

# ODRŽIVOST KAO STRATEŠKA MARKETINŠKA ORIJENTACIJA PODUZEĆA

---

Kolar, Sandro

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:773007>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički menadžment

Sandro Kolar

**ODRŽIVOST KAO STRATEŠKA MARKETINŠKA  
ORIJENTACIJA PODUZEĆA**

Diplomski rad

Osijek, Rujan, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički menadžment

Sandro Kolar

**ODRŽIVOST KAO STRATEŠKA MARKETINŠKA  
ORIJENTACIJA PODUZEĆA**

Diplomski rad

**Kolegij: Pravedna trgovina i održivost**

JMBAG: 0149223675

e-mail: kolarsandro@gmail.com

Mentor: izv.prof.dr.sc. Dražen Čučić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate study Logistics Management

Sandro Kolar


**SUSTAINABILITY AS A STRATEGIC MARKETING  
ORIENTATION OF THE COMPANY**

Graduate paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Sandro Kolar

**JMBAG:** 0149223675

**OIB:** 82578167607

**e-mail za kontakt:** [kolarsandro@gmail.com](mailto:kolarsandro@gmail.com)

**Naziv studija:** Diplomski studij, smjer Logistički menadžment

**Naslov rada:** Održivost kao strateška marketinška orijentacija poduzeća

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Dražen Čučić

U Osijeku, 2022. godine

Potpis Sandro Kolar

## **Održivost kao strateška marketinška orijentacija poduzeća**

### **SAŽETAK**

Održivost predstavlja jednu od mnogih marketinških strategija kojima poduzeća nastoje ostvariti konkurentske prednosti. Kroz vrijeme, marketinške strategije mijenjale su prioritete. Pojavom problema vezanih uz klimatske promjene i općenito ekološke probleme, održivost je postala ključni element provođenja marketinških strategija. Uz navedene ekološke probleme, socijalni problemi postali su fokus mnogih istražitelja. Nadalje, održivost predstavlja dugoročnu strategiju, koja nastoji zadovoljiti potrebe sadašnjih i budućih naraštaja. Iako se održivost smatra samo ekološkom održivosti, ona uključuje i poteškoće vezane uz ekonomske i socijalne probleme. Osnovna zadaća marketinga postala je zadovoljavanje potreba kupaca, uz promjene očekivanja kupaca vezanih za kvalitetu proizvoda i usluga koje poduzeća nude. Sukladno promjenama, poduzeća nastoje implementirati navedena očekivanja u svoje marketinške strategije radi ostvarivanja konkurentske prednosti na tržištu. Samim time, održivost je postala jedan od glavnih alata poduzećima za njihov rast i razvoj. Definiranjem društvene uključenosti poduzeća, ističe se važnost uspostavljanja odnosa s dionicima i interesnim skupinama, pri tome odnoseći se na važnost zaposlenika u poduzeću te stvaranja kvalitetnog odnosa s dobavljačima, s obzirom na njihov doprinos, a pri tome ne izostavljajući tržišnu orijentiranost prema potrošačima kojima se nude inovativni proizvodi i usluge. Sukladno navedenom, održiva marketinška orijentacija prikazana je na primjeru poduzeća Podravke d.d. koja nastoji na strateške načine unaprijediti održivost svoga poslovanja.

**Ključne riječi: održivost, marketing, strategije, ekologija, budućnost**

## **Sustainability as a strategic marketing orientation of the company**

### **ABSTRACT**

Sustainability is one of the many marketing strategies by which companies strive to gain a competitive advantage. Over time, marketing strategies have changed priorities. With the emergence of problems related to climate change and environmental problems in general, sustainability has become a key element in the implementation of marketing strategies. In addition to the above environmental problems, social problems have become the focus of many researchers. Furthermore, sustainability is a long-term strategy, which seeks to meet the needs of present and future generations. Although sustainability is considered only environmental sustainability, it also includes difficulties related to economic and social problems. The main task of marketing has become to meet customer needs, with changes in customer expectations related to the quality of products and services offered by companies. In line with the changes, companies are trying to implement these expectations in their marketing strategies in order to achieve a competitive advantage in the market. Thus, sustainability has become one of the main tools for companies to grow and develop. Defining the social inclusion of the company, emphasizes the importance of establishing relationships with stakeholders and stakeholders, while referring to the importance of employees in the company and creating a quality relationship with suppliers, given their contribution, while not omitting market orientation towards consumers. innovative products and services. In accordance with the above, a sustainable marketing orientation is shown on the example of the company Podravka d.d. which seeks in strategic ways to improve the sustainability of its business.

**Keywords: sustainability, marketing, strategies, ecology, future**

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIJA RADA .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet i cilj rada.....	2
2.2. Struktura rada.....	2
2.3. Metodologija istraživanja .....	2
<b>3. POJMOVNO DEFINIRANJE ODRŽIVOG RAZVOJA .....</b>	<b>3</b>
<b>4. UPRAVLJANJE MARKETINGOM I TRŽIŠNA ORIJENTACIJA PODUZEĆA .....</b>	<b>6</b>
4.1. Upravljanje marketingom .....	6
4.2. Tržišna orijentacija poduzeća .....	8
<b>5. STRATEŠKI PRISTUP ODRŽIVE MARKETINŠKE ORIJENTACIJE.....</b>	<b>11</b>
5.1. Marketinški orijentirana održivost i interesne skupine .....	11
5.2. Elementi održive marketinške orijentacije .....	12
5.3. Implementiranje održivosti u marketinške strategije.....	14
5.4. Utjecaj održive marketinške orijentacije na zaštitu okoliša .....	17
<b>6. ODRŽIVA MARKETINŠKA ORIJENTACIJA NA PRIMJERU PODRAVKE D.D. ...</b>	<b>19</b>
6.1. Strateški pristup održivosti .....	20
6.2. Društvena uključenost .....	21
6.3. Etičke sposobnosti .....	25
6.4. Stavovi i ponašanje potrošača .....	26
6.5. Analiza primjene održivog razvoja u poduzeću Podravka d.d.....	27
<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>32</b>
<b>8. LITERATURA .....</b>	<b>33</b>



# 1. UVOD

Pojam održivosti koristi se kako bi se opisala ravnoteža između sadašnjeg i budućeg stanja. U posljednjih nekoliko desetljeća održivost je postala imperativ ekonomskog, društvenog, tehnološkog i drugog razvoja. Sadašnji razvoj ne smije se odvijati na šteta razvoja u budućnosti; drugim riječima, potrebe sadašnjih generacija treba zadovoljiti na način da se ne ugroze potrebe budućih.

Održivost je moguće primjenjivati u svim aspektima poslovanja. Jedno od posebno zanimljivih i važnih područja primjene je marketing. Tako se govori i o „održivom marketingu“ koji je orijentiran na dugi rok te dugoročno obuhvaća potrebe potrošača, ali jednako važno, i drugih subjekata kao što su zajednica, dobavljači, nevladine udruge, konkurenti, i mnogi drugi.

Održivost može implementirana u marketinšku orijentaciju poduzeća. Ukoliko se to učini na strateškoj razini (npr. pri oblikovanju misije, vizije, ciljeva, poslovnih strategija poduzeća i dr.) može se govoriti o održivosti kao strateškoj marketinškoj orijentaciji. Takva orijentacija posjeduje svoje specifičnosti te se bitno razlikuje od tradicionalnih marketinških orijentacija koje se pretežno fokusiraju na ekonomski i tržišni aspekt, zanemarujući pritom potrebe drugih dionika i u kratkom, a posebno u dugom roku.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

### **2.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada je održivost kao strateška marketinška orijentacija. Svrha rada je analizirati dosadašnje teorijske spoznaje i objasniti pojam održive marketinške orijentacije te važnost, specifičnosti i zahtjeve koje održivost postavlja pred poduzeće i njegovu marketinšku strategiju. Cilj rada uključuje i istraživanje utjecaja održive marketinške orijentacije na poduzeću Podravka te na stavove i ponašanje potrošača navedenog poduzeća.

### **2.2. Struktura rada**

Rad je strukturiran u sedam glavnih cjelina. U prvoj cjelini uvodi se u samu problematiku rada. Druga cjelina prikazuje predmet i cilj rada kao i glavne metode koje su korištene u radu. U samom uvodu u materiju rada, definiran je pojam održivi razvoj. Povezanost između tržišne orijentacije poduzeća i upravljanja marketingom pojašnjene su u četvrtoj cjelini rada. Nadalje, u petoj cjelini rada, prikazan je strateški pristup održive marketinške orijentacije kroz ključne elemente i pokazatelje. Kako bi se pobliže opisala održivost analiziran je primjer održive marketinške orijentaciju u poduzeću Podravka d.d. Na samom kraju, u sedmoj cjelini, dan je zaključak.

### **2.3. Metodologija istraživanja**

U diplomskom radu korištene su neke od metoda koje navodi autor Ratko Zelenika (2000) poput metode analize kojom se složeni pojmovi razdvajaju na jednostavnije pojmove, kako bi se došlo do zaključaka koristi se induktivna metoda. Komparativna metoda korištena je u svrhu uspoređivanja raznih pojmova. Tuđi stavovi i razmišljanja preuzeti su metodom kompilacije. Kako bi se usporedili i analizirali razni podaci korištena je statistička metoda.

### 3. POJMOVNO DEFINIRANJE ODRŽIVOG RAZVOJA

Orijentacijom na zeleni marketing nastao je pojam koji je poznat kao održivi razvoj. Navedeni pojam percipiran je na više načina. „Tijekom vremena nastalo je mnoštvo definicija održivog razvoja, a međunarodne financijske institucije (naročito Svjetska banka) koncept su nastojale približiti ekonomistima. Danas je u osnovi svih definicija održivi razvoj kao koncept koji obuhvaća međusobno isprepletene ekonomsku, društvenu i ekološku dimenziju. Ekonomsku održivost mogli bismo definirati kao ostvarivanje rasta, učinkovitosti i «pravedne» distribucije bogatstva. Društvena održivost podrazumijeva sudjelovanje u donošenju odluka, mobilnost i koheziju, ostvarivanje društvenog identiteta, razvoj institucija i sl. Treći aspekt održivosti je ekološka održivost. Ona poštuje cjelovitost različitih ekosustava, prihvatni kapacitet i zaštitu prirodnih resursa“ (Kordej-De Villa, Subbs i Đokić, 2009:18)

Sukladno navedenom, različiti autori percipiraju povezanost između gospodarskog rasta i uspješnosti provođenja održivog razvoja na drukčiji način. S jedne strane, pojmovi se tumače na način da su gospodarski rast i održivi razvoj neuskladivi, iz razloga što će kontinuirani gospodarski rast dovesti do degradacije održivog razvoja. Navedeni gospodarski rast rezultirat će smanjenjem razvojnih mogućnosti poduzeća, samim time što će resursi potrebni za gospodarski rast biti ograničeni te neće biti moguće iskoristiti maksimalne resursne kapacitete. Nasuprot tome, smatra se kako održivi rast predstavlja stratešku marketinšku orijentiranost poduzeća, da svojim primjerom nastoje poslovati tako da ne ugrožavaju prirodne resurse i potaknu smanjivanje zagađenja prirodne osnovice.

Kolika je važnost između ovisnosti čovjeka o održivom razvoju, očituje se u količini neograničenih ljudskih potreba i ograničenih prirodnih resursa. Kako bi poduzeća maksimalno iskoristila resurse, bez stvaranja dodatnog otpada te samim time ispunila ciljeve i zadatke poduzeća, potrebno je proizvoditi proizvode koji su ekološki prihvatljivi. Kako su prirodni resursi sve manji i ugroženiji, poduzeća se moraju fokusirati na korištenje strategija koja neće iskorijeniti prirodnu osnovicu, koja je između ostalog potrebna i za dugoročno poslovanje. Stvara se ideja kako je strategija zelenog marketinga, odnosno održivosti, neizbježna. Samim time, počinje se širiti svijest poduzeća o važnosti održivog razvoja što rezultira implementacijom strategije zelenog marketinga u poduzeće radi ostvarivanje dugoročne konkurentske prednosti te stvaranja poslovnog okruženja koje svojim djelovanjem nema štetan utjecaj na okoliš.

Važno je istaknuti kako osim među proizvođačima, raste svijest o zaštiti okoliša i među potrošačima. Sukladno tome, sve više potrošača svoj obrazac ponašanja i okreću se konzumaciji proizvoda prihvatljivim za okoliš. Samim time, očituje se svijest potrošača kako svojim djelovanjem doprinose očuvanju okoliša. Posljedično razvila se strategija zelenog marketinga. Započinje razdoblje u kojem poduzeća koriste materijale i sirovine koje imaju mogućnost recikliranja, nisu štetni za okoliš, moguća je njihova višestruka upotreba, smanjena je količina otpada.

Zeleni marketing također predstavlja proces u kojemu se razvijaju proizvodi i usluge promovirani kako bi zadovoljili potrebe kupaca. Kako bi se kupcu omogućio što kvalitetniji proizvod s dobrim performansama koji je istovremeno iznimno praktičan, potrebno je prilagoditi i samu proizvodnju. Prilagodba uključuje raspon velikog broja aktivnosti kao što su modifikacija proizvoda po ekološki prihvatljivim karakteristikama, promjena samog proizvodnog procesa na način da se materijali i sirovine prilagode uvjetima, uvođenje novih tehnologija, promjena u načinu pakiranja, oglašavanje koje također mora biti modificirano, kreiranje posebnog odjela u poduzeću koje se bavi isključivo održivim razvojem i slično. Uvođenje svih navedenih promjena iziskuje veliku količinu novčanih resursa, potrebu za dodatnim educiranjem zaposlenika, vremenski je zahtjevan proces, ali dugoročno je neophodan za opstanak na tržištu.

Peattie (2010) smatra da postoje tri različita razdoblja zelenog marketinga. Prvo razdoblje predstavlja Ekološki zeleni marketing. Karakteristike razdoblja ekološki zelenog marketinga su bile orijentirane na specifične ekološke probleme, kao što su zagađenje okoliša, iscrpljivanje svih rezervi nafte, izlivanje nafte i utjecaj štetnih pesticida na okoliš. Prvobitna ideja odnosila se na smanjivanje korištenja automobila, nafte i kemikalija koje imaju štetan utjecaj za ozon i okoliš. Većina trgovaca u razdoblju ekološki zelenog marketinga smatralo je okoliš izazovom tek za pravno i tehničko osoblje. Trgovci su smatrali da navedeno osoblje može osigurati da se tvrtka pridržava ekoloških procesa. Unatoč tome, javljaju se poduzeća koja su snažno prihvatila navedene društvene i ekološke vrijednosti koje su postale temelj njihova poslovanja. Njihov način poslovanja bio je poduzetnički, vođen inovativnim proizvodima koji nemaju štetan utjecaj za okoliš, a nisu bili vođeni potrebama kupaca i raznim pritiscima marketinških tradicija.

Drugo razdoblje poznato je pod nazivom Zeleni marketing. Glavno obilježje navedenog razdoblja bilo je potencijalna ranjivost okoliša i ljudskog života praćeno raznim incidentima i otkrićima. Razdoblje je popraćeno nesrećom u Bhopalu, otkrivanjem ozonske rupe, Černobilskom tragedijom te ekološkom katastrofom izlivanja nafte u Exxon Valdez. Navedene katastrofa rezultirale su povećanom brigom za okoliš. Počinje razvoj zelenih političkih stranaka, poduzeća fokus stavljaju na razvoj ekoloških politika te nastaju prve ideje o ovisnosti odnosa poslovnih aktivnosti poduzeća i okoliša. Pojavljuju se pojmovi poput održivosti, čista tehnologija, zeleni kupac, eko – performanse , kvaliteta okoliša i slično.

Treće razdoblje naziva se Održivi zeleni marketing. Razdoblje je obilježeno pojavom novih zelenih tržišta i proizvoda. Mnoga poduzeća okreću se održivost kao strateškom marketinškom orijentacijom, uspostavljeni su novi društveni i ekonomski sustavi, pozornost se stavlja na buduće generacije, stavlja se naglasaka na potrebe, smanjuju se troškovi proizvodnje, poboljšano je razumijevanje marketinškog okruženja, stavlja se naglasak i na distribuciju proizvoda i tako dalje. Prilikom proizvodnje, proizvodi su proizvedeni kroz zelene tehnologije, promoviraju se zelena tehnologija i zeleni proizvodi koji su nastali bez ekološki štetnih tvari, bez kojih je moguće očuvanje prirodnih resursa, proizvodi se mogu reciklirati , proizvedeni su s prirodnim sastojcima, imaju ekološku ambalažu i tako dalje.

Navedena proizvodnja nastala je s ciljem otklanjanja otpada, promjene pakiranje, izmjene u načinu oglašavanja, s ciljem da se zaštita okoliša učini profitabilnom te kako pitanje očuvanja prirodnih osnova u budućnosti ne bi dolazilo u pitanje.

## 4. UPRAVLJANJE MARKETINGOM I TRŽIŠNA ORIJENTACIJA PODUZEĆA

Održiva marketinška orijentacija u uskoj je vezi sa tržišnom orijentacijom poduzeća. Tržišna orijentacija pak postala je temelj upravljanja marketingom još od sredine prošlog stoljeća.

### 4.1. Upravljanje marketingom

Jednostavno rečeno, marketing se može definirati kao društveni i upravljački proces koji putem stvaranja, ponude i razmjene proizvoda od vrijednosti s drugima, pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele (Previšić i Bratko, 2001:16). Pojam upravljanja marketingom može se opisati kao zbroj vještina analize, planiranja, ispunjena i kontrole programa marketinških djelatnosti, koji su nastali s ciljem stvaranja i održavanja korisne razmjene s kupcima na ciljnim tržištima, s krajnjom svrhom - postići ciljeve organizacije. Nadalje, svladavanje procesa razmjene zahtijeva znatnu količinu rada i vještine. Do upravljanja marketingom dolazi kad najmanje jedna strana razmatra potencijalnu razmjenu kao način postizanja željenih odgovora, odnosno reakcija s druge strane (Kotler, 2001:14). Proces upravljanja marketingom obuhvaća različite korake i elemente koji su prikazani u tablici 1.

Tablica 1. Koraci i elementi upravljanja marketingom

Koraci	Elementi
<b>Analiza tržišnih mogućnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informacije iz marketing okoline</li><li>• Informacije o konkurenciji</li><li>• Informacije i potrošačima</li><li>• Informacije o vlastitom poduzeću</li><li>• Istraživanje tržišta</li><li>• Segmentiranje tržišta i odabir ciljnih tržišta</li><li>• Analiza situacije – gdje smo?</li><li>• Prognoze – u kojem smjeru ide razvoj</li></ul>
<b>Strateški marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utvrđivanje glavnih ciljeva (što želimo?)</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planiranje i razvoj marketinških strategija (udarni pravci)</li> </ul>
<b>Taktički marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detaljno planiranje i utvrđivanje svih mjera koje treba poduzeti</li> <li>• Definiranje podciljeva marketinga</li> <li>• Definiranje marketinškog spleta - za svaki element detaljno utvrđivanje aktivnosti i primjene</li> </ul>
<b>Realizacija i provođenje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacija</li> <li>• Vođenje i izvršenje</li> <li>• Kontrola (godišnjeg plana, profitabilnosti, strateška kontrola, kontrola uspješnosti)</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Paliaga i Oliva, 2017:14

Sukladno iznesenoj tablici, prvo što je potrebno učiniti jest analizirati tržišne mogućnosti. Stoga se često govori kako upravljanje marketingom ima ishodište u dobro istraženom i definiranom tržištu, usredotočuje se na potrebe i želje potrošača te koordinira sve aktivnosti, kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća (profit) i dugoročni odnosi s potrošačima temeljeni na vrijednosti i zadovoljstvu (Previšić i Došen Ozretić, 2011:14).

Sljedeći korak u upravljanju marketingom odnosi se na utvrđivanje ciljeva te planiranje i razvoj marketinških strategija. Ciljevi služe kako bi poduzeće definiralo što točno i u kojem vremenskom roku želi postići, dok se strategijom definira način na koji će se ciljevi pokušati realizirati. Stoga je važnost ciljeva i strategija u procesu upravljanja marketingom vrlo velika i pravilno je postavljanje istih od velike važnosti.

Poduzećima su na raspolaganju različite strategije koje mogu primjenjivati. Postoje tri osnovna generička tipa strategija, a to su (Kotler, 2001:249):

1. Ukupno troškovno vodstvo – odnosi se na postizanje najnižih mogućih troškova proizvodnje i distribucije, kako bi se cijene smanjile ispod razina cijena konkurenata te tako dobio što veći udio na tržištu.
2. Diferencijacija – odnosi se na koncentriranje na postizanje vrhunske izvedbe na važnom području koristi za kupca koje imaju vrijednost za široki dio tržišta.
3. Fokusiranje – odnosi se na fokus na jedno ili više uskih područja na tržištu, umjesto da se teži većem tržištu.

Strateški marketing tako se nadovezuje na prethodni korak analiziranja tržišnih mogućnosti. Nakon postavljanja ciljeva i odabira strategije, pristupa se tzv. taktičkom marketingu koje se odnosi na detaljno planiranje i utvrđivanje svih mjera koje je potrebno poduzeti. U ovom koraku posebnu važnost dobiva tzv. marketinško planiranje.

Marketinško planiranje sastavni je dio upravljačkog procesa, koji nastoji kontrolirati buduću situaciju organizacije definiranjem odgovarajućih ciljeva i utvrđivanjem najdjelotvornijih sredstava za njihovo ostvarivanje. Proces razvoja marketinškog plana pruža priliku poduzeću da revidira, razmatra i razvija ideje, te razmišlja o načinima na koje se poduzeće prilagođava svojem okružju i izazovima s kojima se susreće u ostvarivanju konkurentske prednosti (Rocco, 2000:129).

Planiranjem se u ovom koraku definiraju i marketinški podciljevi te marketinški splet (pojedinačno prema elementima marketinškog spleta). U posljednjem koraku upravljanja marketingom odvija se realizacija i provođenje svega što je planirano. Posebnu važnost ima i kontrolna funkcija koja uspoređuje planirane rezultate s ostvarenim te u slučaju odstupanja, utvrđuje razloge i poduzima određene mjere.

## **4.2. Tržišna orijentacija poduzeća**

Tržišna orijentacija poduzeća predstavlja jedan od temelja na kojem počiva današnje suvremeno upravljanje marketingom. „Filozofska je osnova tržišne orijentacije koncepcija marketinga načinjena od niza aktivnosti vezanih uz primjenu složenih marketinških strategija i mjera u poslovanju. Može se definirati kao organizacijsko ponašanje koje pridonosi postizanju izvrsnih poslovnih rezultata ili kao poslovna kultura“ (Miloloža, 2016:90).

Za ovaj rad najvažniji je pristup tržišne orijentacije koji obuhvaća primjenu marketinške koncepcije. Marketinška koncepcija podrazumijeva interakciju između sljedećih elemenata (Paliaga i Oliva, 2017:7):

1. potrebe, želje, potražnja
2. proizvodi i usluge
3. zadovoljenje potreba potrošača (korisnika) uz stvaranje ciljeva ponuđača
4. razmjena i transakcije
5. tržište



Smatra se kako su ljudske potrebe i želje polazište marketinga i marketinške discipline. Po takvom shvaćanju, marketing započinje s ljudskim potrebama i željama. Potreba se može opisati kao osjećaj pomanjkanja nekog proizvoda. Taj se osjećaj kombinira sa težnjom da se određena potreba ukloni, odnosno težnja zadovolji.

Često se može čuti kritika kako marketinški stručnjaci stvaraju potrebu ili tjeraju ljude da kupuju stvari koje ne žele. Marketinški stručnjaci ne stvaraju potrebe: potrebe prethode njihovim akcijama. Marketinški stručnjaci zajedno s ostalim društvenim utjecajima utječu na želje. Oni mogu promovirati ideju da će Mercedes zadovoljiti potrebu neke osobe za društvenim statusom. Oni ne stvaraju potrebu za društvenim statusom, već utječu na potražnju tako što čine proizvod prikladnim, privlačnim, prihvatljivim i lako dostupnim ciljnim potrošačima (Kotler, 2001:10).

Marketinške akcije nastaju kao odgovor na potražnju koja predstavlja odraz želja i potreba. Želje i potrebe mogu se zadovoljiti na različite načine, primjerice, različitim proizvodima i uslugama. Stoga se potrošači često nalaze u nedoumici koji proizvod kupiti, a to je pogotovo izraženo u situacijama kada jednu kategoriju potreba mogu zadovoljiti različiti, no ponekad i vrlo slični proizvodi. Proizvodi i usluge su sve ono što se potrošačima može ponuditi kako bi zadovoljili svoje želje i potrebe.

Marketinška koncepcija i tržišna orijentacija obuhvaćaju razmjenu i transakcije. Marketing se pojavljuje kad ljudi odluče zadovoljiti želje i potrebe putem razmjene. Razmjena je čin nabave željenog proizvoda od nekoga, nuđenjem nečega zauzvrat. Kako bi postojao potencijal razmjene, pet uvjeta mora biti zadovoljeno (Kotler, 2011:11):

1. Postoje najmanje dvije strane.
2. Svaka strana ima nešto što je od vrijednosti drugoj strani.
3. Svaka je strana sposobna komunicirati i dostavljati.
4. Svaka je strana slobodna prihvatiti ili odbiti ponuđenu razmjenu.
5. Svaka strana vjeruje da je prihvatljivo i poželjno poslovati sa drugom stranom.

Opisani proces razmjene neminovno dovodi i do transakcija. Transakcija uključuje najmanje dvije stvari koje imaju određenu vrijednost, kao što je npr. proizvod, roba, usluga ili novac. Transakcija također uključuje i različite dogovorne uvjete poput vremena i mjesta dogovora. Cjelokupni proces razmjene i transakcija reguliran je pravnim sustavom, što podrazumijeva da i potrošaču i proizvođaču, odnosno prodavaču, pripadaju određena prava.

Razmjene i transakcije provode se na tržištu. Ono se sastoji od svih potencijalnih kupaca koji dijele određenu potrebu ili želju i koji bi bili voljni i sposobni da se angažiraju u razmjeni da zadovolje tu potrebu i želju.

Tržišna orijentacija poduzeća doprinosi boljemu razumijevanju tržišta, potreba i želja potrošača te načina njihova zadovoljenja. Tri su osnovne skupine aktivnosti koje čine tržišnu orijentaciju, kako navodi Božić (2006:48):

1. „generiranje praćenja i razumijevanja tržišta vezano uz postojeće i buduće potrebe potrošača,
2. diseminacija podataka s tržišta kroz odjele i
3. reakcije organizacije“.

Slično navodi i autorica Lučić (2020:5) koja navodi da je tržišna orijentacija 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 u svoj fokus isključivo može staviti potrošača. Međutim, osim fokusa na potrošača moguća je i šira primjena tržišne orijentacije. U obzir je moguće uzeti i druge dionike, a ne samo potrošače. Osim dionika, poduzeće može biti fokusirano i na različite elemente društveno odgovornog poslovanja te davane doprinosa održivom razvoju, što pak dovodi do pojma održive marketinške orijentacije.

## **5. STRATEŠKI PRISTUP ODRŽIVE MARKETINŠKE ORIJENTACIJE**

Pojam održivosti u marketinškoj orijentaciji odnosi se na potrošnju dobara i usluga kako bi se zadovoljile osnovne potrebe i postigla određena kvaliteta života, a bez da se ugroze potrebe budućih generacija. Marketinška orijentacija uvažava da je razumijevanje sadašnjih i potencijalnih potreba kupaca temeljno za pružanje vrhunske vrijednosti za kupca, zbog čega se potiče sustavno prikupljanje i dijeljenje tržišnih informacija o sadašnjim i potencijalnim kupcima, konkurentima kao i drugim povezanim skupinama.

Marketinška orijentacija u posljednjih nekoliko desetljeća počela je uviđati i nove ekonomske, ekološke i društvene potrebe. Kod tradicionalne marketinške orijentacije fokus je bio stavljen na mikroekonomsko i funkcionalno upravljanje, no takav pristup nije bilo lako uskladiti s sveobuhvatnijim pogledom na uloge i funkcije suvremenih marketinških organizacija. Potreba za ovim širim pogledom na upravljanje marketingom pojačana je problemima upravljanja koji proizlaze iz ozbiljnih štetnih ekoloških, društvenih i ekonomskih učinaka koji su proizašli iz globalno značajnih, tržišno vođenih aktivnosti (Mitchell, Wooliscroft i Higham, 2010:160).

Suvremena marketinška orijentacija u obzir uzima i ostvarivanje održivog razvoja, odnosno održivosti. U tom smislu koristi se i termin „održivi marketing“ koji je fokusiran na ostvarivanje održivog razvoja i održive ekonomije, zbog čega je važno u obzir uzeti i ekološke troškove te troškove potrošnje proizvoda. Održivost u marketinškoj orijentaciji podrazumijeva i odnose s drugim interesno-utjecajnim stranama.

### **5.1. Marketinški orijentirana održivost i interesne skupine**

Marketinški orijentirana održivost uključuje dobro upravljanje odnosima s interesnim skupinama. Potrošači nisu jedina interesna skupina o kojoj je potrebno voditi računa (iako je marketing orijentiran primarno ka njima). U marketinški orijentiranoj održivosti primjenjuje se teorija interesno-utjecajnih skupina koja je proizašla iz područja strateškog menadžmenta.

„Uloga strateškog menadžmenta je da u procesu strateškog promišljanja osmisli organizacijsku viziju, artikulira poslovnu misiju, te oblikuje poslovnu strategiju kao obrazac poslovnog ponašanja koji bi trebao rezultirati ostvarenjem poslovne misije i vizije. Sama

činjenica da svaki pojedinac treba raditi unutar određene organizacije znači da treba znati i nešto više o strateškom menadžmentu. Strateški menadžment je glavni akter u nadvladavanjem izazova promjenjivog okruženja te je, osmišljen tako da donositelje strateških odluka unutar svake organizacije primora da preispitaju sve bitne aspekte poslovanja ne bi li utvrdili koje su najadekvatnije strateške odluke i mjere koje treba poduzeti“ (Kuka, 2012:48).

Teorija interesno-utjecajnih skupina u obzir uzima sve grupe ili pojedince koje su zainteresirane za poslovanje poduzeća, kao i one na koje poduzeće ima direktni ili indirektni utjecaj. Interesno-utjecajne skupine mogu se podijeliti na različite načine, no najčešće se dijele na primarne i sekundarne.

Lučić (2020) smatra da su potrošači, zaposlenici, dobavljači i vlasnici među primarnim interesnim skupinama koje su ključne za opstanak poduzeća i učinkovito funkcioniranje njegovih operacija. Zajednica i vlada također su važni subjekti unutar primarne skupine jer opskrbljuju infrastrukturu, kontroliraju poslovne aktivnosti i određuju porezne politike. To su skupine koje su najprisutnije, imaju najveći utjecaj na organizaciju i predstavljaju objekt instrumentalnog ostvarivanja ciljeva organizacije. S druge strane, sekundarne interesno-utjecajne skupine su one koje nemaju ugovorne odnose s organizacijom i stoga se smatra da imaju manju moć utjecaja na aktivnosti organizacije. Te skupine uključuju konkurenciju, medije, društvene medije i poslovna udruženja..

Iako sekundarne skupine imaju manju moć utjecanja, one također mogu stvoriti pritisak na održivu marketinšku orijentaciji. Pred poduzeće se stavljaju zahtjevi za društveno odgovornim poslovanjem. Npr., određene skupine imaju visoke zahtjeve po pitanju zaštite okoliše, druge po pitanju zaštite prava potrošača, treće zahtijevaju transparentno i etično poslovanje, četvrte žele da je poduzeće aktivno sudionik u različitim projektima, itd. Zbog toga su suvremena poduzeća primorana kombinirati različite elemente održive marketinške orijentacije.

## **5.2. Elementi održive marketinške orijentacije**

Lučić (2020) navodi tri formativna elementa održive marketinške orijentacije:

- strateška integracija,
- društvena uključenost i

- etičke sposobnosti

Strateška integracija obuhvaća uključivanje vrijednosti održivog razvoja u strategiju poduzeća, što je zadatak strateškog menadžmenta. Etičke vrijednosti i načela održivog razvoja trebaju biti ukomponirane u poslovne i marketinške strategije, ali i druge strateške odrednice poput misije, vizije i ciljeva poduzeća. Održivost kao strateška marketinška orijentacija ne odnosi se samo na prodaju održivih proizvoda ili činjenje aktivnosti kojima se podiže ugled poduzeća kao društveno odgovornog. Cilj je izgraditi kulturu održivosti te takvu kulturu provoditi u svim aktivnostima, što uključuje i marketinške.

„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“ (Lučić, 2020). S obzirom da postoji velik broj interesno-utjecajnih skupina, moguće je da će poduzeće trebati razviti i veći broj strategija za upravljanje odnosima sa njima.

Etičke sposobnosti također su važan element održive marketinške aktivnosti. Odnose se na primjenu etičkih načela u svim elementima marketinškog miksa (proizvoda, cijena, distribucija, promocija). Općenito, u marketingu postoji pet temeljnih etičkih standarda (Soče Kraljević i Soče, 2010:151)

1. Zlatno pravilo – Ponašajte se tako kao što očekujete da se drugi ponašaju prema vama.
2. Utilitaristički princip – Ponašajte se tako da rezultati ponašanja budu najveće dobro za najveći broj subjekata.
3. Kantov kategorički imperativ – Ponašajte se tako, da akcija koju ste poduzeli pod određenim uvjetima bude univerzalni zakon ili pravilo ponašanja.
4. Profesionalna etika – Poduzimajte akcije na takav način da će ih pravilnima i propisnima smatrati i grupa nezainteresiranih profesionalaca – kolega.
5. Televizijski test – Menadžer se uvijek treba pitati: „Da li bih se osjećao ugodno objašnjavajući javnosti, putem nacionalne televizijske mreže, razloge zbog kojih sam poduzeo ovu akciju?“

Održiva marketinška orijentacija nije nešto što vrijedi samo za jedan proizvod ili određenu aktivnost poduzeća. To je dugotrajan proces, odnosno dugotrajna orijentacija koja ukoliko se provodi kvalitetno može rezultirati i poboljšanjem ugleda poduzeća i postizanjem

prednosti u odnosu na konkurenciju. Održivost treba biti strateška marketinška orijentacija poduzeća jer samo tada može rezultirati prednostima za poduzeće, ali i interesno-utjecajne skupine. Menadžeri zato trebaju implementirati održivost u marketinške strategije čime održivost postaje i strateškom marketinškom orijentacijom.

### 5.3. Implementiranje održivosti u marketinške strategije

Održivost pred marketinške stručnjake stavlja različite zahtjeve, koje je potrebno analizirati i ukomponirati u marketinšku strategiju. Marketinškom se strategijom nastoji uspostaviti veza između ciljeva poduzeća i tržišnih mogućnosti s jedne strane te s druge strane, zadovoljenja potreba i želja potrošača. Marketinška strategija stoga je orijentirana ka rastu poduzeća.

Svaka marketinška strategija posjeduje i specifične ciljeve koje nastoji ostvariti. Njih je moguće identificirati s tri različita aspekta

Grafikon 1. Tri različita aspekta marketinške strategije



Izvor: izrada autora prema Puljan (2019)

Prodaja se odnosi na generalnu količinu prodaje, no isto tako i na veličinu ostvarenog tržišnog udjela. Stavovi se odnose na predodžbe postojećih kupaca, ali i onih koji će to tek postati, odnosno potencijalnih, dok je financijska uspješnost odraz prihoda, rashoda i

profitabilnosti. Financijska se uspješnost može mjeriti i nekim drugim financijskim pokazateljima.

Meler (2005) navodi da se proces operacionalizacije marketing strategije u najvećem broju slučajeva može strukturirati u dvije faze, a to su izbor ciljanog tržišnog segmenta te pozicioniranje i definiranje marketinškog miksa. Prva se faza odnosi na odabir jednog ili više tržišnih segmenata koje gospodarski subjekt želi pridobiti za svoje proizvode, a druga na ideju da se gospodarski subjekt želi razlikovati od konkurencije i zadovoljiti izabranu tržišnu skupinu. Pritom mora izabrati određenu kombinaciju marketinških elemenata.

S obzirom da na tržištu u današnje vrijeme postoji velik broj poduzeća ponekad se diferencijacija od konkurencije neće moći izvršiti s obzirom na proizvod ili uslugu. Poduzeće se od konkurencije može diferencirati i na druge načine, npr. marketinškim aktivnostima, odnosima s kupcima, društveno-odgovornim poslovanjem, itd. Svi ti pojmovi zapravo sadržani su u održivosti, odnosno održivoj marketinškoj orijentaciji.

Održivost kao strateška marketinška orijentacija proizlazi iz koncepta tržišne orijentacije, no ujedno profitnu orijentaciju povezuje s okolišnom, društvenom i ekonomskom dimenzijom. Ekološka (ili okolišna) dimenzija održivosti usmjerena je na zadovoljenje potreba potrošača i drugih dionika bez nanošenja štete okolišu i prirodnim resursima. Društvena dimenzija odnosi se na zadovoljenje potreba različitih dionika iz društva, odnosno zajednice. Ekonomska dimenzija za cilj ima stvoriti vrijednost i pozitivan financijski rezultat u poslovanju.

Implementiranje održivosti kao strateške marketinške orijentacije znači povezati profitnu orijentaciju poduzeća s ostalim dimenzijama. Na taj se način spajaju tržišna orijentacija i orijentacija na dionike, s naglaskom na kulturne i ponašajne aspekte tržišne orijentacije usmjerene dugoročnom blagostanju svih dionika. Implementirati održivost kao stratešku marketinšku orijentaciju znači implementiranje (Sinčić Ćorić, 2021:31):

1. „temeljne ideologije (misijske, zajedničkih vrijednosti i ponašajnih normi),
2. dinamičkih sposobnosti poduzeća (da razumiju i uključe društvene i okolišne aspekte u procjenu tržišnih prilika i rizika) i
3. društvene angažiranosti poduzeća (proaktivnih strategija usmjerenih dobrobiti dionika i organizacije)“.

Kada se održivost postavi kao strateška marketinška orijentacija, treba ju implementirati na svim razinama, tj. u svim marketinškim aktivnostima te elementima marketinškog miksa. Dakako, ukoliko se održivost pozicionira kao strateška odrednica, nju neće biti moguće provoditi samo u nekim aktivnostima, a drugima ne. Cjelokupno poduzeće sa svim svojim dijelovima i odjelima mora biti orijentirano na održivost pa se stoga govori o organizacijskoj održivosti.

Sukladno Jerčinoviću (2019), organizacijska održivost odnosi se na proces stvaranja dugoročne vrijednosti za zainteresirane strane integracijom načela održivog razvoja u poslovnu strategiju i poslovanje poduzeća. Ova strategija mora ugroziti kratkoročne akcije u kojima isporuka vrijednosti za dionike nije glavni faktor kako bi se ispoštovala isporuka dugoročne vrijednosti za dionike. Okruženje i zajednica u kojoj poduzeće radi uključeni su u svaku aktivnost koju poduzeće poduzima. Poduzeće mora poštovati prava ljudi i raditi na stvaranju društva koje cijeni okoliš u svim svojim operacijama. Menadžment najprije mora identificirati različite skupine dionika, napraviti popis njihovih sadašnjih i budućih potreba, a zatim odabrati kako će koncept održivosti provesti u praksi.

Održiva marketinška orijentacija najviše se razlikuje od tradicionalne marketinške (ili tržišne) orijentacije po tome što u obzir uzima odnose i djelovanja van ekonomske i tržišne sfere. Analiza potreba drugih dionika i implementiranje društvene i okolišne dimenzije u marketinške strategije omogućuje bolje odgovore na pritiske dionika, čime se zapravo otvaraju i nove tržišne prilike, što je važno za svako profitno orijentirano poduzeće.

Implementiranje održivosti u poslovanje i strateški okvir poduzeća treba uključivati i značajke tržišne orijentacije, no i specifične strategije za jačanje prepoznatljivosti, vjerodostojnosti, legitimnosti i emocionalnih veza s unutarnjim i vanjskim dionicima (Mitchell, Wooliscroft i Higham, 2010:165). Jerčinović (2019) da se organizacijska održivost može i rangirati:

- nulta razina – ne postoji nikakva orijentiranost prema održivosti, no određeni se koraci mogu poduzeti pod većim pritiscima vanjskih dionika,
- razina 1 – održivost nije strateški pozicionirana, već se provodi samo u onoj mjeri kojoj to propisuje zakon (motivacija za održivost temelji se na dužnostima i obvezama),
- razina 2 – održivost se sastoji od integracije društvenih, etičkih i ekoloških aspekata ukoliko doprinosi ekonomskom razvoju (motivacija je pretežno ekonomska, no cilj je i poboljšati ugled poduzeća),



- razina 3 – sastoji se u balansiranju ekonomskih, socijalnih i ekoloških pitanja (podjednaka motivacija svake od dimenzija održivosti),
- razina 4 – traži ravnotežu, funkcionalna rješenja i stvaranje vrijednosti u ekonomskim, društvenim i ekološkim sferama te je potrebna sinergija svih dionika (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).

Smatra se da će poduzeća s visokom razinom održivosti (posebno ona koja održivost strateški pozicioniraju) generirati superiorne dugoročne tržišne performanse. Vjerojatno je da će njihove inovativne društveno i ekološki odgovorne prakse generirati dodatni prihod i operativnu učinkovitost. Strateško opredjeljenje za održivost rezultirat će razumijevanjem očekivanja tržišta i svih dionika, što znači da će poduzeće moći bolje zadovoljiti želje i potrebe, što će u konačnici donijeti višestruke koristi.

#### **5.4. Utjecaj održive marketinške orijentacije na zaštitu okoliša**

Posljednje desetljeće obilježeno je pojavom pojma „Zeleni marketing“. Pojam je nastao kao potreba društva za izraženijom brigom o okolišu. Glavna teza vezana je za osiguravanje i očuvanje okolišne osnovice za budućnost. Sukladno navedenom, pojavljuje se velik broj konkurentskih poduzeća, koji nastoje postići prednosti na tržištu korištenjem strategija zelenog marketinga. Nadalje, povećava se i zabrinutost kupaca za okoliš, čime su zahtjevi kupaca usmjereni kupovini proizvoda koji nemaju štetan utjecaj na okoliš. Kako bi poduzeće adekvatno i brzo odgovorilo na zahtjeve potrošača, potrebno je provoditi politike usmjerene zaštiti okoliša, usmjeriti se na razvoj tehnologije i provoditi akcije koje su u skladu sa zakonskim regulativama, vezanim za očuvanje okoliša.

Sukladno navedenom, stvorena je određena percepcija od strane stručnjaka za zeleni marketing, koja se temelji na njihovom znanju. Stoga postoje mjere zelenog marketinga koje su nastale u organizacijskim okvirima stručnjaka za navedenu temu. Posljedično nastaju promocije proizvoda koji su najčešće ekološki prihvatljivi, imaju mogućnost ponovnog korištenja, moguće je reciklirati proizvod, ne postoji štetnosti za ozon i slično. Kao posljedica

oslanjanja na zeleni marketing nastao je pojam koji je poznat kao održivi razvoj. Zeleni marketing predstavlja širok pojam brige za okoliš. Sukladno tome, aktivnosti zelenog marketinga su podijeljene na različita područja djelovanja:

- Briga za okoliš (globalno zatopljenje, onečišćenje industrijskim otpadom, nedostatak prašuma, izumiranje životinja, nedostatak odlagališta otpada, iscrpljivanje prirodnih resursa)
- Poboljšana organizacijska izvedba ( Povećanje tržišnog udjela, zadovoljavanje potreba kupaca, ostvarivanje profita, pozitivan imidž poduzeća...)
- Održivi razvoj ( Postojanje i očuvanje prirodne osnovice)
- zelene marketinške intervencijske strategije ( strategije zelenih proizvoda, zelena distribucija proizvoda, zelene cjenovne strategije, strategije zelene promocije, strategije zelene potrošnje)
- Bolje fizičko okruženje ( Smanjenje onečišćenja vode i zraka, očuvanje prirodnih resursa, korištenje obnovljivih izvora energije)

Proizvodi koji imaju etiketu „zelenih proizvoda“, izrađeni su od recikliranog materijala, posjeduju veću izdržljivost u odnosu na ostale proizvode te ne sadrže tvari štetne za okoliš. Poduzeća koja implementiraju strategiju zelenog marketinga povećavaju mogućnosti recikliranja, ponovnog korištenja materijala, mogućnost izrade trajnijih proizvoda, izradu proizvoda koji su sigurniji za korištenje, mogu se sigurno odlagati i slično. Posljedično privlače veći broj kupaca koji nastoje kupovati proizvode koji će doprinijeti očuvanju prirode i njezinih ograničenih resursa, kako bi se osiguralo očuvanje prirodne osnovice i za budućnost.

## 6. ODRŽIVA MARKETINŠKA ORIJENTACIJA NA PRIMJERU PODRAVKE D.D.

Podravka d.d. uspješno je poduzeće koje provodi mnogobrojne marketinške aktivnosti, aspekte društveno-odgovornog poslovanja te doprinosi održivom razvoju. Kao takvo, prigodno je i za analizu održive marketinške orijentacije.

Podravka je osnovana je 1934. godine kada braća Wolf u Koprivnici osnivaju radionicu za preradu voća koja 13 godina kasnije dobiva ime Podravka. Od tada je prošlo skoro 90 godina, a danas se Podravka ubraja među vodeće hrvatske internacionalne kompanije koja posluje diljem svijeta (<https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki>). Poduzeće posluje u sektoru prehrane i prehrambenih proizvoda na domaćem i većem broju inozemnih tržišta.

Podravka je vlasnik mnogih uspješnih brendova kao što su Podravka, Vegeta, Lino, Kvikvi, Eva, Fini-Mini, Fant, Dolcela, i dr. (<https://www.podravka.hr/brand/dolcela/>). Misija poduzeća glasi (<https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/>): „Nudimo inovativno kulinarsko iskustvo i zdrava životna rješenja za Vas.“

Vizija poduzeća je (<https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/>): „Posvećeni smo poboljšanju svakodnevne kvalitete života naših potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti.“

Već iz misije, a posebno vizije, jasna je strateška orijentiranost kao održivosti. Poseban je naglasak stavljen na inovativnost, zdrav život te poboljšanje svakodnevne kvalitete života dionika. „Korporativna politika Podravke d.d. brojnim inicijativama podupire različite segmente društva i gotovo da ne postoji ni jedno područje u kojem nije djelovala u skladu s društvenom odgovornosti, vodeći prije svega brigu o održivom razvoju te brojnim projektima zdravstvenog, edukativnog, sportskog, kulturnog i humanitarnog karaktera. Promiče primjenu normi društveno odgovornog poslovanja te usklađenost gospodarstva s razvojnim ciljevima društvene zajednice i očuvanjem okoliša za buduće generacije“ (Mađerić, Petar i Buntak, 2018:146). Može se zaključiti da su održivost i društvena odgovornost u poduzeću postavljene kao odrednice od strateškog značaja, stoga je moguće analizirati i strateški pristup održivosti.

## 6.1. Strateški pristup održivosti

Od budućih aktivnosti u planu je još jače integriranje održivosti u poslovne i marketinške strategije te korporativno upravljanje okolišnim i društvenim učincima poslovanja. Već 2016. godine, godinu dana nakon formiranja Odjela, Podravka je osvojila nagradu Green Fog za najveći napredak u izvještavanju, što također potvrđuje da je od 2015. godine održivost postala strateška marketinška orijentacija poduzeća.

U nefinancijske izvještaje spada i izvještaj sukladan s GRI (eng. Global Reporting Initiative) standardima, odnosno standarde za izvještavanje o održivosti koji su odraz najbolje svjetske prakse izvještavanja o ekonomskim, okolišnim i društvenim utjecajima poduzeća.

Nefinancijski izvještaj sukladan s GRI Standardima mora obuhvatiti sljedeće (<https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/odrzivi-razvoj/>):

- načela izvještavanja za određivanje sadržaja i kvalitete izvještaja,
- opće informacije o organizaciji i njezinim praksama izvještavanja o održivosti,
- pristup upravljanju organizacije svakom materijalnom temom za održivost,
- informacije o utjecajima organizacije povezanim s ekonomskim, okolišnim i društvenim materijalnim temama (npr. materijalne teme za održivost organizacije mogu biti Neizravni ekonomski utjecaji, Otpad, Zapošljavanje, Odnosi zaposlenika i menadžmenta, Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu itd.).

Formiranjem posebnog odjela za održivi razvoj, uključivanjem pojmova održivosti u misiju i viziju poduzeća, izvještavanjem o održivosti te uključivanjem održivosti u poslovne i marketinške strategije ispunjen je element strateške integracije održive marketinške orijentacije. Održivost nije nešto što se u Podravci ispunjava jednokratno ili u kraćem roku, već je to i strateška marketinška orijentacija poduzeća. U nastavku se analiziraju i ostali formativni elementi održive marketinške orijentacije.

## 6.2. Društvena uključenost

Poduzeće izvještava o društvenoj uključenosti unutar ESG izvještaja. U sklopu društvene uključenosti ujedno se analiziraju i odnosi sa dionicima te okolišna dimenzija. Podravka zaposlenike vidi kao svoju najveću snagu, a lojalnost zaposlenika smatra se temeljem poduzeća. Podravka ulaže u svoje zaposlenike te provodi kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima.

Upravljanje odnosima s dobavljačima također je od strateškog značaja. „Segmentacija i diferencirani pristup dobavljačima s obzirom na njihov doprinos stvaranju dodatne vrijednosti za kompaniju bitno pridonose uspješnosti poslovanja. Stvaranje partnerskih odnosa s ključnim dobavljačima jedan je od glavnih ciljeva dobavljačkog lanca jer se partnerskim odnosom osigurava sigurnost dobave, bolja iskorištenost resursa te smanjenje troškova poslovanja, što u konačnici dovodi do povećavanja konkurentnosti kompanije“ (Podravka, 2022:86).

Prisutna je i tradicionalna tržišna orijentiranost na potrošače, no s naglaskom na ponudu inovativnih proizvoda i usluga. Podravka primjenjuje koncept marketinga koji podrazumijeva korištenje izravnih interaktivnih metoda reklamiranja i promoviranja, koje u doba interneta podrazumijeva i prisutnost na društvenim mrežama. Marketinška snaga branda, kao i Podravke u cjelini se vidi u budžetu koji se izdvaja za izravnu komunikaciju sa potrošačima.

Podravka je svoje brendove prilagodila digitalnom okruženju i digitalnim medijima. Izvrstan primjer za to je i Podravkin internetski portal Coolinarika (slika 1) koji je jedan od najpopularnijih kulinarskih portala u Hrvatskoj. Na njemu se dijele i ocjenjuju recepti te se objavljuju recenzije različitih Podravkinih proizvoda. Potrošače se potiče na interakciju te se njihovo mišljenje analizira i koristi za poboljšanja ne samo ovog digitalnog proizvoda, već i kreiranje novih (inovacije).

Slika 1 Podravkin internetski portal Coolinarika



Izvor: <https://www.coolinarika.com> (Pristupljeno 22.06.2022.)

Nova Coolinarika osvojila je i nagradu MIXX za najbolju internetsku stranicu u 2021. godini (Podravka, 2022:29). Podravka je s korisnicima još 2015. počela komunicirati putem Viber Public Chata (Kolić, 2017). Koristile su se Lino (slika 2) i Kviki naljepnice za Viber, no one su se prestale primjenjivati te danas više nisu dostupne. Nije poznat razlog takve odluke, no za pretpostaviti je da takva praksa rezultirala troškovima, a s vremenom nije više davala rezultate.

Slika 2 Lino Viber naljepnice



Izvor: Kolić, 2016. (Pristupljeno 22.06.2022.)

Marketinški stručnjaci smatraju plasiranje Podravkinih proizvoda putem interneta ključnim želi li poduzeće ne samo preživjeti, već i prosperirati među generacijom kupaca koji očekuju da im se sve servira prvenstveno kroz preglednik, a tek potom u stvarnosti. S obzirom na fokus, s jedne strane na kuhanje, a s druge slatkiše, Podravka bi mogla za domaće, ali i strano tržište prilagoditi model *monthly boxa*, odnosno naručivanja kompleta proizvoda koji dolaze redovito svaki mjesec. Model je u regiji najpoznatiji po primjeru Tester Boxa za kozmetiku, ali bi se još uspješnije mogao prilagoditi Podravkinim kupcima u inozemstvu. Paket pun ajvara, Vegete, Lino lade pa i komplementarnih proizvoda drugih tvrtki poput Franckove ciglice i Cedevite bio bi voljen među širokom zajednicom Hrvata u inozemstvu. Dapače, radilo bi se o logičnoj nadogradnji vjerojatno najboljeg content-marketing projekta regionalne digitalne scene – Coolinarike (Kolić, 2017).

Podravka je od 2016. godine počela ulagati i u start up projekte, od kojih je jedan i robot kuhar GammaChef (slika 3). Ovo je ujedno i primjer strateškog partnerstva sa Gammachefom, što pokazuje da se u poduzeću provodi kvalitetno upravljanje odnosima s interesnim skupinama. Robot radi na način da automatski priprema jela u jednom loncu, odnosno automatski dodaje hrane i sastojke iz spremnika sukladno unaprijed zadanom digitalnom receptu.

Slika 3 Podravkin robot kuhar



Izvor: Kolić, 2016. (Pristupljeno 22.06.2022.)

Osim digitalnih inovacija, postoje i brojne proizvodne inovacije. „Podravkina nutritivna strategija usmjerena je na vlastiti asortiman proizvoda u smjeru reformulacije sastava dijela asortimana glede soli, šećera (smanjenje od 1 do 3 % po proizvodima), zasićenih masti i trans masti, razvoja novih i inovativnih proizvoda s dodatnim i optimalnim sadržajem hranjivih tvari koje pridonose zdravlju, poput proteina, vlakana i probiotika, razvoja proizvoda za djecu, starije i osobe sa specijalnim prehranbenim potrebama, pružanja obveznih i dodatnih informacija o nutritivnoj kvaliteti, edukacije potrošača i zaposlenika Podravke te suradnje s lokalnom zajednicom“ (Podravka, 2022:28). Osim što ovaj citat potvrđuje da poduzeće zaista teži inovativnim proizvodima koji su ujedno i zdravstveno te ekološki prihvatljivi, pokazuje i da se kvalitetno provodi segmentacija potrošača. Ponuda se oblikuje i prema pojedinačnim segmentima (djeca i osobe sa posebnim zdravstvenih potrebama, sportaši, i sl.), što znači da se vrlo dobro prate sadašnje i buduće potrebe potrošača. Štoviše, potrebe se mogu pratiti i za svakog pojedinačnog potrošača. Npr., Coolinarika kroz pametni algoritam Taste Machine za svakog korisnika stvara tzv. okusni profil, prateći njegovo kretanje web-stranicom, omogućavajući personalizaciju sadržaja kroz razumijevanje potreba pojedinaca (Podravka, 2022:29). Poduzeće trenutačno radi i na projektu razvijanja personaliziranog koncepta za smanjenje prekomjerne težine i održavanje zdrave tjelesne mase u liječenju kroničnih bolesti kod svih dobnih skupina, što je još jedna potvrda da se potrebe prate i nastoje zadovoljiti i na individualnoj razini.

Društvena uključenost očituje se i na brojne druge načine. Kvaliteta i sigurnost proizvoda kontinuirano se poboljšavaju. Radi doprinosa borbi protiv klimatskih promjena i održivom razvoju, u tijeku je izgradnja sunčane elektrane, što se odvija sufinanciranjem iz europskih fondova (što još jednom potvrđuje dobro upravljanje odnosima s dionicima). Volontiranje, donacije i sponzorstva također su izraženi element društvene uključenosti. Suradnja s hrvatskim Crvenim križem odvija se kontinuirano kroz godine. Podravka je bila i jedna od prvih subjekata koja je pružila pomoć stradalima u potresu u Sisačko-moslavačkoj županiji u 2021. godini. Iste godine potpisan je i novi ugovor o sponzorstvu rukometnog kluba Podravka d.d. U toku 2022. godine započet će i izgradnja i upotreba novog logističko-distributivnog centra što će kroz smanjenje štetnih emisija imati i pozitivan utjecaj na okoliš. Planirano je i povećanje udjela obnovljivih izvora energije u svim fazama poslovanja,



povećanje energetske učinkovitosti, obnova voznog parka, smanjenje otpada, i dr. (Podravka, 2022:80).

Navedeni su samo neki od ključnih događaja i elemenata društvene uključenosti Podravke, i to samo za 2021. i dio 2022. godine. Različiti aspekti održivosti na različite se načine implementiraju u poslovne strategije i odrednice marketinškog miksa, što između ostaloga djeluje i promocijski jer poduzeće time podiže svoj ugled. Važan segment održivosti predstavlja i izvještavanje te informiranje svih dionika o održivosti. Podravka je i vlasnik brojnih certifikata koju potvrđuju visoku razinu kvalitete proizvoda i usluga, kao i poslovnih procesa.

### **6.3. Etičke sposobnosti**

Etička načela i sposobnosti strateški su pozicionirana u sklopu korporativnog upravljanja. Podravka je donijela i Kodeks etike u poslovanju kojim se obvezala poštovati načela etike u svim poslovnim odnosima i poslovnim aktivnostima. Kodeks etike donesen je još 2005. godine. Temeljni Podravkini poslovni principi Kodeksa etike u poslovanju su (Podravka, 2005):

- zakonitost i transparentnost poslovanja,
- profesionalnost i objektivnost u radu,
- odnos prema javnosti,
- kvaliteta proizvoda,
- rad u sigurnom okruženju,
- odnos prema okolišu,
- odnos prema društvenoj zajednici.

Osim Kodeksa, između ostaloga prihvaćen je i Kodeks korporativnog upravljanja koji je implementiran sukladno smjernicama HANFA (Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga). Cilj Kodeksa korporativnog upravljanja je dobrim i odgovornim upravljanjem te nadziranjem poslovnih i upravljačkih funkcija dioničkih društava zaštititi u prvom redu ulagatelja, a zatim i druge zainteresirane strane. Temeljna načela ovog kodeksa su (HANFA, 2010:6):

- transparentnost poslovanja,
- jasno izrađene procedure uz rad nadzornog odbora, uprave i drugih organa i struktura koje donose važne odluke,
- izbjegavanje sukoba interesa,
- učinkovita unutarnja kontrola te
- učinkovit sustav odgovornosti.

Bez obzira što postoje navedeni dokumenti, ponekad se događaju i neke neetičke prakse, koje mogu rezultirati i skandalima. U takvim je slučajevima potrebno provoditi i upravljanje krizama, priznati pogrešku i pokušati ispraviti štetu, što je isto tako jedna od vrsta etičke sposobnosti.

#### **6.4. Stavovi i ponašanje potrošača**

Strateški smjer poduzeća je vrlo dobar, što pokazuju i pozitivni poslovni rezultati iz godine u godinu. Potrošači su skloni kupovati postojeće proizvode u većem obimu, ali i lakše i bolje prihvaćaju nove proizvode i inovacije. Podravka je od svojih potrošača primila i nekoliko vrijednih priznanja.

Već u prvoj godini dodjele Best Buy Award certifikata isti je dobila upravo Podravka, što se dogodilo 2010. godine. „Hrvatski potrošači u Podravkinim su proizvodima prepoznali najbolji omjer cijene i kvalitete na tržištu, čime smo opravdali povjerenje potrošača u Podravkine marke. Osim što je ocijenjena kao najbolja kompanija, Podravka je osvojila certifikate još i u kategorijama: Gotova jela (konzervirana), Dodaci jelima, Juhe iz vrećice, Konzervirano povrće, Konzervirano voće, Riblje konzerve, Žitarice za doručak i Prilozi jelima“ (<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/hrvatski-potrosaci-ocijenili-podravkine-proizvode-najboljima-po-omjeru-cijene-i-kvalitete/>)

Prestižno priznanje, od posebne važnosti za održivost, stiglo je i u 2021. godini. Naime, Podravka je prema izboru potrošača postala „Lider održivog razvoja 2021.“ To je novo priznanje koje se dodjeljuje od 2021. godine. Podravka je od strane velikog broja ispitanika prepoznata kao poduzeće koje pozitivno utječe na društvo i okoliš te je samim time svrstana u TOP 5 kompanija u Hrvatskoj koje potrošači smatraju društveno i klimatski odgovornima. . U

istraživanju koje je provedeno on line rezultati su pokazali da potrošači pamte i prepoznaju odgovornu praksu kompanija. Ispitanici su imali slobodu odgovora te su sami navodili tvrtke za koje smatraju da posluju odgovorno

(<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravka-prema-izboru-potrosaca-postala-lider-odrzivog-razvoja-2021/>) .

Ovo posljednje priznanje pokazuje kako i potrošači prepoznaju orijentiranost ka održivosti i da je strateški smjer Podravke izvrstan. To, uostalom, pokazuju i poslovni rezultati za 2021. godinu koji su značajno bolji nego u 2020. godini, zbog čega je i odobrena isplata dividendi dioničarima.

## 6.5. Analiza primjene održivog razvoja u poduzeću Podravka d.d.

Svake godine Podravka d.d. provodi izvještaj u kojem je glavna tema održivi razvoj. Navedeni izvještaj dužna je podnositi HR PSOR-u (Hrvatskom poslovnom savjetu za održivi razvoj). Analizom dostupnih podataka iz 2018. godine, prikazat će se glavne stavke izvještaja.

Grafikon 2. Glavne teme za održivi razvoj u 2018.godini

Ekonomska	Okolišna	Društvena
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ekonomski učinak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Materijali</li><li>• Otpad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zapošljavanje</li><li>• Zdravlje i sigurnost na radu</li><li>• Obuka i obrazovanje</li><li>• Zdravlje i sigurnost kupaca</li></ul>

Izvor: vlastita izrada autora sukladno Izvještaj o održivom razvoju 2018 HR-3.pdf

Slika prikazuje glavne teme izvještaja kojima se nastoji prikazati uspješnost Podravke u primjeni održivog razvoja u poslovanju. Sve kategorije jednako su važne za što veću učinkovitost održivog razvoja. U izvještaju se posebna pažnja usmjerava prema zaposlenicima. Prikazana je važnost obrazovanja, zdravlja i sigurnosti koje vode prema održivosti. Također, pozornost je usmjerena i prema zdravlju i sigurnosti kupaca. Ekonomski učinak nastoji se ostvariti uz zadovoljenje održivosti i povećanja vrijednosti svojih dionika. U samom izvještaju pozornost je usmjerena i na uključivanje dionika kojima su postavljena ključna pitanja vezana za održivost.

Uvidom u službene izvještaje poduzeća može se uočiti važnost očuvanja okoliša za poduzeće Podravka. Poduzeće navodi kako nastoje sustavno voditi brigu o okolišu na slijedeće načine:

- Korištenjem ambalaže koju je moguće reciklirati
- Uklanjanje jednokratne ambalaže i smanjenje upotrebe ambalaže s više slojeva
- Korištenjem biorazgradive ambalaže
- Opskrbom sirovina od domaćih dobavljača, kako bi se smanjilo vrijeme transporta materijala te smanjila količina pakiranja i upotrebe višeslojne ambalaže

Slika 4 Upotrijebljeni materijali u proizvodnji i pakiranju proizvoda



\*Podaci za 2017. i 2018. godinu obuhvaćaju i upotrijebljene materijale u proizvodnji i pakiranju proizvoda Grupe Žito odnosno prikazuju upotrijebljene materijale u cijeloj Grupi Podravka

GRAFIKON 10: UPOTRIJEBLJENI MATERIJALI U PROIZVODNJI I PAKIRANJU PROIZVODA GRUPE PODRAVKA

Izvor: Izvještaj o održivom razvoju 2018 HR.pdf

Sukladno navedenim podacima, može se uočiti postotno povećanje korištenja pomoćnih materijala, odnosno ambalaže, koje imaju mogućnost obnavljanja. Usporedbom podataka iz 2017. i 2018. godine, očituje se povećanje upotrebe obnovljivih materijala i sirovina u tonama. Naime, 2017. godine u upotrebi je bilo 203.621 tona sirovina od kojih su sirovine 100 posto obnovljive. Nadalje, 2018. godine povećala se količina upotrijebljenih sirovina na 214.529 tona, također sa 100 postotno obnovljivim sirovinama. Uspoređujući podatke iz 2017. i 2018. godine, uočava se i razlika u količini upotrijebljenog pomoćnog materijala u tonama. Sukladno tome, 2017. godine upotrijebljeno je 10.153 tone pomoćnog materijala, od čega je 9.343 tone obnovljivi pomoćni materijal, odnosno 92,02 % je obnovljivog pomoćnog materijala. S druge strane, 2018. godine povećala se količina upotrijebljenog pomoćnog materijala na 10.306 tona, od čega je 9.591 tona obnovljivog pomoćnog materijala što iznosi 93,06 % pomoćnog materijala s mogućnosti obnavljanja. Podaci pokazuju kako poduzeće iako koristi povećanu

količinu pomoćnog materijala, uspješno povećava postotak obnovljivog pomoćnog materijala, što s obzirom na količinu materijala pokazuje fokusiranost poduzeća na povećanju održivosti. Daljnjom usporedbom, količina upotrijebljene ambalaže smanjila se s 1.182,262 tisuće na 1.076,819 tisuća upotrijebljene ambalaže. Također, osim smanjenja količine upotrijebljene ambalaže, povećala se postotna upotreba obnovljive ambalaže sa 29,85 % 2017. godine, na 35,63% u 2018. godini. Usporedba pokazuje kako poduzeće ne posustaje s ciljem provođenja održivosti kao strateške marketinške orijentacije te također provodi navedene ciljeve vrlo uspješno.

Uvidom u izvještaje o održivom razvoju poduzeća Podravka, napravljene su slijedeće tablice.

Grafikon 3. Zbrinjavanje opasnog i neopasnog otpada 2017. i 2018. godine

Zbrinjavanje opasnog otpada	2017	2018
Recikliranje (t)	9,01	17,13
Oporaba (t)	5,88	3,93
Spaljivanje(t)	100,55	101,46
Ukupna količina otpada (t)	115,44	122,52

Zbrinjavanje neopasnog otpada	2017	2018
Recikliranje (t)	1478,45	1666,67
Kompostiranje (t)	507,24	400,66
Oporaba (t)	261,86	718,06
Spaljivanje (t)	85,01	95,26
Odlaganje (t)	1385,96	1253,28
Ukupna količina otpada (t)	3718,52	4133,93

Izvor: Izvještaj o održivom razvoju 2018 HR-2.pdf

Tablice prikazuju podjelu otpada u kategoriju opasnog otpada te kategoriju neopasnog otpada. Prikazane su količine otpada za 2017. i 2018. godinu. Ukupna količina otpada u 2017. godini iznosila je 3.833,96 tona otpada. Uspoređujući 2018. godinu, količina otpada povećala se na 4.256,45 tona otpada, kombinirano opasnog i neopasnog otpada. Prva tablica prikazuje zbrinjavanje opasnog otpada. Reciklirana količina opasnog otpada 2017. godine iznosila je 9,01 tonu, što čini 7.80 % otpada koji je recikliran, 5,88 tona ili 5,09 % otpada upotrijebljeno je u

korisne svrhe, odnosno stavljeno u uporabu te je 100,55 tona spaljenog otpada, odnosno 87,11 %. Nadalje, 2018. godine količina zbrinutog opasnog otpada povećala se na 122,51 tonu. Usprkos tome, vidljivo je postotno povećanje recikliranog otpada na 13,98 % te je količina spaljenog otpada u postotku iznosi 82,91 %. Vidljivi su pomaci u zbrinjavanju opasnog otpada, jedini nedostatak je što je količina opasnog otpada koja se stavila u uporabu, postotno manja za 1,88%.

Druga tablica prikazuje podatke o zbrinjavanju neopasnog otpada u tonama za 2017. i 2018. godinu. Uspoređujući podatke, vidljiv je porast ukupne količine neopasnog otpada za 415, 41 tonu. Unatoč povećanoj količini zbrinutog neopasnog otpada, vidljivo je postotno povećanje u uporabi otpada. Iako, to nije bio slučaj kod opasnog otpada, kod neopasnog otpada vidljiva je veća količina otpada koja je upotrijebljena u korisne svrhe za čak 10,33%. Reciklirana količina u 2017. i 2018. godini u postotku su gotovo identične (2017. iznosi 39,76 %, a 2018. 40,32%), što je slično kao i sa količinom spaljenog otpada gdje su postotci identični. Nadalje, što se tiče kompostiranja, veća količina otpada zbrinuta je kompostiranjem u 2017. godini u iznosu od 3,95 %, kao i količina koja je zbrinuta odlaganjem u iznosu od 6,95 %.

Navedeni podaci govore kako poduzeće nastoji iz godine u godinu poboljšati upravljanje otpadom. Provođenjem mjera razvrstavanja otpada nastoje stvoriti obrazac ponašanja kojim će se otpad prvenstveno odlagati u trenutne spremnike, nakon toga dati ovlaštenoj osobi koja će dalje otpremi otpad i zbrinuti ga na najbolje mogući i ekološki prihvatljiv način. Navedena situacija jasno je definirana i u izvještaju o održivom razvoju, „Svrha pristupa upravljanju otpadom Grupe Podravka usmjerena je izbjegavanju (sprečavanje

nastanka otpada), smanjivanju (smanjenje količina komunalnog otpada) i povećanju pozitivnih utjecaja (povećanje količina izdvojenog korisnog otpada iz komunalnog otpada)“ (<https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/odrzivi-razvoj>)

## 7. ZAKLJUČAK

Suvremena marketinška orijentacija u obzir treba uzeti i načela održivog razvoja, kako se ne bi ugrozile potrebe budućih generacija. Više nije dovoljno samo zadovoljiti želje i potrebe potrošača, već i većeg broja drugih dionika koji na poduzeće imaju utjecaj. Održivost u marketinškoj orijentaciji podrazumijeva i upravljanje odnosima s drugim interesno-utjecajnim stranama.

Održiva marketinška orijentacija uvažava da je razumijevanje sadašnjih i potencijalnih potreba kupaca temeljno za pružanje vrhunske vrijednosti za kupca, zbog čega se potiče sustavno prikupljanje i dijeljenje tržišnih informacija o sadašnjim i potencijalnim kupcima, konkurentima kao i drugim povezanim skupinama. Marketinška orijentacija u posljednjih nekoliko desetljeća počela je uviđati i nove ekonomske, ekološke i društvene potrebe, kako u kratkom, tako i u dugom roku. Poduzeća su prepoznala i koristi koje donosi poštivanje načela održivosti u poslovanju te su u sve većoj mjeri počela prihvaćati koncept održive marketinške orijentacije (iako i dalje postoje ona poduzeća kojima takva orijentacija nije predmet interesa).

Ukoliko je poduzeće zaista predano davanju doprinosa održivom razvoju i primjeni održivosti u poslovanju, ono će provesti i stratešku integraciju održivosti. Strateška integracija obuhvaća uključivanje vrijednosti održivog razvoja u poslovne strategije. To znači da će takve vrijednosti biti uključene i u sve marketinške aktivnosti pa se o održivosti može govoriti i kao o strateškoj marketinškoj orijentaciji.

Održivost treba biti strateška marketinška orijentacija poduzeća jer samo tada može rezultirati prednostima za poduzeće, ali i interesno-utjecajne skupine. Menadžeri zato trebaju implementirati održivost u marketinške strategije. Implementiranje održivosti kao strateške marketinške orijentacije poduzeća znači da će se u marketinške aktivnosti i strateški okvir implementirati temeljne ideologije vezane uz održivost, sposobnosti razumijevanja i uključivanja društvenih i okolišnih aspekata u marketinške nastupe te društvena angažiranost poduzeća. Takva praksa provodi se i u poduzeću Podravka, koje je odličan primjer pozicioniranja održive marketinške orijentacije kao strateške odrednice.



## 8. LITERATURA

1. Božić, Lj. (2006). Učinci sastavnica tržišne orijentacije na razvoj inovacija proizvoda. *Privredna kretanja i ekonomska politika* 16 (107), str. 46-63.
2. Hanfa (2010). *Kodeks korporativnog upravljanja*. Zagreb: Zagrebačka burza.
3. Jerčević, S. (2019). *Održivost strateška marketinška orijentacija uspješnih poduzeća*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.
4. Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate.
5. Kuka, E. (2012). *Obrazovanje i strateški menadžment kao konkurentske prednosti*. *Praktični menadžment* 3 (1), str. str. 46-50.
6. Lučić, A. (2020). *Utjecaj percipiranog pritiska interesno-utjecajnih skupina na elemente održive marketinške orijentacije hrvatskih poduzeća*. *EFZG working paper series* (4), str. 1-16.
7. Mađerić, M.; Petar, S.; Buntak, K. (2018). *Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na potrošače Koprivničko-križevačke županije*.
8. Meler M. (2005). *Osnove marketinga*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
9. Miloloža, H. (2016). *Utjecaj tržišne orijentacije hrvatskih poduzeća na inovacije proizvoda i usluga*. *Poslovna izvrsnost* 10 (2), str. 89-106.
10. Mitchell, R.; Wooliscroft, B.; Higham, J. (2010). *Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy*. *Journal of Macromarketing* 30 (2), str. 160-170.
11. Paliaga, M., Oliva, E. (2017), *Marketing financijskih usluga*, Rovinj: vlastita naklada.
12. Podravka d.d. (2022). *Godišnje izvješća za 2021. godinu*. Koprivnica: Podravka d.d.
13. Previšić, J., Bratko S. (2001). *Marketing*. Zagreb: Sinergija.
14. Previšić, J., Došen Ozretić, Đ. (2011). *Marketing*, Zagreb: Adverta.
15. Puljan K. (2019). *Pozicioniranje na tržištu*, RAMA trade d.o.o. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
16. Rocco, F. (2000). *Marketinško upravljanje*. Zagreb: Školska knjiga.

17. Sinčić Ćorić, D. (2021). Održivi marketing na tržištima poslovne (B2B) potrošnje. *International journal of multidisciplinary in business and science* 7 (11), str. 27-35.
18. Soče Kraljević, S., Soče, I. (2010). Istraživanje uloge i značenja etike u marketinškim odlukama medija. *Informatologija* 43 (2), str. 150-156.

### **Internetski izvori :**

1. Coolinarka : <https://www.coolinarika.com/> (Pristupljeno 22.06.2022.)
2. Kolić, J. (2016). Medvjedić Lino stigao na Viber: „Stickere“ već preuzelo 100.000 korisnika. URL: <https://www.netokracija.com/lino-viber-stickeri-123740> (Pristupljeno: 22.06.2022.)
3. Kolić, J. (2016). Podravkina prva investicija u startup: Upoznajte GammaChef, robota-kuhara. URL: <https://www.netokracija.com/gammachef-podravka-suradnja-129471> (Pristupljeno: 22.06.2022.)
4. Kolić, J. (2017). Digitalna Podravka: Što očekujemo od novog vodstva hrvatskog prehrambenog diva? URL: <https://www.netokracija.com/podravka-digitalni-razvoj-marin-pucar-132579> (Pristupljeno: 22.06.2022.)
5. Kordej-De Villa, Subbs i Đokić, (2009:18): <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:213:698965>
6. Podravka (2005). Kodeks etike. URL: <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/korporativno-upravljanje/dokumenti/> (Pristupljeno: 24.06.2022.)
7. Podravka d.d. URL : <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/odrzivi-razvoj/> (Pristupljeno: 18.06.2022.)
8. Podravka d.d. URL: <https://www.podravka.hr/> (Pristupljeno: 18.06.2022.)
9. Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing [https://www.researchgate.net/profile/Ken-Peattie/publication/233619700\\_Towards\\_Sustainability\\_The\\_Third\\_Age\\_of\\_Green\\_Marketing/links/5720d6e908aead26e72131fe/Towards-Sustainability-The-Third-Age-of-Green-Marketing.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Ken-Peattie/publication/233619700_Towards_Sustainability_The_Third_Age_of_Green_Marketing/links/5720d6e908aead26e72131fe/Towards-Sustainability-The-Third-Age-of-Green-Marketing.pdf?origin=publication_detail) (Pristupljeno: 29.06.2022.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1 Podravkin internetski portal Coolinarika .....	22
Slika 2 Lino Viber naljepnice.....	22
Slika 3 Podravkin robot kuhar.....	23
Slika 4 Upotrijebljeni materijali u proizvodnji i pakiranju proizvoda .....	29