

# Primjena održive marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji u Republici Hrvatskoj

---

**Madirazza, Dunja**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:505382>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-28**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Poslijediplomski specijalistički studij  
Poslovno upravljanje - MBA**

**PRIMJENA ODRŽIVE MARKETINŠKE ORIJENTACIJE U  
FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

Poslijediplomski specijalistički rad

**Dunja Madirazza**

**Zagreb, lipanj 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Poslijediplomski specijalistički studij  
Poslovno upravljanje - MBA**

**PRIMJENA ODRŽIVE MARKETINŠKE ORIJENTACIJE U  
FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

Poslijediplomski specijalistički rad

**Zagreb, lipanj 2023.**

# PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU

## POSLIJEDIPLOMSKOG SPECIJALISTIČKOG STUDIJA

Ime i prezime: Dunja Madirazza

Datum i mjesto rođenja: 28.12.1984. u Tuzli (Bosna i Hercegovina)

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Farmaceutsko-biokemijski fakultet Sveučilište u Zagrebu, smjer farmacija, 2010.

### PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU

Vrsta studija: Poslijediplomski specijalistički studij

Naziv studija: Poslovno upravljanje - MBA

Naslov rada: Primjena održive marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji u Republici Hrvatskoj

Naslov rada (engleski jezik): Implementation of Sustainable Marketing Orientation in the Pharmaceutical Industry in Republic of Croatia

UDK (popunjava Knjižnica): \_\_\_\_\_

Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

### POVJERENSTVO, OCJENA I OBRANA RADA

Datum prihvatanja teme: 17.12.2019.

Mentor: izv.prof.dr.sc. Andrea Lučić

Povjerenstvo za ocjenu rada:

1. prof.dr.sc. Marija Tomašević Lišanin
2. izv.prof.dr.sc. Andrea Lučić
3. prof.dr.sc. Dubravka Sinčić Ćorić

Povjerenstvo za obranu rada:

1. prof.dr.sc. Marija Tomašević Lišanin
2. izv.prof.dr.sc. Andrea Lučić
3. prof.dr.sc. Dubravka Sinčić Ćorić

Datum obrane rada: 16.06.2023 godine

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Poslijediplomski specijalistički studij  
Poslovno upravljanje - MBA**

**PRIMJENA ODRŽIVE MARKETINŠKE ORIJENTACIJE U  
FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

**IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE MARKETING  
ORIENTATION IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY IN  
REPUBLIC OF CROATIA**

Poslijediplomski specijalistički rad

**Student: Dunja Madirazza  
Matični broj studenta: PDS-1252015  
Mentor: Izv. prof. dr. sc. Andrea Lučić**

**Zagreb, lipanj 2023**

## **SAŽETAK**

U ovom se radu istraživala primjena održive marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji u Republici Hrvatskoj. Cilj rada je bio utvrditi kakve stavove prema etici imaju marketinški menadžeri, koja je razina primjene održive marketinške orijentacije te istraživanje utjecaja kojeg imaju interesno-utjecajne skupine na primjenu održive marketinške orijentacije. Održiva marketinška orijentacija definira se kao sposobnost poduzeća da koristeći resurse razvije jedinstvene komparativne prednosti i aktivnosti utemeljene u održivom razvoju. Mjeri se pomoću tri elementa: strateška integriranost, društvena uključenost i etičke sposobnosti. Također, u radu je ispitana veza između elemenata teorije planiranog ponašanja, analize stavova, subjektivnih normi i bihevioralne kontrole marketinških menadžera i implementacije održive marketinške orijentacije. Rezultati pokazuju da stavovi menadžera imaju mali pozitivan utjecaj ali statistički neznačajan, dok subjektivne norme marketinških menadžera utječu značajno i pozitivno na razinu primjene održive marketinške orijentacije i ukazuju na snagu koju ima okolina na donošenje odluka menadžera. Na temelju deskriptivne analize prikupljenih odgovora se dodatno zaključuje i da je održiva marketinška orijentacija u farmaceutskim poduzećima relativno visoko implementirana ali postoji prostor za poboljšanje. Pritisak interesno-utjecajnih skupina ima jak utjecaj na implementaciju održive marketinške orijentacije, posebno na društvenu uključenost i stratešku integraciju. Kao najutjecajniji pritisci interesno-utjecajnih skupina su se pokazali pritisak na imidž poduzeća, zakonske odredbe i vodstvo poduzeća.

## **KLJUČNE RIJEČI**

Održiva marketinška orijentacija, održivi marketing, teorija planiranog ponašanja, farmaceutska poduzeća, Hrvatska

## **ABSTRACT**

This thesis investigated the implementation of strategic marketing orientation towards sustainability in the pharmaceutical industry in the Republic of Croatia. The aim of the thesis was to determine what attitudes marketing managers have towards ethics, what is the level of integration of sustainable marketing orientation, and to investigate the influence of stakeholder groups on the implementation of sustainable marketing orientation. Sustainable marketing orientation is defined as the company's ability to use resources to develop unique comparative advantages and activities based on sustainable development values. It was measured using three elements: strategic integration, societal engagement and ethical capabilities. At the same time, this thesis examines the connection between the element of the theory of planned behavior, analysis of attitudes, subjective norms and behavioral control of marketing managers and the implementation of marketing sustainable orientation. The results show that managers attitudes have small but statistically insignificant positive influence, while the subjective norms of marketing managers have a significant and positive influence on the level of application of sustainable marketing orientation and indicate the power of the environment on managers decision making. Based on the descriptive analysis of the collected responses, it is additionally concluded that sustainable marketing orientation in pharmaceutical companies is relatively highly implemented, but there is room for improvement. The pressure of interest-influential groups has a strong influence on the implementation of sustainable marketing orientation, especially on social inclusion and strategic integration. The pressure on the image of the company, the legal provisions and the management of the company proved to be the most influential pressures of interest-influential groups.

## **KEYWORDS**

Sustainable marketing orientation, Sustainable marketing, Theory of Planned Behaviour, Pharmaceutical companies, Croatia

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslijediplomski specijalistički rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 2. 5.2023

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the masters thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



(personal signature of the student)

Zagreb, May 2, 2023

(place and date)



## SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>2. RAZVOJ I PRIMJENA ODRŽIVE MARKETINŠKE ORIJENTACIJE .....</b>	<b>4</b>
2.1. Pojmovno određenje društvene odgovornosti marketinga i njegov razvoj.....	4
2.1.1. Razvoj i primjena društveno odgovorno poslovanje .....	4
2.1.2. Definicija održivog razvoja i razvoj primjene unutar društveno odgovornog marketinga 10	
2.2. Definicija i odrednice održivog marketinga .....	11
2.3. Strateške implikacije razvoja i primjene održivog marketinga na razini poduzeća ..	14
2.4. Elementi održive marketinške orijentacije i njeno mjerenje.....	18
2.5. Izazovi i ograničenja strateške primjene održivog marketinga u praksi.....	20
<b>3. ODREDNICE ETIKE U FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI.....</b>	<b>21</b>
3.1. Karakteristike farmaceutske industrije .....	21
3.2. Etičke dileme i izazovi u farmaceutskoj industriji.....	28
3.3. Etički kodeks farmaceutske industrije .....	31
3.4. Funkcionalna područja praktične primjene marketinške etike u farmaceutskoj industriji	35
3.5. Etički izazovi promotivnih i prodajnih aktivnosti u farmaceutskoj industriji .....	38
3.6. Svjetski trendovi u strateškom pozicioniranju etike u farmaceutskoj industriji .....	38
<b>4. ODRŽIVA MARKETINŠKA ORIJENTACIJA U FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI .....</b>	<b>40</b>
4.1. Specifičnosti primjene i elementi održive marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji	40
4.2. Koristi i izazovi primjene održive marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji 42	
4.3. Interesno-utjecajne skupine u farmaceutskoj industriji .....	44
4.4. Utjecaj osobnih stavova menadžera na primjenu održive marketinške orijentacije ..	45
4.5. Analiza praktičnih primjera uspješne implementacije strategije održivog marketinga u farmaceutskoj industriji .....	48
<b>5. ISTRAŽIVANJE O PRIMJENI ODRŽIVOG MARKETINGA U FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI.....</b>	<b>50</b>
5.1. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja .....	50
5.2. Metoda istraživanja.....	50
5.3. Uzorak istraživanja .....	51
5.4. Interpretacija rezultata istraživanja .....	54
5.5. Diskusija .....	64
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>68</b>

<b>LITERATURA .....</b>	<b>72</b>
<b>POPIS GRAFIKONA, SLIKA, TABLICA.....</b>	<b>77</b>
POPIS GRAFIKONA.....	77
POPIS SLIKA .....	77
POPIS TABLICA.....	77
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>79</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>80</b>
Prilog 1. Upitnik istraživanja.....	80

Zagreb, May 2, 2023

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Crittenden i suradnici (2011) su razvili okvir tržišno orijentirane održivosti na osnovu teorije resursne prednosti (eng. Resource-Advantage), vrste teorije komparativne prednosti, te tvrde da marketinška strategija, koja je temeljena na održivosti, zajedno s tržišnom orijentacijom ima mjerljivi utjecaj te je zbog toga temelj pretpostavke da tržišno orijentirani pristup održivosti može biti resursna prednost poduzeća. Prema Hultu (2011) marketinški orijentirana održivost svodi se na građenje i dobro upravljanje odnosima s interesnim skupinama, gdje se potrošači izdvajaju kao ona najbitnija. S druge strane, farmaceutska industrija koja sve više raste jedna je od najkontroverznijih u kontekstu etike – naime, devet od deset velikih farmaceutskih tvrtki troši više na marketing nego na istraživanje i razvoj. U 2012. godini, u SAD-u, farmaceutske tvrtke izdvojile su više od 3 milijarde dolara na marketing usmjeren na potrošače, a procjenjuje se da je iznos od 24 milijarde dolara bio izdvojen na marketing usmjeren izravno liječnicima (Kessel, M., 2014). Dosadašnja istraživanja o etici farmaceutske industrije dominantno su se bavila elementima etičkog ponašanja prodajnih predstavnika (Alosaimi, F. D. at all, 2014; Brett, A. at all, 2003; Kamal, S. at all, 2015; Khan, N. at all, 2016 ) te izostaje cjeloviti praktični pregled etičkog djelovanja strateškog marketinga.

Predmet ovog rada je istraživanje o primjeni strateške marketinške orijentacije prema održivosti u farmaceutskoj industriji u Republici Hrvatskoj ciljevi su:

- Utvrditi kakve osobne stavove imaju marketinški menadžeri prema etici uzimajući u obzir stavove, subjektivne norme te percipiranu kontrolu ponašanja.
- Koja je razina primjene održive marketinške orijentacije u farmaceutskim poduzećima.
- Istražiti utjecaje interesno-utjecajnih skupina na primjenu održive marketinške orijentacije.

Ujedno je stručni doprinos rada na temelju saznanja iz provedenog istraživanja, dati preporuke za uvođenje i sustavnu primjenu koncepta održivog marketinga u poslovanju farmaceutskih poduzeća i upravljanja strategijom održivog marketinga, a u skladu s očekivanjima i pritiscima interesno utjecajnih skupina.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Za potrebe izrade ovog rada korišteni su primarni i sekundarni podaci, znanstvene literature iz područja održivog marketinga i marketinške etike. Sekundarni izvori podataka s naglaskom na održivi marketing i marketinšku etiku obuhvaćali su inozemnu i domaću stručnu i znanstvenu literaturu, članke u znanstvenim i stručnim časopisima iz područja rada, razne publikacije i članke objavljene na internetu. Sekundarni podaci su bili izvor za pisanje teorijskog dijela rada i korišteni su u svrhu provedbe primarnog ispitivanja. Primarno kvantitativno istraživanje putem upitnika provedeno je online putem programskog sučelja Qualtrics na uzorku marketinških menadžera u farmaceutskoj industriji u Republici Hrvatskoj od rujna 2020. do prosinca 2021. koristeći osobnu mrežu poznanstava. Upitnik korišten u ovom radu je instrument mjerenja održive marketinške orijentacije razvijen od Lučić (2020) te korištenu drugim istraživanjima (Razum 2015; Sinčić Ćorić et al., 2021). Sva pitanja postavljena su na Likertovoj skali od 7 stupnjeva te su posljednja pitanja vezana uz općenite podatke o ispitaniku i poduzeću. Visoko-strukturirani anketni upitnik kao alat kvantitativnog istraživanja proveden je s ciljem utvrđivanja stavova marketinških menadžera, percipirane kontrole, bihevioralnih normi i pritiska interesno-utjecajnih skupina na primjenu održive marketinške orijentacije. Upitnik je poslan na preko 600 adresa, od čega je nakon slanja trećeg e-maila prikupljeno ukupno 119 cjelokupno ispunjenih upitnika.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je raščlanjen na šest poglavlja.

U prvom, uvodnom poglavlju, predstavljen je predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja te sadržaj i struktura rada.

Drugo poglavlje predstavlja razvoj i primjenu održive marketinške orijentacije kroz pojmovno određenje društvene odgovornosti marketinga i njegov razvoj, definiciju i odrednice održivog marketinga, strateške implikacije razvoja i primjene održivog marketinga na razini poduzeća, elemente održive marketinške orijentacije i njeno mjerenje te izazove i ograničenja strateške primjene održivog marketinga u praksi.

Odrednice etike u farmaceutskoj industriji su predstavljene u trećem poglavlju.

U četvrtom poglavlju je analizirana održiva marketinška orijentacija u farmaceutskoj industriji kroz specifičnosti primjene i elemente održive marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji, koristi i izazove primjene održive marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji, interesno-utjecajne skupine u farmaceutskoj industriji, utjecaj osobnih stavova menadžera na primjenu održive marketinške orijentacije te analizu praktičnih primjera uspješne implementacije strategije održivog marketinga u farmaceutskoj industriji.

Rezultati istraživanja i diskusija o primjeni održivog marketinga u farmaceutskoj industriji u Hrvatskoj su predstavljani u petom poglavlju.

Zaključak dobivenih rezultata istraživanja je predstavljen u šestom poglavlju.

## **2. RAZVOJ I PRIMJENA ODRŽIVE MARKETINŠKE ORIJENTACIJE**

Održivi marketing je spoj koncepta održivosti i suvremene primjene marketinških alata te predstavlja evoluciju marketinga koja združuje standardni ekonomski i tehnološki pristup, suvremeni koncept marketinga odnosa te društvenu, etičku, ekološku i intergeneracijsku perspektivu održivog razvoja (Belz i Peattie, 2009: str. 18). Ovaj pristup predstavlja već unaprijeđeni marketing koji uzima u obzir praktična rješenja, preporuke i snage iz drugih perspektiva (Razum, 2015: str. 90). Prema Sodhiu (2011), održiv marketinški sustav može biti rezultat isključivo revolucionarne, radikalne promjene, a ne samo evolucije osnovnih marketinških sustava i principa.

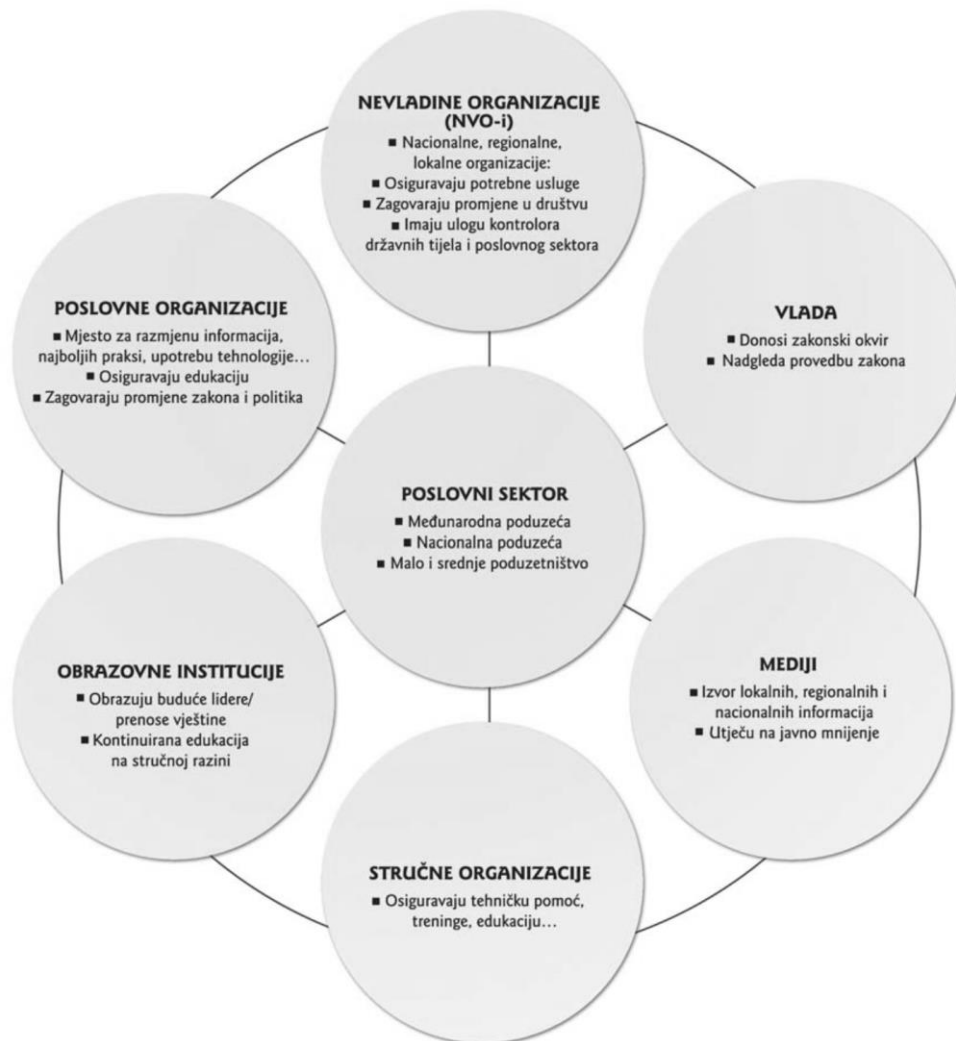
### **2.1. Pojmovno određenje društvene odgovornosti marketinga i njegov razvoj**

#### **2.1.1. Razvoj i primjena društveno odgovorno poslovanje**

Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem poduzeća integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje te u odnose sa svojim dionicima (Sanclemente-Téllez, 2017). Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već sugerira višu razinu angažmana; investirati u ljudski kapital, okoliš i odnose sa dionicima. Investiranje u tehnologije koje nisu opasne po okoliš može doprinijeti kompetitivnosti poduzeća. U socijalnoj sferi, ulaganje u edukaciju, radne uvjete te usvajanje dobrih odnosa sa zaposlenicima također može doprinijeti produktivnosti (Pavić-Rogošić, 2020.) Tržišna primjena održivog poslovanja se ostvaruje kroz ekološku, društvenu i ekonomsku održivost.

Društveno odgovorno poslovanje kao koncept zahtijeva preobrazbu u cijelom društvu. Iako je poslovni sektor u centru navedenog koncepta, kao što je vidljivo na slici 1., u jednakoj mjeri je društveno odgovorno poslovanje izazov za državna tijela, civilno društvo, međuvladine organizacije, akademski svijet itd. i svi oni trebaju djelovati kao partner gospodarstva, olakšavati im promjene, pomagati im u ispunjenju društvenih očekivanja, programa za djecu i dr.

Slika 1. Koncept društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, Zagreb: MAP Savjetovanja d.o.o.

Svjetsko poslovno vijeće za održivi razvoj definira društvenu odgovornost poduzeća kao opredjeljenje tvrtki da potpomažu održiv ekonomski razvoj, kao i da, u cilju unapređenja kvalitete života, surađuju sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnim zajednicama i društvom uopće (Kotler, 2009: str. 87). Američka udruga *Business for Social Responsibility (BSR)* definira društvenu odgovornost poduzeća kao opsežan i sveobuhvatan set korporativnih politika, praksa i programa koji su integrirani u poslovne operacije, lance nabave i proces donošenja odluka u kojem god se poslovnom kontekstu aktivnosti obavljale. Prema Svjetskom ekonomskom forumu društvena odgovornost poduzeća predstavlja kontribuciju koju poduzeća

kroz svoje ključne aktivnosti vrše naspram društva, njihovih investicija i filantropskih programa, kao i uključenosti u javnu politiku (Omazić, 2007: str. 114.). Korporativnu društvenu odgovornost ili društvenu odgovornost poslovanja Kotler (2009) predstavlja kao opredjeljenje poduzeća za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskreciju – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa. Organizacija CSR (engl. *Corporate Social Responsibility*) koja promovira društveno odgovorne korporativne prakse unutar okvira Europske unije, ističe da je društvena odgovornost poslovna strategija osmišljena kako bi pridonijela ekonomskom zdravlju zajednica, ponudila zaposlenicima dobra radna mjesta, potrošačima sigurne proizvode, a interesno-utjecajnim skupinama osigurala pošten povrat uloženog (CSR, 2020.).

Društveno odgovorno poslovanje prema Carrollu (1999.) ima dugu povijest u društvenom aktivizmu počevši još od 1950-tih godina kada se razvija moderan koncept DOP-a u kome su ključna pitanja vezana za moralna načela i etičko ponašanje. Izučavanje DOP-a poduzeća postalo je aktualno 1960-tih i 1970-tih godina prošlog stoljeća, pojavom raznih vrsta društvenih pokreta koji su kritizirali tadašnji tradicionalni korporacijski menadžment zasnovan isključivo na ostvarivanju ciljeva uprave i profita.

Organizacije su unijele promjene u dotadašnji način poslovanja i samim time pokrenuli promjene poduzeća u smjeru održivosti. Hrvatski autor Krkač (2007) navodi kako je koncept relativno nov, pojavljuje se 90-tih godina prošloga stoljeća, iako su neka poduzeća uključena u ideju šire društvene odgovornosti još 70-tih godina. Prema Bakkeru, Groenewegenu i Hondu (2005) razvoj se može promatrati u periodima na sljedeći način:

- 1) početak i inovacije u 1960-toj godini
- 2) ekspanzija i razvoj u periodu 1972-1979. godine
- 3) institucionalizacija 1980-1987. godine
- 4) period sazrijevanja 1988-1996. godine (Stojanović, Milinković, 2014: str. 16-18.).

Gledano kroz povijest ne postoji trenutak koji se može uzeti kao početna točka nastanka DOP-a. DOP se razvijao polagano tijekom vremena i postao je dijelom svakodnevnog rječnika tek u posljednjih deset godina, osobito u Sjevernoj Americi i Zapadnoj Europi. „Korporacijska filantropija“ jedan je od najranijih pojavnih oblika DOP-a. U periodu 1960-ih rastuća profinjenost potrošačkih zahtjeva potpomogla je širenju ovog koncepta, nakon čega je 1970-ih uslijedio pokret za zaštitu okoliša te porast zabrinutosti zbog utjecaja gospodarstva na društvo u 1990-ima (Bagić, Škrabalo i Narančić, 2006: str. 57.).



Ključni događaji koji su se dogodili u svijetu su razni izvještaji, inicijative i organizacije koje su u posljednjih desetak godina pridonijele usponu DOP-a i njegovom putu s margina prema središtu političkog djelovanja, a koji su prikazani u tablici 1. Predstavljene događaji u tablici, u većini slučajeva, nisu izravno pokrenuli inicijative DOP-a nego su osigurali globalni kontekst za njihovo formiranje.

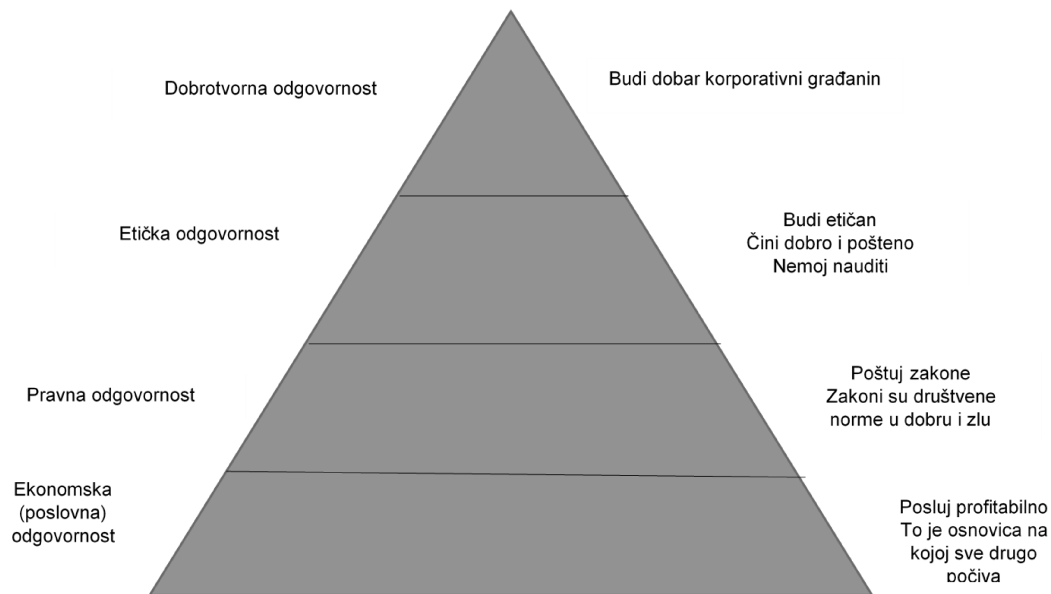
Tablica 1. Događaji u svijetu i razvoj DOP-a

Događaji u svijetu	Godina	Evolucija dop-a
	1983/4	Osnovan Business in The Community (Gospodarstvo u zajednici – BTC)
<b>Izvještaj Gro Harlem Brundtland</b>	1987	Okrugli stol u Cauxu, osnovan SustainAbility
<b>Ujedinjenje Njemačke nakon pada Berlinskog zida</b>	11990	Osnovan je IBLF (The Prince of Wales International Business Leaders Forum – Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa)
<b>Sastanak na vrhu u Riu</b>	1991	Oformljena Grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala
<b>Shell Brent Spar</b>	1992	Osnovani su World Business Council for Sustainable Development (Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj – WBCSD) i Business for Social Responsibility (Poslovni svijet za društvenu odgovornost – BSR)
<b>Nike /Dječji rad</b>	1995	Osnovan je CSR Europe
<b>Trobilančni koncept</b>	1996	ISO I 4000; Svjetski gospodarski forum (WEF) – Odjel za korporativno građanstvo
	1997	SA 8000, Inicijativa za etično trgovanje, Globalna inicijativa za izvještavanje, Svjetska banka – Poslovni partneri za razvoj
	1998	Vlada Ujedinjenog Kraljevstva – postavljen Ministar za DOP Kopenhaški centar (The Copenhagen Centre)
	1999	Globalna Sullivanova načela
	2000	UN-ov Globalni sporazum
<b>Skandali Enron i Worldcom UNDP-ov Sastanak na vrhu o održivom razvoju</b>	2001	Zelena knjiga EU WEF – Inicijativa za globalno korporativno građanstvo Promocija europskog okvira DOP-a
	2002	EU – Priopćenje o društvenoj odgovornosti poduzeća (EU Communication Concerning Corporate Social Responsibility – Bijela knjiga)
	2003	UNDP-ovi Milenijski razvojni ciljevi Ekvatorska načela

Izvor: Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006). Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, Zagreb: MAP Savjetovanja d.o.o., str. 58.

Carrol je objavio piramidu društvene odgovornosti koja je imala pozitivan utjecaj na prihvaćanje i širenje pokreta društveno odgovornog poslovanja, kao što je prikazano na slici 2. (Stojanović i Milinković, 2014: str. 17.).

Slika 2. Piramida društvene odgovornosti prema A. Carroll



Izvor: izrada autorice prema Stojanović, S., Milinković, K. (2014.). Društveno odgovorno poslovanje - dominantan oblik poslovanja u budućnosti, Prva međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Fedor Rocco“, Zbornik radova, Zagreb, dostupno na: <https://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf> (02.06.2020.)

Carroll je predložio svojevrsnu hijerarhiju ili prioritarno rangiranje odgovornosti na četiri razine:

- 1) prva razina: ekonomska odgovornost koja je primarna i najvažnija prvi je komparativni etički imperativ: budi profitabilan; njegovo ispunjenje preduvjet je za sve ostale oblike korporacijske društvene odgovornosti,
- 2) druga razina: pravna odgovornost – svako poduzeće mora biti odgovorna pravna osoba koja poštuje zakon i pravila ponašanja,
- 3) treća razina: etička odgovornost – ponašanje u skladu s etičkim normama korporacijske društvene odgovornosti,
- 4) četvrta razina: filantropija – na vrhu piramide se nalazi obveza poduzeća da bude dobar korporativni građanin koji pridonosi boljitku ljudi i zajednici u kojoj djeluje (Stojanović i Milinković, 2014: str. 17-18.).

### **2.1.2. Definicija održivog razvoja i razvoj primjene unutar društveno odgovornog marketinga**

Održivi razvoj, prema Brundtlandovom izvješću iz 1987. godine, poznatim i pod nazivom „Naša zajednička budućnost“ (eng. Our Common Future), definiran je trima komponentama: ekonomskom (vlastiti gospodarski razvoj), ekološkom (održivosti budućeg razvoja i smanjenje zagađenja okoliša) i društvenom (pravilna kohezija u društvu). Održivi razvoj kao model gospodarstva, označava zadovoljavanje potreba sadašnje generacije, bez ugrožavanja potreba i budućih generacija. Promatrajući organizacije i odnos koje one mogu imati s okolinom mogu se promatrati dva aspekta: 1) pozitivan doprinos koji multinacionalna poduzeća mogu dati održivom razvoju, i 2) izbjegavanje negativnih učinaka i njihovo adresiranje kada se dogode (OESD, 2001.). Koncept održivog razvoja ili društveno odgovornog poslovanja ima različite definicije, a većina definicija društvenu odgovornost opisuje kao koncept u kojem poduzeća dobrovoljno integriraju društvene i ekološke aspekte u poslovanje i interakcije s interesno-utjecajnim skupinama. Biti društveno odgovoran znači ne samo ispunjavati zakonske zahtjeve i očekivanja, već i povećano investiranje u ljudski kapital, okoliš i odnose s interesno-utjecajnim skupinama (European Commission, 2006: str. 2).

Strange i suradnici (2008.) smatraju da je u srži održivog razvoja potreba da se uzmu u obzir tri stupa – društvo, ekonomija i okoliš. Na pragu toga je i Elkingtonov koncept „Triple bottom line“ ili trobilančni pristup, što u prijevodu znači da su ekonomska odgovornost, odgovornost prema okolišu i odgovornost prema zajednici preduvjet za održivi razvoj (Bračun, 2009).

Kritike marketinga najčešće proizlaze iz percepcije javnosti da marketing potiče globalni konzumerizam. Upravo zbog tih kritika na marketing, postoji sve veća potreba za uključivanjem komponente održivosti u koncept marketinga.

Marketinška orijentacija pod utjecajima iz okoline mijenjala i razvijala prilagođavajući se ne samo ekonomskim nego i društvenim potrebama. Razvoj zelenog marketinga prema Peattie (2001) je tekao u fazama: 1. ekološki marketing, 2. marketing okoliša i 3. održivi marketing. Zeleni marketing kao poluga za ostvarenje održivog marketinga podrazumijeva zadovoljavanje potreba potrošača ali i društva na profitabilan i održiv način. Profitna učinkovitost mora biti uravnotežena s isporukom vrijednosti cijelom društvu uključujući i dobrobit za okoliš. Upravo je održivi marketing taj koji ima cilj ostvarenja održivog razvoja i održive ekonomije. Poticaj

razvoju održivosti u marketinškom pogledu je rastući broj potrošača koji su orijentirani ka održivim proizvodima.

Uz koristi koje se očituju na razini društva ili ekosustava, marketing održivosti je i prilika za povećanje učinkovitosti i profitabilnosti samom poduzeću. Kotler i Lee, (2008) smatraju da je koncept održivog marketinga evolucija društveno odgovornog marketinga koji objedinjuje etička i društvena pitanja u marketinšku strategiju. Prema Achrol i Kotler (2012) je održivi marketing prikazan kroz tržišni kapacitet (ovisan o trenutnoj razini potrošnje u društvu) i kapacitet resursa (uništavanje okoliša zbog masovne potrošnje), te autori zbog ekoloških posljedica potrošnje smatraju da je nužna reforma postulata na temelju kojih se donose marketinške odluke. Prema Gordon i suradnici (2011) su zeleni marketing, društveni marketing (marketing društvenih promjena) i kritički marketing nužni za uspostavu strategije održivog razvoja. Sva tri elementa moraju biti dijelom strateškog napora, kako bi se u marketinško djelovanje uključila održivost u cilj. Objavljivana istraživanja na temu održivog marketinga su pretežito teoretska u smislu temeljitijeg proučavanja triju dimenzija: ekonomske, ekološke i društvene. Ti se stupovi provode korištenjem alata održivog marketinškog miksa, uključujući održive proizvode, održive cijene, održiva mjesta (distribucija), održivu promociju (komunikacija) i održive ljude (zaposlenike).

## **2.2. Definicija i odrednice održivog marketinga**

Različiti autori na različite načine definiraju marketing, pa tako i održivi marketing. Philip Kotler definira tradicionalni marketing kao društveni proces kojim, putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima, pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele (Kotler, 1997: str. 83). Američka marketinška asocijacija (engl. *American Marketing Association, AMA*) definira marketing kao proces planiranja, provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije, kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija (AMA, 2020.). Održivi marketing također uključuje komponente etike i pravednosti s ciljem povećanja kvalitete života i dobrobiti potrošača i globalnih dionika, za sadašnje ali i za buduće generacije. Najvažniji ciljevi održivog marketinga su: ekološki, ekonomski i društveni. (Dyllick, 2005.) Kako bi se proveli ti ciljevi koriste se alati održivog marketinga, uključujući održive proizvode, održive cijene, održiva mjesta (distribucija), održiva promocija (komunikacija) i održivi ljudi (zaposlenici).

Može se zaključiti da je marketing kontinuirani proces kreiranja usluga ili proizvoda prema željama kupaca. Dakle, cilj marketinga je ponuditi nekome određeni proizvod s kojim će osoba koja kupi proizvod moći zadovoljiti svoje potrebe. Međutim, današnji način poslovanja se mijenja i promijenjen je. Sve više se vodi računa o održivosti, održivost je implementirana u sve segmente poslovanja, pa tako i u marketing a i u strategiju.

Marketing koji je okrenut održivosti uključuje napore kako bi se privukli potrošači koji žele napraviti pozitivan doprinos kupnjom proizvoda ili usluga. Mnoga poduzeća su prihvatila društveno odgovorne elemente u svojim marketinškim strategijama kao sredstvo pomoći društvenim zajednicama kroz korisne usluge i proizvode (Investopedia, 2020.).

Nekoliko različitih definicija održive marketinške orijentacije u ovisnosti o autorima su:

- Prema Hult-u (2011) marketing održivosti baziran je na odnosima s interesno-utjecajnim skupinama najviše s potrošačima
- Prema Mitchell-u, (2010) održivi marketing usmjeren je ne samo na ekonomski dio marketinga već i na brigu o okolišu i društvu
- Prema Slateru (1995) marketing održivosti počiva na tržišnoj orijentaciji poduzeća u smislu profitabilnosti ali i stvaranja vrijednosti potrošačima i drugim dionicima
- Prema Elkington-u (1998) održivi marketing prati ekonomske, ekološke i društvene ciljeve cjelokupnog životnog ciklusa proizvoda
- Prema Fuller-u (1999) održivi marketing je proces planiranja, implementiranja i kontrole razvoja, određivanja cijena, promocije i distribucije proizvoda kako bi se zadovoljila tri pretpostavljena cilja, a to su zadovoljenje potreba potrošača, ostvarivanje ciljeva poduzeća i održavanje i unaprjeđenje ekosustava.
- Prema Jamrozy-u (2007) su ciljevi održivog marketinga društvene, potrošačke i ekološke prirode
- Prema Belz-u i Pattie-au(2009) održivi marketing je ekološki orijentiran, izvodljiv, etičan i baziran na odnosima s potrošačima i drugim dionicima

Dakle, održivi marketing se definira kao održivi ekonomski razvoj kroz ravnotežu triju dimenzija (ekološka, društvena, poslovna) održivosti, izgradnjom i jačanjem dugotrajnih odnosa sa klijentima, prirodnim i društvenim okruženjem te proizvodnjom rješenja za kupce koji su ekološki orijentirani, izvedivi i etički. Održivi marketing nastoji postići cilj pružanja vrijednosti potrošačima koji je održiv i služi potrebama kupaca, ali i vlasnika i ostalih dionika.

Modeliran je i kao transkonceptualni pristup koji model proširuje na pet stupova, a to su ekonomski, okolišni, socijalni, etički i tehnološki (Lučić, 2020). Održivi marketing promiče postizanje trostrukog cilja: ekološkog, društvenog i poslovnog.

Održivi marketing promišlja i dugoročno obuhvaća potrebe kupaca, poduzeća i društva u cjelini, a u praksi to znači osmišljavanje i marketing proizvoda i/ili usluga koje, pod istim uvjetima, mogu koristiti potrošači, odnosno kupci diljem svijeta tijekom duljeg razdoblja, a da to ne uzrokuje štetu ili ima negativan utjecaj bilo na potrošače, odnosno zajednicu ili okoliš. Dakle, cilj održivog marketinga je ostvarenje ravnoteže između profita poduzeća, želja potrošača i zahtjeva društva. Pri tome se koriste metode i elementi kao i u tzv. „tradicionalnom“ marketingu: 4P - proizvod, cijena, promocija, prodaja/distribucija (Roginek, 2020.).

Održivi marketing je tek jedan aspekt šireg područja održivog razvoja zajednice, a Svjetska komisija za okoliš i razvoj (engl. *World Commission on Environment and Development*) je održivi marketing definirala kao razvoj koji zadovoljava potrebe današnjice bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje vlastite potrebe. Ova definicija se proširuje i na način da se održivi marketing definira kao okvir za oblikovanje politika i strategija kontinuiranog gospodarskog socijalnog napretka, bez štete za okoliš i prirodne izvore bitne za ljudske djelatnosti u budućnosti, a baziran je na tri temeljna načela:

- smanjenje otpada i društveni angažman,
- razmjena vs. kupovina - suvremeni oblici i sve češći primjeri razmjene dobara i/ili usluga umjesto njihove kupovine koriste široku dostupnost društvenih mreža i mogućnost povezivanja s ljudima i/ili tvrtkama sličnih stavova, otvorenih za uzajamnu promociju i razmjenu informacija,
- dugovječnost - planiranja dugovječnosti u marketinškim aktivnostima. Ona će štititi brand od dugoročnih fluktuacija cijena oglašavanja te će iznjedriti kampanje koje će ciljati optimizaciju dugoročnog povrata investicije i dugoročnog društvenoga angažmana (Roginek, 2020.).

Održivi marketing nužno vodi do boljih odnosa s kupcima iz slijedećih razloga:

- zbog veće učinkovitosti prilikom formiranja cijene proizvoda i/ili usluge, a uslijed smanjenja otpada,

- kroz dostupne snažne socijalne mreže i udruživanje partnerstva s drugim pojedincima i/ili tvrtkama sa ciljem povećanja kredibilitet i kapaciteta te postizanja zajedničkog cilja,
- kroz kampanje i formiranje cijena koje odražavaju dugovječnost, odnosno utemeljenima na dugoročno planiranom poslovanju (Roginek, 2020.).

### **2.3. Strateške implikacije razvoja i primjene održivog marketinga na razini poduzeća**

Cilj svakog poduzeća je ostvarivanje profita, koje je danas, na globalnom tržištu, sve teže ostvariti i poduzeća moraju kontinuirano i svakodnevno raditi na podizanju svoje konkurentnosti. U tome im održivi marketing može poslužiti kao alat za postizanje konkurentske prednosti. Dakle, poduzeća implementacijom održive marketinške orijentacije mogu ostvariti velike koristi, ne samo za društvo već i za čitavu organizaciju kao cjelinu.

Iz perspektive poduzeća razvoj marketinškog pristupa prema održivosti je primarno motiviran rastućim brojem potrošača orijentiranih prema održivim proizvodima i uslugama. Istraživanje AMA-e i Fleishman Hillarda iz 2009. godine, kojim je obuhvaćeno 270 poduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama, je pokazalo da je u slijedećoj godini od istraživanja čak 43% poduzeća predviđalo povećanje obima i vrijednosti održivih marketinških aktivnosti. Čak 58% poduzeća je izjavilo kako shvaća održivost kao težnju da se osigura ravnoteža između financijskih, ljudskih i prirodnih resursa u svrhu ostvarenja dugoročnih koristi. Tri četvrtine ispitanika istraživanja je vjerovalo da su korporativni imidž, korporativna kultura i tehnološki razvoj motivatori promjena prema programu održivosti, dok je 60% ispitanika kao glavni motivator vidjelo marketing. Podaci su istovremeno pokazivali kako vrlo mali postotak ispitanika takve programe i provodi i to najviše u području recikliranja (36%) te efikasnog korištenja energije (20%) (Razum, 2015: str. 104.).

Održivi marketing podrazumijeva planiranje, organiziranje, implementiranje i kontrolu resursa i marketinških programa kojima se zadovoljavaju potrošačeve potrebe i želje. Organizacije će uzeti u obzir društvene norme i okoliš u cilju postizanja organizacijskih ciljeva. U budućnosti, organizacije će trebati integrirati koncept održivog marketinga za identificiranje marketinške strategije koja će ispuniti potrebe i želje dionika u sadašnjosti ili budućnosti i omogućiti dugoročno poslovanje (Noo-urai, Jaroenwisan, 2016: str. 118.).



Kao i kod definiranja marketinga ili održivog marketinga, različiti autori na sličan, ali i različit način definiraju isti pojam, pa se tako i komponente održivog marketinga razlikuju kod različitih autora. Kao komponente održivog marketinga uglavnom se navodi sljedeće:

- zeleni marketing,
- društveni marketing,
- kritički marketing,
- etički marketing (Roginek, 2020.).

Zeleni marketing je oblik društvenog marketinga u kojemu se proizvodi, usluge i sve marketinške aktivnosti planiraju i implementiraju uzimajući u obzir djelovanje i utjecaj koji mogu imati na okoliš i društvo u cjelini. Prva definicija zelenog marketinga je još iz 1975. godine, a navedenom definicijom je AMA zeleni marketing definirala kao izučavanje pozitivnih i negativnih aspekata marketinških aktivnosti na onečišćavanje, iscrpljivanje energije i iscrpljivanje neenergetskih resursa.

Prema definiciji Stanton-a i Futrell-a iz 1987. godine, zeleni marketing je skup aktivnosti koje su oblikovane da stvaraju i olakšavaju svaku razmjenu namijenjenu zadovoljenju ljudskih potreba ili želja, na način da zadovoljavanje tih potreba i želja uzrokuje minimalni negativni učinak na prirodni okoliš. Zbog toga se može zaključiti da je zeleni marketing kompleksan i služi sljedećim ciljevima:

- razvijanje proizvoda koji uravnotežuju potrebe potrošača za kvalitetom, praktičnošću, performansama i prihvatljivom cijenom, s ekološkom prihvatljivošću u smislu minimalnog utjecaja na okoliš,
- stvaranje imidža visoke kvalitete, uključujući ekološku obazrivost koja se odnosi kako na osobine proizvoda tako i na proizvođača i njegova postignuća na području zaštite okoliša (Tolušić, Dumančić, Bogdan, 2014: str. 26-27.).

Zeleni marketing se temelji na 3R formuli: „*reduce*“ (smanjiti), „*reuse*“ (ponovno upotrijebiti) i „*recycle*“ (reciklirati). Instrumenti zelenog marketinškog miksa su:

- zeleni proizvodi i usluge – radi se o proizvodnji ekoloških prihvatljivih proizvoda i usluga od npr. biorazgradivog i reciklirajućeg materijala,
- zelena ambalaža – koja je reciklirana, povratna, minimalna,

- zelena cijena – bez obzira što su kupci često spremni platiti više za ekološki prihvatljiv proizvod, ekološke značajke proizvoda ne smiju biti temelj za određivanje cijena proizvoda na višoj razini,
- zelena komunikacija – kojom nisu dopuštene obmane potrošača u smislu propagiranja nepostojećih „zelenih“ obilježja (Tolušić, Dumančić, Bogdan, 2014: str. 27.).

Pod društvenim marketingom se podrazumijeva dizajniranje, primjena i kontrola programa koji rade na povećanju prihvaćenosti društvene ideje ili prakse u ciljnoj skupini potrošača. Definiira se i kao primjena marketinga u procesu realizacije društvenih ciljeva koji kao ishodište nemaju prvenstveno dobit nego zadovoljenje potreba koje imaju općedruštveni i socijalni karakter (Meler, 1993: str. 25.).

Svrha društvenog marketinga je potaknuti društvene promjene u ciljnoj skupini potrošača ili korisnika i to spoznajne promjene, promjene koje potiču na poduzimanje akcije, promjene u ponašanju i promjene u vrednovanju programa. Poduzimanje navedenih promjena vrši se kroz različite aktivnosti kao što su promocijske aktivnosti, javna okupljanja, potpisivanje peticija, postavljanje konkretnih zahtjeva nadležnim organima ili institucijama i lobiranje. Društveni marketing obuhvaća marketing društvenih djelatnosti kao što su prosvjeta, znanstveno-istraživačka djelatnost, kultura, umjetnost, informacije, zdravstvena i socijalna zaštita i ostala područja kao što su politički marketing, socijalni marketing, marketing vjerskih institucija, marketing ideja i osobni marketing (Meler, 1994: str. 57-59.). U tablici 3. su prikazani neki od oblika društvenog marketinga.

Tablica 2. Specifični tipovi društvenog marketinga

Tip	Primjer	Marketing cilj	Ciljno tržište
<b>Marketing ideja</b>	„recikliranje“	Informiranje ljudi o prednostima recikliranja i potrebi zaštite okoliša	Svi kupci proizvoda koji se mogu reciklirati
<b>Osobni marketing</b>	„glasujte za XY“	Ohrabriti i potaknuti glasače da glasuju za XY	Članovi drugih stranki i neopredjeljeni glasači
<b>Marketing mjesta</b>	„mala zemlja za veliki odmor“	Stimulirati turiste da odmor provedu u RH	Inozemni i domaći turisti
<b>Marketing organizacije</b>	„postani hrvatski vojnik“	Privući mlade u profesionalni sastav HV-a	Mladići 19-25 god.

Izvor: Meler, M. (1994). Društveni marketing, Osijek: Ekonomski fakultet, str. 25.

Uloga kritičkog marketinga je u analizi i kritičkom osvrtu na osnovne principe i koncepte marketinške discipline. Da bi se održivost marketinga percipirala kao alternativni pristup marketinškoj teoriji i praksi nužno je inovativno razmišljanje i jasni ciljevi. Kritička teorija odbacuje znanstveni, fundamentalni pristup ljudskoj prirodi i koristi interpretacijski pristup ljudskom ponašanju, a koji mora biti promatran u kontekstu vremena i prostora. Kritička teorija unutar funkcije marketinga služi za otkrivanje nejednakosti u odnosima razmjene, preispitivanje privilegije „imanja“ i trošenja na uštrb postojanja, proučavanje uloge marketinga i oglašavanja u represiji individualnosti, razvoj kritičkih teorija potreba, kritika razvoja marketinškog karaktera i neuspjeha u artikulaciji humanih alternativa i općenito stvaranje ekstenzivne temeljite analize znanosti, istine i objektivnosti, dok ultimativni cilj kritike stoji u razvoju pozitivnih društvenih transformacija (Razum, 2014: str. 100).

Iz svega se može zaključiti da strateška marketinška orijentacija donosi brojne prednosti i to ne samo za poduzeće već i za društvo u cjelini. Na razini poduzeća se motivacija i ciljevi društveno odgovornog poslovanja preklapaju s konceptom marketinškog djelovanja. Poduzeća se natječu za naklonost potrošača, ali jednako tako pokušavaju ostvariti i reputacijski status. Prema Fombrunu (1996) poduzeća, koja postižu bolji ugled, ugrađuju aktivnosti i procedure koje integriraju društvena i ekonomska razmatranja u svoje poslovne strategije i ne samo da čine stvari na ispravan način, ona čine ispravne stvari i na taj način se ponašaju kao dobri građani. To uključuje iniciranje aktivnosti i politika koje komuniciraju vrijednosti poduzeća, uzimanje u obzir dobrobiti investitora, potrošača i zaposlenika, iskazivanje brige o razvoju lokalne zajednice i osiguravanje kvalitete i ekološke prihvatljivosti njihovih tehnologija, proizvoda i

usluga. Iz dane definicije vidljivo je kako je upravljanje imidžom poduzeća u potpunosti ovisno o njegovom ponašanju prema svemu što ga okružuje i čini te time direktno povezano s društvenom odgovornošću koju provodi i pokazuje (Razum, 2014: str. 82-83.).

#### **2.4. Elementi održive marketinške orijentacije i njeno mjerenje**

Održiva marketinška orijentacija definira se kao sposobnost poduzeća da koristeći resurse razvije jedinstvene komparativne prednosti i aktivnosti utemeljene u održivom razvoju (Lučić, 2020). Takav strateški pristup poslovanju svodi se na stvaranje i upravljanje odnosima sa interesno-utjecajnim skupinama. Strateški implementiran održivi marketing orijentiran je stvaranju boljeg društva uzimajući u obzir tri komponente: ekonomsku, ekološku i društvenu. Na području istraživanja održivog poslovanja, ekonomska dimenzija je bila najčešći predmet proučavanja prema Chabowski (2011). Prema Baker-u (2005) strategija marketinga usmjerena na ekološku dimenziju predstavlja komparativnu prednost organizacije. Autor Crittendena (2011) je opisao tržišno orijentiranu održivost kao komparativnu prednost, utemeljenu na društvenoj uključenosti i dinamičkim sposobnostima.

Orijentacija prema dionicima odnosno interesno-utjecajnim skupinama i njihovom utjecaju na donošenje marketinških i strateških odluka je istraživana od strane autora Rivera-Camino (2007), Ferrell (2011) i Fraj-Andres (2009) a neki od zaključaka su da pritisci interesno-utjecajnih skupina doprinose ekološki osviještenom marketingu te mogu imati i utjecaj na povećanje ekonomske uspješnosti poslovanja.

Za dugoročni uspjeh procesa održivosti važna su pitanja o zaštiti okoliša a osobito pitanja o reciklaži i općenitom smanjenju zagađenja okoline te pozitivnom doprinosu vrijednosti u društvenom smislu. (Barthel i Ivanaj, 2007).

Za implementaciju održivosti u marketing i strategiju poduzeća ključno je vodstvo kompanije. Kako bi se istražili čimbenici koji utječu na ponašanje marketinških menadžera u održivom marketingu važno je proučavanje odnosa i utjecaja namjera i stvarnog ponašanja u održivom marketing. (Ferdous, 2010).

U svom istraživanju koncepta održive marketinške orijentacije i razvoja adekvatnog mjernog instrumenta konstrukta za održivi marketing, Lučić (2020) je definirala tri elementa:

- stratešku integraciju – koja se odnosi na istinsko uključivanje vrijednosti koje počivaju na održivom razvoju te etike u strategiju poduzeća. Navedeno se odražava na misiji i

zajedničkim vrijednostima, kao i društvenim normama, a odnosi se na pristup unutarnje izgradnje kulture održivosti i ima ugrađenu strategiju održivosti, a ne samo prodaju održivih proizvoda ili korištenje takvih aktivnosti kao alata za izgradnju imidža,

- društvenu uključenost – koja se temelji na odnosima koje poduzeće gradi sa svim uključenim interesno-utjecajnim skupinama. Društvena uključenost zapravo definira marketinško djelovanje puno šire nego li je to slučaj u praksi gdje se ono temelji gotovo isključivo na interesu potrošača,
- etičke sposobnosti– koje kreiraju jedinstvenu komparativnu prednost na tržištu. Etički resursi se referiraju na etičke marketinške sposobnosti koje su prvenstveno temeljene na moralu i „činjenju dobra“ u svim elementima marketinškog miksa.

Strateški održiva marketinška orijentacija u svom cilju uzima u obzir potrošače, profitabilnost ali i dobrobit za društvo i okoliš. (Kumar, 2012). Strateška integracija podrazumijeva uključivanje održivosti i etike u srž strategije poduzeća, implementacijom održivosti u sustav vrijednosti, misiju i korporativnu kulturu poduzeća. (Crittenden, 2011). Za implementaciju održivosti u strategiju i kulturu poduzeća je ključna i odlučnost vodstva (Banerjee, 2003). Prame autoru Belz, (2006), je za praćenje uspješnosti poslovanja pored profitabilnosti nužno pratiti i učinke na okoliš i društvo.

Održiva marketinška orijentacija je pored ekonomske koristi, promatrano kroz dimenziju društvene uključenosti orijentirana na korist društva odnosno dionika. (Crittenden, 2011 ). Prema autoru Ferrell (2010) je nužna transformacija fokusa poduzeća te njegovo usmjerenje na interese svih dionika kroz angažman dionika kao npr. predanost zaposlenika i stvaranje dobrog imidža. Dionici se dijele na primarne i sekundarne (interne i eksterne). Primarni su oni koji izravno utječu na poduzeće (vlasnici, menadžeri, zaposlenici, kupci, dobavljači i krajnji potrošači) te su ključni za postojanje poduzeća, dok sekundarni dionici imaju neizravan utjecaj (konkurenti, društvo, javnost, mediji i javna uprava), ali su također važni jer zbog moći utjecaja na javno mišljenje mogu predstavljati priliku ili nepriliku za imidž poduzeća (Bačun, 2012) .

Etički marketing ima upor u moralu u smislu „ispravnog i dobrog“ djelovanja u svim dimenzijama trostrukog cilja marketinške održivosti: ekonomskog, socijalnog i ekološkog (Belz, 2009). Tu spadaju proizvodi, usluge, formiranje cijena, izgradnja odnosa prodaje i distribucije, razvoj imidža, prodajne aktivnosti te sva komunikacija prema javnosti koje trebaju biti u skladu s najvišim kriterijima etike održivosti.

Ova tri elementa pomažu višedimenzionalnom uvidu u operacionalizaciju održive marketinške orijentacije. Tri izdvojene dimenzije mogu poslužiti menadžerima kao putokaz o idejama i adaptaciji aktivnosti održivog marketinga u njihovom odjelu, ujedno nudi pomoć i za ispitivanje postojećih djelovanja i njihovog poboljšanja.

## **2.5. Izazovi i ograničenja strateške primjene održivog marketinga u praksi**

Temeljna je pretpostavka marketinga da se kroz njegovu aktivnu primjenu poslovne organizacije zadovoljavaju želje i potrebe potrošača. Svakako da uz ovaj cilj poslovni subjekti svrhu svojeg djelovanja vide i u stvaranju profita. Ovakva perspektiva je odavno znana kao marketing koncept. Stoga, marketing koncept predstavlja adekvatan proces prilagodbe resursa poduzeća prema potrebama potrošača, dok se sam proces prilagodbe odvija unutar prostora koji se naziva marketinško okruženje.

Veliki broj poslovnih subjekata usvojio je koncept održive marketinške orijentacije iz razloga jer je potrošač sve obrazovaniji, raspolaže s velikim brojem informacija koje mu omogućuju detaljnu i vrlo preciznu evaluaciju proizvoda ili usluga. U tom kontekstu, da bi poslovni subjekti bili i ostali konkurentni, vrlo je važno oslušivati i prepoznavati potrebe i želje tržišta, odnosno potrošača. U suprotnom izgubit će svoje tržišne udjele, zaradu i u konačnici profit prepustiti konkurenciji (Jerčinović, 2014: str. 102.). Jerčinovićeva istraživanja o poticanju marketinške učinkovitosti kroz implementaciju načela održivosti kod malih i srednjih poduzeća na području Koprivničko-križevačke županije pokazuje da više od polovice ispitanika smatra da marketing održivosti predstavlja stvaranje konkurentske prednosti uvažavajući elemente ekološke i društvene održivosti. Ispitanici su najvećom ocjenom ocijenili tvrdnju da implementacija marketinga održivosti ima pozitivan utjecaj na imidž poduzeća (Jerčinović, 2014: str. 104-106.).

Međutim, kako održivi razvoj i održiva marketinška orijentacija predstavlja, uz novi pogled na život, društvo i gospodarstvo, primjenu novih tehnologija i povećanje troškova, mnoga poduzeća u ocjeni koristi od jednoga, i troškova s druge strane, odlučuju navedenu implementaciju odgoditi „za neka bolja vremena“.

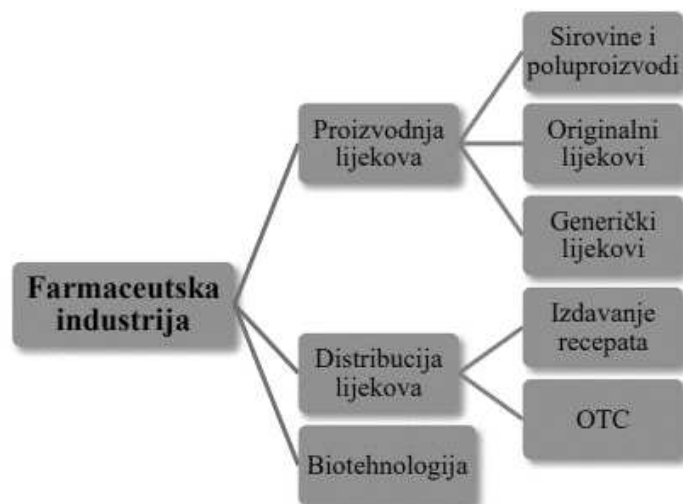
### **3. ODREDNICE ETIKE U FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI**

Marketinška etika je danas na svjetskom nivou postala sve unosnija. Potrošači sve više vode računa o održivosti i biraju proizvode društveno odgovornih poduzeća, na uštrb onih poduzeća koja nemaju implementirano društveno odgovorni marketing. Marketinška etika podrazumijeva sve principe, vrijednosti i standarde ponašanja koje moraju slijediti marketinški stručnjaci Lučić (2020). Pri tome je zadaća marketinga da usvoji moralne i etičke vrijednosti i svoje ponašanje uskladi s njima. U današnje vrijeme ubrzanog razvoja i globalne konkurencije kompanije se svakodnevno susreću sa izborom između poštenog i nepoštenog, etičnog i neetičnog pristupa svojim klijentima i potencijalnim kupcima. U poslovnim situacijama često se događa da se u pitanje dovode moralne dvojbe, a neizbježna pitanja s kojima se kompanije susreću su da li trebaju primjenjivati taktike koje vrše pritisak na kupca ili narušavaju njegovu privatnost, trebaju li pretjerano hvaliti kompaniju ili skrenuti pažnju na loše strane konkurenata i sl. Sva navedena pitanja na jednu stranu stavljaju moral, a na drugu stranu laku i brzu, veću zaradu (Rudec, 2020.). Istovremeno, farmaceutska industrija je grana kemijske industrije čija je osnovna djelatnost industrijska proizvodnja farmaceutskih sirovina, gotovih lijekova i drugih sredstava za zaštitu zdravlja (LZMK, 2020). U nastavku će biti predstavljena farmaceutska industrija te odrednice i primjena etike u farmaceutskoj industriji.

#### **3.1. Karakteristike farmaceutske industrije**

Farmaceutska industrija je dio zdravstvenog sektora koji se bavi lijekovima. Čine ju tri različita područja, a to su razvoj lijekova, proizvodnja lijekova i prodaja lijekova. Cilj farmaceutske industrije je osigurati lijekove za održavanje zdravlja, sprječavanje infekcija i liječenje bolesti. Situacija sa stanovništvom u svijetu je takva da je životni vijek stanovnika u kontinuiranom porastu, tehnološki napredak je brz i sve to utječe na farmaceutsku industriju na način da je relativno otporna na krizu. S druge strane, farmaceutske tvrtke su pod pritiskom generičkih proizvođača. Kako farmaceutska industrija izravno utječe na globalnu populaciju, u svijetu je veliki broj međunarodnih regulatornih tijela koja prate sigurnost lijekova, patenata, kvalitetu i cijenu, a to su Svjetska zdravstvena organizacija (WHO), Američka Agencija za hranu i lijekove (FDA) te Agencija za kontrolu lijekova i zdravstvenih proizvoda (MHRA) (Financijski klub, 2018: str. 2.). Slika 3. prikazuje segmente farmaceutske industrije.

Slika 3. Segmenti farmaceutske industrije



Izvor: Financijski klub (2018). Analiza farmaceutske industrije u SAD-u, Zagreb, dostupno na: <http://finance.hr/wp-content/uploads/2017/07/2017-05-18-AI.pdf> (02.07.2020.)

Kao što se može vidjeti sa slike 3., farmaceutska industrija se dijeli na slijedeće segmente:

- proizvodnja lijekova - predstavlja najveći sektor u farmaceutskoj industriji, a može se govoriti o proizvodnji sirovina i poluproizvoda (proizvodnja osnovnih sastojaka i aktivnih supstanci), originalnim te generičkim lijekovima,
- distribucija - uglavnom je prisutan klasični monopolistički sustav distribucije kroz ljekarne, a u SAD-u se model distribucije lijekova odvija kroz izdavanje recepata te OTC (*over-the-counter*) tržište,
- biotehnologija - koja podrazumijeva sve tehnološke aplikacije koje koriste biološke sisteme, žive organizme ili njihove derivate za proizvodnju lijekova (Financijski klub, 2018: str. 2.-3.).

Dakle, proizvode farmaceutske industrije se može podijeliti na originalne lijekove i generičke lijekove. Originalni (inovativni) lijek najčešće je lijek s novom djelatnom tvari za koji je proizvođač na osnovi vlastitih eksperimentalnih podataka, koji uključuju pretklička i klinička ispitivanja, izradio potpunu dokumentaciju s dokazima o učinkovitosti, kvaliteti i sigurnosti. Na osnovi te dokumentacije regulatorno tijelo procjenjuje kvalitetu i vrijednost lijeka te izdaje odobrenje za stavljanje u promet. Razvoj novoga lijeka dugotrajan je i skup proces. Počevši od ulaganja u istraživanja i razvoj, preko opsežnih kliničkih studija o djelotvornosti i neškodljivosti lijeka, do njegove promocije na tržištu i edukacije, mnogo je razloga za visoke cijene originalnih lijekova, koji upravo zbog cijene često nisu dostupni velikom broju bolesnika. Osim

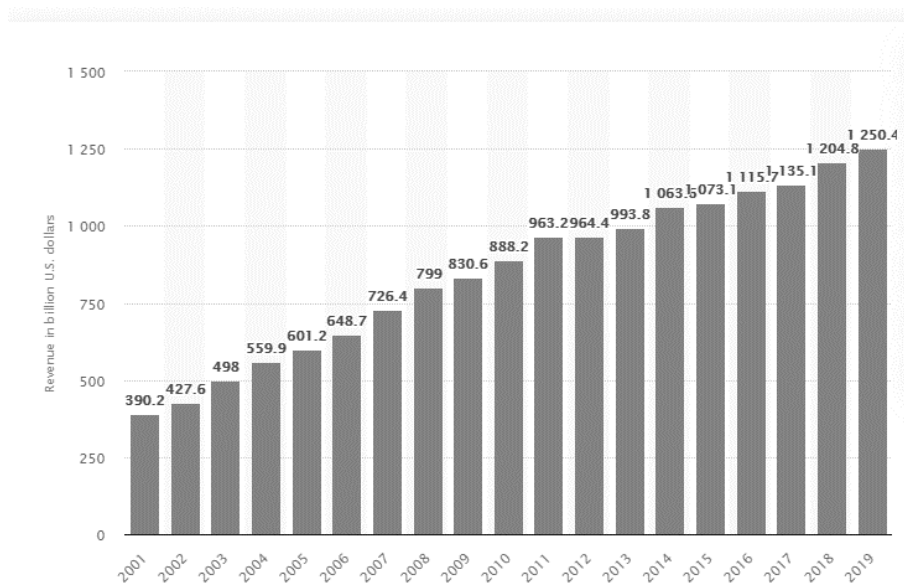


toga, otkrića novih lijekova nisu tako česta. Tvrtka koja proizvede novi lijek i plasira ga na tržište te određeno vrijeme ima ekskluzivno pravo njegove proizvodnje, odnosno ima patentnu zaštitu. Originalni lijek obično je zaštićen patentom od osam do dvadeset godina kako bi se proizvođaču osigurao povrat dijela sredstava uložениh u razvoj lijeka. Nakon isteka patentne zaštite aktivnu tvar osim tvrtke koja je nositelj originalnog patenta, mogu proizvoditi i prodavati i druge tvrtke koje zadovoljavaju određene kriterije.

Generički lijek identičan je (bioekvivalentan) originalnom lijeku, sadržava istu djelatnu tvar, primjenjuje se za istu indikaciju, na isti način, u istoj dozi i istom obliku. Jednako je kvalitetan i neškodljiv kao i originalni lijek, a može se početi proizvoditi nakon što originalnom lijeku istekne patentna zaštita. Generički su lijekovi jeftiniji zato što proizvođač generičkog lijeka za potrebe registracije ne mora ponoviti skupa preklinička i klinička ispitivanja jer ih je prethodno proveo proizvođač tijekom razvoja originalnog lijeka. Omogućuju korištenje dobro poznatih i provjerenih lijekova po znatno povoljnijim, nižim cijenama time što reduciraju troškove liječenja za one pacijente kojima je potrebna tzv. klasična terapija te u zdravstvu oslobađaju budžetska sredstva onim pacijentima kojima je nužna najnovija terapija ili tretman (Financijski klub, 2018: str. 3.-4.).

Svjetsko farmaceutsko tržište je u posljednjim godinama doživjelo značajan rast. Od kraja 2019. godine, vrijednost ukupnog globalnog farmaceutskog tržišta je procijenjena na oko 1,25 bilijuna američkih dolara. Ovo je značajno povećanje vrijednosti farmaceutskog tržišta u odnosu na 2001. godinu kada je vrijednost farmaceutskog tržišta bila procijenjena na 390 milijardi američkih dolara. Farmaceutsko tržište igra ključnu ulogu u načinu na koji ljudi dolaze do lijekova i plaćaju lijekove. Onkološki lijekovi su najprodavaniji proizvod globalno, a slijede lijekovi protiv dijabetesa. Međutim, prodaja lijekova za autoimune bolesti i dijabetes je značajno porasla u zadnjih nekoliko godina (Statista, 2020.). Grafikon 1. prikazuje kretanje prihoda na farmaceutskom tržištu u razdoblju 2001. do 2019. godine.

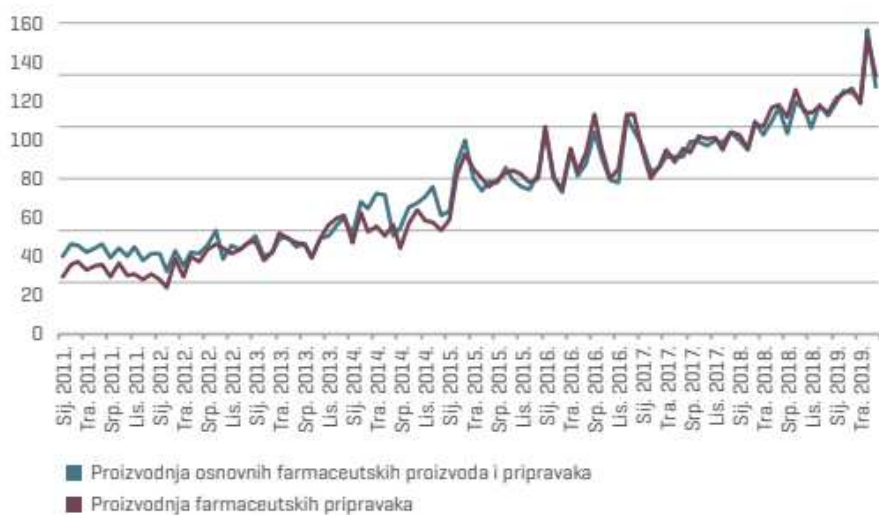
Grafikon 1. Prihodi na svjetskom farmaceutskom tržištu u razdoblju od 2001. do 2019. godine (u bilijunima US\$)



Izvor: Statista (2020). Revenue of the worldwide pharmaceutical market from 2001 to 2019 (in billion U.S. dollars), dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/263102/pharmaceutical-market-worldwide-revenue-since-2001/> (05.07.2020.)

Prema podacima Eurostata, u Europskoj uniji, uz manje oscilacije, je proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i pripravaka kontinuirano rasla u razdoblju od 2011. do 2019. godine (Božić, 2019: str. 7.), a što se može vidjeti i iz grafikona 2.

Grafikon 2. Proizvodnja farmaceutskih proizvoda i pripravaka u EU-28 u razdoblju od 2011. do 2019. godine



Izvor: Božić, Lj. (2019). Sektorske analize, Farmaceutska industrija, broj 70, godina 8, Zagreb: Ekonomski institut Zagreb, str. 7., dostupno na: [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA\\_Farmaceutska\\_2019.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_Farmaceutska_2019.pdf) (05.07.2020.)

U razdoblju od 2000. do 2018. godine u Europi (zemlje EU-a, Norveška, Švicarska, Srbija, Turska i Rusija) imaju uzlazni trend, (Božić, 2019: str. 8.), a što se može vidjeti i iz tablice 3.

Tablica 3. Odabrani pokazatelji farmaceutske industrije u Europi 2000., 2010., 2017. i 2018. godine

	2000.	2010.	2017.	2018.**
<b>Proizvodnja (u mil. eura)</b>	127.504	199.400	250.868	260.000
<b>Izvoz (u mil. eura)*</b>	90.935	276.357	396.036	410.000
<b>Uvoz (u mil. eura)</b>	68.841	204.824	294.632	305.000
<b>Vanjskotrgovinska bilanca (u mil. eura)</b>	22.094	71.533	101.404	105.000
<b>Izdaci za istraživanje i razvoj (u mil. eura)</b>	17.849	27.920	35.318	36.500
<b>Broj zaposlenih</b>	554.186	670.088	760.795	765.000
<b>Zaposleni u istraživanju i razvoju</b>	88.397	117.035	114.655	115.000

Izvor: Božić, Lj. (2019). Sektorske analize, Farmaceutska industrija, broj 70, godina 8, Zagreb: Ekonomski institut Zagreb, str. 8., dostupno na: [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA\\_Farmaceutska\\_2019.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_Farmaceutska_2019.pdf) (05.07.2020.)

U ukupnoj proizvodnji farmaceutskih proizvoda u Europi najveći udio ima Švicarska (17,9%), Njemačka (12,2%) i Francuska (8,7%). Hrvatska je u 2017. godini, sa 575 milijuna eura, činila tek 0,2% ukupne europske proizvodnje farmaceutskih proizvoda (Božić, 2019: str. 8.).

Prema podacima EvaluatePharma, ukupna prodaja lijekova na recept u svijetu 2018. godine je iznosila 828 milijardi US\$. Od toga se 9,1% odnosi na prodaju generičkih lijekova na recept. Deset međunarodnih kompanija koje su u 2018. godini zajedno držale 41,7% tržišta lijekova na recept su Pfizer, Novartis, Roche, Johnson & Johnson, Merck & Co, Sanofi, GlaxoSmithKline, AbbVie, Takeda i AstraZeneca (Božić, 2019: str. 10-12.), a što je prikazano u tablici 5.

Tablica 4. Deset vodećih kompanija na tržištu lijekova na recept po prodaji, 2018. i procjena 2024. godina.

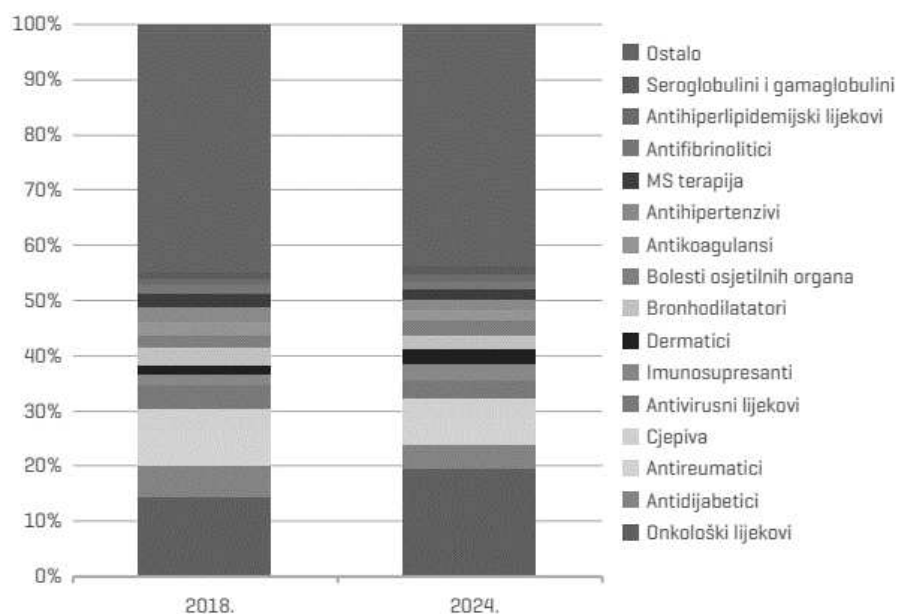
	Prodaja [u mlrd. USD]		Tržišni udio [%]	
	2018.	2024.	2018.	2024.
<b>Pfizer</b>	45,3	51,2	5,5	4,3
<b>Roche</b>	44,6	46,7	5,4	4,0
<b>Novartis</b>	43,5	49,8	5,3	4,2
<b>Johnson &amp; Johnson</b>	38,8	45,8	4,7	3,9
<b>Merck &amp; Co</b>	37,4	42,5	4,5	3,6
<b>Sanofi</b>	35,1	40,7	4,2	3,4
<b>AbbVie</b>	32,1	35	3,9	3
<b>GlaxoSmithKline</b>	30,6	38,7	3,7	3,3
<b>AstraZeneca</b>	20,7	32,2	2,5	2,7
<b>Takeda</b>	17,4	32,3	2,1	2,7

Izvor: Božić, Lj. (2019). Sektorske analize, Farmaceutska industrija, broj 70, godina 8, Zagreb: Ekonomski institut Zagreb, str. 13., dostupno na: [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA\\_Farmaceutska\\_2019.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_Farmaceutska_2019.pdf) (05.07.2020.)

Najviše u svijetu je prodano onkoloških lijekova i očekuje se povećanje njihove prodaje i u budućem razdoblju. Također, u idućim godinama se očekuje i povećanje prodaje lijekova iz većine ostalih terapijskih područja, a smanjenje prodaje se prognozira za prodaju antireumatika i lijekova u području terapije multiple skleroze (Božić, 2019: str. 15.).

Zagreb, May 2, 2023

Grafikon 3. Prodaja lijekova (na recept i bezreceptnih) prema terapijskim područjima, udio u ukupnoj prodaji 2018. godine i procjena za 2024. godinu



Izvor: Božić, Lj. (2019). Sektorske analize, Farmaceutska industrija, broj 70, godina 8, Zagreb: Ekonomski institut Zagreb, str. 15., dostupno na: [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA\\_Farmaceutska\\_2019.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_Farmaceutska_2019.pdf) (05.07.2020.)

U Hrvatskoj deset vodećih trgovačkih društava u farmaceutskoj industriji, mjereno ukupnim приходima, čine Pliva Hrvatska d.o.o., Belupo d.d., JGL d.d., Hospira Zagreb d.o.o., Genera d.d., PharmaS d.o.o., Fidifarm d.o.o., BioGnost d.o.o., Pharmatheka Consult d.o.o. i Kenkai d.o.o. (Božić, 2019: str. 17.).

### 3.2. Etičke dileme i izazovi u farmaceutskoj industriji

Riječ etika izvedena je iz grčkog jezika: *ethikos* – moralan, ćudoredan; *ethos* – navika, običaj, narav. Etika je područje koje se bavi moralnim (lat. *moris* – običaj) tj. ispravnim postupanjem u različitim područjima ljudskog života i odnosa. Etika u užem smislu je tako teorija o tome kako se treba ponašati (misaona i čuvestvena kategorija) a u širem (kolokvijalnom) smislu nije odvojiva od ponašanja pa uključuje moral, a moral (ponašajna kategorija) je prakticiranje etičkih principa i načela (Bogdanović, 2008: str. 295.). Poslovna etika je skup moralnih načela

i normi kojima se usmjerava ponašanje aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu, u skladu s vrijednosnim sustavima koji se temelje na općim ljudskim vrijednostima i usmjerene su na dobrobit čovjeka (Gregorić, 2015: str. 8.). Prema Bebeku i Kolumbiću, poslovna etika je ponašanje koje poslovanje podržava u svojim svakodnevnim poslovima sa svijetom. Etika u poslovanju može biti raznolika. Ona se odnosi na sam posao u interakciji sa svijetom u cjelini, ali i na interakciju i poslovanje jedan-na-jedan s kupcima (Bebek, Kolumbić, 2005: str. 7.).

Poslovna etika se bavi primjenom moralnih vrijednosti (standarda) u poslovnim sustavima koje u modernom društvu proizvode razne proizvode i usluge, a ujedno i na ljude koji u tim sustavima rade. Za poslovnu etiku se koristi opće prihvaćeni engleski naziv „*Business ethics*“. Poslovnu etiku se može opisati kao ponašanje u skladu s pravilima morala u poslovnom okruženju. Radi se o primjeni etičkih i moralnih vrijednosti u poslovnom ponašanju, a takvo ponašanje obuhvaća davanje istinitih, transparentnih informacija, pošten pristup prema konkurenciji, djelatnicima, dioničarima i poslovnim partnerima te fokusiranje na društvenu odgovornost i održivi razvoj. Primjenjuje se na sve aspekte poslovnog ponašanja, od donošenja strateških odluka do ponašanja prema kupcima, dobavljačima i drugim dionicima.

Etički zahtjevi idu dalje od zahtjeva zakonske regulative, a poslovna etika primjenjuje se na ponašanje pojedinaca u nekome poslovnom subjektu i društvu u cjelini. Poslovna etika postoji kako bi se izbjegle štete kao nedostatak etičnosti poslovnih odluka te kako bi se poslovanje u određenom prostoru i vremenu sa krajnjom svrhom i ciljem u zamjenu za nešto, odvijalo u skladu s prirodom, obavljajući poslove sa drugima i preko drugim na istinski etičan način ostvarujući korist za sebe i druge. Poslovna etika određuje što je u poslovanju dobro i etično sa stajališta poslovnoga morala, a što je loše i neetično, poglavito u području:

- etičkog ponašanja pojedinca i pravnih osoba,
- očekivanja društva i njegovih dionika,
- društvene odgovornosti,
- poštenog nadmetanja i oglašavanja,
- javnog informiranja i korektnih partnerskih odnosa (Ivaniš, 2015: str. 67-68.).

Može se zaključiti da je poslovna etika ponašanje u skladu s pravilima morala u poslovnom okruženju. Podrazumijeva primjenu etičkih i moralnih normi u poslovnom ponašanju, a to znači davanje istinitih, transparentnih informacija, pošten pristup prema djelatnicima, konkurenciji,

dioničarima i poslovnim partnerima te usmjerenje poduzeća i poslovanja na društvenu odgovornost i održivi razvoj.

Farmaceutska industrija i sami farmaceuti trebaju doprinijeti poboljšanju nivoa zdravstvene zaštite i poboljšanju kvalitete zdravstvenih usluga kroz obavljanje svog posla u skladu sa zakonskim propisima, ali i moralnim načelima i etičkim principima (Krajnović, Jocić, Millošević-Georgiev, 2013).

Činjenica je da je u farmaceutskoj industriji nekoliko moćnih kompanija koje imaju kontrolu nad stvaranjem i distribucijom lijekova i navedeno upućuje na postojanje etičkih problema sa strukturom industrije. Postojeći sustav omogućuje poticaje za istraživanje uvođenjem patentne zaštite za otkrivanje i stavljanje na tržište novih lijekova, ali nema inicijativa za uspostavljanje nižih cijena lijekova. Odnosi s javnošću i investitorima mogu motivirati kompanije na snižavanje cijena. Iz konsekvencijalističke i deontološke perspektive, trenutni sustav je neetičan. Iako bi konsekvencijalist smatrao da će veliki profit donijeti pozitivan ishod, to nije tako. Ljudi, odnosno pacijenti koji si ne mogu priuštiti lijekove imat će nižu kvalitetu života ili će se čak suočiti sa smrću. Unatoč velikim profitima koje ostvaruju farmaceutske kompanije, ukupni rezultat je negativan zbog ovakvog stava prema ljudima koji nemaju financijskih sredstava (Thomas, 2017.)

Osnovna uloga farmaceutske industrije, za razliku od većine drugih industrija, je služenje javnog dobra i zato su pred farmaceutsku industriju postavljeni visoki standardi etičnosti. Međutim, kao i sve druge industrije, tako i farmaceutska, čini dio slobodnog tržišta i ima cilj ostvariti što veći profit. Dakle, farmaceutska industrija s jedne strane treba služiti javnom dobru, a s druge strane ostvarivati što veći profit. Navedene dvije uloge nisu uvijek izbalansirane, zbog čega su farmaceutske kompanije često predmet kritika. Rezultati provedenih analiza pokazuju da je percepcija etičnosti u farmaceutskoj industriji u velikoj mjeri negativna, a aspekti koji najčešće podliježu kontroverzi su vezani za sigurnost lijekova, cijene, transparentnost podataka, dizajn kliničkih studija, marketinška ograničenja, testiranje na životinjama i sl. S vremena na vrijeme se u medijima pojavljuju i određeni skandali farmaceutskih kompanija i navedeno najviše doprinosi ovakvoj percepciji farmaceutskih kompanija i cijele farmaceutske industrije (Đukanović, 2020.).

U zadnjih dvadesetak godina su uloženi znatni naponi da se razviju zakoni, kodeksi i propisi koji bi omogućavali uspostavu globalnih etičkih standarda za poslovanje. Upravo su



međunarodne organizacije poput OECD-a i Ujedinjenih naroda, nakon što su prepoznale globalne trendove u farmaceutskoj industriji, poduzele niz inicijativa za uvođenje globalnih etičkih poslovnih standarda. Kodeks Međunarodne federacije farmaceutskih proizvođača i udruženja (IFPMA) služi kao osnova za stvaranje nacionalnih kodeksa ponašanja za farmaceutsku industriju širom svijeta i kroz njega farmaceutska industrija usvaja samoregulirajući model etičkog ponašanja. IFPMA kodeks služi i za dopunjavanje nacionalnih zakona i smjernica koje reguliraju etičku usklađenost farmaceutske industrije (Đukanović, 2020.).

### **3.3. Etički kodeks farmaceutske industrije**

Uzimajući u obzir zakonsku regulativu Ministarstva zdravlja : Zakonom o lijekovima jasno su definirane upute o dobroj praksi o načinu oglašavanja o lijekovima. Oglašavanje prema stanovništvu dopušteno je isključivo za lijekove koji se izdaju bez recepta, dok je zabranjeno za lijekove koji se izdaju na liječnički recept. Svako oglašavanje o lijeku prema zdravstvenim radnicima koji su ovlašteni za preporučivanje, propisivanje ili izdavanje lijekova mora sadržavati bitne podatke o lijeku u skladu s podacima navedenim u sažetku opisa svojstava lijeka i odobrene upute o lijeku u Republici Hrvatskoj. Još jedan važan pravilnik je svakako i pravilnik o dobroj proizvođačkoj praksi za lijekove Ministarstva zdravstva i socijalne skrbi (»Narodne novine«, broj 40/05). Pravilnikom su određeni zahtjevi dobre proizvođačke prakse koje moraju primjenjivati proizvođači gotovih lijekova namijenjenih za stavljanje u promet u Hrvatskoj te lijekova namijenjenih kliničkom ispitivanju u Hrvatskoj.

Kodeksi ponašanja primjenjivi u farmaceutskoj industriji imaju svrhu unapređenja dobre prakse u farmaceutskom sektoru. Udruga iFi je neovisna, nepolitička, nevladina i neprofitna udruga koju čine predstavnici 20 inovativnih farmaceutskih kompanija u Republici Hrvatskoj a koja je članica krovne udruge inovativnih proizvođača EFPIA – europskog udruženja farmaceutskih kompanija. Navedena su četiri strateška cilja udruge iFi : 1. Inovacija u medicini (unaprjeđenje zdravlja ljudi i očuvanja održivosti ekonomije) 2. Etičnost kao temelj poslovanja, 3. Partnerstvo sa svim zainteresiranim stranama, 4. Socijalna odgovornost prema zajednici. Farmaceutske kompanije koje su članice iFi udruge posluju načinom koji je usklađen s Kodeksom inovativnih proizvođača lijekova u odnosima sa zdravstvenim radnicima, zdravstvenim organizacijama i udrugama pacijenata. Kodeksom su definirana jasna pravila i postupci u provođenju aktivnosti oglašavanja o lijekovima prema zdravstvenim radnicima kako bi se osiguralo profesionalno i

etično ponašanje ali i transparentnost u postupanju radi osiguranja kvalitetne zdravstvene zaštite usmjerene na dobrobit pacijenata u Republici Hrvatskoj.

Hrvatska Udruga proizvođača lijekova je u studenom 2015. godine donijela Odluku kojom je prihvatila Kodeks ponašanja EGA - European Generic Medicines Association, kao kodeks ponašanja članica HUP-Udruge proizvođača lijekova (HUP, 2015). EGA udruga je 2016 god promijenila naziv u Medicines For Europe.

Europska udruga proizvođača generičkih lijekova (EGA) podržava „Popis smjernica koje promiču dobru praksu upravljanja u farmaceutskom sektoru“ sukladno platformi društveno odgovornog poslovanja Europske Komisije. Kako bi se osiguralo dobro upravljanje, interakcije moraju počivati na osnovnim principima poštenja, međusobnog poštovanja, osjetljivosti, odgovornosti, suradnje i transparentnosti. Kodeks EGA-e dotiče se i temeljnih vrijednosti kao što su neovisnost, stvarna tržišna vrijednost pruženih usluga, te ažurnost znanstvene dokumentacije koja se koristi u interakciji sa zdravstvenim djelatnicima, zdravstvenim ustanovama, pacijentima i udrugama pacijenata. Kodeks ponašanja EGA-e je u interakciji sa zdravstvenim djelatnicima i ustanovama i ima za cilj stvoriti okvir normi i načela kojima se promiče povjerenje, odgovorno ponašanje i poštovanje između proizvođača lijekova i zdravstvene zajednice uključujući zdravstvene djelatnike, zdravstvene ustanove, pacijente i udruge pacijenata (EGA, 2015: str. 3.).

Kodeks EGA-e se primjenjuje isključivo na lijekove na recept. Kodeks se primjenjuje na članove EGA-e. Nacionalne udruge - članice EGA-e su dužne usvojiti ili Kodeks EGA-e ili sličan kodeks čije su odredbe barem jednako stroge kao i odredbe Kodeksa EGA-e. Kodeksom je određeno slijedeće:

- zabranjeno je reklamiranje lijekova koji se izdaju isključivo na recept,
- ako proizvođači lijekova udrugama pacijenata pružaju financijsku potporu, značajnu neizravnu potporu i/ili značajnu nefinancijsku potporu, u tu svrhu moraju primijeniti pismeni sporazum,
- ako određeni proizvođač lijekova javno koristi logotip i/ili materijal zaštićen intelektualnim vlasništvom udruge pacijenata, dužan je pribaviti pismeno odobrenje predmetne udruge,

- proizvođači lijekova ne smiju tražiti od udruga čiji rad pomažu da utječu na sadržaj pisanih materijala odnosnih udruga na način kojim se pogoduje ostvarenju tržišnih interesa proizvođača lijekova,
- svaki proizvođač dužan je objaviti popis udruga pacijenata kojima pruža financijsku potporu i/ili značajnu neizravnu/nefinancijsku potporu,
- sklapanje ugovora između proizvođača lijekova i udruga pacijenata za pružanje bilo koje vrste usluga dozvoljeni su isključivo za one usluge kojima se podupire zdravstvena zaštita ili istraživanja,
- nijedan proizvođač lijekova nema pravo zahtijevati da isključivo financira udruhu pacijenata ili neki od njezinih ključnih programa,
- proizvođači lijekova smiju angažirati zdravstvene djelatnike i zdravstvene organizacije za pružanje usluga u svojstvu stručnjaka u savjetodavnim odborima, održavanje predavanja ili govora, sudjelovanje u istraživanjima, sudjelovanje u fokusnim grupama ili ispitivanjima tržišta, obuka i edukacija o lijekovima,
- sastanci proizvođača lijekova i zdravstvenih djelatnika te zdravstvenih ustanova (ukoliko su sudionici iz zdravstvenih ustanova i zdravstveni djelatnici) olakšavaju korisnu i nužnu međusobnu interakciju. Svrha održavanja sastanka može biti obrazovna, znanstvena ili istraživačka, te promotivna. Vezano uz takve sastanke dozvoljeno je pružanje opravdanog gostoprimstva. Ovisno o vrsti sastanka, gostoprimstvo može uključivati hotelski smještaj, hranu i piće, te uvijek mora biti nužno, sporedno, opravdano i sekundarno u odnosu na glavnu svrhu sastanka. Zabranjeno je pružanje isključivo gostoprimstva ili organiziranje zabave nevezano uz radni sastanak,
- proizvođači lijekova mogu podupirati znanstvenu, medicinsku, ljekarničku i stručnu edukaciju u zajednicama u kojima posluju. Pozivanjem i financiranjem sudjelovanja zdravstvenih djelatnika na sastancima i konferencijama, proizvođači doprinose unapređivanju znanstvenih spoznaja i poboljšanju skrbi za pacijente,
- posjeti i obilasci proizvodnih i istraživačkih pogona proizvođača pomažu zdravstvenim djelatnicima da bolje razumiju učinkovitost i kvalitetu proizvoda te aktivnosti proizvođača lijekova. To pomaže i u razvijanju razumijevanja i povjerenja u generičke i bioslične lijekove te podupire donošenje odluka zdravstvenih djelatnika na korist pacijenata i javnosti. Posjeti pogonima proizvođača moraju imati edukativni značaj te nikada ne smiju biti sredstvo nepriličnog utjecaja na zdravstvene djelatnike,

Zagreb, May 2, 2023

- podložno važećim propisima i zahtjevima, proizvođači lijekova smiju financijski sponzorirati sastanke, događaje ili projekte u organizaciji trećih osoba koji su usmjereni na zdravstvene djelatnike, uz uvjet da su takvi događaji bitni za terapijska područja ili poslovne interese tvrtke,
- kao odgovorni korporativni subjekti, proizvođači lijekova mogu donirati zajednicama unutar kojih posluju. Dozvoljene su donacije priznatim dobrotvornim društvima, građanskim udrugama te neprofitnim ustanovama, ali nikad fizičkim osobama ili profitnim tijelima. Donacije mogu biti u novcu ili u naravi, za potrebe financiranja znanstvenog istraživanja, zdravstvenog obrazovanja, obrazovanja pacijenata, osiguravanja zdravstvene zaštite za pacijente te za općeniti razvoj sustava zdravstvene zaštite. Proizvođači lijekova također mogu dati potporu društvenim i dobrotvornim inicijativama,
- tvrtke mogu zdravstvenim djelatnicima povremeno darovati obrazovne materijale, predmete medicinske upotrebe i darove male vrijednosti u skladu s važećim pravilima i zahtjevima. Svi takvi predmeti moraju biti namijenjeni za obavljanje profesionalnih dužnosti zdravstvenih djelatnika te u konačnici biti na korist pacijenata, skrbi za pacijente ili za medicinsku ili ljekarničku praksu,
- dijeljenje uzoraka lijekova koji se izdaju isključivo na recept dozvoljeno je samo iznimno kako bi se zdravstveni djelatnici ovlašteni za propisivanje tih lijekova mogli upoznati s određenim lijekovima i steći iskustvo u radu s njima,
- tvrtke smiju reklamirati lijekove pružanjem bitnih informacija zdravstvenim djelatnicima i pomaganjem u donošenju odluka. Tvrtke ne smiju reklamirati lijekove i proizvode koji se izdaju na recept pacijentima, javnosti ili drugim osobama koje nisu zdravstveni djelatnici. Proizvođači smiju javnosti reklamirati svoj korporativni brend, svoju tvrtku i industriju generičkih lijekova putem redovnih reklamnih i promotivnih kanala, u onoj mjeri u kojoj to dozvoljavaju važeći propisi i zahtjevi,
- promocija transparentnih odnosa ili interakcija između proizvođača lijekova i zdravstvenih djelatnika odnosno ustanova bitnim dionicima, pomaže pri informiranom donošenju odluka te pri sprečavanju neetičnih i nezakonitih radnji (EGA, 2015: str. 3.-10.).

### **3.4. Funkcionalna područja praktične primjene marketinške etike u farmaceutskoj industriji**

Farmaceutska industrija je industrija koja je vrlo konkurentna. U konkurentnom okruženju marketing postaje ključna komponenta organizacije. Poznato je da farmaceutska poduzeća troše više novaca na marketing, nego na istraživanje i razvoj (što samo predstavlja etičko pitanje) u široj farmaceutskoj industriji. U farmaceutskoj industriji su marketing, prodaja i promotivne aktivnosti često pod nadzorom i upitne su sa etičke strane gledišta. Pogotovo za potrošače i organizacije za proizvodnju lijekova koje mogu ugroziti kupce i pacijente u tom procesu (Lawson, 2019.).

Tradicionalno su prodajni predstavnici na terenu vodili promotivne aspekte marketinga novih farmaceutskih proizvoda i osiguravali da zdravstvena zajednica bude upoznata sa prednostima proizvoda. U interesu je prodajnog predstavnika da se usredotoči na prednosti proizvoda kojeg prodaje i izbjegne otkrivanje negativnosti. U strogo reguliranoj industriji, gdje organizacije mogu odabrati profit umjesto pacijenta, navedeno ponašanje se sankcionira. Vlade širom svijeta su u posljednjih deset godina uvele više propisa, stavljajući pred farmaceutske kompanije koje se ne ponašaju etično mogućnost plaćanja velikih kazni. To znači da se tradicionalni pristup treba vrlo malo primjenjivati, a prodajni timovi trebaju imati na umu etiku kada je u pitanju marketing farmaceutskih proizvoda i usluga (Lawson, 2019.).

Za organizacije koje posluju u farmaceutskoj industriji i koje se pridržavaju propisa i dalje će postojati određeni rizik i stoga je najbolja praksa slijedeći niz općih načela kako bi se osiguralo da je marketing uvijek etičan, osiguravajući na taj način da ne izgube povjerenje javnosti (Lawson, 2019.).

Marketinška etika treba osigurati u praksi da se prvenstveno ne trebaju lažno predstavljati mogućnosti i karakteristike koje proizvod i/ili usluga imaju svojim partnerima i potrošačima. Iskrena komunikacija, iskrene oglašivačke poruke, korektni odnosi s javnošću, briga o zaposlenima i njihovoj sigurnosti i pokazivanje društvene odgovornosti u poslovanju i briga o okolišu je ponašanje koje bi uključivalo etičko ponašanje. Neetičko ponašanje u marketingu bi podrazumijevalo razne slučajeve manipulacije u predstavljanju proizvoda, kreiranje lažnog ugleda proizvoda ili poduzeća, neetično ponašanje u prodajnom procesu, zagađivanje i sl. Problem etike i etičkog ponašanja je različit od kulture do kulture. Tako npr. postoje propisi o

zaštiti radnika na radu, o mobingu, zakonu o zaštiti potrošača i sl., međutim u mnogim zemljama se u praksi isti ne primjenjuju u mjeri u kojoj bi trebali (Marketing Fancier, 2018.).

Neke od neetičkih marketinških strategija koje treba izbjegavati su:

- piramidalna shema - plaćanje tek po pronalasku još jednog kupca,
- odbacivanje konkurencije - određivanje vrlo niske cijene proizvoda kako bi se uništila konkurencija,
- planirana zastarjelost - proizvodi koji brzo postaju zastarjeli i izlaze iz mode,
- ekskluzivno poslovanje - ugovorna obaveza da se kupuje samo od jednog dobavljača,
- limitiranje cijena - cijena postavljena od strane monopolista s ciljem obeshrabrivanja drugih da uđu na tržište,
- podjela teritorija - sporazum o podjeli teritorija za prodaju,
- namještanje cijena - dogovor o namještanju cijena čime se utiče na slobodnu trgovinu,
- određivanje preprodajnih cijena - prodavači ne postavljaju cijene samostalno,
- „mamac i udica“ - namamljivanje kupaca na proizvod koji se zapravo ne prodaje, a u svrhu prodaje nekog drugog proizvoda,
- povezivanje - podrazumijeva povezivanje više proizvoda pri prodaji (Marketing Fancier, 2018.).

U nastavku je predstavljeno nekoliko etičkih razmatranja ili ideja za bolji način promocije i stavljanja u promet farmaceutskih proizvoda:

- potreba educiranja zaposlenika o zakonima i regulativama - farmaceutske kompanije trebaju uvesti kao svoju uobičajenu praksu da zaposlenici u marketingu budu educirani i upoznati sa zakonima i regulativama u farmaceutskoj industriji,
- potrebno je dobiti privolu ili ovlaštenje prije provođenja izravnog marketinga - GDPR zakon podrazumijeva da organizacije trebaju pristanak prije nego što upućuju izravnu marketinšku poruku pojedincima. Gdje je moguće, organizacija treba pribaviti suglasnost ciljanih potrošača kojima se želi obratiti,
- potreba objavljivanja - u farmaceutskoj industriji organizacije trebaju osigurati potpunu transparentnost svojih proizvoda i usluga. To uključuje, na primjer, otkrivanje cijelog niza mogućih nuspojava i rezultata kliničkih ispitivanja,

- vođenje prodaje proizvoda ili usluga putem tradicionalnih prodajnih predstavnika koji se smatraju „edukatorima“ je način na koji to sada ne funkcionira. Cijela farmaceutska industrija mora ostaviti za sobom ovu prilično nepoštenu sliku. Umjesto navedenog modela, farmaceutske kompanije mogu usvojiti više partnerski pristup s liječnicima, proizvođačima i pružateljima usluga. Ovakav pristup znači da se može razviti prirodni razgovor i odnos s dvije osobe koje su naizgled na istoj znanstvenoj razini i valnoj duljini,
- potreba čuvanja i ažuriranja podataka - velike farmaceutske kompanije vjerojatno imaju velike marketinške i prodajne baze podataka koje je potrebno kontinuirano ažurirati. Ukoliko podaci nisu ažurirani i ukoliko se radi o zastarjelim podacima, isto će rezultirati lošim marketingom i lošim marketinškim rezultatima,
- potreba povezivanja sa digitalnim zajednicama - online zajednice i mreže predstavljaju savršeno okruženje za izgradnju odnosa i svijest o marki. Ne treba zanemariti kompanijine platforme za društvene mreže, forume i ostale internetske zajednice koje pružaju mogućnost kompanijama da komuniciraju o svojim etičkim postupcima i relevantnim sadržajima,
- u farmaceutskoj industriji će uvijek postojati zakoni i propisi i uvijek će biti ključno pridržavati ih se. To ne znači da kompanije trebaju pokušati pomaknuti granice ovih propisa i zaobilaziti ih. Farmaceutska marketinška etika se ne bi trebala svoditi na zakonske obveze, a kompanije trebaju razumjeti svoje potrošače, svoju publiku, i odašiljati im relevantne marketinške poruke,
- farmaceutska marketinška etika se najbolje pokazuje kroz postupke korektnosti, integriteta i odgovornosti. Ako kompanija djeluje odgovorno prema tržištu, društvu i zajednici unutar kojih posluje, prikazat će sebe uvijek u pozitivnom svijetlu. Iskrenost je uvijek dobra i pozitivna u svijetu u kojem su potrošači svjesni manipulativnosti u prodaji i marketingu, a koje organizacije primjenjuju već desetljećima. Farmaceutske organizacije koje nastupaju odgovorno sa svojim marketinškim aktivnostima izgradit će veće povjerenje kod onih kojima prodaju svoje proizvode i usluge (Lawson, 2019.).

Sve prethodno navedeno služi razvoju kulture povjerenja u industriju u kojoj je veliki pritisak na organizacije u svrhu povećanja profita.

### **3.5. Etički izazovi promotivnih i prodajnih aktivnosti u farmaceutskoj industriji**

Specifičnost farmaceutskog marketinga je u tome što lijekovi i medicinska sredstva imaju posebnu namjenu i nisu dostupni svima, već samo onima koji imaju preporuku liječnika ili su preporučeni od strane farmaceuta. S druge strane, radi se o proizvodima koji izravno utječu na zdravlje ljudi i podliježu strogoj i posebnoj zakonskoj regulativi na svom putu do tržišta, počevši od propisa u proizvodnji, kontroli kvalitete, distribuciji, kao predmarketinškoj fazi, postupku registracije sve do postmarketinške faze praćenja lijeka. Naglašena je društvena odgovornost budući da je farmaceutska industrija dio zdravstvenog sistema, a ostvarivanje profita je usko povezano sa ekonomskoj snagom građana i snagom sistema zdravstvenog osiguranja (Jorgovanović, 2014: str. 18.).

Iako je u farmaceutskoj industriji donesen i usvojen etički kodeks, i iako se smatralo da je neetično poslovanje u području promocije lijekova svedeno na minimum, na žalost, prema podacima Hrvatske udruge inovativnih proizvođača lijekova (CARPC) neetična praksa u promociji i marketingu lijekova je i dalje prisutna. Postupci pojedinih farmaceutskih kompanija i veledrogerija na hrvatskom tržištu se mogu okarakterizirati kao kršenje poslovnog kodeksa. Prema podacima CARPC-a, pojedine farmaceutske tvrtke se ponašaju neetično. (Naletilić, 2009).

S druge strane, promocija lijekova, osobito novijih i inovativnih je izuzetno vrijedan doprinos farmaceutske industrije svakom zdravstvenom sustavu i važan je i neizostavan dio svakodnevne, kontinuirane edukacije i informiranja zdravstvenih djelatnika svugdje u svijetu (Naletilić, 2009).

### **3.6. Svjetski trendovi u strateškom pozicioniranju etike u farmaceutskoj industriji**

Karakteristika zdravstvene skrbi je da je ponašanje njezinih dionika vođeno formalnim etičkim kodeksom. Iz perspektive uloge liječničkog etičkog okvira razlikujemo dio koji se odnosi na individualnu medicinsku praksu, i drugi dio koji se odnosi na ulogu u kliničkom istraživanju.



Etički kodeksi koji se odnose na individualnu kliničku praksu razvili su se od vremena Hipokrata. Glavna svrha takvih smjernica je osigurati najbolje interese pacijenata i članova društva. Ovi interesi moraju biti iznad orijentacije na profit i napredovanja zdravstvenih djelatnika. (Morris, 2020). Etika kliničkog istraživanja razvila se reaktivno. (Grady, 2007; Kimmelman, 2009). Imidž farmaceutskih kompanija je narušen zbog mnogobrojnih kršenja zakona, kodeksa ponašanja i pravilnika koji reguliraju etično poslovanje unutar farmaceutske industrije. Najveća kritika upućena farmaceutskim kompanijama je zbog prakticanja nezakonitih aktivnosti, poput davanja mita, svjesnog slanja krivotvorenih ili kontaminiranih lijekova u ljekarne, prevara oko cijena lijekova, i reklamiranja lijekova izvan odobrenih indikacija. Među velikim farmaceutskim tvrtkama dugačak je popis onih s financijskim kaznama za nezakonite aktivnosti. S obzirom na širok opseg i prirodu nezakonitih radnji, koje rezultiraju financijskim kaznama, liječnici i nadzorni organi trebali bi pojačano nadzirati i pratiti aktivnosti velikih farmaceutskih tvrtki. Farmaceutske organizacije kojima do danas nisu otkrivene nezakonite aktivnosti mogu potencijalno upućivati na usvajanje učinkovitih etičkih programa i dosljednom pridržavanju zakonima koji su primjenjivi u farmaceutskoj industriji (Arnold, 2020).

U posljednjih pedeset godina došlo je do velikog pomaka u razvoju kodeksa etičkih standarda i praksi. Očekuje se da će se etička načela u farmaceutskoj industriji nastaviti razvijati. Genska terapija će otvoriti nova etička pitanja s kojima će se farmaceutska industrija morati suočiti. (Morris i suradnici, 2020)

## **4. ODRŽIVA MARKETINŠKA ORIJENTACIJA U FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI**

Suvremena marketinška strategija mora se sagledati razumijevanjem i primjenom principa održivog razvoja, a ispunjenje tog cilja prepoznaje se na temelju veće konkurentnosti poduzeća i preuzimanju vodeće uloge na tržištu (Porter i Kramer 2011.).

### **4.1. Specifičnosti primjene i elementi održive marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji**

Posljednjih nekoliko godina primjećuje se povećanje osviještenosti po pitanju etičkih marketinških aktivnosti farmaceutskih poduzeća u smjeru održive marketinške orijentacije (definirani ciljevi i jasni planovi prema postizanju održivosti koji su praćeni i mjereni).

Međusobna ovisnost javnog zdravstva, ekonomije gospodarstva i planete, osobito kroz prizmu klimatskih utjecaja je sve izraženija. Posljedice klimatskih promjena su prijetnja ne samo za farmaceutsku industriju nego i za cijeli svijet. Vrhovne globalne i državne institucije sve više definiraju propise, zakone, mjere i nadzore za poslovanje poduzeća u smislu očuvanja klime. Utjecaji farmaceutske industrije na okoliš su kompleksni i prožimaju cijeli proizvodni lanac vrijednosti (od razvoja i istraživanja, proizvodnje, opskrbnog lanca, pakiranja i transporta, uključivanje pacijenata i zbrinjavanje otpada). Kako bi farmaceutske kompanije usvojile održivost u strategiju i marketing implementacija mora biti predvođena vrhovnim menadžmentom.

Zabrinutost oko klimatskih promjena i negativnih utjecaja na okoliš tiče se svih dionika farmaceutske industrije ali i šire, te je na globalnoj razini jedan od glavnih pritisaka na stratešku integraciju održivosti farmaceutskih poduzeća, osobito zbog institucionalnih pritisaka i zakona. Kako bi se smanjili negativni utjecaji na okoliš, globalna i velika farmaceutska poduzeća poduzimaju u sve većoj mjeri aktivnosti koje su orijentirane na optimizaciju održivosti svih procesa, osobito se ističe smanjenje emisije ugljičnih plinova.

Mnoge farmaceutske kompanije već primjenjuju i „zelenu“ IT praksu osmišljenu za smanjenje troškova, poboljšanje održivosti i smanjenje potrošnje energije. (Weadon, 2010). Strateška komunikacija vodećih poduzeća je orijentirana prema tome ali je realizacija još uvijek nedostatna (Deloitte: Embedding environmental sustainability into pharma's DNA, 2022).

Farmaceutska industrija razvija i prodaje lijekove koji su od posebnog značaja za zdravstvenu zaštitu ljudi odnosno javnog zdravstva, te na taj način direktno utječe na društvenu uključenost održive marketinške orijentacije. Problem po pitanju društvene uključenosti se javlja oko pitanja jednakosti u dostupnosti lijekova osobito u nerazvijenim i siromašnim zemljama. Područja kroz koje farmaceutska poduzeća mogu djelovati u društvenom kontekstu održivosti su i kroz podršku udrugama pacijenata kao i kroz razne kampanje o podizanju svijesti o određenim bolestima što može doprinijeti njihovom ranijem otkrivanju. Farmaceutska industrija je oglašivačkim kampanjama koje naglašavaju vrijednost lijekova i značajnim ulaganjima u istraživanje i razvoj suzbila navedeni trend negativnog javnog mišljenja. Međutim, potrebne su i inovativne strategije koje će pomoći industriji da zauzme vodeće mjesto u istraživanjima javnog mnijenja. Jedan od mogućih pristupa je i da se industrija pozicionira u provedbi održivih poslovnih praksi.

Po pitanju etičkih sposobnosti održive marketinške integracije se na temelju velikog broja farmaceutskih firmi koje bivaju finansijski kažnjene zbog neetičnog ponašanja može zaključiti da postoji prostor za poboljšanje. Razlozi kršenja etičnog ponašanja su najčešće vezani uz: lažni marketing – promoviranje lažnih informacija o lijeku i formiranja cijena, (Arnold, 2020).

Prema autoru Arnold (2020) su farmaceutska poduzeća koja su usmjerena na strategiju u smislu inovacije t.j. istraživanja i razvoja manje sklona neetičnom onišanju zbog inovacije koja je komparativna prednost i izvor profita. Strategija usmjerena ka inovativnosti potiče snažniju etičku kulturu poduzeća. Farmaceutska poduzeća koja su sklonija neetičnim aktivnostima su uglavnom manje inovativna. Također je važno razlikovati dvije vrste neetičnog ponašanja u ovisnosti o tome imaju li takve aktivnosti štetne posljedice za pacijenta ili ne. Može se zaključiti da su etička kultura poduzeća kao i etično ponašanje u smislu dobrobiti bolesnika dobri pretkazatelji etičnog ponašanja farmaceutskog poduzeća. (Arnold, 2020).

Iz analize autora Arnold-a (2020) o aktivnostima neetičnog ponašanja farmaceutskih poduzeća u periodu od 1999. do 2009. ističu se institucionalni prekršaj zakona, distribucija krivotvorenih lijekova, podmićivanje važnih dionika, nepoštivanje zakona o tržišnom pravu, prikrivanje negativnih informacija o lijekovima, zagađenje okoliša, porezne prijevare, trgovanje povlaštenim informacijama, oglašavanje lijekova u neodobrenim indikacijama i nezakonito formiranje cijena.

Autorica Marmat (2020) je pregledom dostupnih informacija iz online baze podataka o primjeni etičkog/neetičkog ponašanja u farmaceutskim poduzećima u periodu od 2008.-2017. zaključila da su etička pitanja i neetičke prakse vezane uz cijene lijekova, sigurnost lijekova i darivanje prema dionicima od važnog utjecaja za povećanje prodaje lijeka. Glavna identificirana varijabla utjecaja na takvo ponašanje je bila organizacijska kultura ali i ekološka pitanja i pritisci dionika.

Vrlo slične rezultate je potvrdilo i istraživanje autora Skandrani (2016) koji je proučavanjem neetičnog ponašanja medicinskih predstavnika zaključio da su najčešće neetične aktivnosti: pružanje pogrešnih i nepotpunih informacija o lijeku, darovi liječnicima od važnog utjecaja, davanje lažnih informacija o konkurentima i njihovim proizvodima, krivotvorenje dnevnih izvješća o pozivima i zlouporaba promotivnih uzoraka lijeka. Utjecaje na neetično ponašanje medicinskih predstavnika klasificirao je u šest skupina: organizacijski pritisci, individualni stav, karakteristike posla, pritisak dionika ali i situacijski i kulturni čimbenici.

Zanimljiv je i primjer iz 2013. o neetičnom ponašanju poduzeća Farmal d.o.o. u Hrvatskoj, u aferi korupcije poznatoj pod imenom Hipokrat, u kojoj je Farmal d.o.o. kažnjen za podmićivanje 335 liječnika i farmaceuta. Afera Hipokrat je najopsežnija optužnica koja je objedinila ljekarnike, liječnike obiteljske medicine, medicinske predstavnike i ovlaštene osobe za zastupnje poduzeća Farmal.

Nizak javni ugled može proizlaziti iz percepcije previsokih cijena lijekova koji spašavaju život ili negativnog medijskog izvještavanja. Jasno je, prema navedenom, da farmaceutska industrija mora poduzimati korake kako bi preokrenula trend negativnog javnog mišljenja (Weadon, 2010.).

#### **4.2. Koristi i izazovi primjene održive marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji**

Farmaceutska industrija je industrija sa implementiranim naprednim tehnikama, patentiranim proizvodima, generičkim i originalnim lijekovima i medicinskim proizvodima koji će uvijek sa sobom nositi nove izazove. Akteri u farmaceutskoj industriji često imaju više izazova nego što imaju rješenja koja se javljaju uz tako složenu proizvodnju. Farmaceutska industrija je trenutno industrija koja se brzo razvija i napreduje, ali to predstavlja i nove izazove koji utječu na farmaceutski marketing. Neki od navedenih izazova su vanjski a neki unutarnji (Lawson, 2019.).

Marketinški timovi u farmaceutskoj industriji suočavaju se sa uobičajenim izazovima kao što je izazov održavanja vodeće pozicije, osiguranje financijskih sredstava za predložene marketinške aktivnosti ili dokazivanje ROI-a za te marketinške aktivnosti. Neki od najčešćih marketinških izazova su:

- usporen rast tržišta – iako je u farmaceutskoj industriji uobičajen rast, a predviđa se da će farmaceutska industrija i dalje rasti, međutim usporenije zbog određivanja cijena, pritiska na tržištu, manjeg rasta na tržištima u nastajanju i daljnjeg pojavljivanja generičkih lijekova. Farmaceutska industrija će se suočiti sa više izazova rasta i održivosti u narednim godinama,
- sporost industrije u uvođenju inovativnog marketinga, prvenstveno digitalnog – prema Deloitte-u, farmaceutsko digitalno oglašavanje i marketing zaostaju za svim ostalim djelatnostima. Deloitte-ova studija navodi da je potrošnja za digitalno oglašavanje u 2014. godini iznosila 6,2 milijarde dolara u sektoru financijskih usluga u usporedbi sa 1,4 milijarde dolara za zdravstvo i lijekove. Iako je studija navela i da se potrošnja za digitalno oglašavanje za zdravstvo i lijekove povećala, ona je u usporedbi sa drugim industrijama još uvijek mala,
- stalne promjene politika – u farmaceutskoj industriji se promjene politika i novi propisi događaju vrlo često i većina farmaceutskih organizacija ih se mora pridržavati. navedeno utječe na način proizvodnje i prodaje proizvoda kao i na način prodaje. Dakle, zakonsko i regulatorno okruženje uvijek će predstavljati prijetnju farmaceutskim tvrtkama,
- upravljanje podacima i tumačenje podataka – marketinški izvještaj tvrtke Econsultancy, vezan za zdravstveno osiguranje, je naglasio da je većina zdravstvenih organizacija nespremna se baviti novim izvorima podataka ili prikupljati velike količine podataka. Prema istom izvješću čak 44% velikih organizacija nije spremno koristiti svoje CRM (Customer Relationship Management) podatke u marketinškim kampanjama. Marketinške kampanje su često i otežane zbog nemogućnosti razumijevanja podataka,
- iako se danas ne susreće često vrsta poslovanja „B2B2C“ (*business to business to customer*), farmaceutska industrija je jedna od onih koje primjenjuju navedeni oblik poslovanja. Dakle jedna tvrtka prodaje drugoj tvrtki koja tada taj proizvod prodaje kupcu,

- tržište B2B farmaceutskih proizvoda je, može se reći, pretrpano. McKinsey & Company su demonstrirali prednost koju ostvaruju farmaceutske kompanije ukoliko su prve na tržištu. Svi ostali, koji uđu na tržište nakon njih, su obično ostavljeni da se bore na konkurentnom tržištu na kojemu je puno kompanija koje nude sličan proizvod ili uslugu. Diferencijacija je izazov za svaku farmaceutsku organizaciju (Lawson, 2019.).

### **4.3. Interesno-utjecajne skupine u farmaceutskoj industriji**

Suradnja farmaceutskih tvrtki sa interesno-utjecajnim skupinama, je ključna zbog kvalitetne suradnje i razumijevanja njihovih očekivanja, potreba i nedoumica. Primitkom povratnih informacija farmaceutske kompanije su u mogućnosti korigirati svoje poslovanje. Otvoren, konstruktivan odnos i dijalog sa svim interesno-utjecajnim skupinama je ključan za poboljšanje poslovanja (Roche, 2015.).

Interesno-utjecajne skupine farmaceutske tvrtke mogu se podijeliti na one koji imaju moć propisivanja lijekova i one koji nemaju tu moć. Prvu skupinu sačinjavaju liječnici opće medicine i specijalisti, a drugu čine ostali dionici koji imaju izravni ili neizravni utjecaj na proces propisivanja.

Prema jednoj od podjela glavne skupine u farmaceutskoj industriji su pacijenti, liječnici i platitelji (Burmam, 2011.). Možemo reći da su farmaceutske kompanije usmjerene na tri segmenta podjele utjecajno-interesnih skupina: prvu koju čine liječnici, drugu koju čine bolnice, veleprodajnice i ljekarne, i treću koju čine kupci, odnosno pacijenti (Wadman, 2004).

Važna komponenta marketinga u farmaceutskoj organizaciji je relacija prodajnog predstavnika lijeka i liječnika kao skupine koja ima moć izbora lijeka i njegovog propisivanja (Lundstrom, R. F. 2004.) Liječnici su primarni fokus većine marketinških napora farmaceutskih tvrtki, budući da su oni donosioci odluka o izboru lijeka te služe i kao posrednici između farmaceutske tvrtke i pacijenta (Wright, 2005).

Obzirom na trendove u farmaceutskoj industriji važnost suradnje s udrugama pacijenata (PAG) postaje važan dio izgradnje boljeg imidža vodećih kompanija. Uspostavljanje dobrog odnosa sa svim interesno-utjecajnim skupinama je oduvijek bio važan dio farmaceutskih poduzeć. (Buttle, 2001.)

Općenito, dionici se u organizacijskom okruženju mogu podijeliti u dvije kategorije, a to su primarni i sekundarni dionici. Primarni dionici nose najveću odgovornost u tvrtci, a oni uključuju dobavljače tvrtke, potrošače koji koriste farmaceutski proizvod tvrtke, medicinski istraživački institut, zaposlenike koji rade u tvrtci i dioničare tvrtke. Sekundarni dionici nemaju ulogu u ekonomskom procesu, ali su jednako korisni kao i primarni dionici. Tu spadaju vlada, sindikati, mediji, političke stranke i akcijske skupine (UkEssays, 2020.). Utjecajno interesne skupine mogu se podijeliti i na glavne dionike u farmaceutskom poslovanju koje čine liječnici, medicinski predstavnici, trgovci na malo, veletrgovine, bolničko osoblje i pacijenti. Konstrukt upravljanja odnosima u farmaceutskoj industriji je složen obzirom da iako je pacijent krajnji potrošač, moramo uzeti u obzir i zavod za zdravstveno osiguranje, zdravstvene fondove i zdravstvene ustanove kao sudionike i platitelje. Farmaceutska industrija razvija odnose s liječnicima kao onima koji imaju izbor i propisivačku moć ali i drogerijama, ljekarnama, zdravstvenim ustanovama, ministarstvom i agencijom za lijekove (Fulekar 2014.).

#### **4.4. Utjecaj osobnih stavova menadžera na primjenu održive marketinške orijentacije**

Novo doba donosi i nove izazovi s kojima se poduzeća i menadžeri suočavaju a to su klimatske promjene, povećano siromaštvo, porast stanovništva i razmjera potrošnje, uništavanje ekosustava, veća potražnja za energijom, prekomjerno iskorištavanje prirodnih resursa i proizvodnja sve veće količine otpada. Postaje nužno redefinirati strategiju koja bi uključila marketinške aktivnosti koje su poveznica između poslovnog angažmana i održivosti.(Tollin, 2017.

Hunt i Vitell razvili su model donošenja odluka kroz koncept da su različite etičke odluke rezultat individualne različitosti etičkih sustava vrijednosti te je centralna komponenta osobna moralna prosudba. Kod donošenja etičkih odluka važno je uzeti u obzir osobne moralne vrijednosti, koje se među pojedincima razlikuju ali i sve vanjske silnice koje imaju utjecaj na donošenje takve odluke. Individualne etičke odluke i etičke odluke organizacije su često različite, i posljedično dovode do toga da i sama politika poduzeća vrši pritisak na menadžere prema neetičnom ponašanju (Ferrell, 2004).

American Management Association (2007) je svojim istraživanjem identificirao nekoliko glavnih čimbenika negativnog utjecaja na usvajanje i primjenu održive marketinške orijentacije, a to su uz neosvijestjenost, nedovoljna potražnja od strane potrošača i klijenata i

nedovoljna potražnja od strane menadžera i zaposlenika. Razlog premalog broja kompanija koje su osviještene i primjenjuju alate održive marketinške orijentacije je prema Little (2006) neosviještenost o društvenim i ekološkim trendovima kao i percepcija da takve aktivnosti nose preveliki rizik, te nepostojanje adekvatnih modela poslovanja koje bi potkrijepile implementaciju i primjenu.

Menadžeri izvršavaju funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontroliranja. Menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije, a pojam menadžmenta odnosi se na menadžere svih organizacijskih razina. Cilj svih menadžera je stvoriti višak vrijednosti. Oni upravljaju, a upravljanje se bavi proizvodnošću, što pretpostavlja učinkovitost i efikasnost. Funkcije menadžmenta mogu se podijeliti na:

- planiranje – sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama,
- organiziranje – je produžetak planiranja. Kada su određeni ciljevi koje treba dostići i strategija za njihovo ostvarenje, te resursi kojima će se to postići, tada se kao neminovno nameće potreba oblikovanja adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarenje tih ciljeva. U tom se smislu menadžmentu postavlja zadaća izbora adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću,
- upravljanje ljudskim potencijalima (kadroviranje) – je usmjereno na „materijalizaciju“ organizacije poduzeća. Zadaća je kadroviranja dodijeliti uloge ljudima koji će ih najbolje obavljati,
- vođenje – označuje fazu menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi akteri procesa rada usmjere prema željenom cilju. U ovoj fazi menadžeri ljude trebaju uvjeriti i inspirirati da krenu i provedu željene akcije. Od menadžera se očekuje motivacija, dobar stil vođenja i komuniciranje s ljudima,
- kontroliranje – označuje postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare. Mjerenje ostvarenja ciljeva provodi se na osnovi praćenja odstupanja od planova. Stoga planovi, iako prethode kontroli, čine njezinu osnovicu, jer bez planova ne bi bilo moguće utvrđivati odstupanja ostvarenja od onoga što je zadano (Buble, 2010: str. 13-15.).



Kroz funkcije menadžmenta koje su navedene, koji upravljaju poduzećem, planiraju, organiziraju, vode i kontroliraju poslovanje poduzeća, i za što su odgovorni, osobni stavovi na primjenu održive marketinške orijentacije imaju, shodno navedenom, veliki utjecaj.

Do sada su objavljivana istraživanja iz područja održivog marketinga analizirala pritiske interesno-utjecajnih skupina na primjenu zelenog marketinga odnosno na ekološki orijentirane marketinške aktivnosti. Fraj-Andres i suradnici (2009) smatraju da iako menadžeri moraju sagledati sve dionike, njihova orijentiranost na potrošače, konkurente i dobavljače ih potiče na orijentaciju organizacije prema održivim marketinškim aktivnostima (ekološka marketinška orijentacija i ekološki marketing). Schrette i suradnici (2014) su kao temeljne prilike održivog načina poslovanja prepoznali resurse, kulturu i strategiju. Područje održivog marketinga nije uvelike istraživano po pitanju vrijednosti i stavova marketinških menadžera i njihovim načinima razmišljanja kako se ono praktično primjenjuje.

Teorija planiranog ponašanja (Ajzen, 2008.) je teorija u proučavanju ljudskog ponašanja i pokazala se vrlo korisnom u istraživanjima pro-ekološkog ponašanja pod utjecajem stava, subjektivnih normi i percipirane kontrole ponašanja. Ajzenova je pretpostavka da s rastom pozitivnih stavova o ponašanju, raste i vjerojatnoća da će se pretvoriti u namjeru u ponašanju. Na tu temu postoji veći broj članaka koji su istraživali pro-ekološka ponašanja zaposlenika (Blok i sur., 2015.; Boiral i sur., 2015.; Greaves i sur., 2013.; Yuriev i sur., 2020. ). Cordano i Frieze (2000) dokazali su da stavovi menadžera imaju znatan utjecaj na donošenje odluka u smislu poboljšanja utjecaja na okoliš. Posebnu ulogu u malim i srednjim poduzećima imaju stavovi menadžeri obzirom da su vlasnici ti koji donose sve važne odluke o strategiji pa tako i o održivosti marketinga.

Istraživanja koja su mjerila stavove menadžera o održivom ili ekološki poželjnom ponašanju, te ih povezivala sa stvarnim organizacijskim aktivnostima, raznolika su u kontekstu prilagođenih modela, a i rezultata. Starik i Rands (1995, citirano u Flannery i May, 2000) su sugerirali kako je ključno istraživati način na koji menadžeri oblikuju odluke i ponašanja vezana uz održivost. Flannery i May (2000) su standardnoj teoriji planiranog ponašanja dodali i komponentu moralne obveze odnosno subjektivne norme za donošenje odluka o aktivnostima organizacija vezanih za okoliš, što znači da percepcija tuđih očekivanja ima veliki utjecaj na donošenje etičnih odluka. Mnogi drugi autori kao Ferdous (2010) i Cordano i suradnici (2000)

su zaključili da je značajna povezanost namjera i ponašanja odnosno da pozitivni stavovi i percepcija normi imaju povoljan učinak na usvajanje ekološki osviještenih aktivnosti.

Na temelju navedenih istraživanja se može zaključiti da su stavovi, subjektivne norme i kontrola ponašanja menadžera svojevrstne smjernice predviđanja o smjeru ponašanja marketinških menadžera organizacije.

#### **4.5. Analiza praktičnih primjera uspješne implementacije strategije održivog marketinga u farmaceutskoj industriji**

Primjer iz prakse koji je spojio utjecaje neprofitne organizacije i ekološku proaktivnost je farmaceutsko poduzeće AstraZeneca, britansko-švedska farmaceutska kompanija sa sjedištem u Cambridge-u. Menadžment je prepoznao potrebu za smanjenjem negativnog utjecaja njihovih laboratorija na okoliš te su sklopili partnerstvo s neprofitnom organizacijom „My Green Lab“ kako bi pro-aktivno i u suradnji s njima smanjili negativni utjecaj svojih laboratorija na okoliš. Certifikat My Green Lab smatra se zlatnim standardom za najbolju praksu laboratorijske održivosti u svijetu. (AstraZeneca, Sustainability Report 2021).

Chiesi Limited je podružnica kompanije Chiesi Farmaceutici S.p.A. u Velikoj Britaniji i Republici Irskoj sa sjedištem u Manchesteru. Ima preko 400 zaposlenika. Chiesi Farmaceutici je međunarodna zdravstvena korporacija sa sjedištem u Parmi u Italiji, a sa podružnicama je prisutna u 26 država. Chiesi istražuje, razvija i prodaje inovativne lijekove u respiratornom terapijskom području i području rijetkih bolesti. Stav i razmišljanja vođa Chiesi Limited-a je da je farmaceutska industrija važna u postizanju održive budućnosti. Naime, razvoj i proizvodnja lijekova inherentno troši velike količine prirodnih, ljudskih i ekonomskih resursa. Kao takva, predstavlja rizik za okoliš i održivost farmaceutske industrije. Međutim, sa ovim izazovima dolaze i prilike jer mnogi ključni sudionici u farmaceutskoj industriji, uključujući i Chiesi, su se obvezali za odgovorno upravljanje okolišem. Minimiziranjem utjecaja radnih operacija na okoliš farmaceutska industrija postaje pokretač pozitivnih promjena prema održivoj budućnosti. Postizanje održivosti je glavni globalni cilj farmaceutske industrije. Ukoliko se promatra cijela farmaceutska industrija, primjećuje se veliki pomak u razmišljanju u zadnjih desetak godina, a kompanije su si same nametnule inicijative za smanjenje štetnog utjecaja njihovih radnih aktivnosti i proizvoda na okoliš.

Mnoge vodeće svjetske farmaceutske kompanije istražuju i primjenjuju inovativnije načine implementacije održivosti. Kompanije, uključujući Chiesi, su se obavezale da će postati neutralne na ugljik dok se druge fokusiraju na plastičnu neutralnost i održivost vode u narednim godinama. Održivost je uvijek bila glavna briga u načinu rada na koji Chiesi posluje, a danas predstavlja ključni element strateške vizije tvrtke. Tvrtka je pokrenula nekoliko inicijativa za podršku održivosti. Na primjer, pokrenuli su program „We ACT - aktivno se brinemo za sutra“. Radi se o projektu koji uključuje sve zaposlenike Chiesija, kojim se povećava svjesnost i potiče ponašanje i procesi da budu održiviji. Chiesi želi poslovati na način da se umanja negativan utjecaj na njihov rad i proizvode, a kako su oni tvrtka koja uglavnom radi na respiratornom području, poseban fokus njihovih aktivnosti se nalazi u inicijativama i projektima posvećenim kvaliteti zraka koji se udiše (Pharmaphorum, 2019).

Jadran-galenski laboratorij je farmaceutska kompanija na hrvatskom tržištu koja posluje na ukupno šezdeset tržišta svijeta s više od tisuću zaposlenih a koja kao svoj fokus ističe održiv i dugoročan rast. Od 2000. godine je JGL punopravni član Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, te nastoji biti među kompanijama koje su nositelji promjena i održivog razvoja. Vodstvo je prepoznalo i kontinuirano radi na implementaciji održivog modela poslovanja. Cilj im je poboljšavati i unaprijediti radne i ekološke uvjete, osviješteno smanjivati utjecaj na okoliš, podizati svijest o raznolikosti i uključivanju, odgovorno upravljati poslom te podupirati najviše etičke standarde na svakoj stepenici stvaranja kvalitetnog proizvoda – od istraživanja i razvoja do prodaje i marketinga. JGL kontinuiranim aktivnostima brine o zaštiti okoliša.

## **5. ISTRAŽIVANJE O PRIMJENI ODRŽIVOG MARKETINGA U FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI**

### **5.1. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja**

Cilj ovog rada bio je istražiti primjenu održive marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji, utvrditi kakve osobne stavove prema etici imaju marketinški menadžeri, koja je razina primjene održive marketinške orijentacije u farmaceutskim poduzećima te istražiti utjecaje interesno-utjecajnih skupina na primjenu održive marketinške orijentacije.

Cilj je kroz ispitivanje marketinških menadžera utvrditi njihove stavove prema etici, spoznati razine primjene održive marketinške orijentacije i utjecaja interesno-utjecajnih skupina te dati preporuke za uvođenje i upravljanje konceptom i strategijom održivog marketinga u skladu s očekivanjima interesno utjecajnih skupina u poslovanju farmaceutskih poduzeća.

### **5.2. Metoda istraživanja**

Podaci su prikupljeni korištenjem visokotstrukturiranog online CAWI protokola Qualtrics iz rujna 2020. do siječnja 2021. koristeći osobnu mrežu poznanstava, te strukovne organizacije. Postupak je uključivao početni e-mail i dva naknadna. Zbog prirode kontaktiranja nije moguće razgovarati o stopi odgovora na poslani upitnik. Uzorak stručnjaka menadžera u farmaceutskim poduzećima u Hrvatskoj iznosio je 139 ispitanika od kojih je su u potpunosti 119 odgovorili na postavljeni upitnik.

Upitnik se sastojao od pet varijabli koje prate primjenu održive marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji: i to održive marketinške orijentacije, stavova menadžera, percipirane kontrole te bihevioralnih normi i pritisak interesno-utjecajnih skupina. Sva pitanja mjerena su Likertovom skalom od 7 stupnjeva, Održiva marketinška orijentacija korištena u ovom radu mjerena je prema instrumentu razvijenom od Lučić (2020) kao višedimenzionalna mjera tri elementa: (1) strateška integracija, (2) društvena uključenost t (3) etičke sposobnosti poduzeća. Prvi element održive orijentacije poduzeća mjerio se sa šest čestica za stratešku integraciju, pet za društvenu uključenost te sa četiri za etičke sposobnosti. Stavke su objašnjene detaljno u rezultatima istraživanja.

Pitanja koja se tiču stavova, subjektivnih normi te biheviornalne kontrole razvijene su prema postupcima razvoja skale u teoriji planiranog ponašanja (Ajzen, 1991), koji je također korišten u drugim studijama (Ferdous, 2010; Razum, 2015; Lučić 2020; Sinčić Ćorić et al., 2021). Stavovi menadžera su mjereni trima tvrdnjama „Marketing ostvaruje ukupno pozitivan doprinos društvu”, “Svrha marketinga je stvaranje kolektivnog blagostanja,” a “Uspjeh marketinga temelji se i na usklađenosti ekonomske djelatnosti s društvom i ekosustavom.”

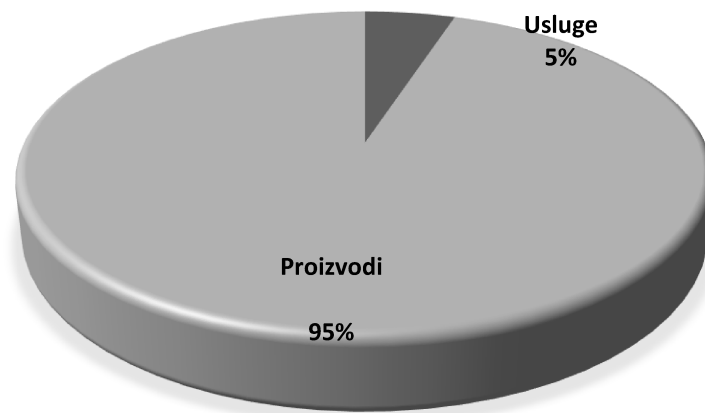
Subjektivne norme mjerene su s četiri stavke: „Vjerujem da naš tim uvažava i primjenjuje načela i procese okolišne, društvene i ekonomske održivosti.“, „Mislim da bi naš odjel trebao ostvarivati pozitivan doprinos društvu.“, „Mislim da je naš odjel vrlo predan u ostvarivanju održivih aktivnosti.“ i „Naš odjel je proaktivan u pitanjima ekologije i okoliša.“

Dok je biheviornalna kontrola mjerena s četiri čestice: „U poziciji sam pomoći svom timu da više primjenjuje odgovorne i održive aktivnosti ”, “Kada bih htio, mogao bih pomoći svom timu da ostvari ukupno pozitivan doprinos društvu”, “U vrlo velikoj mjeri, kontroliram pomak svog odjela prema primjeni održivog marketinga” i „O meni samom uvelike ovisi da li ću pomoći vlastitom odjelu da doprinese društvu.”

### **5.3. Uzorak istraživanja**

Kvantitativno istraživanje provedeno je na uzorku marketinških menadžera iz različitih farmaceutskih poduzeća koji posluju u Republici Hrvatskoj, uključujući generičke i inovativne kompanije. Ispitanici su dominantno visoko obrazovani njih 69% ima završen fakultet, 29% magisterij i 2% doktorat.

Grafikon 4. Proizvodna i uslužna orijentacija poduzeća u uzorku



Izvor: autorica rada

U kontekstu proizvodne i uslužne orijentacije poduzeća, prepoznaje se dominacija poduzeća koja dominantno na tržištu nastupaju s proizvodima – njih čak 95%.

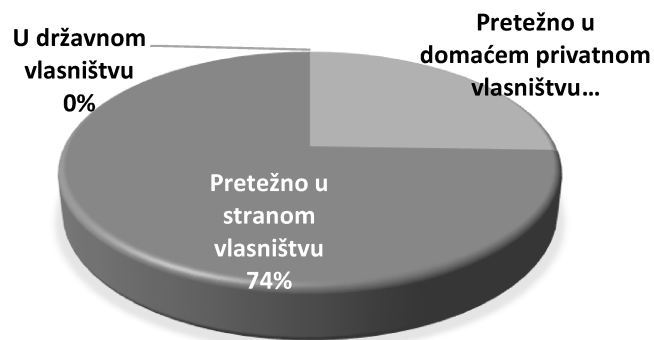
Grafikon 5. Tržište poduzeća u uzorku



Izvor: autorica rada

57% poduzeća posluje dominantno na tržištima krajnje potrošnje, dok njih 43% posluje na tržištima poslovne potrošnje.

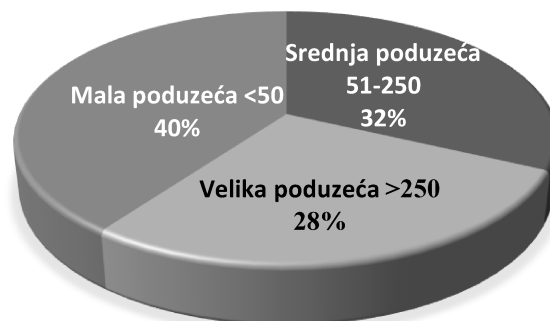
Grafikon 6. Vlasnička struktura poduzeća u uzorku



Izvor: autorica rada

Poduzeća u uzorku su pretežito u stranom vlasništvu, njih 74% dok je 26% njih u domaćem vlasništvu.

Grafikon 7. Veličina poduzeća u uzorku



Izvor: autorica rada

Analizom veličine poduzeća u uzorku, vidljiva je dominantna prisutnost malih poduzeća sa 40%. Dok su podjednako zastupljena velika poduzeća sa 32% i srednja poduzeća sa 28%.

## 5.4. Interpretacija rezultata istraživanja

Tablica 5. Održiva marketinška orijentacija

Varijabla	Čestica	Aritmetrička sredina	Standardna devijacija
STRATEŠKA INTEGRACIJA	- Moje poduzeće svoj uspjeh mjeri kombinacijom koja uključuje pokazatelje financijskih, okolišnih i društvenih učinaka.	4.83	1.68
	- Koncept održivosti integriran je u marketinšku strategiju našeg poduzeća.	5.07	1.44
	- Moj odjel motivira svoje zaposlenike za ostvarivanjem ekoloških i društvenih ciljeva povrh onih financijskih.	4.46	1.70
	- Predani smo praćenju cjeloživotne zadovoljstva potrošača/klijenata	4.85	1.73
	- Pratimo utjecaj korištenja naših proizvoda/usluga na okoliš	4.59	1.85
	- Pratimo utjecaj korištenja naših proizvoda/usluga na društvo.	5.11	1.76
DRUŠTVENA UKLJUČENOST	- Suradujemo s različitim interesnim skupinama ne bi li shvatili njihova očekivanja koji su stavljani pred nas.	5.59	1.31
	- Odabiremo dobavljače s obzirom na skup ekoloških, društvenih i ekonomskih kriterija.	4.54	1.74
	- Potičemo osobni i profesionalni razvoj svojih zaposlenih kroz edukacije, planiranje karijere, itd.	5.72	1.19
	- Sudjelujemo u razvoju i očuvanju lokalne kulturne i povijesne baštine.	4.18	1.75
	- Preferiramo kupnju i korištenje ekološki prihvatljivih proizvoda i usluga.	4.73	1.66
ETIČKE SPOSOBNOSTI	- Ponašamo se etično i odgovorno u određivanju cijena naših proizvoda.	5.77	1.18
	- Naši kupci/potrošači uvijek imaju sve informacije vezane za naše proizvode i usluge.	6.13	1.21
	- Atributi naših proizvoda/usluga su jasno, točno i iskreno komunicirani prema potrošaču.	6.37	1.00
	- Ponašamo se iskreno i etično u našim prodajnim aktivnostima kako bismo postigli dugotrajna partnerstva s kupcima/klijentima.	6.4	0.97

Izvor: autorica rada



Iz tablice 5. elemenata održive marketinške orijentacije, u kontekstu strateške integriranosti ističu se tri vodeće tvrdnje: praćenje utjecaja korištenja naših proizvoda/usluga na društvo (5,11), tvrdnja da je koncept održivosti integriran u marketinšku strategiju našeg poduzeća (5,07) i tvrdnja o predanosti praćenju cjeloživotnog zadovoljstva potrošača/klijenata (4,85). Ostale tvrdnje faktora strateške integracije imaju iznadprosječne vrijednosti na Likertovoj skali od 7, od čega se s najnižom vrijednosti ističe motivacija odjela na zaposlenike u smislu ostvarenja ekoloških i društvenih ciljeva povrh onih finansijskih (srednja vrijednost 4,46). Također, možemo zaključiti kako postoje velika odstupanja u mišljenjima ispitanika što je vidljivo iz standardne devijacije u svim postavljenim pitanjima.

Kod ocjene faktora društvene uključenosti unutar održive marketinške orijentacije, ističe se prosječna vrijednost čestice sa najmanjim odstupanjem među ispitanicima na pitanju o poticaju osobnog i profesionalnog rasta zaposlenika, s vrijednosti 5,72, na temelju čega se može zaključiti kako poduzeća motiviraju zaposlenike i prepoznaju predanost zaposlenika. Obzirom da zaposlenici predstavljaju bitan element stvaranja vrijednosti marketingu poduzeća, utoliko je i njihova motivacija i angažiranost ključna. Također se ističe tvrdnja o surađivanju s različitim interesnim skupinama u svrhu spoznaje njihovih očekivanja s vrijednosti 5,59, što je očekivano obzirom da je farmaceutska industrija u svojoj osnovi orijentirana prema krajnjem potrošaču i zdravlju. Najveća odstupanja i najnižu razinu slaganja su ispitanici izrazili kod sudjelovanja njihovih kompanija u razvoju i očuvanju lokalne kulturne i povijesne baštine i o odlukama izabiru li poduzeća dobavljače s obzirom na skup ekoloških, društvenih i ekonomskih kriterija.

Kod ocjene varijable etičkih sposobnosti unutar održive marketinške orijentacije, vidljivo je da su odgovori ispitanika ujednačeniji, te je standardna devijacija odgovora manja, iz čega zaključujemo kako većina ispitanika smatra kako se njihova tvrtka ponaša etično i iskreno u svojim prodajnim aktivnostima kako bi postigli dugotrajna partnerstva sa svojim kupcima (srednja vrijednost 6,4). Također ispitanici smatraju kako su značajke njihovih proizvoda jasno, točno i iskreno komunicirane prema krajnjim potrošačima (srednja vrijednost 6,37). Izjava sa kojom se ispitanici najmanje slažu te koja je imala visoku razinu podijeljenih mišljenja je ona u kojoj se navodi kako se tvrtka ponaša etično i odgovorno prilikom određivanja cijena proizvoda (srednja vrijednost 5,77), što ukazuje na prostor za poboljšanje obzirom da se upravo

zbog neetičnog formiranja cijena farmaceutske firme i nađu u problemima. Činjenica da su ispitanici na sve tvrdnje etičkog faktora imali visoke vrijednosti na skali upućuju na visoku osviještenost o etičnosti poduzeća farmaceutske industrije u Republici Hrvatskoj.

Tablica 6. Stavovi o održivom marketingu, subjektivne norme i bihevioralna kontrola

Varijabla	Čestica	Aritmetrička sredina	Standardna devijacija
STAVOVI	- Marketing ostvaruje ukupno pozitivan doprinos društvu.	5.31	0.97
	- Svrha marketinga je i stvaranje kolektivnog blagostanja.	4.69	1.25
	- Uspjeh marketinga temelji se i na usklađenosti ekonomske djelatnosti s društvom i ekosustavom.	5.5	1.26
SUBJEKTIVNE NORME	- Vjerujem da naš tim uvažava i primjenjuje načela i procese ekološke, društvene i ekonomske održivosti.	5.65	1.05
	- Mislim da bi naš odjel trebao ostvarivati pozitivan doprinos društvu.	6.16	1.03
	- Mislim da je naš odjel vrlo predan u ostvarivanju održivih aktivnosti.	5.52	1.22
	- Naš odjel je proaktivan u pitanjima ekologije i okoliša.	4.83	1.48
BIHEVIORALNA KONTROLA	- U poziciji sam da mogu pomoći svom timu da više primjenjuje odgovorne i održive aktivnosti.	5.7	1.28
	- Kada bih htio, mogao/la bi pomoći mom timu da ostvari ukupno pozitivan doprinos društvu.	5.56	1.31
	- U vrlo velikoj mjeri kontroliram pomak svog odjela prema primjeni održivog marketinga.	4.87	1.45
	- O meni samom uvelike ovisi da li ću pomoći vlastitom odjelu da doprinese društvu.	5	1.32

Izvor: autorica rada

Iz priložene tablice o segmentu o stavovima marketinških menadžera prema etici ističe se tvrdnja da se uspjeh marketinga temelji na usklađenosti ekonomske djelatnosti s društvom i ekosustavom s prosječnom vrijednosti od 5,5. Tvrdnja da je svrha marketinga stvaranje kolektivnog blagostanja je imala najnižu vrijednost među stavovima od 4,69 na skali od 7 stupnjeva. Na bazi teorije planiranog ponašanja stavovi imaju pozitivan utjecaj na ponašanje i donošenje odluka u ovom slučaju o održivom marketingu.

Subjektivna norma promatra utjecaj okoline na primjenu održive marketinške orijentacije. Ističe se prosječna vrijednost čestice od 6,16 da bi odjel trebao ostvarivati pozitivan doprinos društvu, što je vrlo pozitivno obzirom da postoji pozitivan utjecaj normi na razinu održivog marketinga. Najniža srednja vrijednost od 4,83 bila je o proaktivnom djelovanju u pitanjima ekologije i okoliša, što zapravo govori i prostoru za poboljšanje po pitanju ekološki orijentiranih aktivnosti.

U segmentu bihevioralne kontrole ističe se mogućnost pojedinca da ostvari svoje naume u skladu s organizacijskim ograničenjima. Od tvrdnji se ističu dvije, da je menadžer u poziciji

sam pomoći svom timu da više primjenjuje odgovorne i održive aktivnosti (srednja vrijednost 5,7) i da kada bi htio, bi mogao pomoći svom timu da ostvari ukupno pozitivan doprinos društvu (srednja vrijednost 5,56). Pitanje o velikoj mjeri kontroliranja pomaka odjela prema primjeni održivog marketinga je imalo najnižu vrijednost (4,87) zajedno s percepcijom da o samom menadžeru ovisi da li će pomoći odjelu da doprinese društvu.

Tablica 7. Pritisak interesno utjecajnih skupina

Varijabla	Čestica	Aritmetrička sredina	Standardna devijacija
PRITISAK INTERESNO UTJECAJNIH SKUPINA	- Ostvarivanje dobrog ugleda poduzeća na tržištu	6,03	0,95
	- Zakonske odredbe i okviri	5,96	1,19
	- Inicijative visokog vodstva poduzeća	5,91	1,07
	- Direktive Europske Unije	5,84	1,20
	- Namjere i inicijative vlasnika poduzeća	5,82	1,16
	- Aktivnosti i zahtjevi potrošača/klijenata	5,78	0,95
	- Održivo i odgovorno poslovanje glavnih konkurenata	5,45	1,18
	- Inicijative zaposlenika poduzeća	5,27	1,18
	- Poticaji državnih institucija i vladinih organizacija	5,24	1,36
	- Aktivnosti i inicijative dobavljača.	5,10	1,37
	- Inicijative lokalnih zajednica.	4,80	1,36
	- Protesti neprofitnih, nevladinih udruga.	4,46	1,56

Izvor: autorica rada

Obzirom da pritisci izvana imaju utjecaj na menadžere i obzirom da marketing analizira različite interese dionika koji su važni za poslovni uspjeh poduzeća, ispitivanje pritiska interesno-utjecajnih skupina je važno za primjenu održive marketinške orijentacije. Ispitanici su iznosili svoje mišljenje vezano za pritisak na poduzeće za povećanjem održivog marketinga. Prema njihovim ocjenama, najveći pritisak interesno-utjecajnih skupina je za ostvarivanjem dobrog ugleda poduzeća na tržištu (srednja vrijednost 6,03) i zakonske odredbe i okviri s vrijednosti 5,96. Vrlo visoko su pozicionirani i pritisci inicijative visokog vodstva poduzeća, direktive Europske unije namjere i inicijative vlasnika poduzeća. Kao najmanji pritisak ispitanici su naveli inicijative i proteste neprofitnih i nevladinih udruga (srednja vrijednost 4,46), te inicijative lokalnih zajednica (srednja vrijednost 4,8).

Strukturni model je testiran pomoću vrste multivarijatne i eksplorativne analize podataka parcijalnih najmanjih kvadrata PLS-SEM (engl. Partial least square structural equation modeling), jer za obradu podataka omogućuje zajedničku analizu mjernog i strukturalnog modela od kojih se sastoji. PLS-SEM metoda se primjenjuje za razvijanje teorija u

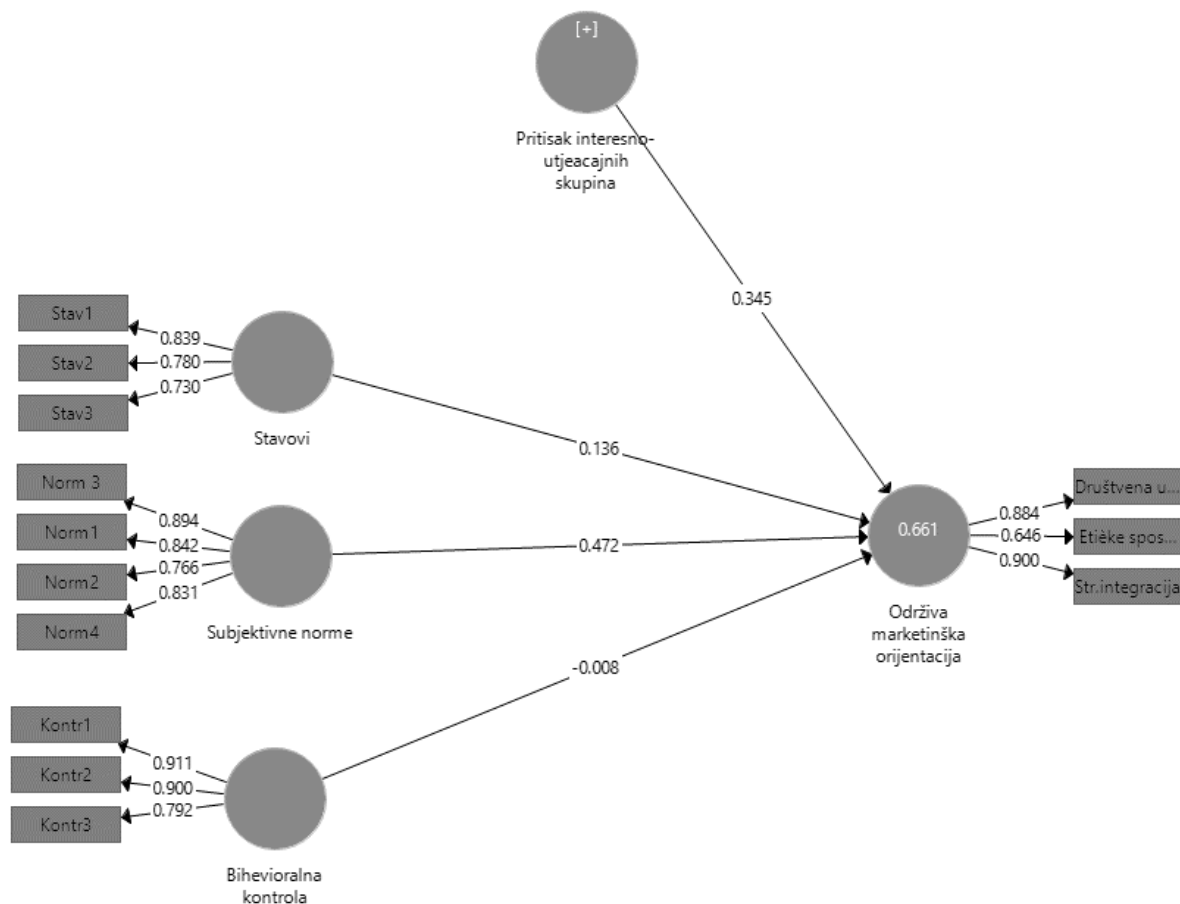
eksploratorom istraživanju jer usmjerava na objašnjavanje varijance zavisnih varijabli pri ispitivanju modela (Hair, 2017), stoga je preferirana metoda kad je cilj istraživanja razvoj teorije i objašnjenje varijance. Metoda se bazira na mreži veza između odabranih faktora i veza te njihovih mjernih instrumenata. Strukturni model je imao za cilj provjeriti statističku značajnost smjera i jakosti:

- Utjecaja stavova, subjektivnih normi te bihevioralne kontrole na razinu implementacije održive marketinške orijentacije
- Utjecaja pritiska interesno-utjecajnih dionika na razinu implementacije održive marketinške orijentacije

Model je sastavljen od varijabli prvog reda, njih 5 gdje je svaka varijabla mjerena sa minimalno tri čestice. U modeliranju je važno odrediti karakter varijabli. Reflektivni karakter je posljedica konstrukta kojeg mjeri dok je formativni karakter posljedica čestica koje ga mjere (Hensler, 2009). Prema preporuci autora Jarvis (2003) kao formativni konstrukt formirane su varijable elementi održive marketinške orijentacije (strateška integritanost, društvena uključenost te etičke sposobnosti) te pritisak interesno utjecajnih skupina, kao što je to modelirano u drugim radovima iz ovog područja (Razum, 2014; Lučić, 2020, Sinčić Ćorić et al., 2020).

Preporučena veličina uzorka za PLS analizu bi trebala biti (a) 10 puta veća od broja indikatora skale sa najvećim brojem formativnih indikatora, te (b) 10 puta veća od najvećeg broja strukturnih smjernica u modelu (Barclay et al, 1995). U prikazanom modelu prisutne su dvije formativne varijable, a ukupni broj strukturnih smjernica iznosi četiri iz čega se može zaključiti kako je uzorak istraživanja dovoljno velik za analizu.

Slika 4. Prikaz strukturnog modela



Izvor: autorica rada

Rezultati PLS-SEM procjenjuju se pomoću metrike mjernog modela kroz pouzdanost, konvergentnu valjanost i diskriminantnu valjanost. Procjena reflektivnog modela je na temelju unutarnjih konzistentnosti pouzdanosti. Za procjenu unutarnje konzistentnosti, pouzdanosti individualnog indikatora te izvučene prosječne varijance (engl. Average variance extracted – AVE) u smislu procjene konvergentne valjanosti, mora se uključiti i kompozitna pouzdanost. Kriterij za unutarnju konzistentnost je Cronbach's alpha koji služi za procjenu pouzdanosti kroz korelacije promatranih primarnih varijabli.

Tablica 8. Pokazatelji valjanosti i pouzdanosti reflektivnih varijabli u modelu

Konstrukt i čestice	Faktorska opterećenja	AVE	CR	Cronbach alpha
STAVOVI		0.616	0.827	0.707
Stav 1	0.840			
Stav 2	0.789			
Stav 3	0.721			
BIHEVIORALNA KONTROLA		0.755	0.902	0.838
B. Contro1	0.912			
B. Contro2	0.901			
B. Contro3	0.792			
SUBJEKTIVNE NORME		0.696	0.901	0.854
S. Norm1	0.892			
S. Norm2	0.849			
S. Norm3	0.766			
S. Norm4	0.831			
ODRŽIVA MARKETINŠKA ORIJENTACIJA		0.67	0.856	0.740
STRATEŠKA INTEGRACIJA	0.900			
DRUŠTVENA UKLJUČENOST	0.646			
ETIČKE SPOSOBNOSTI	0.884			

Izvor: autorica rada

Analiza opterećenja faktora reflektivnih varijabli pokazatelj je konvergentne valjanosti koja je zadovoljena. Naime preporučeno je da opterećenja moraju biti veća od 0,7 (Hair et al. 2014: str. 103), što je zadovoljeno. Prosječna izlučna varijanca (AVE), kao mjera konvergentne valjanosti, je također zadovoljena jer za je za svaku varijablu u modelu za svaku reflektivnu veća od 0,5 (Hair et al, 2014: str. 103). Složena pouzdanost (CR) uzima u obzir različitost opterećenja tvrdnji ili čestica, te se tumači jednako kao i Chronbach alpha. On mora biti iznad 0,7, jednako kao i tradicionalni pokazatelj pouzdanosti Cronbach alpha (Hensller et al., 2009). Oba pokazatelja, za sve promatrane varijable, iznose više od zadane norme pa se može zaključiti da su pouzdane.

Tablica 9. Diskriminantna valjanost refleksivnih varijabli u modelu

	Bihevioralna kontrola	Održiva marketinška orijentacija	Pritisak i-o skupina	Stavovi	Subjektivne norme
BIHEVIORALNA KONTROLA	0.869				
ODRŽIVA MARKETINŠKA ORIJENTACIJA	0.459	0.818			
PRITISAK I-O SKUPINA	0.481	0.673			
STAVOVI	0.457	0.589	0.479	0.784	
SUBJEKTIVNE NORME	0.507	0.747	0.565	0.618	0.834

Izvor: autorica rada

Za ispitivanje diskriminantne valjanosti primjenjuje se Fornell-Larckerov kriterij, prikazan u tablici 10 gdje je vidljivo kako su sve izlučne varijance refleksivnih varijabli veće od veličina kvadriranih korelacija pa je i taj uvjet zadovoljen.

Postoji jedna formativna varijabla u modelu za koju je osigurana nomološka valjanost te teoretska pretpostavka modela. Značajnost težine opterećenja svih faktora formativnih konstrukata je osigurana uz statističku značajnost  $p=0,001$ . Multikolinearnost je također isključena s obzirom da su sve vrijednosti VIF pokazatelja ispod 2 (Hair et al.: 212: 430).

Ukupni strukturni model se također ocjenjuje kao izrazito stabilan. Vrijednost  $R^2$  koja predstavlja koeficijent determinacije endogenih varijabla je na jakoj objašnjenosti (Hensler et al., 2009) jer  $R^2$  iznosi 0,66 za održivu marketinšku orijentaciju. Dodatna mjera adekvatnosti strukturnog modela uključuje procjenu prediktivne mogućnosti a provodi se pomoću Stone-Geisserovog testa (Henseler et al., 2009). Rezultati upućuju kako on iznosi 0,374 za održivu marketinšku orijentaciju što sugerira jaku relevantnost predikcije. Zbog svega navedenog, može se zaključiti kako je model adekvatan za utvrđivanje strukturnih koeficijenata između definiranih egzogenih varijabli, s ciljem istraživanja povezanosti između postavljenih varijabli.

Strukturni koeficijenti između egzogenih varijabli u modelu interpretiraju se poput beta koeficijenata u standardnoj regresijskoj analizi i moraju zadovoljiti dvije pretpostavke: da im je predznak istovjetan onom u pretpostavljenoj teoretskoj podlozi te da je osigurana njihova statistička značajnost (Henseler et al, 2009).



Tablica 10. Statistička značajnost strukturnog modela

	Standardizira procjena (beta koeficijent)	Standardna greška	T vrijednost	P vrijednost
Bihevioralna Kontrola -> Održiva Marketinška Orijentacija	-0.008	0.07	0.116	0.907
Pritisak Interesno-Utjecajnih Skupina -> Održiva Marketinška Orijentacija	0.345	0.105	3.296	0.001
Stavovi -> Održiva Marketinška Orijentacija	0.136	0.088	1.551	0.122
Subjektivne Norme -> Održiva Marketinška Orijentacija	0.472	0.105	4.487	0.000

Izvor: autorica rada

Analiza veza u strukturnom modelu kreće iz teoretske postavke da stavovi, subjektivne norme i bihevioralna kontrola, temelji teorije planiranog ponašanja, utječu pozitivno na svaki od elemenata održive marketinške orijentacije.

Analiza rezultata ovog istraživanja provedenog na uzorku menadžera farmaceutske industrije daje nešto drugačije rezultate. Naime, prema rezultatima stavovi menadžera nemaju statistički značajan utjecaj na implementaciju strateške integriranosti, društvene uključenosti te etičkih sposobnosti kao elemenata održive marketinške orijentacije. Također standardizirani beta koeficijent, je ispravnog predznaka, ali male vrijednosti (0.136). Te se iz navedenog zaključuje kako stavovi imaju samo djelomičan utjecaja na implementaciju održive marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji.

Nadalje, bihevioralna kontrola definirana je kao mogućnost pojedinca da ostvari svoje namjere u skladu s ograničenjima funkcije i organizacije. Analiza utjecaja bihevioralne kontrole na elemente održive marketinške orijentacije farmaceutskoj industriji također se nije pokazala presudnom i nije dokazana niti statistička značajnost niti ispravan predznak.

Subjektivne norme predstavljaju percepciju utjecaja koji ima okolina na ponašanje pojedinca u kontekstu implementacije održive marketinške orijentacije te analiza tih rezultata daje izrazito značajan uvid. Naime, postoji statistički značajna i izrazito jaka pozitivna povezanost između subjektivnih normi te endogene varijable. Navedeni rezultati nalažu, kako društvena klima te određivanje norme ponašanja okoline ima ključan utjecaj na implementaciju marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji.

Na posljjetku, pritisak interesno-utjecajnih skupina pokazao se izrazito statistički značajnim utjecajem na održivu marketinšku orijentaciju. Analiza standardiziranih beta koeficijenata sugerira kako se radi o relativno snažnoj pozitivnoj povezanosti (0.345). Zaključuje se kako pritisak interesno-utjecajnih skupina ima jak utjecaj na implementaciju dva elementa održive marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji.

## 5.5. Diskusija

Iz teorije proizlazi da se održivi marketing promatra i analizira kroz društvene, ekonomske i ekološke ciljeve. Ovim radom se po prvi put istraživala primjena strateške marketinške orijentacije prema održivosti u farmaceutskoj industriji u Republici Hrvatskoj primjenom mjernog instrumenta kroz tri dimenzije (razvijenog od Lučić, 2020.): strateške integracije, društvenog angažmana i etičkih sposobnosti. Lučić (2020) je razvila i potvrdila mjerne stavke za ove tri dimenzije pomoću kojih se može pratiti stvarna implementacija u praksi i mjerenje društveno odgovornog marketinga u svim industrijama bez obzira na okolišno ili društveno pozicioniranje proizvoda poduzeća. Bit održivog marketinga sastavljenog od tri faktora: strateške integracije, društvenog angažmana i etičke sposobnosti je usvajanje društvenih i ekoloških vrijednosti i inkorporacija istih u strategiju. (Crittendena 2016.). Iz teorije planiranog ponašanja poznato je da stavovi, subjektivne norme i bihevioralna kontrola utječu pozitivno na svaki od elemenata održive marketinške orijentacije.

Iz deskriptivne analize o održivoj marketinškoj orijentaciji se izdvaja segment etičkih sposobnosti s prosječnom vrijednosti 6,17, na drugom mjestu je društvena uključenost sa srednjom vrijednosti 4,95 a na trećem mjestu je strateška integracija s prosječnom vrijednosti 4,82. Isti poredak tri faktora po prosječnim vrijednostima je potvrdila i Razum (2015) na istraživanju marketinških menadžera poduzeća iz različitih industrija, dok je poredak kod istraživanja autorice Sinčić-Ćorić et al. (2020) na Start-up poduzećima prema vrijednostima imao etičke sposobnosti na prvom mjestu zatim stratešku integraciju te na posljednjem mjestu društvenu uključenost, iako s malim razlikama u prosječnim vrijednostima.

Usporedbom ovog rada i dva prethodno spomenuta rada po pitanju održive marketinške orijentacije može se primijetiti da su sve prosječne vrijednosti porasle od 2015. god., što se vjerojatno može objasniti trendom i povećanjem svijesti o održivosti. Na temelju usporedbe sa spomenutim radovima proizlazi da je implementacija održive marketinške orijentacije u

farmaceutskim poduzećima dosta uspješna, prosječna ocjena ukupno gledano prema zbroju svih tri faktora najveća je za farmaceutska poduzeća i iznosi 5,31. (za Start-up poduzeća je 5,27 Sinčić-Ćorić et al., 2020).

Kvalitativno istraživanje je pokazalo kod faktora etičkih sposobnosti da većina smatra da se farmaceutska poduzeća ponašaju etično i iskreno u prodajnim aktivnostima (6,4) i komunikaciji o proizvodima (6,37) a zapravo je najniža vrijednost etičnosti identificirana pri određivanju cijena proizvoda (5,77) , gdje postoji prostor za poboljšanje. Zanimljivo je da je u usporedbi sa Start-up industrijom tvrdnja s najvećom vrijednosti farmaceutskih poduzeća po pitanju etičkih sposobnosti imala najnižu vrijednost od 5,73 (Sinčić-Ćorić et al., 2020).

Iz dijela društvene uključenosti se ističe prosječna vrijednost poticaja na osobni, profesionalni razvoj i rast zaposlenika u stvaranju vrijednosti marketinškog odjela farmaceutskih poduzeća (5,72). Najniža vrijednost je zabilježena za sudjelovanje u razvoju i očuvanju kulture i baštine (4,18) ali i nedovoljna osviještenost po pitanju odabira dobavljača s obzirom na ekološke, društvene i ekonomske kriterije (4,54). U skladu s dobivenim rezultatima su i rezultati u istraživanju od Razum (2015) i Sinčić-Ćorić et al. (2020).

U segmentu strateške integracije posebno se ističe tvrdnja o praćenju utjecaja korištenja proizvoda/usluga na društvo (5,11). Ista tvrdnja je i u Start-up industriji imala najveću prosječnu vrijednost od 5,17 (Sinčić-Ćorić et al., 2020). Zanimljivo je također da većina smatra da je koncept održivosti integriran u marketinšku strategiju poduzeća (5,07) a slično je potvrdilo i istraživanje od Razum (2015) , za razliku od Start-up poduzeća gdje je ta tvrdnja imala najnižu prosječnu vrijednost od 4,82 (Sinčić-Ćorić et al.). Motivacija zaposlenika za ostvarivanjem ekoloških i društvenih ciljeva povrh financijskih je imala najnižu prosječnu vrijednost (4,46), a isto je pokazalo i istraživanje u Start-up industriji (4,82) od Sinčić-Ćorić et al. (2020). Praćenje utjecaja na okoliš je imalo nisku prosječnu vrijednost (4,59) što su pokazali i rezultati od Razum (2015) i Sinčić-Ćorić et al. (2020).

Istraživanjem namjere u ponašanju menadžera na temelju teorije planiranog ponašanja, kroz tri varijable, primjećuje se da su najveće prosječne vrijednosti kod subjektivnih normi (5,54), zatim slijedi bihevioralna kontrola (5,28) te na kraju stavovi s prosječnom vrijednosti od 5,16.

Promatrajući varijablu subjektivne norme ističe se tvrdnja da bi odjel trebao pozitivno doprinositi društvu (6,16) dok su same aktivnosti oko predanosti i same primjene održivog

ponašanja po pitanju ekologije i okoliša rangirane niže (4,83 na skali od 7), te ukazuju na potrebu za većim angažmanom oko usvajanja aktivnosti vezanih uz ekološku osviještenost i utjecaja na okoliš.

Indikator bihevioralne kontrole upućuje na to da su menadžeri u poziciji da pomognu svom timu (5,7) te da i kada bi htjeli da bi mogli doprinijeti svom timu pri pozitivnom doprinosu društva (5,56), no s druge strane je vidljivo da ne postoji mjere kontrole pomaka odjela prema održivom marketingu (4,87). Mnoga su istraživanja potvrdila da je važno imati sustav koji potiče zaposlenike na održivost (Miles, 2000) te bi se moglo primijeniti u ovom primjeru.

Indikator stavova sugerira da menadžeri prepoznaju da je uspjeh marketinga pored ekonomske djelatnosti, usklađenost sa društvom i ekosustavom s prosječnom vrijednosti (5,5), dok kolektivno blagostanje nije prepoznato kao svrha samog marketinga (4,69), što se donekle može objasniti i s teorijom negativne percepcije marketinga kroz prizmu neetičnog djelovanja menadžera.

Autori Buysse i Verbeke su dokazali da je usvajanje ekološki orijentirane strategije potaknuto utjecajem zakonskih zahtjeva i pritisaka utjecajno-interesnih skupina, Rivera-Camino (2007) je dokazao da je primjena zelenog marketinga kao preteče održivog marketinga u direktnoj vezi s pritiskom interesno-utjecajnih skupina U teoriji je naglašena i važnost utjecaja interesa dionika na oblikovanje društveno odgovornog poslovanja (Lindgreen, 2009). Pritisci unutarnjih, vanjskih i institucionalnih interesno-utjecajnih skupina, kao element koji potiče menadžere na aktivnosti i donošenje odluka, predstavljaju važan čimbenik u smislu primjene održivosti u marketinškom odjelu.. Na temelju rezultata proizlazi da je najveći pritisak interesno-utjecajnih skupina na primjenu održive marketinške orijentacije za ostvarenjem dobrog ugleda poduzeća na tržištu (6,03), zakonske odredbe i okviri (5,96) te inicijative vodstva poduzeća (5,91). Zakonski okviri su minimum zahtjeva koje organizacije trebaju poštivati, te je logičan zaključak da se njihovim inicijativama može utjecati na razinu primjena održivih aktivnosti u farmaceutskim poduzećima. Vodstvo poduzeća je ključno za stvaranje kulture poduzeća, te je očekivano da imaju veliki utjecaj. Zanimljivo je i da je najniže rangiran utjecaj od strane nevladinih i neprofitnih organizacija (4,46), kao grupe koja se smatra najmanjim pokretačem implementacije održivog marketinga, što prema teorijskoj podlozi nije tako (Lučić, 2020). Istraživanje provedeno od strane Lučić (2020) o utjecaju percipiranog pritiska interesno-

utjecajnih skupina na održivu marketinšku orijentaciju je potvrdilo ozbiljnost institucionalnih dionika odnosno zakona i važnosti opredjeljenja uprave za stvaranjem kulture.

Stavovi menadžera su djelomični prediktori namjera ponašanja a bihevioralna kontrola nije imala značajan utjecaj na implementaciju održive marketinške akcije (Cordano, 2010; Ferdous, 2010). U skladu sa spomenutim istraživanjima su i rezultati na uzorku farmaceutskih menadžera po pitanju stavova i bihevioralne kontrole statistički neznačajni, stavovi su pokazali tek mali utjecaj (0,136) na implementaciju održive marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji. Navedeni rezultati nalažu kako percipirani društveni pritisak (subjektivna norma) ima ključan utjecaj na ponašanje menadžera i posljedično implementaciju marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji.

Rezultat po pitanju pritiska interesno-utjecajnih skupina na održivu marketinšku orijentaciju pokazao se izrazito statistički značajnim utjecajem s relativno snažnom pozitivnom povezanosti (0.345). Zaključuje se kako pritisak interesno-utjecajnih skupina ima jak utjecaj na implementaciju dva elementa održive marketinške orijentacije (stratešku integraciju i društvenu uključenost) u farmaceutskoj industriji.

Obzirom na trendove koji upućuju na sve veće probleme za društvo i okoliš pa i profitabilnost poduzeća, postoji sve veći interes farmaceutskih poduzeća o implementaciji održive marketinške strategije te posljedičnog poboljšanja poslovanja i imidža. Kako bi se održivost uključila u strategiju poduzeća nužno je i da bude integrirana u kulturu poduzeća (Menon, 1997), i Kumar i Christodouloupoulou (2014) ističu važnost ugradnje održivosti u temeljenu srž organizacije. Druga istraživanja su zaključila da je za oblikovanje ekološke strategije ključna interna, a ne eksterna motivacija (Baker i Sinkula, 2005).

## 6. ZAKLJUČAK

Održivi marketing je relativno novi koncept u marketingu i poslovanju, koji polazi od ideje ostvarivanja trostrukog cilja: ekonomskog, društvenog i ekološkog. Uz ekonomski prioritet se uključuju i društveno i ekološko djelovanje kroz aktivnosti organizacija s težnjom kako bi se održivost ugradila u kulturu poduzeća. Održivi marketing počiva na etičkim i moralnim principima te humanom pristupu poduzeća. Ukoliko poduzeća zaista žele integrirati koncepciju opće dobrobiti i profitabilnosti u svoju strategiju nastupa na tržištu, društvenu i ekološku odgovornost, tada joj trebaju pridati puno veću važnost i implementirati ju kroz sve aktivnosti marketinške funkcije.

Osnovna uloga farmaceutske industrije, za razliku od većine drugih industrija, je služenje javnog dobra i zato su pred farmaceutsku industriju postavljeni visoki standardi etičnosti. Međutim, kao i sve druge industrije, tako i farmaceutska, je dio slobodnog tržišta i ima cilj ostvariti što veći profit. Dakle, farmaceutska industrija s jedne strane treba služiti javnom dobru, a s druge strane ostvarivati što veći profit. Percepcija etičnosti u farmaceutskoj industriji je u velikoj mjeri negativna, a aspekti koji najčešće podliježu kontroverzi su vezani za sigurnost lijekova, cijene, transparentnost podataka, dizajn kliničkih studija, marketinška ograničenja, testiranje na životinjama i sl. U zadnjih dvadesetak godina su uloženi znatni naponi da se razviju zakoni, kodeksi i propisi koji bi omogućavali uspostavu globalnih etičkih standarda za poslovanje.

Uzimajući u obzir važnu poziciju i ulogu marketinških menadžera u farmaceutskoj industriji, istraživali su se po prvi put i utvrdili osobni stavovi marketinških menadžera prema etici, primjena održive marketinške orijentacije u farmaceutskim poduzećima i utjecaj interesno-utjecajnih skupina na primjenu održive marketinške orijentacije.

Ovaj rad je analizirao primjenu održive marketinške orijentacije u farmaceutskim poduzećima u Republici Hrvatskoj kroz tri dimenzije: stratešku integraciju, društveni angažman i etičke sposobnost. Na temelju rezultata rada se zaključuje da stavovi menadžera imaju tek mali utjecaj, ali statistički neznatna na implementaciju održive marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji dok subjektivne norme marketinških menadžera pozitivno utječu na primjenu održive marketinške orijentacije (statistička značajnost je potvrđena za stratešku integritet, etičke

sposobnosti i društvenu uključenost). Ovakav rezultat ukazuje na važnost utjecaja okoline, normi i kulture na ponašanje menadžera kao preduvjeta za održivo ponašanje menadžera, te je rezultat u skladu sa sličnim istraživanjima (Lučić, 2020; Sinčić Ćorić et al., 2020; Cordano, 2010; Ferdous, 2010). Rezultati sugeriraju da je utjecaj društvenog pritiska velik na donošenje odluka menadžera.

Pritisak interesno-utjecajnih skupina je prepoznat kao vrlo značajan s relativno snažnom pozitivnom povezanosti na održivu marketinšku orijentaciju. Zaključuje se kako pritisak interesno-utjecajnih skupina ima jak utjecaj na implementaciju strateške integracije i društvene uključenosti u farmaceutskoj industriji, u ovom slučaju na ostvarivanje dobrog ugleda poduzeća na tržištu, zakonske odredbe i okviri i inicijative visokog vodstva poduzeća.

Na temelju kvalitativnog dijela istraživanje zaključuje se da je održiva marketinška orijentacija u farmaceutskim poduzećima u Republici Hrvatskoj prepoznata i implementirana u poduzeća, promatrano kroz tri parametra održive marketinške orijentacije. U društvenom kontekstu održive marketinške orijentacije ističe se osobni, profesionalni razvoj i rast zaposlenika, a po pitanju strateške integriranosti praćenje utjecaja na društvo ali manje na okoliš. Prostor za poboljšanje je svakako povećanje aktivnosti po pitanju ekoloških inicijativa. Među etičkim sposobnostima se ističe iskreno i etično ponašanje u prodajnim aktivnostima ali i potreba za povećanjem etičnosti kod određivanja cijena proizvoda i usluga. Iz pitanja o stavovima se ističe stav da se uspjeh marketinga temelji na usklađenosti ekonomske djelatnosti s društvom i ekosustavom, dok je bit marketinga kao kolektivnog blagostanja imala najnižu vrijednost. Na temelju čega se zaključuje kako postoji još uvijek relativno negativna percepcija o tome što je marketing. Iz subjektivnih normi zaključuje se da većina misli da bi marketinški odjel trebao ostvarivati pozitivan doprinos društvu dok je pitanje o stvarnom djelovanju po pitanju ekologije i okoliša imalo najnižu vrijednost. Iz toga se također zaključuje da postoji prostor za poboljšanje po pitanju pokretanja inicijativa za zaštitu okoliša. Na temelju pitanja o bihevioralnoj kontroli se zaključilo da menadžeri smatraju da mogu pomoći odjelu u primjeni odgovornih i održivih aktivnosti ali da nemaju u velikoj mjeri kontrolu pomaka odjela prema primjeni održive marketinške orijentacije.

Kako bi farmaceutske kompanije usvojile u svoju kulturu poduzeća održivost kao jedan od glavnih strateških ciljeva uz profitabilnost, potrebna je transformacija postojećih marketinških

modela i njihovo utemeljenje na principima etičnosti, predvođena odlučnim i osviještenim vođama koji motiviraju zaposlenike.

Ograničenja istraživanja leže u tome da je mali broj radova koji mogu poslužiti za usporedbu rezultata među različitim industrijama ali i u usporedbi rezultat s farmaceutskom industrijom u drugim zemljama. Iz kvantitativnog dijela istraživanja je ograničenje po pitanju veličine uzorka i moguće pristranosti da se situacija prikaže boljom pri odgovaranju na pitanja. Farmaceutska industrija koja se u posljednje vrijeme sve više prati po pitanju etičnog ponašanja utiče i na ispitanike prilikom odgovaranja na pitanja koja se tiču ove tematike, te uzimajući u obzir da i odziv nije bio prevelik ali i da je područje samo po sebi novost za marketinške menadžere sve navedeno može biti promatrano kao ograničenje. Moguće je i da postoje neka pitanja koja bi se dodatno mogla postaviti ili upitnik prilagoditi farmaceutskoj industriji. Po pitanju same metodologije i istraživanja postoji i mogućnost da su pojedini ispitanici iz uzorka promijenili pozicije radnog mjesta te da nisu odgovarali u svojstvu marketinškog menadžera i sl.

Preporuke za fokus budućih istraživanja su obzirom na prikaz rezultata u ovom radu kroz prikaz ukupnih podataka svih ispitanika te nisu subanalizirani po podgrupama ovisno o tržištu poduzeća, veličini poduzeća, vlasničkoj strukturi te orijentaciji poduzeća. Također nije uvrštena podjela između generičkih i inovativnih proizvođača lijekova kao i jasnija distinkcija između zastupničkih poduzeća u smislu bave li se receptnim lijekovima ili bezreceptnim lijekovima, odnosno drugim proizvodima. Razlika je također i po pitanju da li poduzeća imaju tvornice za proizvodnju u Hrvatskoj ili ne. Svakako bi za buduća istraživanja bilo dobro usporediti koliko su vlasnici poduzeća ili direktori i druge funkcije u farmaceutskim poduzećima osviješteni i aktivni po pitanju primjene održive marketinške orijentacije i strategije, kako bi se dobio višedimenzionalni uvid. Kako bi se rezultati mogli usporediti bilo bi dobro da se provede ispitivanje na marketinškim menadžerima i u drugim zemljama s jasnije definiranim ulaznim kriterijima po pitanju naziva funkcije u poduzeću.

Za opstanak organizacije nužna je uspješna adaptacija sadašnjoj i budućoj okolini a održiva strategija je upravo skup svih aktivnosti i akcija koje organizacija i vođe provode kako bi uskladili organizaciju s obilježjima okoline. Možemo zaključiti da je izvjesna uspješnost poduzeća koja za vođe imaju ljude koji vide širu sliku i koji strategiju organizacije povezuje s okolinom pri tome pridonoseći stvaranju boljega svijeta. Farmaceutska industrija bi trebala



stremiti smanjenju utjecaja na okoliš, razumjeti sile koje oblikuju budućnost farmaceutskih proizvoda u trenutnim okolnostima i izvršiti potrebne prilagodbe prema adaptaciji održivosti s odlučnim vođama kako bi se održivost uključila u kulturu poduzeća.

## LITERATURA

1. Alosaimi, F.D. et al. (2014.). Physicians' attitudes towards interaction with the pharmaceutical industry. *Eastern Mediterranean Health Journal*, Vol. 20, No. 12., dostupno na: [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/255332/EMHJ\\_2014\\_20\\_12\\_812\\_819.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/255332/EMHJ_2014_20_12_812_819.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (30.05.2020.)
2. Banerjee, S. B., E. S. Iyer and R. K. Kashyap (2003.). Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. *Journal of Marketing*, 67, str. 106–122.
3. Božić V, (2015.), Kazneno djelo primanja mita kroz prizmu korupcije između ugovornih liječnika obiteljske medicine i tvornice lijekova, *Godišnjak Akademije pravnih znanosti Hrvatske*, Vol. VI No. 1,
4. Achrol, R. S. & Kotler, P. (2012.). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), str. 35–52.
5. Ajzen, I. (1991.). The theory of planned behavior: Organizational behavior and human decision processes. *A Journal of Fundamental Research and Theory in Applied Psychology*, 50(2), str. 179-211.
6. Ajzen, I., & Cote, N. G. (2008.). Attitudes and the prediction of behavior.
7. American Management Association. (2007.). *Creating a sustainable future: A global study of current trends and possibilities.2007-2017*. New York: AMA.
8. American Marketing Association (2020.). *Definitions of Marketing*, dostupno na: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (05.06.2020.)
9. Arnold D.G., (2020.). *Financial Penalties Imposed on Large Pharmaceutical Firms for Illegal Activities*
10. AstraZeneca Sustainability Report 2021, dostupno na: [https://www.astrazeneca.com/content/dam/az/Sustainability/2022/pdf/Sustainability\\_Report\\_2021.pdf](https://www.astrazeneca.com/content/dam/az/Sustainability/2022/pdf/Sustainability_Report_2021.pdf) (8.5.2022)
11. Bačun, D., Matešić, M. i Omazić, M. A. (2012.). *Leksikon održivog razvoja*. Zagreb:
12. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006.). *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, Academy for Educational Development, Zagreb: MAP Savjetovanja d.o.o.
13. 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), 461–475.
14. Barthel, P., & Ivanaj, V. (2007.). *Is Sustainable Development in Multinational Enterprises a Marketing Issue?* *Multinational Business Review*
15. Bebek, B., Kolumbić, A. (2005.). *Poslovna etika*, Zagreb: Sinergija nakladništvo
16. Belz, F.-M. (2006.). *Marketing in the 21st Century*, in *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, No. 3
17. Belz, F.-M., & Peattie, K. (2009.). *Sustainability marketing: a global perspective*. Chichester, West Sussex, U.K.; Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
18. Bogdanović, M. (2008.). Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava, *Radovi Zavoda za znanstveni rad Varaždin*, No. 19, str. 295-318., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/33966> (05.07.2020.)
19. Božić, Lj. (2019.). *Sektorske analize, Farmaceutska industrija*, broj 70, godina 8, Zagreb: Ekonomski institut Zagreb, dostupno na: [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA\\_Farmaceutska\\_2019.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_Farmaceutska_2019.pdf) (05.07.2020.)
20. Bračun, D. (2009.). *Priručnik o znakovima na proizvodima i ambalaži*, HRPSOR
21. Buble, M. (2010.). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
22. Carroll, A. B. (1999.). Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), str. 268–295.
23. 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*
24. Charter, M., Peattie, K., Ottman, J., & Polonsky, M. J. (2002.). *Marketing and sustainability*. Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society in association with the Centre for Sustainable Design.
25. Chin, W. W. (1998.). The partial least squares approach to structural equation modelling. U: *Modern methods for business research*, Ur. Marcoulides, G. A., Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., str. 295–336.

26. Churchill Jr, G. A. (1979.). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, str. 64-73.
27. Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990.). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic management journal*, 11(5), 365-383.
28. Cordano, M., & Frieze, I. H. (2000.). Pollution reduction preferences of US environmental managers: Applying Ajzen's theory of planned behavior. *Academy of Management Journal*, 43(4), str. 627-641.
29. Crittenden, V., Crittenden, W., Ferrell, L., Ferrell, O., & Pinney, C. (2011.). Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), str. 71–85.
30. CSR EUROPE (2020.). Our campaign, dostupno na: <https://www.csreurope.org/our-campaign> (02.06.2020.)
31. Čorić, D. S., Lučić, A., Brečić, R., Šević, A., & Šević, Ž. (2020.). An exploration of start-ups' sustainable marketing orientation (SMO). *Industrial Marketing Management*, 91, 176-186.
32. Deloitte, Embedding environmental sustainability into pharma DNA , dostupno [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com) (02.11.2022)
33. Diamantopoulos, A. (2006.). The error term in formative measurement models: Interpretation and modelling implications. *Journal of Modelling in Management*, 1(1), 7–17.
34. Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002.). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
35. Dyllick, T.; Hockerts, K. Beyond (2005.). The business case for corporate sustainability. *Bus. Strategy Environ.* 11,130–141.
36. Đukanović, Lj. (2020.). Poslovna etičnost u farmaceutskoj industriji, Beta.ba finansijski portal, dostupno na:<http://www.beta.ba/index.php/kolumne/518-poslovna-etichnost-u-farmaceutskoj-industriji> (08.07.2020.)
37. Eccles, R.G.; Ioannou, I.; Serafeim, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Manag. Sci.* 2014, 60, 2835–2857.
38. Elkington, J. (1998.). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*, Gabriola Island (Canada), Stony Creek (US): New Societies Publishers.
39. European Commission (2006.). *Implementing the partnership for growth and jobs: making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility*, Brussels, dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:en:PDF> (31.05.2020.)
40. Europska udruga proizvođača generičkih lijekova (EGA) (2015). *Kodeks ponašanja Europske udruge proizvođača generičkih lijekova (EGA) u interakciji sa zdravstvenom zajednicom*, Belgija: Bruxelles, dostupno na: [https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Kodeks%20pona%C5%A1anja%20EGA-e\\_HRV.docx%20final.pdf](https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Kodeks%20pona%C5%A1anja%20EGA-e_HRV.docx%20final.pdf) (12.07.2020.)
41. Ferdous, A. S. (2010.). Applying the theory of planned behavior to explain marketing managers perspectives on sustainable marketing. *Journal of international consumer marketing*, 22 (4), str. 313-325.
42. Ferrell, O. C. (2004.). Business ethics and customer stakeholders. *The Academy of Management Executive*, 18 (2), str. 126-129.
43. Flannery, B. L. i May, D. R. (2000.). Environmental ethical decision making in the US metal-finishing industry. *Academy of Management Journal*, 43 (4), str. 642-662.
44. Fombrun, C.J. (1996.). *Reputation, Realizing Value from the Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press.
45. Fraj-Andrés, E. i Martinez-Salinas, E. i Matute-Vallejo, J. (2009.). A multidimensional approach to the influence of environmental marketing and orientation on the firm's organizational performance. *Journal of Business Ethic*, 88 (2), str. 263-286.
46. Fulekar M.H, (2014) *Environment and Sustainable Development* (2014th Edition)
47. Fuller, D. A. (1999.). *Sustainable marketing: Managerial-ecological issues*. Thousand Oaks, (CA): Sage Publications
48. Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013.). Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, UDK 658.8:65.01., *Oeconomica Jadertina* 2/2013, Zagreb, dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/170022](http://hrcak.srce.hr/file/170022) (15.06.2020.)
49. Gordon, R. i Carrigan, M. i Hastings, G. (2011.). A framework for sustainable marketing. *Marketing Theory*, 11(2), str.143–163.
50. Gregorić, M. (2015.). Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, Vol. 5 No. 2, str. 7-21, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/149526> (05.07.2020.)

51. Guo, K. H., Yuan, Y., Archer, N. P. i Connelly, C. E. (2011.). Understanding nonmalicious security violations in the workplace: A composite behavior model. *Journal of Management Information Systems*, 28 (2), str. 203-236.
52. Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M. (2017.). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Kennesaw: SAGE Publications.
53. Hair, J. F., Ringle, C. M. i Sarstedt, M. (2011) PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), str. 139-152.
54. Henriques, I. i Sadowsky, P. (1999.). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42 (1), str. 87-99.
55. Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advance in International Marketing*, 20, 277-319.
56. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, HRPSOR dostupno na <https://www.hrpsor.hr/> (18.5.2022)
57. Hult, G. T. M. (2011.). Market-focused sustainability: market orientation plus!. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), str.1-6.
58. HUP Druga proizvođača lijekova (2015). Odluka, dostupno na: <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Odluka%20o%20usvajanju%20eti%C4%8Dkog%20kodeksa%20HUP%20UPL.pdf> (08.07.2020.)
59. Investopedia (2020.). Why Is Social Responsibility Important in Marketing?, dostupno na: <https://www.investopedia.com/ask/answers/042215/why-social-responsibility-important-marketing.asp> (06.06.2020.)
60. Ivaniš, M. (2015.). *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, Rijeka: Naklada Kvarner
61. Jamrozy, U. (2007.). Marketing of tourism: a paradigm shift toward sustainability. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(2), str. 117-130.
62. Jerčinović, S. (2014.). Neki aspekti poticanja marketinške učinkovitosti kod malih i srednjih poduzeća kroz implementaciju načela održivosti na području Koprivničko-križevačke županije, Podravina, Volumen 13, broj 25, str. 101-111., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/186689> (28.06.2020.)
63. JGL, <https://www.jgl.hr/> ( 12.02.2022)
64. Jorgovanović, A. (2014.). Marketing u farmaciji sa posebnim osvrtom na istraživanje tržišta dijetetskih preparata, master rad, Univerzitet Singidunum, dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/261887899/MR-Marketing-u-Farmaciji-Sa-Posebnim-Osvrtom-Na-Istra%C5%BEivanje-Tr%C5%BEi%C5%A1ta-Dijetetskih-Preparata> (18.07.2020.)
65. Kessel, M. (2014.). Restoring the pharmaceutical industry's reputation, *Nature Biotechnology* 32, 983-990, dostupno na: <https://www.nature.com/articles/nbt.3036> (30.05.2020.)
66. Kotler, P. (1997). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate d.o.o.
67. Kotler, P. i Lee, N. (2009.). *DOP – Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: M.E.P. CONSULT d.o.o.
68. Krajnović, D., Jocić, D., Milošević-Georgiev, A. (2013). Etika u savremenoj farmaceutskoj praksi, *Zdravstvena zaštita*, vol. 42, br. 1, str. 88-100, dostupno na: <https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0350-32081301088K> (05.07.2020.)
69. Krkač, K. (2007.). *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb: Mate/ZSEM
70. Kumar, V., & Christodouloupoulou, A. (2014.). Sustainability and branding: An integrated perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 6–15.
71. Lawson, C. (2019.). 10 pharmaceutical marketing ethics and considerations. *Orientation marketing*, dostupno na: <https://www.orientation.agency/insights/pharmaceutical-marketing-ethics> (15.07.2020.)
72. Lawson, C. (2019.). Pharmaceutical marketing challenges, *Orientation marketing*, dostupno na: <https://www.orientation.agency/insights/pharmaceutical-marketing-challenges> (20.07.2020.)
73. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Hrvatska enciklopedija (2020.). *Farmaceutska industrija*, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=19010> (29.06.2020.)
74. Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. J. (2009.). Corporate social responsibility: an empirical investigation of US organizations. *Journal of Business Ethics*, 85(2), str. 303-323.
75. Little, A. D. (2006.). "The Innovation Highground - Winning tomorrow's customers using sustainability-driven innovation." *Strategic Direction* 22(1).
76. Lučić A. (2020.). *Etika i društvena odgovornost marketinga*, Narodne novine Zagreb
77. Lučić, A. (2020.). Measuring sustainable marketing orientation - scale development process, *Sustainability* 2020, 12, 1734
78. Lučić, A. (2020.). Utjecaj percipiranog pritiska interesno-utjecajnih skupina na elemente održive marketinške orijentacije hrvatskih poduzeća, *EFZG Serija članaka u nastajanju*, br. 20-04, Zagreb: Ekonomski fakultet, dostupno na: <http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2020-04.pdf> (22.06.2020.)

79. Marmat G., Jain P., Mishra P.N., (2020.), Understanding ethical/unethical behavior in pharmaceutical companies: a literature review, *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 1750-6123
80. Marketing Fancier (2018.). Marketinška etika: predstavljanje organizacije na ispravan način, dostupno na: <https://marketingfancier.com/marketinska-etika/> (15.07.2020.)
81. Martin, D., & Schouten, J. (2014.). *Sustainable marketing* (New International Edition).
82. Meler, M. (1994). *Društveni marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet
83. Menon, A., & Menon, A. (1997.). *Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy*. *Journal of Marketing*, 61(1), str. 51–67.
84. Miles, M.P. and Covin, J.G. (2000.), "Environmental marketing: a source of reputational, competitive, and financial advantage", *Journal of Business Ethics*, Vol. 23 No. 3, str. 299-311.
85. Mitchell, R. W. (2010.). *Sustainable market orientation: A new approach to managing marketing strategy*. *Journal of Macromarketing*, 30(2), 160–170.
86. Naletilić, D. (2009.). *Gdje je etičnost u promociji lijekova?*, dostupno na: [https://www.cybermed.hr/clanci/gdje\\_je\\_etichnost\\_u\\_promociji\\_lijekova](https://www.cybermed.hr/clanci/gdje_je_etichnost_u_promociji_lijekova) (20.07.2020.)
87. Noo-urai, N., Jaroenwisai, K. (2016). *Sustainability Marketing: A Changing of Marketing Concept Lead to Sustainable Business*. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 7, No. 4, dostupno na: [https://ijbssnet.com/journals/Vol\\_7\\_No\\_4\\_April\\_2016/13.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol_7_No_4_April_2016/13.pdf) (20.06.2020.)
88. Nunnally JC, Bernstein IH. (1994.). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
89. Omazić, M. A. (2007.). *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, doktorska disertacija, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/354506?rad=354506> (02.06.2020.)
90. Pavić-Rogošić, L. (2020.). *Društveno odgovorno poslovanje*, dostupno na: [www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf](http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf) (01.06.2020.)
91. Peattie, K. (2001). *Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing*. *Marketing Review*, 2(2), str.129–146.
92. Pharmaphorum (2019.). *Sustainability - a valuable opportunity for the pharmaceutical industry*, dostupno na: <https://pharmaphorum.com/views-and-analysis/sustainability-opportunity-pharmaceutical-industry/> (23.07.2020.)
93. Porter, M. E., Kramer M. (2011.). *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth*, *Harvard Business Review*, Vol 89, str. 62 – 77., dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/272576643\\_The\\_Big\\_Idea\\_Creating\\_Shared\\_Value\\_How\\_to\\_Reinvent\\_Capitalism-and\\_Unleash\\_a\\_Wave\\_of\\_Innovation\\_and\\_Growth](https://www.researchgate.net/publication/272576643_The_Big_Idea_Creating_Shared_Value_How_to_Reinvent_Capitalism-and_Unleash_a_Wave_of_Innovation_and_Growth) (20.07.2020.)
94. Previšić, J., i Ozretić Došen, Đ. (ur.). (2007.). *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta.
95. Razum, A. (2014.). *Održivi marketing kao odrednica poslovne uspješnosti*. Doktorski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet
96. Rivera-Camino, J. (2007.). *Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective*. *European Journal of Marketing*, 41(12), str.1328-1358.
97. Roche (2015.). *Stakeholder engagement*, dostupno na: [https://www.roche.com/dam/jcr:78c73df4-87f8-45aa-a568-926631f135e2/en/160215\\_stakeholder\\_engagement\\_2015\\_en.pdf](https://www.roche.com/dam/jcr:78c73df4-87f8-45aa-a568-926631f135e2/en/160215_stakeholder_engagement_2015_en.pdf) (21.07.2020.)
98. Schrettle, S., Hinz, A., Scherrer-Rathje, M., & Friedli, T. (2014.). *Turning sustainability into action: Explaining firms' sustainability efforts and their impact on firm performance*. *International Journal of Production Economics*, 147, str. 73-84.
99. Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995.). *Ecological imperatives and the role of marketing*. *Environmental marketing: Strategies, practice, theory and research*, str. 3-20.
100. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
101. Skandrani H., Sghaier M., (2016.), *The dark side of the pharmaceutical industry*, *Marketing Intelligence & Planning* 34(7), 905 - 926
102. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995.). *Market orientation and the learning organisation*, *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74
103. Sodhi, K. (2011.), "Has marketing come full circle? Demarketing for sustainability", *Business Strategy Series*, Vol. 12 Iss: 4 str. 177 – 185, dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/i/10.1do108/1751563111155133/full/html> (31.05.2020.)
104. Stanton W.J., Futrell C., (1987.). *Fundamentals of Marketing*
105. Statista (2020.). *Revenue of the worldwide pharmaceutical market from 2001 to 2019 (in billion U.S. dollars)*, dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/263102/pharmaceutical-market-worldwide-revenue-since-2001/> (05.07.2020.)

106. Stojanović, S., Milinković, K. (2014.). Društveno odgovorno poslovanje - dominantan oblik poslovanja u budućnosti, Prva međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Fedor Rocco“, Zbornik radova, Zagreb, dostupno na: <https://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf> (02.06.2020.)
107. Strange, T., Bayley, A., & Organisation for Economic Co-operation and Development. (2008.). Sustainable development: linking economy, society, environment. Paris: OECD. Str. 27.
108. Thomas, R. (2017.). Pharmaceutical Industry Ethics, Seven Pillars Institute, dostupno na: <https://sevenpillarsinstitute.org/pharmaceutical-industry-ethics/> (05.07.2020.)
109. Tolušić, Z., Dumančić, E., Bogdan, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i zeleni marketing, *Agroeconomia Croatica*, Vol. 4 No. 1, str. 25-31., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/125551> (25.06.2020.)
110. Transparency market research (2020.). Ethical Pharmaceuticals Market - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast, 2014-2020, dostupno na: <https://www.transparencymarketresearch.com/ethical-pharmaceuticals-market.html> (18.07.2020.)
111. Van Dam Y.K., Apeldoorn P.A.K. (1996.). Sustainable marketing. *Journal of Macromarketing* 1996 ;16(2): str 46.
112. Weadon, M. (2010.). Sustainability - An Opportunity For The Pharma Industry, *Pharmaceutical online*, dostupno na: <https://www.pharmaceuticalonline.com/doc/sustainability-an-opportunity-for-the-0001> (20.07.2020.)

## **POPIS GRAFIKONA, SLIKA, TABLICA**

### **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Prihodi na svjetskom farmaceutskom tržištu u razdoblju od 2001. do 2019. godine (u bilijunima US\$).....	24
Grafikon 2. Proizvodnja farmaceutskih proizvoda i pripravaka u EU-28 u razdoblju od 2011. do 2019. godine .....	25
Grafikon 3. Prodaja lijekova (na recept i bezreceptnih) prema terapijskim područjima, udio u ukupnoj prodaji 2018. godine i procjena za 2024. godinu .....	28
Grafikon 4. Proizvodna i uslužna orijentacija poduzeća u uzorku.....	52
Grafikon 5. Tržište poduzeća u uzorku .....	52
Grafikon 6. Vlasnička struktura poduzeća u uzorku .....	53
Grafikon 7. Veličina poduzeća u uzorku.....	53

### **POPIS SLIKA**

Slika 1. Koncept društveno odgovornog poslovanja.....	5
Slika 2. Piramida društvene odgovornosti prema A. Carroll .....	9
Slika 3. Segmenti farmaceutske industrije .....	21
Slika 4. Prikaz strukturnog modela .....	60

### **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Događaji u svijetu i razvoj DOP-a .....	8
Tablica 2. Specifični tipovi društvenog marketinga.....	17
Tablica 3. Odabrani pokazatelji farmaceutske industrije u Europi 2000., 2010., 2017. i 2018. godine .....	25
Tablica 4. Deset vodećih kompanija na tržištu lijekova na recept po prodaji, 2018. i procjena 2024. godina. ....	27

Tablica 5. Održiva marketinška orijentacija .....	54
Tablica 6. Stavovi o održivom marketingu, subjektivne norme i bihevioralna kontrola .....	57
Tablica 7. Pritisak interesno utjecajnih skupina .....	58
Tablica 8. Pokazatelji valjanosti i pouzdanosti reflektivnih varijabli u modelu .....	61
Tablica 9. Diskriminantna valjanost refleksivnih varijabli u modelu .....	62
Tablica 10. Statistička značajnost strukturnog modela .....	63



## ŽIVOTOPIS

Dunja Madirazza rođena je 28. prosinca 1984. godine u Tuzli (Bosna i Hercegovina). Osnovnu školu je završila u Njemačkoj, gdje je i pohađala i četvero godišnju glazbenu školu za orgulje, a gimnaziju Katolički školski centar Sv. Franjo u Tuzli (Bosna i Hercegovina). Bavila se natjecateljski plivanjem deset godina, stolnim tenisom pet godina i rukometom četiri godine te osvajala i niz medalja. Radila je kao trenerica plivanja u plivačkom klubu Sloboda u Tuzli. Diplomirala je 2010. godine na Farmaceutsko-biokemijskom fakultetu u Zagrebu, smjer farmacija. Tijekom studija odlazi na 4 mjesечnu stručnu praksu u poduzeće Novo Nordisk u Dansku kao projektni menadžer u kontrolni laboratorij tvornice lijekova za proizvodnju inzulina. Tijekom studija radi u biljnoj ljekarni Fulspectrum d.o.o. u Zagrebu. Pripravnički staž odraduje u ljekarni ZU Ljekarne Filipović te od 2012. godine radi u farmaceutskoj industriji, prvo u poduzeću Servier Pharma d.o.o. kao medicinski predstavnik receptnih lijekova iz područja kardiologije, endokrinologije i nefrologije u Hrvatskoj, a od 2015. godine u poduzeću s bezreceptnim lijekovima Alpen Pharma d.o.o. u radu s ljekarnama, veleadrogerijama i bolnicama kao menadžer prodaje i voditelj medicinskih predstavnika. Od 2017. godine radi u terapijskom području rijetkih bolesti kao produktni menadžer u marketingu poduzeća Sanofi-Aventis Croatia d.o.o. za Hrvatsku, Sloveniju i Bosnu i Hercegovinu. Karijeru od 2019. godine nastavlja kao savjetnik za medicinska pitanja u poduzeću Medis Adria d.o.o. na terapijskom području imunologije, pulmologije i rijetkih bolesti za Balkan, Baltik, Mađarsku, Slovačku i Češku.

Aktivno se služi njemačkim i engleskim jezikom.

## **PRILOZI**

### **Prilog 1. Upitnik istraživanja**

Poštovana/i kolege,

istražujem Razine održive marketinške orijentacije u farmaceutskoj industriji u sklopu svog Specijalističkog završnog rada MBA studija.

Najljepše Vas molim da na pitanja odgovorite što je moguće točnije. Niste li sigurni u odgovor, molim Vas dajte Vašu najbolju procjenu. Istraživanje se provodi na uzorku visokopozicioniranih stručnjaka u marketingu farmaceutske industrije.

Vaši odgovori su anonimni, a podaci će se koristiti isključivo za navedeno istraživanje.

Ispunjavanje upitnika će vam oduzeti 10tak minuta; vrlo kratko vrijeme u odnosu na veliku pomoć i doprinos. Ispunjavanje upitnika oduzet će Vam 10tak minuta, a prvih 100 sudionika koji će u potpunosti ispuniti upitnik ostvariti će pravo besplatnog sudjelovanja na online seminaru o održivom marketingu.

Za bolje razumijevanje terminologije; održivi marketing:

\* je holistički upravljački koncept koji je usredotočen na postizanje takozvanoga trostrukog cilja - ekonomskog, društvenog i ekološkog - kroz stvaranje, proizvodnju i isporuku održivih rješenja s višom ukupnom održivom vrijednosti, ali istovremeno zadovoljavajući potrošače, vlasnike i druge interesne skupine.

\* je etičan, društveno odgovoran, transparentan i ekološki osviješten.

\* je orijentiran dugoročno praktično pretpostavlja razvoj i plasman kvalitetnih proizvoda i usluga koji se mogu koristiti duži vremenski period bez da pritom bilo kome nanose štetu, pošteno određivanje cijena, dostupnost proizvoda te transparentnu, poštenu i jasnu komunikaciju.

**I. Molim Vas ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama** (1 - uopće se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne slažem se, 4 - niti se slažem, niti se ne slažem, 5 – uglavnom se slažem, 6 – slažem se, 7 - u potpunosti se slažem):

	Uopće se ne slažem				U potpunosti se slažem		
Marketing ostvaruje ukupno pozitivan doprinos društvu.	1	2	3	4	5	6	7
Svrha marketinga je i stvaranje kolektivnog blagostanja.	1	2	3	4	5	6	7
Uspjeh marketinga temelji se i na usklađenosti ekonomske djelatnosti s društvom i ekosustavom.	1	2	3	4	5	6	7

	Uopće se ne slažem			U potpunosti se slažem			
Vjerujem da naši tim uvažava i primjenjuje načela i procese okolišne, društvene i ekonomske održivosti.	1	2	3	4	5	6	7
Mislim da bi naš odjel trebao ostvarivati pozitivan doprinos društvu.	1	2	3	4	5	6	7
Mislim da je naš odjel vrlo predan u ostvarivanju održivih aktivnosti.	1	2	3	4	5	6	7
Naš odjel je proaktivan u pitanjima ekologije i okoliša.	1	2	3	4	5	6	7

**II. Molim Vas da za svaku tvrdnju na skali od 1 do 7 navedete ocjenu koja odražava vaše mišljenje vezano uz dva oprečna vrednovanja.**

U poziciji sam da mogu pomoći svom timu da više primjenjuje odgovorne i održive aktivnosti.								
Netočno	1	2	3	4	5	6	7	Točno
Kada bih htio, mogao/la bi pomoći mom timu da ostvari ukupno pozitivan doprinos društvu.								
Netočno	1	2	3	4	5	6	7	Točno
U vrlo velikoj mjeri kontroliram pomak svog odjela prema primjeni održivog marketinga.								
Netočno	1	2	3	4	5	6	7	Točno
O meni samom uvelike ovisi da li ću pomoći vlastitom odjelu da doprinese društvu.								
Netočno	1	2	3	4	5	6	7	Točno

**III. Molim Vas ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama** (1 - uopće se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne slažem se, 4 - niti se slažem, niti se ne slažem, 5 – uglavnom se slažem, 6 – slažem se, 7 - u potpunosti se slažem):

	Uopće se ne slažem				U potpunosti se slažem		
Moje poduzeće svoj uspjeh mjeri kombinacijom koja uključuje pokazatelje financijskih, okolišnih i društvenih učinaka.	1	2	3	4	5	6	7
Koncept održivosti integriran je u marketinšku strategiju našeg poduzeća.	1	2	3	4	5	6	7
Moj odjel motivira svoje zaposlenike za ostvarivanjem ekoloških i društvenih ciljeva povrh onih financijskih.	1	2	3	4	5	6	7
Moj odjel izrađuje izvještaj o aktivnostima održivog marketinga.	1	2	3	4	5	6	7
Predani smo praćenju cjeloživotne vrijednosti kupca za poduzeće	1	2	3	4	5	6	7
Pratimo utjecaj korištenja naših proizvoda/usluga na okoliš	1	2	3	4	5	6	7
Pratimo utjecaj korištenja naših proizvoda/usluga na društvo.	1	2	3	4	5	6	7

**IV. Molim Vas ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama** (1 - uopće se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne slažem se, 4 - niti se slažem, niti se ne slažem, 5 – uglavnom se slažem, 6 – slažem se, 7 - u potpunosti se slažem):

	Uopće se U potpunosti ne slažem se slažem						
	1	2	3	4	5	6	7
Suradujemo s različitim interesnim skupinama ne bi li shvatili njihova očekivanja koji su stavljeni pred nas.	1	2	3	4	5	6	7
Odabiremo dobavljače s obzirom na skup ekoloških, društvenih i ekonomskih kriterija.	1	2	3	4	5	6	7
Potičemo osobni i profesionalni razvoj svojih zaposlenih kroz edukacije, planiranje karijere, itd.	1	2	3	4	5	6	7
Sudjelujemo u razvoju i očuvanju lokalne kulturne i povijesne baštine.	1	2	3	4	5	6	7
Preferiramo kupnju i korištenje ekološki prihvatljivih proizvoda i usluga.	1	2	3	4	5	6	7
Održavamo zajedničke sastanke svih odjela u svrhu rasprave o primjeni održivog razvoja u poslovanju.	1	2	3	4	5	6	7

**V. Molim Vas ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama** (1 - uopće se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne slažem se, 4 - niti se slažem, niti se ne slažem, 5 – uglavnom se slažem, 6 – slažem se, 7 - u potpunosti se slažem):

	Uopće se U potpunosti ne slažem se slažem						
	1	2	3	4	5	6	7
Prepoznajemo i razumijemo razlike među grupama potrošača s obzirom na to kako percipiraju održivost.	1	2	3	4	5	6	7
Segment tržišta koji je orijentiran održivom razvoju smatramo profitabilnim tržišnim segmentom.	1	2	3	4	5	6	7
Razumijemo društvene i ekološke utjecaje naših proizvoda/usluga kroz čitav njihov životni ciklus.	1	2	3	4	5	6	7
Ponašamo se etično i odgovorno u određivanju cijena naših proizvoda.	1	2	3	4	5	6	7
Naši kupci/potrošači uvijek imaju sve informacije vezane za naše proizvode i usluge.	1	2	3	4	5	6	7
Atributi naših proizvoda/usluga su jasno, točno i iskreno komunicirani prema potrošaču.	1	2	3	4	5	6	7
Ponašamo se iskreno i etično u našim prodajnim aktivnostima kako bismo postigli dugotrajna partnerstva s kupcima/klijentima.	1	2	3	4	5	6	7

**VI. Molim Vas ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama koje predstavljaju značajan pritisak za povećanje održivog i odgovornog poslovanja** (1 - uopće se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne slažem se, 4 - niti se slažem, niti se ne slažem, 5 – uglavnom se slažem, 6 – slažem se, 7 - u potpunosti se slažem):

	Uopće se U potpunosti ne slažem se slažem						
	1	2	3	4	5	6	7
Ostvarivanje dobrog ugleda poduzeća na tržištu	1	2	3	4	5	6	7
Zakonske odredbe i okviri	1	2	3	4	5	6	7
Inicijative visokog vodstva poduzeća	1	2	3	4	5	6	7
Direktive Europske Unije	1	2	3	4	5	6	7
Namjere i inicijative vlasnika poduzeća	1	2	3	4	5	6	7
Aktivnosti i zahtjevi potrošača/klijenata	1	2	3	4	5	6	7
Održivo i odgovorno poslovanje glavnih konkurenata	1	2	3	4	5	6	7
Inicijative zaposlenika poduzeća	1	2	3	4	5	6	7
Poticaži državnih institucija i vladinih organizacija	1	2	3	4	5	6	7
Aktivnosti i inicijative dobavljača.	1	2	3	4	5	6	7
Inicijative lokalnih zajednica.	1	2	3	4	5	6	7
Protesti neprofitnih, nevladinih udruga.	1	2	3	4	5	6	7

**VII. Molim Vas odgovorite na sljedeća pitanja vezana uz vaše poduzeće i vašu trenutnu poziciju:**

**1. Većina prihoda mog poduzeća ostvaruje se na**

- a) Poslovnom tržištu (B2B)
- b) Tržištu krajnje potrošnje (B2C)

**2. Molim označite proizvodnu orijentaciju Vašeg poduzeća**

- a) Usluge
- b) Proizvodi

**3. Financijske karakteristike poduzeća uz protekle tri godine (nije obavezno):**

- a) Prosječna godišnja stopa rasta prodaje \_\_\_\_\_
- b) Prosječna godišnja stopa rasta neto dobiti \_\_\_\_\_

**4. Vrsta organizacije:**

- a) U državnom vlasništvu
- b) Pretežno u domaćem privatnom vlasništvu (više od 50%)
- c) Pretežno u stranom privatnom vlasništvu (više od 50%)

**5. Naziv poduzeća: \_\_\_\_\_ (Koristi se isključivo za analizu uzorka istraživanja)**

6. Grana industrije: \_\_\_\_\_

7. Vaša pozicija: \_\_\_\_\_

8. Okviran broj zaposlenika: \_\_\_\_\_

9. Vaša email adresa: \_\_\_\_\_

(u svrhu slanja obavijesti o online seminaru i dobivenim rezultatima istraživanja)

**10. Koja je najviša razina Vašeg obrazovanja?**

- a) Srednja škola
- b) Fakultet
- c) MBA/Magisterij
- d) Doktorat