

EFZG WORKING PAPER SERIES  
EFZG SERIJA ČLANAKA U NASTAJANJU  
ISSN 1849-6857  
UDK 33:65

---

Br. 20-04

Andrea Lučić

**Utjecaj percipiranog pritiska interesno-  
utjecajnih skupina na elemente održive  
marketinške orijentacije hrvatskih poduzeća**



SVEUČILIŠTE U  
ZAGREBU



# Utjecaj percipiranog pritiska interesno- utjecajnih skupina na elemente održive marketinške orijentacije hrvatskih poduzeća

Andrea Lučić  
Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet Zagreb  
[andrea.lucic@efzg.hr](mailto:andrea.lucic@efzg.hr)

Stajališta iznesena u ovom članku u nastajanju stavovi su autora te ne predstavljaju stavove Ekonomskog fakulteta Zagreb. Članak nije prošao formalnu recenziju i odobrenje. Članak je objavljen kako bi dobio komentare o istraživanjima u tijeku, prije nego što se pojavi u konačnom obliku u akademskom časopisu ili na nekom drugom mjestu.

**Copyright May 2020 by Andrea Lučić**

Sva prava pridržana.

Dijelovi teksta mogu biti navedeni pod uvjetom da se u potpunosti navede izvor.

### **Sažetak**

Primjena orijentacije prema dionicima «nužna je za uspostavljanje i napredak etičkog donošenja odluka u svim marketinškim aktivnostima». Proaktivnost u društvenoj odgovornosti povezana je sa sve većim pritiscima organizacijskih dionika i dionika zajednice. Cilj ovog rada je istražiti održivu marketinšku orijentaciju iz perspektive višestrukih dionika procesa koji nepobitno utječu na oblikovanje strategije i to iz percepcije meandžera o pritisku različitih dionika na oblikovanje strategije. Održiva marketinška orijentacija promatrana je i mjerena kroz njena tri sastavna formativna elementa: strateška integracija, društvena uključenost i etičke sposobnosti. Istovremeno, pratio se percipirani pritisak izdvojenih interesno-utjecajnih skupina: vlasnika, zaposlenika, potrošača, dobavljača, konkurencije, državnih institucija, neprofitnih udruga te Europske Unije. U sklopu kvantitativnog istraživanja prikupljeno je 172 poduzeća iz populacije 1000 najuspješnijih hrvatskih poduzeća. Rezultati analize upućuju na to da na stratešku integriranost statistički značajno, a pozitivno utječu zakon i zaposlenici, na društvenu uključenost zakon dok na etičke sposobnosti zakon, vlasnici i zaposlenici pozitivno dok nevladine neprofitne organizacije utječu negativno i statistički značajno.

### **Ključne riječi**

Održiva marketinška orijentacija, interesno-utjecajne skupine, održivi marketing, Hrvatska

### **JEL klasifikacija**

C11, C32, E62, H61

## Uvod

Održivost je definirana kao potrošnja dobara i usluga u svrhu zadovoljavanja osnovnih potreba i postizanja kvalitete života bez da se ugrožavaju potrebe budućih generacija (OECD, 2001). Dominacija neoliberalnog pristupa proizvodnji i potrošnji, koji isključivo stremi bogatstvu i potrošnji, rezultiralo je razvojem prema kulturi koja je u suštini antiteza održivosti (Nkamnebe, 2011). Spajanje koncepcije marketinga i održivosti prema mnogima goruće je pitanje s kojim se susreću suvremeni marketinški stručnjaci.

Marketinška orijentacija mijenjala se zadnjih desetljeća i to prilagođavajući se sve više novim ekonomskim i društvenim potrebama. Prema Peattie (2001) razvoj zelenog marketinga moguće je podijeliti u tri faze. Kako navodi Hunt (2011) prva je ekološki marketing koji se razvio sedamdesetih godina prošlog stoljeća te je bio primarno usmjeren rješavanju problema zagađenja okoliša. Druga faza, koja se razvila osamdesetih godina, može se nazvati marketing okoliša, a svodila se na zagovaranje razvoja čistih tehnologija, razumijevanje zelenih potrošača te prepoznavanje društveno-ekološkog poslovanja kao temelja za razvoj tržišnih komparativnih prednosti. Trenutna, treća faza naziva se održivi marketing i usredotočena je na ostvarivanje održivog razvoja i održive ekonomije u kojoj se uzimaju u obzir ukupni ekološki troškovi kao i troškovi potrošnje proizvoda. Održivi marketing je marketing proizašao iz ekonomije održivog razvoja (van Dam i Apeldoorn 1996: str.46) U novoj eri marketinga 3.0., kako ga nazivaju Kotler i suradnici (2010) marketing ne gleda na potrošače kao na konzumente proizvoda i usluga, već ih promatra kao cjelovita ljudska bića. Promišljanje i stvaranje značajnog napretka u smjeru održivosti zahtjeva puno radikalnija rješenja nego li su to novi proizvodi i proizvodni supstituti kao što je odgovorna potrošnja, smanjenje potrošnje i održivi životni stil (Peattie i Peattie, 2009).

Do sada su objavljena istraživanja u području održivog marketinga i drugim povezanim područjima dominantno teoretska i partikularna u kontekstu promatranja jedne od dimenzija trostrukih ciljeva održivog poslovanja. Ekonomska dimenzija najviše istraživala (Chabowski et al, 2011) jer se radi o donošenju zaključaka koji elementi marketinške strategije dovode do stvaranja komparativnih prednosti. Tako Hunt i Morgan (1994) smatraju da su resursi najvažniji element uspješnog ostvarivanja marketinških ciljeva, a resursi koji proizlaze iz marketinga odnosa mogu biti financijski, zakonski, fizički, ljudski, organizacijski, informacijski, i oni temeljeni na odnosima (Morgan i Hunt, 1999). Izuzetno je prisutna tendencija promatranja ekološke dimenzije i pripadajućeg utjecaja koji ona ima na uspješnost poslovanja. Menon i Menon (1997) su prvi predložili integraciju ekoloških pitanja i problema u marketinšku strategiju, Baker i Sinkula (2005) su zaključili kako ekološki orijentirane marketinške strategije predstavljaju resurs poduzeća koji snažno utječe na sposobnosti poduzeća da primjerice razvije novi proizvod, ali ne i na komparativnu prednost u kontekstu rasta tržišnog udjela. Rivera-Camino (2007) je istraživao razinu primjene strategije zelenog marketinga te načine na koje percipirani pritisak interesno-utjecajnih skupina utječe na ekološki orijentirane marketinške aktivnosti. Iako menadžeri uzimaju u obzir sve dionike, proaktivni stavovi orijentirani dobavljačima, potrošačima i konkurentima direktno utječu na orijentaciju poduzeća prema održivim tržišnim odnosima. Također, dokazali su kako je razina percipiranog pritiska interesno utjecajnih skupina direktno pozitivno povezana s razinom zelenog marketinga. Istražujući ekološku marketinšku orijentaciju (eng. environmental marketing orientation) i ekološki marketing, Fraj-Andres i suradnici (2009) su potvrdili pozitivnu povezanost, koju oni imaju sa uspješnosti poslovanja poduzeća.

Kao glavna polazna teoretska osnova ovom radu služe razrade Mitchella i suradnika (2010) te Crittendena i suradnika, (2011) koji su razvijali pojam održive marketinške orijentacije odnosno tržišno orijentirane održivosti, a temeljeno na osnovnoj ideologiji, društvenoj uključenosti te dinamičkim sposobnostima kojima se postižu komparativne prednosti. Nastavno na njih, Lučić (2020) razvila je mjerni instrument u kojem su se identificirala tri elementa održive marketinške orijentacije: strateška integracija, društvena uključenost i etičke sposobnosti.

Utjecaj dionika na oblikovanje odgovornih ponašanja posebno je vidljiv u području društveno odgovornog poslovanja (Banerjee et al, 2003), ali i u razvoju područja marketinga odnosa gdje se sve više istražuju utjecaji koje društvo u cjelini ima na oblikovanje marketinga (Polonsky et al., 2002;

Cronin et al, 2011; Laczniak i Murphy, 2012), a ne samo potrošači koji predstavljaju apsolutno najznačajniji marketinški čimbenik (Ferrell, 2004). Sukladno ranije spomenutoj AMA-inoj definiciji marketinga, koji je u svojoj osnovi određen profitnim zahtjevima, i održiva se marketinška strategija mora odražavati i na željene poslovne rezultate.

Poduzeća, ako zaista žele integrirati koncepciju opće dobrobiti i profitabilnosti u svoju strategiju nastupa na tržištu, društvenu i ekološku odgovornost moraju prestati smatrati dijelom aktivnosti odnosa s javnošću i pridati joj puno veću važnost, implementirajući je kroz sve aktivnosti marketinške funkcije. Društveno odgovorni marketing vrlo je slojevit i emocionalan društveni problem, koji je primarno temeljen na vrijednostima i moralu i koji seže puno dalje od odgovornosti koju menadžeri imaju prema vlasnicima te od njihove poslovne odgovornosti da vode poduzeće i marketinški odjel na najefikasniji način. Sukladno tome, glavni cilj ovog rada je istraživanje utjecaja percipiranog pritiska interesno-utjecajnih skupina na tri identificirana elementa održive marketinške orijentacije. Vodeći se preporukama za daljnja istraživanja u objavljenim istraživanjima, cilj ovog rada je istražiti održivu marketinšku orijentaciju iz perspektive višestrukih dionika procesa koji nepobitno utječu na oblikovanje strategije (Maignan i Ferrell, 2004; Maignan et al, 2005; Kirchoff et al., 2011; Leonidou i Leonidou, 2011) i to iz percepcije meandžera o pritisku različitih dionika na oblikovanje strategije (Rivera-Camino, 2007).

Rad je strukturiran na sljedeći način. Nakon uvoda, u drugom dijelu rada se definira održiva marketinška orijentacija, nakon toga se razrađuju vrste utjecaja interesno-utjecajnih skupina na marketinšku strategiju. U trećem dijelu se definira metodološki okvir analize kao i uzorak prikupljenih poduzeća, nakon čega slijede rezultati empirijskog istraživanja. Na kraju rada izneseni su glavni zaključci analize.

### **Definiranje održive marketinške orijentacije**

Prethodno razradi održive marketinške orijentacije potrebno je definirati tržišnu orijentaciju poduzeća koja predstavlja osnovu upravljanja marketingom još od sredine prošlog stoljeća. Prema Morganu i Strongu (1998) tržišna orijentacija vrsta je mikroekonomskog, funkcionalnog pogleda na korporativno upravljanje i koja je utemeljena na: Shvaćanju da je znanje o potrebama sadašnjih i budućih potrošača osnova za stvaranje superiorne vrijednosti za potrošača; Poticanju sustavnog prikupljanja i dijeljenja tržišnih informacija o trenutačnim i budućim potrošačima, konkurentima i drugim povezanim entitetima, te na ispunjavanju osnovnog prioriteta odgovaranja na mijenjanje potrošačkih potreba i aktivnosti konkurenata da bi iskoristili prilike i otklonili prijetnje.

Tržišna orijentacija je kulturološka osnova «učee organizacije» čiji je ključni element organizacijska memorija informacija o potrošačima i konkurentima (Deshpande i Farley, 1998). Ona je usredotočena na kontinuirana unapređenja procesa i sustava unutar poduzeća što implicira da takav pristup razvija diferencijaciju poduzeća, odnosno komparativne prednosti. Kumar i suradnici (2011) su proveli longitudinalno istraživanje (s razmakom od 15 godina) s ciljem utvrđivanja da li tržišna orijentacija determinira dugoročno održive komparativne prednosti poduzeća. Zaključili su kako su u danom periodu poduzeća postala više tržišno orijentirana, međutim, to interpretiraju kao «trošak poslovanja» više nego kao razvoj diferencirajućih, održivih komparativnih prednosti. Prema tome tržišna orijentacija je sprečavatelj neuspjeha, a ne proizvođač uspjeha.

Hunt i Morgan (1995) su u svom radu koristili teoriju resursne prednosti kako bi dokazali da tržišno orijentirana poduzeća mogu postići komparativne prednosti i ostvariti superiorne dugoročne rezultate. S razvojem tržišne orijentacije, koja se promatrala ili kroz prizmu bihevioralnih ili kulturoloških čimbenika, rasla je i potreba za proširenjem konstrukta i to tako da su se u jednadžbu počele uvrštavati različite interesno-utjecajne skupine. Sukladno tome, isključiva usredotočenost na potrošače mijenja se na puno šire promatranje marketinške orijentacije, koja je prema Ferrellu i suradnicima (2010) prilika za stvaranje jačih komparativnih prednosti. U kontekstu održivosti, teorija resursne prednosti pretpostavlja da poduzeće, koje uključuje održivost u svoju marketinšku strategiju, može imati diferencijacijsku prednost u odnosu na konkurente i to utemeljenu na neopipljivim prednostima poput temeljne ideologije i dinamičkih mogućnosti koje proizlaze iz održivosti.

Prema Hultu (2011) marketinški orijentirana održivost svodi se na građenje i dobro upravljanje odnosima s interesnim skupinama, gdje se potrošači izdvajaju kao ona najbitnija. Naglašavaju da sve više poduzeća prepoznaje vrijednost sagledavanja poslovanja iz šire perspektive, a što pogoduje održivosti da se integrira u kulturu organizacije (u vrijednosti, norme i vjerovanja). Hult je razvio teoretski model tržišne održivosti koji je nazvao «tržišna orijentacija plus!». Ona pretpostavlja uključivanje šireg kruga interesnih skupina (uz potrošače) te koncept ostvarivanja trostrukih ciljeva na strateškoj razini, a formulirao ju je u obliku formule: tržišno orijentirana održivost = tržišna orijentacija + višestruke interesne skupine + korporativna društvena odgovornost.

Crittenden i suradnici (2011) su razvili okvir tržišno orijentirane održivosti na osnovu teorije resursne prednosti (eng. Resource-Advantage), vrste teorije komparativne prednosti, te tvrde da marketinška strategija, koja je temeljena na održivosti, zajedno s tržišnom orijentacijom ima mjerljivi utjecaj te je zbog toga temelj pretpostavke da tržišno orijentirani pristup održivosti može biti resursna prednost poduzeća. Okvir tržišno orijentirane održivosti, vidljiv je u prikazu koji slijedi, a sastoji od tri multidimenzionalna konstrukta DNA, uključenosti interesno-utjecajnih skupina te upravljanja rezultatima. DNA je nezavisni čimbenik modela, temeljni motivator održivih aktivnosti, koji prikazuje bihevioralne i kulturološke aspekte tržišne orijentacije. Interesno-utjecajne skupine, koje sudjeluju s motivima održivosti, su moderator veze prema rezultatima koje poduzeće ostvaruje. Model predstavlja spoj tržišne orijentacije i orijentacije na interesno-utjecajne skupine, koje su osnova istraživanja suvremene održivosti poslovnih subjekata. U ovako postavljenom teoretskom modelu, kultura tržišne orijentacije potiče ponašanja koja utječu na organizacijsko učenje te zbog toga stavljaju održivost u srž postojanja poduzeća, što onda predstavlja temeljnu resursnu prednost poduzeća.

Mitchell i suradnici (2010) su razvili nešto drugačiji pristup tako da su združili tržišnu orijentaciju s održivom orijentacijom poduzeća. Kao razlog za proširivanje primjene, isključivo tržišne orijentacije poduzeća, autori navode probleme u upravljanju zbog nepovoljnih ekoloških, ekonomskih i društvenih posljedica neodrživih, kratkoročnih i tržišno utemeljenih strategija. Nadogradnja tržišne orijentacije prigoda je da se maksimizacija korporativnog profita uskladi s interesima šire javnosti, a što predstavlja održivu tržišnu orijentaciju (eng. Sustainable marketing orientation, SMO), odnosno sintezu tržišne orijentacije, makromarketinga, društvene odgovornosti poduzeća i održivog razvoja.

Lučić (2020) je u svom istraživanju koncepta održive marketinške orijentacije i razvoja adekvatnog mjernog instrumenta definirala tri formativna elementa održive marketinške orijentacije: stratešku integraciju, društvenu uključenost te etičke sposobnosti. Strateška integracija se odnosi na istinsko uključivanje vrijednosti koje počivaju na održivom razvoju te etike u strategiju poduzeća. Sve to se odražava na misiji i zjaeničkim vrijednostima, kao i društvenim normama. Odnosi se na pristup unutarnje izgradnje kulture održivosti i ima ugrađenu strategiju održivosti, a ne samo prodaju održivih proizvoda ili korištenje takvih aktivnosti kao alata za izgradnju imidža. Društvena uključenost temelji se na odnosima koje poduzeće gradi sa svim uključenim interesno-utjecajnim skupinama. Ono zapravo definira marketinško djelovanje puno šire nego li je to slučaj u praksi gdje se ono temelji gotovo isključivo na interesu potrošača. I treći element definiran je etičkim resursima poduzeća koji kreiraju jedinstvenu komparativnu prednost na tržištu. Etički resursi se referiraju na etičke marketinške sposobnosti koje su prvenstveno temeljene na moralu i „činjenu dobra“ u svim elementima marketinškog miksa.

### **Odrednice primjene teorije interesno-utjecajnih skupina u marketingu**

Teorija interesno-utjecajnih skupina je teorija proizašla iz područja strateškog menadžmenta, a podrazumijeva pristup upravljanju organizacijom, u kojem se uzimaju u obzir «sve grupe ili pojedinci koji mogu utjecati, ili su pod utjecajem, uspjeha odnosno dostignuća svrhe organizacije» (Freeman, 1984). Takav pristup predstavlja potrebu da organizacija aktivno upravlja odnosima sa svim uključenim javnostima te se pojavio kao odgovor na nemogućnost organizacije da brzo i kvalitetno odgovori na stalne promjene u posrednoj i neposrednoj poslovnoj okolini. Svoje korijene teorija ima u ideju društveno odgovornog poslovanja, iz koje je proizašlo, da poduzeće ima nekoliko različitih ciljeva uz onaj postavljen u tradicionalnoj ekonomskoj teoriji, maksimiziranja vrijednosti vlasnika.

Chahal i Sharma (2006) navode kako pritisak poduzeća prema društveno odgovornom poslovanju proizlazi temeljem nove zabrinutosti i očekivanja dionika: građana, potrošača, javnih autoriteta i investitora, utjecaja društvenih kriterija u investicijskim odlukama, povećane zabrinutosti o šteti, koja je rezultat ekonomskih aktivnosti te transparentnosti koju donose mediji i tehnologije poslovne komunikacije. Atkinson i suradnici (1997) navode kako odnosi koje poduzeće ima s uključenim javnostima, pomažu u ostvarivanju primarnih strateških ciljeva, koji su određeni od strane vlasnika, što ih zapravo čini sekundarnim ciljevima. Sekundarni ciljevi, točnije interesi skupina, nisu bitni zbog sebe samih već su jedan od instrumenata postizanja primarnih ciljeva.

Freeman (1984) navodi kako u razmatranju primjene, u društveno odgovornom poslovanju, postoji značajni broj kritičara ovakvog pristupa koji navode da se ovaj pristup strateškom promišljanju koristi isključivo zato što se to smatra «dobrom» upravljačkom praksom i da takva poduzeća mogu biti penalizirana od strane vlasnika jer previše važnosti pridaju interesima koji nisu profitni. Autor navodi da, iako nije moguće ustvrditi apsolutno pozitivnu povezanost orijentacije k interesima uključenih grupa, s ciljem odgovornog i uspješnog poslovanja poduzeća, može se zaključiti kako loša društvena praksa značajno šteti financijskim rezultatima. Međutim, Godfrey i suradnici (2009) su promatrajući 160 poduzeća, kroz period od 10 godina, sugerirali kako poduzeća koja ulažu u razvoj odnosa sa sekundarnim dionicima imaju bolje financijske rezultate od onih koji su usko usredotočeni na potrošače i vlasnike.

Savage i suradnici (1991) su definirali četiri pristupa upravljanja odnosima s interesno utjecajnim skupinama: suradnički s dionicima razvijati rješenja, uključivati dionike u formalne organizacijske procese, braniti organizacijske aktivnosti od utjecaja interesnih skupina, te pratiti skupine koje traže promjenu ponašanja organizacije. Frooman (1999) moć dionika definira na relativan način tvrdeći da interesna skupina ima moć nad organizacijom ako je poduzeće više ovisno o interesnoj skupini nego što je ona ovisna o poduzeću. Sukladno takvom pogledu Maignan i Ferrell (2004) su pretpostavili da sa povećanom moći, odnosno pritiskom pojedine interesno-utjecajne skupine, raste pozitivan utjecaj na djelovanje organizacije vezano uz skupinu i njezine interese. Autori sugeriraju kako bi poduzeća trebala ograničiti odgovorne inicijative prema onim pitanjima koja su vezana za skupine s najvećom moći.

Primjena teorije interesno-utjecajnih skupina u marketingu proizlazi iz orijentacije marketinga prema stvaranju odnosa s uključenim javnostima, a koja je definirana posljednjom promjenom definicije marketinga od strane Američke Marketinške Asocijacije. Marketing odnosa značajno je različit od tradicionalnog pristupa marketinškoj strategiji jer uključuje puno širi spektar čimbenika koji utječu na nju. Prema Morgan i Hunt (1994), marketing odnosa se odnosi na «sve marketinške aktivnosti koje su orijentirane prema stvaranju, razvoju i održavanju uspješnih odnosa razmjene», a takav pristup sugerira puno šire razmatranje interesa od onih koje imaju potrošači.

Međutim, unatoč jasnom pomaku prema stvaranju odnosa, suvremeni marketing je naglasak stavio na stvaranje odnosa s potrošačima, pritom zanemarujući širi društveni kontekst svog djelovanja. Takav fenomen su Smith i suradnici (2010) nazvali «novom marketinškom miopijom», koja pretpostavlja tri međusobno povezana fenomena: Ograničeno usmjerenje na potrošača koje dovodi do isključivanja drugih interesnih skupina, Preusko definiranje potrošača i njegovih/njezinih potreba, te Neuspjeh u prepoznavanju promijenjenog društvenog konteksta poslovanja koje traži davanje odgovora i rješenja puno širem krugu zainteresiranih javnosti.

Primjena orijentacije prema dionicima «nužna je za uspostavljanje i napredak etičkog donošenja odluka u svim marketinškim aktivnostima» (Lacznia i Murphy, 2006). Ferrell i suradnici (2010) su otišli korak dalje i u svojim teoretskim promišljanjima predvidjeli pomak s tržišne orijentacije poduzeća prema orijentaciji ka dionicima (eng. Stakeholder orientation). Takav pristup pretpostavlja nadilaženje «nove marketinške miopije» na način da se u strateškim nastojanjima u obzir uzima šire shvaćanje i uključivanje interesa svih dionika procesa isporuke vrijednosti. Navode kako su takve organizacije predane izučavanju interesa dionika procesa, te na sukladan način, na njih odgovaraju. To sugerira povećanje resursa u obliku interesno-utjecajnih skupina (primjerice predanost zaposlenika,

dobra reputacija) koje se onda očitava u boljim poslovnim rezultatima. Frow i Payne (2011), proučavajući teoretski koncept isporuke vrijednosti iz perspektive interesno-utjecajnih skupina, su došli do zaključka kako jasne ponude vrijednosti igraju ključnu ulogu u stvaranju vrijednosti s dionicima. Međutim, poduzeća moraju tome pristupiti na holistički, integrirani način. Takva propozicija je sukladna sa stajalištem Laczniaka i Murphyja (2012), koji u implementaciji teorije interesno-utjecajnih skupina u marketingu, zagovaraju pomak od perspektive, koja u središte stavlja poduzeće, prema širem društvenom i sustavnom shvaćanju interakcije dionika i poduzeća.

Postoje brojni pristupi klasificiranja interesno-utjecajnih skupina u dostupnoj literaturi marketinga odnosa, a to predstavlja prvi korak razvoja strategija za uspješnu izgradnju odnosa s dionicima. Najčešći je onaj kriterij, koji ih klasificira kao primarne i sekundarne (Hult i suradnici, 2011). Primarne interesne skupine su one o kojima ovisi opstanak poduzeća i nesmetano obavljanje poslovnih aktivnosti, a sastoje se od potrošača, zaposlenika, dobavljača i vlasnika. U primarne skupine, također, spada i vlada te zajednica koja pružaju infrastrukturu, regulira aktivnosti poduzeća te određuje poreznu politiku. To su najprisutnije skupine koje imaju najveću moć utjecaja na organizaciju te su zapravo predmetom instrumentalnog ostvarivanja organizacijskih ciljeva. S druge strane, sekundarne interesno utjecajne skupine su one poput konkurencije, masovnih medija, društvenih medija, poslovnih udruženja, koje nemaju ugovorne odnose s organizacijom, te se zbog toga smatra da imaju manju moć utjecanja na aktivnosti organizacije. Unatoč ne postojanju zakonski obvezne prirode odnosa, takve skupine stvaraju različite vrste odnosa te mogu biti izuzetno značajne, jer imaju kapacitet mobilizacije javnog mijenja u korist ili protiv politika i aktivnosti poduzeća, a to organizaciji može donijeti koristi ili značajne štete (Clarkson, 1995).

### **Pritisak interesno-utjecajnih skupina na održivu markeinsku orijentaciju**

Murphy i suradnici (2013) su proširivajući koncept društvene odgovornosti naveli ključne interesno-utjecajne skupine za to područje te pripadajuće odgovornosti organizacije. Maignan i suradnici (2005) navode kako se problemi dionika vezani uz marketing, povezuju s vrijednostima i normama kroz koje oni vrednuju prodajne aktivnosti poduzeća, prava potrošača, zaštitu okoliša, sigurnost proizvoda i transparentno komuniciranje. Autori sugeriraju kako takvi interesi mogu biti direktni, ali i indirektni - potrošači mogu izražavati brigu o sigurnosti proizvoda te o sudjelovanju djece u proizvodnji. Istovremeno, razni dionici vrše određeni pritisak na poduzeće ne bi li u prvi plan stavili svoje interese, vrijednosti i norme. Murphy i suradnici (2013) su u svojem teoretskom osvrtu definirali pojam društvene odgovornosti u marketingu, koji spaja koncept društveno odgovornog poslovanja i primjenu teorije interesno utjecajnih-skupina u marketingu, a definirali su ga kao «uravnoteživanje potražnje dionika (potrošača, zaposlenika, okoliša, dobavljača, regulatora, lokalne zajednice i vlasnika), prihvaćanje odgovornosti za donošenje marketinških odluka te integriranje etičkih i društvenih dužnosti u marketinške aktivnosti».

U vidu društvene odgovornosti, interesno-utjecajne skupine traže integritet, poštovanje, standarde, transparentnost i odgovornost. Na tragu takvih sugestija, primjena analize interesa dionika i posljedica njihovih pritisaka na organizaciju u kontekstu održivog marketinga je ključna. Sve studije koje empirijski prate utjecaj dionika na razinu implementacije odgovorne marketinške strategije, gotovo isključivo se bave ekološkom dimenzijom primjene. Sukladno teoretskim smjericama, gdje se održivi marketing smatra evolucijom zelenog marketinga, istraživanja u tom području mogu poslužiti kao polazišna točka, empirijska podloga i smjernica za razmatranje međudjelovanja održivih marketinških aktivnosti poduzeća i svih uključenih skupina. Gummerson (1994) je identificirao čak 30 vrsta dionika s kojima marketing, na posredan ili neposredan način gradi odnose, a onda je na menadžerima da utvrde prioritete na osnovi kriterija koje sami drže važnima za ostvarenje zadanih rezultata.

U razradi vrste odnosa koji su prisutni u marketingu, Polonsky i suradnici (2002) navode kako je bitno razmatranje moderirajućih učinaka pojedinih čimbenika na odnose s dionicima, a izdvajaju orijentaciju na odnose, povjerenje, komunikaciju, učenje, moć, reciprocitet i predanost. Svaka vrsta dionika, bez obzira na svoju prirodu, ima navedene attribute koji onda definiraju način na koji poduzeće treba pristupiti u ostvarivanju tog odnosa. Polonsky (1996) je, među prvima, pristupio primjeni teorije interesno-utjecajnih skupina u oblikovanju marketinške strategije i to u segmentu ekološki orijentiranih djelovanja. U svom razmatranju prepoznao je važnost 12 skupina, čije interese je



analizirao: potrošači, konkurencija, sudovi i zakonski sustav, zaposlenici, financijske institucije, šira javnost, vlada, interesne grupe, mediji, vlasnici, znanstvena zajednica te dobavljači.

Henriques i Sadorsky (1999) su u svom kvantitativnom istraživanju zaključili kako je ekološka proaktivnost povezana s većim pritiscima organizacijskih dionika (u radu to podrazumijeva potrošače, dobavljače, zaposlenike i vlasnike) te dionicima zajednice (nevladine organizacije i društvene grupe) dok je pritom ekološka neaktivnost rezultat većih pritisaka regulatornih tijela i medija. Autori su identificirali percepciju menadžera o pritiscima vezano uz unapređenje ekoloških aktivnosti, kao ključnu u zadovoljavanju potreba dionika i unapređenju njihovog zadovoljstva s aktivnostima i djelovanjem organizacije. Vrlo slično, proučavajući razinu implementacije ekološke strategije i utjecaja pritiska dionika na aktivnosti organizacije, Buysse i Verbeke (2003) su došli do zaključka kako je potreban značajan iskorak u angažmanu resursa, ne bi li poduzeća na tom polju bila proaktivna, a proaktivna poduzeća na širok i sustavan način prate očekivanja dionika. Također, dokazali su kako je vodstvo u ekološki orijentiranim strategijama primarno povezano s povećanjem regulatornih zahtjeva ili zadovoljenjem očekivanja primarnih interesno-utjecajnih skupina.

Polonsky i suradnici (1998) su istraživali jakost utjecaja koje pojedini dionici imaju na stvaranje novog zelenog proizvoda te došli do zaključka kako poduzeća vjeruju da interesno-utjecajne skupine, koje imaju veliki utjecaj, trebaju biti uključene u razvoj novih proizvoda, iako praksa pokazuje kako samo mali broj poduzeća zaista to i radi.

Daljnji dokaz o važnosti interesno-utjecajnih skupina, kao motivatora odgovornih ponašanja, jest činjenica da poduzeća imaju mogućnost ostvarenja kvalitetnijih odnosa s pojedinim dionicima, a u pojedinim situacijama mogu i utjecati na njih (Shrivastava, 1995). Međutim, mora se naglasiti da, kako bi strateška orijentacija i aktivnost poduzeća uistinu bila efikasna ona mora biti u skladu s ciljevima i vrijednostima poduzeća, jer u protivnom može slati dvostruke signale prema svim uključenim skupinama. To rezultira gubitkom kredibiliteta i trajnim negativnim utjecajem na reputaciju i povjerenje, kao što je to slučaj sa zelenim pranjem (Crane, 2000). Ako poduzeće sustavno ne proučava i ne uzima u obzir interese dionika, dolazi do mnogih društvenih i ekoloških šteta u cjelokupnom lancu nabave, a koje su primarno posljedica marketinških odluka. Zbog toga je moralna dužnost marketinških stručnjaka da promjene i prilagode postojeće politike ne bi li smanjili ili u potpunosti otklonili štetu (Smith et al., 2010). Istraživanja pokazuju kako dionici, koji su zainteresirani za odgovorne aktivnosti poduzeća, predstavljaju kritičan čimbenik oblikovanja odgovornog nastupa na tržištu (Lash i Wellington, 2007). Rivera-Camino (2007) je istraživao razinu primjene strategije zelenog marketinga te načine na koje percipirani pritisak interesno-utjecajnih skupina utječu na ekološki orijentirane marketinške aktivnosti. Iako menadžeri uzimaju u obzir sve dionike, proaktivni stavovi orijentirani dobavljačima, potrošačima i konkurentima su direktno utječu na orijentaciju poduzeća prema ne-tržišnim odnosima. Također su dokazali kako je razina percipiranog pritiska interesno utjecajnih skupina direktno pozitivno povezana sa razinom zelenog marketinga.

Istraživanja orijentirana na društvenu dimenziju održivog razvoja se uglavnom odnose na društveno odgovorno poslovanje na korporativnoj razini i to na utjecaj koje ono ima na ponašanje potrošača (Lichtenstein et al., 2004), na rezultate poduzeća (Luo i Bhattacharaya, 2006) ili na oboje posredično (Sen i Bhattacharaya, 2001). Istovremeno, izuzetno je naglašena važnost utjecaja interesa dionika koja se prati kroz utjecaj primarnih i sekundarnih te unutarnji i vanjskih dionika na oblikovanje društveno odgovornog poslovanja (Lindgreen i et al., 2009).

### **Metodologija i podaci**

Kvantitativno istraživanje, kao centralno istraživanje za potrebe ovog rada, provedeno je s ciljem utvrđivanja utjecaja percipiranog pritiska različitih interesno-utjecajnih skupina na tri elementa održive markeinske orijentacije. Upitnik se sastojao od tri cjeline, koje proizlaze iz varijabli pretpostavljenog modela i sva su pitanja postavljena na Likertovoj skali od 7 stupnjeva. U posljednjem dijelu upitnika bila su pitanja vezana uz karakteristike ispitanika i poduzeća. Prva skupina pitanja odnosila se na održivu marketinšku orijentaciju, točnije tri formativna faktora prema skali preuzetoj od Lučić (2020): strateška integriranost mjerena sa 6 čestica, društvena uključenost mjerena sa 5 čestica te etičke sposobnosti mjerene sa 4 čestice, također na Likertovoj skali od 7 stupnjeva. U drugoj skupini pitanja

ispitivao se percipirani pritisak izdvojenih interesno-utjecajnih skupina: vlasnika, zaposlenika, potrošača, dobavljača, konkurencije, državnih institucija, neprofitnih udruga te Europske Unije. Za pritisak interesno utjecajnih skupina se koristio pristup viđen u sličnim istraživanjima (Gonzalez-Benito i Gonzalez-Benito, 2006; Rivera-Camino, 2007; Beltz i Schmidt-Riediger, 2010), gdje su ispitanici na Likertovoj ljestvici od 7 stupnjeva određivali do koje mjere osjećaju pritisak interesno-utjecajnih skupina na donošenje odgovornih odluka. Istraživao se percipirani pritisak potrošača, dobavljača, konkurencije, zakonodavnih vlasti, Europske Unije, neprofitnih organizacija te zaposlenika i vlasnika.

Istraživanje je provedeno putem visoko-strukturiranog upitnika na uzorku stručnjaka marketinških menadžera 1000 najboljih hrvatskih poduzeća. Lista najboljih hrvatskih poduzeća napravljena je po podacima FINA-e. Bitno je naglasiti kako postoji ograničenje istraživanja u vidu odabrane populacije s obzirom da su na listi prisutna i poduzeća koja nemaju izraženu marketinšku funkciju poput primjerice onih javnih, komunalnih. U odabiru adresa za slanje posebno se obratila pozornost da se na ta poduzeća ne šalje upitnik.

Istraživanje je provedeno putem online programskog sučelja u periodu od lipnja do veljače 2015. godine. Kao izvori kontakata koristili su se privatni izvori, poznanstva, javno dostupni podaci te profesionalna društvena mreža LinkedIn. Anketni upitnik bio je poslan na otprilike 1000 adresa od čega je nakon slanja tri podsjetnika prikupljeno 172 u potpunosti popunjenih upitnika, što predstavlja procijenjenu stopu povrata od 17,20%.

Ispitanici su dominantno visoko obrazovani njih 52% ima završen fakultet, 42% magisterij i 6% doktorat. Uzorak karakterizira velika raznolikost prema industrijama, najzastupljenija su poduzeća iz područja trgovine njih čak 13, slijede proizvođači i distributeri robe široke potrošnje kojih je 10, kao i poduzeća iz sektora bankarstva i osiguranja. Također su zastupljena poduzeća iz sektora informacijske tehnologije, farmaceutske industrije, energetike, automobilske industrije, građevinarstva i medija. Poduzeća su gotovo podjednako zastupljena s obzirom na dominantnu proizvodnu odnosno uslužnu orijentaciju; njih 48,8% na tržištu nastupa dominantno sa proizvodima, a ostali sa uslugama. Jednako je i sa zastupljenosti poduzeća na poslovnim tržištima i tržištima krajnje potrošnje. Njih 41,3% posluje na tržištima krajnje potrošnje dok njih 58,7% na tržištima poslovne potrošnje. Poduzeća u uzorku su pretežito u stranom vlasništvu, njih 27%, 57% je u dprivatnom vlasništvu, a ostalih 8,1% uzorka zauzimaju javna poduzeća. Analizom veličine poduzeća u uzorku, vidljiva je prisutnost velikih poduzeća sa 35,5%. Mala poduzeća su prisutna sa 39,5%, a srednja nešto više, točnije sa 25%.

## Rezultati

Unutarnje interesno-utjecajne skupine su definirane percipiranim pritiscima zaposlenika, vlasnika i vrhovnog menadžmenta, odnosno generalnog direktora. Sukladno teško osporivoj činjenici, da su vlasnici i vrhovni menadžeri, kritične skupine za iniciranje i sustavnu integraciju odgovornosti i etičnosti u poslovanje poduzeća, a potom i zaposlenici, kao primarni dionici procesa isporuke vrijednosti, pretpostavljeno je da oni pozitivno utječu na razinu primjene održivog marketinga.

Rezultati percipiranog pritiska interesno utjecajnih skupina od strane menadžera marketinga orkivaju kako su vlasnici skupina kod koje je ta razina najviša (Srednja vrijednost 5,73). Nakon toga se ističe CEO, odnosno generalni direktor (5,58), potrošači (5,26) te zaposlenici (5,22). Detaljan uvid u deksriptive vrijednosti dan je u Tablici 1.

Tablica 1: Deskriptivna statistika razine percipiranog pritiska interesno-utjecajnih skupina

	Mean	Std. Deviation
Potrošači	5,26	1,331
Dobavljači	4,94	1,271
Konkurencija	4,91	1,390
Neprofitne organizacije	4,49	1,404

Lokalna zajednica	4,01	1,487
Država	5,42	1,491
Eu	4,25	1,463
Zakon	4,88	1,330
Vlasnik	5,73	1,150
Zaposlenici	5,22	1,379
CEO	5,58	1,204

Izvor: autorica rada

Nakon dekskriptivne statistike, estimiran je model linearne regresije. Zavisne varijable u tri različita modela su redom tri elementa održive marketinške orijentacije: strateška integritanost, društvena uključenost i etičke sposobnosti.  $\bar{R}^2$  je jednak 0,171 za definirane nezavisne varijable percipiranog pritiska interesno utjecajnih skupina, što znači da je značajnih 17,1% varijance strateške integritanosti kao elementa održive marketinške orijentacije njime objašnjeno. Također, ostali pokazatelji modela utvrdili su da ne postoje problem heteroskedastičnosti niti autokorelacije. Iz tablice 2 vidljivo je kako se izdvajaju dva značajna elementa percipiranog pritiska i to su Zakon te Zaposlenici, gdje zakon doprinosi strateškoj uključenosti sa koeficijentom od čak 0,329.

Tablica 2: rezultat regresijske analize za zavisnu varijablu strateška integritanost

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1,741	,467		-3,727	,000
SH_potr	,005	,071	,007	,073	,942
SH_dob	,067	,078	,085	,853	,395
SH_konk	-,035	,069	-,048	-,508	,612
SH_ngo	-,031	,071	-,043	-,437	,663
SH_lok	-,016	,062	-,023	-,250	,803
SH_drz	,043	,081	,064	,528	,598
SH_EU	,011	,075	,016	,141	,888
<b>SH_zak</b>	<b>,247</b>	<b>,088</b>	<b>,329</b>	<b>2,814</b>	<b>,006</b>
SH_vlas	-,014	,103	-,016	-,135	,892
<b>SH_zap</b>	<b>,138</b>	<b>,070</b>	<b>,191</b>	<b>1,990</b>	<b>,048</b>
SH_CEO	-,066	,105	-,080	-,628	,531

a. Dependent Variable: Strategy

Izvor: autorica rada

$\bar{R}^2$  je jednak 0,167 za definirane nezavisne varijable percipiranog pritiska interesno utjecajnih skupina, što znači da je značajnih 16,7% varijance strateške integritanosti kao elementa održive marketinške orijentacije njime objašnjeno. Također, ostali pokazatelji modela utvrdili su da ne postoje problem heteroskedastičnosti niti autokorelacije. Nezavisnu varijablu društvene uključenosti statistički značajno determinira pritisak zakona i to sa koeficijentom 0,238.

Tablica 3: rezultat regresijske analize za zavisnu varijablu društvena uključenost

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1,894	,468		-4,044	,000
SH_potr	,028	,071	,037	,395	,693
SH_dob	,056	,078	,071	,713	,477
SH_konk	-,038	,069	-,053	-,555	,580
SH_ngo	,016	,071	,023	,228	,820
SH_lok	-,009	,062	-,013	-,142	,887
SH_drz	,034	,081	,050	,415	,679
SH_EU	,069	,076	,101	,909	,365
<b>SH_zak</b>	<b>,179</b>	<b>,088</b>	<b>,238</b>	<b>2,030</b>	<b>,044</b>
SH_vlas	-,023	,103	-,027	-,226	,822
SH_zap	,012	,070	,016	,166	,869
SH_CEO	,062	,106	,075	,589	,557

a. Dependent Variable: Engagement

Izvor: autorica rada

$\bar{R}^2$  je jednak 0,2775 za definirane nezavisne varijable percipiranog pritiska interesno utjecajnih skupina, što znači da je značajnih 27,75% varijance etičkih sposobnosti kao elementa održive marketinške orijentacije njime objašnjeno. Također, ostali pokazatelji modela utvrdili su da ne postoje problem heteroskedastičnosti niti autokorelacije. U modelu nezavisne varijable etičkih sposobnosti najviše elemenata pritiska interesno utjecajnih skupina se izdvojilo statistički značajnima. Zakonodavni pritisak doprinosi etičkim sposobnostima sa koeficijentom 0,192, vlasnici sa najvećij 0,282 te zaposlenici sa 0,272. Zanimljivo izdvojio se utjecaj i nevladinih neprofitnih organizacija kao statistički značajan ali sa negativnim predznakom, odnosno njihov pritisak negativno utječe na razvoj etičkih sposobnosti kao elementa održive marketinške orijentacije (-0,169).

Tablica 4: rezultat regresijske analize za zavisnu varijablu etičke sposobnosti  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2,814	,436		-6,451	,000
SH_potr	,080	,066	,107	1,213	,227
SH_dob	,120	,073	,153	1,649	,101
SH_konk	,052	,064	,072	,814	,417
<b>SH_ngo</b>	<b>-,120</b>	<b>,066</b>	<b>-,169</b>	<b>-1,824</b>	<b>,070</b>
SH_lok	-,053	,058	-,078	-,906	,366
SH_drz	-,027	,076	-,040	-,356	,722
SH_EU	-,055	,070	-,081	-,783	,435
<b>SH_zak</b>	<b>,144</b>	<b>,082</b>	<b>,192</b>	<b>1,755</b>	<b>,081</b>

SH_vlas	,244	,096	,281	2,535	,012
SH_zap	,197	,065	,272	3,039	,003
SH_CEO	-,082	,098	-,098	-,830	,408

a. Dependent Variable: Capabilities

Izvor: autorica rada

### Zaključak

Održivi marketing je radikalno drugačija marketinška paradigma od one koja se smatra tržišnim standardnom, utoliko što oblikuje ciljeve ne samo u kontekstu financijskih i tržišnih učinaka, već i onih koji se tiču šireg društva i zajednice. Ideja održivog marketinga proizlazi iz makromarketinškog koncepta koji proučava šire djelovanje marketinga u društvu. Temelji odgovorne inačice marketinga su postavljeni u etičkom odlučivanju i postupanju te u ideji održivog razvoja.

Cilj ovog rada bio je istražiti na koji način se percipirani pritisak interesno utjecajnih skupina odražava na elemente održive marketinške orijentacije.

Vodeći se nalazima autora Heriques i Sadorrsky (1999), da je ekološka proaktivnost u pozitivnoj korelaciji s percipiranim pritiscima od strane organizacijskih i društvenih dionika, u kvantitativnom istraživanju je testirana značajnost utjecaja takvih pritisaka na razinu implementacije održivog marketinga. Banrjee i suradnici (2003) su došli do zaključka kako je ekološka orijentacija utemeljena na postizanju ravnoteže između upravljanja okolišem i interesa dionika. Uvažavanje šire perspektive potreba i interesa, koje nadilaze isključivu orijentaciju na tržište i potrošače, predstavlja temelj ideje održivog marketinga. Na osnovu dobivenih rezultata moguće je jasno identificirati ozbiljnost pritisaka institucionalnih dionika primarno zakona, koji su se također pokazali značajnim za sva tri elementa održive marketinške orijentacije, osigurava inicijalno osvještavanje poduzeća o širim društvenim pitanjima, koja nisu dijelom neposredne poslovne okoline. Zakonske odredbe i djelovanje države se smatra minimumom kojeg poduzeća trebaju zadovoljiti, ali ozbiljnost inicijativa državnih institucija može poticati dodatni razvoj odgovornog djelovanja profitnih subjekata.

Istraživanje također ukazuje na to zaposlenici predstavljaju bitan element stvaranja vrijednosti marketinškog odjela odnosno u elementu strateške integriranosti, te je njihova motivacija i angažiranost ključna za ostvarivanje rezultata. Jednako tome, etičke i odgovorne inicijative, koje dolaze od strane zaposlenika, predstavljaju relevantan utjecaj na razinu implementacije odgovorne strategije. Poslovna ideja i cjelokupna kultura poduzeća se stvara primarno s opredjeljenjem uprave i vlasnika, ali zaposlenici su integralni dio provođenja, širenja i opstanka žive odgovornosti unutar poduzeća.

Pritisak vanjskih dionika se odnosio na sve dionike u neposrednoj okolini poduzeća koji uvelike oblikuju njegovo nastupanje na tržištu, a to su dobavljači i posrednici, potrošači i konkurencija. Ovo istraživanje ih nije ni nakoji način identificiralo kao statistiki značajne što predstavlja izrazito interesantan nalaz. Možda ne naglašavaju dovoljno intenzivno i jasno svoje stavove i preferencije o odgovornom i zdravom životnom stilu, ili u kontekstu poslovnog tržišta, o postojanju dodatnih, održivosti usmjerenih, evaluacija dobavljača, ali su potrošači izuzetno bitna karika u postizanju odgovornosti poslovnih subjekata. Pritisak konkurencije se očituje kroz stvaranje komparativnih prednosti i činjenica je da marketing počiva na jedinstvenom izdvajanju od ostalih tržišnih ponuda. Odgovorni potezi konkurenta mogu služiti kao poticaj poduzećima da se i onda aktiviraju na tom polju, što onda, kroz vrijeme, pozitivno utječe na implementaciju odgovornog poslovanja na razini cijele industrijske grane. Neprofitne organizacije su poznate po tome da aktivnostima u području odabranog interesa, mogu značajno mijenjati poslovanje poduzeća, pa i čitave industrijske grane – čak i u negativnog mislu. Nalazi proizašli iz ovog rada, po tom pitanju, u skladu su s teoretskom podlogom i praktičnom zbiljom drugih istraživanih konteksta.

## Literatura

1. Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997) A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan management review*, 38, str. 25-38.
2. Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005) Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product Performance and Market Share. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), str. 461–475.
3. Banerjee, S. B., E. S. Iyer and R. K. Kashyap (2003) Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. *Journal of Marketing*, 67, str. 106–122.
4. Buysse, K., & Verbeke, A. (2003) Proactive environmental strategies: A Stakeholder Management Perspective. *Strategic management journal*, 24(5), str. 453-470.
5. Chabowski, B. R., Mena, J. A., & Gonzalez-Padron, T. L. (2011) The structure of sustainability research in marketing, 1958–2008: a basis for future research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), str. 55-70.
6. Chahal, H., & Sharma, R. D. (2006) Implications of Corporate Social Responsibility on Marketing Performance: A Conceptual Framework. *Journal of Services Research*, 6(1), str. 205–216.
7. Clarkson, M. E. (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), str. 92-117.
8. Crane, A. (2000) Facing the backlash: Green marketing and strategic reorientation in the 1990s. *Journal of Strategic Marketing*, 8(3), str. 277-296.
9. Crittenden, V., Crittenden, W., Ferrell, L., Ferrell, O., & Pinney, C. (2011) Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), str. 71–85.
10. Cronin Jr, J. J., Smith, J. S., Gleim, M. R., Ramirez, E., & Martinez, J. D. (2011). Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), str. 158-174.
11. Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of market-focused management*, 2(3), str. 213-232.
12. Ferrell, O. C. (2004) Business ethics and customer stakeholders. *The Academy of Management Executive*, 18 (2), str. 126-129.
13. Ferrell, O. C. i Gonzalez-Padron, T. L. i Hult, G. T. M. i Maignan, I. (2010) From market orientation to stakeholder orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), str. 93-96.
14. Ferrell, O. C. i Gonzalez-Padron, T. L. i Hult, G. T. M. i Maignan, I. (2010) From market orientation to stakeholder orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), str. 93-96.
15. Fraj-Andrés, E., Martínez-Salinas, E., & Matute-Vallejo, J. (2009). Factors affecting corporate environmental strategy in Spanish industrial firms. *Business strategy and the Environment*, 18(8), str. 500-514.
16. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman Publishing co
17. Frooman, J. (1999) Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*, 24 (2), str. 191-205.
18. Frow, P. i Payne, A. (2011) A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45, str. 223-240.
19. Godfrey, P. C. i Merrill, C. B. i Hansen, J. M. (2009) The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30 (4), str. 425-445.
20. Gummerson, E. (1994) Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), str. 1-10.
21. Henriques, I. i Sadowsky, P. (1999) The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42 (1), str. 87-99.
22. Hult, G. T. M. (2011). Market-focused sustainability: market orientation plus!. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), str.1-6.

23. Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *AMS review*, 1(1), str. 44-65.
24. Hunt, S. (2011). Sustainable marketing, equity, and economic growth: a resource-advantage, economic freedom approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), str. 7–20
25. Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), str. 1–15.
26. Kirchoff, J. F., Koch, C., & Nichols, B. S. (2011). Stakeholder perceptions of green marketing: the effect of demand and supply integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(7), str. 684-696.
27. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons.
28. 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*, 75(1), str. 16–30.
29. Lacznia, G. R. i Murphy, P. E. (2012) Stakeholder theory and marketing: Moving from a firm-centric to a societal perspective. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(2), str. 284-292.
30. Lacznia, G. R., i Murphy, P. E. (2006). Normative perspectives for ethical and socially responsible marketing. *Journal of Macromarketing*, 26(2), str. 154-177
31. Lacznia, G. R., i Murphy, P. E. (2012). Stakeholder theory and marketing: Moving from a firm-centric to a societal perspective. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(2), str. 284-292.
32. Lash, J., & Wellington, F. (2007). *Competitive advantage on a warming planet*. Harvard Business School Pub..
33. Leonidou, C.N., i Leonidou, C.L. (2011). Research into environmental marketing/management: A bibliographic analysis. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), str. 68–103.
34. Lichtenstein, D.R., Drumwright, M.E., and Braig, B.M. (2004) 'The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits', *Journal of Marketing*, 68(4), str. 16-32.
35. Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. J. (2009). Corporate social responsibility: an empirical investigation of US organizations. *Journal of Business Ethics*, 85(2), str. 303-323.
36. Lučić, A. (2020). Measuring Sustainable Marketing Orientation—Scale Development Process. *Sustainability*, 12(5), 1734.
37. Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of marketing*, 70(4), str. 1-18.
38. Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1), str. 3-19.
39. Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), str. 956-977.
40. Menon, A., & Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, 61(1), str. 51–67.
41. Mitchell, R. W., Wooliscroft, B., & Higham, J. (2010). Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy. *Journal of Macromarketing*, 30(2), str. 160–170
42. Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), str. 1051-1073.
43. Morgan, R. M., & Hunt, S. (1999). Relationship-based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*, 46(3), str. 281-290.
44. Morgan, R.M., and S.D. Hunt. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58(3), str. 22
45. Murphy, P. E., Öberseder, M., & Lacznia, G. R. (2013). Corporate societal responsibility in marketing: normatively broadening the concept. *AMS review*, 3(2), str. 86-102.
46. Nkamnebe, A. D. (2011). Sustainability marketing in the emerging markets: imperatives, challenges, and agenda setting. *International Journal of Emerging Markets*, 6(3), str. 217–232.
47. OECD, (2001) *Sustainable Development: Critical Issues* Organisation for Economic Cooperation dostupno na: <http://www.oecd.org/greengrowth/1869800.pdf> [pristupljeno 9 travanj. 2020]
48. Peattie, K. (2001). Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing. *Marketing Review*, 2(2), str. 129–146.

49. Peattie, K., & Peattie, S. (2009). Social marketing: A pathway to consumption reduction? *Journal of Business Research*, 62(2), str.260–268.
50. Polonsky, M. J. (1996). Stakeholder management and the stakeholder matrix: potential strategic marketing tools. *Journal of Market-Focused Management*,1(3), str. 209-229.
51. Polonsky, M. J., Rosenberger III, P. J., & Ottman, J. (1998). Developing green products: learning from stakeholders. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 10(1), str.22-43.
52. Polonsky, M. J., Schuppisser, D. S. W., i Beldona, S. (2002). A stakeholder perspective for analyzing marketing relationships. *Journal of Market-Focused Management*, 5(2), str. 109-126.
53. Polonsky, M. J., Schuppisser, D. S. W., i Beldona, S. (2002). A stakeholder perspective for analyzing marketing relationships. *Journal of Market-Focused Management*, 5(2), str. 109-126.
54. Rivera-Camino, J. (2007). Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective. *European Journal of Marketing*, 41(12), str.1328-1358.
55. Savage, Grant T., Timothy W. Nix, Carlton J. Whitehead, i John D. Blair. (1991). “ Strategies for Assessingand Managing Organisational Stakeholders.” *Academy of Management Executive* 5(2), str. 61-75.
56. Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), str.225-243.
57. Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of management review*, 20(4), str. 936-960.
58. Smith, N. C., Drumwright, M. E., & Gentile, M. C. (2010). The new marketing myopia. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), str. 4-11.
59. van Dam Y.K., Apeldoorn P.A.K. (1996) Sustainable marketing. *Journal of Macromarketing* 1996 ;16(2): str 46