

ODRŽIVI MARKETING NA TRŽIŠTIMA POSLOVNE (B2B) POTROŠNJE

PREGLEDNI RAD / REVIEW PAPER

UDK: 502.131.1:658.8

JEL: M31 ; Q56

Autor/Author:

DUBRAVKA SINČIĆ ĆORIĆ
REDOVITA PROFESORICA
SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
EKONOMSKI FAKULTET
KENNEDYJEV TRG 6, 10000 ZAGREB
dsincic@efzg.hr

SAŽETAK

Održivi marketing pretpostavlja marketinške prakse koje uvažavaju (1) okolišnu odgovornost – odnosno uravnoteženost poslovnog djelovanja s prirodnim okruženjem, (2) društvenu odgovornost – odnosno poslovanje koje vodi brigu o svim dionicima i (3) ekonomski napredak koji se temelji na principima održivosti. Istraživanja provedena o održivom marketingu većinom su dokazala njegove pozitivne učinke na tržištu krajnje potrošnje, no u području marketinga poslovnih (B2B) tržišta ovakvi se zaključci iznose s većom dozom opreza. Godinama su, naime, menadžeri smatrali da je ulaganje u održivost trošak, čiji se rezultati vide samo u poboljšanoj reputaciji na tržištu krajnje potrošnje. Organizacijski kupci, koji odlučuju dominantno vođeni racionalnim kriterijima, nisu bili spremni platiti veću cijenu zbog dimenzije održivosti ponude dobavljača. Primjetno je da se, uslijed pritisaka regulatora i javnosti ovakvi stavovi mijenjaju, pa sve više poduzeća na poslovnim (B2B) tržištima traži izvore održivosti duž cijelog lanca stvaranja i isporuke vrijednosti. Ovaj rad predstavlja analizu objavljenih teorijskih i empirijskih istraživanja s ciljem utvrđivanja teorijskih ishodišta i koncepata povezanih s održivim marketingom, što predstavlja znanstveni doprinos u području održivog marketinga na poslovnim (B2B) tržištima. U radu se analiziraju dimenzije održivog marketinga i orijentacija poduzeća na marketinšku održivost te izazovi s kojima se susreću poduzeća na poslovnom (B2B) tržištu u primjeni održivog marketinga.

KLJUČNE RIJEČI: održivost, održivi marketing, poslovna (B2B) tržišta, orijentacija na održivi marketing

1. UVOD

Iako je Komisija za zaštitu okoliša i razvoj Ujedinjenih naroda još krajem osamdesetih godina prošloga stoljeća popularizirala koncepciju održivog razvoja (UNCWED, 1987), trebalo je vremena da poduzeća održivo poslovanje dožive kao nužnost, a ne kao političku ili aktivističku inicijativu.

Vremenom se perspektiva promijenila i poduzeća su počela primjenjivati pristupe upravljanju temeljene na korporativnoj društvenoj odgovornosti, odgovornosti prema okolišu, odgovornosti prema društvu, održivom razvoju i zelenom marketingu, kako bi dokazala da se brinu i o širem društvenom dobru (Matten & Moon, 2008). Nastao je termin "održivi marketing" (eng. sustainable marketing), koji pretpostavlja stvaranje i njegovanje održivih odnosa s kupcima, društvenom okolinom i prirodnim resursima (Belz & Peattie, 2009). Održivi marketing zasniva se na tri vodilje u poslovnom odlučivanju: okolišnoj i društvenoj odgovornosti te ekonomskom napretku (Bansal, 2005). Crittenden i drugi (2011) pojašnjavaju da (1) okolišna odgovornost pretpostavlja uravnoteženo djelovanje cijele organizacije u postizanju ciljeva bez narušavanja prirodnog okruženja, (2) društvena odgovornost upućuje na to da poduzeća ne bi smjela namjerno nanositi štetu niti jednom dioniku, dok se (3) ekonomski napredak treba razmatrati kroz prizmu održivosti, što će dovesti do poslovnog uspjeha, poboljšanja reputacije poduzeća i lojalnosti dionika.

Većina istraživanja uputila je na brojne koristi primjene održivog marketinga (npr. Porter & Van der Linde, 1995; Russo & Fouts, 1997; Bansal & Clelland, 2004), no neki autori ističu da se nije dovoljno pažnje posvetilo otkrivanju razloga zbog kojih se poduzeća pridržavaju (ili ne) načela održivosti, odnosno razumijevanju mehanizama koji pokreću ili oblikuju te aktivnosti (Orlitzky et al. 2003; Snider et al. 2003; Campbell, 2007; Basu & Palazzo, 2008). Tako i Nidumolu, Prahalad i Rangaswami započinju svoj članak „Zašto je održivost ključni pokretač inovacija” rečenicom „*Nema alternative održivom razvoju.*” (2009, 57.) a nastavljaju kako, bez obzira na tu činjenicu, velik broj poduzeća drži da ulaganje u zaštitu okoliša povećava troškove koji neće donijeti brze financijske koristi, što zapravo smanjuje njihovu konkurentnost. Zbog toga je, kao i ideje da je održivi marketing važan samo za prezentaciju poduzeća, odnosno da utječe samo na odabir

kranjeg (društveno odgovornog) potrošača, većina istraživanja o održivom marketingu provedena na tržištu krajnje (B2C) potrošnje (npr. Pujari & Wright, 1996; Polonsky & Ottman, 1998; Fuller, 1999; Pomeroy & Lester, 2009; Sen & Bhattacharya, 2001). S druge strane, Sharma, Iyer, Mehrotra i Krishnan (2010) navode kako se održive prakse mogu povezati s financijskim uspjehom na dva načina. Prvi je boljim pristupom i korištenjem resursa, dok drugi podrazumijeva ekološki osviještene politike, poput upotrebe manje resursa, stvaranja manje otpada i zagađenja.

Organizacijske kupce, vođene pretežito racionalnim kriterijima pri odlučivanju o kupnji, nije lako uvjeriti da prihvate održiva rješenja, ukoliko su ona skuplja (Mariadoss, Tansuhaj & Mouri, 2011). Kumar i Christodouloupoulou (2014) stoga ističu da poduzeća na poslovnom (B2B) tržištu trebaju promijeniti indiferentnost svojih kupaca prema održivom marketingu u pozitivan stav i odgovornoj organizacijskoj kupovini. Kako industrijski proizvodi imaju velik utjecaj na okoliš i društvo, dodatni pritisak promjeni organizacijske paradigme u smjeru održivosti postignut je i snažnom zakonskom regulativom na razini država i zajednica (EU) te djelovanjem javnosti (Berth, 2011, u Mariadoss, Tansuhaj i Mouri, 2011). Drumwright (1994) potvrđuje da su upravo zakonska ograničenja (ili prijetnja regulatora) i podrška top menadžmenta ključni za odgovornu organizacijsku kupnju.

Chabowski, Mena i Gonzalez-Padron (2011) daju pregled istraživanja provedenih u području održivog poslovanja i povezanih marketinških koncepata u razdoblju od 1958. do 2008. godine. U radu ističu da inicijative povezane s održivošću mogu utjecati na ostvarivanje tržišne prednosti i nude tipologiju sposobnosti poduzeća temeljenih na: resursima, odnosno njihovom fokusu (interno nasuprot eksternog), naglasku u aktivnostima (društvene nasuprot okolišnim) i namjeri (diskrecijska, etička ili zakonska). Sinčić Ćorić i ostali (2020) navode kako se principi održivosti mogu pretočiti u prakse svih sudionika u lancu stvaranja i dodavanja vrijednosti, kao što su zeleni lanci dobave, održivi dizajn proizvoda, održiva proizvodnja, recikliranje, korištenje održivih transportnih mreža, suradnja u inovacijama koje osiguravaju optimalno korištenje resursa i drugo.

Ovaj rad predstavlja analizu teorijskih ishodišta i koncepata povezanih s održivim marketingom, što predstavlja znanstveni doprinos u području održivog marketinga na poslovnim (B2B) tržištima. Potreba za ovakvom analizom proizlazi iz činjenice da je literatura o održivom marketingu na poslovnim (B2B) tržištima relativno manje zastupljena u odnosu na tržišta krajnje (B2C) potrošnje. Nakon uvodnih razmatranja u radu se prezentiraju teorijska ishodišta marketinga. U nastavku teksta analiziraju se dimenzije održivog marketinga i orijentacija poduzeća na marketinšku održivost. Prije zaključnih razmatranja analizirani su izazovi s kojima se susreću poduzeća na poslovnom (B2B) tržištu u primjeni održivog marketinga.

2. TEORIJSKA ISHODIŠTA ODRŽIVOG MARKETINGA

Za bolje razumijevanje teorijskih ishodišta održivog marketinga, važno je razumjeti povijesni razvoj teorije marketinga. Stoga se u ovom dijelu rada prikazuje retrospektiva marketinških škola, s naglaskom na škole u kojima se mogu prepoznati začeci marketinga održivosti. Retrospektiva se zasniva na radovima Shetha, Gardnera i Garretta (1988) te Lagrosena i Svenssona (2006).

Sheth i ostali (1988) predložili su matricu za proučavanje razvoja teorije marketinga omeđenu dvama kontinuumima: (1) interaktivna nasuprot neinteraktivne perspektive ponašanja sudionika u procesima razmjene i (2) ekonomska nasuprot neekonomskoj perspektivi teorijskih korijena marketinga. Kombinirajući ova obilježja, grupirali su teorijske škole marketinga u četiri grupe. Njihovu matricu dopunili su Lagrosen i Svensson (2006), trećim kriterijem procjene: škole koje se dominantno temelje na odnosima (eng. relational) (Tablica 1).

Tablica 1. Okvir za izučavanje škola marketinga

	JEDNOSTAVNE – MEĐUSOBNO NEOVISNE (NEINTERAKTIVNE) ŠKOLE	SLOŽENE – MEĐUSOBNO OVISNE (TRANSAKCIJSKE) ŠKOLE	ODNOSNE ŠKOLE
PRETEŽNO EKONOMSKE ŠKOLE MARKETINGA	<ul style="list-style-type: none"> • polazište u robi (Commodity school) • polazište u aktivnostima (Functional school) • polazište u prostoru razmjene (Regional school) 	<ul style="list-style-type: none"> • polazište u sudionicima razmjene (Institutional school) • polazište u međudodnosima (Functionalist school) • polazište u procesu upravljanja (Managerial school) 	Nužna dodatna istraživanja!
NEEKONOMSKE ŠKOLE MARKETINGA	<ul style="list-style-type: none"> • psihološka škola marketinga (Buyer behavior school) • sociološka škola marketinga (Activist school) • društvena koncepcija marketinga (Macromarketing school) 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacijska dinamika kao podloga marketinga (Organizational dynamics school) • marketing kao društveni i poslovni sustav (Systems school) • marketing kao društvena razmjena vrijednosti (Social exchange school) 	<ul style="list-style-type: none"> • marketing usluga • marketing poslovnih (B2B) tržišta • marketing odnosa

Izvor: prema Sheth et al. (1988) i Lagrosen & Svensson (2006)

Neinteraktivne škole utemeljene u dominantno ekonomskoj perspektivi predstavljaju najranija razmišljanja o marketingu. Ove škole stavljaju u fokus proizvođača koji utječe na ponašanje kupaca, odnosno drže da nema interakcije među sudionicima u razmjeni. Nadalje, utemeljene su na ekonomskoj, a ne na društvenoj ili psihološkoj perspektivi – što znači da sudionike na tržištu vode ekonomske vrijednosti, a u središtu pozornosti su ekonomske varijable, poput učinkovitosti proizvodnje i distribucije, cijene i razine dohotka potrošača. Iako prisutna u nekih autora još i tijekom 60-tih i 70-tih godina 20. stoljeća, ova su razmišljanja ipak napuštena dominacijom interaktivne perspektive. *Interaktivne ekonomske škole* marketinga razvijaju se desetak godina nakon neinteraktivnih škola. Kao i prethodna skupina škola, utemeljene su na ekonomskoj, a ne na društvenoj ili psihološkoj perspektivi procesa razmjene, no polaze od toga da se među sudionicima u razmjeni nužno javlja interakcija, odnosno da postoji ravnoteža u snazi kupaca i prodavača te da su proizvođači, posrednici i kupci jednako aktivni u procesu razmjene. *Neinteraktivne škole*, utemeljene u dominantno *neekonomskoj* perspektivi, počinju se razvijati u 60-im i 70-im godinama dvadesetoga stoljeća i predstavljaju dramatičan zaokret u dotadašnjim razmišljanjima, uvodeći sociologiju, antropologiju i psihologiju u izučavanje marketinga. Konačno, *interaktivne neekonomske škole*, čiji korijeni izviru iz škola razvijenih u 60-ima 20. stoljeća, a zamah doživljavaju u novije vrijeme, temelje se na bihevioralnim znanostima i polaze od ideje da su sudionici u razmjeni jednako važni i u međudodnosu. Na kraju, Lagrosen i Svensson (2006) predlažu *odnosne škole*, navodeći kako se razmišljanja u marketinškoj teoriji u posljednjih četrdesetak godina (marketing usluga, marketing poslovnih tržišta i marketing odnosa) ne mogu svrstati u postojeći okvir, već traže novu paradigmu u promišljanju.

Na razvoj marketinga održivosti utjecala su specifično znanja sljedećih škola:

1. Škola makromarketinga, koja se razvila u šezdesetim i sedamdesetim godinama dvadesetog stoljeća. Ova škola pridaje veću pozornost snagama iz društvenog i ekološkog okruženja, kao što su tehnologija, politička regulativa, konkurencija i društveni trendovi. Utjecaj ovih čimbenika u velikoj mjeri izvan osobne kontrole, a istovremeno utječe na sve aktivnosti pojedinaca poduzeća (Lagrosen & Svensson, 2006).
2. Sociološka škola marketinga, koja se razvija vremenski istovremeno sa školom makromarketinga, potaknuta je aktivistima diljem svijeta, koji kritiziraju utjecaj marketinga na okoliš. Rezultat njihovih aktivnosti bio je revidiranje postojećih marketinških praksi.
3. Škola koja promatra marketing kao društveni i poslovni sustav, također nastala u razdoblju šezdesetih i sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, zagovara ideju organizacija koje predstavljaju dio sustava, u kojem je cjelina veća od zbroja pojedinih dijelova (Lagrosen i Svensson, 2006).
4. Škola koja promatra marketing kao društvenu razmjenu vrijednosti, nastala u istom razdoblju kao i prethodne tri, izazvala je kontroverzu navodeći kako se marketinška teorija može primijeniti na svim razinama društvene razmjene, poput religije ili politike.

Imajući navedeno u vidu, održivi marketing predstavlja logičan evolucijski korak u razvoju marketinške teorije, koji se zasniva na odnosnoj, društvenoj, etičkoj, okolišnoj i međugeneracijskoj perspektivi održivog razvoja. Devedesetih godina dvadesetoga stoljeća počela su intenzivnija istraživanja područja održivosti (Peattie & Crane, 2005). Marketinška istraživanja orijentirala su se na širi koncept upravljanja, onaj koji se fokusira na stvaranje, proizvodnju i dostavu održivih rješenja, s većom vrijednosti za dionike (Mariadoss *et al.*, 2011). Ova je ideologija nazvana održivim marketingom, a Fuller (1999) ju je definirao kao proces planiranja, primjene i kontrole svih elemenata marketinškog miksa na način da se zadovolje tri kriterija: (1) ispunjavanje potreba kupaca, (2) postizanje organizacijskih ciljeva i (3) kompatibilnost procesa s eko-sustavom. U usporedbi s tradicionalnim konceptom marketinga, održivi marketing nastoji u većoj mjeri uvažiti društvene i ekološke vrijednosti (Belz, 2005; Belz, 2006).

3. DIMENZIJE ODRŽIVOG MARKETINGA I KONCEPT ORIJENTACIJE NA ODRŽIVI MARKETING

Carter i Rogers (2008) ističu da održiva praksa obuhvaća stratešku, transparentnu integraciju i ostvarenje društvenih, okolišnih i ekonomskih ciljeva poduzeća kroz sustavnu koordinaciju ključnih procesa, s ciljem unaprjeđenja dugoročnih ekonomskih rezultata poduzeća i njezinih dobavljača. Perkins i Brewer (2010, u Mariadoss *et al.*, 2011) navode kako su dobavljači ključan izvor smanjenja zagađenja, do čak 90%, stoga je najveća prilika za B2B poduzeća potaknuti održivu marketinšku praksu upravo u svom lancu dobave. Mariadoss i ostali (2011) dodaju kako se inicijative održivog marketinga, osim u lanac dobave i poslovnih procesa, mogu integrirati i u smjeru kupaca, te tretirati kao konkurentska prednost marketinških strategija usmjerenih organizacijskim kupcima.

Iako su dugo vremena akademska istraživanja o održivom marketingu bila usmjerena uglavnom njegovoj okolišnoj dimenziji (Newport, Chesnes & Lindner, 2003), postignut je konsenzus oko toga da on obuhvaća okolišnu, društvenu i ekonomsku dimenziju.

3.1. Ekološka dimenzija održivog marketinga

Ekološka dimenzija održivog marketinga usmjerena je na aktivnosti poduzeća koja svojim djelovanjem ne štete prirodnim resursima (Bansal, 2005; Hart, 1995). Ona pretpostavlja stabilizaciju ili reduciranje tereta na okoliš, što se može postići snižavanjem razine utjecaja (potrošnje) ili drastičnim mijenjanjem proizvodne tehnologije. Najniža razina primjene strategije s okolišnom komponentom je sprječavanje zagađenja, odnosno eliminiranje i/ili smanjivanje otpada na minimalnu razinu. Druga razina je upravljanje proizvodom na način da se smanji njegov utjecaj na okoliš kroz cijeli životni vijek. Treća razina obuhvaća planiranje nove tehnologije koja ne šteti okolišu, dok četvrta razina podrazumijeva viziju održivosti kao okvir i smjernice za integrativno upravljanje poduzećem (Hart, 1997).

Velik broj istraživanja koji se odnose na okolišnu dimenziju održivosti proučava preduvjete primjene strategije koja uključuje brigu o okolišu, poput utjecaja regulatora, intenziteta konkurencije, internih politika i posvećenosti top menadžmenta (Menon & Menon 1997; Banerjee, Iyer & Kashyap 2003) i posljedice njezine primjene na uspješnost poduzeća, kao što su tržišni uspjeh proizvoda, konkurentska prednost, poslovni rezultat i korporativna reputacija (Menon & Menon 1997; Baker & Sinkula 2005).

Berth (2011, u Mariadoss *et al.* 2011) naglašava da, u kontekstu B2B marketinga, inicijative okolišne održivosti donose brojne prednosti svim uključenim sudionicima – na strani ponude i potražnje. Navedeno potkrjepljuju i Sharma i ostali (2010) navodeći da dobavljači koji izražavaju svjesnost o okolišu mogu pomoći boljem upravljanju otpadom i kontroli zaliha, dok se na strani upravljanja potražnjom okolišna održivost može postići boljim dizajnom proizvoda, preciznim planiranjem i predviđanjem potražnje te kastomiziranim razvojem i dostavom.

3.2. Društvena dimenzija održivog marketinga

Društvena dimenzija održivog marketinga odnosi se na procjenu djelovanja poduzeća u širem društvenom kontekstu, kao što su odnosi u zajednici, podrška sportu, obrazovanju i kulturi te dobrotvoran rad. Djelovanje poduzeća obuhvaća puno više od sponzoriranja ili doniranja financijskih sredstava, ono bi trebalo uključiti i aktivno sudjelovanje zaposlenika i uprave.

Jedan od najviše istraženih koncepata društvene dimenzije održivog marketinga je korporativna društvena odgovornost. Istraživanja upućuju na brojne mogućnosti aktivacije poduzeća u društvu, utvrđujući pozitivan učinak aktivnosti korporativne društvene odgovornosti na reakcije potrošača, potencijalnih zaposlenika i investitora (Brown & Dacin 1997; Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006) i uspješnost i tržišnu vrijednost poduzeća (Luo & Bhattacharya 2006; Pätäri *et al.*, 2012).

Društvena dimenzija održivog marketinga u kontekstu B2B marketinga uključuje i društvenu svijest menadžera, odnosno poslovanje koje se temelji na zakonu i standardima poput osobnog poštenja, korporacijske savjesti i dugoročne dobrobiti kupaca i partnera, odnosno *fair trade*-u. *Fair trade* zahtijeva od poduzeća veću društvenu odgovornost u njihovoj razmjeni sa zemljama u razvoju. Tim je zemljama vrlo teško natjecati se na međunarodnom tržištu, što pogoršava ekonomske uvjete najslabijih sudionika međunarodne trgovine. *Fair trade* pokret doveo je do toga da se proizvođačima siromašnih zemalja jamče poštene cijene za njihove proizvode, što je definirano i sporazumom o poštenoj cijeni potpisanim od strane *Fair trade* partnera.

3.3. Ekonomska dimenzija održivog marketinga

Ekonomska dimenzija održivog marketinga odnosi se na utjecaj aktivnosti poduzeća u procesu stvaranja vrijednosti i financijskog rezultata poslovanja (Bansal, 2005). Ova je dimenzija do sada izazvala najveći interes praktičara i istraživača, osobito u odnosima marketinških resursa, sposobnosti, imovine i rezultata (Chabowski *et al.*, 2011). Chabowski i ostali (2011) sumiraju kako su istraživanja pokazala da su za postizanje superiornih tržišnih rezultata strateški važni organizacijsko učenje, marketinška znanja i vještine, poduzetnička, i tržišna orijentacija. Poduzeća kojima nedostaju ove sposobnosti dugoročno gube konkurentsku prednost i utjecaj na ekonomsku dimenziju održivog marketinga.

3.4. Koncept Orijehtacije na održivi marketing (eng. Sustainability marketing orientation)

Koncept Orijehtacije na održivi marketing razvili su Crittenden i ostali (2011). On proizlazi iz koncepta tržišne orijentacije (Slater & Narver, 1995), povezujući profitnu orijentaciju sa ostalim dimenzijama: okolišnom, društvenom i ekonomskom (Mitchell, Wooliscroft & Higham, 2010). Predloženi model spaja tržišnu orijentaciju i orijentaciju na dionike, pozivajući se na kulturne i ponašajne aspekte tržišne orijentacije usmjerene dugoročnom blagostanju svih dionika. Model se sastoji od tri multidimenzionalna konstrukta: organizacijske DNK, uključenosti dionika i upravljanja uspješnošću. Nezavisna varijabla u modelu je organizacijska DNK, koja je predstavljena organizacijskom kulturom i klimom, odnosno ponašajnim aspektom tržišne orijentacije. Orijehtacija poduzeća prema održivom marketingu upravo je rezultat njezine suštine, simbolički nazvane organizacijskom DNK. Crittenden i ostali (2011) opisuju da se ona sastoji od tri osnovna elementa: (1) temeljne ideologije (misije, 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). Temeljna ideologija opisuje kulturu u pozadini tržišne orijentacije, dok se dinamičke sposobnosti i društvena angažiranost odnose na klimu tržišne orijentacije.

4. IZAZOVI PRAKSE ODRŽIVOG MARKETINGA NA POSLOVNIM (B2B) TRŽIŠTIMA

Održiva strategija pretpostavlja djelotvorno i učinkovito korištenje resursa s ciljem stvaranja konkurentске prednosti, pri čemu isporučena vrijednost tržištu nastaje iz odnosa s lokalnom zajednicom, zakonodavcem i ostalim dionicima (Hart, 1995; Atkinson, 2000).

Parsons i MacLaran (2009) prepoznaju četiri zajedničke karakteristike poduzeća koja primjenjuju održive prakse: (1) osim sadašnjosti, istražuju i budućnost – kupaca i ostalih dionika, kako bi razumjeli promjene u njihovim potrebama i željama, stavovima i ponašanju, (2) gledaju dugoročno, (3) koriste resurse vodeći računa o tome da nijedan sudionik lanca stvaranja vrijednosti ne ugrožava ekološku učinkovitost i (4) inovativni su u proizvodnim tehnologijama, razvoju proizvoda, uslugama i održavanju, recikliranju i općenito smanjivanju svoga utjecaja na okoliš.

Belz i Peattie (2009) navode kako je posebnost strategija održivog marketinga u činjenici da uključuju:

- razumijevanje društvenih i ekoloških problema na makro razini;
- razumijevanju društveno-ekoloških utjecaja proizvoda na mikro razini;
- promjenu s fokusa na kupovinu na razmišljanje o potrošnji kao holističkom procesu;
- promjenu perspektive ekonomske razmjene prema razvijanju i održavanju odnosa s kupcima;
- kritičnom razmišljanju o temeljnim pretpostavkama marketinga, njegovim normama i vrijednostima;
- promjenu fokusa na proizvod/uslugu prema razumijevanju isporuke vrijednosti kupcima u smislu stvaranja rješenja za njihove probleme;

- naglasku na ukupne ekonomske i ne-ekonomske troškove potrošnje umjesto samo na cijenu;
- komunikaciju kao dijalog koji gradi odnose s kupcima;
- nužnosti promjene marketinga održivosti sa i od poduzeća.

Dodatno, na strategije marketinga održivosti mogu utjecati i različite interesne skupine. U nastavku su prikazana potencijalna pitanja koja mogu imati utjecaj na politike vezane uz proizvod (Tablica 2.).

Tablica 2. Interesi dionika koji imaju utjecaj na proizvod

Dionici	Potencijalno pitanje/problem	Pokazatelji
Dioničari poduzeća i menadžeri	Sigurnost i prihvatljivost proizvoda	Sudske presude, stopa uključenosti u etička sredstva
Zaposlenici	Štetni procesi i sastavni dijelovi	Stopa nesreća, vrijeme izgubljeno zbog ozljeda
Kupci	Označavanje	Zadovoljstvo potrošača, nepoštivanje vladinih i/ili industrijskih naputaka
Poslovni partneri	Upravljanje povlačenjem proizvoda	Učinkovitost, brzina i uspjeh povlačenja proizvoda
Dobavljači	Uključenost u istraživanje i razvoj	Rezultati elemenata dobavljača u analizi životnog ciklusa i korištenje rezultata u dizajniranju procesa
Konkurenti	Uspješnost u odnosu na zdravlje i društvo, i utjecaj na industrijsku reputaciju	Uspješnost u odnosu na prosjek i pravila industrije
Vlada i regulatorne institucije	Proizvodna odgovornost	Količina štetnog neproizvodnog outputa vraćenog u proces ili na tržište kroz recikliranje ili ponovnu upotrebu
Nevladine organizacije i udruge, i druge osobe od utjecaja	Sigurnost proizvoda i društveno-ekološki utjecaji	Stopa ciljanja od strane nevladinih organizacija i regulatornih institucija
Zajednica	Štetni sastojci	Ispuštanja štetnih neproizvodnih nusproizvoda u zrak, zemlju i vodu

Izvor: WBCSD, 2000., prema Belz i Peattie (2009.), str. 142.

Lacoste (2016) sugerira da se ovi potencijalni problemi mogu prevladati uključivanjem sudionika u lancu stvaranja vrijednosti – u dijelu „prema natrag“, prije svega dobavljača – u proces razvoja i upravljanja proizvodom tijekom njegovog životnog vijeka. Ona nadopunjuje prethodno predloženi SPSPD model (Sustainable Product and Service Development) Maxwella i van der Vorsta (2003), koji optimizira održivost u svim fazama životnog vijeka proizvoda. Model nalaže da se već u fazi razvoja proizvoda uvažavaju održiva obilježja i funkcionalnosti, da se koriste održive (prirodne ili reciklirane) sirovine, da se u procesu proizvodnje eliminira upotreba neodrživih komponenti ili dijelova, da upotreba proizvoda ne izaziva štetne posljedice i da se nepotrebni proizvodi mogu reciklirati.

Nidumolu, Prahalad i Rangaswami (2009) smatraju kako poduzeća svoju održivost mogu ostvariti i izvan koncepta životnog vijeka proizvoda. Predlažu pet faza prihvaćanja održivih praksi:

1. u 1. fazi glavni pokretački moto poduzeća je „Usklađenost je prilika“, a glavni izazov za poduzeća je osigurati da usklađenost s normama postane prilika za inoviranje. Da bi to postigla, poduzeća trebaju posjedovati sposobnost predviđanja i oblikovanja regulative i vještinu surađivanja s drugim poduzećima, uključujući konkurente, kako bi se primijenila kreativna rješenja. U takvim okolnostima razvija se prilika za inovaciju kroz korištenje usklađivanja kako bi se potaklo poduzeće i njegove partnere da isprobaju održive tehnologije, materijale i procese.
2. 2. faza procesa podrazumijeva da je potrebno „Učiniti sustav stvaranja vrijednosti održivim“, pri čemu glavni izazov predstavlja kako povećati djelotvornost duž lanca stvaranja vrijednosti. Da bi ostvarila ovu fazu, poduzeća trebaju biti stručna u tehnikama poput upravljanja onečišćenjem i procjene životnog vijeka, trebaju imati sposobnost redizajniranja operacija kako bi koristila manje energije i vode te proizvodila manje emisija i otpada, dok njihovi dobavljači i trgovci na malo trebaju učiniti svoje operacije eko-prijateljskima. Kao prilike za inovaciju ovim se

poduzećima otvaraju mogućnosti razvoja održivih izvora sirovina i sastavnih dijelova, povećanje korištenja čistih izvora energije kao što su vjetar i sunce i otkrivanje inovativnih primjena vraćenih proizvoda.

3. 3. faza nastupa kada poduzeća uspiju „Razviti održive proizvode i usluge“, što je ujedno i najveći izazov – kako razviti održive ponude ili redizajnirati postojeće kako bi bile više eko-orijentirane. Kompetencije poduzeća potrebne za realizaciju ove faze su vještina prepoznavanja proizvoda i usluga koji su najviše „neprijateljski“ za okoliš, sposobnost postizanja stvarne podrške javnosti za održive ponude, koje neće biti doživljene kao „green washing“ i znanje menadžmenta u nabavi zelenih materijala i proizvodnji proizvoda. Poduzeća imaju priliku primijeniti inovativne tehnike poput biomimikrije u razvoju proizvoda i razviti kompaktna i eko pakiranja.
4. 4. faza podrazumijeva „Razviti nove poslovne modele“, odnosno pronaći nove načine stvaranja i dostave vrijednosti, koje će promijeniti osnove konkuriranja. Samo poduzeća koja imaju sposobnost razumijevanja želja potrošača te sposobnost pronalaženja različitih načina odgovora na njihovu potražnju te sposobnost razumijevanja na koji način partneri pridonose vrijednosti ponude mogu prevladati ovaj izazov. Mnogo je prilika za inovacije u ovakvim poduzećima: razvoj novih tehnologija dostave, koje će značajno promijeniti odnose u lancu stvaranja vrijednosti, razvoj modela vrednovanja koji su povezani s uslugom, a ne proizvodom i razvoj poslovnog modela koji kombinira digitalne i fizičke infrastrukture.
5. Konačno, 5. faza znači „Razviti platforme za buduću praksu“, čime se propituje dominantnu poslovnu logiku današnjice kroz prizmu održivosti. Za ostvarenje ove posljednje faze poduzeća trebaju znati na koji način obnovljivi i neobnovljivi resursi utječu na poslovni eko sustav i industrije i biti stručni u sintetiziranju poslovnih modela, tehnologija i regulative u različitim industrijama. Inovacije koje je moguće ostvariti ovakvim poslovnim promišljanjem obuhvaćaju razvoj poslovne platforme koja omogućuje dobavljačima i kupcima radikalno različito upravljanje energijom od postojećeg, razvoj proizvoda koji neće trebati vodu u kategorijama koje su tradicionalno povezane s njom, poput sredstava za čišćenje, i razvoj tehnologija koje će omogućiti industriji da koristi energiju proizvedenu kao nusproizvod.

Konačno, Lacoste (2016) zaključuje da se održiva praksa može promatrati i izvan odnosa dobavljač--organizacijski kupac, te uključiti i ostale sudionike u lancu stvaranja vrijednosti, kao što su posrednici i partneri, ali jednako tako i sudionici šireg poslovnog eko-sustava: vlasnici, vladine agencije, regulatori i različita udruženja. U podlozi njezina razmišljanja je shvaćanje poslovnih mreža kako ih opisuju Ford i Mouzas (2013), koji drže da suvremene mreže obilježava nastojanje sudionika da suradnjom promijene postojeće ili razviju nove načine interakcije u odnosu, a kako bi riješili određeni problem. Lacoste upravo u održivosti vidi sadržaj oko kojeg se u takvoj poslovnoj mreži svi sudionici mogu razvijati.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Pojam „održivost“ izučava se iz perspektive mnogih disciplina, a za marketing poslovnih (B2B) tržišta najveći doprinos pronalazi se u istraživanjima koja analiziraju održivost iz perspektive menadžmenta, operacija i marketinga. Multidisciplinarnost istraživanja omogućila je i sagledavanje višestrukih koristi primjene održivog marketinga na poslovnim (B2B) tržištima. Neke od njih su utjecaj na reputaciju, uspješnost poduzeća i njegovu tržišnu vrijednost, unaprjeđenje poslovnih procesa, inovacije.

Na poslovnim (B2B) se tržištima značajan dio održivosti povezuje s aktivnim upravljanjem odnosima s dobavljačima, odnosno njihovom integracijom u proces održive proizvodnje. Ta integracija podrazumijeva proces planiranja, primjene i kontrole održivih i cjenovno prihvatljivih sirovina, zaliha, trošenja proizvoda i održivog odlaganja otpada nastalog procesom proizvodnje i trošenja proizvoda. Kao drugi put ka održivosti poduzeća na poslovnom (B2B) tržištu vide u učinkovitijem upravljanju resursima. Takvo upravljanje vodi smanjenju troškova i pozitivnom utjecaju na okoliš. Oba smjera imaju pozitivan utjecaj na konkurentnost poduzeća, potvrdila su istraživanja.

No, da bi se održiva poduzeća jasno diferencirala na poslovnom (B2B) tržištu, potrebno je jasno, sustavno i dosljedno prenositi poruke o svojim održivim praksama. Još uvijek je nejasno kako pozicionirati poduzeća koja primjenjuju održive prakse, a da bi ta informacija imala utjecaj na organizacijske kupce. Oni se, naime, opisuju kao više racionalni, više cjenovno osjetljivi i manje prijemčivi za attribute proizvoda ili usluge koje ne doživljavaju ključnima u svom kupovnom odabiru, u odnosu na krajnje (B2C) potrošače.

Namjera ovoga rada bila je otvoriti perspektivu relativno slabo izučavanog područja – održivog marketinga na poslovnim (B2B) tržištima. Buduća, kako teorijska, tako i empirijska, istraživanja mogu se razviti u više smjerova. Bilo bi zanimljivo utvrditi utjecaj dimenzije održivosti na kupovne odluke organizacijskih kupaca, a da bi se to utvrdilo, bilo bi potrebno najprije utvrditi koje attribute pripisati dimenziji održivosti. Nadalje, nova znanja potencijalno su skrivena u već prije spomenutom nedostatku istraživanja koja govore o razlozima zbog kojih poduzeća (ne) primjenjuju održive prakse, primjerice karakteristikama menadžera ili preprekama koje percipiraju kao značajne za primjenu održivih praksi. Konačno, bilo bi zanimljivo utvrditi na koji se način poduzeća prilagođavaju novim zahtjevima regulatora, koja su opisana raznim dokumentima (npr. Pariški sporazum ili europski Zeleni plan), a traže značajno smanjenje negativnih djelovanja poduzeća do 2050. godine.

LITERATURE

1. Atkinson, G. (2000) Measuring corporate sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(2), pp. 235-252. DOI: 10.1080/09640560010694.
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), pp. 461-475. DOI: 10.1177/0092070305276119.
3. Banerjee, S. B., Iyer, E. S., & Kashyap R. K. (2003). Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67(2), pp. 106-122. DOI: 10.1509/jmkg.67.2.106.18604.
4. Bansal, P. (2005). Evolving sustainability: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), pp. 197–218. DOI: 10.1002/srmj.441.
5. Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), pp. 93–103. DOI: 10.2307/20159562.
6. Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), pp. 122–136. DOI: 10.2307/20159379.
7. Belz, F. M. (2005). Sustainability marketing — Blueprint of a research agenda. Discussion Paper No. 1. Marketing and Management in the Food Industry. Freising: TUM Business School. Dostupno na <https://www.yumpu.com/en/document/view/8847129/sustainability-marketing-blueprint-of-a-research-agenda-econbiz>
8. Belz, F. M. (2006). Marketing in the age of sustainable development. In A. Tukker, & M. M. Andersen (Eds.), *Perspectives on Radical Changes to Sustainable Consumption and Production*. Roskilde and Delft: RISO and TNO.
9. Belz, F. M., & Peattie, K. (2009). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, Chichester: Wiley
10. Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), pp. 68–84. DOI: 10.2307/1252190.
11. Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 946–967. DOI: 10.5465/amr.2007.25275684.
12. Carter, R. C., & Rogers, S. D. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(5), pp. 360-387. DOI: 10.1108/09600030810882816.
13. 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), pp. 55–70. DOI: 10.1007/s11747-010-0212-7.
14. Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., Ferrell, L. K., Ferrell, O. C., & Pinney, C. C. (2011). Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), pp. 71–85. DOI:10.1007/s11747-010-0217-2.
15. Drumwright, M. E. (1994). Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a noneconomic buying criterion. *The Journal of Marketing*, 58(3), pp. 1–19. DOI: 10.1177/002224299405800301.
16. Ford, D., & Mouzas, S. (2013). Service and value in the interactive business landscape. *Industrial Marketing Management*, 42(1), pp. 9–17. DOI: 10.1016/j.indmarman.2012.11.003.
17. Fuller, D. A. (1999). *Sustainable Marketing: Managerial-Ecological Issues*, Thousand Oaks, CA: Sage
18. Hart, S. (1995). A Natural Resource Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), pp. 986-1014. DOI: 10.2307/258963
19. Hart, S. L. (1997). Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), pp. 66-76.
20. Kumar, V. & Christodouloupoulou, A. (2014). Sustainability and branding: An integrated perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(1), pp. 6-15. DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.06.008.
21. Lacoste, S. (2016). Sustainable value co-creation in business networks. *Industrial Marketing Management*, 52, pp. 151-162. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.05.018.
22. Lagrosen, S. & Svensson, G. (2006). A seminal framework of marketing schools: revisited and updated. *Journal of Management History*, 12(4), pp. 369-384. DOI: 10.1108/17511340610692743
23. Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2009). The debate over doing good: Corporate social performance, strategic marketing levers, and firm-idiosyncratic risk. *Journal of Marketing*, 73(6), pp.198–213. DOI:10.1509/jmkg.73.6.198.
24. Mariadoss, B. J., Tansuhaj, P.S. & Mouri, N. (2011). Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), pp. 1305-1318. DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.10.006.
25. Matten, D., & Moon, J. (2008). Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), pp. 404–424. DOI: 10.5465/amr.2008.31193458.
26. Menon, A., & Menon, A. (1997). Entrepreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, 61(1), pp. 51–67. DOI: 10.2307/1252189.
27. Mitchell, R., Wooliscroft, B., & Higham, J. (2010). Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Market Strategy. *Journal of Macromarketing* (Special Issue on Sustainability), 30(2), pp. 160-170. DOI: 10.1177/0276146710361928.
28. Newport, D., Chesnes, T., & Lindner, A. (2003). The 'environmental sustainability' problem: Ensuring that sustainability stands on three legs. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 4(4), pp. 357–363. DOI: 10.1108/14676370310497570
29. Nidumolu, R., Prahalad, C. K. & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, pp. 57-64.
30. Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), pp. 403–441. DOI: 10.1177/0170840603024003910.
31. Soederbaum, P. (2008). *Understanding sustainability economics. Towards pluralism in economics*. London: Earthscan (Routledge).
32. Parsons, E. & MacLaran, P. (2009). *Contemporary issues in marketing and consumer behavior*, Oxford: Elsevier
33. Pätäri, S., Jantunen, A., Kyläheiko, K., & Sandström, J. (2012). Does sustainable development foster value creation? Empirical evidence from the global energy industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(6), pp. 317–326. DOI: 10.1002/csr.280.
34. Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: Legend, myth, farce or prophesy? *Qualitative Market Research*, 8(4), 357–370. DOI: 10.1108/13522750510619733
35. Polonsky, M. J., & Ottman, J. (1998). Stakeholders contribution to the green new product development process. *Journal of Marketing Management*, 14(6), pp. 533–557. DOI: 10.1362/026725798784867707
36. Pomeroy, A., & Lester, W. J. (2009). Constructing a corporate social responsibility reputation using corporate image advertising. *Australasian Marketing Journal*, 17(2), pp. 106–114. DOI: 10.1016/j.ausmj.2009.05.006.
37. Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(9), pp. 120–134.
38. Pujari, D., & Wright, G. (1996). Developing environmentally-conscious product strategy: A qualitative study of selected companies in Germany and Britain. *Marketing Intelligence Planning*, 14(1), pp. 19–28. DOI: 10.1108/02634509610106205.

39. Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), pp. 534–559. DOI: 10.2307/257052.
40. 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), pp. 225–243. DOI: 10.1509/jmkr.38.2.225.18838.
41. Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), pp. 158–166. DOI: 10.1177/0092070305284978.
42. Sharma, A., Iyer, G. R., Mehrotra, A., & Krishnan, R. (2010). Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 330–341. DOI: 10.1016/j.indmarman.2008.11.005
43. Sheth, J. N., Gardner, D. M., & Garrett, D. E. (1988). *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. Wiley.
44. Sinčić Ćorić, D., Lučić, A., Brečić, R., Šević, A. & Šević, Ž. (2020). An Exploration of Start-ups' Sustainable Marketing Orientation (SMO), *Industrial Marketing Management*, 91, pp.176-186. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.09.002.
45. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), pp. 63–74. DOI: 10.1177/002224299505900306
46. Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 175–187. DOI: 10.1023/B:BUSI.0000004606.29523.db
47. UNWCED: United Nations World Commission on Environment and Development (1987). Our Common Future (Brundtland Report), [online] Available at: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> [accessed January 9, 2021].

SUSTAINABLE B2B MARKETING

ABSTRACT

Sustainable marketing stands for marketing activities that take into consideration (1) environmental responsibility – which is represented by a balance between business activities and natural environment, (2) social responsibility – which denotes a company that takes care about all stakeholders, and (3) economic prosperity based on sustainability principles. Research on sustainable marketing proved that these activities have many positive consequences with regard to business-to-consumers markets. However, in the light of business-to-business markets, the conclusions are not unison. The fact is that for many years companies considered sustainability initiatives a cost, with only enhanced reputation among end consumers, as a positive outcome. Organizational buyers, who dominantly decide based on rational factors, were not ready to pay premium price for a sustainable offer. It can be observed that, due to regulatory and public pressures, these attitudes change, ending up with more and more organizations operating on business-to-business (B2B) markets seeking for sources of sustainability along their value chain. This paper represents an analysis of published theoretical and empirical research, with an aim to determine theoretical grounds and concepts connected to B2B sustainable marketing. The paper analyses dimension od sustainable marketing, the sustainable marketing orientation concept, as well as challenges that B2B companies face in sustainable marketing implementation.

KEY WORDS: sustainability, sustainable marketing, business-to-business (B2B) markets, sustainable marketing orientation