with simultaneous strengthening of functional coordination.

The implementation of a marketing concept based on the company's position identity or factors that enhance the adoption of marketing strategy-oriented approach for sustainability, is a prerequisite for defining another hypothesis. It is based on the appreciation and development of certain organizational sustainability factors with the appropriate level of employee competence, which influences the implementation of sustainability as a strategic marketing orientation of a successful enterprise.

The ultimate goal of any marketing strategy is to achieve business advantage in a competitive market (Porter, 1985). The problem that can be identified in a large number of marketing strategies is their short-term characteristic, while long-term goals such as sustainability are neglected. But due to the pressure of the public or legislative framework, and due to ethical principles, there are more and more long-term goals such as sustainability.

Innovations in business processes increasingly adopt sustainability measures, primarily in corporate culture, but also in products and / or services. Designing strategic marketing orientation to sustainability, perception of business policy evolution and marketing responsibility are created. So, organizational innovations, business process innovations, products and / or services innovations have a significant impact on shaping a strategic marketing orientation for sustainability.

Synthesis of the theoretical framework for sustainability marketing is a starting point for further research of this phenomenon, i.e. development of a model of strategic marketing orientation for sustainability of successful enterprises. The sustainability marketing is actually a process of differentiation through sustainability, as well as a proposal for sustainable marketing management. The assumption is that the success of an enterprise measured by organizational trust, corporate efficiency and social benefit is the result of strategic marketing orientation to sustainability.

A test method was used for data collection, since it is the best choice in terms of cost-effectiveness and practicality of the implementation of the overall research. It is estimated that communication by electronic mail is the simplest form for the rapid and successful implementation of this research. As research instrument, a questionnaire was selected, which was set up on the Qualtrics Internet research platform in the form of an electronic link. It was sent to the electronic addresses of the respondents.

For purposes of research, a highly structured questionnaire was used and its formulation was predefined by the type of information gathered for the purpose of confirming the hypothesis.

Since with the same type of information was constructed a proposal for a model of strategic marketing orientation to sustainability, added data in form of existing same or similar measurement instruments have been investigated.

Since no adequate measuring scale for the sustainability orientation construct was found, it was needed to construct a new scale.

A survey questionnaire was prepared in the preparatory phase of the survey, which provided the validity and reliability of the construct.

After the questionnaire was ready for a pilot study, it was conducted on a sample of 109 respondents to determine its dimensionality and reliability. The sample included managers from the counties of North-western Croatia. After the pilot study was carried out, analysis of the obtained data provided content validity, which was a prerequisite for explorative factor analysis. Statistical data processing was done in the SPSS 22 program package.

After the verification of the metric features, a final variant of the questionnaire for the main quantitative research on the sample of successful marketing companies of Croatia was formed. The main study also verified instrument validity using the confirmatory factor analysis.

The survey was conducted on a sample of experts of successful Croatian companies. The survey included active companies registered in the Republic of Croatia in 2015, selected from the list of 400 largest companies according to the Privredni vjesnik (2016). The research was conducted by Qualtrics Online Program Platform in the period from November 2016 to March 2017. The questionnaire was sent to 392 electronic addresses. After requests were sent for research participation, more than half declined cooperation. Only two responses were in the sense that their business policy forbids such form of cooperation, while most respondents did not respond at all or just confirmed by phone that they would not participate, without citing the reasons. An e-mail was sent electronically together with a cover letter explaining the purpose of the research, declaration of anonymity for respondents, the time needed to complete the survey, the way of fulfilling it, etc.

According to the feedback information, it was estimated that emails should be repeated as a reminder to the initial request and a few were sent to some enterprises up to four times. In the end, 112 completed questionnaires were collected.

Taking into account the recommendations for scale design, a scale of strategic marketing orientation for sustainability was compiled, which was then presented to academics, three from the field of marketing and one sociologist within Croatian higher education system. They evaluated it from the methodological and contextual content perspective. Their qualifications were related to methodological framework, its ambiguity, consistency, desirability of response, sincerity, shortness, comprehensibility, terminology, number of items, their logic or illogicality with respect to the theoretical framework of the research. After consultation and acceptance of the aforementioned experts' suggestions, some items were reworked and some were discarded and the initial pool was composed of 38 particles.

After a pilot study and suggestions from experts, a scale of 30 items was constructed and as such was used in the research. In Chapter 10, an exploratory factor analysis of the strategic marketing orientation scale with Varimax rotation factor was used. According to recommendations, six items were eliminated from further process, the matrix model was purified and stabilized. By eliminating the sporadic items, a 19-part matrix was obtained and a revalidation of the scale was done. Some further items defects were found which caused additional elimination. For example, items 4 and 15 loaded more than one factor  $s > 0.40$ , so they were eliminated from further research. The last factor had just two factors (factor 5), factors with significant loads should contain at least three to five items and as such represent a statistical basis for factor formation. Factor 6 did not meet this requirement, so items 23 and 22 were eliminated too. By factorizing, four factors were obtained and on the basis of the theoretical construct developed for this purpose, the following variables were established: „Sustainability Differentiation“, „Stakeholder collaboration and support“, „Marketing Management“ and „Commodification“. For the final factors confirmation of further research step, it was necessary to establish the reliability of the scale using the Chronbach alpha coefficient. For next scale „Sustainability Differentiation“ coefficient was  $\alpha = 0.754$ , for scale „Stakeholder collaboration and support“  $\alpha = 0.822$ , for scale „Marketing Management“  $\alpha = 0.808$  and for subscale „Commodification“  $\alpha = 0.801$ . The results of the component analysis showed that accomplished structure had two extracted components which explained 63.19% of the total variance of the results.

In order to establish the level of evolved market orientation, a custom scale was designed according to the Guanarathne (2015). The original scale consists of 28 items grouped in four variables: orientation for connection to the consumers, the orientation of the competition, the departmental achieve coordination and general well-being. The respondents expressed



agreement with given questions on the five-degree Likert scale. The analysis of descriptive results confirmed that market orientation with additional measures represents a significant business objective in achieving optimal organizational goals. Finally, the analysis of metric characteristics, dimensionality and reliability of the mentioned scale was performed. The exploratory factor analysis showed that eight particles did not belong to desired construct, so a final questionnaire was composed of 20 items. The analysis explained 69.84% of the total variance of the scale, which was extracted into three components, whereby 11 particles were excluded due to saturation ( $> 0.40$ ) of a larger number of components. To establish the strength of the link between the variable in the proposed model a matrix of correlations has been calculated to determine which independent variables have the greatest influence on the dependent variables. The results have shown that independent variables „Consumer Orientation“ ( $R = 0.537$ ;  $p = 0.000$ ) i „Social Benefit Orientation“ ( $R = 0.472$ ;  $p = 0.000$ ) are statistically significant in correlation with the dependent variable, while independent variable „Cross-functional Coordination“ ( $R = 0.327$ ;  $p = 0.000$ ) is less, but still statistically justifiable in correlation with a dependent variable „Sustainability Differentiation“.

It can be concluded that the hypothesis H1 can be partially confirmed because there is no complete consensus on the influence of all independent variables on both components of the researched construct.

In the next phase an impact of the concept of sustainable development on the process of implementing sustainability marketing in enterprises was investigated. To evaluate the application of the concept of sustainable development to the implementation of the sustainability marketing, respondents were examined regarding the principles of this application of organizational sustainability in synergy with employees' competences and their responsibility in implementing certain forms of corporate social responsibility and sustainable behaviour strategies in organizational processes. In order to determine the impact of the concept of sustainable development as a factor in the implementation of sustainability marketing, a correlation analysis was carried out between the variables " Sustainability Differentiation ", "Sustainable Marketing Management" and variables that promote sustainable development in the enterprise or variables "Environmental Strategies " and " Employees Competence Skills". Correlation analysis showed that there is a statistically significant correlation between variables „Sustainable Marketing Management“ and „Environmental Strategies“ ( $r_s = 0.434$ ,  $p = 0.000$ ), as well as between variables „Sustainability Differentiation“ and „Employees' Competence Skills“ ( $r_s = 0.224$ ,  $p = 0.000$ ).

Other variables did not have a significant impact on the process of strategic sustainable marketing management.

In this case, it was possible to confirm the hypothesis H2: the appreciation and development of some organizational sustainability factors with the appropriate level of employees' competences affect the implementation of strategic sustainability marketing orientation in successful enterprises because certain factors of the business concept of sustainable development have an obvious impact on the strategic marketing orientation of the sustainability enterprises.

For the purposes of researching the factors of organizational and production sustainable innovation, differences in arithmetic meanings were obtained for the scale of strategic marketing orientation, for its two components "Sustainability Differentiation" and "Sustainable Marketing Management". A t-test for independent samples was conducted. The companies that have been promoting, developing and / or implementing a notable number of organizational and production sustainable innovations in the last two years have achieved a higher value on the scale of "Sustainability Differentiation" ( $M = 3.47$ ,  $SD = 0.86$ ,  $n = 89$ ) than the companies that have not ( $M = 3.14$ ,  $SD = 1.15$ ,  $n = 23$ ) with statistically significant difference ( $t = 1.435$ ,  $p = 0.003$ ). Same enterprises have achieved higher values for the "Sustainable Marketing Management" scale ( $M = 3.30$ ,  $SD = 0.11$ ,  $n = 89$ ) than companies that have not ( $M = 3.14$ ,  $SD = 15$ ,  $n = 23$ ) with a statistically significant difference ( $t = 1.140$ ,  $p = 0.014$ ).

A t-test for independent samples was also conducted for those enterprises that in the last two years have generated development, approved the adoption and / or produced / realized a significant number of viable innovative products and / or services compared to non-existent companies. They also achieved a higher value on the "Sustainability Differentiation" scale ( $M = 3.84$ ,  $SD = 0.81$ ,  $n = 92$ ) than non-generating enterprises, approved the adoption and / or produced / realized a significant number of viable innovative products and services ( $M = 3.53$ ,  $SD = 1.94$ ,  $n = 20$ ) with statistically significant difference ( $t = 1.682$ ,  $p = 0.032$ ). The same enterprises also have achieved higher values for the "Sustainable Marketing Management" scale ( $M = 3.96$ ,  $SD = 1.28$ ,  $n = 92$ ) than enterprises that did not ( $M = 3.68$ ,  $SD = 73$ ,  $n = 20$ ) with a statistically significant difference ( $t = 1.064$ ,  $p = 0.029$ ). The conducted normality distribution test of organizational-production innovation factors and strategic sustainability marketing orientation is significant. It means that the distribution of the results from the sample is statistically significantly and will be different from the normal distribution. Further

correlation analysis confirmed the statistically significant correlation between variables representing commitment to organizational-production innovation and the variables "Sustainability Differentiation" variables ( $r_s = 0.816$ ,  $p = 0.000$ ) and "Sustainable Marketing Management" ( $r_s = 0.840$ ,  $p = 0.000$ ).

So, it is partially possible to confirm the hypothesis H3 because in the conducted research it was established that sustainable marketing management and differentiation through sustainability are only significantly influenced by organizational-production innovations but not by innovative products.

In order to determine the impact of strategic marketing orientation for sustainability on enterprise performance, a correlation analysis was conducted between "Sustainability Differentiation" and "Sustainable Marketing Management" variables, and latent variables related to corporate efficiency and organizational confidence. Since the "t test" of the normality distribution of the strategic marketing orientation variables for sustainability and delivery of values is significant, it means that distribution of the results from the sample is statistically significantly different from the normal distribution.

Results of correlation analysis showed statistically significant correlation between variables „Sustainability Differentiation“ and „Corporate Efficiency“ ( $r_s = 0.621$ ,  $p = 0.000$ ) as well „Organizational Trust“ ( $r_s = 0.520$ ,  $p = 0.000$ ). Significant correlation between variables „Sustainable Marketing Management“ and „Corporate Efficiency“ has been found out. The correlation is  $r_s = 0.433$  a  $p = 0.000$ ), while in the case of variable „Organizational Trust“ it is weaker, ( $r_s = 0.331$ ,  $p = 0.000$ ).

It can be said that this correlation analysis confirmed the meaning and significance of a strategic sustainability management from the marketing management perspective. Therefore, based on the established strong linkages and mutual influence of strategic marketing and determinants of sustainability, it is possible to fully accept H4 hypothesis because corporate performance measured by organizational confidence and corporate efficiency is the result of the strategic marketing orientation for sustainability.

Research limitation conducted in Croatian enterprises, which collect data by polling managers and other representatives, is latent resistance. The same case was with this research where a large number of incomplete questionnaires were returned.

Many managers in the informal conversation point out some problems, such as formal bans or recommendations of superiors that these queries do not correspond to what is justified by

enterprise official policy. They also mentioned a lack of interest, losing the time needed to complete the survey, which is not in the job description of potential respondents.

The research for the purpose of this dissertation was carried out by quantitative method, i.e. a questionnaire as the main research instrument, so the main limitation is the absence of qualitative research. However, this would considerably prolong the time of primary research, so in the case of qualitative research this would cause resistance among respondents. Although quantitative research quantifies obtained data, and can act more explicitly in statistical-mathematical interpretation, attitudes of the respondents are subjective, so in some cases it is difficult to find the real merit of things.

Research has shown that a lot of companies do not have a department or a person in charge of sustainability issues that leads to a heterogeneous nature of respondents, of their real competencies that should address sustainability marketing issues. One of the limitations of the research is the fact that the research was conducted only on a sample of Croatian companies. This spatial limitation is always present and is not easily avoided.

Further research on the importance of sustainability marketing in the function of improving the economic perspective of enterprises should be carried out on a larger sample, but certainly on a sample of small and / or medium-sized enterprises. Such research is easier to conduct on a sample of large enterprises as they have more developed and more stable organizational structures and functions, so it is easier to conduct structured, focused research. Small and medium enterprises do not usually have developed all business functions, they are struggling to survive on the market and therefore functions like marketing are usually neglected, or any kind of function dealing with responsibility or sustainability.

Additionally, it would be necessary to conduct a research on individual industries or sectors, comparative analysis, as well as research in periods of crisis or economic growth, and compare the obtained results during a longer period. It would be interesting to explore the difference between service and manufacturing sectors, or in specific branches, in tourism or in agriculture. Likewise, conducting longitudinal researches would allow time-tracking to detect the influence of factors outside the external environment.

Chapter twelve presents theoretical and methodological contribution, as well as implications for marketing managers.

Scientific contribution of this doctoral dissertation is construction and design of sustainability marketing model and its indicators. The research model has been developed for market

orientation research and its expanded model including socially responsible behaviour, the development of the environmental protection strategy and employees' competence skills, as well as the tendency to innovate. Key model factors have been identified, as well as their impact on strategic marketing orientation for sustainability of successful enterprises. The model of strategic marketing orientation for sustainability has been designed and it proposed a procedure for assessing not only the enterprise's marketing sustainability but also its ultimate impact on comprehensive business performance.

The methodological contribution of the dissertation is reflected through the content and cognitive shifts in relation to the present state of domain. This was possible because the topic of research clearly points to the underrepresented area and problems within the dynamic environment of business economics. The research focuses on two primary objects, sustainability marketing and achieving positive business impacts on enterprise that implements a marketing sustainability strategy. Marketing orientation for sustainability is the key driver for business success and improved performances. By identification and selection of key factors, a model for achieving a marketing orientation for sustainability and efficient enterprise. is created For the purpose of model testing a measuring instrument has been constructed that is statistically and substantively checked through several stages of research. The obtained relevant data can serve not only as a theoretical view of the elaborated model but they can also be tested in real life situations by managers.

The implication for managers derives from a strategic sustainability marketing that has an extremely strong impact on corporate efficiency and organizational confidence. In this way, the enterprise can be positioned as being successful and competitive thanks to the internal power deriving from the strong brands, products and / or services that have a lower environmental impact, satisfactory quality, profitability, consumer satisfaction, but also satisfied employees, honest interpersonal relationships, etc. Implementation of sustainability marketing strategy enables managers to deliver a range of values from those of classic economics to the value derived from internal strengths that all contribute to the enterprise's success. Managers can understand it as a prerequisite for successful differentiation, as it is confirmed by the results of this research. There is a strong link between strategic marketing management and sustainability so it is more important to have a strategic approach to managing sustainability from a marketing management perspective.

The presented model can also serve managers and other practitioners as a template for strategic thinking and planning within an enterprise or other institutions based primarily on

sustainability principles. A contribution to the practical implementation of sustainability marketing for managers is expressed through economic efficiency, through more efficient utilization of the existing resources and enterprise capacities. It enables to achieve an adequate level of competitiveness in a highly competitive environment.

**Key words: sustainable development, sustainability marketing, sustainable marketing management**

## POPIS TABLICA

Tablica	1. Deskriptivna statistika čestica modela održivosti kao strateške marketinške orijentacije .....	171
Tablica	2. KMO i Bartlettov test za uzorak pilot istraživanja .....	174
Tablica	3. KMO i Bartlettov test nakon uklanjanja slabih točka .....	175
Tablica	4. Objašnjena varijance varijable strateška marketinška orijentacija za održivost .....	175
Tablica	5. Rotirana matrica komponenti .....	176
Tablica	6. Koeficijent pouzdanosti Cronbach za faktore strateške marketinške orijentacije za održivost .....	177
Tablica	7. KMO i Bartlettov test nakon provedene komponentne analize .....	177
Tablica	8. Ekstrahirane komponente i objašnjena varijanca rezultata .....	178
Tablica	9. Rezultat komponentne analize ljestvice „Strateška marketinška orijentaciju uspješnih poduzeća“ .....	178
Tablica	10. Deskriptivna statistika za čestice mjerne ljestvice NEWMKTOR .....	179
Tablica	11. KMO i Bartlettov test nakon provedene eksplorativne faktorske analize za mjernu ljestvicu NWMKTOR .....	181
Tablica	12. KMO i Bartlettov test kod provedbe analize glavnih komponenti NWMKTOR .....	182
Tablica	13. Ekstrahirane komponente i objašnjena varijanca rezultata .....	182
Tablica	14. Ostvareni komunaliteti manifestnih varijabli ljestvice NEMKTOR .....	183
Tablica	15. Rezultat komponentne analize ljestvice NEWMKTOR .....	183
Tablica	16. Matrica korelacije zavisne varijable „Diferencijacija kroz održivost“ i nezavisnih varijabli .....	184
Tablica	17. Ocjena reprezentativnosti regresijskog modela za zavisnu varijablu „Diferencijacija kroz održivost“ .....	185
Tablica	18. Koeficijenti regresijskog modela za zavisnu varijablu „Diferencijacija kroz održivost“ .....	185
Tablica	19. Koeficijenti regresijskog modela za zavisnu varijablu „Diferencijacija kroz održivost“ bez nezavisne varijable „Orijentacija na konkurenciju“ .....	186
Tablica	20. Matrica korelacije zavisne varijable „Održivo marketinško upravljanje“ i nezavisnih varijabli .....	187
Tablica	21. Ocjena reprezentativnosti regresijskog modela za zavisnu varijablu „Održivo marketinško upravljanje“ .....	188

Tablica 22. Koeficijenti regresijskog modela za zavisnu varijablu „Održivo marketinško upravljanje“ .....	188
Tablica 23. Koeficijenti regresijskog modela za zavisnu varijablu „Održivo marketinško upravljanje“ bez nezavisne varijable „Orijentacija na potrošače“ .....	189
Tablica 24. Deskriptivna statistika utjecaja promicanja koncepta održivog razvoja na implementaciju marketinga održivosti poduzeća .....	189
Tablica 25. KMO i Bartlettov test kod provedbe analize glavnih komponenti mjerne ljestvice promicanja održivog razvoja .....	191
Tablica 26. Čimbenici promicanja održivog razvitka - objašnjena varijanca rezultata a ..	191
Tablica 27. Ostvareni komunaliteti za čimbenike promicanja održivog razvitka .....	192
Tablica 28. Matrica rotiranih komponenti za čimbenike promicanja održivog razvitka ..	192
Tablica 29. Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije čimbenika održivog razvitka i komponenta marketinške održivosti .....	193
Tablica 30. Korelacijska analiza varijabli koncepta održivog razvitka i marketinške održivosti poduzeća .....	193
Tablica 31. Test normalnosti distribucije čimbenika organizacijsko-proizvodne inovativnost i strateške marketinške orijentacije za održivost .....	194
Tablica 32. Korelacijska analiza između varijabli“ Diferencijacija kroz održivost“,“ Održivo marketinško upravljanje“, „Organizacijsko-proizvodne inovacije“ i „Inovativni proizvodi“ .....	196
Tablica 33. KMO i Bartlettov test kod provedbe analize glavnih komponenti mjerne ljestvice isporuka vrijednosti .....	196
Tablica 34. Ekstrahirane komponente uz objašnjenu varijancu rezultata .....	198
Tablica 35. Ostvareni komunaliteti za čimbenike isporuke vrijednosti .....	198
Tablica 36. Matrica rotiranih komponenti za ljestvicu „Isporuka vrijednosti kroz primjenu strateške marketinške orijentacije za održivost“ .....	199
Tablica 37. Test normalnosti distribucije čimbenika organizacijsko-proizvodne inovativnost i strateške marketinške orijentacije za održivost .....	199
Tablica 38. Korelacijska analiza međuodnosa marketinške orijentacije za održivost i isporučenih vrijednosti .....	200
Tablica 39. Korelacijska analiza međuodnosa marketinške orijentacije za održivost i isporučenih vrijednosti .....	201



## POPIS SHEMA

Shema 1. Model holističke marketinške orijentacije .....	32
Shema 2. Područja društvenih promjena .....	36
Shema 3. Interakcija tri glavne silnice održivog razvitka .....	48
Shema 4. Sastavnice marketinga održivosti .....	50
Shema 5. Razlika između tradicionalnog marketinškog miksa i marketinškog miksa marketinga održivosti .....	59
Shema 6. Marketing matrica za održivost .....	61
Shema 7. Porterov model lanca vrijednosti .....	76
Shema 8. Koncept ciklične vrijednosti .....	76
Shema 9. Čimbenici pretpostavke razvoja i posljedice tržišne orijentacije .....	85
Shema 10. NEWMKTOR model .....	101
Shema 11. Komponente nove tržišne orijentacije .....	102
Shema 12. Model korporativne održivosti .....	107
Shema 13. Prijedlog modela strateške marketinške orijentacije za održivost uspješnih poduzeća .....	164

## **PRILOZI**

Prilog 1. Popratno pismo .....	264
Prilog 2. Anketni upitnik .....	265
Prilog 3. Opis uzorka.....	270

## Prilog 1. Popratno pismo

Poštovane/i,

Pred vama se nalazi upitnik namijenjen prikupljanju informacija s ciljem izrade doktorske disertacije *Održivost – strateška marketinška orijentacija uspješnih poduzeća* na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci.

Prikupljeni podaci će se prikazivati zbirno i bit će interpretirani samo za potrebe ovog doktorata uz potpunu anonimnost svih koji sudjeluju u istraživanju.

Ispunjavanje ovog upitnika, kojeg ćete pronaći klikom na donju poveznicu, iziskuje desetak minuta Vašeg vremena.

Upitnik možete ispuniti i ručno te ga vratiti putem pošte ili u pravitku elektroničke pošte. U slučaju slanja upitnika elektroničkom poštom odgovore zaokružite drugim formatom slova (bold) ili drugom bojom, a ako ga vraćate putem pošte, odgovore možete zaokružiti.

U slučaju da će vas zanimati generički rezultati istraživanja, ostavite kontakt u obliku adrese elektroničke pošte na koju ih je moguće poslati nakon obrade podataka.

Najljepše zahvaljujem na Vašem razumijevanju, uloženom trudu i vremenu bez čega ovo istraživanje nikako ne bilo moguće.

Ujedno Vas molim da što prije odgovorite na moju molbu!

Srdačan pozdrav,

Silvije Jerčinović

Ispunjenu anketu možete vratiti na mail: [sjercinovic@vguk.hr](mailto:sjercinovic@vguk.hr) ili poštom na adresu: Visoko gospodarsko učilište Križevci, Silvije Jerčinović, Milislava Demerca 1, 48260 Križevci

## Prilog 2. Anketni upitnik

1. Molim Vas da ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama: 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – uglavnom se ne slažem, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – uglavnom se slažem i 5 – u potpunosti se slažem.

naše poduzeće redovito prikuplja informacije o potrebama svojih potrošača	1	2	3	4	5
naše poduzeće ima uvid u proces kupnje potrošača	1	2	3	4	5
naše poduzeće istražuje potrošače u svrhu poboljšanja kvalitete usluge	1	2	3	4	5
naše poduzeće ozbiljno se bavi pritužbama potrošača	1	2	3	4	5
redovito mjerimo zadovoljstva potrošača	1	2	3	4	5
tražimo načine kako ponuditi potrošačima više vrijednosti	1	2	3	4	5
naše poduzeće tretira potrošače kao partnere	1	2	3	4	5
naše poduzeće zna je li konkurencija otvorena za pritužbe potrošača	1	2	3	4	5
naše poduzeće zna zašto potrošači i dalje kupuju od konkurenata	1	2	3	4	5
naše poduzeće zna jesu li potrošači koji kupuju od konkurenata zadovoljni	1	2	3	4	5
naše poduzeće zna kako konkurencija održava svoj odnos s potrošačima	1	2	3	4	5
naše poduzeće prati kako i što potrošači kupuju od konkurenata	1	2	3	4	5
naše poduzeće zna zašto se potrošači prebacuju konkurentima	1	2	3	4	5
naše poduzeće zna koje proizvode/usluge konkurenti nude potrošačima	1	2	3	4	5
vrlo brzo reagiramo na aktivnosti koje provode konkurenti	1	2	3	4	5
odjeli našeg poduzeća usklađuju svoje kontakte s potrošačima	1	2	3	4	5
odjeli našeg poduzeća zajednički zadovoljavaju potrebe i želje potrošača	1	2	3	4	5
odjeli našeg poduzeća su kolektivno odgovorni za odnos s potrošačima	1	2	3	4	5
resursi poduzeća često se dijele među različitim odjelima	1	2	3	4	5
odjeli našeg poduzeća donose odluke koje utječu na kolektivni odnos s potrošačima	1	2	3	4	5
odjeli našeg poduzeća su kolektivno svjesni važnosti odnosa s potrošačima	1	2	3	4	5
odjeli našeg poduzeća koordiniraju svoje aktivnosti usmjerene na potrošače	1	2	3	4	5
naše poduzeća utvrđuje svoje poslovne politike fokusirajući se na društvenu odgovornost	1	2	3	4	5
naše poduzeće razmišlja o socijalnim benefitima kao obvezi prema društvu	1	2	3	4	5
naše poduzeće razmatra ekološke probleme	1	2	3	4	5
naše se poduzeće fokusira na društveno-kulturna pitanja zajednice	1	2	3	4	5
naše poduzeće organizira i dodjeljuje donacije	1	2	3	4	5
naše poduzeće smatra kako je društveno odgovorno poslovanje njegova obveza	1	2	3	4	5

- 2. Molim Vas da ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama koje se odnose na razinu i način organizacijske implementacije održivosti u Vašem poduzeću :** 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – uglavnom se ne slažem, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – uglavnom se slažem i 5 – u potpunosti se slažem.

nastojimo poboljšati našu energetska učinkovitost	1	2	3	4	5
top menadžment preuzima odgovornost za zaštitu okoliša	1	2	3	4	5
uključujemo različite oblike zaštite okoliša (odvajanje otpada i recikliranje, smanjenje potrošnje energije / vode, uvođenje načela održivog razvoja itd.)	1	2	3	4	5
nastojimo poboljšati učinkovitost potrošnje materijala i sirovina	1	2	3	4	5
imamo razvijenu strategiju zaštite okoliša	1	2	3	4	5
uredno pratimo i primjenjujemo legislativu o zaštiti okoliša	1	2	3	4	5
top menadžment je posvećen promicanju koncepta održivog razvoja	1	2	3	4	5
top menadžment je posvećen promicanju kulture koja potiče inovacije i preuzimanju rizika	1	2	3	4	5
top menadžment je posvećen otvorenom participativnom procesu kontinuiranog poboljšanja usmjerenog na dugoročne gospodarske uspješnosti poduzeća	1	2	3	4	5
top menadžment preuzima odgovornost za kvalitetu	1	2	3	4	5
sigurnost i blagostanje zaposlenika je prioritet našeg poduzeća	1	2	3	4	5
kontinuirano potičemo naše zaposlenike da razvijaju svoje talente i sposobnosti	1	2	3	4	5
naši zaposlenici su odani poduzeću (niske stope bolovanja i ostalih izostanaka)	1	2	3	4	5
zaposlenici se vrednuju, a njihov rad je organiziran na način da se stimulira njihova učinkovitost i kreativnost	1	2	3	4	5
imamo razvijenu strategiju korporativne društvene odgovornosti	1	2	3	4	5
naše poduzeće je uključeno u rad lokalne zajednice.	1	2	3	4	5

- 3. Molim Vas da ocijenite sljedeće tvrdnje koje se odnose na primjenu inovacija tijekom protekle dvije godine i odnosu na konkurenciju:** 1 – znatno slabiji, 2 – uglavnom slabiji, 3 – niti slabiji, niti bolji, 4 – uglavnom bolji i 5 – znatno bolji.

tijekom protekle dvije godine naše je poduzeće potaknulo razvoj značajnog broja organizacijsko-proizvodnih održivih inovacija	1	2	3	4	5
tijekom protekle dvije godine naše je poduzeće razvilo značajan broj organizacijsko-proizvodnih održivih inovacija	1	2	3	4	5
tijekom protekle dvije godine naše je poduzeće implementiralo značajan broj organizacijsko-proizvodnih održivih inovacija	1	2	3	4	5
tijekom protekle dvije godine naše je poduzeće generiralo razvoj značajnog broja održivih inovativnih proizvoda i usluga	1	2	3	4	5
tijekom protekle dvije godine naše je poduzeće odobrilo usvajanje značajnog broja održivih inovativnih proizvoda i usluga	1	2	3	4	5
tijekom protekle dvije godine naše je poduzeće proizvelo/realiziralo značajan broj održivih inovativnih proizvoda i usluga.	1	2	3	4	5

4. Molim Vas da na ljestvici od 1 do 5 označite svoja slaganja s navedenim tvrdnjama pri čemu je: 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – uglavnom se ne slažem, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – uglavnom se slažem i 5 – u potpunosti se slažem.

u našem poduzeću sustavno istražujemo i razmatramo potrebe i želje naših potrošača na način da to uvijek istovremeno korespondira s brigom za društvena i etička pitanja	1	2	3	4	5
kod proizvodnje nastojimo koristiti čim više ekološki prihvatljive sirovine i ambalažu	1	2	3	4	5
istražujemo i razvijamo nove inovativne kanale distribucije koji ne predstavljaju samo financijsku uštedu za poduzeće i naše potrošače, već uključuju i blagotvorni učinak na okoliš	1	2	3	4	5
smatramo kako održivost predstavlja priliku za isticanje veće vrijednosti (diferencijaciju) naših proizvoda/usluga	1	2	3	4	5
naši zaposlenici u odijelu marketinga razumiju premisu trostrukog koncepta održivog razvoja (ekološka, društvena i ekonomska održivost)	1	2	3	4	5
naši zaposlenici u odijelu marketinga u strateškom marketinškom planiraju implementiraju elemente trostrukog koncepta održivog razvoja	1	2	3	4	5
redovito pružamo informacije potrošačima o upravljanju okolišem društveno-odgovornim postupanjem	1	2	3	4	5
uredno i redovito pružamo informacije unutarnjim dionicima (zaposlenicima, vlasnicima, investitorima), vanjskim dionicima (dobavljačima, kupcima) i institucionalnim dionicima o upravljanju okolišem i društveno odgovornom postupanju	1	2	3	4	5
različiti odjeli (kao što su marketing, proizvodnja, nabava) intenzivno surađuju po pitanjima inicijativa za održivost	1	2	3	4	5
koristimo argumente održivosti u promociji i oglašavanju	1	2	3	4	5
koristimo eko-oznake, certifikate o zaštiti okoliša, oznake domaćeg, izvornog, kvalitete, oznake <i>fair trade</i> itd.	1	2	3	4	5
provođenje preliminarnih istraživanja tržišta radi se u svrhu dobivanja informacija o značenju koncepta „zelenih“/“održivih“ proizvoda za naše potrošače	1	2	3	4	5
istraživanje tržišta usmjerujemo u pravcu detektiranja „zelenih“ i „održivih“ potreba i želja naših potrošača	1	2	3	4	5
razmatramo pitanja koja utječu na zaštitu okoliša u dizajnu novih proizvoda/usluga	1	2	3	4	5
naše poduzeće nastoji zadovoljiti ekološke, društvene, i ekonomske zahtjeve unutarnjih dionika (zaposlenika, vlasnika, investitora), vanjskih dionika (dobavljača, konkurencije), institucionalnih dionika (lokalne zajednice, nevladinih udruga, države), medija itd.	1	2	3	4	5

5. Molim Vas da na ljestvici od 1 do 5 označite utjecaje dolje navedenih čimbenika na uspješnost poduzeća, a pri čemu ocjene znače: 1 – negativan učinak, a 5 - u potpunosti pozitivan učinak.

zaposlenici u našem poduzeću međusobno se vole i poštuju	1	2	3	4	5
zaposlenici se odnose emocionalno prema radnoj okolini	1	2	3	4	5
međusobno iskreno surađuju i pravedni su jedan prema drugome	1	2	3	4	5

zaposlenici su međusobno prilično bliski tako da slobodno dijele ideje, misli i osjećaje	1	2	3	4	5
zaposlenici jedni druge tretiraju dostojanstveno i s poštovanjem	1	2	3	4	5
zaposlenici radije čine ono što je pravo, a ne ono što je svrhovito	1	2	3	4	5
zaposlenicima je zaista stalo i vode brigu jedni o drugima	1	2	3	4	5
ROI	1	2	3	4	5
profitabilnost	1	2	3	4	5
zadovoljstvo potrošača	1	2	3	4	5
kvaliteta proizvoda/usluge	1	2	3	4	5
potrošačka fidelizacija	1	2	3	4	5
imidž poduzeća	1	2	3	4	5
jakost marke	1	2	3	4	5
isporučujemo proizvode ili usluge koji imaju manji ekološki štetan utjecaj nego u prethodnim godinama	1	2	3	4	5
isporučujemo proizvode ili usluge s manje ulaznih sirovina koje bi imale nepovoljan ekološki učinak nego u prethodnim godinama	1	2	3	4	5
smanjenje ili uklanjanje za okoliš štetnih procesa	1	2	3	4	5
utjecaj na blagostanje zaposlenika, njihovo zdravlje i sigurnost	1	2	3	4	5
utjecaj na blagostanje socijalno-ekonomski ugroženih, obespravljenih i nesretnih članova zajednice	1	2	3	4	5
smanjenje ili uklanjanje za okoliš štetnih procesa.	1	2	3	4	5

**6. Kakva je proizvodna orijentacija vašeg poduzeća?**

- a) proizvodna
- b) uslužna
- c) oboje

**7. Vlasništvo nad poduzećem je:**

- a) u pretežitom ili potpunom državnom vlasništvu
- b) u pretežitom ili potpunom privatnom stranom vlasništvu
- c) u pretežitom ili potpunom privatnom domaćem vlasništvu
- d) u vlasništvu fondova
- e) nešto drugo

**8. Kojoj grani industrije pripada Vaše poduzeće? \_\_\_\_\_**

**9. Koji je Vaš rang u organizaciji?**

- a) najviša menadžerska razina (predsjednik uprave, član uprave, direktor poduzeća)
- b) viša menadžerska razina (izvršni direktor, direktor poslovne funkcije, sektora, jedinice, savjetnik)
- c) srednja menadžerska razina (direktor službe, projekta)
- d) niža menadžerska razina (voditelj odjela)
- e) zaposlenik

**10. Koja je razina Vašeg obrazovanja?**

- a) srednja stručna sprema
- b) visoko i više obrazovanje
- c) magistar specijalist/magistar struke
- d) magisterij znanosti
- e) doktorat znanosti

**11. Koliko ukupno godina radnog iskustva imate? \_\_\_\_\_**

**12. Koliko godina radnog iskustva imate u ovom poduzeću? \_\_\_\_\_**

**13. Koji je naziv Vašeg radnog mjesta? \_\_\_\_\_**

**14. Je li održivost i/ili društveno odgovorno poslovanje formalno u opisu vašeg radnog mjesta?**

- a) održivost
- b) DOP
- c) oboje
- d) nije u formalnom opisu

**15. Kakav je Vaš status u poduzeću? Imate li ugovor na:**

- a) određeno vrijeme
- b) neodređeno vrijeme

**18. U koju kategoriju spadaju vaša neto mjesečna primanja?**

- a) < 6.000 HRK
- b) 6.000 – 12.000 HRK
- c) 12.000 – 24.000 HRK
- d) 24.000 – 34.000 HRK
- e) > 34.000 HRK

**16. Spol:**

M / Ž

**17. Dob ispitanika**

- a) < 30 godina
- b) 30 – 39 godina
- c) 40 – 49 godina
- d) > 50 godina



### Prilog 3. Opis uzorka

karakteristike ispitanika	frekvencija	%
<b>proizvodna orijentacija poduzeća:</b>		
- proizvodna	38	33,93
- uslužna	43	38,39
- oboje	31	27,68
<b>vlasništvo nad poduzećem:</b>		
- u pretežitom ili potpunom državnom vlasništvu	24	21,22
-u pretežitom ili potpunom privatnom stranom vlasništvu	42	37,54
-u pretežitom ili potpunom privatnom domaćem vlasništvu	35	31,47
- u vlasništvu fondova	8	7,14
- nešto drugo	3	2,63
<b>rang u organizaciji:</b>		
- najviša menadžerska razina	13	11,61
- viša menadžerska razina	32	28,56
- srednja menadžerska razina	37	33,04
- niža menadžerska razina	27	24,11
- zaposlenik	3	2,68
<b>Razina obrazovanja:</b>		
- srednja stručna sprema	8	7,14
- visoko i više obrazovanje	49	43,75
- magistar specijalist/ magistar struke	32	28,57
- magisterij znanosti	19	16,96
- doktorat znanosti	4	3,58
<b>prosječan broj godina radnog iskustva:</b>	18,16	
<b>broj godina radnog iskustva u trenutnom poduzeću:</b>	12,40	
<b>održivost i/ili društveno odgovorno poslovanje formalno u opisu radnog mjesta</b>		
- održivost		
- DOP	17	15,07
- oboje	11	9,59
- nije u formalnom opisu	33	30,14
	51	45,21
<b>status u poduzeću:</b>		
- određeno	12	10,81
- neodređeno	100	89,19
<b>kategorija neto mjesečnih primanja ispitanika:</b>		
< 6.000 HRK	25	22,02
6.000 – 12.000 HRK	63	56,26
12.000 – 24.000 HRK	17	15,17
24.000 – 34.000 HRK	5	4,21
> 34.000 HRK	2	2,34
<b>spol ispitanika:</b>		
- M	65	58,11
- Ž	47	41,89
<b>dob ispitanika:</b>		
< 30 godina	18	16,22
30 - 39 godina	29	25,68
40 - 49 godina	39	35,14
> 50 godina	26	22,97

Izvor: rezultati istraživanja

## IZJAVA

kojom ja, Silvije Jerčinović, broj indeksa: 42/09 doktorand Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, kao autor doktorske disertacije s naslovom: Održivost – strateška marketinška orijentacija uspješnih poduzeća:

1. Izjavljujem da sam doktorsku disertaciju izradio samostalno pod mentorstvom izv.prof. dr. sc. Marije Ham a pri izradi doktorske disertacije rada pomagala mi je i doc.dr.sc. Jasmina Dlačić.

U radu sam primijenio metodologiju znanstvenoistraživačkog rada i koristio literaturu koja je navedena na kraju rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo u radu citirao sam i povezao s korištenim bibliografskim jedinicama sukladno odredbama Pravilnika o izradi i opremanju doktorskih radova Sveučilišta u Rijeci, Ekonomskog fakulteta u Rijeci. Rad je pisan u duhu hrvatskog jezika.

2. Dajem odobrenje da se, bez naknade, trajno pohrani moj rad u javno dostupnom digitalnom repozitoriju ustanove i Sveučilišta te u javnoj internetskoj bazi radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, sukladno obvezi iz odredbe članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjene i dovršene doktorske disertacije. Ovom izjavom, kao autor dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim studentima i djelatnicima ustanove.

Silvije Jerčinović

---

U Rijeci, 01. ožujka 2019.