Održivi marketing u visokom obrazovanju

Meštrović, Dunja

Doctoral thesis / Disertacija

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:475346

Rights / Prava: Attribution 4.0 International/Imenovanje 4.0 međunarodna

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
OPATIJA, HRVATSKA

Repository / Repozitorij:

Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management

uniri DIGITALNA KNJIŽNICA

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE U RIJECI

FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Dunja Meštrović

ODRŽIVI MARKETING U VISOKOM OBRAZOVANJU

DOKTORSKI RAD

Opatija, 2022.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Dunja Meštrović

ODRŽIVI MARKETING U VISOKOM OBRAZOVANJU

DOKTORSKI RAD

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Lidija Bagarić
Komentor: dr. sc. Marcel Meler, prof. emer.

Opatija, 2022.

UNIVERSITY OF RIJEKA

FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT

Dunja Meštrović

SUSTAINABLE MARKETING IN HIGHER EDUCATION

DOCTORAL THESIS

Opatija, 2022.

Mentorica rada: izv. prof. dr. sc. Lidija Bagarić
Komentor rada: dr. sc. Marcel Meler, professor emeritus

Doktorski rad obranjen je 18. srpnja 2022. godine na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci pred Povjerenstvom za obranu doktorskoga rada u sastavu:

1. izv. prof. dr. sc. Dina Lončarić, predsjednica,
   Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
2. prof. dr. sc. Lorena Bašan, članica,
   Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
3. prof. dr. sc. Marija Ham, članica,
   Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.

SAŽETAK

Održivi marketing definiran primjenom uravnoteženog pristupa koji uključuje i integrira ekonomske, ekološke i društvene ciljeve istovremeno zadovoljavajući potrebe svih dionika, uvažavajući pri tom potrebe budućih naraštaja, predstavlja fokus istraživanja ovoga doktorskog rada. Kako je utvrđen nedostatak istraživanja koja ispituju održivi marketing u kontekstu visokog obrazovanja, definirani temeljni ciljevi ovoga rada su: istražiti i oblikovati sustavan i sveobuhvatan kritički prikaz postojećih teorijskih spoznaja iz područja održivog marketinga, razviti i testirati konceptualni model za mjerenje povezanosti konstrukta održivi marketing visokog učilišta određen trima dimenzijama: promicanjem i obrazovanjem za održivi razvoj, aktivnostima održivog marketinga te doprinosima implementacije, s uspješnošću poslovanja visokog učilišta sagledanu kroz: kvalitetu usluge i uspješnost postizanja višestrukih ciljeva te testirati postavljene hipoteze rada.

Provedeno je primarno kvantitativno empirijsko istraživanje metodom ispitivanja pomoću *online* upitnika na uzorku od 1.663 studenata te 380 ostalih dionika visokog obrazovanja. Utvrđene su statistički značajne razlike u prosječnim ocjenama čestica mjernog konstrukta održivi marketing između studenata i ostalih dionika visokog obrazovanja. Za promatrane uzorke kreirana su dva strukturna modela, potvrđena je njihova pouzdanost i valjanost te je potvrđena multidimenzionalna struktura konstrukta održivi marketing. Primjenom metode parcijalnih najmanjih kvadrata modeliranja strukturnim jednadžbama (PLS-SEM) evaluirana su oba strukturna modela i testirani su pretpostavljeni odnosi među konstruktima. Rezultati istraživanja potvrđuju pozitivan utjecaj održivog marketinga na uspješnost poslovanja visokog učilišta, sagledanu kroz kvalitetu usluge i uspješnost postizanja višestrukih postavljenih ciljeva.

Znanstveni doprinos rada proizlazi iz proširenja znanstvenih spoznaja o primjeni koncepta održivog marketinga i njegove povezanosti s uspješnošću poslovanja u kontekstu visokog obrazovanja te kreiranja novog mjernog instrumenta za procjenu razine implementacije održivog marketinga visokog učilišta.

Ključne riječi: održivi marketing, visoko obrazovanje, javna visoka učilišta, uspješnost poslovanja, kvaliteta usluge, PLS-SEM

SUMMARY

Sustainable marketing, which emerged as the third development phase of green marketing, evolved from the economics of sustainable development. It is defined as a simultaneous balanced approach that incorporates and integrates economic, environmental and social goals, while meeting the needs of all stakeholders and respecting the needs of future generations. Such an approach is considered an obligation, rather than an option, and it represents the focus of this doctoral research.

In our post-industrial society, highly-educated human resources and knowledge are the most valuable resources and the key prerequisites for the economic development, prosperity and well-being of each individual and of the society as a whole. Therefore, the traditional role of higher education and its institutions has become more important, and this in turn determines great challenges as these institutions are considered the essence of intellectual, cultural, social and technological development of the community (Meštrović, 2017), the fundamental lever and *spitirus movens* for sustainable development of the society as a whole.

Existing research in the field of sustainable marketing is predominantly focused on for-profit sector, while a further extensive and comprehensive literature review identified the lack of research addressing sustainable marketing in the context of public sector, including the higher education sector and public higher education institutions. In order to fill the identified research gap and following the relevant research recommendations, the basic objectives of this dissertation were defined as follows: (1) to investigate and design a systematic and comprehensive critical account of the existing theoretical knowledge in the field of sustainable marketing, (2) to develop and test a conceptual model aimed at measuring the impact of sustainable marketing in higher education, defined by three dimensions: promotion and education for sustainable development, sustainable marketing activities and implementation benefits, on higher education performance, assessed by service quality and success in achieving the multiple objectives of higher education institution, and (3) to test the proposed hypotheses.

To achieve the empirical aims of the study, a two-stage approach was adopted. The extensive literature review was followed by exploratory primary research suitable to explore the attitudes and perceptions of key stakeholders on sustainable marketing and its application in higher education institutions using a developed measurement instrument to capture attitudes and perceptions towards manifest forms of sustainable marketing in higher education. The research

was conducted using a pre-tested online questionnaire on a purposive sample of experts, where 104 valid and complete responses from selected stakeholders related to higher education were received. A qualitative analysis was conducted using the Hotjar online numerical coding and content analysis application (Hotjar Ltd., 2014-2019) to gain insight into perceptions and understanding of the concept and the meaning of sustainable marketing by higher education stakeholders. The quantitative analysis of the collected data was then applied using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS 23.0) programme to determine dimensionality, validity and reliability of the measurement instrument. Subsequently, the Exploratory Factor Analysis (EFA) using Principal Components Analysis (PCA) with Varimax rotation was applied to determine the manifest variables of the construct (Mejovšek, 2013), aiming to distinguish its fundamental factors since the factor structure was not already known from previous studies. The multidimensional structure of the proposed measurement instrument of sustainable marketing in higher education (Meštrović et al., 2021) and the unidimensional structure of the developed measurement instrument for the multiple objectives of higher education institutions were determined, to be used in the main study.

Following the pilot testing, the main primary quantitative empirical research was conducted as in prior exploratory research, using an anonymous Google Forms online questionnaire between May 10 and May 30, 2019. Using a convenience sample in addition to a snowball sampling to access a wider range and number of higher education stakeholders, a total number of 12.317 respondents approached the questionnaire. Since all survey questions were mandatory, the number of completed questionnaires without missing values reached 2.189, and after the data cleaning, 146 questionnaires were excluded due to the inconsistencies in responses, illogical responses and responses with often extreme or same answers through a series of posed questions. Finally, a total number of 2.043 respondents, consisting of 1.663 (81,40 %) students and 380 (18,60 %) other higher education stakeholders as per the screening question, resulted in a response rate of 16,59 %, which was found to be adequate as similar studies have yielded an average response rate of 15 % (Malhotra & Birks, 2000; Ivy, 2008). The sample was described using descriptive statistical analysis, which was also used to evaluate the constructs' items' mean scores and coefficients of kurtosis and skewness.

The results of the descriptive statistical analysis demonstrate that respondents in both samples (i.e. students and other stakeholders) rated all dimensions of sustainable marketing in higher education institution (i.e. promotion and education for sustainable development, sustainable

marketing activities and implementation benefits) with relatively high average scores. Students evaluated the performance of higher education institution's by evaluating the perceived service quality ($\bar{x}$ = 4,43) and other higher education stakeholders by rating the perceived success in achieving the multiple objectives of higher education institution ($\bar{x}$ = 4,86).

To explore the research question if there are differences in mean scores between the two observed samples, the Mann-Whitney U-test for independent samples was used to determine the presence of statistically significant differences in the mean scores of the variables of the sustainable marketing in higher education construct. The obtained results show that only 17,65 % or 6 out of the total 34 variables of sustainable marketing in higher education construct are not statistically and significantly different in the mean scores between students and other higher education stakeholders, thus confirming the hypothesis H2 There are statistically significant differences in the mean scores of the sustainable marketing in higher education measurement construct's items between students and other higher education stakeholders.

The Confirmative Factor Analysis (CFA) was conducted as recommended by Hair et al. (2010) to confirm the factor structures of the underlying latent variables proposed by EFA. The three-dimensional structure of the Sustainable Marketing in Higher Education construct was confirmed and yielded satisfactory results (χ^2 = 23286,275, df = 1048,000, p = 0,000, CFI = 0,902, NFI = 0,801, TLI = 0,830, SRMR = 0,079). The CFA results of the adapted Service Quality instrument did not show a satisfactory fit as a multidimensional construct developed in previous research (Štimac & Leko Šimić, 2012; Barilović et al., 2013; Leko Šimić & Štimac, 2013), but yielded acceptable measures as the unidimensional construct (χ^2 = 5869,980, df = 90,000, p = 0,000, CFI = 0,917, NFI = 0,916, TLI = 0,862, SRMR = 0,039), as well as the unidimensional construct Achievement of Multiple Objectives of Higher Education Institution (χ^2 = 1068,611, df = 89,000 p = 0,000, CFI = 0,907, NFI = 0,804, TLI = 0,813, SRMR = 0,061). The obtained CFA results defined the framework for model development.

Lastly, two structural models were developed for both observed samples. Partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) was used to evaluate both structural models and to test the proposed relationships between their constructs. The reliability and validity of both models were confirmed, as was hypothesis H1, which states that Sustainable Marketing in Higher Education is the multidimensional higher-order construct. Finally, the research findings confirmed the statistically significant positive impact of sustainable marketing in higher education on the performance of the higher education institution as assessed by service quality

and success in achieving the multiple objectives of the higher education institution, thus confirming the hypotheses H3 There is statistically significant direct positive impact of sustainable marketing on higher education institution's performance, perceived as service quality (ß = 0,406, t-value = 22,335, p = 0,000), and H4 There is statistically significant direct positive impact of sustainable marketing on higher education institution's performance, perceived as success in achieving the multiple objectives of the higher education institution (ß = 0,141, t-value = 6,412, p = 0,000).

Despite the fact that the proposed measurement model stems from an extensive literature review, any limitations related to the nature of quantitative research, data collection method, measurement instrument design and the respondents' sample should be considered and taken into account in order to draw the appropriate conclusions. It should be noted that the scope and the data quality of the exploratory research aimed to develop measurement instruments are solely determined by the perceptions of experts and leaders of institutions and business entities. Thus, any future research would benefit from a qualitative approach aimed at obtaining a broader range of data and capturing the aspects, components, and factors of sustainable marketing that were not considered in this research. Since the possibility of respondent bias could be eliminated both by a research involving a wider range of higher education stakeholders and the use of relevant objective higher education performance indicators, this consideration should be taken into account in further research, as well as the possibility that the problem should be addressed in a different context, namely through a longitudinal research.

Despite the aforementioned limitations, the findings of this research expand the knowledge base and provide a conceptual, empirical and applied contribution to the field of sustainable marketing in the context of the higher education non-profit sector.

Key words: **s**ustainable marketing, higher education, public higher education institutions, performance, service quality, PLS-SEM

SADRŽAJ

SAŽETAK ..... **I**
SUMMARY **I1**
SADRŽAJ ..... **VI**
1. UVOD **1**
1.1. Problem i predmet istraživanja 1
1.2. Ocjena dosadašnjih istraživanja 3
1.3. Svrha i ciljevi istraživanja 4
1.4. Istraživačke hipoteze i znanstvene metode istraživanja 6
1.5. Očekivani znanstveni doprinos 8
1.6. Struktura rada 10
2. ODRŽIVI RAZVOJ I ODRŽIVO DRUŠTVO **12**
2.1. Održivi razvoj kao suvremena paradigma i imperativ 12
2.2. Program za održivi razvoj 2030. 18
2.3. Obilježja održivog društva Republike Hrvatske 20
2.3.1. Načela održivog razvoja Republike Hrvatske 23
2.3.2. Razvojni smjerovi i strateški ciljevi Republike Hrvatske do 2030. godine 23
2.3.3. Razine primjene Programa za održivi razvoj 2030. 25
2.3.3.1. Vrhovna politička vlast 26
2.3.3.2. Regionalna i lokalna uprava 27
2.3.3.3. Civilno društvo 28
2.3.3.4. Gospodarstvo 29
2.4. Praćenje i analiza provedbe Programa za održivi razvoj 2030. 30
3. OBRAZOVNI SUSTAV U KONTEKSTU ODRŽIVOG RAZVOJA **33**
3.1. Sustav obrazovanja u Republici Hrvatskoj 33
3.1.1. Visoko obrazovanje u Republici Hrvatskoj 35
3.1.2. Ciljevi visokog obrazovanja 38
3.1.3. Obrazovanje za održivi razvoj 45
3.2. Dionici visokog obrazovanja 49
3.3. Marketing u kontekstu visokog obrazovanja 56
3.3.1. Marketinški ciljevi u visokom obrazovanju 58
3.3.2. Marketinška strategija u visokom obrazovanju 59

3.3.3. Marketinški miks visokog učilišta 61
3.3.4. Marketinška orijentacija u visokom obrazovanju 71
3.3.5. Učinci marketinške orijentacije na performance subjekata neprofitnog sektora ... 73
3.4. Performance sustava visokog obrazovanja 75
3.4.1. Kvaliteta u visokom obrazovanju 77
3.4.1.1. Sustav osiguranja i vrednovanja kvalitete visokog obrazovanja RH 80
3.4.1.2. Mjerenje kvalitete u visokom obrazovanju 83
3.4.2. Mjerenje uspješnosti u visokom obrazovanju 88
4. ODRŽIVI MARKETING 96
4.1. Pojmovno određenje 97
4.1.1. Terminološko pitanje: održivi marketing ili marketing održivosti 97
4.1.2. Definiranje pojma održivog marketinga 99
4.2. Suprotnosti između konvencionalnog i održivog marketinga te mogućnosti njihova prevladavanja 108
4.3. Načela održivog marketinga 110
4.4. Sastavnice održivog marketinga 113
4.4.1. Zeleni marketing 116
4.4.2. Društveni marketing 123
4.4.3. Kritički marketing 128
4.4.4. Etički marketing 130
4.5. Implementacija održivog marketinga te njezine pretpostavke i učinci 136
4.5.1. Strateške pretpostavke održivog marketinga 142
4.5.1.1. Održivo poslovanje kao pretpostavka održivog marketinga 142
4.5.1.2. Ciljevi održivog marketinga 146
4.5.1.3. Strategija održivog marketinga 148
4.5.1.4. Marketinški miks održivog marketinga 152
4.5.1.5. Transformativno djelovanje strategije održivog marketinga 157
4.5.2. Održiva marketinška orijentacija 158
4.5.2.1. Pretpostavke i učinci održive marketinške orijentacije 162
4.5.2.2. Operacionalizacija konstrukta održive marketinške orijentacije 165
4.6. Održivi marketing u kontekstu visokog obrazovanja 170
4.6.1. Konceptualni okvir održivog marketinga visokog učilišta 171

4.6.2. Operacionalizacija konstrukta održive marketinške orijentacije u kontekstu visokog obrazovanja 178
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 181
5.1. Istraživačka pitanja i problemi 181
5.2. Metodologija empirijskog istraživanja 181
5.3. Istraživanje stavova o održivom marketingu i njegovoj povezanosti s performancama u visokom obrazovanju 185
5.3.1. Istraživanje stavova i percepcija dionika o manifestnim oblicima održivog marketinga, njegovoj razini primjene te ciljevima visokog obrazovanja 186
5.3.1.1. Razvoj mjernih instrumenata 186
5.3.1.2. Metode prikupljanja podataka i uzorak ispitanika 188
5.3.1.3. Rezultati istraživanja 189
5.3.1.3.1. Kvalitativna analiza asocijacija i shvaćanja relevantnih pojmova 190
5.3.1.3.2. Kvantitativna analiza prikupljenih podataka 194
5.3.1.3.2.1. Deskriptivna statistička analiza prikupljenih podataka 194
5.3.1.3.2.2. Eksplorativna faktorska analiza mjernog instrumenta konstrukta održivi marketing visokog učilišta 211
5.3.1.3.2.3. Eksplorativna faktorska analiza mjernog instrumenta konstrukta ciljevi visokog učilišta 216
5.3.2. Istraživanje povezanosti održivog marketinga s performancama visokog učilišta 218
5.3.2.1. Operacionalizacija konstrukata i kreiranje mjernog instrumenta 219
5.3.2.2. Metode prikupljanja podataka i analiza rezultata 224
5.3.2.3. Opis uzorka 226
5.3.2.4. Rezultati istraživanja 229
5.3.2.4.1. Deskriptivna statistička analiza latentnih konstrukata za uzorak studenata 229
5.3.2.4.2. Deskriptivna statistička analiza latentnih konstrukata za uzorak ostalih dionika 235
5.3.2.4.3. Bivarijatna statistička analiza 241
5.3.2.4.4. Konfirmatorna faktorska analiza 244
5.3.2.4.5. Multivarijatna statistička analiza strukturnog modela povezanosti održivog marketinga s uspješnošću poslovanja visokog učilišta 248
5.3.2.4.5.1. Procjena reflektivnog mjernog modela 253

5.3.2.4.5.2. Procjena formativnog mjernog modela 261
5.3.2.4.5.3. Procjena strukturnih modela.....264
6. ZAKLJUČAK 272
6.1. Osvrt na ključne spoznaje provedenog istraživanja 272
6.2. Ograničenja istraživanja, usporedba s dosadašnjim istraživanjima te preporuke za buduća istraživanja 278
6.3. Znanstveni doprinos istraživanja.....281
6.4. Praktična primjena rezultata istraživanja 283
POPIS LITERATURE.....286
POPIS ILUSTRACIJA 318
Popis shema.....318
Popis slika.....319
Popis tablica 319
Popis grafikona.....322
Prilog 1 Obrazovni sustav Republike Hrvatske 324
Prilog 2 Čestice upitnika izviđajnog istraživanja.....325
Prilog 3 Tekst e-maila s pozivnicom za sudjelovanjem u izviđajnom istraživanju 328
Prilog 4 Online upitnik izviđajnog istraživanja stavova i percepcija o manifestnim oblicima održivog marketinga, njegovoj razini primjene te ciljeva visokog obrazovanja 329
Prilog 5 Kodovi čestica mjerne ljestvice za procjenu razine implementacije održivog marketinga visokog učilišta 334
Prilog 6 Tekst e-maila s pozivnicom za sudjelovanjem u istraživanju procjene razine implementacije održivog marketinga, kvalitete usluge i uspješnosti postizanja višestrukih ciljeva visokog učilišta 335
Prilog 7 Online upitnik istraživanja povezanosti održivog marketinga s uspješnošću poslovanja visokog učilišta 336

1. UVOD

Uvodnim dijelom doktorskog rada iznose se problem i predmet istraživanja te sukladno tome, svrha i ciljevi istraživanja te postavljene istraživačke hipoteze. Nadalje, navedene su korištene znanstvene metode istraživanja, kao i očekivani znanstveni doprinos te je sažeto prikazana struktura rada.

1.1. Problem i predmet istraživanja

Suvremene ekološke, ekonomske i socijalne potrebe nametnule su nužnost primjene načela održivog razvoja u svim društvenim segmentima i aspektima, što je nesporno utjecalo i na pristupe razmatranja marketinga, jedne od mlađih znanstvenih disciplina, koje su se značajno mijenjale tijekom posljednjih nekoliko desetljeća.

Održivi marketing proizašao je iz ekonomije održivog razvoja (van Dam & Apeldoorn, 1996), a nastao je kao treća faza evolucije pojma zelenog marketinga. U eri marketinga koju Kotler et al. (2019) nazivaju „marketingom 3.0.“, marketing ne gleda na potrošače kao na konzumente proizvoda i usluga, već ih promatra kao cjelovita ljudska bića. Koncept održivog marketinga se u suvremenoj literaturi drži imperativom, a ne opcijom (Charter et al., 2002). Elkington (1998) održivi marketing definira primjenom trobilančnog pristupa balansiranja ekonomskih, ekoloških i društvenih pitanja i ciljeva tijekom čitavog životnog ciklusa proizvoda te ga se može držati širim upravljačkim konceptom koji istodobno zadovoljava potrošače, vlasničke i upravljačke strukture poslovnih subjekata te druge interesne skupine.

Visokoobrazovani ljudski potencijali u našem postindustrijskom društvu, definiranom procesom globalizacije, radikalnim i nepredvidivim promjenama i rastućim značenjem primjene znanja i inovacija, temeljni su preduvjet za ekonomski razvoj, dobrobit i blagostanje svakog pojedinca, pa tako i društva u cjelini. Zbog toga je uloga visokog obrazovanja i visokoobrazovnih institucija danas bitno značajnija od tradicionalne te se od njih očekuje da budu središta intelektualnog, kulturnog, socijalnog i tehnološkog razvoja društvene zajednice, da budu temeljna poluga održivog razvoja društva u cjelini (Sharp et al., 2000, citirano u Martinčević & Solak, 2012).

Visoka učilišta, kao ravnopravni sudionici na turbulentnom tržištu, u suvremenom tržišnom poslovanju imaju cilj isporučiti dodanu vrijednost svojim korisnicima kroz unaprjeđenje ukupnih performanci institucije. Utjecaj činitelja i trendova iz okruženja na sustav visokog obrazovanja je velik i ima značajne implikacije na kvalitetu usluga institucija visokog obrazovanja (Gajić, 2011). Neprofitne organizacije, među koje se ubrajaju i javna visoka učilišta, imaju sve značajniju ulogu u društvu, a njihov uspjeh u velikoj mjeri zavisi i od uspješnosti primjene marketinga. Pretraživanjem i izučavanjem dostupne literature dolazi se do saznanja koja ukazuju na potrebu znatno veće razine primjene marketinške koncepcije i efektivnijeg korištenja elemenata marketinškog miksa usluga, dok se neophodnost etičkog ponašanja javlja se kao imperativ koji nameće potrebu primjene marketinga kao strateški važnog pitanja za održivi razvoj neprofitnih subjekata.

Imajući prethodno navedeno u vidu, kao i činjenicu da visoka učilišta doprinose izgradnji sustava održivih vrijednosti u društvu i brinu za njegovo opće dobro, cilj ovoga rada je ukazati na neophodnost implementacije i prednosti primjene načela održivog marketinga u visokom obrazovanju. Konkretne mjere primjene koncepta održivog marketinga proizlaze iz postavke da je održivo pozicioniranje temeljeno na proaktivnoj etičkoj diferencijaciji na tržištu, koja podrazumijeva integraciju etičkih i održivih vrijednosti u stvaranju proizvoda i njihovoj distribuciji te u ostvarivanju veza s poslovnim partnerima i zajednicom (Martin & Schouten, 2014).

Dostupna provedena istraživanja upućuju na zaključak kako poslovni subjekti implementacijom utvrđenih teorijskih pretpostavki održivog marketinga stječu višestruke prednosti, među koje se ubraja i uspješnost poslovanja. Isto bi trebalo vrijediti i za visoka učilišta, a što će se ovim doktorskim radom pokušati i dokazati. Na temelju pregleda relevantne znanstvene literature definirane su hipoteze o povezanosti održivog marketinga i uspješnosti poslovanja visokih učilišta koje se ogleda kroz kvalitetu visokoobrazovne usluge i uspješnost postizanja trojakih ciljeva: ekonomskih, ekoloških i društvenih.

Temeljem identificiranog istraživačkog problema koji se ogleda u nedostatku sveobuhvatnog pristupa i empirijske potvrde koncepta održivog marketinga u kontekstu neprofitnog sektora, s posebnim naglaskom na segment visokog obrazovanja (Abou-Warda, 2014), definirana su istraživačka pitanja na koja će se istraživanjem nastojati dati odgovor, a koja glase:

- Što je održivi marketing?
- Koja su obilježja i prednosti implementacije održivog marketinga?

- Kako se održivi marketing može evaluirati?
- Postoji li razlika u percepcijama održivog marketinga iz perspektive različitih skupina dionika visokog obrazovanja?
- Kakva je povezanost održivog marketinga i uspješnosti poslovanja u kontekstu visokog obrazovanja?

Navedena istraživačka pitanja određuju sam predmet ovoga istraživanja, koji obuhvaća:

- istražiti postojeće teorijske i empirijske spoznaje o konceptu održivog marketinga i uspješnosti poslovanja u kontekstu visokog obrazovanja,
- razviti konceptualni model za mjerenje povezanosti održivog marketinga i uspješnosti poslovanja u kontekstu visokog obrazovanja,
- primjenom metoda multivarijatne statističke analize ispitati pouzdanost i valjanost konceptualnog modela,
- primjenom metoda bivarijatne statističke analize utvrditi postojanje razlika u percepcijama održivog marketinga iz perspektive različitih skupina dionika visokog obrazovanja te
- prikazati rezultate istraživanja, ukazati na važnost i koristi primjene održivog marketinga te predložiti smjernice za poboljšanje održivog marketinga visokog učilišta.

1.2. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Neprofitni marketing i konvencionalni marketing u visokom obrazovanju predmet su dugogodišnjeg zanimanja brojnih inozemnih i domaćih autora. Održivi marketing u neprofitnom sektoru pojavljuje se u fokusu s određenim vremenskim odmakom nakon pojave i razvoja održivog marketinga koji se dominantno odnosi na poslovne subjekte profitnog sektora, a čiji se detaljniji prikaz i opis istraživanja donosi u 4. poglavlju ovoga doktorskog rada, što ujedno nameće različita pitanja i otvara prostor daljnjim istraživanjima.

Preporuke i sugestije prethodno provedenih istraživanja koja navode potrebu empirijske potvrde koncepta održivog marketinga predstavljaju ishodište i konceptualni okvir ovoga rada. Menon i Menon (1997) i Kumar et al. (2013) ističu potrebu razvoja mjernog instrumenta za održivi marketing u smislu strateške orijentacije, Kumar et al. (2003) potrebu kvantitativne empirijske provjere konstrukta održivog marketinga razvijenog temeljem teorijskih okvira koje daju Jamrozy (2007), Mitchel et al. (2010) i Crittenden et al. (2011) te nedostatak obuhvata poslovnih subjekata neprofitnog sektora, s posebnim naglaskom na segment visokog

obrazovanja (Abou-Warda, 2014), uz sagledavanje održivog marketinga iz perspektive višestrukih dionika (Stead & Stead, 2000; Wheeler et al., 2003; Maignan & Ferrel; 2004; Maignan et al., 2005; Hult, 2011; Kirchoff et al., 2011; Leonidou & Leonidou, 2011), što se naslanja na teoriju dionika Grinsteina i Goldmana (2009) te Turana et al. (2016), pri čemu Amaral i Magalhaes (2002) ističu važnost uloge vanjskih dionika u kontekstu upravljanja visokim učilištima, a Enders (2004) ističe izazove upravljanja visokim učilištima koje pred njih stavljaju različiti dionici. Valja istaknuti i preporuke za daljnja istraživanja povezanosti održive marketinške orijentacije kao operacionalizacije održivog marketinga i uspješnosti poslovanja visokog učilišta (Abou-Warda, 2014) na većim uzorcima koji obuhvaćaju širi krug dionika s ciljem razvoja i unaprjeđenja mjernog instrumenta.

Sukladno navedenim preporukama za daljnja istraživanja kojima se nastoji iznaći rješenje ograničenjima, uočenim nedostacima i nedovoljnim obuhvatom provedenih istraživanja, pristupljeno je oblikovanju konceptualnog modela povezanosti održivog marketinga visokog učilišta usmjerenog na ispunjenje postavljenih ciljeva i osiguravanja kvalitete visokoobrazovne usluge, uključivanjem perspektive višestrukih dionika visokoobrazovnog procesa.

Prepoznavanjem i zadovoljavanjem potreba što šireg kruga dionika kreiranjem i isporukom superiornije vrijednosti, ostvaruju se koristi i za korisnike i za visoka učilišta, čime se u konačnici doprinosi i dobrobiti društva u cjelini.

1.3. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha doktorskog rada je rasvjetljavanje temeljnog predmeta istraživanja - održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja, na temelju gledišta postojećih spoznaja i provedenih istraživanja, uz prezentiranje novog pristupa ili pogleda na problematiku. Stoga će se teorijski i empirijski istražiti, razviti i predložiti konceptualni model istraživanja „Održivi marketing visokog učilišta“ koji uključuje stavove i percepcije svih dionika visokog obrazovanja, primjenom odgovarajućih metoda provjeriti njegova valjanost, pouzdanost i prikladnost te ukazati na važnost i koristi primjene održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja.

Glavni cilj doktorskog rada, postavljen temeljem definiranog istraživačkog problema i predmeta istraživanja kao rezultat preporuka za daljnja istraživanja i uočenih praznina u dostupnoj znanstvenoj literaturi, je temeljem dosadašnjih teorijskih i empirijskih spoznaja

razviti teorijsku podlogu te kreirati valjani i pouzdani konceptualni model za procjenu utjecaja razine implementacije održivog marketinga na uspješnost poslovanja u kontekstu visokog obrazovanja.

Iz definiranog glavnoga cilja proizlaze specifični znanstveni i aplikativni ciljevi. Specifični znanstveni konceptualni ciljevi su sljedeći:

- provesti kritičku analizu znanstvene literature i prethodnih doprinosa vezanih za koncepciju održivog marketinga,
- istražiti i analizirati razvoj koncepta održivog marketinga,
- sustavno opisati i definirati koncept održivog marketinga,
- definirati i opisati ključna obilježja primjene održivog marketinga u visokom obrazovanju i prednosti njegove implementacije te
- razviti i predložiti konceptualni model za evaluaciju održivog marketinga i njegove povezanosti s uspješnošću poslovanja kao učinka njegove implementacije.

Specifični znanstveni empirijski ciljevi jesu:

- primjenom metoda deskriptivne statističke analize opisati konstrukte predloženog konceptualnog modela,
- ispitati i utvrditi postoji li razlika u prosječnim ocjenama svih varijabli konstrukta održivi marketing između studenata i ispitanika pripadnika ostalih skupina dionika visokog obrazovanja primjenom metoda bivarijatne statističke analize,
- ispitati valjanost i pouzdanost predloženog mjernog i strukturnog modela,
- utvrditi i opisati utjecaj održivog marketinga na uspješnost poslovanja te
- usporediti rezultate s prethodno provedenim istraživanjima.

Specifični aplikativni ciljevi jesu:

- sustavno prikazati rezultate provedenog istraživanja,
- stvoriti ishodište za daljnja istraživanja te
- istaknuti važnost uvođenja i sustavne primjene koncepta održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja.

1.4. Istraživačke hipoteze i znanstvene metode istraživanja

U svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva istraživanja, temeljem dosadašnjih teorijskih i empirijskih spoznaja koje upućuju na zaključak kako implementacija održivog marketinga, operacionaliziranog kao multidimenzionalni konstrukt održive marketinške orijentacije, pozitivno utječe na poslovnu uspješnost i na postizanje postavljenih ciljeva (Jarvis et al., 2003; Abou-Warda, 2014; Lučić, 2020b; Mukif et al., 2020; Sinčić Ćorić et al., 2020), postavljena je prva hipoteza:

H1: Održivi marketing visokog učilišta je multidimenzionalni konstrukt višeg reda.

Iz perspektive dioničke teorije marketing je moguće promatrati kao mrežu odnosa kroz koju se isporučuju vrijednosti svim dionicima te društvu u cjelini (Vargo & Lusch, 2004, citirano u Čutura, 2018), jer dionički pristup pruža marketingu teorijski okvir koji integrira društvenu odgovornost (Murphy et al., 2013, citirano u Čutura, 2018) i interese šireg kruga i većeg broja dionika u marketinško odlučivanje (Ferrell, 2010), što iziskuje značajno pomicanje marketinškog fokusa s tržišta i potrošača prema društvu u cjelini. Uzevši u obzir navedeno te kako studenti predstavljaju ključnu skupinu dionika sustava visokog obrazovanja (Meler, 2003; Mihanović, 2007; Maringe & Gibbs, 2008; Aguinis et al., 2014; Castillo-Angeles et al. 2017; Aguinis et al., 2019), ali i činjenicu da se visoka učilišta nalaze u međuodnosu s drugim interesnim skupinama kao što su poslodavci, članovi obitelji studenata, znanstveno, nastavno i administrativno osoblje visokog učilišta, donatori, bivši i potencijalni studenti te društvo u cjelini (Ruiz de Sabando et al., 2018), za potrebe provedbe ovog istraživanja, s ciljem što šireg obuhvata i istovremene jednostavnosti, autorica se opredjeljuje diversificirati dionike procesa visokog obrazovanja kao (1) izravne korisnike usluga visokih učilišta - studente i (2) skupinu ostalih dionika procesa visokog obrazovanja.

Kako svaka interesna skupina, odnosno skupina dionika visokog obrazovanja, ima različite potrebe i očekivanja te različite percepcije uloge i postignuća visokih učilišta, čiji su ciljevi višestruki (Baturina, 2018), pretpostavljena je druga hipoteza:

H2: Postoje statistički značajne razlike u prosječnim ocjenama mjernog konstrukta održivi marketing visokog učilišta između studenata i ostalih dionika visokog obrazovanja.

Sukladno stajalištima Ruiz de Sabando et al. (2018), koji objašnjavaju kako se percepcije različitih dionika u smislu subjektivne procjene postignuća postavljenih ciljeva visokog učilišta,

kvalitete usluge, lojalnosti, zadržavanja studenata i usmene preporuke mogu držati relevantnijim i prikladnijim pristupom mjerenja performanci u kontekstu visokog obrazovanja u odnosu na konvencionalne, kvantitativne pokazatelje poslovne uspješnosti, za potrebe ovoga rada uspješnosti poslovanja visokog učilišta pristupa se kao subjektivnim procjenama (1) kvalitete usluge i (2) uspješnosti postizanja postavljenih višestrukih ciljeva, a kako je Abou-Warda (2014) u svom istraživanju utvrdila pozitivnu povezanost između održive marketinške orijentacije i akreditacije visokog učilišta u smislu udovoljavanja propisanim standardima kvalitete kao mjere uspješnosti poslovanja javnih visokih učilišta u Egiptu, postavljene su hipoteze:

H3: Održivi marketing visokog učilišta izravno, pozitivno i statistički značajno utječe na uspješnost poslovanja visokog učilišta, sagledanu kao kvaliteta usluge visokog učilišta.

H4: Održivi marketing visokog učilišta izravno, pozitivno i statistički značajno utječe na uspješnost poslovanja visokog učilišta, sagledanu kao uspješnost postizanja postavljenih višestrukih ciljeva.

Predloženi konceptualni model koji predstavlja fokus ovoga rada i nužnu pretpostavku testiranja postavljenih hipoteza istraživanja detaljno je opisan u petom poglavlju.

Tijekom izrade doktorskog rada primijenjene su različite znanstvene metode. Za provedbu analize dosadašnjih teorijskih i empirijskih spoznaja dostupnih u inozemnoj i domaćoj znanstvenoj i stručnoj literaturi korištene su opće znanstvene metode istraživanja, odnosno metoda deskripcije, metode dedukcije i indukcije, analize i sinteze, komparacije ili usporedbe te metoda dokazivanja i opovrgavanja.

S obzirom na ciljeve rada i objektivna ograničenja istraživanja, primijenjeni pristup empirijskog istraživanja koji sastojao se od dvaju međusobno povezanih procesa, pri čemu je u prvom procesu, primarnom izviđajnom istraživanju u cilju stjecanja dubljeg uvida i potpunijeg razumijevanja istraživačkog problema, primijenjen mješoviti istraživački pristup koji kombinira kvalitativnu i kvantitativnu analizu prikupljenih podataka o manifestnim oblicima održivog marketinga zbog nedovoljne zastupljenosti istovrsnih prethodnih istraživanja te kako bi se stekao uvid nužan za izgradnju konceptualnog modela i razvoj mjernih ljestvica (Hair et al., 2000). U drugom, glavnom empirijskom kvantitativnom istraživanju, razvijen je konceptualni model povezanosti održivog marketinga s performancama visokog učilišta s ciljem testiranja postavljenih hipoteza predloženog modela.

Oba procesa empirijskog istraživanja ovoga rada temelje se na prikupljanju primarnih podataka *online* upitnikom kao istraživačkim alatom prikladnim postavljenim istraživačkim pitanjima i ciljevima, dostupnim resursima te objektivnim prednostima takvog pristupa, detaljno opisanim u potpoglavlju 5.2. Metodologija empirijskog istraživanja. Svakom od empirijskih istraživanja prethodilo je predtestiranje mjernih instrumenata. U prvom empirijskom istraživanju eksplorativne naravi, opisanom u potpoglavlju 5.3.1. Istraživanje stavova i percepcija dionika o manifestnim oblicima održivog marketinga, njegovoj razini primjene te ciljevima visokog obrazovanja korišten je namjerni uzorak stručnjaka. U drugom, glavnom empirijskom istraživanju opisanom u potpoglavlju 5.3.2. Istraživanje povezanosti održivog marketinga s performancama visokog učilišta, korišten prigodni uzorak dionika visokog obrazovanja i uzorak kreiran primjenom tehnike snježne grude, nastao na način da se kontaktirane poslovne subjekte zamolilo da poveznicu na upitnik proslijede svojim suradnicima, prijateljima i/ili poznanicima, dok je na *e-mail* adrese iz imenika djelatnika i studenata sastavnica Sveučilišta u Rijeci upućena pozivnica jednakog sadržaja.

U cilju kvalitetne analize i interpretacije rezultata te testiranja postavljenih hipoteza primijenjene su univarijatne, bivarijatne i multivarijatne metode statističke analize. Uzorak je opisan i sistematiziran metodom deskriptivne statističke analize. Bivarijatnom statističkom analizom ispitano je postojanje statistički značajnih razlika ocjena čestica mjernog konstrukta održivi marketing između dviju skupina ispitanika - studenata i ostalih dionika visokog obrazovanja. Statistička obrada i analiza prikupljenih podataka provedena je korištenjem statističkog programskog paketa IBM SPSS Statistics verzije 23.0 (IBM Corporation, 2016). Korištenjem statističkog programskog paketa SmartPLS 3.3.3 (Ringle et al., 2015) provedena je analiza mjernog i strukturnog modela, ispitani su strukturni odnosi između manifestnih latentnih varijabli te su testirane postavljene hipoteze primjenom metode modeliranja strukturnim jednadžbama primjenom parcijalnih najmanjih kvadrata (PLS-SEM).

1.5. Očekivani znanstveni doprinos

Znanstveni doprinos po svojoj prirodi može biti konceptualni, metodološki i empirijski te aplikativni, stoga se očekivani znanstveni doprinos ovoga rada promatra u vidu navedenih kategorija.

Područje održivog marketinga vrlo je recentno znanstveno područje, dosadašnja istraživanja su razmjerno malobrojna i primarno se odnose na profitni sektor, dok su istraživanja vezana za primjenu održivog marketinga u neprofitnom sektoru, posebice u segmentu visokog obrazovanja vrlo slabo zastupljena u recentnoj znanstvenoj literaturi. Stoga sama teorijska podloga predstavlja velik izazov za ovaj doktorski rad.

Sukladno navedenom te postavljenim ciljevima, očekivani konceptualni znanstveni doprinos sagledava se kroz:

- sustavni i sveobuhvatni pregled te sistematizaciju i analizu znanstvene literature i prethodnih doprinosa i spoznaja koji se odnose na koncept održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja,
- razvoj i oblikovanje konceptualnog modela održivog marketinga visokog učilišta i njegove povezanosti s uspješnošću poslovanja kao učinka njegove implementacije,
- razvoj mjerne ljestvice za procjenu razine implementacije održivog marketinga visokog učilišta te
- proširenje znanstvenih spoznaja o primjeni koncepta održivog marketinga u sektoru visokog obrazovanja.

Očekivani znanstveni doprinos empirijskog dijela doktorskog rada sastoji se od:

- empirijskih dokaza izviđajnog istraživanja za teorijsku podlogu temeljenu na modelu održivog marketinga visokog učilišta,
- empirijskih dokaza kvalitativne i kvantitativne analize podataka prikupljenih izviđajnim istraživanjem stavova i percepcija ključnih interesnih skupina o dimenzijama održivog marketinga visokog učilišta te
- empirijskih dokaza kvantitativne analize podataka prikupljenih istraživanjem stavova i percepcija ključnih interesnih skupina o razini implementacije održivog marketinga na visokom učilištu i ispitivanja njegove povezanosti s uspješnošću poslovanja.

Očekivani metodološki doprinos doktorskog rada sastoji se od:

- razvoja, predtestiranja i potvrđivanja mjernog instrumenta za procjenu razine implementacije održivog marketinga visokog učilišta,
- prilagodbe, predtestiranja i potvrđivanja mjernog instrumenta za mjerenje kvalitete visokoobrazovne usluge,
- razvoja, predtestiranja i potvrđivanja mjernog instrumenta za procjenu uspješnosti postizanja višestrukih ciljeva visokog učilišta,

- testiranja hipoteza kojima se utvrđuje postojanje statistički značajnih razlika u procjenama razine implementacije održivog marketinga na visokom učilištu između različitih skupina dionika visokog obrazovanja,
- dokazivanja multidimenzionalnosti konstrukta održivog marketinga visokog učilišta,
- razvoja i testiranja strukturnog modela povezanosti održivog marketinga visokog učilišta i uspješnosti poslovanja te
- testiranja hipoteza kojima se utvrđuje smjer i intenzitet povezanosti razine implementacije održivog marketinga na visokom učilištu i uspješnosti poslovanja.

Očekivani aplikativni doprinos doktorskog rada sastoji se od:

- doprinosa razumijevanju koncepta održivog marketinga u visokom obrazovanju,
- mogućnosti primjene razvijenog, testiranog i valjanog mjernog instrumenta za procjenu razine implementacije održivog marketinga visokog učilišta i uspješnosti postizanja višestrukih ciljeva te
- predlaganja preporuka za unaprjeđivanje dimenzija održivog marketinga visokog učilišta u skladu s potrebama i očekivanjima različitih skupina dionika visokog obrazovanja.

Zaključno, može se očekivati kako će ovaj rad otvoriti mnoštvo pitanja i postaviti ishodište za daljnja istraživanja u kontekstu održivog marketinga u visokom obrazovanju i njegovih dionika, koja bi u budućnosti mogla kreirati, pratiti i unaprjeđivati znanstvene i praktične spoznaje toga područja.

1.6. Struktura rada

Doktorski rad sačinjen je od šest temeljnih, međusobno povezanih poglavlja. Prvim poglavljem, Uvodom iznose se 1.1. Problem i predmet istraživanja, donosi se 1.2. Ocjena dosadašnjih istraživanja, obrazlažu se 1.3. Svrha i ciljevi istraživanja, iznose se postavljene 1.4. Istraživačke hipoteze i znanstvene metode istraživanja, 1.5. Očekivani znanstveni doprinos te se ovim, posljednjim potpoglavljem, prikazuje 1.6. Struktura rada.

Održivi razvoj i održivo društvo drugo su poglavlje doktorskog rada, koje svojim potpoglavljima donosi osvrt na 2.1. Održivi razvoj kao suvremenu paradigmu i imperativ, najrecentniji, ključni međunarodni dokument za održivi razvoj 2.2. Program za održivi razvoj 2030., zatim iznosi 2.3. Obilježja održivog društva Republike Hrvatske koja obuhvaćaju 2.3.1.

Načela održivog razvoja Republike Hrvatske, 2.3.2. Razvojne smjerove i strateške ciljeve Republike Hrvatske do 2030. godine i 2.3.3. Razine primjene Programa za održivi razvoj 2030. te objašnjava postupak provedbe 2.4. Praćenja i analize provedbe Programa za održivi razvoj 2030.

Treće poglavlje pod naslovom Obrazovni sustav u kontekstu održivog marketinga opisuje 3.1. Sustav obrazovanja u Republici Hrvatskoj, 3.2. Dionike visokog obrazovanja, 3.3. Marketing u kontekstu visokog obrazovanja i 3.3. Performance u sustavu visokog obrazovanja.

Četvrto poglavlje naslova Održivi marketing sastoji se od šest potpoglavlja, koja obuhvaćaju 4.1. Pojmovno određenje održivog marketinga, 4.2. Suprotnosti između konvencionalnog i održivog marketinga te mogućnosti njihova prevladavanja, 4.3. Načela održivog marketinga, 4.4. Sastavnice održivog marketinga, 4.5. Implementacija održivog marketinga te njezine pretpostavke i učinci te 4.6. Održivi marketing u kontekstu visokog obrazovanja.

Peto poglavlje naslova Empirijsko istraživanje obrazlaže 5.1. Istraživačka pitanja i probleme i 5.2. Metodologiju empirijskog istraživanja koja se odnosi na 5.3. Istraživanje stavova o održivom marketingu i njegovoj povezanosti s performancama u visokom obrazovanju. Kako se samo istraživanje sastoji od dva međusobno povezana koraka, u dijelu 5.3.1. Istraživanje stavova i percepcija dionika o manifestnim oblicima održivog marketinga, njegovoj razini primjene te ciljevima visokog obrazovanja opisuje se izviđajno istraživanje, a zatim slijedi glavno empirijsko istraživanje doktorskog rada, podnaslova 5.3.2. Istraživanje povezanosti održivog marketinga s performancama visokog učilišta, koje strukturirano donosi opise istraživačkih procesa i operacionalizacije konstrukata, oblikovanje i testiranje istraživačkih instrumenata, opise uzoraka ispitanika, metode prikupljanja podataka i provedenih statističkih analiza te prikaz rezultata analize prikupljenih podataka.

Posljednjim poglavljem, Zaključkom, sustavno se i sveobuhvatno iznosi 6.1. Osvrt na ključne spoznaje provedenog istraživanja, 6.2. Ograničenja istraživanja, usporedba s dosadašnjim te preporuke buduća istraživanja, 6.3. Znanstveni doprinos istraživanja i 6.4. Praktična primjena rezultata istraživanja.

Konačno, navedeni su izvori literature i popis ilustracija te su priloženi pripadajući prilozi.

2. ODRŽIVI RAZVOJ I ODRŽIVO DRUŠTVO

Promjene koje su zahvatile svjetsku ekonomiju, odnose među državama, moral i društvene vrednote, tehnologiju, shvaćanje nužnosti zaštite okoliša, zaštitu ljudskih prava i razvoj država, postavile su temelje i definirale okolnosti za nastanak i razvoj koncepcije održivog razvoja, koja utječe na modele i obrasce ponašanja i promišljanja na svim razinama i u svim segmentima suvremenog društva.

Sintagma „održivi razvoj“ izvedena iz koncepta održivosti, kao pojam se značajnije počeo koristiti tijekom 1970-ih godina, u vrijeme kada se počeo stavljati naglasak na obnovljive resurse, označava razvoj društva koji je usklađen s prirodom i osigurava jednakost među ljudima, a koji danas predstavlja imperativ suvremenog društva. Održivi razvoj je kao pojam 1980-ih godina ušao u opću terminologiju kako bi se ukazala povezanost razvoja i zaštite okoliša (Črnjar & Črnjar, 2009). Može se reći kako nema dobre ekonomije i zdrave životne sredine ukoliko ne služe ljudima, jer se ekonomija temeljena na znanju i društvenoj ravnoteži reflektira na stanje životne sredine i ekosustava, a svaka aktivnost ekonomske i socijalne politike je besmislena ukoliko ostvaruje negativne utjecaje na životnu sredinu, čime dovodi u pitanje normalan život ljudi u skladu s ekološkim kapacitetom planete Zemlje i zakonima prirode (Đukić, 2011).

2.1. Održivi razvoj kao suvremena paradigma i imperativ

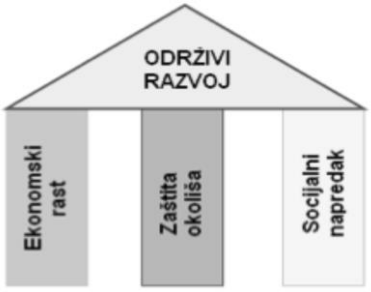
Najpoznatija definicija održivog razvoja je ona iz izvještaja Svjetske komisije Ujedinjenih Naroda za okoliš i razvoj (World Commission on Environment and Development, WCED) „Naša zajednička budućnost“, koji navodi definiciju Gro Harlem Brundtland, norveške premijerke i predsjednice WCED-a: „Održivi razvoj je napredak koji sadašnjim generacijama omogućuje da zadovolje svoje potrebe bez narušavanja mogućnosti zadovoljavanja potreba budućih generacija“ (WCED, 1987). Prema navedenom izvješću, održivi razvoj obuhvaća i “brigu za međugeneracijsku pravednost u korištenju sredstava” (Črnjar & Črnjar, 2009: 80), koja ističe važnost spoznaje temeljnih potreba sadašnjih naraštaja u kojoj se siromaštvo promatra kao uzrok i kao posljedica neodrživog razvoja.

Svjetska agencija za prehranu i poljoprivredu (Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO, prema Črnjar & Črnjar, 2009: 80) je 1989. godine definirala je održivi razvoj

kao “upravljanje i očuvanje prirodnih resursa i orijentacije tehnoloških i institucionalnih promjena na način da se osigura postizanje i održi zadovoljavanje čovjekovih potreba za sadašnje i buduće naraštaje; takav razvoj čuva vodu, biljni i životinjski svijet, okolini je prihvatljiv, tehnološki odgovarajući, ekonomski ostvarljiv i društveno prihvatljiv”. Črnjar i Črnjar (2009: 80) navode kako je Europska komisija tada i službeno prihvatila održivi razvoj kao ključno načelo svih relevantnih aktivnosti te kako u programu potpore tranziciji 1991. godine, održivi razvoj sagledava kao “proces ili program restrukturiranja ekonomskih, društvenih i tehničkih odnosa kako bi se zaštitila prirodna (geobiosfera) i čovjekova (prostor koga čovjek koristi i uređuje) okolina za korištenje sadašnjih i budućih naraštaja”.

Održivi razvoj predstavlja paradigmu u kojoj ostvarivanje profita i blagostanja današnjih generacija ne ugrožava resurse i blagostanje nadolazećih te podrazumijeva dugoročni sklad ekonomske, društvene i okolišne dimenzije ljudskog blagostanja, unatoč njihovom eventualnom kratkoročnom rivalstvu (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD, 2001). Navedeno upućuje na dva ključna zaključka: (1) razvoj treba biti takav da uravnotežuje i usklađuje različite ciljeve te koristiti njihovu sinergiju, jer napredak koji nije popraćen napretkom u ostalim područjima može biti samo kratkoročan i (2) ostvarivanje razvoja potrebno je sagledavati s aspekta njegovih dugoročnih učinaka.

Thu i Mai (2020) navode kako postoji nekoliko različitih perspektiva i modela kojima se opisuje međuodnos između temeljnih sastavnica održivog razvoja, koje svrstavaju u tri različite ključne skupine: (1) model triju stupova, (2) model triju preklapajućih krugova i (3) model ugniježđenih krugova održivog razvoja.



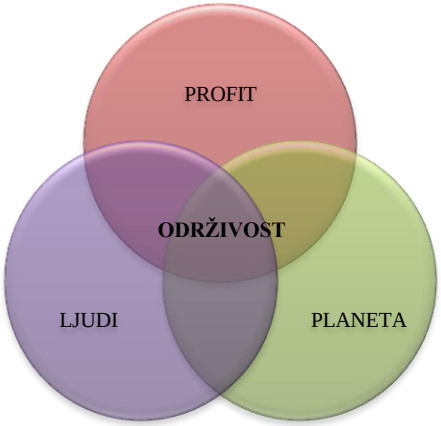
Shema 1. Adamsov (2006) model triju stupova održivog razvoja

Izvor: Adams (2006, citirano u Frajman Jakšić et al., 2010)

Adamsov (2006) model triju stupova održivog razvoja koji prikazuje prethodna shema 1. uključuje tri glavna aspekta koji se nazivaju stupovima održivog razvoja: ravnomjeran i uravnotežen gospodarski rast, očuvanje okoliša te poštivanje te unaprjeđivanje društvenih i

ljudskih prava. Model je predmetom brojnih kritika zbog pristupa u kojem stupovi predstavljaju neovisne konstrukte, dok tri temeljna aspekta održivog razvoja imaju više međusobnih odnosa i neuravnoteženost samo jednog od navedenih stupova u odnosu na preostale dovodi do narušavanja cjelokupne ravnoteže odnosno održivog razvoja (Thu & Mai, 2020).

Koncepcija održivog razvoja također se često prikazuje pomoću Vennovog dijagrama odnosno tzv. triju preklapajućih krugova koji prikazuju međuovisnost 3P (eng. *people, planet, profit*) aspekata održivog razvoja i njihovih međusobnih interakcija, koje u konstruktu koji predstavlja svojevrsni okvir za mjerenje uspješnosti poslovanja, koristi kao tri „linije“: ekonomsku, ekološku i društvenu liniju (Goel, 2010). Elkingtonov (1997) koncept održivog razvoja prikazan trima preklapajućim krugovima (eng. *Tripple bottom line,* TBL) koji se u domaćoj literaturi prevodi kao „trobilančni pristup“ (Bačun et al., 2012) koji pretpostavlja trostruku odgovornost u kojem se poslovna uspješnost mjeri u stvaranju trojakog napretka, razvoja i doprinosa na tri područja: ekonomskom, ekološkom i društvenom, u potpunosti opisuje uravnoteživanje triju aspekata održivog razvoja (Thu & Mai, 2020), prikazuje shema 2.



Shema 2. Elkingtonov (1997) model preklapajućih krugova održivog razvoja

Izvor: Thu & Mai (2020)

Miljenović (2018: 181) govori o „trostrukom rezultatu poduzeća … koji integrira aspekte TBL-a: (1) financijski, (2) okolišni i (3) društveni aspekt“, a Dwyer (2015) o modelu trostruke bilance. Iz sheme 2. vidljivo je kako pojedini aspekti održivog razvoja imaju određena međusobna preklapanja koja je potrebno uzeti u obzir i njima pojedinačno upravljati, dok održivi razvoj predstavlja svojevrsno područje, odnosno stanje ili cilj kojem se stremi, u kojem je svako od navedena tri područja optimizirana unutar sebe i u odnosu prema ostala dva područja (Thu & Mai, 2020).

Sukladno navedenom, neovisno o kontekstu, sve aktivnosti poslovnog subjekta u konačnici imaju svrhu i svode se na tri međusobno ovisna krajnja cilja i učinka: ostvarivanje dobiti odnosno profita uz istovremenu brigu o ljudima i planeti Zemlji. Kako fokus ovoga rada ne obuhvaća konvencionalno mjerenje rezultata i/ili poslovne uspješnosti, autorica se opredjeljuje koristiti sintagmu šireg opsega koju predlaže Dwyer (2015: 34), koji drži da je upravo model trostruke bilance „najsveobuhvatniji pristup integriranju ekonomskih, okolišnih i društvenih aspekata u osnovnu poslovnu aktivnost. Autor objašnjava kako TBL model u užem smislu predstavlja svojevrsni okvir mjerenja i izvješćivanja o ekonomskom, ekološkom i društvenom rezultatu poslovnog subjekta, dok se u najširem smislu može držati sveukupnošću vrijednosti, izazova i postupaka s ciljem minimiziranja negativnih učinaka i istovremenog stvaranja ekonomskih, ekoloških i društvenih vrijednosti.

Model trostruke bilance kao skup ekonomskih, društvenih i ekoloških utjecaja na poslovni subjekt (Elkington, 2004) može poslužiti kao prilika za stjecanje konkurentske prednosti poslovnog subjekta, određene dimenzijama održivosti: gospodarskom, okolišnom i društvenom dimenzijom (Martin & Schouten, 2012). Elkingtonov (1997) TBL model odnosno model preklapajućih krugova održivosti prikazan pomoću Vennovog dijagrama doživio je brojne inačice, među kojima valja spomenuti i Lozanov (2008) model triju aspekata održivog razvoja, odnosno gospodarstva, društva i okoliša, kojeg prikazuje shema 3.

Shema 3. Lozanov (2008) model preklapajućih krugova održivog razvoja

Izvor: Lozano (2008, prema Peattie, 1995; Mebratu, 1998; Mitchell, 2000; Dalal-Clayton & Bass, 2002; Lozano-Ros, 2003)

Lozano (2008) razlikuje dvije vrlo slične inačice modela ugniježđenih krugova održivog razvoja, prikazanih shemama koje slijede (4. i 5.): (1) model ugniježđenih krugova održivog razvoja (Peattie, 1995; Mebratu, 1998; Hart, 2000) i (2) model ugniježđenih koncentričnih krugova održivog razvoja (Mitchell, 2000).

Shema 4. Model ugniježđenih krugova održivog razvoja

Izvor: Lozano (2008, prema Peattie, 1995; Mebratu, 1998; Hart, 2000)

Mitchellov model ugniježđenih koncentričnih krugova održivog razvoja (Mitchell, 2000) koji prikazuje shema 5. predstavlja odnose između različitih dimenzija održivosti kao triju koncentričnih krugova koji se međusobno u potpunosti obuhvaćaju: najveći krug predstavlja prirodno okruženje koje obuhvaća podsustav društva, koje uključuje podsustav gospodarstva, pri čemu je svaki od prikazanih krugova ograničen onim većim - razvoj gospodarstva ograničen je društvom u kojem se nalazi, ali i prirodnim resursima iz okruženja koji su na raspolaganju društvu (Lozano, 2008; Thu & Mai, 2020).

Shema 5. Model ugniježđenih koncentričnih krugova održivog razvoja

Izvor: Mitchell (2000)

U Mitchellovom (2000) predloženom modelu održivog razvoja sve podređeno ograničenjima ekosustava jer društveno okruženje egzistira isključivo unutar ograničenja raspoloživih prirodnih resursa, dok gospodarske aktivnosti i alati koji se koriste za zadovoljavanje ekonomskih potreba predstavljaju podskup odnosno samo dio sveukupnih aktivnosti društvenog okruženja.

Svjetska Konferencija okoliša i razvoja koja je održana pod pokroviteljstvom UN-a u Rio de Janeiru 1992. godine prihvatila je održivi razvoj kao jedino prihvatljivo rješenje problema razvoja i okoliša. Na Konferenciji je usvojeno više značajnih dokumenata, a koncepcija održivog razvoja tada je podržana kao koncepcija razvoja i kao strategija osmišljavanja razvojne politike i politike zaštite okoliša. Koncepcija održivog razvoja priznaje postojanje prirodnih granica koje proizlaze iz sposobnosti biosfere da primi negativne učinke aktivnosti društva i gospodarstva te naglašava opasnosti za cjelokupan ekološki sustav Zemlje zbog sadašnjeg stanja tehnologije i organizacije društva (Črnjar & Črnjar, 2009).

Belz i Peattie (2009), kao i Brundtland (WCED, 1987), ističu četiri temeljna načela održivog razvoja, koja obuhvaćaju (1) potrebe, (2) pravednost, (3) međugeneracijsku solidarnost i (4) globalni environmentalizam. Polazeći od definicije da je održivi razvoj „razvoj koji će zadovoljiti potrebe sadašnjeg naraštaja, a da se pritom ne dovedu u pitanje potrebe budućih naraštaja“ (Bašić, 2015: 410), Črnjar i Črnjar (2009) navode tri važna elementa u koncepciji održivog razvoja: (1) koncepciju razvoja, koja nije poistovjećena s gospodarskim rastom, već se misli na razvoj kao kvalitativnu koncepciju razvoja društva koja u sebi uključuje gospodarske, kulturološke i društvene opsege razvoja, (2) koncepciju potreba, koja otvara pitanje raspodjele temeljnih resursa za ostvarivanje kvalitetnog života i (3) koncepciju budućih naraštaja, koja ukazuje na suštinu održivog razvoja i svodi se na pitanje: Što će se ostaviti budućim naraštajima?

Koncepcija održivog razvoja zahtijeva očuvanje prirodnih resursa uz temeljni zaokret u pristupu njihovog korištenja i raspodjele, preraspodjelu bogatstva, primjenu novih tehnoloških dostignuća, shvaćanje razlike između rasta i razvoja, nepoduzimanje aktivnosti koje ugrožavaju budućnost nadolazećih generacija te implementaciju koncepcije održivog razvoja kao životne filozofije u sve društvene, ekonomske i političke strukture. Održivi razvoj je dinamički proces u kojem zajednice anticipiraju i prilagođavaju potrebe postojećih i budućih generacija, tako da se reproduciraju i uravnoteže lokalni društveni, ekonomski i ekološki sustavi te povežu lokalne s globalnim aktivnostima (Berke & Conroy, 2000).

Fatur Krmpotić (2010) navodi kako je održivi razvoj temeljni izazov na svim razinama društva: pojedinca, nacije i svijeta, koji zahtijeva nov način razmišljanja, a Vrbičić (2012) dodaje kako jedino informirani i educirani građani mogu odgovorno odlučivati o pitanjima održivog razvoja unutar svoje zajednice. Održivi razvoj je okvir za oblikovanje politika i strategija prema kojima se gospodarstvo i društveni sektor mogu razvijati sa što manje štetnih utjecaja na okoliš i prirodne resurse, koji su preduvjet daljnjeg ljudskog opstanka (Anđić, 2007). Održivi razvoj nije konačno odredište, već predstavlja dugoročni dinamički proces kao sveukupnost aktivnosti kontinuiranog i dugoročnog uravnoteživanja gospodarskih, ekoloških i društvenih potreba sadašnjih i budućih generacija.

2.2. Program za održivi razvoj 2030.

Program Ujedinjenih naroda za održivi razvoj 2030. predstavlja najznačajniji međunarodni dokument za održivi razvoj (Gudelj, 2019) koji donosi globalni plan razvoja kao svojevrsnu platformu za odgovore na ključne suvremene međusobno povezane gospodarske, društvene i ekološke izazove te definira 17 kvalitativnih i kvantitativnih ciljeva održivog razvoja za razdoblje do 2030. godine, donesenih s ciljem okončanja siromaštva, zaštite planete Zemlje te osiguranja mira i blagostanja.

Provedba 17 globalnih ciljeva održivog razvoja (koji se temelje na 169 podciljeva i 232 pokazatelja), očekuje se od svih 193 zemalja članica UN-a, a njima se želi: (1) Iskorijeniti sve oblike siromaštva svuda u svijetu, (2) Iskorijeniti glad, postići sigurnost hrane i poboljšanu ishranu te promicati održivu poljoprivredu, (3) Osigurati zdrav život i promicati blagostanje za ljude svih generacija, (4) Osigurati uključivo i pravedno kvalitetno obrazovanje te promicati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve, (5) Postići rodnu ravnopravnost i osnažiti sve žene i djevojčice, (6) Osigurati pristup pitkoj vodi za sve, održivo upravljati vodama te osigurati higijenske uvjete za sve, (7) Osigurati pristup pouzdanoj, održivoj i suvremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve, (8) Promicati kontinuiran, uključiv i održiv gospodarski rast, punu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad za sve, (9) Izgraditi prilagodljivu infrastrukturu, promicati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost, (10) Smanjiti nejednakosti unutar i između država, (11) Učiniti gradove i naselja uključivim, sigurnim, prilagodljivim i održivim, (12) Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje, (13) Poduzeti hitna djelovanja u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica, (14) Očuvati

i održivo koristiti oceane, mora i morske resurse za održiv razvoj, (15) Očuvati, ponovno uspostaviti i promicati održivo korištenje kopnenih ekosustava, održivo upravljati šumama, suzbiti dezertifikaciju, zaustaviti degradaciju tla te spriječiti uništavanje biološke raznolikosti, (16) Promicati, u svrhe održivog razvoja, miroljubiva i uključiva društva, osigurati pristup pravosuđu za sve i izgraditi učinkovite, odgovorne i uključive institucije na svim razinama i (17) Ojačati načine provedbe te učvrstiti globalno partnerstvo za održivi razvoj (UN, 2015).

Ciljevi održivog razvoja utvrđeni programom održivog razvoja do 2030., koji se provode od 1. siječnja 2016. godine prikazuje slika 1. Mada navedeni globalni ciljevi održivog razvoja nisu pravno obvezujući za zemlje članice UN-a, od vlada se očekuje preuzimanje odgovornosti i uspostava nacionalnih okvira koji bi omogućili njihovu provedbu i praćenje na globalnoj, nacionalnoj i regionalnoj razini (Gudelj, 2019).

Slika 1. Globalni ciljevi održivog razvoja

Izvor: Institut za društveno odgovorno poslovanje, IDOP, http://idop.hr/media/87216/knjizica-ciljeva-i-podciljeva_sdgs.pdf.

Paradigma održivog razvoja obuhvaća istovremeno uravnoteženo postizanje dugoročno održivih ekonomskih odnosa preraspodjelom resursa s ciljem postizanja društvene pravednosti i dobrobiti uz istovremenu brigu za okoliš, što je isključivo moguće postići koordiniranim zajedničkim naporima svih dionika društva.

2.3. Obilježja održivog društva Republike Hrvatske

Frajman Jakšić et al. (2010) navode kako 2008. godine Republika Hrvatska (RH) Nacrtom prijedloga Strategije održivog razvoja objašnjava održivi razvoj istovremenim ostvarivanjem triju općih ciljeva o kojima ovise sadašnje i buduće generacije: (1) stabilan gospodarski rast, (2) pravedna društvena raspodjela te (3) zaštita okoliša. Pravna formulacija održivog razvoja donesena je Deklaracijom o zaštiti okoliša (NN 34/1992) - prvim dokumentom u kojem se ističe važnost održivog razvoja u RH, koja predstavlja temelj usvajanja načela Akcijskog programa za 21. stoljeće - Agende 21, donesene na sastanku svjetskih čelnika o održivom razvoju u Rio de Janeiru 1992. godine.

Usvajanje Milenijske deklaracije na zasjedanju Opće skupštine Ujedinjenih naroda (UN) u rujnu 2000. godine u New Yorku i njome definiranih Milenijskih ciljeva kao odgovor na globalne izazove (UN, 2000), potaknulo je RH da osam Milenijskih ciljeva prihvati kao nužne za postizanje održivosti. Model primjene načela održivog razvoja predložen Agendom 21 u RH je bilo omogućeno oblikovati i implementirati 2007. godine, donošenjem Zakona o zaštiti okoliša (NN 110/07) koji predviđa i omogućava izradu i usvajanje Strategije održivog razvoja Republike Hrvatske (NN 30/2009), koja je dugoročno usmjerena na osam ključnih područja održivog razvoja: (1) poticaj rasta broja stanovnika RH, (2) okoliš i prirodna dobra, (3) usmjeravanje na održivu proizvodnju i potrošnju, (4) ostvarivanje socijalne kohezije i pravde, (5) postizanje energetske neovisnosti i rasta učinkovitosti korištenja energije, (6) jačanje javnog zdravstva, (7) povezivanje RH i (8) zaštitu Jadranskog mora, priobalja i otoka. Ovih osam ključnih područja održivog razvoja koja predstavljaju strateške razvojne pravce Republike Hrvatske, određuju smjernice za oblikovanje održivog ekonomskog i društvenog razvoja s nužnom pretpostavkom zaštite okoliša te identificiraju ključne izazove njihovog postizanja. Strategija drži učinkovitu upravu, ulaganja u obrazovanje, istraživanje i razvoj, prilagodbu klimatskim promjenama te ulaganje u obrazovanje za održivi razvoj ključnim preduvjetima za postizanje nužnih promjena za postizanje ciljeva održivog razvoja. Strategija, nadalje, ističe potrebu intenzivnog i kontinuiranog informiranja javnosti s ciljem podizanja svijesti građana i poticanja na sudjelovanje te pretpostavlja proces dogovaranja kako bi se odredili prioritetni gospodarski, društveni i okolišni izazovi i mjere (Rodić, 2010).

Među značajnim, krovnim strateškim dokumentima RH za razdoblje od 2021. do 2027. godine koji govore o važnosti i neupitnom opredjeljenju potpori i provedbi sveobuhvatnih mjera i programa održivog razvoja RH te uključuju sve društvene dionike, a koji su doneseni u svrhu

postizanja ciljeva održivog razvoja (Matešić, 2009), svakako valja spomenuti sljedeće (www. europski-fondovi.eu, 2021): Nacionalnu razvojnu strategiju RH do 2030. godine, Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.- 2026., Akcijski plan provedbe Strategije razvoja javne uprave za razdoblje od 2017. do 2020. godine, Digitalnu agendu za Europu, EUROPA 2020. - Europsku strategiju za pametan, održiv i uključiv rast, Industrijsku strategiju RH 2014.-2020., Nacionalnu strategiju izjednačavanja mogućnosti za osobe s invaliditetom od 2007. do 2015. godine, Nacionalnu strategiju razvoja zdravstva 2012.-2020., Nacionalnu strategiju stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od 2012. do 2016. godine, Nacionalni akcijski plan za obnovljive izvore energije do 2020. godine (prijedlog), Nacionalni plan razvoja kliničkih bolničkih centara, kliničkih bolnica, klinika i općih bolnica u RH 2014.-2016. (prijedlog), Nacrt konačnog prijedloga Strategije regionalnoga razvoja RH za razdoblje do kraja 2020. godine, Operativni plan deinstitucionalizacije i transformacije domova socijalne skrbi i drugih pravnih osoba koje obavljaju djelatnost, Operativni program Konkurentnost i kohezija 2014.-2020., Operativni program Konkurentnost i kohezija 2014.-2020., Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020., Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020., Operativni program za pomorstvo i ribarstvo RH za programsko razdoblje 2014.-2020., Plan gospodarenja otpadom RH za razdoblje 2017.-2022. godine, Plan implementacije Garancija za mlade, Plan razvoja istraživačke i inovacijske infrastrukture u RH, Pravilnik o prihvatljivosti izdataka za projekte financirane iz strukturnih fondova EU, Priloge Sporazumu o partnerstvu, Programu prekogranične suradnje RH - Bosna i Hercegovina - Crna Gora 2014.-2020. (neslužbeni sažetak), Programu prekogranične suradnje RH - Srbija 2014.-2020. (neslužbeni sažetak), Programu prekogranične suradnje Mađarska - RH 2014.-2020. (neslužbeni sažetak), Programu prekogranične suradnje Slovenija - RH 2014.-2020. (neslužbeni sažetak), Programu ruralnog razvoja RH 2014.-2020., Program ruralnog razvoja RH 2014.-2020., Sažetak Sporazuma o partnerstvu za RH za razdoblje 2014. - 2020., Sporazum o partnerstvu između RH i EK za korištenje ESI fondova 2014.-2020., Strategiju Vladinih programa za razdoblje 2015. - 2017., Strategiju borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti u RH 2014.-2020., Strategiju e-Hrvatska 2020, Strategiju energetskog razvoja RH do 2020. godine, Strategiju obrazovanja, znanosti i tehnologije, Strategiju pametne specijalizacije RH, Strategiju pametne specijalizacije RH za razdoblje 2016.-2020. i Akcijski plan provedbe 2016.-2017., Strategiju poticanja inovacija RH 2014.-2020., Strategiju prometnog razvoja RH za razdoblje od 2014. do 2030. godine, Strategiju razvoja javne uprave za razdoblje od 2015 do 2020 godine, Strategiju razvoja klastera u RH 2011.-2020., Strategiju razvoja poduzetništva u RH 2013.-2020., Strategiju razvoja poduzetništva žena u RH 2014.-2020., Strategiju razvoja

turizma RH do 2020. godine, Strateški plan Ministarstva rada i mirovinskog sustava 2015.-2017., Strateški plan Ministarstva vanjskih i europskih poslova 2016.-2018. izmjene i dopune i Uvjete za pripremu i provedbu EU projekata.

Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine (NRS 2030., NN 13/21) donesenom u veljači 2021. godine, krovnim sveobuhvatnim strateškim dokumentom kreiranim temeljem konstruktivnog dijaloga širokog kruga dionika (relevantnih institucija, poslovnog sektora te građana svih generacija koji su tijekom brojnih događanja, sastanaka i foruma imali prilike dati svoje mišljenje i doprinos), društveni i gospodarski razvoj dugoročno su usmjereni na način da unaprjeđuju opću dobrobit i kvalitetu života današnjih i budućih generacija u Hrvatskoj. Dokument NRS 2030. (2021) obuhvaća temeljna načela i mjerila za određivanje ciljeva i prioriteta s ciljem dugoročne preobrazbe prema razvoju održivog gospodarstva, održivoga društvenog razvoja i zaštite okoliša, definira institucije uključene u njezinu provedbu i načine provedbe, odgovornost za provedbu i način praćenja provedbe te identificira ključne izazove postizanja postavljenih ciljeva čime pridonosi sveukupnoj dobrobiti društva u cjelini, što prikazuje slika 2.

RAZVOJNI SMJER NRS-a 2030.	STRATEŠKI CILJEVI NRS-a 2030.	DOPRINOS CILJEVIMA ODRŽIVOG RAZVOJA
1. Održivo gospodarstvo i društvo	1. Konkurentno i inovativno gospodarstvo 2. Obrazovani i zaposleni ljudi 3. Učinkovito i djelotvorno pravosuđe, javna uprava i upravljanje državnom imovinom 4. Globalna prepoznatljivost i jačanje međunarodnog položaja i uloge Hrvatske	
2. Jačanje otpornosti na krize	5. Zdrav, aktivan i kvalitetan život 6. Demografska revitalizacija i bolji položaj obitelji 7. Sigurnost za stabilan razvoj	
3. Zelena i digitalna tranzicija	8. Ekološka i energetska tranzicija za klimatsku neutralnost 9. Samodostatnost u hrani i razvoj biogospodarstva 10. Održiva mobilnost 11. Digitalna tranzicija društva i gospodarstva	
4. Ravnomjeran regionalni razvoj	12. Razvoj potpomognutih područja i područja s razvojnim posebnostima 13. Jačanje regionalne konkurentnosti	

Slika 2. Povezanost strateškog okvira NRS-a 2030. i ciljeva održivog razvoja Programa održivog razvoja 2030.

Izvor: Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine (2021)

2.3.1. Načela održivog razvoja Republike Hrvatske

Strategija do 2030. godine određuje kako će se na putu prema održivom razvoju RH voditi sljedećim općim načelima (NRS 2030., 2021): (1) zaštitom ljudskog zdravlja, (2) promicanjem i zaštitom temeljnih ljudskih prava, (3) međugeneracijskom solidarnošću, (4) ostvarivanjem otvorenog i demokratskog društva, (5) uključivanjem građana, (6) uključivanjem poslodavaca i socijalnih partnera, (7) društvenom odgovornošću poslodavaca, (8) integracijom gospodarskih, društvenih i okolišnih sastavnica u izradi svih politika (smjernica), (9) obrazovanjem za održivi razvoj, (10) usklađenošću politika svih razina uprave i lokalne samouprave, (11) upotrebe najbolje moguće i dostupne suvremene tehnologije, (12) obnavljanja (npr. ponovnim korištenjem ili recikliranjem) prirodnih resursa, (13) promicanjem održive proizvodnje i potrošnje, (14) predostrožnošću i prevencijom te načelom koje navodi kako (15) „onečišćivač plaća“ za onečišćenja koja nanosi okolišu.

2.3.2. Razvojni smjerovi i strateški ciljevi Republike Hrvatske do 2030. godine

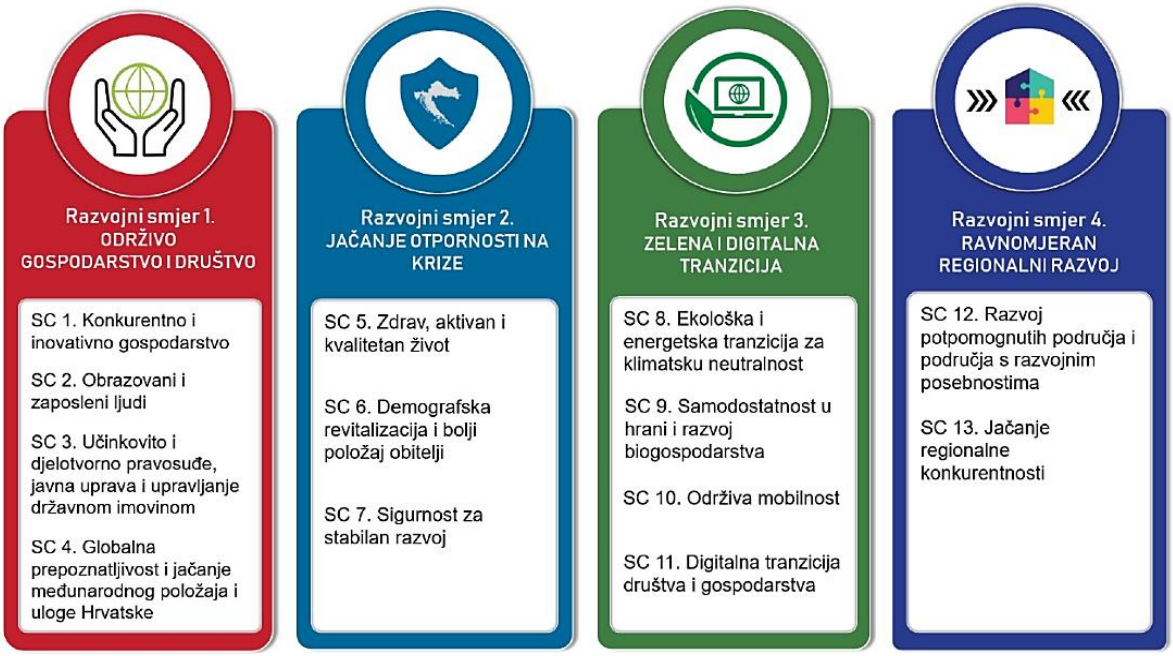
Za postizanje ciljeva NRS-a 2030. i stvaranje Hrvatske kakvu priželjkujemo 2030. godine nužno je u središte staviti čovjeka kao pojedinca, dok svi dionici u društvu moraju sinergijski djelovati kako bi se ostvarila vizija RH 2030. godine: „Hrvatska je u 2030. godini konkurentna, inovativna i sigurna zemlja prepoznatljivog identiteta i kulture, zemlja očuvanih resursa, kvalitetnih životnih uvjeta i jednakih prilika za sve“ (NRS 2030., 2021).

Slika 3. Ključne strateške odrednice razvoja i razvojni smjerovi Hrvatske do 2030.

Izvor: Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine (2021)

Ostvarenje vizije Hrvatske u 2030. godini moguće je postizanjem postavljenih strateških ciljeva i usklađenom provedbom politika u četiri razvojna smjera, koji trebaju pridonijeti unaprjeđivanju korištenja potencijala i resursa RH s fokusom na ulaganje u ljude i stvaranje prilika za sadašnje i buduće generacije. Prethodna slika 3. prikazuje ključne strateške odrednice razvoja i zacrtane nacionalne razvojne smjerove RH do 2030. godine.

U okviru prethodno prikazana četiri razvojna smjera definirani su strateški ciljevi koji doprinose ostvarivanju vizije Hrvatske 2030. godine, koje prikazuje slika 4.



Slika 4. Razvojni smjerovi i strateški ciljevi NRS-a 2030.

Izvor: Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine (2021)

Razvojnom smjeru „Održivo gospodarstvo i društvo“ pridonose politike usmjerene prema ostvarivanju sljedećih strateških ciljeva (NRS 2030., 2021): (1) konkurentno i inovativno gospodarstvo, (2) obrazovano i zaposleno stanovništvo, (3) učinkovito i djelotvorno pravosuđe, javna uprava i upravljanje državnom imovinom i (4) globalna prepoznatljivost te jačanje međunarodnog položaja i uloge RH. Razvojnom smjeru „Jačanje otpornosti na krize“ doprinose politike usmjerene prema ostvarivanju triju strateških ciljeva: (5) zdrav, aktivan i kvalitetan život, (6) demografska revitalizacija i bolji položaj obitelji te (7) sigurnost za stabilan razvoj, dok razvojnom smjeru „Zelena i digitalna tranzicija“ doprinose politike usmjerene prema ostvarivanju sljedećih strateških ciljeva: (8) ekološka i energetska tranzicija za klimatsku neutralnost, (9) samodostatnost u hrani uz razvoj biogospodarstva, (10) održiva

mobilnost i (11) digitalna tranzicija društva i gospodarstva. Razvojnom smjeru „Ravnomjeran regionalni razvoj“ doprinose politike usmjerene ka ostvarivanju sljedećih strateških ciljeva: (12) razvoj potpomognutih područja i područja s razvojnim posebnostima i (13) jačanje regionalne konkurentnosti.

NRS 2030. (2021) među ostalim navodi kako će RH ostvariti stabilnost i napredak u razvoju ukoliko u okviru općih ciljeva uravnoteženim politikama uspije (1) izgraditi stabilno gospodarstvo, (2) osigurati energetsku sigurnost i učinkovitost, (3) ujednačiti i unaprijediti regionalnu razvijenost i ostvariti dobru unutrašnju povezanost, (4) osigurati spolnu, etničku, vjersku i dobnu ravnopravnost, (5) izgraditi kvalitetno javno zdravstvo, (6) izgraditi učinkovit sustav socijalne skrbi, (7) omogućiti visoku razinu obrazovanosti stanovništva, (8) izgraditi sustav posebnih mjera za vulnerabilne skupine stanovništva, (9) ostvariti upravljanje te racionalno postupanje sa svim prirodnim resursima, (10) ostvariti dobro praćenje stanja okoliša učinkovitim sustavom kontrole emisija, (11) učinkovito zaštititi dijelove prirode i sastavnice okoliša, (12) poduzeti mjere za ublažavanje klimatskih promjena, odnosno prilagoditi se klimatskim promjenama te minimizirati negativne učinke na njihovo nastajanje.

2.3.3. Razine primjene Programa za održivi razvoj 2030.

Gudelj (2019) drži kako su upravo globalno partnerstvo koje obuhvaća dionike svih društvenih segmenata (vladu, poslovnu i akademsku zajednicu, medije, organizacije civilnog društva i građane) te dobro i sveobuhvatno upravljanje trima dimenzijama održivog razvoja (gospodarskom, društvenom i ekološkom) nužne pretpostavke ostvarivanja univerzalno primjenjivih, međusobno poveznih ciljeva Programa za održivi razvoj do 2030. godine, pri čemu postizanje jednog, istovremeno u određenoj mjeri doprinosi ostvarivanju i ostalih ciljeva održivog razvoja, od kojih svaki doprinosi socijalnoj uključenosti, prosperitetu, ekološkoj održivosti i održivom upravljanju. Autorica nadodaje kako Agenda 2030. svojim fokusom obuhvaća ljude, planet, prosperitet, mir i partnerstvo te da su suradnja i partnerstvo za održivi razvoj, u smislu dobrovoljne suradnje između različitih interesnih skupina radi postizanja zajedničkih ciljeva dijeleći pri tom odgovornost, rizik, resurse i koristi, ključni čimbenici za postizanje globalnih ciljeva održivog razvoja. Stoga je u svrhu postizanja održivosti nužno uključiti napore dionika svih razina našega društva: vrhovne političke vlasti, jedinica regionalne

i lokalne uprave, organizacija civilnog društva, gospodarskih subjekata te svih građana ponaosob (Pletikosić & Tafra-Vlahović, 2019).

2.3.3.1. Vrhovna politička vlast

Za postizanje ciljeva održivog razvoja neizostavna je uključenost svih dionika, pri čemu najvišu razinu i najznačajnijeg dionika predstavlja vladajuća struktura svake države, koju čine ministarstva i ostale državne institucije uključene i odgovorne za provedbu Programa za održivi razvoj 2030. i NRS-a 2030. kao krovnog razvojnog dokumenta (Matešić, 2008).

U Izvješću o obavljenoj reviziji Državnog ureda za reviziju (DUR, 2021) o učinkovitosti i spremnosti RH za implementaciju ciljeva održivog razvoja iz Programa održivog razvoja do 2030. godine, ističe se kako Smjernice za izradu institucionalnih i koordinacijskih mehanizama UNDESA-e (United Nations Department of Economic and Social Affairs, UNDESA) navode da uspješnost provedbe Programa održivog razvoja do 2030. godine iziskuje jasan institucionalni okvir kojim će se: (1) utvrditi uloga i odgovornosti među tijelima i institucijama angažiranim u provođenju Programa održivog razvoja do 2030. godine i (2) njihova koordinacija, ali i (3) olakšati integracija ciljeva održivog razvoja u nacionalne i podnacionalne politike te (4) provedba i praćenje uspješnosti postizanja postavljenih ciljeva (DUR, 2021). Stoga je u siječnju 2018. godine Vlada RH, uzimajući u obzir složenost provedbe Programa za održivi razvoj do 2030. godine i primjere prakse drugih država članica UN-a, donijela zaključak o potrebi uspostave središnjeg nacionalnog koordinacijskog tijela za održivi razvoj na najvišoj razini izvršne vlasti RH, donijela Odluku o osnivanju Nacionalnog vijeća za održivi razvoj (NN 7/18).

Institucionalna potpora koju čine institucije i tijela RH zadužena za provođenje aktivnosti za ostvarivanje ciljeva definiranih Programom za održivi razvoj do 2030. godine jesu: (1) Nacionalno vijeće za održivi razvoj (NVOR) koje čine predsjednik Vlade RH, čelnici središnjih tijela državne uprave (STDU), predstavnik Ureda predsjednika RH, čelnik Ureda za ljudska prava i prava nacionalnih manjina, čelnik Ureda za udruge, čelnik Ureda za ravnopravnost spolova te čelnik Državnog zavoda za statistiku (DZS), koji predlažu Vladi RH mjere i aktivnosti, prioritete, obveznike, dinamiku i potrebna sredstva te prati, analizira i koordinira provedbu ciljeva održivog razvoja; (2) Ministarstvo vanjskih i europskih poslova (MVEP) kao stručno i administrativno tijelo NVOR-a s ciljem povezivanja STDU-ova u svrhu provedbe

Programa održivog razvoja do 2030.; (3) Državni zavod za statistiku (DZS) koji je nositelj, diseminator i koordinator sustava službene statistike RH i njegov glavni predstavnik pred europskim i međunarodnim tijelima nadležnim za statistiku, koji sudjeluje u praćenju i izvješćivanju o postignućima pojedinih ciljeva održivog razvoja; (3) Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije (MRRFEU) kao koordinacijsko tijelo u procesu strateškog planiranja i upravljanja razvojem koje predlaže pravni okvir, smjernice i metodologiju za izradu, praćenje provedbe i vrednovanje akata planiranja, uspostavlja i održava informacijski sustav, uspostavlja i održava registar projekata, organizira i koordinira postupak pripreme, provedbe, praćenja provedbe i izvještavanja o provedbi NRS-a 2030., osigurava javnost rada, sudjeluje u izradi i praćenju ostalih dugoročnih i srednjoročnih akata strateškog planiranja, utvrđuje usklađenost akata strateškog planiranja s NRS-om 2030. odnosno aktima strateškog planiranja više ili jednake hijerarhijske razine, u suradnji s drugim javnim tijelima prati i nadzire provedbu akata strateškog planiranja te izvješćuje Vladu RH i poduzima odgovarajuće radnje u slučaju uočenih odstupanja od plana; (4) Upravljački odbor kao stalno tijelo osnovano radi sveukupne koordinacije postupka pripreme i praćenja provedbe NRS-a 2030., kojeg čine predsjednik, potpredsjednici i ministri Vlade RH, predstavnici Hrvatskog sabora, Ureda predsjednika RH, Hrvatske zajednice županija, Udruge gradova u RH, Udruge općina u RH, Hrvatske udruge poslodavaca, Hrvatske gospodarske komore, Hrvatske obrtničke komore, sindikata više razine, Hrvatske narodne banke i Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti. Upravljački odbor NRS-a 2030. odlučuje o ključnim pitanjima vezanim uz sadržaj, metodologiju i dinamiku izrade NRS-a 2030., usmjerava proces izrade, prihvaća viziju, razvojne smjerove, strateške ciljeve, provedbene mehanizme i pokazatelje koji su definirani NRS-om 2030., odlučuje o razvojnim projektima, prati provedbu i ispunjenje pokazatelja; dok (5) Izvršna radna skupina za izradu Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. predstavlja savjetodavno tijelo Upravljačkom odboru, koje se sastoji od 30 nezavisnih stručnjaka za različita područja koje je imenovao Upravljački odbor; te (6) ostale radne skupine za izradu NRS-a 2030. (DUR, 2021).

2.3.3.2. Regionalna i lokalna uprava

Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije u okviru svoje nadležnosti provodi Program održivog razvoja lokalne zajednice (MRRFEU, 2020) koncipiranom kao odgovor na razvojne posebnosti i prioritete lokalne i područne razine i predstavlja podršku u unapređenju i

razvoju društvene, javne, komunalne, socijalne i gospodarske infrastrukture te jačanju socijalne kohezije i održivog razvoja.

Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave sukladno načelu supsidijarnosti kojem se odlučivanje o pitanjima zajedničkog interesa prenosi na najniže razine društvenih organizacija, dužne su i u mogućnosti su ostvariti upravo za svoje područje specifične potrebe, preduvjete za održivi gospodarski i društveni razvoj. Stoga im je nizom odredaba, odluka, programa i mjera omogućeno samostalno provođenje čitavog niza ciljeva koji su komplementarni NRS-u 2030. i pojedinim mjerama Programa održivog razvoja lokalne zajednice. Pletikosić i Tafra-Vlahović (2019) navode kako su demokracija, transparentnost i odgovorno upravljanje na nacionalnoj i na lokalnoj razini nužni preduvjet ostvarivanja održivog razvoja, pri čemu značajno mjesto zauzimaju planovi i strateški dokumenti lokalne zajednice doneseni temeljem konsenzusa svih interesnih društvenih skupina, uključujući nacionalnu, područnu i lokalnu upravu, organizacije civilnog društva te poslovni sektor.

Središnja i lokalna vlast, dakle jedinice lokalne i područne samouprave trebaju osvijestiti da se sve značajne odluke, posebice one koje neposredno utječu na lokalnu razinu, mogu donositi i na višim razinama, no isključivo temeljem partnerskih odnosa i međusobno ravnopravnog dijaloga te da sastavnice jedinica lokalne samouprave trebaju proaktivno promicati, poticati i okupljati raspoložive ljudske potencijale na zajedničke aktivnosti usmjerene na postizanje dalekosežnog cilja održivog razvoja društva u cjelini (Pavić-Rogošić, 2009).

2.3.3.3. Civilno društvo

Održivi razvoj zajednice predstavlja sveukupnost djelovanja organizacija civilnog društva koje provode aktivnosti te potiču i pružaju potporu provedbi promjena usmjerenih ka održivom razvoju (Organizacija civilnog društva Održivi razvoj zajednice, ODRAZ, 2017). Bežovan (2002: 64) objašnjava kako je civilno društvo sveukupnost „institucija, organizacija, mreža i pojedinaca (i njihovih vrednota) smještenih između obitelji, države i tržišta, povezanih nizom civilnih pravila koja zajedno dijele, a u koje se ljudi dobrovoljno udružuju radi zagovaranja općih interesa“.

Organizacije civilnog društva u RH imaju iznimno važnu ulogu u odgoju i obrazovanju za održivi razvoj i predstavljaju ključne aktere formalnog, neformalnog i informalnog odgoja i

obrazovanja za održivi razvoj. Stoga su upravo organizacije civilnog društva nositeljice prijava, izrada i realizacija projekata kojima se postižu značajna unaprjeđenja kvalitete života, životnog okoliša, zaštite ljudskih prava, socijalne uključenosti i pravednosti, života pripadnika nacionalnih manjina i osoba s invaliditetom i posebnim potrebama, ruralnih i nerazvijenih područja i sl. (Pavić-Rogošić, 2009; Vrbičić, 2012).

2.3.3.4. Gospodarstvo

Gospodarski sustav kao sveukupnost djelovanja poslovnih aktivnosti i jedna od temeljnih sastavnica održivog razvoja, pod kontinuiranim je rastućim pritiscima globalne recesije, financiranja javnog sektora i općih turbulentnih uvjeta u kojima se odvija gospodarska djelatnost. Samo produktivno, inovativno i konkurentno gospodarstvo u mogućnosti je adekvatno se prilagoditi izazovima globalnih promjena i pružiti mogućnosti za ostvarivanje očekivanja različitih dionika. U tržišnom natjecanju, svojom kvalitetom, inovacijama, proaktivnošću i učinkovitošću u proizvodnji poduzetništvo, privatni sektor i radnici stvaraju nove vrijednosti, nova radna mjesta i nove mogućnosti za sadašnje sudionike tržišta rada i za nadolazeće generacije (NRS 2030., 2021).

Unatoč brojnim izazovima i preprekama koje oni predstavljaju za održivi gospodarski razvoj, Pavić-Rogošić (2009) i Ivanković (2010) navode kako gospodarski lideri, koji predstavljaju nositelje svih važnijih društvenih promjena i postavljaju standarde za manje gospodarske sudionike, iskazuju kontinuirani porast interesa, osviještenosti i odgovornosti za ekosustav, društvo i održivi razvoj zajednice te su samoinicijativno potaknuli ulaganja u mjere usklađivanja sa zahtjevima propisa zaštite okoliša, osnivanje Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj 1997. godine, Hrvatskog centra za čistiju proizvodnju 2001. godine, certificiranje prema normama ISO 9000 i 14000 čija je provedba široko primijenjena, a svakako se ističu i proaktivne pojedinačne inicijative, primjeri ekoučinkovitosti, izrade izvještaja o zaštiti okoliša, društvenoj odgovornosti i ostalim aktivnostima kojima se doprinosi održivom razvoju društva u cjelini, donatorstvo, suradnja sa zajednicom, potpora ostvarivanju šireg javnog interesa, podrška obrazovanju i sl.

Međutim, Pavić-Rogošić (2009) navodi kako su hrvatski zakonodavni i financijski okvir nedovoljno stimulativni u smislu poticanja gospodarskih subjekata na zalaganje za održivi razvoj te kao primjer navodi kako se naknade i ostala novčana davanja za onečišćenje okoliša i

korištenje prirodnih izvora ne plaćaju se proporcionalno udjelu opterećenja okoliša, uz što recesija i nezaposlenost dodatno utječu na odluke vladajuće strukture u smislu tolerantnosti prema velikim onečišćivačima okoliša, čime se dodatno umanjuje uspješnost i odgovornost gospodarskog sustava. Autorica drži kako gospodarstvo uistinu treba biti ključnim čimbenikom procesa održivog razvoja, za što su nužni ekonomski poticaji, primjena adekvatnog zakonodavnog i financijskog okvira te spremnost vladajuće strukture na partnerstvo i dijalog s gospodarstvom o izboru optimalnih rješenja te kako odgovorno, uspješno i održivo gospodarstvo nužno treba javno iznositi i argumentirati svoje potrebe i ciljeve.

2.4. Praćenje i analiza provedbe Programa za održivi razvoj 2030.

Praćenje ciljeva održivog razvoja uključuje iskazivanje i praćenje pokazatelja uspješnosti postizanja definiranih ciljeva održivog razvoja. Sve države članice UN-a su obvezne sustavno pratiti i analizirati provedbu Programa održivog razvoja do 2030. tijekom petnaest godina njegovog trajanja na način da svaka država odlučuje samostalno o načinu praćenja i analize ciljeva održivog razvoja ovisno o nacionalnim prilikama, kapacitetima i razini razvoja, pri tom poštujući nacionalne politike i prioritete. Postupci praćenja i analize ciljeva održivog razvoja trebaju biti utemeljeni na dokazima i informacijama proizašlim iz procjena država članica te na vjerodostojnim, pravodobnim, sveobuhvatnim, visokokvalitetnim, dostupnim, ažuriranim i pouzdanim podacima kako bi se postigla što veća transparentnost, za što je uspostavljen postupak međunarodne koordinacije i praćenja napretka kroz Politički forum, čija temeljna zadaća obuhvaća evaluaciju i praćenju provedbe Programa održivog razvoja do 2030. u državama članicama (DUR, 2021).

Kako se ostvarivanje ciljeva održivog razvoja i njihovih pripadajućih podciljeva iskazuje i prati pomoću niza globalnih indikatora koje je razvila UN-ova Međuagencijska stručna skupina za pokazatelje ciljeva održivog razvoja koji predstavljaju početni skup pokazatelja, iste je potrebno nadopunjavati odgovarajućim pokazateljima na regionalnoj i nacionalnoj razini, a koje trebaju izraditi države članice UN-a. U Republici Hrvatskoj, DZS uz redovitu diseminaciju službenih statističkih podataka, ima dužnost sustavnog praćenja i izvještavanja o postizanju ciljeva održivog razvoja iz Programa održivog razvoja do 2030. te je zadužen za dostavu podataka kojima raspolaže u okviru svoga djelokruga i različitim međunarodnim organizacijama i drugim korisnicima. Na međunarodnoj se razini izvješćivanje o sustavnom praćenju i izvještavanju o

ciljevima održivog razvoja obavlja putem dvaju UN-ova dokumenta (DUR, 2021): (1) Godišnjeg izvješća o napretku ciljeva održivog razvoja i (2) Izvješća o globalnom održivom razvoju.

Praćenje, vrednovanje i izvještavanje o provedbi NRS-a 2030. važan je dio procesa strateškog planiranja i uključuje proces prikupljanja, analize i usporedbe pokazatelja kojima se sustavno prati uspješnost postizanja ciljeva i učinkovitosti donesenih mjera s ciljem unaprjeđivanja provedbe NRS-a 2030. Upravljački odbor za izradu NRS-a 2030., kojim predsjeda predsjednik Vlade, a koji uključuje niz dionika (predstavnike socijalnih partnera, poslovnog i znanstveno-istraživačkog sektora te predstavnike regionalnih i lokalnih zajednica i Vlade) prati provedbu i uspješnost ostvarivanja pokazatelja te odlučuje o eventualnim izmjenama i dopunama NRS-a Provedba NRS-a 2030. temelji se na provedbi ciljeva kroz (1) srednjoročne akte strateškog planiranja i (2) strateške dokumente povezane s programima iz fondova EU, pa su u tu svrhu izrađeni nacionalni razvojni planovi kao ishodište izrade provedbenih programa tijela državne uprave te planova razvoja i provedbenih programa jedinica lokalne i područne samouprave, za čiju je realizaciju potrebno osigurati dugoročnu održivost javnih financija (NRS 2030., 2021), kako prikazuje sljedeća slika 5.

	PRAĆENJE	IZVJEŠTAVANJE	VREDNOVANJE
HRVATSKI SABOR		Usvajanje Godišnjeg izvješća o napretku u provedbi NRS 2030.	
VLADA REPUBLIKE HRVATSKE	Donošenje odluke o pokretanju mjera za otklanjanje problema uočenih u provedbi NRS2030.	Odobravanje Godišnjeg izvješća o napretku u provedbi NRS 2030.	· Usvajanje preporuka za nadležna TDU, temeljenih na rezultatima vrednovanja NRS 2030.
KOORDINACIJSKO TIJELO ZA SUSTAV STRATEŠKOG PLANIRANJA	Praćenje napretka u ostvarenju i procjena uspješnosti u ostvarenju strateških ciljeva NRS 2030.	Izrada objedinjenog Godišnjeg izvješća o napretku u provedbi ciljeva i ostvarenju ciljanih vrijednosti pokazatelja uspješnosti NRS 2030. za Vladu RH i Hrvatski Sabor	· Donošenje Plana vrednovanja NRS 2030. · Donošenje Odluke o početku postupka vrednovanja NRS 2030. · Osnivanje Odbora za vrednovanje NRS 2030.
KOORDINATORI ZA STRATEŠKO PLANIRANJE TDU	Prikupljanje podataka o pokazateljima uspješnosti i ostvarenju strateških ciljeva NRS 2030. iz nadležnosti TDU	Izvještavanje o provedbi strateških ciljeva NRS 2030. iz nadležnosti TDU	· Sudjelovanje u radu Odbora za vrednovanje NRS 2030. · Dostavljanje podataka iz nadležnosti potrebnih za provedbu postupka vrednovanja NRS 2030.

Slika 5. Okvir praćenja, izvješćivanja i vrednovanja NRS-a 2030.

Napomena: TDU - tijela državne uprave
Izvor: Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine (2021)

Nacionalni, lokalni i regionalni razvojni planovi sastoje se od posebnih ciljeva utemeljenih na strateškim ciljevima NRS-a 2030., akcijskih planova s razradom mjera, aktivnosti i projekata

te alokaciji resursa, dok provedbeni programi sadrže izravnu poveznicu između mjera, proračunskih programa i aktivnosti te utvrđene prioritete za provedbu aktivnosti i projekata kako bi se osigurala koherentnost ciljeva, usklađenost s planiranjem proračuna i drugih izvora financiranja i provedba ukupnih javnih politika u RH (NRS 2030., 2021).DUR (2021) na temelju činjenica utvrđenih tijekom provedenih revizija zaključuje kako je RH provela aktivnosti nužne za ostvarivanje i praćenje postizanja ciljeva održivog razvoja iz Programa za održivi razvoj do 2030. godine koje obuhvaćaju uspostavu institucionalnog, strateškog i pravnog okvira, no da nadležnosti, uloge i odgovornosti nisu jasno određene te da nisu uspostavljene procedure o njihovoj suradnji, što nameće potrebu provedbe određenih poboljšanja koja se odnose na informiranje javnosti te praćenje pokazatelja i izvješćivanja, čime bi se doprinijelo otklanjanju utvrđenih nedostataka i propusta te povećala spremnost nadležnih institucija i tijela RH za učinkovitu implementaciju ciljeva održivog razvoja iz Programa održivog razvoja do 2030. godine.

Održivi razvoj koji predstavlja izazov i imperativ suvremenog načina promišljanja, koje istovremeno obuhvaća, optimizira i uravnotežuje ekološke, ekonomske i društvene aspekte i ciljeve, vodeći se pri tom načelima održivosti.

3. OBRAZOVNI SUSTAV U KONTEKSTU ODRŽIVOG RAZVOJA

Danas, u „doba održivog razvoja“ (Sachs, 2015), u konceptu održivog razvoja kao općeprihvaćenoj paradigmi, ishodište pronalaze svi moderni gospodarski i društveni trendovi jer štete učinjene okolišu ujedno predstavljaju štete sveukupnom društvu, a djelovanje usmjereno na zaštitu okoliša donosi korist u obliku gospodarskog rasta, zapošljavanja i konkurentnosti (ODRAZ, 2017). Stoga globalno gospodarstvo treba udovoljavati ljudskim potrebama i razumnim željama na način da razvoj sagledava unutar okvira koji poštuje ekološke mogućnosti Zemlje (Lay, 2007).

Visoka učilišta danas iskazuju snažnu potporu i predanost održivosti koja se očituje uključenošću odgovornosti i etičnosti u njihove misije, ciljeve i druge aktivnosti (Guerra et al., 2018; Lima et al., 2020). Kako bi ostvarili postavljene ciljeve vođene načelima održivog razvoja, visoka učilišta trebaju definirati strateške ciljeve i aktivnosti za postizanje održivosti te odgovarajući mjerni okvir za praćenje institucionalnog uspjeha tijekom procesa njihove provedbe (Finnveden et al., 2020). Grubba et al. (2017) navode zanimljivu opasku o tome kako upravo visoka učilišta uključivanjem održivosti u svoja temeljna načela i vrijednosti iskazuju podršku zakonodavnom okviru i osnažuju ga, istovremeno podižući razinu osviještenosti o važnosti održivog razvoja društva u cjelini. Nastavno, Soares et al. (2019) drže kako visoka učilišta trebaju biti aktivnije uključena i intenzivirati dijalog s unutarnjim i vanjskim dionicima s ciljem postizanja institucionalne održivosti, a Zahid et al. (2018) kako upravo takvim dijalogom visoka učilišta ujedno iskazuju i višu razinu vlastite odgovornosti za okoliš.

U potpoglavlju 3.1. koje slijedi daje se kratak prikaz obrazovnog sustava RH, pri čemu je poseban naglasak stavljen na visoko obrazovanje koje se drži pokretačkom silom u izgradnji globalnog društvenog napretka (Fuchs et al., 2020).

3.1. Sustav obrazovanja u Republici Hrvatskoj

Obrazovni sustav u Republici Hrvatskoj u nadležnosti je Ministarstva znanosti i obrazovanja (MZO) te se sastoji od ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, osnovnog obrazovanja, srednjoškolskog odgoja i obrazovanja i visokog obrazovanja (MZO, 2019), čiji se shematski prikaz donosi u Prilogu 1.

Rani i predškolski odgoj i obrazovanje obuhvaća odgoj, obrazovanje i skrb o djeci predškolske dobi, koji se ostvaruje programima odgoja, prehrane, obrazovanja, zdravstvene zaštite i socijalne skrbi za djecu od šest mjeseci starosti pa do njihovog polaska u osnovnu školu, a predmet je osnovne djelatnosti javnih, vjerskih i privatnih jaslica, dječjih vrtića i predškola. Osnovnoškolski odgoj i obrazovanje besplatno je i obvezno za svu djecu u RH u dobi od šeste do petnaeste godine koje se provodi u matičnim i područnim osnovnim školama kroz redovite programe razredne i predmetne nastave te alternativne Waldorfske i Montessori programe, odnosno do dvadeset i prve godine za učenike s teškoćama u razvoju. Po završetku osnovnoškolskog obrazovanja, srednjoškolski odgoj i obrazovanje koje se provodi u srednjim školama, učeničkim domovima i drugim javnim ustanovama omogućava svim polaznicima prema vlastitim sposobnostima i pod jednakim uvjetima stjecanje znanja i sposobnosti za rad ili za nastavak školovanja na višoj obrazovnoj razini. Obvezni redoviti programi osnovnoškolskog i obrazovanja održavaju se na hrvatskom te na jezicima nacionalnih manjina.

Osobama starijim od 15 godina koje nisu završile zakonom obvezno osnovnoškolsko obrazovanje, nudi se mogućnost uključivanja u programe osnovnog obrazovanja za odrasle prilagođene dobi, prethodnom obrazovanju, znanju, vještinama i sposobnostima odraslih, koji se izvode u pučkim otvorenim učilištima, osnovnim školama, srednjim školama, visokim učilištima, školama stranih jezika, ustanovama za smještaj i skrb osoba s posebnim potrebama te penološkim i drugim ustanovama. U sklopu obrazovnog sustava RH na raspolaganju je umjetničko obrazovanje u skladu sa Zakonom o umjetničkom obrazovanju te obrazovanje odraslih namijenjeno obrazovanju odraslih osoba za bolju zapošljivost i njihov osobni razvoj, koje se održava u umjetničkim školama (glazbene, plesne, likovne i druge škole koje izvode umjetničke programe u skladu sa zakonom) i drugim javnim ustanovama (MZO, 2019).

Najviša razina obrazovnog sustava RH odnosi se na sustav znanosti i visokog obrazovanja koji predstavlja nužan preduvjet svakog uspješnog društva, njegovog napretka, blagostanja i razvoja, a koji je i sam fokusom ovoga rada. Zakonski okvir, djelokrug, ustrojstvo te ciljevi visokoobrazovnog sustava izneseni su u dijelovima 3.1.1. i 3.1.2. koji slijede.

Kako je u kontekstu obuhvata ovoga rada te u svrhu postizanja njegovih definiranih ciljeva, naglasak stavljen na visoko obrazovanje koje se svrstava u društvene djelatnosti, gdje ključni nositelji obrazovanja kao poslovni subjekti ovisno o vlasničkoj strukturi mogu biti javni, privatni ili mješoviti, tako će se i predmetnim raspravama i diskusijama pristupati uzimajući u obzir najveći mogući broj njegovih specifičnosti i posebnosti, među kojima valja spomenuti

(Meler, 1994: 97): nemogućnost mjerenja profita, različita pravna i porezna regulativa, dominantan uslužni karakter, veći pritisak na ciljeve i strategije, veća ovisnost o financijskoj potpori potrošača i korisnika, nadmoć profesionalaca, razlike u načinu upravljanja i u upravljačkom vrhu, politički utjecaj i uvriježena neadekvatnost upravljačke kontrole.

3.1.1. Visoko obrazovanje u Republici Hrvatskoj

Temeljem Zakona o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave (NN 93/16 i 104/16), sustav visokog obrazovanja i znanstvene djelatnosti koji obuhvaća i znanstvena i razvojna istraživanja u RH u nadležnosti je Ministarstva znanosti i obrazovanja (MZO). Misija MZO-a ogleda se kroz potporu razvoja „Republike Hrvatske osiguravanjem uvjeta za odgoj i obrazovanje te formiranje kompetentnih, poduzetnih i odgovornih osoba uz pristupačan, uključiv, kvalitetan i dostupan sustav cjeloživotnog obrazovanja; za kvalitetno strukovno obrazovanje koje odgovara na sadašnje i buduće potrebe tržišta rada te za razvoj znanosti temeljen na izvrsnosti i međunarodnoj kompetitivnosti“ (MZO, 2019). MZO obavlja poslove koji se odnose na sve razine sustava odgoja i obrazovanja u RH, sukladno definiranoj viziji koja podrazumijeva „globalno konkurentan, kvalitetan, dostupan, uključiv i održiv sustav odgoja i obrazovanja temeljen na izvrsnosti te gospodarskim i društvenim potrebama u kojem djeca, učenici i studenti stječu potrebno znanje te vještine, odgovornost, poduzetnost i inovativnost u radu, u kojem odgojno-obrazovni radnici imaju odgovarajući status, snažnu profesionalnu i poticajnu ulogu i značajnu samostalnost i odgovornost u radu, a roditelji veću uključenost u odgojno-obrazovni proces; znanstveni sustav koji pokreće gospodarski i društveni rast i razvoj“ (MZO, 2019).

Sustav visokog obrazovanja i znanstvene djelatnosti definiran je zakonodavnim okvirom koji obuhvaća: (1) Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, (2) Zakon o akademskim i stručnim nazivima i akademskom stupnju, (3) Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju, (4) Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru, (5) Zakon o priznavanju inozemnih obrazovnih kvalifikacija te (6) ostale propise. Visoko obrazovanje u RH provodi se na visokim učilištima koja obavljaju svoju djelatnost kao javnu službu, u koja spadaju: sveučilišta, fakulteti i umjetničke akademije u njihovu sastavu, veleučilišta i visoke škole. Visoka učilišta izvode sveučilišne i stručne studije: sveučilišni studiji izvode se na sveučilištima, dok se stručni studiji izvode na veleučilištima i visokim školama, ali i na

sveučilištima. S obzirom na izvor financiranja, visoka učilišta mogu se podijeliti na javna i na privatna (Europska komisija/EACEA/Eurydice, 2015).

Sveučilište je ustanova koja osniva i izvodi sveučilišne studije u najmanje dva znanstvena i/ili umjetnička područja u većem broju polja te interdisciplinarne studije kao autonomni i integrirani proces, neposredno ili putem svojih sastavnica. Sastavnice sveučilišta su: fakulteti, umjetničke akademije, odjeli i instituti te zaklade, fondacije, udruge, studentski centri, zdravstvene ustanove, knjižnice i tehnologijski centri (MZO, 2019).

Sveučilišni studij osposobljava studente za obavljanje poslova u znanosti i visokom obrazovanju, u poslovnom svijetu, javnom sektoru i društvu općenito te ih osposobljava za razvoj i primjenu znanstvenih i stručnih dostignuća. Sveučilišni studij obuhvaća tri razine: preddiplomski, diplomski i poslijediplomski studij. Preddiplomski sveučilišni studij traje tri do četiri godine, a njegovim završetkom stječe se akademski naziv sveučilišnog prvostupnika ili prvostupnice (*baccalaureus* ili *baccalaurea*, kratica: univ. bacc.) uz odgovarajuću naznaku struke te 180 do 240 ECTS bodova, što prvostupnika kvalificira za specijalizirani, umjetnički ili znanstveni rad. Završetkom preddiplomskog sveučilišnog studija stječe se preduvjet za nastavak studiranja na diplomskom sveučilišnom ili na specijalističkom diplomskom stručnom studiju ili se može ući na tržište rada. Diplomski sveučilišni studij traje jednu do dvije godine tijekom kojih se stječe 60 do 120 ECTS bodova, dok sveukupan broj bodova stečenih završetkom preddiplomskog i diplomskog studija iznosi najmanje 300 ECTS bodova. Završetkom diplomskog sveučilišnog studija polaznici stječu akademski naziv magistra odnosno magistre (kratica: mag.) uz odgovarajuću naznaku struke, magistar inženjer odnosno magistra inženjerka (kratica: mag. ing.) uz odgovarajuću naznaku struke u području tehničkih znanosti ili doktor odnosno doktorica (kratica: dr.) struke u području medicinskih znanosti.

Završetkom diplomskog sveučilišnog studija može se nastaviti studirati na poslijediplomskom specijalističkom studiju, poslijediplomskom sveučilišnom studiju ili ući na tržište rada. Završetkom poslijediplomskog sveučilišnog studija koji u pravilu traje tri godine stječe se akademski naziv doktora odnosno doktorice znanosti (kratica: dr. sc.) ili doktora odnosno doktorice umjetnosti (kratica: dr. art.). Sveučilišta, međutim, izvode i poslijediplomske specijalističke studije u trajanju jedne do dvije godine, kojima se stječe stručni naziv sveučilišnog specijalista odnosno sveučilišne specijalistice (kratica: univ. spec.) uz odgovarajuću naznaku struke ili dijela struke (MZO, 2019).

Stručni studij osposobljava studente za neposredno uključivanje na tržište rada te pruža primjerenu razinu znanja i vještina za obavljanje stručnih zanimanja, a izvodi se kao kratki stručni studij, preddiplomski stručni studij i specijalistički diplomski stručni studij. Završetkom kratkog stručnog studija u trajanju od dvije do dvije i pol godine stječe se od 120 do 150 ECTS bodova te pripadajući stručni naziv stručni pristupnik odnosno stručna pristupnica (kratica: pristup.) uz odgovarajuću naznaku struke. Završetkom preddiplomskog stručnog studija u trajanju tri do četiri godine stječe se 180 do 240 ECTS bodova uz pripadajući naziv stručni prvostupnik ili stručna prvostupnica (*baccalaureus* ili *baccalaurea*, kratica: bacc.) uz odgovarajuću naznaku struke, što omogućava uključivanje u tržište rada ili nastavaka studiranja na specijalističkom diplomskom stručnom studiju ili diplomskom sveučilišnom studiju. Po završetku specijalističkog diplomskog stručnog studija u trajanju jednu do dvije godine stječe se 60 do 120 ECTS bodova uz pripadajući stručni naziv stručni specijalist ili stručna specijalistica (kratica: struč. spec.) određene struke, stručni specijalist inženjer odnosno stručna specijalistica inženjerka (kratica: struč. spec. ing.) uz odgovarajuću naznaku struke u području tehničkih znanosti ili diplomirani, odnosno diplomirana (kratica: dipl.) uz naznaku struke ili dijela struke sukladno nazivu završenog specijalističkog diplomskog studija u području medicine, stomatologije i veterine (MZO, 2019).

Višestoljetna tradicija visokog obrazovanja u RH bilježi svoj začetak osnivanjem prvog Sveučilišta u Zadru 1396. godine, slijede začeci Zagrebačkog sveučilišta 1669. godine kada zagrebačka Isusovačka akademija uzdignuta na stupanj sveučilišta te osnivanje Kraljevske akademije znanosti u Zagrebu, koja se sastojala od teološkog, pravnog i filozofskog fakulteta. Moderno Sveučilište u Zagrebu osnovano je 1874. godine koje je tada uključivalo bogoslovni (teološki), pravoslovni (pravni) i mudroslovni (filozofski) fakultet, danas je najveće sveučilište u Republici Hrvatskoj i obuhvaća 30 fakulteta, 3 akademije i sveučilišne centre (Sveučilište u Zagrebu, 2019). Uz Zagrebačko, u RH djeluju još sveučilišta u Rijeci, Puli, Dubrovniku, Osijeku, Splitu i Zadru te Sveučilište Sjever u Koprivnici, Hrvatsko katoličko sveučilište u Zagrebu i Libertas Međunarodno sveučilište u Zagrebu i (MZO, 2019). Danas na području RH prema tipu visokog učilišta djeluje 104 javnih i 26 privatnih visokih učilišta, i to kao: 8 javnih sveučilišta s 82 sastavnice (fakultet, odjel, centar ili akademija), 11 javnih veleučilišta, 3 javne visoke škole, 2 privatna sveučilišta, 7 privatnih veleučilišta i 17 privatnih visokih škola, a koja izvode 1276 sveučilišnih i 269 stručnih studija. Sveučilišni studij obuhvaća 371 preddiplomskih, 56 integriranih preddiplomskih i diplomskih, 440 diplomskih, 276 poslijediplomskih specijalističkih i 133 poslijediplomskih doktorskih studijskih programa, dok

se stručni studij izvodi kroz 2 kratka stručna studija, 177 preddiplomskih stručnih studija i 90 specijalističkih diplomskih stručnih studijskih programa (MOZVAG, 2019). Javna sveučilišta najvećim dijelom financirana iz sredstava državnog proračuna, na kojima se izvodi oko 87% studijskih programa i studira oko 69% studenata, imaju iznimno značajnu ulogu u hrvatskom visokoobrazovnom sustavu (AZVO, 2014).

3.1.2. Ciljevi visokog obrazovanja

Znanstvena djelatnost i visoko obrazovanje od posebnog su interesa za RH i kao takvi se trebaju razvijati kao sastavni dio međunarodnog, europskog znanstvenog, umjetničkog i obrazovnog prostora. Stoga je donesen zaključak da zemlje članice Europske unije trebaju transformirati svoje sustave visokog obrazovanja s ciljem povećanja udjela visoko obrazovanog stanovništva, skraćivanjem vremena studiranja do stjecanja diplome prvog stupnja te stvaranjem jedinstvenog prostora europskog visokog obrazovanja (European Higher Education Area, EHEA) kako bi Europsku uniju (EU) učinile gospodarski što konkurentnijom (Krištof et al., 2011).

Godine 2001. RH se uključila u Bolonjski proces potpisivanjem deklaracije na Ministarskoj konferenciji u Pragu s ciljem pokretanja reforme visokog obrazovanja kako bi visoko obrazovanje u RH postalo dijelom Europskog visokoobrazovnog prostora (MZO, 2019). Implementacija Bolonjskog procesa u RH aktivno je započela tijekom 2004. godine, dok su sva visoka učilišta u RH do 2005./2006. akademske godine uskladila svoje sustave, organizaciju te preddiplomske i diplomske studijske programe zahtjevima Bolonjskog procesa. U razdoblju od 2005. do 2009. godine provedeno je restrukturiranje i poslijediplomskih studijskih programa visokih učilišta u RH.

Politika implementacije i provedbe Bolonjskog procesa definira ključne ciljeve europskog visokoobrazovnog prostora, a koji se odnose na uspostavu i prihvaćanje sustava lako prepoznatljivih i usporedivih stručnih i akademskih stupnjeva, naziva i kvalifikacija, uvođenje dopunske isprave o studiju, uspostava i implementacija sustava utemeljenog od tri ciklusa studiranja (preddiplomskom, diplomskom i poslijediplomskom), poučavanje usmjereno na studente, uvođenje kreditnih bodova (European Credit Transfer System, ECTS), uspostava i implementacija sustava cjeloživotnog obrazovanja, povećanje transparentnosti sustava visokog obrazovanja temeljem uspostave jedinstvenih poveznica između kvalifikacija i ishoda učenja

usvajanjem Kvalifikacijskog okvira EHEA-e (FQ-EHEA) i Europskog kvalifikacijskog okvira za cjeloživotno učenje (EQF) te donošenjem vlastitog Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (HKO) kao instrumenta kojim se uređuje sustav kvalifikacija u Republici Hrvatskoj koji osigurava jasnoću, pristupanje stjecanju, pouzdano stjecanje, prohodnost i kvalitetu kvalifikacija kao i povezivanje razina kvalifikacija u RH s razinama kvalifikacija drugih zemalja članica EU, povećanje zapošljivosti, promicanje mobilnosti za studente, nastavnike, istraživače i administrativno osoblje, promicanje europske suradnje u osiguranju kvalitete te europske dimenzije u visokom obrazovanju (MZO, 2019).

Nakon pristupanja Europskoj uniji, Hrvatska se aktivnije uključila u obrazovnu suradnju zemalja članica, što podrazumijeva aktivno sudjelovanje u izradi strategija, veću razinu provedbe te pristup europskim fondovima sa sredstvima za provedbu tih strategija. Strateški okvir obrazovne suradnje s EU definiran je dokumentom "Obrazovanje i osposobljavanje 2020" (OECD, 2009), čiji su glavni ciljevi: (1) da cjeloživotno učenje i mobilnost postanu stvarnost npr. razvojem kvalifikacijskih okvira, promidžbom učenja kroz mobilnost, uvođenjem mjera za fleksibilnije načine učenja (informalno/neformalno), (2) poboljšati kvalitetu i učinkovitost obrazovanja i osposobljavanja svim učenicima i studentima omogućiti stjecanje temeljnih vještina i kompetencija potrebnih za zapošljavanje (bolje povezati nastavne programe s potrebama tržišta rada), (3) promicati jednakost i socijalnu koheziju (mjere: visokokvalitetno obrazovanje u ranoj dobi, bolje usmjeravanje potpora, inkluzivno obrazovanje) te (4) osnažiti kreativnost i inovacije u obrazovanju (mjere: stvaranje partnerstva sa zajednicom, pogotovo s poslovnim sektorom kako bi obrazovne ustanove bile više povezane s potrebama tržišta rada i društva).

Ciljevi suvremenog visokog obrazovanja i znanosti ogledaju se kroz kontinuirano unaprjeđenje procesa obrazovanja i dostupnosti što većem broju dionika, povećanje udjela visokoobrazovanog stanovništva, zaštiti, očuvanju i unapređenju sustava visokog obrazovanja i znanosti, stvaranju preduvjeta vlastite sposobnosti za samoodrživost čitavog nacionalnog sustava visokog obrazovanja u cjelini, povećanju znanstvene produktivnosti i povećanju primjene inovativnosti i znanstveno-istraživačkih rezultata u gospodarstvu. Prema Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije, „sposobnost sagledavanja, analize, pristupa i rješavanja najsloženijih zadaća zahtijeva kompetencije koje se stječu tercijarnim obrazovanjem" (MZO, 2015), što visokoobrazovni sustav čini glavnom pokretačkom snagom svih društvenih promjena, a visoka učilišta u RH institucijama od posebnoga društvenog interesa. Stoga je potrebno kontinuirano prilagođavati i primjenjivati adekvatne obrazovne politike, promovirati

kulturu učenja na svim obrazovnim razinama, olakšati pristup te horizontalnu i vertikalnu mobilnost na svim obrazovnim razinama, povećati postignutu razinu obrazovanja stanovništva s naglaskom na tercijarno odnosno visoko obrazovanje, povećati ulaganja u obrazovanje, kontinuirano pratiti potrebe tržišta prilagođavajući nastavne programe realnim i budućim potrebama društva, intenzivirati educiranje stanovništva o održivosti putem formalnog, neformalnog i informalnog obrazovanja te promovirati cjeloživotno učenje i stručno usavršavanje u svim svojim pojavnim oblicima.

Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (MZO, 2015) usklađena s ciljevima definiranim dokumentom „Europa 2020“ (Silander, 2019), navodi sljedeće specifične ciljeve „visokog obrazovanja kojima se postiže i opća dostupnost visokog obrazovanja, socijalno pravedniji sustav, šira baza za regrutiranje budućih stručnjaka i veći udio visokoobrazovanog stanovništva, što izravno utječe na ukupnu kvalitetu društvenih odnosa:

1. Unaprijediti studijske programe dosljednom provedbom postavki Bolonjske reforme i redefinirati kompetencije koje se njima stječu
   1.1. Uskladiti broj i profil studijskih programa s društvenim i gospodarskim potrebama
   1.2. Prilagoditi sadržaje studijskih programa jasno definiranim ishodima učenja
2. Ustrojiti kvalitetan binarni sustav visokog obrazovanja usklađen s nacionalnim potrebama i načelom učinkovita upravljanja visokim učilištima
   2.1. Povećati učinkovitost upravljanja visokim učilištima
   2.2. Utemeljiti razlikovanje sveučilišnih i stručnih studijskih programa isključivo na transparentnim verificiranim kompetencijama
   2.3. Javnu potporu visokom obrazovanju usmjeriti na profile visokoobrazovnih kvalifikacija potrebnih za dugoročan održivi razvoj hrvatskog društva i gospodarstva
   2.4. Povjeravanje nastave temeljiti na usklađenosti kompetencija nastavnika s nastavnim sadržajima
   2.5. Koristiti isključivo ulazne kompetencije kao kriterij vertikalne mobilnosti studenata
   2.6. Osnažiti institucijsko umrežavanje u cilju učinkovitijeg korištenja kadrovskih i materijalnih resursa
   2.7. Osigurati povezanost tržišta rada i visokog obrazovanja
   2.8. Redefinirati model studiranja s djelomičnim opterećenjem (izvanredni studiji)
3. Osigurati kvalitetnu kadrovsku strukturu visokih učilišta kao preduvjet za unapređenje kvalitete visokog obrazovanja
   3.1. Povećati znanstvenu i nastavnu kvalitetu nastavnika

3.2. Redefinirati mehanizme određivanja strukture radnog vremena i radnih zadaća visokoškolskih nastavnika

3.3. Utvrditi standarde kadrovske strukture visokih učilišta i definirati ustroj radnih mjesta i politiku zapošljavanja

4. Osigurati učinkovit i razvojno poticajan sustav financiranja visokih učilišta

4.1. Uspostaviti sustav alociranja javnih sredstava visokim učilištima putem cjelovitih programskih ugovora uz njihovu potpunu autonomiju u raspolaganju financijskim sredstvima, što podrazumijeva i odgovornost za ostvarene rezultate

4.2. Poticati izdvajanja za visoko obrazovanje iz javnog i privatnog sektora

5. Osigurati zadovoljavajuće prostorne i informacijsko-komunikacijske resurse visokih učilišta

5.1. Osigurati primjerene prostorne standarde i opremljenost

5.2. Unaprijediti informacijsko-komunikacijsku infrastrukturu

6. Unaprijediti studentski standard obrazovanje visoko uz posebnu skrb za socijalnu dimenziju studiranja

6.1. Reformirati sustav studentskog standarda u cilju veće pravednosti

6.2. Izraditi program unapređenja socijalne dimenzije uz analizu pristupa i uspjeha podzastupljenih skupina u visokom obrazovanju

6.3. Proširiti smještajne mogućnosti za studente, izgraditi nove i obnoviti postojeće kapacitete

6.4. Osigurati minimalne standarde pristupačnosti visokih učilišta studentima s invalidnošću

6.5. Poticati sadržaje i programe koji obogaćuju kulturni, sportski i društveni život studenata

7. Internacionalizirati visoko obrazovanje i jače ga integrirati u europski i svjetski visokoobrazovni prostor

7.1. Povećati dolaznu i odlaznu mobilnost studenata i nastavnika

7.2. Poticati uvođenje nastave na stranim jezicima

7.3. Poticati formiranje združenih studija s eminentnim europskim i svjetskim visokim učilištima

7.4. Povećati broj inozemnog akademskog osoblja na visokim učilištima

8. Osigurati primjerenu važnost kulture kvalitete i načela odgovornosti u visokom obrazovanju

8.1. Poticati autonomiju institucija visokog obrazovanja u njihovu profiliranju i razvoju kulture kvalitete uz preuzimanje odgovornosti vezane uz pitanja osiguravanja kvalitete i postizanja strateških ciljeva institucije

8.2. Razviti cjelokupno programsko financiranje koje uzima u obzir nacionalne prioritete te ih povezuje s osiguravanjem kvalitete i ostvarivanjem strateških ciljeva institucije visokog obrazovanja
8.3. Dopuniti postojeći normativni okvir
8.4. Racionalizirati postupke vrednovanja
8.5. Povezati postojeće informacijske sustave u visokom obrazovanju i znanosti kako bi bili interoperabilni i služili prikupljanju i analizi podataka te kao podloga za informirane odluke".

U današnjim turbulentnim uvjetima, održivi razvoj i konkurentnost predstavljaju ključne izazove, a s obzirom na to da znanje u svim svojim pojavnim oblicima te obrazovanje i stručno usavršavanje, mogu predstavljati najvažniji strateški čimbenik u postizanju istih, od iznimne je važnosti posebno istaknuti značaj i ulogu znanja i obrazovanja. Stoga se u jednom od sljedećih dijelova ovoga rada poseban naglasak stavlja upravo na tematiku obrazovanja za održivi razvoj, kao jedan od ciljeva koji suvremeno visoko obrazovanje uključuje. Pristupi li se razmatranju društvene uloge ili svrhe visokog obrazovanja kao (1) misiji, koja fokusirana na sadašnjost obrazlaže razlog njegovog postojanja, (2) viziji, usredotočenoj na budućnost koja predstavlja željeni budući smjer, razlog, razvoj i stanje koji je moguće doseći postizanjem (3) određenih ciljeva te (4) strategiji kao svojevrsnom okviru koji određuje načine postizanja postavljenih ciljeva (Stipanović, 2006), valja se osvrnuti na strateške dokumente kojima se određuju načini postizanja ciljeva visokog obrazovanja.

Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta (MZO, 2016) navodi kako je vizija čitavog odgojno-obrazovnog sustava stvoriti „globalno konkurentan, kvalitetan, dostupan, inkluzivan i održiv odgojno-obrazovni sustav temeljen na izvrsnosti te gospodarskim i društvenim potrebama u kojem djeca, učenici i studenti stječu potrebno znanje te vještine, odgovornost, poduzetnost, i inovativnost u radu, u kojem odgojno-obrazovni radnici imaju odgovarajući status, snažnu profesionalnu i motivacijsku ulogu i značajnu samostalnost i odgovornost u radu, a roditelji veću uključenost u odgojno-obrazovni proces; znanstveni sustav koji pokreće gospodarski i društveni rast i razvoj; prepoznavanje Hrvatske kao zemlje vrhunskih sportskih rezultata i zemlje sporta kao načina života svih njezinih. građana". Sukladno, misijom podupire sveukupni razvoj RH „osiguravanjem uvjeta za: (1) formiranje obrazovanih, kompetentnih, samopouzdanih, poduzetnih i odgovornih pojedinaca uz kvalitetan i dostupan sustav cjeloživotnog obrazovanja; (2) otvaranje novih radnih mjesta razvojem znanosti temeljene na izvrsnosti; …" (MZO, 2016) te postavlja opće i specifične ciljeve, čije je postizanje artikulirano

aktualnim Strateškim planom MZO za razdoblje 2020. - 2022. (MZO, 2019). Kako visoka učilišta predstavljaju sastavnice koje sinergijskim djelovanjem doprinose sveukupnom ostvarivanju postavljenih ciljeva MZO-a, s obzirom na fokus interesa i tematiku ovoga rada, u dijelu koji slijedi daje se sažeti prikaz ključnih elemenata temeljnih dokumenata definiranih sukladno krovnima, donesenim od strane MZO-a, koji se odnose na Sveučilište u Rijeci (UNIRI).

„Sveučilište u Rijeci svoju misiju temelji na zadaćama sveučilišta u skladu sa Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju. Sveučilište provodi znanstvena, umjetnička i razvojna istraživanja, posebice programe od strateškoga interesa za Republiku Hrvatsku, umjetničko stvaralaštvo i stručni rad te na njima utemeljeno preddiplomsko, diplomsko i poslijediplomsko obrazovanje. Svoje zadaće sveučilište ostvaruje u skladu s potrebama održivog razvoja zajednice u kojoj djeluje. Sveučilište integrira funkcije svojih sastavnica, posebno fakulteta, akademija i odjela te osigurava njihovo jedinstveno i usklađeno djelovanje. Sveučilište donosi strateške i razvojne odluke o akademskim pitanjima i o profiliranju znanstvenih istraživanja, o financijskome poslovanju i pravnome prometu, o investicijama i razvojnim planovima te u nastupu prema vanjskim partnerima u znanstvenim djelatnostima i visokome obrazovanju. Sveučilište osigurava unutarnju i vanjsku mobilnost studenata i nastavnika, racionalno korištenje ljudskih i materijalnih resursa, razvoj multidisciplinarnih studija te nadzor i stalni rast kvalitete, konkurentnosti i međunarodne kompetitivnosti nastavnoga, znanstvenoga, umjetničkoga i stručnoga rada. Sveučilište razvija jedinstveni informacijski i knjižnični sustav“ (UNIRI, 2021). Vizija UNIRI - sveučilišta budućnosti otvorenog svima, angažiranog sveučilišta po mjeri studenata i inovativnog sveučilišta za cjeloživotno obrazovanje „zacrtava ulazak Sveučilišta u Rijeci među 500 europskih sveučilišta, stoga se ono opredijelilo za dinamičan razvoj koji sustavno i organizirano potiče mobilnost i razvijanje istraživačkih i umjetničkih karijera“, „s jasnim istraživačkim profilom usmjerenim na održivi razvoj, koje provodi kvalitetno i učinkovito obrazovanje temeljeno na ishodima učenja i koncepciji cjeloživotnoga obrazovanja. Aktivnom suradnjom s gospodarstvom, partnerstvima za razvoj zajednice, uključivanjem u Europski istraživački prostor i Europski prostor visokoga obrazovanja, najvišom razinom organiziranosti i odgovornosti, Sveučilište u Rijeci pokazat će svoju javnu odgovornost i doprinijeti sociokulturnoj tranziciji u društvo znanja. Sveučilište u Rijeci bit će dinamično sveučilište koje sustavno i organizirano potiče mobilnost i razvijanje istraživačkih karijera te omogućuje izražavanje talenta i poduzetničke energije svakog pojedinca (nastavnika, asistenta, administratora i studenta)“ (UNIRI, 2021).

Nastavno, u travnju 2021. godine Senat Sveučilišta u Rijeci, svjestan odgovornosti Sveučilišta „prema društvu i činjenice da kontinuirano usavršavanje i izvrsnost moraju biti … temeljne vrijednosti“ (UNIRI, 2021), usvaja „Strategiju - Europsko sveučilište budućnosti” koja se odnosi na petogodišnje razdoblje od 2021. do 2025. godine, s ciljem provedbe vizije, misije, vrijednosti i ciljeva u djelo, iz koje nastavno na tematiku valja istaknuti vrijednosti koje UNIRI osigurava i promiče, a to su: (1) odgovornost, (2) otvorenost, (3) inovativnost i (4) povezanost. Strateške politike kojima UNIRI određuje prioritete djelovanja i osobitosti po kojima ono želi biti nacionalno i međunarodno prepoznato čini sveukupno 20 institucijskih ciljeva (po pet za svako od područja), koji obuhvaćaju četiri temeljna područja: (1) učenje i poučavanje (održati kvalitetu uvjeta poučavanja, povećati organiziranost i učinkovitost poučavanja, razvijati personalizirani pristup učenju, razvijati praktične kompetencije studenata, održati zadovoljstvo studenata studijem), (2) istraživanje (povećati znanstvenu i umjetničku produkciju te znanstveni utjecaj, privlačiti financiranje istraživanja, osnažiti doktorsku edukaciju, privlačiti poslijedoktorande), (3) transfer znanja i regionalna uključenost (proširiti suradnju sveučilišta i zajednice, privlačiti financiranje projekata u svrhu transfera znanja, ponuditi edukativne programe za gospodarstvo i zajednicu, povećati regionalni utjecaj, povećati interdisciplinarno istraživanje i razvoj) i (4) internacionalizacija (upisivati više stranih studenata, ponuditi više studijskih programa na stranom jeziku, povećati mobilnost akademskog osoblja, proširiti suradnju s internacionalnim institucijama, poticati internacionalne aktivnosti). Za svako od navedenih područja definirani su prioriteti djelovanja za provedbu strateških politika (UNIRI, 2021).

Temeljem prethodnih razmatranja, krajnji cilj visokog obrazovanja uključuje društveni, ekonomski i ekološki doprinos koji se ogleda u tranziciji u društvo znanja i stvaranju sveukupnog društvenog blagostanja. Pavić-Rogošić (2010) i Vrbičić (2012) naglašavaju kako obrazovanje (1) treba promicati stav da svatko ima odgovornost i mogućnost utjecaja na pozitivne globalne promjene, (2) predstavlja ključni agens preobrazbe prema održivosti i povećanju kapaciteta koji viziju društva pretvaraju u stvarnost, (3) promiče stavove, ponašanje, vrijednosti i životni stil nužne za održivu budućnost te (4) stvara i razvija sposobnosti za promišljanje usmjereno budućnosti.

Ciljevi suvremenog visokog obrazovanja i znanosti ogledaju se kroz kontinuirano unaprjeđenje procesa obrazovanja i dostupnosti što većem broju dionika, povećanje udjela visokoobrazovanog stanovništva, zaštiti, očuvanju i unapređenju sustava visokog obrazovanja i znanosti, stvaranju preduvjeta vlastite sposobnosti za samoodrživost čitavog nacionalnog

sustava visokog obrazovanja u cjelini, povećanju znanstvene produktivnosti i povećanju primjene inovativnosti i znanstveno-istraživačkih rezultata u gospodarstvu (MZO, 2015).

3.1.3. Obrazovanje za održivi razvoj

Općeprihvaćenost koncepta održivog razvoja kao postulata dovela do stvaranja novih sadržaja i oblika obrazovanja kao što su „obrazovanje za održivi razvoj" (Vukić, 2020), „obrazovanje za održivost" i „obrazovanje za održivu budućnost" (Kopnina, 2014). Obrazovanje za održivi razvoj nastalo je kao rezultat podizanja razine ekološke osviještenosti koja se kasnije proširila i na probleme održivog razvoja (Joyce, 2018), kao sinergija multidisciplinarnih tema koje se odnose na obrazovanje za zaštitu okoliša i životne sredine, društvo, gospodarstvo i razvoj, predstavlja obrazovanje koje podržava promjene u znanjima, vještinama, vrijednostima i stavovima s ciljem stvaranja pravednijeg, održivijeg i boljeg društva (Leicht et al., 2018; Vukić, 2020). Mrnjaus (2008) drži kako obrazovanje za održivi razvoj pretpostavlja obrazovanje visoke razine kvalitete, koje karakteriziraju (1) interdisciplinarnost, (2) holistički pristup, (3) učenje za održivi razvoj koje treba biti implementirano u čitave nastavne programe i temeljeno na vrijednostima i načelima održivog razvoja, (4) kritičko mišljenje i rješavanje problema koje vodi pouzdanju u rješavanju izazova održivog razvoja, (5) multimetodičnost, (6) participativno donošenje odluka te (7) lokalna relevantnost uzimajući u obzir i globalna pitanja. Rieckmann (2018) i Vukić (2020) opisuju obrazovanje za održivi razvoj kao holističko i transformativno obrazovanje za razvoj kompetencija nužnih za promicanje održivog razvoja, koje iziskuje transformaciju s poučavanja na učenje usredotočeno na akciju i usmjereno na studente i učenike te ishode učenja, koje karakterizira participacija i suradnja, problemska orijentacija, interdisciplinarnost, multidisciplinarnost i transdisciplinarnost, povezivanje formalnog i neformalnog učenja te samousmjereno učenje kojim pojedinac samostalno upravlja procesom učenja uz odgovornost za ishode učenja.

Leicht et al. (2018) i Vukić (2020) navode kako je obrazovanje za održivi razvoj prepoznato kao neizostavna pretpostavka održivog razvoja, a njegov značaj istaknut trima konferencijama UN-a posvećenih održivom razvoju: Konferenciji UN-a o životnoj sredini i razvoju (Rio de Janeiro 1992. g.), Svjetskom samitu o održivom razvoju (Johannesburg 2002. g.) i Konferenciji UN-a o održivom razvoju (Rio de Janeiro 2012. g.). Na Konferenciji UN-a o životnoj sredini i razvoju 1992. godine usvojen je dokument Agenda 21, koji globalno potiče uvođenje održivog

razvoja i obrazovanja za održivi razvoj u nastavne programe svih obrazovnih razina (Kopnina, 2014) te se posebno naglašava uloga visokoobrazovnog sustava i potreba za obrazovanjem, osposobljavanjem te jačanjem svijesti javnosti kako bi se probudila ekološka i etička svijest, poštivale vrijednosti te promijenili stavovi (United Nations Conference on Environment and Development, UNCED, 1992). Potrebno je steći vještine i naučiti načine ponašanja potrebne za održivi razvoj. Obrazovanje se stoga ne smije usredotočiti samo na fizički i biološki već i na društveno-gospodarski okoliš i ljudski razvoj (Pavić-Rogošić, 2010).

Rezolucijom broj 57/254, Ujedinjeni narodi su proglasili „Desetljeće obrazovanja za održivi razvoj 2005 - 2014“ (UNESCO, 2004), čiji je glavni cilj spajanje načela, vrijednosti i prakse održivog razvoja u svim segmentima obrazovanja i učenja, uz poticanje promjene promišljanja i ponašanja ljudi usmjerenih na stvaranje budućnosti temeljene na vrijednostima koje uključuju ekološku i ekonomsku održivost te pravedno društvo. Ciljevi „Desetljeća obrazovanja za održivi razvoj 2005 - 2014“ uključuju: isticanje važnosti ključnoj ulozi obrazovanja u zajedničkom ostvarivanju održivog društva, omogućavanje povezanosti i interakcije između sudionika obrazovanja za održivi razvoj, osiguravanje prostora i mogućnosti za usavršavanje i promicanje vizije i transformacije prema održivom razvoju kroz sve oblike učenja i javnog informiranja, unaprjeđivanje kvalitete obrazovanja za održivi razvoj, razvoj strategija na svim razinama za jačanje kapaciteta obrazovanja za održivi razvoj (Mrnjaus, 2008). Opći cilj „Desetljeća obrazovanja za održivi razvoj 2005 - 2014“ predstavlja integriranje načela, vrijednosti i prakse održivog razvoja u sve aspekte i razine obrazovanja i učenja, kako bi potakli promjene u ponašanju koje vode održivijoj budućnosti (Mrnjaus, 2008), a upravo visoko obrazovanje ima značajan utjecaj na promicanje održivosti i na poticanje studenata da usvoje održive prakse i postanu odgovorni te se stoga može držati ključnim čimbenikom u promicanju održivog razvoja obrazovanjem nadolazećih naraštaja i budućih lidera (Beynaghi et al., 2016). Osman et al. (2017) ističu kako upravo primjereni nastavni programi koji doprinose razvoju znanja, vještina i sposobnosti koje pomažu razumjeti složene probleme i okolnosti iz okruženja, omogućavaju studentima da istražuju, analiziraju i asimiliraju se s okruženjem u trenutnim i nadolazećim situacijama. Prilagodba nastavnih programa kojom se ostvaruje doprinos održivom razvoju iziskuje od akademske zajednice prepoznavanje problema, perspektiva, vrijednosti, znanja, vještina i sposobnosti ključnih za ekološku, ekonomski i društvenu održivost te njihovu optimalnu integraciju u nastavne programe, vodeći pri tom računa o specifičnostima lokalne sredine i zajednice (UNESCO, 2012).

Ceulemans i De Prins (2010) objašnjavaju kako se uključivanje tematike održivog razvoja u nastavne programe provodi na dva načina: (1) horizontalno - uključivanjem u sadržaje postojećih kolegija ili (2) vertikalno - izvedbom posebnih kolegija posvećenih održivom razvoju. McKeown (2002) ističe kako već i postojeći nastavni programi pojedinih visokoobrazovnih ustanova uključuju brojne teme obrazovanja za održivi razvoj koje od javnosti nisu prepoznate, jer je njihov doprinos konceptu održivog razvoja širi i posredan. Vukić (2020) navedeno objašnjava na način da ukoliko se obrazovanju za održivi razvoj pristupi s uske perspektive, tada ono obuhvaća obrazovanje koje se odnosi na klimatske promjene i na zaštitu životne okoline koje predstavlja sastavni dio prirodnih znanosti, geografije, društvenih znanosti ili postoji obrazovanje za zaštitu okoliša kao poseban kolegij, no u slučaju pristupa šire perspektive koja uključuje šire sadržaje, tada obrazovanje za održivi razvoj obuhvaća i ekonomske, društvene i kulturne dimenzije, koji se mogu obuhvatiti u različitim obveznim i/ili izbornim kolegijima kao što su na primjer građansko obrazovanje, moralno obrazovanje, obrazovanje za mir, za ljudska prava i sl. Benavot (2014, citirano u Vukić 2020) drži kako je održivi razvoj kao ideologiju moguće implementirati i na način da svi segmenti i sastavnice visokog učilišta prihvaćaju i provode načela održivog razvoja kao okvir djelovanja svih razina poslovanja, što obuhvaća i prožimanje nastavnih programa tematikom održivog razvoja, smanjenje ekološkog otiska visokog učilišta, poticanje učešća studenata u aktivnostima posvećenim održivom razvoju te uspostavu i njegovanje partnerskog odnosa između visokog učilišta i šire društvene zajednice u svim pitanjima koja se odnose na obrazovanje za održivi razvoj.

Cilj obrazovanja za održivi razvoj je stvaranje doprinosa ekološke osviještenosti i podizanje razine svijesti o realnosti svijeta u kojem živimo te poticanje na davanje doprinosa u svrhu postizanja pravednosti i jednakosti te poštivanja ljudskih prava. Djelatnici uključeni u obrazovanje za održivi razvoj moraju posjedovati adekvatne kompetencije koje omogućavaju primjereno uključivanje tema održivog razvoja u proces učenja (ODRAZ, 2017), trebaju objediniti teme koje se odnose na razvoj, ljudska prava, održivost, mir i prevenciju konflikata, međukulturalnost i sl. (Vrbičić, 2017), promicati načela održivog razvoja kroz formalno, neformalno i informalno učenje te voditi računa o dostupnosti kanala za pravodoban pristup relevantnim informacijama (Pavić-Rogošić, 2010). Obrazovanje za održivi razvoj ne predstavlja jednokratno učenje i savladavanje gradiva konačni rezultat uspjeha, već iziskuje kontinuirani angažman svih dionika i dobnih skupina u procesu učenja jer su spoznaje i znanja o održivom razvoju pod utjecajem kontinuiranih promjena. Stoga obrazovanje za održivi razvoj

iziskuje kontinuirano praćenje znanstvenih i stručnih spoznaja i postignuća svih dimenzija održivog razvoja, koji uključuje tematiku koja se bavi ljudskim razvojem i potrebama, zaštitom okoliša i društvenom odgovornošću (Uzelac, 2008).

Pored ekonomskih i zakonskih instrumenata, obrazovanje i informiranje su važni instrumenti u nacionalnim strategijama za postizanje održivosti (ODRAZ, 2017). Jedna od pretpostavki daljnjeg razvoja navedena u Strategiji održivog razvitka Republike Hrvatske (NN 30/09) je društvo temeljeno na znanju i obrazovanje za održivi razvoj, koje treba provoditi na tri razine: (1) putem formalnog obrazovanja u nastavnim institucijama, (2) izvan uobičajenih obrazovnih ustanova, primjerice, putem aktivnosti nevladinih organizacija (neformalno obrazovanje) te (3) putem medija (novine, televizija, radio), kako bi obrazovanje bilo prisutno na svim obrazovnim razinama i dostupno što širem krugu dionika.

Prema publikaciji projekta unaprjeđenja hrvatskog obrazovnog i znanstvenog sustava „Nove boje znanja“ (MZO, 2015), „sposobnost sagledavanja, analize, pristupa i rješavanja najsloženijih zadaća zahtijeva kompetencije koje se stječu tercijarnim obrazovanjem“, što visokoobrazovni sustav čini glavnom pokretačkom snagom svih društvenih promjena, a visoka učilišta u RH institucijama od posebnoga društvenog interesa. Stoga je potrebno kontinuirano prilagođavati i primjenjivati adekvatne obrazovne politike, promovirati kulturu učenja na svim obrazovnim razinama, olakšati pristup te horizontalnu i vertikalnu mobilnost na svim obrazovnim razinama, povećati postignutu razinu obrazovanja stanovništva s naglaskom na tercijarno odnosno visoko obrazovanje, povećati ulaganja u obrazovanje, kontinuirano pratiti potrebe tržišta prilagođavajući nastavne programe realnim i budućim potrebama društva te intenzivirati educiranje stanovništva o održivosti putem formalnog, neformalnog i informalnog obrazovanja, promovirati cjeloživotno učenje i stručno usavršavanje.

U današnjim turbulentnim uvjetima u kojima održivi razvoj i konkurentnost predstavljaju ključne izazove, a kako da znanje u svim svojim pojavnim oblicima te obrazovanje i stručno usavršavanje mogu predstavljati najvažniji strateški čimbenik kao odgovor izazovima, tako je od iznimne važnosti prepoznavanje značaja i uloge znanja i obrazovanja dostupnog što širem krugu dionika.

3.2. Dionici visokog obrazovanja

Visoka učilišta odnosno subjekti visokoobrazovnog sustava u svom unutarnjem i vanjskom okruženju koje u manjoj ili većoj mjeri neizravno ili izravno utječu na funkcioniranje samoga visokoga učilišta, djeluju kroz odnose s više različitih dionika odnosno subjekata, a njihov broj i međusobni odnosi izrazito su složeni. Stoga visoka učilišta trebaju razlikovati različite skupine dionika i njihov značaj (Mihanović, 2007). Chahal i Sharma (2006) drže kako je društveno odgovorno poslovanje rezultat očekivanja i zabrinutosti svih involviranih interesnih skupina odnosno njihovog utjecaja i pritisaka te diferenciraju dva dominantna konceptualno različita pristupa predmetnoj tematici, koja implicira i dostupna relevantna literatura: (1) klasičan, normativni ili teorijski pristup kojeg karakteriziraju moralni i etički standardi kao isključiva prihvatljiva ishodišta poslovnog ponašanja kojeg zagovara Freeman (1984) te (2) instrumentalni pristup kojeg zagovaraju Mitchell et al. (1997), a kojeg karakterizira pristup razmatranju teorije interesno-utjecajnih skupina kao svojevrsnog upravljačkog koncepta čiji je cilj postizanje ciljeva poslovnog subjekta.

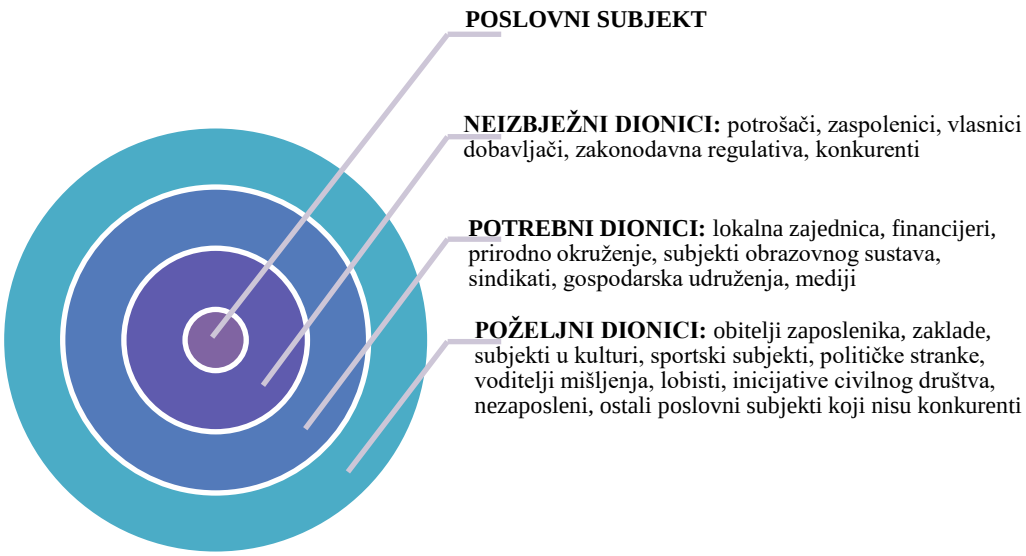
Freemanova (1984) dionička teorija odnosno teorija interesno-utjecajnih skupina svoje ishodište pronalazi u području strateškog menadžmenta, koja obuhvaća pristup upravljanja poslovnim subjektom koji podrazumijeva kako odgovornost poslovanja uključuje odgovornost za sve dionike, pri čemu je dionik je svaki pojedinac, osoba, skupina ili poslovni subjekt koji ima neposredan ili posredan interes od učinaka poslovanja ili je pod njihovim utjecajem, a pojavljuje se kao neizostavni pojam suvremenog koncepta društveno odgovornog poslovanja (Čutura, 2018). Autorica drži kako je bit dioničke teorije proširivanje obuhvata perspektive o odgovornosti poslovanja s dioničara odnosno vlasnika na ostale skupine dionika, što iziskuje potrebu aktivnog upravljanja odnosima sa svim uključenim interesnim skupinama, pa se tako u marketinška razmatranja postupno asimilirao upravo dionički pristup, a marketing odnosa nadomješten je odnosima s dionicima.

Pristup teoriji interesno-utjecajnih skupina Mitchella et al. (1997), sagledan kao svojevrsni upravljački koncept s ciljem ostvarivanja ciljeva poslovnog subjekta, identificira postojanje i značaj pojedinih interesno-utjecajnih skupina koje mogu pozitivno i negativno utjecati na poslovni subjekt temeljem: (1) objektivnog legitimiteta kao sveopće percepcije poželjnosti i ispravnosti određene aktivnosti, (2) moći utjecaja koja se manifestira prinudnim, utilitarističkim ili normativnim sredstvima, koja prema snazi varira ovisno o situaciji te polazeći iz vremenske, odnosno dinamičke perspektive (3) žurnosti, koja nastaje kao hitnost, nužnost i imperativ

određenog interesa ili predmeta prioritetnog i izuzetnog značaja. Nastavno, Mitchell et al. (1997) diversificiraju dvije skupine dionika: (1) tražitelje koji izražavaju očekivanja i potraživanja od poslovnog subjekta i (2) utjecatelje koji su podložni utjecaju ili provode određeni utjecaj te navode postojanje skupine dionika koja u sebi objedinjuje karakteristike i uloge prethodnih dviju temeljnih skupina dionika. Frooman (1999) definira moć utjecaja dionika kao relativan odnos u kojem intenzitet moći dionika nad poslovnim subjektom raste proporcionalno s razinom ovisnosti poslovnog subjekta o toj skupini dionika, a Maignan i Ferrell (2004) drže kako s povećanjem intenziteta moći utjecaja, tj. pritiska određene skupine dionika, raste pozitivan utjecaj na djelovanje poslovnog subjekta koje se odnosi na tu skupinu i njezine konkretne interese.

Donaldson i Preston (1995) navode četiri različita pristupa razmatranju dioničke teorije: (1) opisni, odnosno empirijski pristup, (2) instrumentalni, odnosno hipotetski pristup, (3) normativni pristup te (4) upravljački pristup. Autori obrazlažu kako opisni pristup teoriji višestrukih dionika sagledava poslovni subjekt kroz njegove odnose s okruženjem te objašnjavaju dioničku teoriju kao prirodu poslovnog subjekta i način upravljanja, pri čemu uzimaju u obzir brigu rukovodstva o interesima dionika, dok instrumentalni pristup obuhvaća i ispituje povezanost između prakse i načina upravljanja dionicima i poslovnih performanci te ostvarivanja ciljeva poslovnog subjekta. Suprotno instrumentalnom odnosno hipotetskom pristupu dioničkoj teoriji, normativni je pristup omogućuje određivanje i interpretaciju moralnih i etičkih smjernica za upravljanje funkcijama poslovnog subjekta te se drži dominantnim klasičnim pristupom dioničkoj teoriji (Donaldson & Preston, 1995), dok je upravljački pristup usko povezan s načinom razmišljanja i upravljanja rukovodećih struktura poslovnog subjekta i očituje se opisivanjem postojećih ili predviđanjem uzročno-posljedičnih veza preporukom stavova, aktivnosti, struktura i prakse sadržane u dioničkoj teoriji, pri čemu upravljanje dionicima predstavlja suštinu upravljanja poslovnim subjektima (Freeman et al., 2010).

Tragom Kotlerovog (2008) promišljanja o različitom značaju pojedinih skupina dionika koju oni predstavljaju poslovnom subjektu, Jančič (1996, citirano u Podnar & Jančič, 2006) predlaže i diferencira tri ključne skupine dionika: (1) neizbježne odnosno nužne dionike, (2) potrebne dionike i (3) poželjne dionike te razvija model koji prikazuje shema 6.



Shema 6. Razine razmjene i komunikacije s dionicima poslovnog subjekta

Izvor: Podnar & Jančič (2006)

Fassin (2009) diferencira potencijalne dionike u tri skupine: (1) unutarnji dionici koje karakteriziraju definirane uloge, snagu utjecaja i odgovornosti u poslovnom subjektu, (2) promatrači internih dionika, koji nemaju odgovornost u poslovnom subjektu ali imaju objektivnu moć utjecaja na poslovni subjekt te (3) regulatori dionika, koji imaju moć i snagu utjecaja kojom iz eksternog okruženja nameću poslovnom subjektu odgovornost. Slično Waddock et al. (2002, citirano u Podnar & Jančič 2006), diferenciraju tri različite skupine dionika: (1) primarne (potrošači te zaposlenici i vlasnici poslovnog subjekta), (2) sekundarne (vlada, nevladine organizacije) i (3) širu skupinu dionika (različite institucionalne i društvene skupine dionika).

Primjena dioničke teorije odnosno teorije interesno-utjecajnih skupina u marketingu rezultat je usmjerenosti marketinga prema stvaranju odnosa s uključenim javnostima, što spominje i definicija marketinga AMA-e iz 2004. godine koja glasi: „Marketing je organizacijska funkcija i niz procesa za stvaranje, komuniciranje i isporuku vrijednosti klijentima te za uspostavljanje odnosa s klijentima na način koji koristi organizaciji i njezinim dionicima“ (AMA, 2004, citirano u Čutura, 2018: 143), koja je izazvala brojne reakcije i kritike (Gundlach, 2007) u smislu sužavanja područja marketinga (Gundlach & Wilkie, 2010) te je 2007. godine ponuđena nova definicija marketinga koja glasi: „Marketing je aktivnost koju provode organizacije i pojedinci kroz različit raspon institucija i procesa za kreiranje, komuniciranje, isporučivanje i razmjenu tržišne ponude koja ima vrijednost za potrošače, klijente, marketinške stručnjake i društvo u cjelini“ (AMA, 2007, citirano u Dann, 2008). Vargo i Lusch (2004, citirano u Čutura,

2018) navode kako je iz perspektive dioničke teorije marketing moguće promatrati kao mrežu odnosa kroz koju se isporučuju vrijednosti svim dionicima te društvu u cjelini jer dionički pristup marketingu pruža teorijski okvir koji omogućava integriranje društvene odgovornosti (Murphy et al., 2013, citirano u Čutura, 2018) i „interesa većeg broja dionika u proces marketinškog odlučivanja“ (Ferrell, 2010, citirano u Čutura, 2018 :148), što iziskuje značajno pomicanje marketinškog fokusa s tržišta i potrošača prema društvu u cjelini.

U kontekstu marketinga, Hult et al. (2011: 57) drže kako marketing dionika obuhvaća „aktivnosti unutar sustava društvenih institucija i procesa koje omogućavaju i održavaju vrijednosti kroz odnose razmjene s višestrukim dionicima“ te razlikuju primarne i sekundarne dionike, na način da o primarnim dionicima neposredno ovisi opstanak poslovnog subjekta i nesmetano odvijanje poslovnih procesa te u tu skupinu dionika ubrajaju potrošače, korisnike usluga, zaposlenike, dobavljače i vlasnike poslovnog subjekta, državna regulatorna tijela te lokalnu zajednicu, dok konkurente, medije, poslovno okruženje i subjekte koji nemaju regulirane ugovorne odnose s poslovnim subjektom drže sekundarnim dionicima iz razloga što oni imaju bitno manju snagu utjecaja na aktivnosti predmetnog poslovnog subjekta. Autori objašnjavaju kako dionička teorija svoje ishodište pronalazi u normativnom pristupu koji uključuje odgovornost i etiku te kako upravo evaluacija marketinških financijskih i društvenih učinaka treba uključivati perspektive svih dionika te dodaje kako marketinška usmjerenost na širi obuhvat dionika shvaćena holistički i integrirana u sve razine poslovanja temeljni preduvjet ostvarivanja boljih financijskih, etičkih i društvenih marketinških učinaka, koji doprinose unaprjeđivanju ishoda cjelokupnog poslovanja (Maignan et al., 2011, citirano u Čutura, 2018) i imaju ključan utjecaj na sveukupnu društvenu odgovornost poslovnog subjekta (Murphy et al., 2013, citirano u Čutura, 2018).

Prema Meleru (2003), okruženje visokog učilišta koje utječe na njegovo poslovanje može se podijeliti na mikrookruženje i na makrookruženje, a sačinjeno je od subjekata odnosno dionika: (1) državna tijela (MZO, Nacionalno vijeće za znanost, visoko obrazovanje i tehnološki razvoj, AZVO te druga relevantna vijeća, stručna i radna tijela i povjerenstva), (2) sveučilište odnosno veleučilište čija je visoko učilište sastavnica (rektorski zbor, rektor, senat, sveučilišna vijeća, odbori, savjeti i druga tijela), (3) znanstveno-nastavno vijeće visokog učilišta, (4) čelnik visokog učilišta (dekan ili pročelnik), (5) zaposlenici visokog učilišta (nastavno i nenastavno osoblje), (6) studenti, (7) donatori i sponzori te (7) uža i šira javnost visokog učilišta (grad, županija, regija, republika). Slično promišljaju i brojni inozemni autori (Bennett &

AliChoudhury, 2009; Mark, 2013; Nell & Cant, 2014; Guilbault, 2016; Bhuian, 2016; Mattah et al., 2018; Surman & Toth, 2020).

Mihanović (2007) razlikuje tri skupine dionika visokog obrazovanja, a to su (1) studenti, kao korisnici usluga, osobe kao individue koje imaju neposredne interese i koristi od visokoobrazovnog procesa odnosno, kako on naziva - „procesa transformacije“, kojeg plaćaju izravno ili neizravno, (2) potencijalni studenti koji obuhvaćaju učenike koji završavaju ili su završili srednjoškolsko obrazovanje te sve koji bi u budućnosti mogli postati studentima te (3) država, Vlada i nadležno ministarstvo koji predstavljaju regulatorni okvir koji definira strukturu visokog obrazovanja, uz što je kao takvo, dominantan izvor financiranja sustava visokog obrazovanja.

Mencer (2005) razlikuje pet skupina dionika sustava visokog obrazovanja: (1) državu koja predstavlja prevladavajući izvor financiranja i svojim je interesom fokusirana na broj studenata koji završavaju studij u predviđenom vremenskom roku, mogućnosti smanjivanja troškova studiranja te primjenu međunarodnih standarda visokog obrazovanja, (2) nastavno osoblje koje kvalitetu visokoobrazovne usluge sagledava kroz uvjete za učenje i poučavanje, odnos između nastavnog procesa i istraživačkog rada te kroz transfer znanja, (3) studente koji kvalitetu visokoobrazovne usluge percipiraju kao doprinos vlastitom osobnom razvoju i osposobljenost za tržište rada, (4) tržište rada koje kvalitetu visokoobrazovne usluge sagledava kao stečena znanja, vještine, kompetencije te radne i moralne kriterije koje studenti stječu tijekom studija, a koje su potrebne za uspješno rješavanje radnih zadataka te (5) javnost koja kvalitetu visokoobrazovne usluge doživljava kao proizvodnju kvalificiranog i visokoobrazovanog radno sposobnog stanovništva. Slično, Harvey i Busher (1996, citirano u Rakić & Rakić, 2008) razlikuju četiri skupine dionika visokog obrazovanja koje ostvaruju različite interese, a to su: (1) studenti, (2) roditelji studenata, (3) visoka učilišta i njihovi vlasnici te (4) društvo u cjelini. Harvey i Green (1993) predlažu diversifikaciju također četiri, ali različite skupina dionika: (1) pružatelje usluga u koje uključuju i državu kao izvor financiranja i društvo u cjelini, koji kvalitetu usluge visokog obrazovanja interpretiraju kao vrijednost za uložene financijske resurse, (2) korisnike usluga u koje uključuju sadašnje i buduće studente, koji kvalitetu usluge visokog obrazovanja promatraju kao izvrsnost, koja bi im trebala osigurati prednost na tržištu rada i tijekom razvoja karijere, (3) korisnike učinaka (ili outputa) odnosno poslodavce koji kvalitetu usluge visokog obrazovanja sagledavaju kao prikladnost svrsi, jer očekuju potrebna znanja i kompetencije i (4) zaposlenike visokih učilišta (nastavno i nenastavno osoblje) koji kvalitetu usluge visokog obrazovanja percipiraju kao dosljednost ili besprijekornost kojima se

udovoljava bihevioralnim i akademskim normama, kako bi se postiglo zadovoljstvo poslom. Harveyjeva i Greenova (1993) diversifikacija dionika visokog obrazovanja objašnjava se različitim pristupima definiranju kvalitete usluge visokog obrazovanja, o čemu će biti riječ u jednom od dijelova koji slijede (3.4.1).

Značajan broj recentnih radova doprinosi postizanju konsenzusa o tome da studenti predstavljaju najvažniju skupinu dionika visokog obrazovanja (Meler, 2003; Mihanović, 2007; Maringe & Gibbs, 2008; Aguinis et al., 2014; Castillo-Angeles et al., 2017; Ruiz de Sabando et al., 2018; Aguinis et al., 2019). Iako se studenti mogu držati ključnim dionicima visokog obrazovanja, Ruiz de Sabando et al. (2018) objašnjavaju kako se visoka učilišta nalaze u međuodnosu s drugim skupinama interesnih skupina, kao što su poslodavci, članovi obitelji studenata, znanstveno, nastavno i administrativno osoblje visokog učilišta, donatori, bivši i potencijalni studenti te društvo u cjelini.

Sudionici procesa visokog obrazovanja	**Unutarnji dionici**	**Promatrači unutarnjih dionika**	**Nadzorni dionici**	**Regulatorni dionici**	**Kontrolni dionici**	**Dionici-partneri**	**Pasivni dionici**	**Zavisni dionici**
Studenti	X					X	X	X
Alumni	X				X	X		
Roditelji studenata	X					X	X	X
Zaposlenici visokih učilišta	X				X	X	X	X
Društvo		X			X	X	X	
Mediji		X			X	X		
Konkurenti		X			X	X		
Tržište rada		X			X	X		
Evaluacijska tijela			X	X				
Domaći i inozemni partneri			X	X	X	X		
Vlada			X	X				

Shema 7. Pripadnost sudionika procesa visokog obrazovanja pojedinim skupinama dionika

Izvor: Surman & Toth (2020)

Surman i Toth (2020) temeljem diversifikacije šest skupina dionika identificiranih od strane Mainardesa et al. (2012) koji ističu složenost određivanja granica između svake od predloženih skupina, razlikuju osam skupina dionika visokog obrazovanja, pri čemu svaki sudionik procesa visokog obrazovanja može pripadati više od jednoj skupini dionika. Mainardes et al. (2012) navode sljedećih osam skupina dionika visokog obrazovanja: (1) unutarnji dionici, (2) promatrači unutarnjih dionika, (3) nadzorni dionici, (4) regulatorni dionici, (5) kontrolni dionici, (6) dionici-partneri, (7) pasivni dionici i (8) zavisni dionici. Analizom diversifikacije pojedinih pripadnika sudionika procesa visokog obrazovanja predloženim skupinama dionika

koje matrično prikazuje prethodna shema 7., nameće se zaključak kako sudionici procesa visokog obrazovanja uistinu istovremeno pripadaju više nego li jednoj skupini dionika.

Međutim, kako je navedeno da su evaluacijska tijela, domaći i inozemni partneri i Vlada jedine skupine sudionika koje pripadaju objema skupinama dionika nazvanim nadzorni dionici i regulatorni dionici te studenti, roditelji studenata i zaposlenici skupine sudionika koje pripadaju objema skupinama dionika nazvanim unutarnji dionici i zavisni dionici, može se zaključiti, s ciljem pojednostavljenja klasifikacije dionika visokog obrazovanja te svođenjem navedenih skupina na zajednički nazivnik, a kako bi se izbjegla određena redundantnost klasifikacije dionika koju predlažu Surman i Toth (2020), vodeći pritom računa kako je studente kao ključnu skupinu sudionika procesa visokog obrazovanja moguće s vremenskog aspekta razlikovati prema Mihanoviću (2007) kao (1) sadašnje ili aktivne studente, (2) završene odnosno diplomirane studente i (3) potencijalne tj. buduće studente, autorica predlaže diversifikaciju skupina dionika procesa visokog obrazovanja koju matrično prikazuje shema 8.

Sudionici procesa visokog obrazovanja	**Direktni dionici**	**Promatrači direktnih dionika**	**Regulatorno-nadzorni dionici**	**Kontrolni dionici**	**Dionici-partneri**	**Pasivni dionici**
Potencijalni studenti		X				X
Studenti	X				X	X
Završeni studenti		X				X
Roditelji studenata	X	X			X	X
Zaposlenici visokih učilišta	X			X	X	X
Društvo		X		X	X	X
Uža i šira javnost		X		X	X	
Konkurenti		X		X	X	
Tržište rada		X		X	X	
Evaluacijska tijela		X	X	X		
Domaći i inozemni partneri				X	X	
Državna tijela			X	X	X	

Shema 8. Sudionici i skupine dionika procesa visokog obrazovanja

Napomena: Državna tijela - Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Nacionalno vijeće za znanost, visoko obrazovanje i tehnološki razvoj, Agencija za znanost i visoko obrazovanje i sl.
Izvor: prilagodba autorice prema Meler (2003), Mihanović (2007), Surman & Toth (2020)

Neprofitni, odnosno tzv. treći sektor, kojem pripada visoko obrazovanje, sastoji se dakle, od više različitih dionika ili interesnih skupina, gdje svaka od njih može imati različite potrebe i očekivanja te sukladno tome, i različite percepcije uloge i postignuća aktera neprofitnog sektora, čiji su ciljevi najčešće višestruki (Baturina, 2018), a mogu uključivati ostvarivanje profita, što im nije niti temeljna svrha niti konačni cilj.

Uzevši u obzir sagledavanje ciljeva visokog obrazovanja prethodno opisanih u dijelu 3.1.2., valja istaknuti da se poslovanje javnih visokih učilišta temelji na dosljednom poštivanju temeljnih načela neprofitabilnosti, koja obuhvaćaju (1) načelo društvene neophodnosti, (2) načelo primarne neprofitabilnosti, (3) dobrovoljnost, (4) nemogućnost distribucije profita članovima, menadžerima ili trećim licima te (5) načelo poslovanja bez vlasništva (Petrović & Radovanović, 2016). Wolf (1999) ističe kako se temeljna svrha postojanja i rada subjekata neprofitnog sektora koji se može opisati dominantno uslužnim odnosi na javnu dobrobit, koja se ogleda u višestrukim društveno korisnim ciljevima, koje oni nastoje postići kontinuiranim povećanjem vrijednosti pruženih usluga korisnicima. U tom kontekstu Meler (2003) razlikuje tri različite skupine zadaća visokih učilišta: (1) znanstveno-nastavnu (istraživanje te provedba i promicanja najnovijih znanstvenih i nastavnih postignuća), (2) gospodarsku (anticipiranje i zadovoljavanje gospodarskih potreba za određenim profilima kvalitetno obrazovanog kadra) te društvenu (u smislu sinteze dviju prethodnih zadaća, kojima se ostvaruje doprinos društvenom razvoju i napretku).

3.3. Marketing u kontekstu visokog obrazovanja

Društvo znanja, suvremeno ekonomsko okruženje i tržište obilježeno visokom razinom konkurentnosti bitno utječu na sve segmente društva i djelatnosti, pa tako i na sustav visokog obrazovanja. Stoga niti visokim učilištima, kao aktivnim tržišnim sudionicima, neprofitnim poslovnim subjektima dominantno financiranim iz državnog proračuna, koncepti planiranja, organiziranja, kontrole i upravljanja nisu strani, jer pred njih internacionalizacija i brojne reforme postavljaju sve zahtjevnije izazove na koje nastoje što adekvatnije odgovoriti, kao i na zahtjeve sve informiranijih korisnika koji sve veću pozornost posvećuju uspješnosti studiranja, zapošljivosti po završetku studija, kvaliteti usluge, kadrovskoj i prostornoj opremljenosti te dostupnosti visokih učilišta. Uz to, visoka učilišta u svom unutarnjem i vanjskom okruženju djeluju kroz odnose s više različitih identificiranih skupina dionika, a njihov broj i međusobni odnosi izrazito su složeni (Mihanović, 2007). Halilagić i Bešlagić (2019) drže kako visoka učilišta trebaju polaziti od potreba, zahtjeva i želja dionika, biti marketinški orijentirana na tržište i tržišne segmente odnosno da trebaju prihvatiti i implementirati marketinšku koncepciju u sve segmente i razine poslovanja. Njihova tržišna odnosno marketinška orijentacija određuje njihov smjer djelovanja koji iziskuje da ciljnom tržištu ponude adekvatne usluge, vodeći pri tom računa o ostvarivanju vlastitih ciljeva te ciljeva društva u cjelini. Živković i Gajić (2010)

dodaju i kako je shvaćanje studenata kao individua upravo iz navedenih razloga postalo općeprihvaćenim suvremenim marketinškim trendom koji se temelji na pomno osmišljenim marketinškim strategijama koje uključuju aktivnosti primjerene jasno opisanim i definiranim tržišnim segmentima.

Vančina (2008) drži kako je primjena marketinga na obrazovnim ustanovama uzrokovana posljedicama demografskih promjena koje utječu na sve razine obrazovanja te porastom broja samih obrazovnih ustanova, koji je obilježio obrazovno tržište dodatnom zahtjevnošću i porastom konkurencije. Meler (2003) drži kako primjena marketinga posebice na visokim učilištima, može značajno doprinijeti poboljšanju poslovanja te tako ostvarivanju vlastitih i društvenih ciljeva. Nastavno, Mihanović (2008) ističe dodatne razloge nužnosti primjene marketinga u visokom obrazovanju zbog specifičnosti prirode poslovanja koji obuhvaćaju: (1) neprofitni sektor i visoko obrazovanje uključuju velik broj dionika, (2) cilj visokih učilišta je zadovoljavanje potreba društvene zajednice te (3) konačni „proizvod“ visokih učilišta je intelektualna usluga, odnosno nastavni program kojeg visoko učilište izvodi, nudi i koji ima svoju vrijednost i cijenu. Iako je usluga visokih učilišta intelektualna, neopipljiva, nedjeljiva, heterogena i neuskladištiva, nerijetko se na nju gleda kao na konačni proizvod obilježen materijalnim i nematerijalnim atributima.

Kako marketing u visokom obrazovanju obuhvaća proces kreiranja, pružanja, isporuke i korištenja intelektualnih usluga, tako kompletan pristup, poslovni procesi, cjelokupno poslovanje, ciljevi i misija trebaju biti prilagođeni njihovim specifičnostima te potrebama i zahtjevima zajednice i šireg okruženja, ne samo s ciljem opstanka visokog učilišta, već i kako bi udovoljio interesima različitih skupina dionika (Marušić & Vranešević, 2001) te omogućio stvaranje doprinosa društvu u cjelini. Rakić i Rakić (2008) drže kako je marketing visokog učilišta predstavlja umijeće stvaranja, održavanja i unaprjeđivanja *image*-a (i profita, kod visokih učilišta u privatnom vlasništvu) te vrijednosti za studente i ostale ciljne skupine. Meler (2003) drži kako marketinški proces visokog učilišta treba temeljiti na rezultatima istraživanja potreba društva i gospodarstva za odgovarajućim znanjima i vještinama, ali i istraživanja suvremenih globalnih znanstvenih postignuća i mogućnosti njihove implementacije u nastavne programe visokog učilišta te na temelju prikupljenih rezultata u dijalogu s gospodarstvom postaviti ciljeve visokog učilišta, koje će putem odgovarajućih strategija operacionalizirati nastavnim programima.

3.3.1. Marketinški ciljevi u visokom obrazovanju

Meler (2003) navodi sljedeće marketinške ciljeve visokog učilišta: (1) izgradnja imidža i uspostava pozitivnih odnosa s javnošću, (2) upoznavanje potencijalnih korisnika odnosno potrošača (studenata, doktoranada, polaznika programa, seminara i tečajeva cjeloživotnog obrazovanja) s uslugama visokog učilišta, (3) diversifikacija "proizvodnog programa" (uvođenje novih nastavnih programa i smjerova studija, gostovanje uvaženih znanstvenika i profesora iz inozemstva, održavanje simpozija, konferencija, predavanja, izložbi i ostalih manifestacija), (4) podizanje kvalitete usluge, (5) stvaranje boljih uvjeta pružanja usluge (ljudski potencijali, prostor, oprema), (6) institucijska promocija visokog učilišta (publicitet i odnosi s javnošću), (7) izdavačka djelatnost (knjige, priručnici, udžbenici, brošure, časopisi i sl.) te (8) osiguravanje i unaprjeđivanje znanstvenoistraživačke infrastrukture.

S ciljem postizanja postavljenih marketinških ciljeva, visoka učilišta nužno trebaju provoditi strateško i taktičko marketinško planiranje te provoditi kontinuiranu prilagodbu sukladno uočenim promjenama i makroekonomskim trendovima u okruženju, slijedom primjerenih i organiziranih aktivnosti, koje prikazuje shema 9.

Shema 9. Redoslijed aktivnosti čimbenika marketinškog planiranja visokog učilišta

Izvor: prilagodba autorice prema Meler (1995)

Vasiljev (2001), Filipović (1997), Filipović i Kostić (2005) i Rakić (2005, citirano u Rakić & Rakić, 2008) drže kako su ključne marketinške odluke one koje se odnose na: (1) izbor ciljnih tržišnih segmenata i marketing odnosa, (2) pozicioniranje i diferenciranje usluga stvaranjem i isporukom vrijednosti (koristi) te (3) taktičke odluke koje se odnose na elemente marketinškog miksa, koje prikazuje shema 10.

Shema 10. Ključne marketinške odluke visokog učilišta

Izvor: prilagodba autorice prema Rakić & Rakić (2008)

Postavljene ciljeve visokog učilišta moguće je operacionalizirati nastavnim programima putem odgovarajućih strategija (Meler, 2003).

3.3.2. Marketinška strategija u visokom obrazovanju

Letts et al. (1999) ističu važnost redoslijeda kojim se u planiranju marketinških aktivnosti dolazi do marketinške strategije, pa objašnjava kako najprije valja definirati misiju, zatim postaviti ciljeve te sukladno, odabrati strategiju odnosno način na koji će visoko učilište postići postavljene ciljeve, a upravo odluka o odabiru strategije obilježava visoko učilište. Autori objašnjavaju kako postoje sljedeće marketinške strategije neprofitnih organizacija, primjenjivih na visokim učilištima: (1) ekspanzijska strategija koja teži kreiranju mnoštva novih nastavnih programa ili povećanju samog visokog učilišta, (2) difuzijska strategija koja teži formalnoj ili spontanoj difuziji programa i ideja te (3) strategija promjene politike visokog učilišta, no da je navedene marketinške strategije gotovo nemoguće primijeniti na javnim visokim učilištima zbog ovisnosti o zakonodavnom okviru i državnom aparatu te zbog potrebe autonomije i financijske neovisnosti koju javna visoka učilišta u RH nemaju. Stoga, uzevši u obzir specifičnosti javnih visokih učilišta u RH, jedina strategija za ostvarenje društvenog utjecaja je ona koja se odnosi na nastavni program. Nastavno, Meler (2003) navodi kako je pri planiranju

marketinških aktivnosti na visokim učilištima moguće primijeniti (1) strategiju proizvoda koja se odnosi na nastavne programe visokog učilišta, koja se ogleda u uvođenju dodatnih aktivnosti kojima je moguće utjecati na povećanje broja potencijalnih korisnika odnosno studenata te (2) strategiju tržišta koja je usmjerena na razvoj obrazovanja u smislu povezivanja i stvaranja partnerskog odnosa između visokih učilišta, znanosti i gospodarstva. Autor drži kako pri tome visoka učilišta mogu primijeniti jednu od triju marketinških strategija, a to su (1) strategija nediferenciranog (masovnog) marketinga, (2) strategiju diferenciranog marketinga ili (3) strategiju koncentriranog (ciljnog) marketinga, koju drži najprihvatljivijom za visoka učilišta.

Živković i Gajić (2010) dodaju kako izbor marketinške strategije u visokom obrazovanju obuhvaća definiranje optimalnih načina za postizanje postavljenih ciljeva, vodeći pri tom računa kako marketing kao poslovna funkcija treba doprinijeti ostvarivanju strategije rasta i razvoja marketinški orijentiranog visokog učilišta prilagodbom i isporukom nastavnih programa usklađenih s potrebama ciljnih skupina, a Knežević i Glavurdić (2018) kako kvaliteta usluge visokih učilišta i njihova uspješnost na tržištu uvelike ovisi o primjeni odgovarajuće marketinške strategije koja se temelji na uspješnoj tržišnoj segmentaciji i pozicioniranju.

Kotler i Fox (1995) drže kako definiranje marketinške strategije visokog učilišta obuhvaća donošenje odluka za koje je potrebno provesti strategiju segmentacije, sagledati tržišne prilike, provesti analizu konkurenata na tržištu, pozicionirati visoko učilište u odnosu na konkurente, provesti evaluaciju objektivne tržišne pozicije nastavnih programa te razmotriti je li ih potrebno zadržati, modificirati, unaprijediti ili ih odbaciti te donijeti odluku o marketinškom miksu. Segmentacijom tržišta visoka učilišta mogu postići preciznije zadovoljavanje potreba dionika, povećati poslovnu uspješnost, unaprijediti svoju tržišnu poziciju te identificirati optimalne komunikacijske kanale primjerene karakteristikama pojedinih tržišnih skupina, koje se međusobno razlikuju prema geografskim, demografskim, psihografskim i biheviorističkim karakteristikama (Kotler et al., 2006).

Maringe i Gibbs (2008) diferenciraju tri temeljne ciljne skupine studenata odnosno segmenata za koje je potrebno definirati odgovarajuće marketinške strategije, a to su: (1) domaći studenti, koji obuhvaćaju sve osobe koje su završile srednjoškolsko obrazovanje i po prvi pura upisuju studij, a koji ujedno predstavlja i najbrojniji segment, (2) strani studenti koji u razvijenim zemljama predstavljaju brzorastući segment te (3) stariji studenti, koji uključuje sve odrasle osobe koje nisu upisale studij odmah nakon završenog srednjoškolskog obrazovanja, a koji također predstavlja značajan segment. Navedeni segmenti, odnosno ciljne skupine, imaju

različite motive upisa i očekivanja u smislu isporuke visokoobrazovne usluge te se međusobno razlikuju i po demografskim karakteristikama, a upravo ih te međusobne različitosti čine različitim individuama koje sukladno tome, pripadaju različitim ciljnim skupinama odnosno tržišnim segmentima.

3.3.3. Marketinški miks visokog učilišta

Kotler i Fox (1995), Milisavljević i Todorović (2001) te Ivy (2008) drže definiranje odgovarajućeg marketinškog miksa za svaki od tržišnih segmenta jednom od ključnih pretpostavki uspješnosti marketinške strategije, a u kontekstu visokog obrazovanja, marketinški miks predstavlja specifičnu kombinaciju elemenata kontrolabilnih marketinških elemenata (Miljković & Kovačević, 2011), koja se koristi za istovremeno postizanje ciljeva visokih učilišta i zadovoljavanja potreba korisnika, a koja obuhvaća 7P elemenata i to na način da brojni autori (Ivy, 2008; Enache, 2011; Gajić, 2012; Chawla, 2013; Ratiu & Avram, 2013; Prabowo & Sriwidadi, 2019) McCarthyjev 4P model nadograđuju dodatnim trima „P“ dimenzijama Boomsa i Bitnera (1982): ljudi, procesi i fizičko okruženje ili Ivyja (2008): osoblje, procesi i istaknutost.

Rakić i Rakić (2008) navode kako se integrirani koncept marketinškog miksa visokog učilišta sastoji od usluge, ljudi odnosno zaposlenika, procesa pružanja usluge, fizičkih dokaza odnosno uslužnog ambijenta, cijene, promocije koja obuhvaća integrirane marketinške komunikacije te mjesta odnosno kanala distribucije, pri čemu bi se, kako ističu, visoka učilišta čija se osnovna konkurentska prednost ogleda u prihvaćanju i iniciranju promjena, trebala usredotočiti na svoje vrijednosti i na koristi za studente - na obrazovanje i na znanje. Autorice napominju kako upravo instrumenti marketinškog miksa predstavljaju temelj pozicioniranja i diferenciranja visokih učilišta.

Neki autori idu i dalje razvijajući 8P modele, dodajući 7P modelu pravodobnost kao osmi element (Vranešević et al., 2008), odnosno performance (Kotler, 2002), produktivnost ili kvalitetu (Lovelock & Wirtz, 2007; Lau, 2016). No Mahajan i Golahit (2017) u svom istraživanju čimbenika utjecaja na odluku o odabiru visokog učilišta idu još dalje te predlažu 11P model marketinškog miksa u visokom obrazovanju koji se sastoji od općeprihvaćenog 7P modela marketinškog miksa usluga McCarthyjevog 4P modela nadograđenog trima „P“

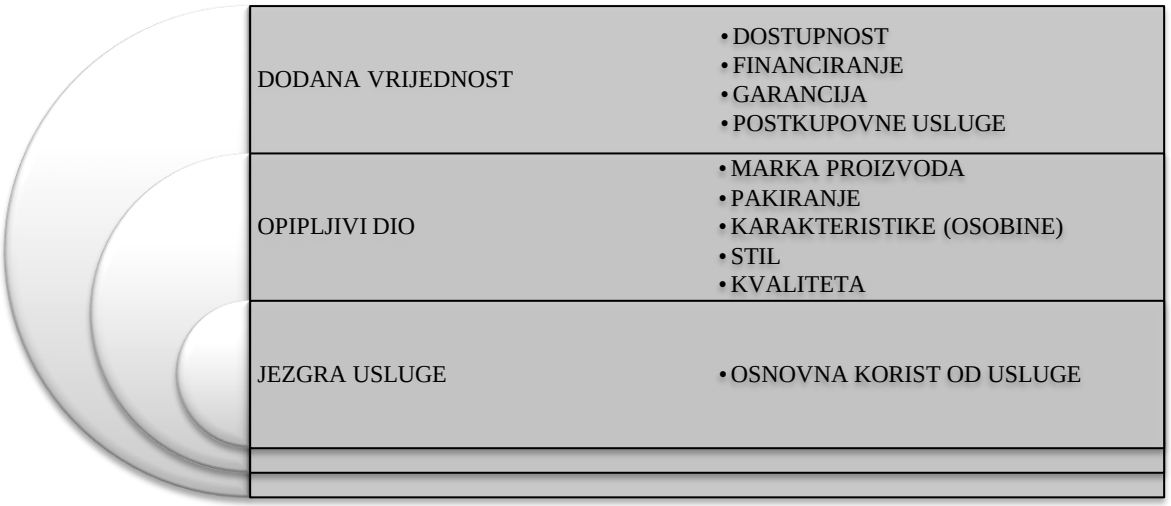
dimenzijama Boomsa i Bitnera (1982), kojeg proširuju s dodatne četiri dimenzije: performance, tržišna pozicija, zadovoljstvo korisnika i isticanje.

Ratiu i Avram (2013) optimizaciju marketinškog miksa drže ključnim elementom u razvoju konkurentne strategije visokog učilišta, a Maringe i Gibbs (2008) drže kako je potrebno da visoka učilišta trebaju percipirati studente kao kupce odnosno korisnike svojih usluga, koji tijekom procesa odlučivanja o izboru visokog učilišta i/ili nastavnog programa sličnog procesu odlučivanja o kupnji proizvoda, procjenjuju i međusobno uspoređuju visoka učilišta temeljem dostupnih informacija, tražeći primjerene nastavne programe i višu razinu kvalitete usluge, dodatnu vrijednost, nastojeći pri tom da za svoj novac dobiju što višu isporučenu vrijednost. Zadovoljavanje potreba i želja studenata temeljni je cilj svakog visokog učilišta, jer njihovim obrazovanjem u skladu s potrebama društva i ispunjavajući društvenu odgovornost, ono ostvaruje svoju temeljnu svrhu i misiju, dok je razumijevanje čimbenika i okolnosti tržišta primarni cilj svakog marketinški orijentiranog visokog učilišta koje nastoji definirati odgovarajuću marketinšku strategiju (Živković & Gajić, 2010).

Tematici marketinškog miksa visokih učilišta valja pristupiti razmatranjem njegovog prvog i ključnog elementa, koji predstavlja proizvod odnosno uslugu visokog učilišta koja se ogleda u procesu obrazovanja, čiji su temeljni elementi (Meler, 2003): (1) nastavni proces (nastavni plan i program, smjerovi i stupnjevi studija te organizacija i režim studija), (2) tehnologija nastave (predavanja, seminari, vježbe, praktična nastava, seminarski, završni i diplomski radovi, ispiti, izborna nastava) te (3) nastavno osoblje, oprema te mogućnosti financiranja visokog učilišta. Autor drži kako se obrazovanje može promatrati kao investicija, ali i kao potrošnja te drži kako se „proizvod“ visokog učilišta može promatrati kao: (1) znanje koje se nudi različitim obrazovnim sadržajima kroz različite razine obrazovnih procesa (preddiplomski, diplomski i poslijediplomski studij, itd.), a taj pristup drži primjerenijim i logičnijim te kao (2) pojedinac koji je usvojio obrazovne sadržaje kao potrošač odnosno korisnik u kojeg je visoko učilište „implementiralo“ svoj proizvod tj. nastavni program, pri čemu se uspješnost „implementacije“ obrazovnih sadržaja (tj. proizvoda odnosno nastavnog programa) ocjenjuje uspješnošću studiranja i procjenom sposobnosti primjene stečenih znanja, vještina i sposobnosti. U tom slučaju, autor objašnjava kako je potrošač, odnosno korisnik proizvoda student u užem smislu, dok je u širem smislu to tržište rada, odnosno gospodarstvo gdje je ili će se završeni student zaposliti.

Filip (2012) sagledava usluge visokih učilišta kao svojevrsno iskustvo koje je moguće steći prisustvom i sudjelovanjem u nastavnim programima, dok Gajić (2011) definira visokoobrazovne usluge skupom akademskih, društvenih, fizičkih i duhovnih iskustava koje nije moguće evaluirati prije nego li ih se počne stjecati te koja postaju materijalizirana po završetku studija odnosno s početkom profesionalne karijere. Chawla (2013) drži kako uslugu visokog učilišta određuju nastavni plan i program, kvalitetni nastavnici, dobri i kolegijalni odnosi među studentima, sigurno okruženje te programi društvene, moralne, socijalne, etičke i praktične vrijednosti.

Kotler (1994) navodi kako se usluge visokih učilišta, kao i ostale usluge, treba sagledavati kao „totalne proizvode“ koji se sastoje od materijalnih i nematerijalnih sastavnica, koje karakteriziraju specifičnosti: (1) neopipljivost, (2) nedjeljivost, (3) promjenjivost i (4) prolaznost, zbog kojih, kako nadodaju Kotler i Fox (1995), visoka učilišta kombiniraju opipljive i neopipljive elemente usluge koja se suštinski sastoji od tri razine: (1) jezgre, (2) opipljivog dijela i (3) dodane vrijednosti, što prikazuje shema 11.



Shema 11. Razine usluge

Izvor: Kotler & Fox (1995)

Kada govori o proizvodu visokih učilišta, Meler (2005) objašnjava kako se radi o proizvodu koji ima karakteristike usluge koje karakterizira: (1) istovremenost „proizvodnje“ i „potrošnje“, (2) „potrošnja se u pravilu kreće ka „proizvodnji“, (3) nemogućnost skladištenja, (4) nestandardiziranost i neponovljivost „izvedbe“, (5) korisnici su zbog dominantno „ljudskog“ karaktera vrlo osjetljivi na razinu kvalitete usluge, (6) nematerijalnost, (7) nedjeljivost, (8) raznovrsnost i (9) kratkotrajnost.

Brink i Berndt (2004, citirano u Meler, 2005) ističu kako su generalno, potrošači svih proizvoda i usluga više zainteresirani za proizvode koje karakterizira viša razina kvalitete nego za nove proizvode. Nastavno, kada govorimo o prvom elementu marketinškog miksa, o proizvodu odnosno usluzi visokog učilišta, neizostavno se valja osvrnuti na njezinu kvalitetu koja predstavlja iznimno značajan čimbenik necjenovne konkurentnosti razvijenijih tržišnih gospodarstava, a koja se može opisati utvrđenom razinom obilježja i svojstava kojima se opisuje korisnost usluge, odnosno optimalnom usklađenošću razine kvalitete obilježja i svojstava usluge (Meler, 2005). Rakić i Rakić (2008) dodaju kako su kvalitetne usluge (obrazovanje, stjecanje teorijskih, praktičnih i korisnih znanja, vještina i sposobnosti te usavršavanje) i proizvodi (udžbenici, zbornici radova i sl.) visokih učilišta temelji njihovog pozicioniranja i diferenciranja.

Meler (2003) objašnjava kako cijena proizvoda, odnosno visokoobrazovne usluge, predstavlja određenu vrijednost, dobrobit, potrošeno vrijeme, uloženi trud i omogućava visokom učilištu nesmetano funkcioniranje, dok se promocija visokog učilišta može objasniti dostupnošću informacija postojećim i potencijalnim korisnicima o visokom učilištu putem propagande, publiciteta, odnosa s javnošću i oglašavanja s ciljem stvaranja pozitivnog stava prema visokom učilištu i obrazovanju općenito. Troškovi školarine korisnika javnih visokih učilišta u Republici Hrvatskoj financiraju se iz sredstava državnog proračuna, korisnici privatnih visokih učilišta u potpunosti sami snose troškove školarine i ostale pripadajuće troškove studija. Nastavno, autor objašnjava kako javna visoka učilišta imaju mogućnost financiranja iz različitih programa dopunskih i pratećih djelatnosti, kao što su npr. poslijediplomski studiji i programi cjeloživotnog obrazovanja, pri čemu je pravilo određivanja cijene da ona pokriva realne troškove njihova izvođenja.

Trupeljak (1996) drži kako se pri određivanju cijena nastavnih programa, s ciljem rentabilnosti poslovanja visokog učilišta, ono može opredijeliti za jednu strategija definiranja cijena: (1) troškovno orijentiranu strategiju određivanja cijene koja se sastoji od određivanja cijene prema realnim troškovima, (2) strategiju određivanja cijene prema potražnji koja se temelji na određivanju cijene u odnosu na razinu potražnje i ne uzima u obzir troškove te je tako primarno usmjerena na korisnike i njihovo prihvaćanje nastavnih programa ili (3) strategiju određivanja cijene u odnosu na konkurente koja se temelji na prilagodbi cijene prema adekvatnim nastavnim programima konkurenata, pri čemu ona može biti ista, niža ili viša od cijene konkurenata.

Chawla (2013) objašnjava kako je cijena ključni čimbenik utjecaja na odluku o upisu određenog nastavnog programa visokog učilišta, pri čemu u postupak evaluacije i razmatranja učestalo uzima odnos kvalitete visokoobrazovne usluge u odnosu na cijenu, percipirana vrijednost za novac te mogućnost stipendiranja. Miljković i Kovačević (2011) drže kako se cijena kao element marketinškog miksa visokih učilišta odnosi na „vidljivi i objektivni“ element temeljem kojeg je moguće komparirati usluge visokih učilišta , dok Pugsley (2004), sagledavajući je kroz školarinu visokog učilišta, drži kako ona predstavlja ključni čimbenik odabira visokog učilišta, za koju Damnjanović i Stamenković (2016) navode da se može promatrati kao ekonomski čimbenik (korist, prihod ili dobit) ili kao psihološki čimbenik (imidž ili kvaliteta usluge).

Promocija ili komunikacija, pojam kojeg Eiglier (1999) drži ekvivalentom anglosaksonske riječi *promotion*, obuhvaća odluke koje se odnose na način predstavljanja gospodarskog subjekta javnosti putem različitih sredstava komuniciranja. Promocija kao pojam u širem smislu, predstavlja pojam za unapređivanje nečega, koja potječe od latinske riječi *promovere,* što znači kretanje naprijed, dok u užem smislu kao element marketinškog miksa obuhvaća skup aktivnosti kojima se emitiraju i diseminiraju različite informacije visokog učilišta u njezino okruženje (Meler, 2003).

Sudar (1984) razlikuje (1) primarne ili temeljne promocijske aktivnosti koje obuhvaćaju oglašavanje, unaprjeđivanje prodaje, osobnu prodaju, odnose s javnošću i publicitet te (2) sekundarne ili granične promocijske aktivnosti, koje obuhvaćaju dizajn, ambalažu, usluge potrošačima i propagandu „od usta -do-usta“. Miljković i Kovačević (2011) promociju drže načinom komuniciranja visokog učilišta s dionicima visokog obrazovanja, a Meler (2003) navodi kako je temeljna zadaća promocije visokih učilišta informiranje korisnika i pružanje pomoći pri pronalaženju usluga, što omogućava potpuno zadovoljavanje njihovih potreba, a čiji se učinci ogledaju u povećanju broja korisnika, stvaranju i unaprjeđivanju imidža visokog učilišta, doprinose predstavljanju i realizaciji novih usluga te omogućavanju olakšanog prolaska usluga kroz distribucijske kanale. Autor objašnjava kako se ključni učinci promocije visokog učilišta mogu sagledati kroz: (1) povećanje broja korisnika usluga (studenata), (2) stvaranje i unaprjeđivanje *image*-a visokog učilišta, (3) pomoć kod lansiranja i realizacije novih usluga te (4) olakšavanje prolaza usluga kroz distribucijske kanale.

Meler (2003) ističe kako se distribucija često poistovjećuje s pojmom prodaje, mada oni nisu istoznačnice, jer distribucija u visokom obrazovanju opisuje način na koji usluge dolaze do svojih korisnika, njezinu dostupnost te označava tko ima koristi od usluge. Distribucija,

odnosno mjesto ili lokacija, u smislu prostora i okoline u kojoj visoko učilište djeluje, često predstavljaju ključni element konkurentske prednosti visokog učilišta uz uvjet ujednačene razine kvalitete usluge kao alternativne opcije (Kotler & Fox, 1995), pa Cubillo et al. (2006) u tom kontekstu ističu važnost grada u kojem se visoko učilište nalazi te *image*-a grada i pripadajućih životnih troškova kao značajnih elemenata koji se evaluiraju prilikom odabira visokoobrazovnih usluga.

Meler (2003), slično kao i Chawla (2013), distribuciju opisuje kao dostupnost odnosno lokaciju i blizinu visokog učilišta u odnosu na postojećeg i potencijalnog korisnika te u odnosu na konkurente, a unaprjeđivanje distribucije moguće je ostvariti otvaranjem dislociranih područnica, *online* nastavom i sl. Nastavno na uvjete suvremenog okruženja određenog razvojem tehnoloških dostignuća, Filip (2012) spominje obrazovanje na daljinu koje je danas zastupljeno na sve većem broju visokih učilišta, kao novi kanal distribucije u visokom obrazovanju i svojevrsna odgovarajuća alternativa konvencionalnom načinu obrazovanja koja doprinosi unaprjeđivanju targetiranja potencijalnih korisnika koji iz različitih razloga nisu u mogućnosti fizički prisustvovati nastavi s ciljem povećanja tržišnog udjela. Visoka učilišta, dakle, mogu svoje usluge pružati i inovativnim metodama koje obuhvaćaju *online* sinkrono i/ili asinkrono učenje, kao i najzastupljenijim načinom, tradicionalnim *onsite* predavanjima, seminarima, vježbama i ostalim nastavnim oblicima, a kako upravo potonje u RH predstavlja dominantan način pružanja usluga, ključnu ulogu predstavlja upravo lokacija visokog učilišta.

Babić-Hodović (2010) ljude, kao prvi element marketinškog miksa specifičan za uslužne djelatnosti, odnosno zaposlenike tj. osoblje, drži ključnom i neizostavnom pretpostavkom uspješnog pružanja usluga, s posebnim naglaskom na one zaposlenike koji su u učestalom i neposrednom kontaktu s korisnicima, objašnjavajući kako se važnost zaposlenika i njihove stručnosti, uz dužinu i kvalitetu međudjelovanja odnosno odnosa s korisnikom usluge, povećava proporcionalno s povećanjem udjela uslužnog procesa u cjelokupnoj uslužnoj razmjeni. Autorica objašnjava kako se na takvoj ljestvici značajnosti na samome vrhu nalaze medicinske, savjetodavne, pravne i usluge obrazovanja, dok se pri dnu ljestvice nalaze npr. usluge pomoćnog osoblja u trgovačkim centrima i zaštitarske usluge.

Upravljanje ljudima kao elementom marketinškog miksa provodi se kroz tri faze, od kojih druga i treća faza predstavljaju ishodište pristupa upravljanja ljudskim potencijalima, a koje su konceptualno sadržane u internom marketingu (Rafiq & Ahmed, 2000, citirano u Babić-Hodović, 2010): (1) motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, (2) orijentaciju na kupce te (3)

implementaciju strategije i upravljanja promjenama, pri čemu je nužno razlikovati zaposlenike u odnosu na (1) postojanje izravnog kontakta i odnosa s korisnicima usluga te (2) njihovo učešće u marketinškim funkcijama, pa je kombinacijom navedenih kriterija zaposlenike moguće podijeliti u četiri skupine: (1) kontakt-zaposlenici: koji su u čestim kontaktima s korisnicima usluga i obuhvaćeni su marketinškom funkcijom te predstavljaju ključni čimbenik u ostvarivanju orijentacije na kupce i ostvarivanje konkurentske prednosti, (2) zaposlenici koji učestalo ili periodički pružaju usluge i koji nisu obuhvaćeni marketinškom funkcijom (npr. trgovci, šalterski službenici, medicinske sestre ili ljekarnici): koji se zbog prirode posla nalaze na izvoru informacija o stavovima, uvjerenjima, preferencijama, namjerama i ponašanju kupaca te čija je sposobnost i spremnost na zadovoljavanje potreba korisnika izravno povezana s percepcijama kupaca o kvaliteti usluge i karakteristikama samog uslužnog gospodarskog subjekta, (3) utjecajni zaposlenici: koji su organizacijski pozicionirani i obuhvaćeni marketinškom funkcijom, ali nemaju kontakte s korisnicima usluga ili njihovi kontakti nisu učestali (npr. zaposlenici marketinškog odjela) te njihove aktivnosti stvaraju učinke na ciljnom tržištu te (4) izolirani zaposlenici, koji niti su obuhvaćeni marketinškom funkcijom, niti su u kontaktu s korisnicima usluge (npr. zaposlenici odjela računovodstva i financija) (Babić-Hodović, 2010).

Raspravljajući o ovom elementu marketinškog miksa usluga, Kotler i Fox (1995) i Chawla (2013) navode „ljude“, koji obuhvaćaju sadašnje i potencijalne studente kao korisnike te administrativno i nastavno osoblje kao pružatelje usluga, među kojima potonje drže ključnim akterima realizacije uslužnog procesa visokog učilišta, koji svojom stručnošću, kvalitetom rada i ugledom doprinose pozicioniranju samog visokog učilišta (Alibabić, 2002). Nastavno, Voss et al. (2007) dodaju kako specifičnosti visokoobrazovne usluge dominantno obilježene odnosima između pružatelja (nastavnog i administrativnog osoblja) i korisnika (studenata) usluga upravo određuju razinu zadovoljstva korisnika usluga u visokom obrazovanju.

Kotler i Fox (1985) ističu kako se u kontekstu visokog obrazovanja, lokacija odnosi na mjesto gdje je visoko učilište smješteno, ali uključuje i sve posebnosti okoline u kojoj se nalazi, pri čemu valja uzeti u obzir i mjesto gdje su korisnici usluga (studenti) smješteni. Distribucija je u visokom obrazovanju dvosmjerna jer istovremeno ovisi i o lokaciji visokog učilišta i korisnika njegovih usluga.

Korisnici koriste, odnosno „konzumiraju“ uslužni „proizvod“, odn. „uslužni output“ kroz određeni uslužni proces, tijekom kojeg im je, prilikom evaluacije kvalitete usluge, gotovo

nemoguće diferencirati samu uslugu zbog njezinih karakteristika, od procesa njezinog pružanja. Uslužni se proces temelji na razumijevanju i definiranju potreba i zahtjeva eksternih i internih kupaca te osoblja podrške (Babić-Hodović, 2010).

Upravo je proces pružanja usluge od iznimnog značaja kako za korisnike, tako i za pružatelje usluga visokog obrazovanja jer se može držati sastavnim i inseparabilnim dijelom visokoobrazovne usluge jer kao proces prenošenja znanja, predstavlja samu afirmaciju i konceptualizaciju usluge. Visokoobrazovna usluga predstavlja proces obrazovanja diseminacijom znanstvenih spoznaja i postignuća, koji uključuje nastavni proces (nastavni plan i program, smjerovi, razine studija te organizacija i režim studija), nastavnu tehnologiju (predavanja, vježbe, seminari, praktična nastava, ispiti, itd.), nastavni kadar te infrastrukturu visokog učilišta (zgrade i opremu) (Meler, 1994). Chawla (2013) navodi kako u kontekstu visokog obrazovanja, proces kao element marketinškog miksa specifičan za usluge predstavlja način na pruža usluga na određenom visokom učilištu (upravljanje, upis, metode poučavanja te društvene, sportske i dodatne popratne aktivnosti).

Fizičko okruženje odnosno fizički ambijent usluživanja, koje obuhvaća infrastrukturu i ostale fizičke aspekte i dimenzije uslužnog susreta te predstavlja kontinuiran i opipljiv element uslužnog marketinškog miksa, koji igra značajnu ulogu u fazi odlučivanja o izboru usluge i ponuđača odnosno pružatelja usluge, u odnosu na moguća konkurentska alternativna rješenja, jer utječe na oblikovanje očekivanja potencijalnih korisnika usluga (Babić-Hodović, 2010).

Među elemente fizičkog okruženja ubrajaju se: (1) eksterijer uslužnog poslovnog subjekta, koji uključuje sve fizičke elemente od mogućnosti i izgleda prilaza, dostupnosti, prometne povezanosti, parkinga te prostora oko same zgrade te ulaz i izlaz u objekt, (2) interijer odnosno unutarnje uređenje prostora kojim je moguće utjecati na operativnu efikasnost pružanja usluge i na zadovoljstvo potrošača te (3) ostala popratna sredstava "opipljivosti" koja sadrže elemente vizualnog identiteta poslovnog subjekta, kao što su brošure, letci, posjetnice, poslovna korespondencija, izvješća, itd. (Hoffman & Bateson, 1996, citirano u Babić-Hodović, 2010).

Kako fizičko okruženje predstavlja inseparabilni dio usluge koju korisnik doživljava ili konzumira te ponekad preuzima funkciju drugih elemenata marketinškog miksa usluga, kao što su distribucija ili promocija, tako je važnost i utjecaj fizičkog okruženja kao „opipljivog", sastavnog dijela usluge prepoznata na strateškoj razini s ciljem stvaranja i unaprjeđivanja željene pozitivne percepcije o uslužnom poslovnom subjektu, njegovim uslugama,

zaposlenicima i procesima (Babić-Hodović, 2010). Autorica navodi kako je značaj uloge fizičkog okruženja određen vrstom usluge i načinom na koji se ona pruža te razlikuje procese u kojima su samo kupci izravnoj interakciji s fizičkim okruženjem, samo zaposlenici, ili oboje te ističe kako je intenzitet uključenosti korisnika u proces pružanja usluge proporcionalno povezan sa značajnošću fizičkog okruženja kao elementa marketinškog miksa usluga, koji ima pozitivan učinak na privlačenje i zadovoljstvo korisnika.

Percepcija fizičkog okruženja utječe i na interne reakcije korisnika i zaposlenika, koje se očituju kao (1) kognitivan odgovor korisnika u vidu stvaranja povjerenja i formiranja uvjerenja o uslužnom poslovnom subjektu i njegovoj sposobnosti adekvatnog pružanja usluge te kao kognitivan odgovor zaposlenika u smislu njihove percepcije poslovnog subjekta kao poslodavca, (2) emocionalni odgovor u smislu formiranja pozitivnih ili negativnih osjećaja u odnosu na uslužni gospodarski subjekt i njegove zaposlenike te kao (3) fiziološki odgovor, koji se najčešće objašnjava fizičkim zadovoljstvom ili nezadovoljstvom, a prostor u kojem se pruža usluga može kod korisnika izazvati fiziološku nelagodu (npr. previsoka ili preniska temperatura, zagušljivost, preglasna muzika, prevelika gužva, i sl.), a navedeni interni odgovori izravno su povezani s individualnim ili grupnim (1) ponašanjem kupaca tijekom procesa pružanja usluga te utječu na zadovoljstvo korisnika usluga i njihovu namjeru ponovne kupnje i lojalnosti te s (2) ponašanjem zaposlenika koji sudjeluju u procesu pružanja usluga te njihovom spremnošću i motiviranošću za rad, općenito zadovoljstvo poslom i namjerom ostanka kod istog poslodavca (Babić-Hodović, 2010).

Prethodno opisani elementi marketinškog miksa visokog učilišta čijim upravljanjem se ono može pozicionirati i diferencirati, utječu na studentsko zadovoljstvo, *image* visokog učilišta, prepoznatljivost naziva visokog učilišta te porast broja studenata koji se opredjeljuju i upisuju nastavne programe visokog učilišta, a ovim pozitivnim učincima koje navode Rakić i Rakić (2008), valja svakako dodati i zadovoljstvo zaposlenika, povećanje vidljivosti visokog učilišta i uspješnosti poslovanja, lojalnost studenata i zaposlenika te u konačnici, pozitivnih doprinosa ostvarivanju postavljenih ciljeva. visokog učilišta. U tom kontekstu, valja uzeti u obzir kako osim postizanja vlastitih ciljeva i zadovoljavanja potreba korisnika, visoka učilišta trebaju nastojati zadovoljiti i potrebe ostalih dionika, stvarati sveukupni pozitivan doprinos društvu u cjelini, promičući načela održivog razvoja i vlastitim primjerom poslovanja te obrazovanjem za održivi razvoj. Meler (2003) navodi kako visoka učilišta mogu u svojoj organizacijskoj strukturi ustrojiti odgovarajuću marketinšku ustrojbenu jedinicu, što mogu učiniti i sve njegove sastavnice, s ciljem implementacije marketinga u poslovanje i ponašanje visokog učilišta, na

način da uključe marketinške stručnjake u upravu visokog učilišta, koriste usluge ekonomskog fakulteta odnosno zavoda ili katedre za marketing, angažiranjem marketinških stručnjaka ili agencija kao konzultanata te upućivanjem ključnog rukovodećeg osoblja na dodatno obrazovanje i stručno osposobljavanje s marketinškom tematikom (Kotler & Andreasen, 1991, citirano u Meler, 2003).

Meler (2003) za visoko učilište drži korisnim uspostavu marketinškog savjetodavnog tijela čelnika i uprave visokog učilišta ili zasebne funkcionalne organizacijske jedinice koja bi utvrđivala i predlagala kratkoročne i dugoročne razvojne planove visokog učilišta te pripremala i implementirala potpore njihovoj realizaciji, koordinirala marketinške napore pojedinih sastavnica visokog učilišta, uspostavila i održavala marketinški informacijski sustav za potrebe marketinških aktivnosti, utvrđivala ciljne tržišne segmente te provodila marketinška istraživanja, utvrđivala marketinške ciljeve i programe te marketinške strategije visokog učilišta u cjelini te njegovih sastavnica, promovirala i nadzirala implementaciju i provedbu marketinških programa, obavljala sve aktivnosti koje obuhvaćaju odnose s javnošću i glasnogovorništvo, obavljala konzultativne poslovi koji se odnose na utvrđivanje cijena pojedinih nastavnih programa, rješavanje problema studenata, upisnu politiku i međunarodnu suradnju visokog učilišta te održavanje kontakata i odnosa sa sponzorima i donatorima.

Visoka učilišta transferom znanja u gospodarstvo u kojem djeluju imaju aktivnu ulogu i odgovornost u kreiranju društvenog i ekonomskog života, što se dugoročno, očituje u lokalnom, regionalnom te u konačnici, i nacionalnom održivom razvoju, pa se stoga proces visokog obrazovanja treba temeljiti na znanstvenim spoznajama, a jedan od njegovih temeljnih ciljeva trebao bi biti transfer znanstvenih spoznaja u gospodarstvo (Meler, 2003). Autor drži kako je razina razvijenosti visokoobrazovnog sustava izravno povezana s općim gospodarskim razvojem te s kvalitativnom razvijenosti regionalnih i nacionalnih društveno-ekonomskih odnosa, pri čemu posebno ističe važnost diseminacije ekonomskih znanja i spoznaja koje drži među najznačajnijim sastavnicama održivog regionalnog razvoja, što ujedno iziskuje i održivi razvoj visokih učilišta i svih njihovih sastavnica, pri čemu drži da upravo marketing kao znanstvena grana može ostvariti značajan doprinos.

3.3.4. Marketinška orijentacija u visokom obrazovanju

Iako usvajanje marketinške orijentacije u sektoru visokog obrazovanja kao alata za unaprjeđivanje performanci visokih učilišta potječe iz 1960-ih godina, ona svoju afirmaciju u znanstvenoj literaturi doživljava krajem 20. i početkom 21. stoljeća. Webster et al. (2018) kao prvo provedeno istraživanje navode ono Hammonda et al. (2006) koji su istraživali i utvrdili statistički značajnu povezanost između performanci visokih učilišta i elemenata marketinške orijentacije, a Kumar et al. (2011, citirano u Webster et al., 2018) su utvrdili pozitivne kratkoročne i dugoročne učinke marketinške orijentacije na performance visokih učilišta. Oplatka i Hemsley-Brown (2007, citirano u Webster et al., 2018) analizirali su implikacije marketinške orijentacije i predložili pristup uključivanja marketinške orijentacije u poslovnu kulturu institucije, s naglaskom na ključnu ulogu vodstva u tom procesu te su zaključili kako je orijentacija prema korisnicima, s naglaskom na studente, ishodište razumijevanja okruženja u kojem djeluje dok Lewison i Hawes (2007, citirano u Webster et al., 2018) sugeriraju da su studenti, koje valja promatrati kao korisnike, najvažnije ciljno tržište za visoka učilišta. No, Ma i Todorovic (2011, citirano u Webster et al., 2018) ističu kako društvenu zajednicu, a ne studente, treba promatrati kao najznačajnijeg korisnika, u svom istraživanju visokih učilišta na području Sjedinjenih država utvrdili kako marketinška orijentacija značajno doprinosi uspješnosti visokih učilišta. Tran et al. (2015) drže marketinšku orijentaciju ključnom strategijom za suočavanje s izazovima iz okruženja, dok ju Casidy (2014) drži logičkim odgovorom na konstantne promjene u okruženju visokih učilišta. Hammond et al. (2006) objašnjavaju kako marketinška orijentacija predstavlja ključni alat za postizanje ciljeva visokog učilišta te unaprjeđenje ugleda, dok su Modi i Mishra (2010) i Abou-Warda (2014) empirijski potvrdili povezanost marketinške orijentacije i performanci visokih učilišta.

Rakić i Rakić (2008) objašnjavaju kako su marketinški orijentirana visoka učilišta fokusirana na ciljne segmente, među kojima se razlikuju postojeći i budući studenti, njihovi roditelji, odrasli, zaposleni, poslovni subjekti te javnost. Razlog nužnosti primjene marketinga odnosa objašnjavaju promjenama u okruženju, koji obuhvaća razvoj, održavanje i unaprjeđivanje odnosa s ključnim dionicima, utječe na efektivnost visokog učilišta, ima značajnu ulogu u razvoju i realizaciji marketinškog plana i strategije visokog učilišta te polazi od marketinške orijentacije i razvoja organizacijske kulture usmjerene prema potrošačima, a usredotočene na kvalitetu usluga. Drže da se visoka učilišta pozicioniraju u svijesti ciljnih skupina i diferenciraju u odnosu na druga visoka učilišta stvaranjem i isporukom vrijednosti odnosno koristi te da temeljem strategije pozicioniranja i diferenciranja donose taktičke odluke o upravljanju

elementima marketinškog miksa, a da je uz eksterne marketinške aktivnosti usmjerene na ciljne skupine izvan strukture visokog učilišta, nužno provoditi i odgovarajuće aktivnosti internog marketinga, usmjerenog na sve zaposlenike visokog učilišta, kako bi bili upoznati i poslovali u skladu s marketinškom orijentacijom visokog učilišta. Takav holistički marketing, koji obuhvaća sinergiju internog i eksternog marketinga, autorice drže pretpostavkom marketinške orijentacije visokog učilišta usmjerenog na studente i na ostale ključne tržišne segmente te diferenciraju tri ključne sastavnice marketinške orijentacije: (1) orijentacija prema korisnicima ili potrošačima, (2) orijentacija prema konkurentima te (3) interfunkcijska suradnja.

Akonkwa (2009) ističe kako upravo razlike između institucija visokog obrazovanja i poslovnih subjekata profitnog sektora predstavljaju ishodište drugačije koncepcije marketinške orijentacije te kako je mjerenje zadovoljstva korisnika, konkurentnosti i performanci bitno složenije i konceptualno drugačije za visoka učilišta nego li za subjekte poslovnog sektora. Također naglašava specifičnost visokog obrazovanja koja obuhvaća odnos visokih učilišta s ustanovama konkurentima, kojem se može pristupiti kao suradničkim i partnerskim ustanovama, a koji se potpuno razlikuje od odnosa konkurentskih poslovnih subjekata profitnog sektora, što iziskuje uključivanje konkurentnosti i međusobne suradnje visokih učilišta u konceptualizaciji marketinške orijentacije visokih učilišta.

Rivera-Camino i Molero Ayala (2010) predlažu model marketinške orijentacije visokog učilišta (eng. *university market orientation*, UMO), kojim proširuje MKTOR (Narver & Slater, 1990) i MARKOR (Jaworski & Kohli, 1993) ljestvice te se sastoji od orijentacije na (1) studente, (2) zaposlenike, (3) konkurente, (4) izvore financiranja, (5) eksterno okruženje i na (6) međufunkcijske koordinacije, pri čemu posebno ističu važnost orijentacije prema zaposlenicima zbog njihove značajnosti utjecaja na kvalitetu visokoobrazovne usluge.

Pri razmatranju marketinške orijentacije u kontekstu visokog obrazovanja valja navesti i prethodno detaljno objašnjenu održivu marketinšku orijentaciju visokih učilišta autorice Abou-Warda (2014), koja integrira tri ključna aspekta održivosti (ekonomski, društveni i ekološki), a koju čine četiri sastavnice: (1) konvencionalna marketinška orijentacija, (2) orijentacija na dionike, (3) orijentacija na inovacije i (4) orijentacija na kreiranje dodane vrijednosti, koji empirijski potvrđuje statistički značajnu povezanost održive marketinške orijentacije institucija visokog obrazovanja i odabranog pokazatelja uspješnosti visokih učilišta.

3.3.5. Učinci marketinške orijentacije na performance subjekata neprofitnog sektora

Dostupna empirijska istraživanja dominantno se odnose na profitni sektor u kojem je poslovnu uspješnost kao pozitivan učinak marketinške orijentacije moguće kvantificirati objektivnim kvantitativnim pokazateljima. Kako javni sektor kao dio cjelokupnog društvenog sustava nije profitno orijentiran, već služi zadovoljavanju javnih potreba isporukom različitih dobara i usluga, evaluacija njihovih rezultata je specifična i zahtjevna, dok vrednovanje i izvještavanje o poslovnoj uspješnosti javnog sektora, pa tako i ustanova visokog obrazovanja nije niti zakonski propisano (Vašiček et al., 2007). Brojna istraživanja koja se odnose na poslovnu uspješnost temelje se na subjektivnim procjenama utjecaja marketinške orijentacije na poslovnu uspješnost odnosno na performance u neprofitnom sektoru i u sektoru visokog obrazovanja, što sažeto prikazuje Tablica 1.

Tablica 1. Istraživanja povezanosti marketinške orijentacije i performanci u neprofitnom sektoru i u sektoru visokog obrazovanja temeljem subjektivnih procjena ispitanika

Autor	Lokacija / djelatnost	Uzorak / ispitanici	Operacionalizacija marketinške orijentacije (MO)	Rezultati istraživanja subjektivno mjerenog utjecaja marketinške orijentacije (MO) na performance
Balabanis et al., 1997	V. Britanija humanitarne organizacije	58 zaposlenici	Prilagođena MARKOR ljestvica	Utjecaj MO na performance: r = 0,37, kratkoročni ciljevi r = 0,44 dugoročni ciljevi
Caruana et al., 1997	Australija državni uredi	134 voditelji	MARKOR ljestvica (izvorna)	Utjecaj MO na performance: β = 0,36
Bennett, 1998	V. Britanija humanitarne organizacije	270 rukovoditelji	Prilagođena MARKOR ljestvica	Utjecaj MO na performance: orijentacija na donatore β = 0,08, orijentacija na konkurente β=0,13
Caruana et al., 1998	Australija i Novi Zeland neprofitni subjekti i sveučilišta	171 rukovoditelji; dekani, profesori	Prilagođena MARKOR ljestvica	Utjecaj MO na performance sveučilišta: R^2 = 0,27 Utjecaj MO na performance neprofitnih organizacija: R^2 = 0,39
Kumar et al., 1998	SAD zdravstvene ustanove (34 % neprofitne)	159 zaposlenici	Prilagođena MKTOR ljestvica, (proširena dugoročnim učincima)	Utjecaj MO na performance: rast prihoda β = 0,38, ROE β = 0,43, nove usluge β = 0,33, lojalnost pacijenata β = 0,34 kontrola troškova β = 0,26
Wood et al., 2000	SAD bolnice	237 zaposlenici	Prilagođene MARKOR i MKTOR ljestvice	Utjecaj MO na performance: r = 0, 40
Cervera et al., 2001	Španjolska lokalna samouprava	399 zaposlenici	Prilagođena MARKOR ljestvica	Utjecaj komponenti MO na performance: prikupljanje informacija r = 0,26 do 0,37, širenje tržišnih informacija r = 0,45, odaziv na informacije r = 0,27
Gainer & Padanyi, 2002	Kanada neprofitni subjekti u kulturi	138 menadžment	Prilagođena MARKOR ljestvica	Utjecaj MO na performance: organizacijska kultura r = 0,47, povećanje zadovoljstva korisnika r = 0,22, reputacija r = 0,47
Vázquez et al., 2002	Španjolska neprofitni subjekti	191 zaposlenici	Prilagođena MARKOR ljestvica	Utjecaj MO na performance: zadovoljstvo korisnika r = 0,25, pribavljanje sredstava r = 0,20, ispunjenje misije r = 0,28

Autor	Lokacija / djelatnost	Uzorak / ispitanici	Operacionalizacija marketinške orijentacije (MO)	Rezultati istraživanja subjektivno mjerenog utjecaja marketinške orijentacije (MO) na performance
Kara et al., 2004	SAD neprofitni subjekti	148 zaposlenici	Prilagođena MARKOR ljestvica	Utjecaj MO na performance: $\beta = 0,48$
Padanyi & Gainer, 2004	Kanada neprofitni subjekti	453 menadžeri, upravni odbor	Prilagođene MARKOR i MKTOR ljestvice	Utjecaj MO na performance: organizacijska kultura r = 0,403; zadovoljstvo korisnika r = 0,315, reputacija r = 0,141
Hammond et al., 2006	USA sveučilišta	225 dekani	Prilagođena MKTOR ljestvica	Utjecaj vrijednosti koeficijenata korelacije r komponenata MO na performance: od 0,19 do 0,51
Flavian & Lozano, 2007	Španjolska javna sveučilišta	402 profesori marketinga	Prilagođena MARKOR ljestvica	Utjecaj MO na nefinancijske performance: podučavanje r = 0,68, istraživanje r = 0,85 i širenje kulture r = 0,60
Morris et al., 2007	SAD humanitarne organizacije	145 zaposlenici	Prilagođena MARKOR ljestvica (Wood et al., 2000)	Utjecaj MO na performance: r = 0,29
Camarero & Garrido, 2008	Španjolska i Francuska muzeji	276 kustosi	Prilagođena MKTOR ljestvica	Utjecaj MO na performance: $\beta = 0,49$
Modi & Mishra, 2010	Indija neprofitni subjekti	102 top menadžment	Prilagođene MKTOR i MARKOR ljestvice	Utjecaj MO na performance: $\beta = 0,37$
Mulyanegara, 2011	Australija vjerske zajednice	344 pripadnici zajednica	Prilagođena MKTOR ljestvica	Utjecaj MO na performance: $\beta = 0,45$
Mahmoud & Yusif, 2012	Gana, neprofitni subjekti	118 rukovodeći marketinški stručnjaci	Prilagođena MARKOR ljestvica (Wood, 2002)	Utjecaj MO na ekonomske $\beta = 0,45$ i ne-ekonomske performance $\beta = 0,47$
Dwairi et al., 2012	Bahrain javni sektor	133 menadžeri	MARKOR ljestvica (izvorna)	Utjecaj MO na performance: $R^2 = 0,48$
Rodrigues & Pinho, 2012	Portugal lokalna samouprava	118 predsjednici upravnih odbora	Prilagođena MARKOR ljestvica (Cervera et al., 2001)	Utjecaj MO na: financijske performance (prikupljanje informacija r = 0,27, odaziv na tržišne informacije r = 0,31); nefinancijske performance (širenje informacija r = 0,48, odaziv na tržišne informacije r = 0,28)
Niculescu et al., 2013	SAD sveučilišta	122 profesori	Prilagođene MARKOR, MKTOR i University MARKOR (Hampton, 2007; Hampton et al., 2009)	Utjecaj MO na performance: vodstvo na sveukupne performance $\beta = 0,64$, na financijske performance $\beta = 0,44$; prikupljanje informacija i odaziv na tržišne informacije na sveukupne performance $\beta = 0,17$
Carlos Pinho et al., 2014	Portugal zdravstvene ustanove	143 zaposlenici	MARKOR (Balabanis et al., 1997)	Utjecaj MO na performance: r = 0,37
Vaikunthavasan & Samarakoon, 2015	Šri Lanka javna sveučilišta	114 studenti	Prilagođena MARKOR ljestvica	Utjecaj MO na performance: R = 0,85 te na inovativnost R = 0,85; utjecaj inovativnosti na performance R = 0,69
Chaudhry et al., 2016	Pakistan privatna sveučilišta	300 nastavno i nenastavno osoblje	Prilagođena MARKOR ljestvica	Utjecaj MO na mjere performanci: zadržavanje studenata $R^2 = 0,31$, povećanja broja upisanih studenata $R^2 = 0,45$, povećanje tržišnog udjela $R^2 = 0,41$, kvalitetu usluge $R^2 = 0,33$, istraživanja $R^2 = 0,46$; na sveukupne performance $R^2 = 0,37$
Mokoena & Dhurup, 2016	Južna Afrika sveučilišta	507 nastavno osoblje i dekani	Prilagođene MARKOR i MKTOR ljestvice	Utjecaj MO na performance: $\beta = 0,73$

Autor	Lokacija / djelatnost	Uzorak / ispitanici	Operacionalizacija marketinške orijentacije (MO)	Rezultati istraživanja subjektivno mjerenog utjecaja marketinške orijentacije (MO) na performance
Sefnedi, 2017	Indonezija privatna sveučilišta	114 Dekani i rukovodeći kadar	Prilagođena MKTOR ljestvica	Utjecaj MO na performance: $R^2 = 0,51$
Chandra Sekhar & Santikary, 2018	Pakistan privatna sveučilišta	360 studenti	Prilagođena MKTOR ljestvica	Utjecaj MO na performance: međufunkcionalna koordinacija $\beta = 0,19$, orijentacija na korisnike $\beta = 0,33$, orijentacija na konkurente $\beta = 0,37$
Mokoena, 2019	Južna Afrika sveučilišta	517 profesori	Prilagođene MARKOR i MKTOR ljestvice	Utjecaj MO na performance: MKTOR: vrijednosti r od 0,57 do 0,62; MARKOR: vrijednosti r od 0,49 do 0,59

Izvor: izrada autorice prema Niculescu et al. (2013), Carlos Pinho et al. (2014), Vaikunthavasan & Samarakoon (2015), Chaudhry et al. (2016), Mokoena & Dhurup (2016), Sefnedi (2017), Širola (2017), Chandra Sekhar & Santikary (2018), Mokoena (2019)

Tablica 1. prikazuje istraživanja kojima je potvrđena statistički značajna povezanost marketinške orijentacije i poslovne uspješnosti, odnosno performanci subjekata neprofitnog sektora temeljem subjektivnih procjena, koja nesporno potvrđuju pozitivnu povezanost između marketinške orijentacije i performanci subjekata neprofitnog sektora, uključujući i visoka učilišta.

3.4. Performance sustava visokog obrazovanja

Performance u sustavu javnog sektora mogu se definirati kao razina ostvarivanja određenih vrijednosti za korisnike usluga i programa javnih poslovnih subjekata (Vitezić, 2007). Mjerenje performanci javnoga sektora može se opisati kao vrednovanje, procjena ili prosudba učinaka, rezultata odnosno postizanja postavljenih ciljeva temeljem provedenih aktivnosti, koje je moguće kvantificirati pomoću pokazatelja odnosno indikatora (Vrdoljak Raguž, 2010).

Kako svrha poslovnih subjekata javnog sektora ne predstavlja puko ostvarivanje profita, već se ogleda u zadovoljavanju javnih potreba (Magdinceva Sopova & Stojanovska-Stefanova, 2020) koje su ponekad nedovoljno određene i nejasne, Vitezić (2007) objašnjava kako je mjerenje ostvarivanja ciljeva toga sektora iznimno kompleksno te iziskuje heterogeniju skupinu pokazatelja uspješnosti (Behn, 2003), dok su poslovni subjekti profitnog sektora usmjereni na samo dvije ključne skupine interesnih skupina (dioničare odnosno vlasnike i na potrošače) te dominantno „praćeni“ financijskim, kvantitativnim pokazateljima uspješnosti poslovanja. Slično navode i Duque-Zuluaga i Schneider (2008), koji objašnjavaju kako je mjerenje performanci javnog sektora zahtjevnije nego li mjerenje performanci poslovnih subjekata

profitnog sektora iz razloga prisutnosti većeg broja dionika i neusklađenosti misije i programa subjekata javnog sektora, otežanom usklađivanju poslovnih ishoda i rezultata te zbog činjenice što se uspjeh odnosno neuspjeh može objektivno iskazati isključivo financijskim pokazateljima. Alfirević et al. (2008) objašnjavaju kako se organizacijske performance javnih i neprofitnih poslovnih subjekata mogu sagledavati s vrlo različitih gledišta iz razloga što su za njihovo djelovanje zainteresirani različite skupine dionika, pri čemu posebice ističu značaj obrazovnog sustava za društveni razvoj, koji se ogleda u proklamiranoj izgradnji "društva znanja".

Merchant (2003) objašnjava kako je mjerenje performanci neprofitnog sektora zahtjevno i složeno iz razloga što se (1) zbog ocjene ukupne uspješnosti ono provodi u kontekstu ostvarivanja svoje svrhe postojanja i postavljenih strateških nefinancijskih ciljeva, (2) neizostavno se evaluiraju i koristi od alternativnog ulaganja ili alternativnih pravaca obavljanja suštinskih aktivnosti, (3) poslovni se subjekt sagledava decentralizirano, kao što se procjenjuju i mjere performance menadžera organizacijskih dijelova odgovornih za provedbu aktivnosti u određenim područjima povezanim sa svrhom postojanja organizacije te zbog toga što se (4) neizostavno uspoređuju performance poslovnih funkcija u provedbi suštinski različitih i nekomparabilnih aktivnosti, što je u konačnici i metodološki upitno.

Pun i White (2005) objašnjavaju kako uspješnost poslovanja predstavlja razinu uspješnosti postizanja postavljenih ciljeva, njezino mjerenje u funkciji je kontrole postignuća poslovnog subjekta, a uz tradicionalne financijske pokazatelje suvremeni sustavi mjerenja uspješnosti poslovanja uključuju i nefinancijske pokazatelje „kao što su zadovoljstvo kupaca, kvaliteta proizvoda i usluga, zadovoljstvo zaposlenika, društvena odgovornost, ostvarenje strateških ciljeva i slično" (Mečev & Grubišić, 2020: 331), posebice u javnom sektoru. Ruiz de Sabando et al. (2018) navode kako se percepcije različitih dionika u smislu subjektivne procjene postignuća postavljenih ciljeva visokog učilišta, kvalitete usluge, lojalnosti, zadržavanja studenata i usmene preporuke mogu držati relevantnijim i prikladnijim pristupom mjerenja performanci u kontekstu visokog obrazovanja. Stoga se u dijelu koji slijedi daje osvrt na kvalitetu usluge u sustavu visokog obrazovanja, kao jedan od odabranih nefinancijskih pristupa evaluaciji performanci odnosno uspješnosti poslovanja visokog učilišta.

3.4.1. Kvaliteta u visokom obrazovanju

Kvaliteta visokog obrazovanja predstavlja temelj društva znanja odnosno društva koje svoj razvoj temelji na obrazovanju i znanju (Radičević, 2013). Među najranijim pokušajima opisivanja kvalitete u visokom obrazovanju je ono Garvinovo (1988), koje diversificira pet skupina definicija kvalitete: (1) transcendentne definicije koje su subjektivne i osobne, povezuju kvalitetu s apstraktnim konceptima poput ljepote, ljubavi, izvrsnosti i sl., koje ne sadrže mjerenje niti logično obrazloženje, (2) definicije zasnovane na proizvodu koje sagledavaju kvalitetu kao mjerljivu varijablu temeljem njezinih objektivnih karakteristika, (3) definicije zasnovane na korisniku čije je mjerenje subjektivno i pristrano te koje kvalitetom mjere zadovoljstvo korisnika, (4) definicije zasnovane na definiranju proizvodnje koje kvalitetu promatraju kao razinu usklađenosti propisanim standardima i definiranim karakteristikama proizvodnog procesa te (5) definicije koje se temelje na vrijednosti, koje sagledavaju razinu kvalitete u odnosu na troškove. No Harvey i Green (1993) višestruki pristup sagledavanja kvalitete, sukladno kojem razlikuju definicije s obzirom na pristupe: (1) Kvalitetu je moguće definirati kao izvrsnost, pri čemu se povezuje s iznimnim obilježjima usluge koja se odnose na poštivanje visoko postavljenih standarda; (2) Kvaliteta se može definirati kao savršenstvo ili dosljednost u smislu sustavne primjene procesnog pristupa i uspostave sustava osiguravanja funkcioniranja visokog obrazovanja uz „nula nedostataka“; (3) Kvaliteta se može definirati kao svrsishodnost odnosno prikladnost u smislu ispunjavanja zahtjeva korisnika tj. studenata, pri čemu valja istaknuti uloga korisnika - studenata, koja je jedinstvena u odnosu na ostale uslužne djelatnosti, jer visoka učilišta trebaju zadovoljiti njihove potrebe, što istovremeno ovisi upravo i o njihovom angažmanu, kao aktivnim sudionicima obrazovnog procesa; (4) Kvaliteta se može definirati s aspekta vrijednosti za novac odnosno povrata od uloženih financijskih resursa, pri čemu se procjenjuju konačno stečena znanja, vještine i kompetencije s učinkovitošću i djelotvornošću procesa sustava visokog obrazovanja; (5) Kvaliteta se može sagledati i kao svojevrsna transformacija, odnosno proces koji u svojoj konačnici rezultira kvalitativnom, fundamentalnom promjenom u smislu osnaživanja svih dionika i poboljšanja opće dobrobiti.

Kako se usluga visokih učilišta zbog svojih specifičnosti ne može opisati u potpunosti karakteristikama „proizvoda“ (Winch, 2010), Chattopadhyay (2012) navodi kako se njezina kvaliteta može držati multiaspektnom odnosno multidimenzionalnom te ju stoga valja definirati i analizirati s aspekta različitih dionika sustava visokog obrazovanja, pri čemu Westerheijden (2007, citirano u Petrušić, 2017) ističe važnost postizanja što šireg konsenzusa oko samog obuhvata pojma kvalitete usluge u konkretnom sustavu visokog obrazovanja. Petrušić (2017)

navodi kako su Kumar i Sarangapani (2004) i Kumar (2010) dekonstrukcijom konstrukta kvalitete čije značenje uvelike zavisi o kontekstu, utvrdili čimbenike koji joj doprinose i kako svaki od pristupa definiranja kvalitete ima implikacije na sustav osiguranja kvalitete definiran politikom pojedinog sustava visokog obrazovanja.

Nastavno, Leko-Šimić i Štimac (2013) navode kako je kvaliteta usluge visokih učilišta kompleksan pojam koji s marketinškog aspekta predstavlja proces diseminacije znanja te svojevrsni homogeni proizvod kao sveukupnost konstitutivnih materijalnih i nematerijalnih sastavnica koji zajedno čine jednu nerazdvojnu cjelinu, koju je moguće evaluirati sagledavanjem (1) studenata kojima se pruža dodana vrijednost kao pojedincima kroz znanja, vještine i kompetencije, (2) njihove uspješnosti studiranja iskazane ocjenama kao kvantitativnim mjerilom i (3) valorizacijom završenih studenata na tržištu rada. No autorice ističu i nedostatke navedenog pristupa kvaliteti usluge visokih učilišta od kojih se prvi odnosi na objektivnost ocjena koje predstavljaju mjerilo usvojenog znanja vještina i kompetencija, a koje su često i percepcija studenata o kvaliteti usluge koju pruža visoko učilište te ocjenjivanje nastavnika od strane studenata što predstavlja samo jedan od aspekta kvalitete usluge visokog učilišta koji je povezan upravo s vrednovanjem stečenog znanja studenata. Nadalje, autorice kao problem ističu i nedostatak aktivnih mreža završenih studenata i mehanizma koji bi omogućio sustavno praćenje i vrednovanje njihove zapošljivosti i napredovanja u karijeri, što drže važnim pokazateljem kvalitete pružene visokoobrazovne usluge, kao i nepostojanje odgovarajućeg dijaloga s tržištem rada, kojim bi se mogao steći uvid u zadovoljstvo poslodavaca kvalitetom završenih studenata kao konačnih „proizvoda“ visokih učilišta „plasiranih“ na tržište rada.

UNESCO-v prijedlog definicije kvalitete u visokom obrazovanju je sljedeći: „Kvaliteta u visokom obrazovanju je višedimenzionalni, višerazinski i dinamičan koncept koji se odnosi na kontekstualne postavke obrazovnog modela, institucionalnu misiju i ciljeve, kao i specifične standarde unutar sustava, institucije, programa ili discipline. Prema tome, kvaliteta može imati različita značenja, ovisno o: (1) razumijevanjima različitih interesa dionika u visokom obrazovanju (zahtjevi za kvalitetom od strane studenata/nastavnika/tržišta rada/društva u cjelini/vlade), (2) referencama (inputi, procesi, outputi, misije, ciljevi, itd.), (3) osobinama akademskog okruženja koje je potrebno vrednovati i (4) povijesnog razdoblja u razvoju visokog obrazovanja“ (Vlăsceanu et al., 2007: 70-71)

Kako još uvijek nije utvrđena općeprihvaćena definicija kvalitete visokoobrazovne usluge kao relativne kategorije koja je podložna brojnim čimbenicima utjecaja, Lazibat (2009) predlaže razmatranje kvalitete visokoobrazovne usluge kao izvrsnosti, odnosno sveukupnosti njoj svojstvenih obilježja, koja vode ispunjavanju potreba i očekivanja dionika, uz uvažavanje propisanih standarda i smjernica za osiguranje i upravljanje kvalitetom. Nastavno, u razmatranjima kvalitete obrazovnog procesa Chen et al. (2013) stavljaju naglasak na kvalitetu nastavnog procesa i nastavnika te načina transfera znanja studentima, dok Asif i Searcy (2013) zagovaraju sustavni, sveobuhvatni pristup cjelokupnom sustavu kvalitete.

Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (ZOKZVO, NN 45/09) navodi kako „kvaliteta u znanosti i visokom obrazovanju predstavlja višedimenzionalan i dinamičan koncept u kojem se naglasak stavlja na udovoljavanje općeprihvaćenim standardima i očekivanjima društva u cjelini uz težnju ka stalnom unapređenju svih procesa i njihovih ishoda“. Vašiček et al. (2007) ističu kako je zadovoljstvo korisnika usluga čitavog javnog sektora od velike važnosti upravo iz razloga što je taj sektor financiran od novca poreznih obveznika, a procjena kvalitete usluga tog sektora moguća je provedbom vrednovanja njegove uspješnosti i učinkovitosti u pružanju usluga, pri čemu se u svrhu vrednovanja kvalitete usluga i učinkovitosti poslovanja visokih učilišta i ostalih institucija javnog sektora koriste različiti pokazatelji uspješnosti.

U uvjetima turbulentnog okruženja obilježenog konstantnim promjenama i rastućom konkurencijom, u suvremenim održivim ekonomskim sustavima utemeljenim na znanju kvaliteta visokog obrazovanja ima ključnu ulogu, koju je kontinuirano neophodno identificirati, pratiti, analizirati i unaprjeđivati te strateški prilagođavati različite aspekte kvalitete visokoobrazovne usluge s ciljem postizanja postavljenih ciljeva, pri čemu se kao ključni identificirani izazov ističe primjerenost načina mjerenja kvalitete visokoobrazovne usluge, uz istovremeno subjektivno percipiranje same kvalitete od strane različitih dionika sustava visokog obrazovanja i društva u cjelini (Leko-Šimić & Štimac, 2013).

Meler (2005) navodi da je zadovoljstvo korisnika, koje predstavlja jedan od temeljnih ciljeva visokog učilišta, rezultat obiju sastavnica kvalitete usluge (Ozretić Došen, 2002): (1) objektivne sastavnice kvalitete usluge određene tehničko-tehnološkim i drugim mjerljivim standardima kvalitete te (2) subjektivne sastavnice kvalitete usluge određene nemjerljivim standardima sa stajališta korisnika. Nastavno, Meler (2005) promatra rast poslovnog subjekta s kvantitativnog i kvalitativnog aspekta, pri čemu kvantitativni rast može biti mjeren različitim kvantitativnim

pokazateljima (npr. rasta proizvodnje, prodaje, broja zaposlenih, financijskim pokazateljima i sl.) dok drži da se kvalitativni rast može sagledati na dva načina: (1) uvođenjem novih proizvoda ili usluga te (2) unaprjeđivanjem kvalitete proizvoda ili usluga, što drži povećanjem razine kvalitete poslovanja svih poslovnih razina. Drži kako se kvalitativni rast temelji na razradi programa unaprjeđivanja kvalitete, određen načelima: (1) razmjerno visoka kvaliteta proizvoda ili usluge, (2) kvaliteta proizvoda ili usluge treba kontinuirano biti minimalno na istoj razini te (3) gospodarski subjekt mora kontinuirano težiti unaprjeđivanju kvalitete.

3.4.1.1. Sustav osiguranja i vrednovanja kvalitete visokog obrazovanja RH

Beljo Lučić et al. (2009) objašnjavaju kako sustav osiguranja kvalitete obuhvaća sve aktivnosti i procese koje visoka učilišta provode s ciljem njihovog usklađivanja s općeprihvaćenim standardima i očekivanjima društva, što konceptualno iziskuje kontinuirane napore visokih učilišta u smislu unaprjeđivanja poslovnih procesa i ishoda. Mishra (2007) drži kako su visoka učilišta usmjerena na što kvalitetniju provedbu sveukupnih procesa i aktivnosti što objašnjava: (1) sve izraženijom konkurencijom na tržištu visokog obrazovanja, (2) sve zahtjevnijim studentima i roditeljima koji žele za uloženi novac i utrošeno vrijeme dobiti što veću „korist“ usklađenu s potrebama tržišta rada, (3) održavanje razine kvalitete usko je povezano s kontinuiranim postizanjem postavljenih standarda, (4) odgovornost visokih učilišta ogleda se u ispunjavanju očekivane razine kvalitete, (5) povećanje motivacije zaposlenika usko je povezano s razinom kvalitete usluge, (6) povećanje razine kvalitete dovodi do profiliranja visokog učilišta što rezultira porastom kredibiliteta, prestiža i statusa, što u konačnici vodi ka unaprjeđivanju, (7) prepoznatljivosti visokog učilišta i njegove slike u društvu, pri čemu kvalitetna visoka učilišta privlače bolje studente i uspješnije iznalaze rješenja dodatnim izvorima financiranja.

Okvir sustava osiguravanja, vrednovanja i unaprjeđivanja kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju u RH određen je Strategijom obrazovanja, znanosti i tehnologije (MZO, 2015) i Zakonom o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (ZOKZVO, NN 45/09), primjenjuje se na javnim i privatnim visokim učilištima te pruža temelj za uspostavu i promociju kulture kvalitete u području znanosti i visokog obrazovanja koji podržava integraciju različitih postupaka vrednovanja u funkciji ostvarivanja visoke kvalitete rada svih ustanova koje obuhvaća, boljih ishoda obrazovanja te osigurava višu razinu odgovornosti svih dionika. Kvaliteta visokog obrazovanja predmet je kontinuiranog unapređivanja u svim svojim

segmentima, procesima i ishodima putem (1) vanjskog sustava osiguravanja i unapređivanja kvalitete koji obuhvaća vrednovanje i ocjenu kvalitete predmeta vrednovanja koji se temelje na objektivnim i jasnim kriterijima i nacionalnim, europskim i međunarodnim standardima te (2) unutarnjeg sustava osiguravanja i unapređivanja kvalitete koji obuhvaća mjere i aktivnosti kojima predmeti vrednovanja osiguravaju svoju odgovornost za učinkovitost i ostvarivanje kvalitetnih ishoda obrazovnih i znanstvenih aktivnosti, kojeg svaka ustanova sustava znanosti i visokog obrazovanja uređuje svojim općim te predstavlja sastavni dio jedinstvenog sustava osiguravanja i unapređivanja kvalitete pri visokim učilištima. U RH, Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO) javna je ustanova koja brine o osiguravanju i unapređivanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (ZOKZVO, NN 45/09).

Kvaliteta, kao dinamičan i višedimenzionalan koncept udovoljavanja općeprihvaćenim standardima i očekivanjima društva u cjelini, nakon (1) inicijalne akreditacije koja predstavlja postupak vanjskog vrednovanja kvalitete novih predmeta vrednovanja i/ili novih studijskih programa kako bi se utvrdilo ispunjava li predmet vrednovanja nužne postavljene uvjete i standarde, u kojem se donosi akreditacijska preporuka u svrhu izdavanja dopusnice visokim učilištima za obavljanje djelatnosti odnosno za izvođenje studijskih programa te (2) reakreditacije koja također predstavlja postupak vanjskog vrednovanja kvalitete postojećih predmeta vrednovanja i/ili studijskih programa koji se izvode temeljem dopusnice izdane nakon postupka inicijalne akreditacije, u kojem se donosi akreditacijska preporuka s ocjenom i preporukama za poboljšanje, radi potvrde ispunjavanja uvjeta za nastavak obavljanja djelatnosti i izvođenja studijskih programa, podložna (3) tematskom vrednovanju koje po službenoj dužnosti provodi AZVO na temelju prijedloga ministra, predmeta vrednovanja ili studentskog zbora visokog učilišta, radi provjere, ocjene i razvoja kvalitete ustrojstvene jedinice i/ili studijskoga programa predmeta vrednovanja odnosno utvrđivanja kvalitete djelatnosti istovrsnih predmeta vrednovanja, nakon čijeg se provedenog postupka izrađuje se izvješće s ocjenom, koja ukoliko je negativna, može postati predmetom postupka reakreditacije te (4) vanjskoj neovisnoj periodičnoj prosudbi unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete (audit), odnosno postupku prosudbe stupnja razvijenosti i učinkovitosti unutarnjega sustava osiguravanja kvalitete, čiji je ishod izvješće s preporukama za poboljšanje te certifikat koji izdaje AZVO (ZOKZVO, NN 45/09).

S druge strane, samovrednovanje ili samoevaluacija kao analiza vlastite prakse (Radičević, 2013) ustanova sustava visokog obrazovanja obuhvaća proces samostalnog sustavnog i kontinuiranog praćenja, analize i procjenjivanja uspješnosti rada, koji se provodi kao važan

instrument jačanja kapaciteta ustanove te za napredak, razvoj i uspjeh svih dionika visokoobrazovnog procesa (MZO, 2021), koje se uz vanjsko vrednovanje, drži optimalnim alatom za unaprjeđivanje kvalitete (Radičević, 2013). Samoevaluacija formalizira procese, omogućava strukturiranu i sustavnu analizu, interpretaciju i procjenu vlastitog rada i učinaka poslovanja, a uvodi se u kontekstu nužnosti podizanja kvalitete obrazovanja kao komplementarni pristup vanjskom vrednovanju. Autorica objašnjava kako samoevaluacija kao način iznalaženja mogućnosti unaprjeđivanja vlastite poslovne prakse predstavlja svojevrsno unaprjeđivanje kvalitete „iznutra“, a svrha samoevaluacije visokih učilišta u čijem procesu sudjeluju studenti, djelatnici, vanjski suradnici i odabrani dionici iz eksternog okruženja je unaprjeđivanje svih segmenata njihove obrazovne i znanstvene djelatnosti, odnosno podizanje kvalitete svih aspekata visokog obrazovanja.

Unutarnja prosudba sustava osiguravanja kvalitete odnosno samoevaluacija regulirana je općim aktom visokog učilišta koji je usklađen sa zakonodavnim okvirom koji određuje kvalitetu visokog obrazovanja, pa tako na primjer Sveučilište u Rijeci u svrhu samovrednovanja svojih sastavnica, koristi i analizira različite kvalitativne i kvantitativne podatke pri čemu posebna pažnju posvećuje povratnim informacijama studenata, zatim redovito provodi studentske evaluacije nastave, nastavnika i kolegija s ciljem poboljšanja obrazovnog iskustva studenata i studentsku evaluaciju ukupnog studijskog programa koja je temelj izračuna indeksa zadovoljstva studenata. Sveučilište u Rijeci u trogodišnjim ciklusima provodi prosudbu sustava osiguravanja kvalitete s ciljem analize odabranih pokazatelja, kako bi se utvrdili prijedlozi za potencijalna poboljšanja (UNIRI, 2021).

Sursock et al. (2010) ističu potrebu i korisnost javnog izvještavanja i objavljivanja informacija o dopusnicama, rezultatima akreditacija i reakreditacija te samoevaluacija kojima se informacije o kvaliteti visokoobrazovne usluge čine javnosti dostupnima upravo radi lakšeg otkrivanja i prepoznavanja kvalitete studijskog programa ili visokog učilišta, zbog specifičnosti obilježja procesa visokog obrazovanja: njegova se kvaliteta može procijeniti konzumacijom (tek nakon što se student aktivno uključi u visokoobrazovni proces), ne „kupuje“ se često (studenti uglavnom završe samo jedan preddiplomski studij tijekom svog akademskog obrazovanja), a u slučaju nemogućnosti (nastavka) studiranja i/ili odustajanja od studija troškovi su vrlo visoki.

3.4.1.2. Mjerenje kvalitete u visokom obrazovanju

Parasuraman et al. (1998) ističu kako je kvalitetu usluge teško kvantificirati što ju čini teško mjerljivom kategorijom koja predstavlja subjektivan stav korisnika prema usluzi, odnosno percepciju koja se temelji se na njihovom iskustvu, a ne na fizičkim, objektivno mjerljivim sastavnicama usluge te zbog distinktivnih obilježja usluge: neopipljivosti, nedjeljivosti proizvodnje odnosno pružanja usluge od korištenja, neuskladištivosti, heterogenosti te odsutnosti vlasništva (Grönroos 2001; Kotler & Keller, 2008; Kotler & Armstrong 2011). Marković (2006) ističe nepostojanje univerzalnog i općeprihvaćenog modela mjerenja kvalitete jer tako zahtjevan i složen proces može rezultirati pogrešnim zaključcima iz razloga obuhvaćanja mjerenjem prikrivenih značajki te dobivanja pogrešnih, "napuhanih rezultata" mjernih ljestvica, posebice primjenom istraživanja na homogenim uzorcima što može rezultirati neadekvatnim opsegom uvida u problem istraživanja.

Pokazatelji kvalitete u visokom obrazovanju mogu biti (Burke et al., 2002; Chen et al., 2009): (1) kvantitativni, koji se iskazuju numeričkom vrijednošću i uključuju pokazatelje ulaznih podataka odnosno resursa i izlaznih podataka odnosno učinaka, a koji ne prikazuju kvalitetu obrazovanja, već samo kvantificiraju njezine ishode, (2) kvalitativni odnosno opisni, koji se temelje na procjenama, opažanjima, stavovima i mišljenjima, među koje spadaju pokazatelji procesa i učinaka koji obuhvaćaju sredstva nužna za izvođenje visokoobrazovnih aktivnosti i omogućavaju prikupljanje kvalitativnih podataka o aspektima kvalitete učenja i poučavanja unutar određenog konteksta te (3) kombinirani odnosno kvalitativni i kvantitativni pokazatelji ili tzv. pokazatelji utjecaja, koji ne podrazumijevaju numeričko definiranje veličine utjecaja, već sagledavaju kvalitetu i utjecaj složenih procesa i njihovih učinaka u smislu dodane vrijednosti prema studentima, iskazane zadovoljstvom studijem i kvalitetom znanja, sposobnosti i vještina koje su usvojili završetkom studija.

Burke et al. (2002) objašnjavaju kako pokazatelji procesa omogućavaju prikupljanje kvalitativnih informacija o aspektima kvalitete poučavanja i istraživanja te određuju kontekst za interpretaciju pokazatelja ishoda i utjecaja, koji ukoliko se primjenjuju i interpretiraju s pokazateljima ulaznih podataka, ishoda i utjecaja, stvaraju preduvjete za holističko sagledavanje snaga i slabosti visokog učilišta, s ciljem utvrđivanja mogućih unaprjeđenja. No, Barnett (1992, citirano u Rajić, 2019), navodi da su pokazatelji kvalitete i pokazatelji uspješnosti jedan od oblika objektivnog mjerenja kvalitete, koji zbog svoj numeričkog karaktera, omogućavaju jednostavno ocjenjivanje i lakše donošenje odluka, dok Rosh White

(2007) napominje kako upravo takva kvantifikacija odnosno mjerenje kvalitete primjenom pokazatelja kvalitete i pokazatelja uspješnosti, može odvratiti pozornost od kvalitete nastave i istraživanja, što je suština visokog obrazovanja, stoga ističe nužnost uzimanja u obzir objektivnih ograničenja takvog pristupa u smislu metodoloških nedostataka te pažljive interpretacije pokazatelja kvalitete i uspješnosti. Donald i Denison (2001, citirano u Rajić, 2019) pojašnjavaju kako se pokazatelji uspješnosti koriste s ciljem definiranja pokazatelja kvalitete, kao što su npr. stopa završetka studija, odnos završenih studenata preddiplomskih studija upisanih na diplomske studije, zadovoljstvo studijem završenih studenata, i sl.

Al-Turki i Duffuaa (2003, citirano u Rajić, 2019) navode kako pokazatelji kvalitete trebaju biti: (1) relevantni (uključivati podatke nužne za razumijevanje ostvarenja ciljeva), (2) interpretativni (iskazani razumljivo, koncizno i sveobuhvatno), (3) pravovremeni (redovito i pravovremeno izvještavanje koje može poslužiti korisnicima pri donošenju odluka) i (4) validni (mogućnost vrednovanja pokazatelja).

U RH, putem sustava vrednovanja kvalitete visokih učilišta pokazatelji omogućuju: (1) osiguravanje opravdanosti javnog financiranja, (2) unaprjeđivanje kvalitete izvođenja programa visokih učilišta, (3) poticanje kompetitivnosti između visokih učilišta, (4) evaluaciju kvalitete novih visokih učilišta, (5) dodjeljivanje statusa visokim učilištima te (6) omogućavanje globalne usporedivosti (Fisher et al., 2000)

Chattophyay (2012) i Leko-Šimić i Štimac (2013) ističu kako je mjerenje kvalitete vrlo kompleksne visokoobrazovne usluge koja se sastoji od velikog broja materijalnih i nematerijalnih sastavnica, zbog obilježja i brojnih specifičnosti visokog obrazovanja uistinu zahtjevno, a Teeroovengadum et al. (2016) navode kako se većina metoda i instrumenata za mjerenje kvalitete visokoobrazovne usluge temelje na zadovoljstvu korisnika i njihovoj percepciji kvalitete pružene usluge.

Brady i Cronin (2001, citirano u Rajić, 2019) razlikuju dvije različite konceptualizacije kvalitete usluge odnosno tzv. „škole“: (1) nordijsku školu koja definira dimenzije kvalitete globalnim terminima kao funkcionalnu i tehničku kvalitetu, kao što to čini Grönroos (1984), i (2) američku školu koja zagovara upotrebu pojmova za opisivanje osobina pružatelja usluge - pouzdanost, susretljivost, empatija, odgovornost i opipljivost, kao što predlaže Parasuraman et al. (1988). Slično, Sutić (2013) razlikuje u literaturi dva najzastupljenija pristupa: (1) pristup temeljen na sagledavanju učinaka kao rezultata procesa obrazovanja iz perspektive krajnjih korisnika tj.

studenata, koji se često naziva i marketinškim pristupom koji se temelji na (a) percepcijama krajnjih korisnika (Grönroos, 1984) ili na (b) utvrđivanju jaza između percipirane i očekivane razine kvalitete (Parasuraman et al., 1988) uz pomoću SERVQUAL instrumenta i (2) pristup koji svoje ishodište pronalazi u razumijevanju različitih dimenzija kvalitete i njihovih učinaka na ishode procesa, odnosno sustav upravljanja kvalitetom, među kojima se ističu istraživanja elemenata potpunog upravljanja kvalitetom i njihovih učinaka na zadovoljstvo korisnika ili na ostvareni financijski rezultat visokog učilišta (Safakli & San, 2007). Goldstein (2011) objašnjava da je percepcija kao subjektivna interpretacija stvarnosti, cjelovit doživljaj nastao kao rezultat elementarnih osjeta bez kojih „ne bismo imali nikakvih informacija o okolnom svijetu, i uopće ne bismo znali da on postoji…“ te da se može držati proizvodom složenih procesa koji se odvijaju „iza scene“.

Najčešće korištene metode i modeli za mjerenje kvalitete obrazovne usluge visokih učilišta koje navodi Štimac (2012, citirano u Barilović et al., 2013) jesu: (1) SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985, 1988) - najpopularniji instrument mjerenja kvalitete usluge koji se temelji na usporedbi percepcija usluga s očekivanjima, (2) SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992) mjerni instrument kvalitete usluge na temelju percipiranih čimbenika usluge, (3) HEdPERF (Abdullah, 2006a) - mjerni instrument kvalitete usluge primjeren isključivo za visoko obrazovanje i (4) EFQM - Europska zaklada za upravljanje kvalitetom predlaže model izvrsnosti kao okosnicu procjenjivanja kvalitete. Osim navedenih modela mjerenja kvalitete obrazovne usluge koje navodi Štimac (2012), valja spomenuti i mjernu ljestvicu EDUQUAL (Mahapatra & Khan, 2006), PHEd (Sultan & Wong, 2010) za mjerenje čimbenika kvalitete usluge u visokom obrazovanju, SQM-HEI (Senthilkumar & Arulraj, 2011) za mjerenje kvalitete usluge u visokom obrazovanju, KVALIMETAR (Legčević et al., 2012) mjerni instrument percepcija kvalitete svih dionika visokoobrazovnog procesa za pouzdano i valjano upravljanje kvalitetom, HEDQUAL (Icli & Anil, 2014) mjerni instrument kvalitete usluge za MBA studente, HiEduQual (Annamdevula & Bellamkonda, 2016) za mjerenje kvalitete usluge visokih učilišta kao čimbenika zadovoljstva studenata te HESQUAL (Teeroovengadum et al., 2016) instrument mjerenja kvalitete usluge koji uključuje funkcionalne i tehničke aspekte kvalitete visokoobrazovne usluge.

SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985, 1988) najčešće primjenjivani model mjerenja kvalitete koji se temelji na jazu između očekivane i percipirane kvalitete, i to kao kvantitativni model temeljen na dimenzijama ili kao atributivno mjerenje, doživio je veliki broj svojih inačica posebice u uslužnim djelatnostima (Abdullah, 2006b). Gjurašić (2019) objašnjava kako se

izvorna SERVQUAL mjerna ljestvica sastojala od deset dimenzija: pouzdanost, poistovjećivanje, sposobnost, pristupačnost, ljubaznost, komunikacija, vjerodostojnost, sigurnost, razumijevanje/poznavanje klijenta i dodirljivost (Parasuraman et al., 1988), no kasnije su ga autori reducirali na pet dimenzija kvalitete usluge i sveukupno 22 čestice: (1) opipljivost u smislu fizičkog okruženja u kojem se usluga kreira, pruža i konzumira, koja se sastoji od 4 čestice, (2) pouzdanost koja se odnosi na konzistentnost kvalitete usluge i sastoji se od 5 čestica, (3) odgovornost kao spremnost zaposlenika na pružanje usluge i pomoći korisnicima, koje se sastoji od 4 čestice, (4) povjerenje koje obuhvaća znanje, ljubaznost i sposobnost zaposlenika da ulijevaju osjećaj povjerenja i pouzdanja te se sastoji od 4 čestice i (5) susretljivost kao pažnja, brižnost i personalizirani pristup prema korisnicima usluga, dimenzija koja se sastoji od 5 čestica (Lassar et al, 2000).

Daljnja istraživanja pouzdanosti i valjanosti SERVQUAL mjerne ljestvice ukazala su na određene konceptualne nedostatke u odnosu mjerenja percepcija i očekivanja (Cronin & Taylor, 1992; Sultan & Wong, 2010) no u visokom obrazovanju, Rajić (2019) objašnjava kako su za ocjenjivanje kvalitete usluge mjerni instrument SERVQUAL koristili i modificirali brojni autori (Snipes & Thomson, 1999; Ham & Hayduk, 2003; Marković, 2006; Sahney et al., 2008; Chatterjee et al., 2009; Qureshi et al., 2010). Cronin i Taylor (1992) drže SERVQUAL mjernu ljestvicu nedovoljno primjerenom za konkretnu operacionalizaciju koncepta kvalitete usluge jer drže kako su percepcije korisnika usluga dovoljne za evaluaciju njezine kvalitete i da nije primjereno očekivanja korisnika držati predmetom mjerenja iz razloga što se poslovni subjekti odnosno pružatelji usluga trebaju usredotočiti na uspješnost poslovanja i pružanja usluge te razvijaju vlastiti model koji SERVPERF koji predstavlja modificiranu inačicu SERVQUAL mjerne ljestvice koja isključuje očekivanja te mjeri isključivo percepcije korisnika.

Carrillat et al. (2007, citirano u Rajić, 2019) su nakon 17 godina istraživanja provedenih na pet različitih kontinenata utvrdili da su SERVQUAL i SERVPERF podjednako korisni i valjani mjerni instrumenti kvalitete usluge u uslužnim djelatnostima općenito, no Abdullah (2006a) i Sultan i Wong (2010) su potvrdili kako je SERVPERF mjerna ljestvica primjerenija od SERVQUAL-a u kontekstu visokog obrazovanja iz razloga što usporedba jaza i pristupa temeljenog na performancama koja pokazuje da percepcije performanci objašnjavaju više varijacija u zadovoljstvu studenata nego li percipiranih performanci korisnika te zbog toga što rezultati mjerenja performanci i rezultati mjerenja jaza pokazuju visok stupanj korelacije. No neki autori (Brocado, 2009; Brandon-Jones & Silvestro, 2010; Bayraktaroglu & Atrek 2010,

citirano u Rajić, 2019) u svojim istraživanjima potvrđuju prikladnost i primjenjivost oba mjerna instrumenta kao korisnih pokazatelja kvalitete usluge visokih učilišta.

Sultan i Wong (2010) navode kako je oba mjerna instrumenta, i SERVQUAL i SERVPERF, iako empirijski testirana u visokoobrazovnom sektoru, potrebno dodatno testirati kako bi se provjerila njihova dimenzionalnost, pa je Abdullah (2006b) njihovom kombinacijom i usporedbom predložio novu, HEdPERF mjernu ljestvicu, za koju je utvrdio kako najprimjerenija sektoru visokog obrazovanja te kao bolji pokazatelj i pouzdaniji je prediktor, koji objašnjava više varijance uz bolje kriterije validnosti. Abdullahov (2006b) HEdPERF temelji se na 6 dimenzija kvalitete usluge u visokom obrazovanju, koje se sastoje se od sveukupno 41 čestice, od kojih je 13 preuzeto iz SERVPERF-a, dok je preostalih 28 definirano temeljem pregleda literature. Navedene dimenzije obuhvaćaju: (1) neakademske aspekte koji obuhvaćaju ključne pretpostavke koje omogućavaju ispunjavanje studentskih obveza i one povezane s obvezama neakademskog osoblja, (2) akademske aspekte koji podrazumijevaju aktivnosti koje se odnose na nastavno osoblje, (3) reputaciju koja uključuje važnost visokog učilišta u kreiranju profesionalnog imidža i stjecanju ugleda, (4) dostupnost koja uključuje elemente koji karakteriziraju pristupačnost i lakoću kontakta te njihovu dostupnost i prikladnost, (5) studijske programe koji ističu važnost ponude primjerenih, suvremenih, atraktivnih, sveobuhvatnih i respektabilnih studijskih programa i/ili specijalizacija te njihovu fleksibilnost i (6) razumijevanje koje kao posljednja dimenzija uključuje čestice koje se odnose na razumijevanje specifičnih potreba studenata u pogledu savjetovanja i zdravstvenih usluga.

Kako je rezimirala Rajić (2019), istraživanja utjecaja sustava upravljanja kvalitetom potvrđuju statistički značajnu pozitivnu povezanost sustava upravljanja kvalitetom sa zadovoljstvom korisnika i zaposlenika, pozitivnim utjecajem na društvenu zajednicu (Fotopoulos & Psomas, 2009; Dlačić et al., 2013), ostvarivanjem poslovne uspješnosti (Kumar et al. 2009; Fotopoulos & Psomas, 2009) te sa zadovoljstvom ostalih dionika (Sojkin et al., 2012; Sandmaung & Ba Khang, 2013), koje je pozitivno povezano s porastom potražnje za programima i uslugama visokog učilišta, što posljedično utječe i na njegovu uspješnost poslovanja (Al-Turki & Duffuaa, 2003, citirano u Rajić, 2019).

U kontekstu visokog obrazovanja, u dijelu 3.4.2. koji slijedi daje se osvrt na uspješnost poslovanja kao drugi odabrani pristup evaluacije nefinancijskih performanci odnosno postignuća visokog učilišta.

3.4.2. Mjerenje uspješnosti u visokom obrazovanju

„Mjere uspješnosti su objektivni, kvantitativni pokazatelji različitih aspekata učinkovitosti“ (Poister, 2003: 3) javnih poslovnih subjekata ili proračunskih korisnika, među koje pripadaju javna visoka učilišta. Pokazatelji uspješnosti poslovnih subjekata neprofitnog sektora obuhvaćaju (IFAC, 2000): (1) ekonomičnost, koja se odnosi se na kvantitativno i kvalitativno korištenje financijskih i fizičkih resursa te ljudskih potencijala u pravo vrijeme i na adekvatnom mjestu, uz najniže moguće troškove, (2) učinkovitost, koja se odnosi na upotrebu minimalne količine resursa za ostvarivanje željenog rezultata, (3) djelotvornost, koja predstavlja razinu postignuća postavljenih ciljeva, unaprijed zadanih rezultata ili drugih ishoda određenih aktivnosti, programa, projekata ili procesa te (4) primjerenost, koju je moguće sagledati ovisno o tome jesu li postavljeni ciljevi ili rezultati aktivnosti, programa, projekata ili procesa određeni stvarnim potrebama korisnika. Poister (2003) objašnjava kako mjerenje performanci omogućava praćenje objektivnih i relevantnih informacija o uspješnosti javnih poslovnih subjekata te predstavlja nužnu podršku javnom menadžmentu, unaprjeđivanju procesa donošenja odluka, postizanju rezultata i postavljenih ciljeva te povećanju sveukupne uspješnosti i odgovornosti javnog sektora. Behn (2003) navodi kako se mjerenje performanci visokih učilišta provodi u funkciji osam ciljeva: (1) evaluacije, (2) kontrole, (3) budžeta, (4) motivacije, (5) promocije, (6) proslave, (7) učenja i (8) unaprjeđenja.

U kontekstu mjerenja performanci poslovnih subjekata obaju sektora, čiji je krajnji, konačni cilj unaprjeđivanje poslovanja (Heinrich, 2000), valja spomenuti i teoriju višestrukih dionika (Freeman, 1984), koja dionika sagledava kao pojedinca ili skupinu koja ima različite interese i očekivanja, a koja može imati utjecaj ili na koju aktivnosti poslovnog subjekta mogu imati negativan ili pozitivan utjecaj, (Freeman, 1984, citirano u Freeman et al., 2010: 207), objašnjava kako različite interesne skupine identificiraju određene kriterije temeljem kojih na odgovarajući način različito percipiraju i procjenjuju elemente performanci poslovnih subjekata te razinu ispunjenja svojih očekivanja (Herman & Renz, 1997).

Iako je za mjerenje performanci razvijen velik broj različitih teorija i modela, dostupna marketinška literatura ne nudi konsenzus o univerzalno prihvaćenom načinu mjerenja performanci javnog sektora. Cervera et al. (2001) objašnjavaju kako se zbog utvrđene visoke korelacije između subjektivnih i objektivnih pokazatelja performanci poslovnog subjekta, oba pristupa mogu držati prihvatljivim, posebice u okolnostima kada se objektivni pokazatelji ocijene nepotpunima ili neprimjerenima. Iako su subjektivne procjene performanci podložne

pristranosti ispitanika (Gerrish, 2016) te je stoga za potrebe istraživanja povezanosti performanci i marketinške orijentacije potrebno obuhvatiti i uzeti u obzir i interne (npr. menadžerske) i eksterne percepcije procjene performanci poslovnih subjekta (Harris, 2001). Subjektivne mjere performanci javnih poslovnih subjekata temeljem procjena ispitanika mogu se interpretirati jednakovrijednima objektivnim pokazateljima zbog njihove potvrđene pouzdanosti (Pearce et al., 1987) i korisnosti za objašnjavanje razlike u performancama poslovnih subjekata u odnosu na objektivne javno dostupne povijesne podatke (Dess & Robinson, 1984). Bhuian (2005) objašnjava kako sveobuhvatni pristup mjerenja performanci treba sadržavati kvantitativne i kvalitativne pokazatelje temeljene na načelima jednostavnosti, ekonomičnosti i korisnosti.

Pun i White (2005), kao i Balaško (2005) navode kako je praćenje i mjerenje poslovne uspješnosti nužno za učinkovito upravljanje poslovnim subjektom te da uspješnost predstavlja određivanje razine uspješnosti ostvarivanja postavljenih ciljeva. Poslovna uspješnost može se definirati kao „operativna sposobnost zadovoljavanja želja ključnih organizacijskih interesnih skupina“ (Smith & Reece, 1999: 153, citirano u Mečev & Grubišić, 2020), njezino je mjerenje u funkciji kontrole rezultata poduzeća, a uz tradicionalne financijske pokazatelje suvremeni sustavi mjerenja poslovne uspješnosti u analizu uključuju i nefinancijske pokazatelje „kao što su zadovoljstvo kupaca, kvaliteta proizvoda i usluga, zadovoljstvo zaposlenika, društvena odgovornost, ostvarenje strateških ciljeva i slično“ (Mečev & Grubišić, 2020: 331), posebice u javnom sektoru.

Baturina (2018) objašnjava kako su metodologija i praksa mjerenja postignuća trećeg sektora, pa tako i visokih učilišta, suočene s brojnim izazovima među koje se ubraja i problem terminološkog određivanja prirode pojmova koji se u literaturi često koriste i kao istoznačnice - ishod, učinak, utjecaj, efekt, društveni povrat ili doprinos, društvena vrijednost, performance i uspješnost. Autor navodi kako su višestruki ciljevi, učinci i postignuća povezani s misijom, ključnom za postojanje poslovnih subjekata trećeg sektora koji za stvaranje više društvene vrijednosti „žrtvuju svoje financijsko poslovanje“, od velikog značaja za procjenu njihovih postignuća, ishoda i utjecaja, s ciljem unaprjeđivanja vlastitog poslovanja, povećanja legitimiteta u javnosti i legitimiteta prema osnivačima i donatorima te prema društvu u cjelini. DiMaggio (2001, citirano u Baturina, 2018) sugerira kako polazna točka za iznalaženje na agregatnoj razini neadekvatnog izražavanja i analize razine postignutih višestrukih ciljeva predstavlja Elkingtonov (1997) TBL, koji uz financijske, mjeri i ekološke i društvene utjecaje.

Ruiz de Sabando et al. (2018) ističu kako se percepcije različitih dionika u smislu subjektivne procjene postignuća postavljenih ciljeva visokog učilišta, kvalitete usluge, lojalnosti, zadržavanja studenata i usmene preporuke mogu držati relevantnijim i prikladnijim pristupom mjerenja performanci u kontekstu visokog obrazovanja.

Sveučilište u Rijeci uspješnost postizanja ciljeva uz kvantitativne, dodatno prati i kvantitativnim pokazateljima koji su međusobno komplementarni te predstavljaju okvir za planiranje, upravljanje i djelovanje koji doprinosi potpunijem razumijevanju i vrednovanju doprinosa Sveučilišta i njegovu sveobuhvatnom razvoju. U tu svrhu Sveučilište je dodatno kreiralo kvalitativne ciljeve koji obuhvaćaju četiri šira područja: (1) otvoreno obrazovanje, (2) inovacije u istraživanju i razvoju, (3) društvenu odgovornost te (4) proširivanje obzora putem strateških partnerstava (UNIRI, 2021).

Pokazatelji uspješnosti drže se općeprihvaćenim i široko primjenjivanim instrumentima vrednovanja kvalitete i učinkovitosti visokih učilišta kao sastavnog dijela javnog sektora (Vašiček et al., 2007). Ćukušić et al. (2014) navode kako znanstvena literatura nudi veliki broj prijedloga definiranja pokazatelja uspješnosti za različite kontekste i institucije, no drži kako se pokazatelje uspješnosti u visokom obrazovanju može sagledavati kao svojevrsne mjere koje određuju kontekst informacijama i statistici, omogućavaju usporedbu između različitih polja djelovanja u odnosu na prihvaćene standarde i vremenska razdoblja te pružaju informacije o razini postizanja postavljenih ciljeva kvalitete učenja i poučavanja unutar visokoobrazovnog sektora (Chalmers, 2008, citirano u Ćukušić et al., 2014). Kako procjene uspješnosti visokog učilišta kao krajnji cilj mogu imati podizanje razine kvalitete i vrlo su često u koliziji s programima osiguravanja i unaprjeđenja kvalitete, različita shvaćanja pojma kvalitete definirala su i različite metode njezine procjene, kao i brojne različite inačice pokazatelja uspješnosti (Ćukušić et al., 2014).

Deem et al. (2007, citirano u Ćukušić et al., 2014) ističu prijepore oko pojma i oko kvantifikacije uspješnosti visokih učilišta u smislu ograničenosti i nedovoljnog isticanja nužnosti kvalitete obrazovnog procesa. Kvantitativni podaci izraženi brojčanim vrijednostima moraju nužno biti objektivni te kao takvi lako usporedivi, što istovremeno doprinosi donošenju površnih i neprimjerenih procjena visokog učilišta bez adekvatne analize strukture njegovih obrazovnih procesa, jer pokazatelji, kao što su prolaznost na ispitima, postignute ocjene, broj diplomiranih studenata i sl. mogu se lako kvantificirati, međutim ne upućuju na povezanost s kvalitetom poučavanja (Knust & Hanft, 2009, citirano u Ćukušić et al., 2014). Ćukušić et al.

(2014) upozoravaju kako učestala primjena kvantitativnih pokazatelja dovodi do krivih interpretacija i udaljavanja od globalnih, općepoznatih ciljeva visokog obrazovanja te kako bi, stoga, adekvatne evaluacije trebale obuhvaćati i kvantitativne i kvalitativne pokazatelje jer se njihov konačni cilj ogleda u unaprjeđivanju i promicanju kvalitete te kontinuiranom poboljšanju svih procesa obrazovanja. Istovremeno, autori napominju kako bi visoka učilišta trebala iskazivati veću financijsku odgovornost prema dionicima visokog obrazovanja, bez čije potpore ne bi postojala, a svaka skupina dionika ima drugačije interese te stoga i shvaćanje kvalitete i uspješnosti visokog učilišta. Kako u RH postoje javna i privatna visoka učilišta među kojima distinkciju određuje upravo način njihova financiranja, problematika ovoga rada sagledava se s aspekta javnih visokih učilišta kao neprofitnih organizacija, među čijim pokazateljima uspješnosti stoga nisu nužni pokazatelji koji obuhvaćaju financijsku uspješnost, što je u skladu s objašnjenjem Vašičeka (2009: 396), koji drži kako se uspješnost poslovnih subjekata javnog sektora, za razliku od poduzetničkog u kojem se mjeri razinom ostvarene dobiti, u ovom kontekstu „mjeri stupnjem zadovoljavanja općih i zajedničkih potreba pojedinaca“ i društva u cjelini, odnosno „određenom vrijednošću i kvalitetom i utjecajem učinaka na postavljene ciljeve i društvenu zajednicu u odnosu prema raspoloživim i utrošenim resursima“. Autor (Vašiček, 2009: 396) objašnjava kako se kao ekonomski indikatori javnog sektora koriste pokazatelji (1) ekonomičnosti u smislu minimiziranja troškova za ostvarivanje određene razine prihoda, (2) učinkovitosti kao mjerom razine postizanja ciljeva i odnosom između planiranog i ostvarenog učinka ili „jednostavno kao kvantitativni pokazatelj koji izražava odnos inputa i outputa“ te (3) djelotvornosti i svrhovitosti koji podrazumijevaju ocjenu optimalnosti i prikladnosti provedbe zadaće poslovnog subjekta.

Rajić (2019) objašnjava kako pokazatelji uspješnosti visokih učilišta predstavljaju skup kvantitativnih statističkih indikatora namijenjenih objektivnom mjerenju performanci odnosno postignutih rezultata visokih učilišta, čija svrha nije generalna međusobna usporedba visokih učilišta, niti usporedba s određenim „zlatnim standardom“, već se koriste kako bi pružili pouzdane informacije o performancama visokog učilišta, omogućili usporedbu međusobno usporedivih visokih učilišta i njihovih performanci, poslužili kao temelj izvješćivanja o razvoju politike i doprinijeli javnoj odgovornosti visokog obrazovanja (Higher Education Statistics Agency, HESA, 2017). U visokom obrazovanju pokazatelji uspješnosti koriste se za definiranje pokazatelja kvalitete (Donald & Denison, 2001, citirano u Rajić, 2019) te ukoliko su prilagođeni i definirani u skladu s postavljenim ciljevima, mogu se držati ključnima za uspješnu implementaciju strateškog plana (Al-Turki & Duffuaa, 2003, citirano u Rajić, 2019).

Dok Al-Turki i Duffuaa (2003, citirano u Rajić, 2019) drže kako pokazatelji uspješnosti u visokom obrazovanju trebaju biti relevantni, interpretabilni, pravovremeni i validni, McNamara (2007, citirano u Rajić, 2019) navodi ključne korake njihovog definiranja i evaluacije: (1) odabir područja odnosno predmeta mjerenja temeljem kriterija važnosti, potencijalnog doprinosa unaprjeđivanja kvalitete i mogućnosti kontrole pokazatelja, (2) odabir pokazatelja performanci odnosno uspješnosti, (3) definiranje načina mjerenja i (4) evaluacija valjanosti i primjerenosti indikatora.

Kettunen (2008, citirano u Rajić, 2019) sugerira uporabu četiri pokazatelja uspješnosti visokog obrazovanja: (1) okruženje i korisnici koje obuhvaća udio zaposlenih i udio poduzetnika među završenim studentima, udio završenih studenata koji su se nakon završetka studija zadržali unutar područja na kojem visoko učilište djeluje, udio završnih odnosno diplomskih radova koji proizlaze iz konkretnog radnog iskustva studenta, zadovoljstvo studenata, zadovoljstvo poslodavaca i broj prijava za upis na studij, (2) financiranje koje uključuje financiranje od strane vlade, vanjske izvore financiranja te mjerenje troškovne učinkovitosti, (3) interni procesi koji uzimaju u obzir opseg istraživanja i razvoja, broj znanstvenih i stručnih publikacija, broj dodijeljenih diploma, prosječno trajanje studiranja, stopa odustajanja od studija, dolaznu i odlaznu mobilnost studenata te prosječan broj stečenih ECTS bodova tijekom učenja i (4) učenje koje kao pokazatelj u izračun uključuje broj doktora znanosti među zaposlenicima i broj nastavnika koji su uključeni u kontinuirane edukacije, cjeloživotno obrazovanje i sl. No, Jabnoun (2009) ističe potrebu uvođenja dodatnih pokazatelja performanci visokih učilišta, među kojima spominje i stopu korupcije, slobodu medija i financijske resurse koji utječu na kvalitetu i na performance visokih učilišta, posebice prilikom različitih rangiranja visokih učilišta.

Javni sektor kojem pripada visoko obrazovanje predstavlja sastavnicu administrativnog i ekonomskog sustava čija je svrha pružanje općih, javnih usluga i dobara, koji nije profitno orijentiran te se stoga prilikom analize performanci poslovnih subjekata javnog sektora odnosno uspješnosti njihova poslovanja ne uzimaju u obzir financijski pokazatelji koji se nedvojbeno koriste u profitnom sektoru, već se najznačajnijim pokazateljima uspješnosti i svrsishodnosti neprofitnih poslovnih subjekata javnog sektora može držati to da korisnici njihovih usluga i porezni obveznici koji predstavljaju izvor njihovog financiranja, budu zadovoljni kvalitetom njihovih pruženih usluga, što je moguće procijeniti metodama analize prilagođenim definiciji, specifičnostima i strukturi javnog sektora (Vašiček et al., 2007). Autorice objašnjavaju kako pokazatelji uspješnosti, koji da bi bili kvalitetni, trebaju biti važeći, prikladni i pravedni te

definirani sukladno programskim ciljevima usmjerenim na željene rezultate i ciljnu tržišnu skupinu, koje Rowe (2004, citirano u Vašiček et al., 2007) opisuje kao indekse za mjerenje i vrednovanje podataka o funkcionalnosti i kvaliteti pružatelja usluga i samog javnog sektora, predstavljaju jedini raspoloživi i pouzdani alat i način diferenciranja uspjeha od neuspjeha.

Vašiček et al. (2007) ističu kako je za razvoj pokazatelja uspješnosti važno promicanje organizacijske kulture koja potiče postizanje ciljeva i samoevaluaciju, uz aktivnu participaciju zaposlenika i korisnika te kao pozitivne učinke izračunavanja i praćenja pokazatelja uspješnosti navode: (1) poboljšanje upravljanja javnim poslovnim subjektom, (2) povećanje odgovornosti poslovnog subjekta javnog sektora u izvještavanju o trošenju javnog novca te (3) udovoljavanje zakonodavnom okviru koji propisuje obvezu izvještavanja pokazatelja uspješnosti. Od razloga porasta interesa za pokazateljima uspješnosti u visokom obrazovanju navode (1) potrebu budućih studenata i njihovih roditelja, školskih savjetnika i ostalih pojedinaca koji sudjeluju u odlučivanju o upisu na studij za korisnim i kvalitetnim informacijama, (2) mogućnost usporedbe između visokih učilišta, (3) potrebu za prikazom raznolikosti visokih učilišta i (4) mogućnost ostvarivanja doprinosa javnoj odgovornosti za velik dio proračunskih sredstava i pomoć u razvoju politika visokog obrazovanja.

Prethodno je naglašeno kako je za vrjednovanje visokog obrazovanja potrebno oblikovanje pokazatelja uspješnosti kojima je svrha: (1) razvoj društva - razvoj ekonomije temeljene na znanju za što je potrebno osigurati instrumente za praćenje onoga što visokoobrazovne institucije rade, (2) donošenje odluka i upravljanje - prepoznavanje dobrih osobina kako bi ih se moglo iskoristiti, ali i slabosti kako bi se moglo poduzeti korektivne akcije, (3) usporedba - mogućnost usporedbe ustanova istog statusa, (4) transparentnost i pokretljivost studenata, (5) konstruktivni dijalog s državnom upravom i partnerima koji financiraju visoko obrazovanje, (6) odgovornost prema javnosti - visoko je obrazovanje javno dobro i (7) natjecanje na tržištu. Kako u javnom sektoru RH ne postoji zakonski propisana obveza izvještavanja pokazatelja uspješnosti, Vašiček et al. (2007) predlažu mjerenje kvalitete visokih učilišta kroz pokazatelje uspješnosti koji pružaju informacije o kvaliteti visokog obrazovanja, na način da se vrednovanje i ocjenjivanje visokog učilišta provodi njegovom evaluacijom kao cjeline, ali i njegovih određenih predmetnih područja te studijskih programa.

Ćukušić et al. (2014) su temeljem provedenog istraživanja odrednica i pokazatelja uspješnosti te procjene uspješnosti visokog učilišta od strane ispitanika - zaposlenika visokog učilišta, definirali 34 ključne odrednice uspješnosti visokih učilišta, koje su grupirali u četiri kategorije:

(1) strategija i planiranje kvalitete: identifikacija primarnih i specifičnih ciljeva programa, formalizacija očekivanih ishoda učenja, identifikacija očekivanja i zanimanja studenata, definiranje institucionalne politike i strategije visokog učilišta, definiranje ciljeva i akcijskih planova odjela na temelju strateškog okvira visokog učilišta, definiranje i dokumentiranje procedura visokog učilišta s jasno određenim ulazima/izlazima, uspostava sustava kvalitete, periodično provođenje samoevaluacije, razvoj i ažuriranje studijskih programa sukladno očekivanjima dionika, kontinuirano održavanje i osuvremenjivanje izvedbenih planova, priprema nastavnih aktivnosti na razini visokog učilišta (planiranje i raspored opterećenja), povećanje udjela vremena poučavanja korištenjem sustava za e-učenje (po kolegiju i programu), pojednostavnjenje postupka prijave/odjave ispita, uspostava sustava za izvještavanje o provedenim ispitima; (2) organizacija i unaprjeđenje obrazovnih procesa: primjena i učestalija upotreba sustava za e-učenje, modularno organizirana satnica kolegija, „plića“ organizacijska struktura i jednostavniji unutarnji ustroj visokog učilišta, pojednostavljivanje kriterija i uvjeta prijenosa ECTS bodova, pojednostavljivanje promjene studijskog smjera, pojednostavljivanje postupka prvog i ponovnih upisa studenata u više godine studija, uvođenje neformalnih provjera znanja kao mehanizma kontinuiranoga praćenja uspjeha studenata; (3) suradnja i znanstveni rad: povećanje ulaganja u znanstvene projekte visokog učilišta, povećanje udjela radnog vremena nastavnika posvećenog istraživanju i razvoju, poticanje sudjelovanja na projektima, seminarima, konferencijama i sl., uključivanje studenata u aktivnosti istraživanja i razvoja, uspostava suradnje s drugim visokim učilištima i znanstvenim organizacijama, veća internacionalizacija institucije (međunarodni kontakti, razmjena studenata); (4) financijski i drugi resursi: ulaganje u zgrade i opremu visokog učilišta, bolja opremljenost i usluge knjižnice visokog učilišta, bolja dostupnost sveučilišnih udžbenika i materijala za učenje, povećanje budžeta visokog učilišta, povećanje državnih ulaganja u sustav visokog obrazovanja (ukupno i % BDP-a), povećanje plaća nastavnika, organiziranje izdavačke djelatnosti na razini visokog učilišta. Autori su, također, definirali i 35 pokazatelja uspješnosti visokih učilišta u RH, koje su grupirali u šest kategorija: (1) pokazatelji strategije: temeljenje politike i strategije učilišta na potrebama i očekivanjima interesnih skupina, ostvarenje ciljeva učilišta odnosno planiranih ključnih rezultata definiranih politikama, uspostava i održavanje sustava za praćenje i poboljšanje performanci učilišta, broj nastavnih programa učilišta koje je odobrilo MZO, ocjena uspješnosti učilišta koju daje MZO i rezultati periodičkih (samo)evaluacija, akreditacija i standardizacija učilišta; (2) pokazatelji vezani uz uspješnost studenata: prosjek ocjena studenata (općenito, po programima i po kolegijima), broj polaganja kolegija (općenito, po programima i po kolegijima), broj i kvaliteta identificiranih ishoda učenja

(po nastavnom programu i po planu kolegija), ostvarenje ishoda učenja predviđenih programima visokog učilišta, ponuda i način odabira izbornih kolegija visokog učilišta, broj nagrađivanih studenata (međunarodna natjecanja, konferencije i sl.); (3) pokazatelji vezani uz napredak kroz studij: broj upisanih i završenih prvostupnika i magistara, broj upisanih i završenih polaznika doktorskih studija, prosječno trajanje studija, broj studenata koji završe studij „u roku“ odn. (prikladnom vremenskom razdoblju), broj studenata koji nastavljaju studij nakon prve godine (zadržavanje „brucoša“), informacije o napretku studenata (upisi u višu godinu) - interna učinkovitost; (4) pokazatelji koji se odnose na znanstveni rad: ostvarenje plana usavršavanja djelatnika visokog učilišta, ostvarenje ciljeva istraživanja i znanstvenog rada, nagrade i priznanja stručnih društava, javnih i drugih tijela nastavnicima ili visokom učilištu u cjelini, iskustvo nastavnika u vođenju projektnih konzorcija i/ili velikih suradničkih projekata, suradnja s međunarodnim institucijama, broj članaka objavljenih u međunarodnim časopisima; (5) financijski pokazatelji: ukupan financijski rezultat učilišta, jedinični trošak po studentu učilišta, prihod od školarina, prihod od istraživačkog rada i dobivenih grantova po istraživaču učilišta, vrijednost potpore za znanstveno istraživanje koju učilištu dodjeljuje MZO, prihod od usluga koje učilište nudi na tržištu, proračun za odnose učilišta s industrijom i međunarodnim institucijama; (6) pokazatelji vezani uz mobilnost: sudjelovanje nastavnika u radu tijela van visokog učilišta (savjetovanje, recenziranje, i sl.), prestižne stipendije ili gostovanja i mobilnost nastavnika (boravci u inozemstvu), postotak studenata koji studiraju u inozemstvu i broj stranih studenata koji borave na visokom učilištu, broj posjećenih i organiziranih međunarodnih konferencija.

Zaključno razmatranju obrazovnog sustava RH u kontekstu održivog razvoja s posebnim naglaskom na sustav visokog obrazovanja, koji uključivanjem održivosti kao opredjeljenja u svoja temeljna načela i vrijednosti pridonosi promicanju i podizanju razine osviještenosti o nužnosti održivog razvoja društva u cjelini, valja istaknuti značaj svih dionika visokog obrazovanja te marketinga kao filozofije, koja sustavno obuhvaća sve aspekte djelovanja sustava visokog obrazovanja. U poglavlju 5. opisan je istraživački okvir ovoga rada koji svoje ishodište pronalazi u sinergiji marketinga i održivog razvoja, a temelji se na stajalištima autora koji uspješnosti u kontekstu visokog obrazovanja pristupaju temeljem procjena ispitanika.

4. ODRŽIVI MARKETING

Kao odgovor na klimatske, društvene i ekonomske potrebe, a pod utjecajem kritika marketinga kao znanstvene i praktične discipline, orijentacija ove, jedne od mlađih znanstvenih disciplina značajno se mijenjala tijekom posljednjih godina prilagođavajući se novim ekološkim, ekonomskim, društvenim i kulturnim potrebama te tehnološkim dostignućima, koje literatura navodi kao značajne čimbenike utjecaja na pristupe definiranja, oblikovanja teorijskih pretpostavki i provedbu marketinga u teoriji i praksi.

Tehnološka dostignuća i eskalirajuće globalne promjene, uz sve svoje prednosti koje donose, utjecale su na sva gospodarstva i na načine koji štete okolišu i zajednici, ugrožavajući održivost našeg društva (Sharma & Monteiro, 2014). Krajem 20. i tijekom prvog desetljeća 21. stoljeća brojne kritike marketinga sugeriraju napuštanje tradicionalnog, konvencionalnog marketinga temeljem svjesnosti nužnosti potrebe sveobuhvatne promjene paradigme u smjeru multidisciplinarnosti, uključivanja suvremenih tržišnih aspekata, obrazaca potrošnje i ponašanja potrošača (Boyett & Boyett, 2003). Uviđanje neprihvatljivosti uvriježenih obrazaca promišljanja te posljedično i ponašanja koji su utjecali na brojne globalne negativne ekološke, ekonomske i društvene događaje, dovelo je do pojave iniciranja nužnosti promjene marketinške paradigme, s ciljem uspostavljanja ravnoteže umjesto klasičnog, konvencionalnog, profitno i potrošački usmjerenog „Kotlerovog marketinga“ (Belz & Peattie, 2009).

Kotlerova klasična marketinška ideologija upućuje na prisutnost velike kontradiktornosti upravo svim načelima održivog razvoja te se javlja pojava općeprihvaćenog stava da su marketing i održivi razvoj proturječni pojmovi jer klasični marketing potiče konzumerizam i obujam prodaje temeljene na željama, dok održivi razvoj zagovara racionaliziranje potrošnje temeljene na potrebama (Jones et al., 2008). Unatoč brojnim kritikama marketinga kao jedne od temeljnih sastavnica poslovnog upravljanja, koje se odnose na njegove negativne društvene i ekološke utjecaje, javlja se sve veći broj primjera njegovih pozitivnih društvenih utjecaja koji navode na sagledavanje marketinga kao pokretačke sile koja isporukom vrijednosti istodobno stvara i dodatne društvene koristi (Gunarathne & Lee, 2015).

Upravo kritike klasičnog „Kotlerovog marketinga“ predstavljaju svojevrsni iskorak suvremenih tzv. postmodernističkih marketinških nastojanja kao šire društvene perspektive na nemogućnost udovoljavanja zahtjevima suvremenog društvenog razvoja. Postmodernistički marketing postaje novo, drugačije razdoblje društvenog, ekonomskog i kulturnog razvoja, u kojem se

prihvaćaju i primjenjuju postmodernistički obrasci kroz makro-marketinški dijalog kao reakcija na kompleksnost zahtjeva suvremenog društva, što upućuje na njegov značaj u pozitivnom kvalitativnom razvoju marketinške misli, usmjerene na minimiziranje negativnih učinaka prethodnih razdoblja, nastalih kao posljedica pristupa koji je podržavao potrošnju s isključivim fokusom na profit poslovnih subjekata, ne vodeći pri tom računa o posljedicama i upravo njihovim negativnim utjecajima na širu društvenu zajednicu. Novo razdoblje postmodernog društva širim fokusom sagledava društvene i ekonomske aspekte i proizlazi iz koncepta održivosti, a napredak u razvoju postmoderne marketinške paradigme usuglašen je s načelima održivog razvoja, što marketinšku misao nadograđuje dimenzijama pozitivnog utjecaja na društvo i na okoliš. Upravo paradigma održivog razvoja iziskuje ravnotežu društvenih, ekoloških i ekonomskih ciljeva, neodvojivu od altruizma, socijalne osjetljivosti i brige za nadolazeće naraštaje, a razvoj te nove paradigme i potpuno novog sustava vrijednosti ne podržava konvencionalno marketinški konzumerizam i individualizam (Belz & Peattie, 2009).

Održivi razvoj i marketing - dva konceptualno i sadržajno uistinu različita i na prvi pogled nespojiva pojma, ujedinjuju se, isprepliću i međusobno su komplementarni u koncepciji održivog marketinga, koja iziskuje temeljnu promjenu poimanja obuhvata, odnosa, djelovanja, učinaka te sveukupnosti konvencionalnog marketinga kao ideologije, što logički nameće potrebu značajnog odmaka od teorijskog razumijevanja održivosti u marketingu.

4.1. Pojmovno određenje

Uvodno definiranju pojma koji je predmetom ovoga doktorskog rada daje se razrada pristupa terminološkom pitanju samoga pojma.

4.1.1. Terminološko pitanje: održivi marketing ili marketing održivosti

Sintagme „održivi marketing“ (eng. *sustainable marketing*) i „marketing održivosti“ (eng. *sustainability marketing*) često se pojavljuju i koriste kao istoznačnice, no neki ih autori različito pojmovno određuju. Kako se sama sintagma kao spoj dviju punoznačnih riječi, odnosno njezina sadržajna primjerenost kao prijevoda pojmova od kojih se sastoji i koji se koriste u područjima društvenih istraživanja, može dovesti u pitanje, uputno je uvodno ponuditi terminološko obrazloženje. Mada ovo pitanje ne iziskuje detaljnu elaboraciju jer se u inozemnoj

znanstvenoj literaturi upotrebljavaju obje sintagme koje se učestalo koriste i opisuju kao istoznačnice, radi potrebe ujednačavanja terminologije držalo se poželjnim opredijeliti se za jednu sintagmu kako bi se postigla jasnoća i red u razmatranju i izlaganju.

Kao prethodnica definiranju pojma koji predstavlja fundamentalni fokus ovoga rada, s lingvističkog, odnosno semantičkog i etimološkog aspekta, nameće se potreba navođenja porijekla riječi marketing, anglosaksonske posuđenice nastale od engleske riječi *market*, koja u prijevodu znači „tržište; plasirati na tržište, prodavati“ (Radoš & Meler, 2010: 59) i glagolskog nastavka „-ing“, koji se dodaje imenici kako bi ista postala glagolskom imenicom, koja nema svojstvo glagola već izriče vršenje glagolske radnje.

Dok je riječ marketing jasna i nedvoznačno prevedena, riječi koje se toj glagolskoj imenici pridodaju kako bi ju pobliže odredili, a to su sustainable i sustainability, nešto je teže prevesti zbog korištenog gramatičkog oblika, konteksta te značenja samih pojmova. Merriam-Webster *online* rječnik (2015) englesku riječ *sustainable* svrstava kao vrstu riječi među pridjeve, koji prema pojmovniku Hrvatskog pravopisa Instituta za jezik i jezikoslovlje (2015) označavaju „promjenjivu riječ kojom se izriče osobina ili svojstvo imenica i koja se mijenja po rodu, broju i padežima“, a Radoš i Meler (2010: 96) dodjeljuju joj značenje „održiv“. Autori slično prevode sintagmu *sustainable development* (u kojem i *sustainable marketing* i *sustainability marketing* pronalaze ishodište) kao „održivi razvoj“, dakle i u ovom slučaju kao imenicu „određenu“ odnosno „opisanu“ pridjevom. Englesku riječ *sustainability* Merriam-Webster *online* rječnik (2015) svrstava kao vrstu riječi među imenice, koju jednako svrstava i višejezični *online* rječnik Glosbe (2011) te ju prevodi kao „održivost“, pa se temeljem navedenog sintagma *sustainability marketing* nerijetko prevodi genitivnom konstrukcijom dviju imenica, kao „marketing održivosti“.

Kako se engleski gerund *marketing* doslovno prevodi posuđenicom, glagolskom imenicom „marketing“ (Radoš & Meler, 2010: 60), kojoj je kako u engleskom, tako i u hrvatskom jeziku gramatički ispravno i semantički korektno dodijeliti određeni opisni pridjev koji obično stoji ispred riječi koju opisuje - „održivi“, a koji određuje svojstvo, osobinu ili karakteristiku imenice kojoj prethodi i koja ju pobliže opisuje, tako se upravo iz navedenih razloga autorica u ovome radu opredjeljuje koristiti sintagmu „održivi marketing“.

Nadalje, prilog opredjeljenju korištenja sintagme „održivi marketing“ doprinosi i činjenica da prvi relevantni objavljeni znanstveni radovi (Sheth & Parvatiyar, 1995; van Dam & Apeldoorn,

1996; Fuller, 1999; Fuller & Gillet, 1999) koriste upravo englesku inačicu *sustainable marketing*. Belz i Peattie (2009) razlikuju održivi marketing od marketinga održivosti obrazlažući da „održivi“ (eng. *sustainable*) znači „dugotrajan“ te se upravo iz navedenog može držati dugoročnim odnosom s potrošačima, što doprinosi opredjeljenju Melera i Magaša (2014) za upotrebom sintagme „održivi marketing“, čemu je sklona prikloniti se i autorica, ne samo zbog veće primjerenosti, već i zbog uvriježenosti pojma u relevantnoj inozemnoj i domaćoj znanstvenoj literaturi (Razum & Tomašević Lišanin, 2013; Razum, 2015; Sinčić Ćorić et al., 2020; Lučić, 2020a, 2020b; Sinčić Ćorić, 2021) te nedostatka razloga za drugačije opredjeljenje.

Kako bi sadržajno idealan i primjeren duhu jezika prijevod pojmova trebao biti predmetom razmatranja i mišljenja stručnjaka iz područja jezikoslovlja, što obrazloženje opredjeljenja odabira određene sintagme proširuje dodatnom dimenzijom koja iziskuje interdisciplinarni pristup, tako se ovo nastojanje valja držati manje ili više uspješnim pokušajem aproksimacije s ciljem postizanja jasnoće i sistematičnosti u daljnjem izlaganju ovoga rada.

4.1.2. Definiranje pojma održivog marketinga

Kako je prethodno već istaknuto, sintagme „održivi marketing“ i „marketing održivosti“ u relevantnoj znanstvenoj inozemnoj i domaćoj literaturi često se koriste kao istoznačnice, no autori im pristupaju s drugačijih perspektiva i s različitih područja gospodarskih djelatnosti, što u konačnici dovodi do različitog opsega opisivanog pojma. No kao što je prethodno objašnjeno, i pri samom pojmovnom određivanju usvojene sintagme „održivi marketing“ primijenjen je pristup koji obuhvaća i objedinjuje aspekte obiju, iz razloga što obje pronalaze ishodište u vrijednostima paradigme održivog razvoja - dugoročnom društvenom, ekološkom i ekonomskom boljitku.

Sintagmu „održivi marketing“ (eng. *sustainable marketing*) po prvi puta spominju i objavljuju autori Sheth i Parvatiyar 1995. godine, koji ga definiraju s dominantno ekološkog aspekta kao proaktivno strateško djelovanje koje doprinosi i poslovnim subjektima i društvu u cjelini, na način da usmjerava i zadovoljava potrebe i želje potrošača ekološki prihvatljivijim proizvodima i uslugama. Zatim, van Dam i Apeldoorn (1996) navode kako održivi marketing proizlazi iz ekonomije održivog razvoja i s makromarketinške perspektive ističu potrebu prihvaćanja i prilagodbe konvencionalnog marketinga ekološkim i društvenim promjenama i ograničenjima,

dok Elkington (1998) navodi kako održivi marketing ističe potrebu uspostavljanja trobilančne ravnoteže između ekonomskih, ekoloških i društvenih pitanja i ciljeva tijekom čitavog životnog ciklusa proizvoda. Fuller (1999) definira održivi marketing kao proces koji započinje planiranjem i implementacijom te uključuje kontrolu razvoja, određivanja cijena, promociju i distribuciju proizvoda u svrhu ostvarivanja ciljeva koji obuhvaćaju zadovoljavanje potreba potrošača, ostvarivanje ciljeva poslovnog subjekta te održavanje i unaprjeđivanje ekosustava. Charter et al. (2002) proširuju perspektivu i drže održivi marketing širim upravljačkim konceptom fokusiranim na ostvarivanje „trojakih ciljeva", odnosno na istovremeno zadovoljavanje potrošača, vlasnika i ostalih interesnih skupina proizvodnjom i isporukom održivih proizvoda i usluga. Belz (2006) temelji održivi marketing na uspostavljanju i njegovanju održivih odnosa s potrošačima te društvenim i prirodnim okruženjem, čime poslovni subjekt kreira i istovremeno isporučuje i društvenu i ekološku vrijednost. Jamrozy (2007) objašnjava da održivi marketing u segmentu turizma treba sagledavati i integrirati potrošačke, ekološke i društvene ciljeve, a Beltz i Peattie (2009) kao temeljnu odrednicu održivog marketinga ističu dugoročnost odn. kontinuitet, uz isporuku alternativnih rješenja koja su (1) ekološki orijentirana (to su ona koja prihvaćaju i uvažavaju ekološku ograničenost planeta Zemlje pri nastojanju zadovoljavanja potreba potrošača), (2) ostvariva (u smislu tehničke izvedivosti i ekonomske opravdanosti), (3) etična (u smislu promicanja društvene pravednosti odnosno odstupanja od općeprihvaćene neetičke poslovne prakse) i (4) utemeljena na dijalogu sa što širim krugom dionika. Tako održivi marketing predstavlja svojevrsnu sinergiju koncepta održivog razvoja i primjene suvremenih marketinških alata, evolutivno nastao iz klasičnih marketinških promišljanja koja zagovaraju standardni ekonomski i tehnološki pristup, suvremeni marketing odnosa te društvenu, etičku, ekološku i međugeneracijsku perspektivu kao temeljne sastavnice održivog razvoja (Belz & Peattie, 2009: 18), što je moguće prikazati matricom razvoja održivog marketinga, prikazanom slikom 6. Autori održivi marketing drže širom, makromarketinškom paradigmom koja iziskuje promjenu shvaćanja, stavova i ponašanja svih uključenih dionika, uspostavlja i održava dugoročne odnose s potrošačima i ostalim dionicima te promiče usvajanje i provođenje radikalnih promjena na svim razinama društva s ciljem postizanja održivog razvoja u društvenom, ekonomskom i ekološkom smislu, koji međutim ne predstavlja neki „novi" marketing, već svojevrsnu razvijeniju, unaprijeđenu inačicu marketinga koja uzima u obzir potrebe, sugestije te preporuke šireg kruga dionika.

		OPSEG	
		Uzak (TRŽIŠTE)	Širok (TRŽIŠTE, DRUŠTVO, PLANETA)
FOKUS	Odnosi	Marketing odnosa	**Održivi marketing**
	Komercijalne transakcije	Moderni marketing	Eko-marketing Etični marketing

Slika 6. Matrica razvoja održivog marketinga

Izvor: prilagodba autorice prema Belz & Peattie (2009)

Autori drže da ovakvo, održivo marketinško promišljanje podržava aktivnosti kojima se isporučuju vrijednosti uz istovremenu ekološku osviještenost, etičnost, ekonomsku i tehnološku isplativost i uključenost svih interesnih skupina. Pri tom navode kako se ekološka osviještenost ogleda u shvaćanju ograničenosti prirodnih resursa tijekom planiranja i provedbe aktivnosti kojima se zadovoljavaju želje i potrebe potrošača na način koji umanjuje negativne učinke na održivost ekosustava te da koherentnost temeljnih marketinških ciljeva uz istovremeno pridržavanje načela održivosti nije kontradiktorno primarnoj ekonomskoj marketinškoj teoriji, jer takvo promišljanje zagovara postizanje organizacijskih ciljeva uz istovremenu održivost.

Komponenta etičnosti ogleda se u ulaganju napora kojima se promiču načela društvene jednakosti i pravednosti, jer se marketing održivosti nužno implicitno temelji na društvenoj funkciju koju razvija, a koja je neodvojiva od etičkih načela, moralnosti, odgovornosti, pravednosti, uzajamnog povjerenja, ravnopravnosti, transparentnosti, lojalnosti, nepristranosti i korektnosti. U uvjetima poslovanja na turbulentnom i visoko konkurentnom tržištu, s visokim razinama standarde kvalitete koju nameće održivost, od presudnog je značaja razumjeti, prihvatiti i implementirati tehnološka dostignuća i inovacije kao nužan preduvjet dugoročne ekonomske održivosti. Uključivanje što šireg kruga interesnih skupina predstavlja neophodnost za isporuku vrijednosti i pozitivan utjecaj na društvo u cjelini, što proizlazi iz Freemanove (1994) teorije interesnih skupina i predstavlja temeljni preduvjet za razvoj ove paradigme (Maignan & Ferrell, 2004; Maignan et al., 2005; Kirchoff et al., 2011; Leonidou & Leonidou, 2011; Turan et al., 2016).

Stoga Fuller (1999) drži da je održivi marketing sveukupnost procesa planiranja, implementacije i kontrole razvoja, definiranja cijena, promocije i distribucije proizvoda, koji istovremeno udovoljava trima kriterijima: zadovoljavanju potreba potrošača, ostvarivanju organizacijskih ciljeva i kompatibilnosti procesa s eko-sustavom te da kao takav, predstavlja svoj doprinos marketinške struke održivom razvoju. Može se reći da je održivi marketing

usmjeren ka stvaranju vrijednosti potrošačima, uz istodobno ostvarivanje društvenih ciljeva i ciljeva u pogledu zaštite okoliša.

Održivi marketing može se definirati i kao „izgradnja i održavanje odnosa s kupcima, društvenim i prirodnim okruženjem“ (Nefat, 2015: 7), kao neophodan preduvjet ostvarenja održivog društva, koji ujedno doprinosi stvaranju konkurentske prednosti poslovnog subjekta ukoliko je usvojio sva načela i koncepte održivog razvoja. Širi obuhvat zagovaraju i Meler i Magaš (2014), koji održivi marketing drže novom vizijom, usmjerenoj učinkovitom korištenju raspoloživih ograničenih resursa tijekom procesa pružanja najviših vrijednosti potrošačima i ostalim dionicima, istovremeno uzimajući u obzir dugoročne interese društva i okoliša. Drže ga radikalnijim pristupom podmirivanja svih ekoloških troškova proizvodnje i potrošnje u nastojanju kreiranja održive ekonomije, u skladu s održivim razvojem. Autori održivom marketingu pristupaju kao održivom i profitabilnom odnosu s potrošačima, prirodnim i društvenim okruženjem, svojevrsnoj verziji društveno odgovornog marketinga ili, sagledava li se sa šireg aspekta, verziji društvenog marketinga a sagledava li ga se s najširegaspekta, drže ga inačicom makromarketinga. Također navode da održivi marketing može ostvariti doprinos održivom razvoju kroz svakodnevna nastojanja smanjivanja učinaka na okoliš i implementaciju novih poslovnih politika i strategija kojima se potiče koncept održivog rasta. Održivi marketing temelji se na Elkingtonovom (1997) TBL modelu održivosti te odluke koje proizlaze iz održivog marketinškog promišljanja moraju biti i etički i ekološki prihvatljive, a poslovni bi subjekti trebali preusmjeriti fokus s isključivo profitnog, na sveukupnu opću dobrobit ljudi i okoliša kako bi omogućili provedbu takvih odluka.

Posljednja dva desetljeća obilježena su porastom marketinških istraživanja koja se odnose na spregu marketinga i održivosti, odnosno održivog razvoja kao suvremene paradigme, pa Lunde (2018) istraživanjem dostupne znanstvene marketinške literature u razdoblju od 1997. do 2016. godine dolazi do zaključka o prisutnosti nedostatka konceptualnog i teorijskog objašnjenja o pristupima održivosti u marketinškim istraživanjima i nepostojanju jedinstvene definicije predmetnog pojma, unatoč činjenici da je teorijski okvir određen održivošću u marketinškoj literaturi tijekom navedenog razdoblja značajno evoluirao.

Najčešće korištene definicije održivog razvoja korištene u marketinškoj literaturi temelje se na Brundtlandinom izvješću (WCED, 1987), u kojem se održivi razvoj definira kao „razvoj koji omogućuje zadovoljavanje potreba sadašnjih, bez ugrožavanja potreba budućih generacija“, na pristupu zaštite okoliša i na načelima TBL-a (Elkington, 1994). Tako Lunde (2018) razlikuje

definicije održivosti kojima dominira (1) ekološki pristup (Soyez, 2012; Burgh-Woodman & King, 2013; Hensen et al., 2016; Volschenk et al., 2016) i (2) holističke definicije održivosti (Brundtland,1987; Elkington, 1994; Borland, 2009; Gordon et al., 2011; Hult, 2011; Newman et al., 2012; Olsen et al., 2014; Mittelstaedt et al., 2014;Varadarajan, 2017). Lunde (2018) drži kako većina definicija održivog marketinga predmetnu problematiku sagledava iz poslovne ili iz potrošačke, a ne iz cjelovite, holističke perspektive. Stoga održivom marketingu prilazi širim fokusom od uvriježenog Elkingtonovog (1997) TBL pristupa te održivi marketing drži strateškim stvaranjem, komunikacijom, isporukom, razmjenom i promicanjem ponuda koje stvaraju dobra, usluge i vrijednosti, koje istovremeno globalno umanjuju negativan utjecaj na okoliš, djeluju u skladu s etičkim načelima, povećavajući kvalitetu života sadašnjih i budućih potrošača i drugih dionika. Predloženoj definiciji pronalazi ishodište u definiciji marketinga AMA-e (2017) koja navodi da je marketing je skup aktivnosti, institucija i procesa usmjerenih stvaranju, komuniciranju, isporuci i razmjeni proizvoda i usluga koje uključuju koristi za potrošače, kupce, dobavljače i ostale dionike te za društvo u cjelini, Bagozzijevoj teoriji razmjene (1978) i u 288 prethodno predloženih definicija održivosti marketinške literature.

Crittenden et al. (2011) objašnjavaju kako okolišna odgovornost predstavlja sveukupnost uravnoteženog djelovanja svih aktivnosti poslovnog subjekta u postizanju ciljeva bez narušavanja ekosustava, društvena odgovornost poslovnog subjekta predstavlja pretpostavku isključivanja mogućnosti njegovog namjernog nanošenja štete bilo kojem od uključenih dionika, dok ekonomski napredak sagledavan s aspekta održivosti rezultira poslovnom uspješnošću, unaprjeđivanjem reputacije poslovnog subjekta te lojalnošću njegovih dionika.

Sun et al. (2014) drže kako koncept održivog marketinga proizlazi iz koncepta društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) koji se posebno fokusira na uravnoteženje i razvoj dugoročnih ekoloških, ekonomskih i društvenih ciljeva kako bi privukao kupce i doprinio potrebama dionika te kao takav uključuje zaštitu okoliša, ekonomsku i društvenu dimenziju (Sun et al., 2014; Kim et al., 2015), dok način njihovog balansiranja uvelike ovisi o tržištu, gospodarskoj grani i motivima poslovnog subjekta (Sun & Ko, 2016). Održiva se poslovna praksa nužno valja konzultirati kontinuiranim dijalogom sa svim dionicima, što predstavlja jedini način da se uravnoteže potrebe, zahtjevi i očekivanja potrošača i ostalih dionika s dugoročnim interesima i ciljevima poslovnog subjekta, dugoročnim interesima društva i potrebom za zaštitom okoliša (Richardson, 2018), a održivi se marketing temelji na strateškoj razmijeni vrijednosti, ideja, proizvoda i usluga između potrošača, poslovnih subjekata i društva u cjelini (Mittelstaedt et al., 2014). Richardson (2018) objašnjava kako održivi marketing svoje ishodište pronalazi i

obuhvaća načela trostruke odgovornosti te kako stoga odluke poslovnih subjekata trebaju biti ekološki i etički ispravne na način da stvaranje profita i uspješnost poslovanja usmjeravaju i sagledavaju i kroz prizmu stvaranja dobrobiti društvenoj zajednici i okolišu, kako bi omogućili implementaciju i afirmaciju održivog marketinga. Autor drži kako odgovorna i održiva poslovna praksa nužno treba biti utemeljena na kontinuiranom dijalogu sa svim dionicima, što predstavlja neizostavan čimbenik pri iznalaženju uravnoteživanja između zahtjeva potrošača i ostalih dionika te ciljeva poslovnog subjekta s jednog, zaštite okoliša s drugog te dugoročnih interesa društva u cjelini s trećeg aspekta trostruke odgovornosti.

Pristupajući održivom marketingu kao kompleksnom procesu razmjene vrijednosti, Lunde (2018) temeljem četrnaest najučestalije primjenjivanih teorijskih i konceptualnih modela čiji sistematizirani prikaz donosi tablica 2., a koje su marketinški stručnjaci koristili u svojim studijama o održivosti, predlaže i zagovara novi, drugačiji, širi holistički pristup sinergijskom djelovanju suvremenog marketinga i održivog razvoja - održivom marketingu.

Sinčić Ćorić (2021: 27) navodi kako „održivi marketing pretpostavlja marketinške prakse koje uvažavaju (1) okolišnu odgovornost - odnosno uravnoteženost poslovnog djelovanja s prirodnim okruženjem, (2) društvenu odgovornost - odnosno poslovanje koje vodi brigu o svim dionicima i (3) ekonomski napredak koji se temelji na načelima održivosti“, a Rudawska (2019) drži kako održivost treba biti sastavnim dijelom misije, vizije, vrijednosti, stavova i normi svih dijelova i članova poslovnog subjekta te njegovih poslovnih procesa i ciljeva, među kojima se posebno ističu marketinški ciljevi koje je moguće ostvariti uključivanjem održivosti u marketinško planiranje i strategiju te oblikovanje marketinškog instrumentarija (marketinškog miksa).

Održivi marketing, dakle, svoje fundamentalno ishodište pronalazi u paradigmi održivog razvoja i obuhvaća sve njezine vrijednosti. Može se, dakle, zaključiti da je održivi marketing kao proaktivan i anticipativan, gotovo vizionarski koncept koji nužno uključuje i uvažava okolišnu i društvenu odgovornost te ekonomski napredak (Bansal, 2005, citirano u Sinčić Ćorić, 2021), koji je usmjeren na stvaranje ostvarivih, ekološki i etički prihvatljivih i održivih ekonomskih, ekoloških i društvenih vrijednosti i doprinosa. Takav koncept, uz razvoj dugoročnih odnosa sa svim neposredno ili posredno uključenim dionicima, uzima u obzir kratkoročne i dugoročne učinke svojih odluka i prakse na sadašnje i buduće generacije, s ekonomskog, ekološkog i društvenog aspekta.

Tablica 2. Istraživanje održivosti u marketingu (1997. - 2016.): istaknuti teorijski pristupi i konceptualni modeli

Skupina	Teorijski pristup/model	Autori teorijskog pristupa/modela	Opis teorije (ideologija)	Primjena teorije u istraživanju održivosti	Autori koji istražuju održivost u marketingu	Doprinos
TEORIJA VRIJEDNOSTI I DRUŠTVENE TEORIJE	Dominantna društvena paradigma	Pirages & Ehrlich, 1974	Predstavlja perspektivu pojedinca i odabranih skupina o kolektivnom društvu (svim institucijama društva, koje oblikuju kvalitetu života i okoliša).	Istraživanje odnosa održivosti i političkih, ekonomskih, tehnoloških i društvenih varijabli. S porastom zabrinutosti, povećava se spremnost društva za promjenom ka održivijem načinu života.	Kilbourne et al.,1997; Mittelstaedt et al., 2014; Polonsky et al., 2014; Roberts & Bacon, 1997	Održivost proširuje društvenu teoriju uključivanjem razmjene vrijednosti te podizanjem obuhvata na makro razinu društva u cjelini. Markomarketinški pristup navodi se kao nužnost za proučavanje održive potrošnje.
	Teorija univerzalnih sadržaja i strukture vrijednosti	Schwartz, 1992	Vrijednosti su poželjni ciljevi koji usmjeravaju djelovanje pojedinca; ekološko ponašanje je posljedica društvenih i moralnih vrijednosti pojedinca.	Ispitivanje održivih vrijednosti potrošača, uvjerenja vezana uz brigu o okolišu, društvenim i kulturnim normama te kako one utječu na tvrtke, tržište i tržišni sustav.	Cho et al., 2013; Finch et al., 2017; Lee et al., 2014; Minton & Rose, 1997; Leary et al., 2016	Osobne norme oblikuju ekološko i društveno ponašanje. Teorija je ispitivanjem zelenog ponašanja pri kupnji te društvenog i ekološki odgovornog ponašanja unaprijedila znanje o motivima održivog ponašanja.
OKOLIŠNE TEORIJE I MODELI	Teorija ekološke zabrinutosti	Fransson & Garling, 1999; Matthes et al., 2014	Percepcija ekoloških problema kao zabrinjavajućih; lakše je utjecati na razvoj pozitivnih ekoloških stavova nego odgovarajućih ekoloških ponašanja.	Modeli i teorije razmatraju kontekst zabrinutosti za okoliš i uključuju ponašanje potrošača.	Bhatnagar & McKay-Nesbitt, 2016; Borland, 2009; Burgh-Woodman & King, 2013; Cleveland et al., 2012; Koller et al., 2011; Cummins et al., 2014; Diamantopoulas et al.. 2003; Hartmann & Apaoloza-Ibanez, 2012; Koller et al., 2011; Leary et al., 2014; Lin & Chang, 2012; Matthes et al., 2014; Paco & Reis, 2013; Pagiaslis & Krontalis, 2014; Prothero et al.. 2010; Pujari et al., 2004; Rosenbaum & Wong, 2015; Samli, 1998; Soyez, 2012; Tu et al., 2011; Visconti et al., 2014	Ekološka osviještenost i odgovornost dovode do konkurentske prednosti poslovnog subjekta. Teorija omogućava bolje razumijevanje povezanosti čovjeka i ekosustava, ekološke prihvatljivosti i stupanja zabrinutosti razmatranjem odnosa konstrukta stav-namjera-ponašanje u marketinškim istraživanjima.
	Teorija skepticizma	Maronick & Andrews, 1999	Nepovjerenje u tvrdnje o zaštiti okoliša.	Što je potrošač zabrinutiji za okoliš, to je sumnjičaviji i skeptičniji. Zeleni konzumerizam potiče kritiku zelenog oglašavanja.	Burgh-Woodman & King, 2013; Maronick & Andrews, 1999; Matthes & Wonneberger, 2014; Mohr et al., 1998	Održivost proširuje okvire skepticizma pouzdanošću, znanjem o održivom razvoju, uvjerljivošću i medijskom vidljivošću kao prediktorima namjere kupovine. Naglašava važnost razlikovanja održivog oglašavanja od *greenwashinga* i općeg skepticizma.
POSLOVNE I INSTITUCIONALNE TEORIJE	Teorija dionika	Freeman, 1984	Dionički pristup predstavlja stvaranje viših vrijednosti za dionike, bez kompromitiranja ostvarivanja ciljeva poslovnog subjekta.	Na različite skupine dionika utječu različiti čimbenici, različitim intenzitetom. Integriranje održive poslovne orijentacije stvara veću konkurentsku prednost. Svi dionici bi trebali koristiti praksu ekonomske, društvene i	Chabowski et al., 2011; Collins et al., 2007; Cronin Jr. et al., 2011; Hult, 2011; Johnsen et al., 2017; Mathur & Mathur, 2000; Mitchell et al., 2010; Polonsky, 2011; Rivera-Camino, 2007; Scandelius & Cohen, 2016; Seshadri, 2013; Sheth & Sinha, 2015; Volschenk et al., 2016	Sinergijsko djelovanje svih dionika pretpostavka je održivog razvoja, ostvarivog putem trostruke odgovornosti, adekvatnog programa i pluralističkog upravljanja. Održivost uključuje ne samo potrošače i poslovne subjekte, nego i društvo i okoliš. Kreatori zakonodavnog okvira i donositelji odluka trebaju u

Skupina	Teorijski pristup/model	Autori teorijskog pristupa/modela	Opis teorije (ideologija)	Primjena teorije u istraživanju održivosti	Autori koji istražuju održivost u marketingu	Doprinos
				ekološke održivosti na mikro i makro razini.		procese uključiti sve pojedince te društvene, gospodarske i ekološke dionike.
	Teorija Makrotržišta; Institicionalna teorija	Hunt, 1981; Layton, 2007; Scott, 2008	Važna uloga institucija u poticanju implementacije održivosti u poslovnim subjektima, što vodi do održivog razvoja društva u cjelini.	Naglašava se održiva potrošnja, ekološka osviještenost, antikonzumerizam, održiva poslovna praksa i održivi marketing.	Arquitt & Cornwell, 2007; Doganova & Karnoe, 2015; Dolan, 2002; Ertekin & Atik, 2014; Gordon et al., 2011; Humphreys, 2014; Lim, 2016; Meng. 2015; Mitchell et al., 2010; Mittelstaedt et al., 2014; Phipps & Brace-Govan, 2011; Press & Arnould, 2009; Soyez, 2012; Thøgersen, 2010; Varadarajan, 2017; Viswanathan et al., 2009	Povezivanje potrošača i poslovnih subjekata s okolišem i društvom u cjelini. Prihvaćanja važnosti društvenih učinaka na općenito na elemente održivosti, ali i na pojedince i na poslovne subjekte. Ova ideja obuhvaća i etičke i tehnološke dimenzije te održivost sagledava s makro razine, sagledavajući međuodnos marketinga i održivosti.
	Teorija resursnog pristupa	Hart, 1995	Resursi i sposobnosti doprinose stjecanju održive konkurentske prednosti.	Održivi marketing unaprjeđuje poslovne performance, stvara ekonomsku pravednost i ekološku sposobnost. Ističe postojanje zelenih segmenata potrošača, društveno odgovornog ponašanje i zelene proizvode koji vode do konkurentske prednosti.	Baker & Sinkula, 2005; Crittenden et al., 2011; Gabler et al., 2015; Hunt, 2011	Predstavlja konstrukt ekološke sposobnosti identificirajući održive ljudske, poslovne i tehnološke resurse, uključuje održivu poslovnu praksu, različite interese i pritiske dionika i održivo upravljanje, podižući percepcije o održivost i kvaliteti resursa.
	Teorija resursne prednosti	Hunt & Morgan, 1994	Uključivanje održivosti u marketinšku strategiju doprinosi resursnoj prednosti u odnosu na konkurente.			
	Teorija održivog lanca opskrbe	Srivastava, 2007	Briga za okoliš integrirana je u sve strukture opskrbnog lanca, uključujući dizajn proizvoda, izvor materijala i odabir, proizvodnih procesa, isporuku konačnog proizvoda te upravljanje proizvodom nakon njegovog životnog vijeka.	Održivi lanac opskrbe poboljšava performance, konkurentnost i intenzitet nabave u šest dimenzija: proizvod, promocija, planiranje, proces, ljudi i projekt te stvara učinkovitije, konkurentnije i ekološki superiornije poslovne subjekte.	Bourlakis et al., 2014; Brindley & Oxborrow, 2014; Chan et al., 2015; Heoejmose et al., 2012; Lee & Lam, 2012	Postoje dva pokretača održivosti: učinkovitost te sezonalnost/lokalnost. Integriranje održivosti dovodi do pozitivnih učinaka održivog marketinga i održivog upravljanja opskrbnim lancem, unaprjeđujući poslovnu uspješnost i umanjujući negativan utjecaj na okoliš.
TEORIJE POTROŠAČA I PONAŠANJA	Teorija regulacijskog usmjerenja	Higgins, 1997	Pojedinci usmjereni na promociju preferiraju aktivnosti povezane sa žudnjom, dok usmjereni na prevenciju preferiraju opreznost (težnji za zaštitom, sigurnost i odgovornost).	Apeli održivosti umanjuju negativan utjecaj na okoliš.	Bhatnagar & McKay-Nesbitt, 2016; Bullard & Manchanda, 2013; Kareklas et al., 2012; Ku et al., 2012	Održivi apeli trebaju pratiti motivacije potrošača, shvaćajući kako i zašto potrošači favoriziraju održive proizvode. Potvrđena je povezanost između usmjerenosti na promociju i brige za okoliš.
	Teorija planiranog ponašanja	Ajzen, 1985	Uvjerenja, vrijednosti i subjektivne norme i stavovi uz percipiranu kontrolu ponašanja oblikuju namjere	Iako stavovi određuju namjere i ponašanja, namjerno i usputno obrazovanje za održivi razvoj intenzivira brigu za okoliš i utječe na namjeru	Egea & Frutos, 2013; Grimmer & Bingham, 2013; Grimmer et al., 2016; Kalamas et al., 2014; Kim et al., 2015; Newton et al., 2015; Paco & Reis, 2013; Soyez, 2012	Procjena namjere održivog i odgovornog ponašanja, ističući da komunikacija ekološki i društveno odgovornih poslovnih subjekata dovodi do odgovornih i održivih namjera ponašanja potrošača, a prisutnost

Skupina	Teorijski pristup/model	Autori teorijskog pristupa/modela	Opis teorije (ideologija)	Primjena teorije u istraživanju održivosti	Autori koji istražuju održivost u marketingu	Doprinos
			ponašanja u konkretno ponašanje.	kupovine. Ekološka osviještenost i ponašanje različito je u različitim kulturama.		u medijima prediktor je održive namjere kupovine.
	Teorija promišljenog djelovanja	Ajzen & Fishbein, 1980	Na temelju stavova i namjera ponašanja, moguće je predvidjeti kako će se pojedinci ponašati.	Ekološka zabrinutost potrošača za namjeru kupnje uvjetovana je posredovana stavom o održivosti. Ekološki osviješteni potrošači spremni su platiti dodatni iznos kao premiju za održivi proizvod.	Egea & Frutos, 2013; Grimmer & Bingham, 2013; Grimmer et al., 2016; Hartmann i Apaoloza-Ibanez, 2012; Husted et al., 2014; Kalamas et al., 2014	Održivi poslovni subjekti koji promiču održive proizvode utječu na održive stavove potrošača, namjere kupnje i ponašanje, uz istovremeno unaprjeđenje povjerenja u marku proizvoda i sam poslovni subjekt, povećanje percepcije održivosti i veće kvalitete resursa.
DRUŠTVENO-PSIHOLOŠKE TEORIJE	Socijalna psihologija	Allport, 1985	Razumijevanje kako ponašanje svakog pojedinca utječe na društveno okruženje; društvo u cjelini doprinosi ostvarivanju individualnih ciljeva pojedinaca; Društveni (kulturne i društvene norme) i psihološki čimbenici (osjećaji, misli i uvjerenja) igraju ključne uloge u oblikovanju potrošačke kvalitete života i dobrobiti.	Teorije socijalne psihologije koriste se u kontekstu zašite okoliša, održivog ponašanja, preprekama zelenoj potrošnji, stavovima i zabrinutosti za okoliš te materijalizmu.	Cummins et al., 2014; Egea & Frutos, 2013; Felix & Braunsberger, 2016; Gleim et al., 2013; Goldstein et al., 2008; Kwon et al., 2016; Melnyk et al., 2013; Newman et al., 2014; Phipps et al., 2013; Seegebarth et al., 2016; White & Simpson, 2013; Yakobovitch & Grinstein, 2016	Naglašava razmjenu vrijednosti između potrošača i okoliša te razmatra učinak društvenih i psiholoških čimbenika na održivo ponašanje, norme, stavove i potrošnju. Održivo ponašanje rezultira kao posljedica istovremene interakcije potrošača u njihovom okruženju
	Teorija konstruktivne razine psihološke udaljenosti	Trope & Liberman, 2003	Vremenski odmak (psihološki ili geografski) mijenja percepciju osobe: veća vremenska udaljenost dovodi do apstrakcije pojma, u usporedbi s manjim vremenskim odmakom, kada je percepcija pojma konkretnija.	Ispitivanje učinaka održivih poruka oglašavanja, označavanja proizvoda i održivog ponašanja. Apstraktne poruke snažnijeg su učinka na stavove potrošača, njihovu namjeru kupnje i održivo ponašanje.	Chang et al., 2015; Chen, 2016; Tangari et al., 2015; Viswanathan et al., 2014; Yang et al., 2015	Ističe važnost oglašavanja, promocije, komunikacije i namjere ponašanje u kontekstu održivosti te služi kao ishodište marketinškim stručnjacima prilikom oblikovanja komunikacije o održivim proizvodima i uslugama.

Izvor: prilagodba autorice prema Lunde (2018)

4.2. Suprotnosti između konvencionalnog i održivog marketinga te mogućnosti njihova prevladavanja

Konvencionalni marketinški koncept fundamentalno je fokusiran na profit te zanemaruje socijalne i ekološke aspekte. Upravo je održivi marketing svojevrsna inicijativa kojom se navedeno nastoji prevladati kako bi se ostvario doprinos u svim aspektima održivog razvoja. Stoga za potpunije razumijevanje pojma i sveobuhvatnog značenja održivog marketinga valja navesti i njegove različitosti u odnosu na prethodnicu održive marketinške paradigme - konvencionalni marketing, koje se ogledaju u specifičnostima njegovih ciljeva, kao i u njegovom vremenskom i vrijednosnom fokusu, što prikazuje tablica 3.

Tablica 3. Temeljne razlike između konvencionalnog i održivog marketinga

	Konvencionalni marketing	Održivi marketing
Potrošači	Potrošači sa svojim životnim stilom	**Ljudska bića sa svojim životima**
Proizvodi	„Od kolijevke pa do groba“ Jednako za sve Proizvodi	**„Od kolijevke pa do kolijevke“** **Fleksibilno** **Usluge**
Marketing i komunikacija	Orijentirano na prodaju Krajnje koristi	**Edukativno** **Vrijednosti**
Gospodarski subjekt	Reaktivno Neovisno Kompetitivno Po odjelima Kratkoročno orijentirano Maksimiziranje profita	**Proaktivno** **Međuovisno** **Kooperativno** **Holistički** **Dugoročno orijentirano** **Dvostruki krajnji cilj**

Izvor: prilagodba autorice prema van Dam & Apeldoorn (1996)

Peattie (2016) ističe razlike između promišljanja koja obilježavaju konvencionalni i održivi marketing s aspekta vremenskog okvira, ciljeva, temeljnih načela, fokusa, dominantnog svjetonazora i ograničenja, koje sažeto prikazuje tablica 4.

Tablica 4. Razlike između konvencionalnog i održivog marketinškog promišljanja

Aspekti	Konvencionalni marketing	Održivi marketing
Vremenski okvir	Sadašnjost Kratkoročnost i srednjoročnost	**Budućnost** **Dugoročnost**
Cilj	Zadovoljavanje potreba	**Opće dobro**
Načela	Suverenost potrošača	**Pravičnost**
Fokus	Individualne želje(posebice bogatih)	**Društvene potrebe (posebice potrebitih)**
Svjetonazor	Globalna potrošnja i proizvodnja	**Globalno očuvanje**
Okruženje	Ekonomski hiper-prostor	**Ograničenja okoliša**

Izvor: prilagodba autorice prema Belz & Peattie (2009)

Rakić i Rakić (2015) ističu kako opredjeljenje poslovnih subjekata, implementacija i provedba specifičnog marketinškog koncepta znatno ovisi o geografskim karakteristikama, nacionalnom gospodarskom razvoju, kulturi, karakteristikama potrošača i tržišta u kojem poslovni subjekt

djeluje (informiranost potrošača i njihova razina obrazovanja, prihodi i kupovnu moć, ekološka osviještenost, itd.). Konvencionalni (ili transakcijski, kako ga još autorice nazivaju) marketing podrazumijeva fokusiranost na potrošača s isključivim ciljem ostvarivanja profita, u kojem ključne aktere predstavljaju profitno orijentirani poslovni subjekti koji odnose s potrošačima najčešće svode na kratkoročne transakcije (razmjena proizvoda za novac), pritom primjenjujući konvencionalni McCarthyjev 4P marketinški instrumentarij. Suprotno navedenom, održivi marketing temelji se na četiri potpuno drugačija načela (Peattie & Belz, 2010): (1) socioekološki problemi postaju ishodište marketinškog procesa, a ne skup ograničenja, (2) cjelovito razumijevanje ponašanja potrošača, (3) transformacija postojećeg marketinškog miksa i (4) dugoročni odnosi. Ključne razlike ciljeva, vrijednosti i obuhvata konvencionalnog i održivog marketinga sažeto donosi tablica 5.

Tablica 5. Različitosti ciljeva, vrijednosti i obuhvata konvencionalnog i održivog marketinga

	Konvencionalni marketing	**Održivi marketing**
Ciljevi	• Opstanak poslovnog subjekta = Profit	**Održivi razvoj:** • **Ekonomska održivost (opstanak poslovnog subjekta)** • **Okolišna održivost (zaštita okoliša)** • **Društvena održivost**
Ključni dionici	• Profitno orijentirani poslovni subjekti • Potrošači	• **Poslovni subjekti orijentirani na održivost** • **Potrošači orijentirani na održivost**
Odnosi s potrošačima i dionicima	• Kratkoročne transakcije između poslovnog subjekta i potrošača	**Dugoročni i trajni odnosi sa svim dionicima**
Životni stil	• Konzumerizam	• **Održivi razvoj kao životni stil**
Vrijednosti	• Komercijalne	• **Održivost**

Izvor: prilagodba autorice prema Rakić & Rakić (2015)

Temeljne različitosti obilježja konvencionalnog i održivog marketinga ogledaju se u asertivnom, konstruktivnom, sveobuhvatnom, društveno odgovornom, anticipativnom, altruističnom i proaktivnom načinu promišljanja gospodarskih subjekata, koji predstavlja jedan od izvora njihove konkurentske prednosti (Martin & Schouten, 2012). Bit ovakvog, održivog proaktivnog pristupa ogleda se u kontinuiranom učenju, specijalizaciji, istraživanju, uvođenju novih tehnologija, upotrebi novih alternativnih materijala, otkrivanju i ispunjavanju još neotkrivenih želja i potreba potrošača, a sve to poštujući standarde zaštite okoliša. Niyazieva (2018) ističe, razmotrivši razlike između konvencionalnog i održivog marketinga sažima osobitosti održivog marketinga i navodi kako se one ogledaju u promjeni usredotočenosti sa želja na potrebe potrošača, javlja se i nastojanje stvaranja zadovoljstva svih dionika te se uzimaju u obzir socijalne potrebe i zaštita okoliša, što dovodi to potrebe transformacije marketinškog miksa kako bi bio u funkciji i u skladu s načelima održivog razvoja. Belz i Peattie

(2009) vide rješenje u transformaciji konvencionalnog McCarthyjevog 4P modela koji, kako navode, odražava perspektivu proizvođača, a ne potrošača, u tzv. 4C model.

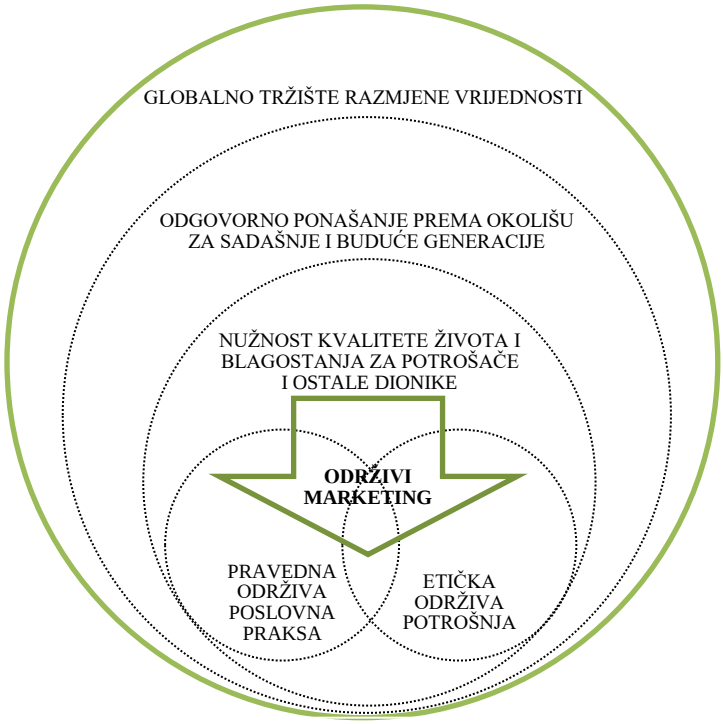
Konvencionalni marketinški miks obuhvaća aktivnosti u smislu ponude odgovarajućeg proizvoda s aspekta cijene, promotivnih aktivnosti te distribucije, odnosno mjesta njegove prodaje, no upravljanje isključivo navedenim elementima uskraćuje mogućnost poslovnom subjektu da adekvatno odgovori na izazove koje nameće održivost. Nastavno, Pomering (2014) kao alternativu predlaže matricu održivog marketinga koju izrađuje proširujući McCarthyjev 4P model marketinškog miksa dodatnim elementima i trima dimenzijama održivosti te predlaže model strateškog planiranja održivog marketinga. Odabrani, relevantni modeli bit će prikazani u točki 4.5.1.4., kojom se detaljno razrađuje tematika marketinškog miksa održivog marketinga, odnosno održivog marketinškog miksa.

4.3. Načela održivog marketinga

Fuller (1999) naglašava kako održivi marketing predstavlja novu paradigmu koja polazi od ishodišne ideje kako sustav proizvodnje i potrošnje trebaju funkcionirati sinkronizirano, na način najsličniji prirodnim cikličkim sustavima te da održivo marketinško opredjeljenje obuhvaća pet načela: (1) „Ekosustavi predstavljaju fizički ograničavajući čimbenik marketinških odluka“ - načelo je koje navodi da uobičajena održiva politika poslovanja mora u potpunosti pokrivati ekološke troškove uz kontinuiranu analizu učinaka marketinških aktivnosti na okoliš; (2) „Životni ciklus sustava proizvoda je adekvatan okvir za donošenje odluka“ - ovo načelo navodi potrebu holističkog pristupa za razumijevanje ekološkog utjecaja, ekoloških pitanja i održivih marketinških rješenja; (3) „Prevencija zagađenja i ponovna upotreba resursa su jedina je adekvatna strategija koja vodi održivosti“ - ovo načelo objašnjava mogućnost očuvanja i unaprjeđenja funkcioniranja ekosustava koja se temelji na razvoju proizvodnih sustava s „nula otpada“ i „nula-emisija“; (4) „Načelo multiplikativnog efekta“ - objašnjava kako napori kojima gospodarski subjekti uvode ekološka poboljšanja te potrošača na mikro razini vode do sveukupnih unaprjeđenja na makro razini te (5) „Održivi marketing ne predstavlja oblik korporativnog altruizma“ - ovo načelo ističe kako gospodarski subjekti ne smiju zanemariti činjenicu da zadovoljavanje potrošača i ostvarivanje njihovih gospodarskih ciljeva i dalje ostaju temeljni preduvjeti u procesu postizanja ekološke kompatibilnosti.

Navedena načela predstavljaju osnovu, nužne preduvjete, polazišnu točku odnosno temelj iz kojeg, kako Fuller (1999) navodi, proizlazi održivo marketinško promišljanje, no njihovom analizom može se zaključiti da takva perspektiva dominantno uzima u obzir ekološke aspekte. Lunde (2018) temeljem trinaest najučestalije primjenjivanih teorijskih i konceptualnih modela koje su marketinški stručnjaci koristili u svojim marketinškim studijama o održivosti predlaže novi, holistički pristup sinergijskom djelovanju suvremenog marketinga i održivog razvoja te predlaže pet načela održivosti sadržanih u „zelenom“ (eng. *green*) okviru održivog marketinga, nazvanom kao akronim početnih slova anglosaksonskih pojmova: „***G****lobalized marketplace of value exchange*“ (globalno tržište razmjene vrijednosti), „***R****esponsible environmental behavior for current and future generations*“ (odgovorno ponašanje prema okolišu za sadašnje i buduće generacije), „***E****quitable sustainable business practices*“ (pravedna održiva poslovna praksa), „***E****thical sustainable consumption*“ (etička održiva potrošnja) i „***N****ecessary quality of life and well-being for both consumers and stakeholders*“ (nužnost kvalitete života i blagostanja za potrošače i ostale dionike), čime konceptualno i teorijski pojašnjava, objedinjuje i proširuje postojeće spoznaje iz predmetnog područja, predlažući teorijske i praktične implikacije.

Predloženim zelenim okvirom održivog marketinga ističe se važnost uloge potrošača u stvaranju održivog društva, uz jednaku važnost poslovnih subjekata koji na tržištu nude održive proizvode i usluge, koji su ujedno profitabilni i poželjni. Potrošači traže proizvode koji poboljšavaju njihovu kvalitetu života i dobrobit (Kilbourne et al., 1997) te se zajedno s poslovnim subjektima trebaju ponašati odgovorno kako bi stvorili održivo tržište, jer svi dionici utječu na marketinške odluke koje se odnose na održivost (Rivera-Camino, 2007). Predloženi zeleni okvir održivog marketinga (Lunde, 2018) koji donosi shema 12., predstavlja cjelovito rješenje koje putem pet načela određuje smjer djelovanja održivog marketinga, koji se temelji na razmjeni vrijednosti između makrorazine društva i mikrorazine pojedinačnih potrošača i poslovnih subjekata (Mittelstaedt et al., 2014), koja umanjuje negativan učinak na okoliš (Polonsky, 2011), pritom vodeći računa o potrebama budućih naraštaja, a svoje teorijsko ishodište pronalazi u odnosima razmjene kao temeljnim predmetom teorije marketinga (Hunt, 1983).



Shema 12. Načela održivog marketinga sadržana u zelenom okviru održivog marketinga

Izvor: prilagodba autorice prema Lunde (2018)

U predloženom zelenom okviru isprekidane linije prikazuju međuovisnost načela održivog marketinga, odnosno međusobne odnose između potrošača, poslovnih subjekata i društva u cjelini, uz jednaku sklonost i stremljenje povećanju kvalitete života i blagostanja od strane potrošača i poslovnih subjekata, dok svih pet načela prikazanih kružnicama simbolički prikazuju fluidne i kontinuirane interakcije i odnose između svih dionika. Autor u svom modelu drži globalno tržište razmjene vrijednosti na kojem potrošači, poslovni subjekti, vlade i države djeluju za boljitak svih dionika (Kilbourne & Carlson, 2008), nužnom pretpostavkom održivog marketinga, jer održivi marketing ne postoji bez odnosa razmjene koji stvaraju vrijednost za potrošače, poslovne subjekte i društvo u cjelini. Odgovorno ponašanje prema okolišu sadašnjih i budućih generacija određeno je prethodnim elementom, globalnim tržištem razmjene vrijednosti, čiji fokus na okoliš proizlazi iz Brundtlandinog izvješća (WCED, 1987), određeno je time što održivi marketing iziskuje da se društvo ponaša na ekološki odgovoran način za dobrobit sadašnjih i budućih generacija.

Pravedna održiva poslovna praksa ima uži obuhvat od svoje dvije prethodnice te podrazumijeva percepcije pravednog i održivog poslovanja sa stajališta dionika, jer održivost predstavlja zajedničku odgovornost svih uključenih dionika (Seshadri, 2013), a odgovorni i održivi poslovni subjekti mogu poticati ostale dionike (potrošače, druge poslovne subjekte i vladu) na

održivost i odgovornost (Scandelius & Cohen, 2016). Pravedna održiva poslovna praksa i etička održiva potrošnja imaju u većem dijelu različit, ali u manjem i preklapajući odnos, koji je predstavljen održivim marketingom. Etička, pravedna i održiva potrošnja u smislu korištenja resursa na način zadovoljavanja temeljnih potreba i stvaranja doprinosa kvaliteti života, bez ugrožavanja potreba budućih generacija (Dolan, 2002), potiče sve dionike društva na etičnost i odgovornost na putu ka održivoj potrošnji, dok su kvaliteta života i blagostanje za potrošače i ostale dionike dostižni uz pretpostavku uspostavljenih čvrstih temelja odgovornosti prema sadašnjim i budućim generacijama svih uključenih dionika, kroz sustavnu primjenu pravedne održive poslovne prakse te održivu i odgovornu potrošnju.

Lunde (2018) drži kako je teorija održivog marketinga evoluirala na dva isključiva načina, i to ili makromarketinškim ili mikromarketinškim pristupom, bez primjene za održivi marketing primjerenijeg, sveobuhvatnog holističkog pristupa te stoga predloženim holističkim zelenim okvirom održivog marketinga koji se temelji na pet načela održivosti sugerira cjelovitiji i sveobuhvatniji fokus marketinške znanosti na održivost.

4.4. Sastavnice održivog marketinga

Sustavnim sagledavanjem problematike koja je dovela do nužnosti implementacije održivosti u poslovanje organizacija, nameće se pitanje o načinima pristupa izazovima modificiranja i implementacije marketinške funkcije unutar poslovnog subjekta, a različiti pristupi predmetnoj problematici rezultiraju i različitim rješenjima u dostupnoj literaturi, jednako kao što je to slučaj s definiranjem pojma održivog marketinga.

Nastavno na prikaz razvojnih faza i definicija održivog marketinga, a kako bi se zadovoljila sva tri aspekta obuhvaćena Fullerovom (1999) definicijom održivog razvoja koja proizlazi iz trobilančnog pristupa održivosti, klasična podjela razlikuje sljedeće dimenzije održivog marketinga: ekonomsku, ekološku i društvenu dimenziju. Henriques i Richardson (2013: 28) ističu kako su navedene dimenzije u samom određenju održivosti kao pojma inseparabilne i međusobno zavisne te ih je stoga nužno sagledavati sveobuhvatno kroz njihove međuodnose: ekonomska dimenzija održivosti obuhvaća tradicionalne marketinške ciljeve koji pretpostavljaju profitabilnost i poslovnu uspješnost, ekološka dimenzija obuhvaća kreiranje i provedbu aktivnosti s ciljem minimiziranja negativnih i ostvarivanja pozitivnih utjecaja na

okoliš, dok se društvena dimenzija održivog marketinga temelji na donošenju odluka koje utječu na dobrobit, boljitak i zdravlje potrošača i zaposlenika te svih ostalih interesnih skupina.

Nastavno, Gordon et al. (2011) su temeljem prethodnih istraživanja razvili i predložili model održivog marketinga čije su okosnice ideje o načinu unaprjeđivanja konvencionalnog marketinškog sustava na način da se stvaraju i pronalaze tržišne prilike u kojima će proizvodi i usluge biti održiviji (Peattie, 2007), bez negativnih utjecaja na okoliš, uz nužne promjene neodržive potrošnje i dosadašnjih neprimjerenih obrazaca ponašanja potrošača (UNCED, 1992) te prihvaćanje održivog razvoja kao nove paradigme i životne filozofije. Autori (Gordon et al., 2011) predlažu model održivog marketinga kojim je moguće odgovoriti na prethodno navedene izazove današnjeg društva, koji se sastoji od tri komplementarne, međuovisne i često međusobno preklapajuće sastavnice: (1) zeleni marketing, (2) društveni marketing i (3) kritički marketing. Kako bi održivi marketing mogao postati stvarnost te se kao održiva disciplina mogao razvijati te višestrukih različitih pristupa i nastojanja implementacije koncepta održivosti u marketinška načela, teoriju i praksu, Gordon et al. (2011) ističu nužnost istovremene strateške operacionalizacije svih triju dimenzija održivosti te predlažu model prikazan sljedećom shemom 13. kojim ih obuhvaćaju.

Sličan pristup zagovara i van Dam (2017), koji u svome radu razmatra i uspoređuje tri različite koncepcije održivog marketinga, koje Gordon et al. (2011) nazivaju sastavnicama održivog marketinga. Van Dam (2017) te različite koncepcije održivog marketinga naziva društvenim, zelenim i kritičkim održivim marketingom, odnosno navodi kako održivi marketing predstavlja društveni marketing, zeleni marketing i kritički marketing te sukladno navedenom raspravlja o društvenom održivom marketingu, zelenom održivom marketingu i kritičkom održivom marketingu. Društveni održivi marketing predstavlja pristup upravljanja marketingom usredotočen na potrošače i ostale dionike, koji ističe potrebu institucionaliziranja odgovornosti za održivi razvoj, prenesenu na više društvene instance. Zeleni održivi marketing, koji predstavlja mikromarketinški pristup primarno usredotočen na razvoj održivih proizvoda i usluga, nasuprot društvenom održivom marketingu, ističe potrebu proaktivnog marketinškog upravljanja odgovornošću za održivi razvoj unutar postojećih struktura poslovnog subjekta. Kritički održivi marketing ima za cilj reevaluaciju pretpostavki postojećeg tržišnog sustava koje onemogućavaju transformaciju u održivi marketinški sustav te kao i društveni održivi marketing, dodatno ističe odgovornost za održivi razvoj u institucionalnog okruženja poslovnog subjekta. Autor drži kako kritički održivi marketing, suprotno prethodnim koncepcijama

održivog marketinga, ističe neadekvatnost kapitalističkog neoliberalizma usredotočenog na maksimizaciju ekonomskih učinaka i profita te nužnost promjene takvog neprimjerenog pristupa na putu kao održivom razvoju.

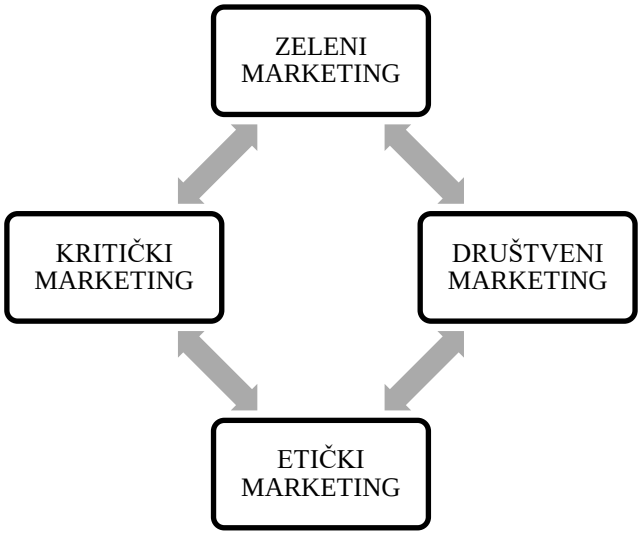
Shema 13. Sastavnice održivog marketinga

Izvor: prilagodba autorice prema Gordon et al. (2011)

No, Bridges i Wilhelm (2008) raspravljaju da su i zeleni i društveni marketing prvenstveno orijentirani na specifične probleme, dok strateški napori održivog marketinga obuhvaćaju sve tri dimenzije održivog marketinga: ekonomsku, ekološku i društvenu dimenziju (Fuller, 1999), što posljedično iziskuje da se u bit marketinškog djelovanja uključi i dimenzija održivosti jer, kako autori ističu, održivi marketing predstavlja širi, holistički pristup koji istovremeno uravnotežuje i stavlja jednak naglasak na društvenu, ekonomsku i ekološku dimenziju.

Belz i Peattie (2009) održivi marketing sagledavaju kao svojevrsnu sinergiju suvremenog marketinga, marketinga odnosa, ekološkog marketinga i etičkog marketinga, i to sa šireg, makro-marketinškog aspekta, a Trivedi et al. (2018) sugeriraju pristup održivom marketingu koji obuhvaća koncepte marketinga okoliša, zelenog marketinga i društvenog marketinga te ga

drže „etičnijim“ oblikom marketinga koji ne narušava ekosustav i udovoljava potrebama sadašnjih i budućih generacija.



Shema 14. Prošireni model održivog marketinga

Izvor: prilagodba autorice prema Garcia-Rosell & Moisander (2007), Gordon et al. (2011), Trivedi et al. (2018)

Uzimajući u obzir različite pristupe i tumačenja kao svojevrsno ishodište normativno poželjnih aspekata u kontekstu strategije održivog marketinga, predloženi model održivog marketinga Gordona et al. (2011) drži se ishodištem koje je moguće, uzmemo li u obzir promišljanja autora Garcia-Rosell i Moisander (2007), Belz i Peattie (2009) te Trivedi et al. (2018), nadograditi „etičnošću“. U dijelu koji slijedi, a nakon prethodnog prikaza proširenog modela održivog marketinga (shema 14.), iznose se obilježja četiriju sastavnica održivog marketinga: zelenog marketinga, društvenog marketinga te kritičkog i etičkog marketinga.

4.4.1. Zeleni marketing

Početni korak suvremenog marketinga ka održivosti predstavlja implementaciju i primjenu zelenog marketinga (Gordon et al., 2011), što je evidentno ukoliko promatramo njihov predloženi model održivog marketinga, čiju sastavnicu zeleni marketing i čini. Zeleni marketing može se definirati kao holistički proces kojim se identificira, anticipira i udovoljava potrebama potrošača i društva, na održivi i profitabilan način (Peattie, 1995). Polonsky (1994) navodi kako zeleni marketing predstavlja dio sveukupnih marketinških aktivnosti te uzima u obzir pozitivne i negativne aspekte, s dominantnim fokusom na ekološka pitanja. Američka marketinška asocijacija (AMA, 1975, citirano u Kinnear et. al., 1976) definira zeleni marketing

kao „izučavanje pozitivnih i negativnih aspekata marketinških aktivnosti na onečišćavanje, iscrpljivanje energije i iscrpljivanje neenergetskih resursa“, dok Pride i Ferrell (1993) definiraju zeleni marketing kao proces kreiranja, promocije, određivanja cijena te distribucije proizvoda koji ne ugrožavaju prirodni okoliš.

Prve definicije zelenog marketinga uglavnom su usmjerene na specifične individualne aktivnosti (npr. proizvodnja i promocija zelenih ili proizvoda sa smanjenim negativnim ekološkim utjecajima), no suvremeno razumijevanje zelenog marketinga obuhvaća širu multidisciplinarnu perspektivu (Kilbourne, 1998). Dahlstrom (2011) definira zeleni marketing kao izučavanje sveukupnosti uloženih napora koji se odnose na proizvodnju, promociju pakiranje, distribuciju i potrošnju proizvoda, na način koji je ekološki osviješten i senzibiliziran. AMA zeleni marketing naziva i marketingom proizvoda sigurnih za okoliš ili proizvoda osmišljenih s ciljem minimiziranja negativnih učinaka na okoliš ili na unaprjeđivanje kvalitete okoliša (AMA.org Dictionary, 2014). Može se zaključiti da se u suvremenoj literaturi koristi širi, holistički, integrirani pristup koji nastoji uravnotežiti imperative smanjenja negativnih utjecaja na okoliš i zadovoljavanja potreba potrošača.

Lacković i Andrlić (2007) koji navode kako je zeleni marketing „oblik društvenog marketinga u kojemu proizvodi, usluge i sve marketinške aktivnosti planiraju i implementiraju uzimajući u obzir djelovanje i utjecaj koji mogu imati na okoliš i društvo u cjelini“, koja implicira na prethodno navedena međusobna preklapanja sastavnica održivog marketinga.

U evoluciji zelenog marketinga Peattie (2001) razlikuje tri razvojne faze, a diferencira ih temeljem obuhvata, ciljeva i pristupa: (1) ekološki marketing, (2) marketing zaštite okoliša i (3) održivi marketing. Navedene faze se kao sintagme u literaturi često koriste kao istoznačnice zelenog marketinga, no u ovom slučaju se, međutim, ne raspravlja o pojmovnom razgraničenju, već o nastojanju obilježavanja razvojnih faza zelenog marketinga primjenom različitih sintagmi. Tako autor objašnjava da ekološki marketing svoje ishodište pronalazi u društvenim i ekološkim problemima 1960-ih i ranih 1970-ih godina koji dovode do razvoja novog načina promišljanja, čiji je razvoj obilježio 1970-e-i rane 1980-e godine, kada relativno mali broj gospodarskih subjekata i potrošača mijenja svoje ponašanje, usredotočen na specifične ekološke probleme s naglaskom na lokalna i nacionalna pitanja onečišćenja i smanjenja korištenja raspoloživih resursa. Ovu razvojnu fazu karakteriziraju poboljšanja proizvodnih procesa kao reakcija na promjene u zakonskoj regulativi, koja su imala za cilj smanjenje zagađenja i onečišćenja, u vrijeme kada zaštita okoliša nužno predstavlja isključivo izvor

povećanja troškova proizvodnje i marketinška ograničenja, dok je smanjenje ovisnosti potrošača o izrazito štetnim proizvodima za okoliš tek u svojim začecima.

Druga razvojna faza zelenog marketinga, koju Peattie (2001) naziva marketingom zaštite okoliša, započinje tijekom kasnijih 1980-ih godina kao posljedica novih spoznaja i brojnih ekoloških nepogoda koje su dovele do pojačane zabrinutosti šire javnosti i velike medijske popraćenosti. Ovu razvojnu fazu zelenog marketinga karakterizira prihvaćanje koncepta održivosti, koji je po prvi puta ujedinio pitanja okoliša, društva i ekonomije te naglasio njihovu međuovisnost na globalnoj razini, kao univerzalni općeprihvaćeni strateški cilj. Marketing zaštite okoliša predstavlja pozitivan iskorak u smislu nastojanja smanjenja onečišćenja okoliša uvođenjem čistije tehnologije koja, smanjuje otpad i onečišćenja tijekom kreiranja novih proizvoda i proizvodnih procesa. Uspostavlja se koncept eko-performance kao relativna mjera ekološke prihvatljivosti proizvoda u odnosu na zamjenske ili konkurentne, koja uključuje sveukupne društvene i ekološke utjecaje gospodarskog subjekta i njegovih proizvodnih procesa i proizvoda. Tijekom druge faze zelenog marketinga postupno se razvija i prihvaća pojam „zelenih potrošača“, uz prihvaćanje gledišta koje zagovara da poboljšanje ekoloških performanci može doprinijeti stjecanju i unaprjeđenju konkurentske prednosti, povećanju učinkovitosti uz istovremeno smanjenje narušavanja životne sredine.

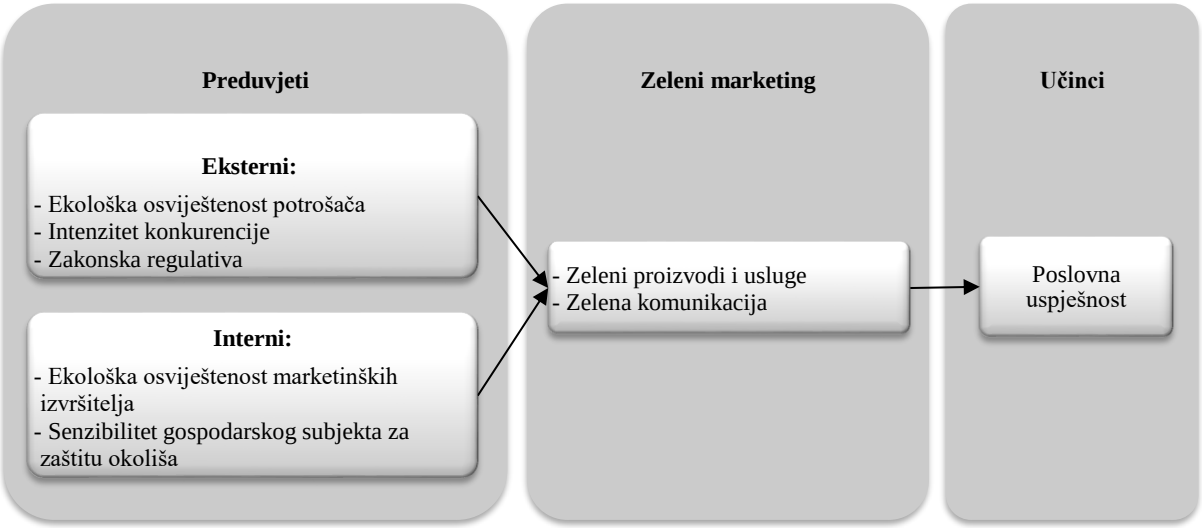
Posljednju razvojnu fazu zelenog marketinga autor naziva održivim marketingom, a ona predstavlja uistinu radikalni pristup i tržištu i marketingu kojim se nastoji podmiriti sveukupne okolišne i ekološke troškove proizvodnje i potrošnje s ciljem stvaranja održive ekonomije. Javlja se tijekom kasnih 1990-ih godina, usporedno s pojavom širenja zelenog marketinga i zelenih proizvoda, izvan usko definiranih tržišnih segmenata i predstavlja odmak „od globalnog ka lokalnom“, tj. od velikih, globalnih distribucijskih kanala i ekonomije razmjera prema učinkovitim lokalnim dobavljačima i proizvođačima. U troškove proizvodnje temeljem kojih se određuje prodajna cijena sada se uključuju troškovi financijskog, ljudskog i proizvedenog, ali i prirodnog kapitala te se stavlja naglasak na sveukupan trošak tijekom vremena korištenja proizvoda umjesto na osnovnu prodajnu cijenu proizvoda. Navedeno upućuje na zaključak da se razumijevanje odnosa i prihvaćanje međuovisnosti između ekonomije, marketinga i prirodnog okoliša tijekom vremena i pod utjecajem raznih društvenih i prirodnih okolnosti izmijenilo te se sukladno tomu modificirao i sadržaj pojma zelenog marketinga. Zeleni marketing zagovara veću usmjerenost na učinke poslovnog subjekta i njegovih proizvoda na tržištu, sveobuhvatnije sagledavanje poslovnih procesa poslovnog subjekta te zauzima

sveobuhvatniji, holistički pristup, što potvrđuje i jedna od najpoznatijih formula zelenog marketinga (McDonough & Braungar, 2002, citirano u Ham i Forjan, 2009), nazvana "3R" formula (eng. *reduce, reuse, recycle*), prema kojoj poslovni subjekt može doprinijeti očuvanju okoliša provedbom sljedećih strategija: (1) smanjiti eksploataciju neobnovljivih i prirodnih resursa (zamjenom neobnovljivih izvora obnovljivima i prirodnih resursa onima umjetno proizvedenim) uz optimiziranje utrošaka energije u proizvodnom procesu kao i u svim ostalim poslovnim procesima, (2) ponovna upotreba čitave ambalaže ili njezinih dijelova (npr. ponovno punjenje spremnika za boju za pisače i fotokopirne uređaje, zamjena drvenih transportnih paleta plastičnima, koje se koriste dulje vremensko razdoblje, i sl.) te (3) recikliranje, u smislu recikliranja otpada nastalog kao nusproizvod poslovnog i proizvodnog procesa te sustavnog prikupljanja iskorištenih proizvoda te njihove ambalaže.

Uz proaktivnost kao temeljno obilježje zelenog marketinga, osobit značaj ima i dugoročni pristup i međuovisnost jer upravo zeleni marketing zagovara pomicanje usredotočenosti poslovnih subjekata sa želja potrošača (Papadas et al., 2017). Polonsky (1994) navodi kako altruizam kao misao vodilja u promišljanju o zaštiti i očuvanju okoliša uz brigu o mogućnostima nadolazećih generacija nisu jedini razlozi za opredjeljenje na takvu poslovnu filozofiju i potom za odluku o implementaciji zelenog marketinga u strategiju i poslovnu politiku. Polonsky (1994) među razloge opredjeljenja poslovnih subjekata za implementaciju zelenog marketinga nabraja: percipiranje zelenog marketinga prilikom koju trebaju iskoristiti za postizanje vlastitih ciljeva (udovoljavanje zahtjevima potrošača), vjerovanje poslovnog subjekta da ima moralnu obvezu biti društveno odgovornijim, aktivnosti zakonodavaca usmjerene na povećanje odgovornosti gospodarskih subjekata, pritisak ekološki usmjerenih aktivnosti konkurenata te financijski čimbenici (reduciranje utroška materijalnih resursa te troškova odlaganja otpada). Navedeni čimbenici mogu se diversificirati u dvije temeljne skupine, ovisno o tome da li je riječ o poticajima ili obvezama iz eksternog okruženja ili je predmetni čimbenik rezultat djelovanja samog poslovnog subjekta, odnosno njegovog internog okruženja, što prikazuje Shema 15.

Langerak et al. (1998) kao eksterne preduvjete implementacije zelenog marketinga navode senzibiliziranost potrošača na okolišne probleme, intenzitet konkurenata te stupanj razvijenosti zakonske regulative, dok kao interne preduvjete navode ekološku osviještenost marketinških izvršitelja te senzibilitet gospodarskog subjekta po pitanju zaštite okoliša. Njihov predloženi model kojeg prikazuje shema 15. sastoji se od prethodno opisanih internih i eksternih temeljnih

preduvjeta implementacije zelenog marketinga te poslovne uspješnosti kao posljedičnog učinka implementacije i aktivnosti primjene zelenog marketinga.



Shema 15. Preduvjeti i učinci implementacije i aktivnosti primjene zelenog marketinga

Izvor: prilagodba autorice prema Langerak et al. (1998), Stone et al. (2004)

Interne i eksterne preduvjete implementacije zelenog marketinga utvrdili su i Stone et al. (2004) objašnjavajući kako zakonska regulativa predstavlja najutjecajniji čimbenik implementacije zelenog marketinga te su utvrdili da gospodarski subjekti koji dobrovoljno prihvate i implementiraju zeleni marketing u svoje poslovanje, stječu priliku unaprjeđivanja vlastitog poslovanja i stjecanja ostalih prednosti implementacije zelenog marketinga. McDaniel i Rylander (1993) ističu kako je implementacija zelenog marketinga vrlo složen i zahtjevan proces, koji iziskuje značajan angažman ljudskih i materijalnih resursa te određeno vrijeme potrebno za provedbu, ovisno o vrsti, dinamici i intenzitetu implementacije načela zelenog marketinga te predlažu plan implementacije zelenog marketinga koji obuhvaća: (1) razvoj ekološkog pristupa koji odražava definiranu misiju i ciljeve poslovnog subjekta, (2) uspostavu rukovodeće strukture odgovorne za ekološke teme na najvišoj organizacijskoj razini poslovnog subjekta kako bi se naglasila dugoročna namjera i predanost, (3) zapošljavanje ili angažman ekološki osviještenih pojedinaca, (4) edukaciju djelatnika o ekološkoj odgovornosti s ciljem podizanja ekološke osviještenosti, (5) uspostavu aktivnog dijaloga s ekološki proaktivnim subjektima, organizacijama i drugim tijelima, (6) razvoj proaktivnog ekološkog akcijskog programa, (7) integraciju svih razina i segmenata poslovnog subjekta s ciljem mogućnosti pravovremenog odgovora na ekološke zahtjeve, (8) primjerenu alokaciju resursa s ciljem iskazivanja ekološke predanosti, (9) informiranje dionika o poduzetim mjerama i aktivnostima,

čime se povećava vjernost potrošača i potiče ih se na uključivanje i suradnju u ostvarivanju napora te (10) praćenje reakcije potrošača kroz aktivna i kontinuirana marketinška istraživanja kao mogućnost pravovremenog odgovora na promjene ekoloških potreba, zahtjeva i očekivanja.

Otmann (2008) navodi kako zeleni marketing od gospodarskih subjekata iziskuje da promišljaju i djeluju holistički, koriste priliku uključivanja svojih potrošača na emocionalnoj razini što doprinosi izgradnji i podizanju vrijednosti njihove marke, razvijaju i koriste eko-inovacije koje predstavljaju nove načine za postizanje boljih rezultata prodaje i poslovanja te pri tom teže „nultom“ ekološkom utjecaju. Chen (2010) ističe razloge zbog kojih bi poslovni subjekt trebali implementirati i primjenjivati zeleni marketing, odnosno prednosti primjene aktivnosti zelenog marketinga u smislu usklađivanja s ekološkim pritiscima, stvaranja komparativne prednosti, unaprjeđenja imidža poslovnog subjekta, otkrivanja novih tržišnih prilika te povećanja vlastite proizvodne vrijednosti.

Senthilnathan et al. (2015) drže kako se implementacija zelene marketinške strategije može ostvariti putem procesa „ozelenjivanja“ marketinškog miksa, koji svoje temeljno ishodište pronalazi u Peattievom (2001) modelu, a obuhvaća: (1) interni zeleni marketinški miks (eng. *internal green Ps*) koji je dodavanjem „klasičnom“ 4P proširen s dodatna četiri „P“, i to: *providing information* (informiranje), *processes* (procesi), *policies* (politike) (Garg & Sharma, 2017) te *people* (ljudi) (Senthilnathan et al., 2015); (2) eksterni zeleni marketinški miks (eng. *external green Ps*) koji obuhvaća *paying customers* (potrošače), *providers* (opskrbljivače), *politicians* (političare), *pressure groups* (dionike), *problems* (probleme), *predictions* (predviđanja) i *partners* (partnere); te (3) zelenu uspješnost (eng. *green success*) koja obuhvaća *satisfaction of stakeholder needs* (zadovoljstvo potreba dionika), *safety of products and processes* (sigurnost proizvoda i proizvodnih procesa), *social acceptability* (društvenu prihvatljivost) i *sustainability* (održivost).

S aspekta zaštite okoliša u kontekstu zelenog marketinga, Menon i Menon (1997) predložili su model eko-poduzetničke marketinške strategije odnosno ekološki orijentirane poduzetničke marketinške strategije, koji obuhvaća preduvjete i učinke implementacije predstavljene određenim vezama u modelu, čiji je smjer djelovanja definiran temeljem analize prethodno objavljenih istraživanja te primjera dobre i loše prakse. Od preduvjeta implementacije koji utječu na razinu ekološki orijentirane poduzetničke marketinške strategije autori navode: intenzitet zakonske regulative i konkurencije; atraktivnost tržišta; profesionalnost, heterogenost

kozmopolitizam gospodarskog subjekta; te iskustvo i udio ekološki osviještenih menadžera (kao preduvjeta čija razina proporcionalno utječe na povećanje razine ekološki orijentirane poduzetničke marketinške strategije); formalizacija, specijalizacija te centralizacija (kao preduvjeta čija razina proporcionalno utječe na smanjenje razine ekološki orijentirane poduzetničke marketinške strategije). Upravo razina ekološki orijentirane poduzetničke marketinške strategije, kako navode autori, proporcionalno utječe na razinu uspješnosti poslovanja te na razinu reputacije gospodarskog subjekta, dok atraktivnost industrije pozitivno utječe na povezanost između ekološki orijentirane poduzetničke marketinške strategije i reputacije s jedne te uspješnosti poslovanja gospodarskog subjekta s druge strane.

Pored pozitivnih učinaka implementacije zelenog marketinga koji se odnose na gospodarske subjekte, Lončarić (2008) ističe i one koji se odnose na potrošače i ostale dionike. Autorica navodi kako se primjenom za okoliš prihvatljivih postupaka u svim proizvodnim i u fazama potrošnje omogućuje stvaranje preduvjeta za dugoročno očuvanje i zaštitu neobnovljivih prirodnih resursa i kvalitete života, što zasigurno predstavlja najznačajniju pretpostavku koja se odnosi na buduće generacije. Primjenom ekološki osviještenih strateških okvira i ekološki efikasnih tehnologija ostvaruje se doprinos nastojanjima unaprjeđenja pozicioniranja ekološki i socijalno osjetljivog i osviještenog gospodarskog subjekta, što kod potrošača s razvijenom ekološkom svijesti može povećati lojalnost i osjećaj zadovoljstva zbog aktivnosti gospodarskog subjekta usmjerenih na očuvanje okoliša te pozitivno utječe na imidž gospodarskog subjekta, što u konačnici pozitivno utječe na rezultat poslovanja, dok se istovremeno investicijama u zaštiti okoliša primjerene tehnologije i zaštitu na radu zaposlenika, djeluje na zdravlje i sigurnost zaposlenika te na kvalitetu radnog života (Lončarić, 2008). Osim pozitivnih, autorica se osvrće i na moguće negativne učinke implementacije i primjene zelenog marketinga koji se odnose na potrošače, a koji se pojavljuju ukoliko proizvođači vlastite dodatne troškove postupaka zaštite okoliša prenose na krajnje potrošače povećanjem cijene proizvoda ili usluga, čime posebno mogu negativno utjecati na kupovnu moć potrošača nižih dohodovnih skupina te ukoliko svojim promotivnim aktivnostima za zaštitu i očuvanje okoliša kod potrošača izazivaju osjećaj neizvjesnosti i straha od budućnosti. Također spominje i mogućnost nametanja promjene uobičajenih obrazaca ponašanja i pogodnosti te povećanje utroška vremena potrošača potrebnog za promjene navika i primjene novih, ekološki prihvatljivijih proizvoda.

Navedeno upućuje na zaključak kako se shvaćanje odnosa između marketinga, ekonomije i prirodnog okoliša tijekom vremenom kontinuirano mijenjalo, što je u konačnici utjecalo na sam

opseg pojma zelenog marketinga. U dijelu 4.4.2. koji slijedi daje se osvrt na društveni marketing, koji uz zeleni marketing predstavlja jednu od sastavnica održivog marketinga. Ovdje navedenoj tematici nije pristupljeno u kontekstu i na način koji sugerira Peattie (2001), kao posljednjoj razvojnoj fazi zelenog marketinga, već se održivom marketingu pristupa kao zasebnoj paradigmi, široj holističkoj ideologiji, čije temeljne sastavnice čine zeleni, društveni, kritički (Gordon et al., 2011) te etički marketing (prema Garcia-Rosell & Moisander, 2007; Belz & Peattie, 2009; Trivedi et al., 2018).

4.4.2. Društveni marketing

U predloženom modelu održivog marketinga i njegovih sastavnica Gordon et al. (2011) koriste anglosaksonski pojam social marketing, za koji navode da predstavlja marketing društvenih promjena koji je, umjesto uobičajene fokusiranosti na profit kao konačni rezultat, usmjeren na poticanje promjena razmišljanja i ponašanja pojedinaca za dobrobit društva u cjelini. Pri elaboraciji sastavnica predloženog modela, za social marketing koriste definiciju Nacionalnog centra za socijalni marketing Ujedinjenog Kraljevstva (UK National Social Marketing Centre, citirano u French & Blair-Stevens, 2006) koji ga definira kao sustavnu primjenu marketinških koncepata i tehnika radi postizanja specifičnih ciljeva i ponašanja za društveno ili javno dobro.

Za razumijevanje odnosa između marketinga kao znanstvene discipline i društva u cjelini valja odrediti područja marketinškog djelovanja jasnim definiranjem (Čutura, 2018). Definicija AMA-e iz 2004. godine, izazvala je brojne reakcije marketinških praktičara i teoretičara, koji istu drže ograničavajućom jer značajno sužava samo područje marketinga (Gundlach & Wilkie, 2010), dok alternativna, novija definicija AMA-e (2007) koja glasi „Marketing je aktivnost koju provode organizacije i pojedinci kroz različit raspon institucija i procesa za kreiranje, komuniciranje, isporučivanje i razmjenu tržišne ponude koja ima vrijednost za potrošače, klijente, marketinške stručnjake i društvo u cjelini“, marketing ne svodi isključivo na područje organizacijske funkcije, već ga sagledava kao skup aktivnosti koje se odvijaju putem različitih procesa i institucija, od strane različitih organizacija i pojedinaca, no ne uključuje pojam dionika, koji su definicijom iz 2004. godine bili obuhvaćeni (Dann, 2008).

Međutim, definicija iz 2007. godine sagledava širu perspektivu čime stavlja naglasak na kreiranje, komunikaciju, razmjenu te stvaranje vrijednosti za veći broj interesnih skupina te za društvo u cjelini (Čutura, 2018), kojima se putem društvenog marketinga može ostvariti

doprinos za razvijanje rješenja kreiranih prema potrebama društva, društvenih i kulturnih normi, kao i za prevođenje poruka društvenog marketinga u ideje, vrijednosti i u uvjerenja (Dann, 2008). Razmatranjem promjena u samom definiranju pojma marketinga AMA-e 2004. i 2007. godine, Gundlach (2007) dolazi do zaključka kako je proširena perspektiva kojom se obuhvaća marketing kao aktivnost, koja sada dodatno uzima u obzir odgovornost marketinga prema društvu u cjelini i njegovu ulogu u tom društvu.

Crane i Desmond (2002) navode kako je Kotler općeprihvaćenoj marketinškoj teoriji predstavio komponentu društvenog pitanja te se tako, zajedno sa svojim suradnicima, može držati začetnikom društveno odgovornog marketinga (Čutura, 2016), kroz razvoj društvenog marketinga (eng. *social marketing*) i marketinga usmjerenog na društvo (eng. *societal marketing*), čime je iniciran drugačiji, sveobuhvatni sinergijski pristup izučavanju marketinga koji uključuje i društvene aspekte, a u novije vrijeme i aspekte okoliša i održivosti (Čutura, 2018). Obrazloženje za odmak od postojećeg i proširivanje opsega marketinga i na društvene aspekte i pitanja Kotler i Zaltman (1971: 5) pronalaze u samoj prirodi marketinga, stoga društvenom marketingu pristupaju kao svojevrsnom kompenzirajućem sustavu koji pronalazi efikasne prijedloge društvenih promjena u vremenima obilježenim porastom značaja i broja različitih društvenih pitanja te ga definiraju kao „izgradnju, primjenu i kontrolu programa osmišljenih tako da utječu na prihvaćanje društvenih ideja uzimajući u obzir planiranje proizvoda, cijena, distribucije i marketinških istraživanja“.

Kada se govori o marketingu koji se primjenjuje u neprofitnom i/ili državnom sektoru, prisutno je korištenje pojmova koji se djelomično preklapaju u svom značenju ili se pak koriste kao sinonimi: marketing društvenih promjena, neprofitni marketing, marketing neprofitnih organizacija i marketing javnih institucija (Pavičić et al., 2014). Čutura (2018) navodi kako definicija društvenog marketinga AMA-e sagledava aspekt okruženja i društveni aspekt društvenog marketinga, pa se tako, s aspekta okruženja, društveni marketing može držati „granom marketinga u kojoj se koriste marketinška znanja, koncepti i tehnike sa svrhom unaprjeđenja društvenih ciljeva te vodi briga o društvenim posljedicama marketinških strategija, odluka i aktivnosti“ dok s društvenog aspekta „društveni marketing predstavlja marketing dizajniran s ciljem utjecaja na ponašanja određenih dijelova ciljne publike, čime se primarno promiče dobrobit spomenute publike“ (Čutura, 2018: 145) te ističe kako društveni marketing obuhvaća javne i privatne, profitne i neprofitne organizacije te pojedince.

Nastavno, u predmetnom kontekstu Meler (1994: 36) pod pojmom društvenog marketinga podrazumijeva marketing čiji je konačni cilj ostvarivanje društvenih promjena, a koji u svojoj biti objedinjava i obuhvaća aspekte „neprofitnog marketinga“ (eng. *non-profit marketing*) i „socijalnog marketinga“ (eng. *social marketing*) te objašnjava da se neprofitni marketing primjenjuje u izvangospodarskim djelatnostima bez obzira o kojoj vrsti djelatnosti je riječ (a to su subjekti društvenih djelatnosti, ustanove, vojska, državni organi, organi lokalne i regionalne samouprave, itd.), dok socijalni marketing ograničava na marketing koji se odnosi na socijalne programe i akcije (aktivnosti vezane za izravno ili neizravno pružanje socijalne pomoći i skrbi, dobrotvorne, humanitarne akcije, i sl.). Mišljenja je kako je neprofitni marketing širi pojam od društvenog marketinga, kao i Kotler i Andreasen (1991, citirano u Meler, 2003), koji ističu kako društveni marketing predstavlja segment neprofitnog marketinga, a kako problematika izvorno počiva u semantičkoj razlici između pojmova „društveni“ i „socijalni“. Navedenom valja pristupati uzevši u obzir organizacijske specifičnosti javnih službi na ovome području i činjenicu da je klasifikacija djelatnosti (Pravilnik o razvrstavanju poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, 2007) na ovom geografskom području različita od inozemnih, gdje pojam neprofitnosti većim dijelom odgovara pojmu izvangospodarskih djelatnosti drugih područja. Zato Meler (1994) neprofitni marketing drži širim pojmom od društvenog marketinga koji uključuje i djelatnost javnih službi te u sebi objedinjuje dimenzije i aspekte socijalnog marketinga kojim se utječe na promjene ideja, stavova i ponašanja ciljnih skupina i marketinga neprofitnih organizacija (odn. marketinga društvenih djelatnosti). Nastavno na prethodna razmatranja, u ovome radu i predmetnoj tematici pristupa se na jednak način.

Meler (1994: 42) definira društveni marketing kao „primjenu marketinga u procesu realizacije društvenih ciljeva koje kao temeljno ili pak izvedeno ishodište nemaju prvenstveno dobit, već zadovoljenje potreba koje imaju općedruštveni, odnosno ili pak socijalni karakter“, primjenjuje se u neprofitnim odnosno u „subjektima društvenih djelatnosti“ (organizacijama, institucijama i asocijacijama društva u kojem djeluju). Iako je temeljni cilj društvenog marketinga zadovoljavanje općih društvenih potreba, njime se u konačnici zadovoljavaju i potrebe pojedinaca tog društva, uz istovremeno ostvarivanje izvedenog cilja ili koristi koja može biti ekonomska, politička, psihološka ili se može ogledati u osobnom zadovoljstvu pojedinca (ili društvene ustanove, organizacije, institucije, organa vlasti, političke stranke) kao nositelja društvenog marketinga. Autor drži kako društveni marketing u svojoj suštini mora doprinositi

iniciranju željenih društvenih promjena te kao takav predstavlja svojevrsni komunikacijski medij između marketinga kao aktivnosti i društva u cjelini.

Koncept društvenog marketinga pretpostavlja uspjeh poslovnog subjekta koji se temelji na njegovoj uspješnosti utvrđivanja želja potrošača uz kontinuiranu brigu o društvenoj prihvatljivosti, dugoročnom potrošačkom i društvenom blagostanju (Kotler & Amstrong, 2011). Kako bi došlo do određene promjene ponašanja određene ciljne skupine, koja ovisno o svom intenzitetu i brzini provedbe može biti turbulencijska (velika i brza, 1 - 2 godine), tranzicijska (velika i spora, 3 - 5 godina), nestabilna (mala i brza (2 - 3 godine) ili stabilna (mala i spora, 5 - 20 godina) te ovisno o smjeru djelovanja pozitivna ili negativna (ovisno o odnosu na stanje koje je prethodilo promjeni ili u odnosu na željeno (ciljno) stanje), Meler (1994) navodi nužnost promjene kod ciljne skupine kao jednog od temeljnih preduvjeta među koje pripadaju: sustav vrijednosti, osobna motiviranost, razina obrazovanja i/ili informiranosti i namjera promjene ponašanja. Prilikom detaljne razrade tematike društvenog marketinga, autor navodi nužne preduvjete gospodarskog subjekta za implementaciju društvenog marketinga, među kojima spominje (1) orijentaciju prema potrošaču, (2) usmjerenost ka istraživanju, (3) fokusiranost na segmentaciju, (4) poznavanje konkurenata te (5) primjenu svih elemenata marketinškog instrumentarija (marketinškog miksa), dok je prema Kotleru i Robertu (2002) proces implementacije i primjene društvenog marketinga strukturiran u pet faza: (1) analiza okruženja, (2) istraživanje i odabir ciljnih skupina, (3) utvrđivanje strategije, (4) planiranje marketinškog miksa te (5) organizacija, provedba, kontrola i evaluacija aktivnosti društvenog marketinga.

Društveni marketing predstavlja aktivnosti kojima se zadovoljavaju tropartitni interesi: interesi potrošača i interesi gospodarskog subjekta te interesi društva u cjelini (Meler, 1994). Gordon et al. (2011) društveni marketing koji je orijentiran promjeni ljudskog ponašanja u svrhu koristi društva u cjelini poistovjećuju s marketingom društvenih promjena, drže vrlo kompatibilnim s održivošću koji predstavlja sredstvo ostvarivanja promjena koje vode održivom ponašanju ciljanih skupina potrošača uz nužno uključivanje javnog sektora u takve aktivnosti. Aktivnosti društvenog marketinga koje se provode u svrhu poticanja društvenih promjena obuhvaćaju razne promotivne aktivnosti, javna okupljanja, potpisivanje peticija, postavljanje konkretnih zahtjeva nadležnim tijelima, lobiranje (Meler, 1994: 58) te educiranje i/ili informiranje ciljnih skupina. Autor drži kako društveni marketing obuhvaća marketing društvenih djelatnosti (odgoj i obrazovanje, znanstveno-istraživačka djelatnost, umjetnost i kultura, informacije, zdravstvena

zaštita i socijalna skrb) i ostala područja (politički i socijalni marketing, marketing vjerskih institucija, marketing ideja i osobni marketing).

U praksi se društveni marketing često ogleda kroz aktivnosti koje se odnose na podizanje svijesti ili educiranje čime se nastoji potaći promjena stavova, uvjerenja i ponašanja s ciljem unaprjeđivanja zdravlja (poticanje tjelesne aktivnosti, rana dijagnostika kancerogenih bolesti preventivnim liječničkim pregledima, osvještavanje važnosti zdrave i uravnotežene prehrane, prestanak pušenja, i sl.), sprječavanja nesreća (sigurnost u prometu, sigurno rukovanje i čuvanje oružja, i sl.), očuvanja okoliša (racionalno korištenje vode, električne energije i drugih energenata, odvajanje otpada, očuvanje flore i faune, i sl.) te društvenog angažmana (poticanje i promicanje volontiranja i društveno korisnog rada, poticanje izlaznosti na glasovanje, i sl.), kako navede Kotler et al. (2008). Peattie i Peattie (2009) ističu brojne prednosti koje proizlaze iz aktivnosti društvenog marketinga, među kojima ističu orijentaciju na potrošače, promjene stavova i ponašanja koji u konačnici dovode do promjene životnog stila, partnerski odnos šireg broja dionika te mogućnost demarketinga neprimjerenih i neodrživih načina razmišljanja i ponašanja.

U kontekstu djelovanja društvenog marketinga, kao sastavnice održivog marketinga, važno je spomenuti i osvrnuti se na pojam demarketinga, kojeg Kotler i Levy (1971) definiraju ukupnošću marketinških aktivnosti usmjerenih na smanjenje potrošnje, a što je u svojoj biti u potpunoj suprotnosti s temeljnim ciljevima povećanja prodaje i potrošnje te svrhe postojanja poslovnih subjekata, zbog čega profitni sektor poduzima inicijative i aktivnosti društvenog marketinga za utjecaj i oblikovanje ponašanja potrošača, a koje nije u izravnoj vezi s profitabilnošću.

U konačnici, kako navode Kotler et al. (2008) te Čutura (2018), razvoj i primjena društvenog marketinga doveo je i do povećanja njegovog obuhvata, jer se utjecajem na stavove i ponašanje uz odgovarajuće aktivnosti pozitivno utječe na unaprjeđenje kvalitete života. Uz brojne druge autore, Lou i Alhabash (2018) drže da je cilj društvenog marketinga poticanje promjena koje vode dobrobiti društva u cjelini te da se i brojne profitne organizacije, uz prethodno spomenute neprofitne, uključuju u promicanje društvenih promjena putem društvenog marketinga kako bi postigle određeni cilj koji se odnosi na opće dobro uz istovremeno kreiranje prepoznatljivosti i vrijednosti vlastite robne marke te ostvarivanje drugih benefita koji doprinose uspješnosti poslovanja. Kako je održivost kao jedina općeprihvaćena alternativa dominantna tema suvremenog društva, društveni marketing pronašao je svoju primjenu u različitim područjima,

kako u neprofitnom, tako i u javnom sektoru (Andreasen, 2002), s različitim pristupom koji uključuje aspekte održivog marketinga u inicijative društveno odgovornog poslovanja (Kotler & Lee, 2011). U tom smislu, analizirajući društveno odgovornu praksu poslovnih subjekata autori su utvrdili da se upravo aktivnosti društvenog i društveno odgovornog marketinga (partnerski odnos s vladom, regionalnom i lokalnom zajednicom te, sponzorstva i donacije civilnom društvu i lokalnim zajednicama, podsticanje zdravlja, obrazovanja, sporta, kulture i umjetnosti, i sl.) nalaze među najzastupljenijim aktivnostima društvene odgovornosti, a to su: promicanje društvenih ciljeva, društveni marketing poslovnog subjekta i marketing koji se odnosi na postizanje društvenih ciljeva.

Kako je pred područje društvenog marketinga složeno i zahtjevno suvremeno okruženje nametnulo i definiralo brojna očekivanja, ciljeve, vrijednosti, ograničenja i pritiske, od iznimnog je značaja u svim područjima održivog marketinga odrediti i kriterije etičnosti marketinških aktivnosti kako bi uključeni akteri mogli optimalno uravnoteživati marketinške strategije i aktivnosti sukladno zahtjevima učinkovitosti, djelotvornosti i etičnosti (Usorac, 2010).

4.4.3. Kritički marketing

Kako prve dvije sastavnice održivog marketinga modela Gordona et al. (2011), zeleni marketing i društveni marketing, ne obuhvaćaju sva područja te ne daju odgovor na sve izazove stavljene pred održivi marketing, u model je uveden kritički marketing kao treća sastavnica održivog marketinga, koja pod utjecajem škole kritičkog mišljenja propitkuje, analizira i kritički se osvrće na postojeće marketinške sustave i njihove izvedenice i inačice, paradigme i metodološke pristupe, što uključuje čak i razmatranje svrhe postojanja samog marketinga kao discipline. Kritička teorija predstavlja svojevrsnu misaonu procjenu društva i kulture temeljenu na znanjima iz društvenih i humanističkih znanosti, čija je kritika usmjerena, za razliku od tradicionalne teorije koja je usmjerena samo razumijevanje i objašnjenje, na promjenu društva u cjelini (Horkheimer, 1972, citirano u Gordon et al., 2011). Zadaća i svrha ove normativne teorije, ogledaju se u kritiziranju suvremenog društva uz istovremeno sugeriranje odgovarajućeg rješenja problemu ili alternative (Gordon et al., 2011).

Kao rezultat radikalnih društvenih, ekonomskih i političkih promjena tijekom proteklih godina logički je nametnuta potreba kritičke ocjene marketinga i teorije marketinga (Thomas, 1999) te

je upravo kritička teorija odabrana kao jedan od paradigmatskih pristupa u istraživanjima koja se odnose na tržišta i potrošače (Lowe et al., 2003). Kritičke ocjene komercijalnog marketinga mogu pridonijeti održivom marketingu praćenjem marketinga i informiranjem o naporima društvenog marketinga, istovremeno pružajući smjernice za regulaciju, kontrolu i korekciju tržišta kada posljedice njegovih odluka negativno utječu na održivost, no nije isključena niti mogućnost proširivanja korektivnog utjecaja kritičkog marketinga, čiji učinak može uzrokovati i utjecati na preoblikovanje dominantno pozitivističke, menadžerske konstrukcije konvencionalnog marketinga, na model koji je manje usredotočen na stimuliranje nepotrebne potrošnje, a više na poticanje održivosti (Gordon et al., 2011). Kako Porter i van der Linde (1995) drže da kritička analiza i ocjena mogu rezultirati regulativom koja će poticati inovacije i povećati konkurentnost, tako van Dam i Apeldoorn (1996) drže da kritični marketing može predstavljati upravo sredstvo koje će utjecati na razvoj primjerenijih regulatornih uvjeta, koji će u konačnici, marketing učiniti održivijim. Iako je utjecaj kritičkog marketinga na održivost ograničen, on istovremeno predstavlja svojevrstan izazov konvencionalnom marketingu koji je usredotočen na profit, ekonomski razvoj i povećanje potrošnje, a kojem upravo zeleni marketing i društveni marketing u sinergiji mogu dati poticaj za iniciranje promjena koje će voditi ka održivosti (Gordon et al., 2011).

Hetrick i Lozada (1999) drže kritičku teoriju unutar funkcije marketinga svojevrsnim odmakom od konvencionalne marketinške teorije, koji je moguće sagledati ovisno o smjeru: prema anti-marketinškoj teoriji (upravo kao kritički marketing), ili prema marketinškoj antiteoriji (kao postmodernizam), a koja omogućava stvaranje preduvjeta za prevladavanje općeprihvaćenih pozitivističkih i logičkih načela marketinške misli. Tadajewski i Brownlie (2008) drže da kritička teorija može poslužiti za stvaranje ekstenzivne temeljite analize znanosti, istine i objektivnosti postojećih marketinških promišljanja, s konačnim ciljem predlaganja i iniciranja pozitivnih društvenih promjena.

Važnost uloge kritičkog marketinga u raspravi o održivosti zagovara i Peattie (2007), sugerirajući kao mogući odgovor na izazov upravo kritičku analizu i reevaluaciju temeljnih načela i koncepata marketinške discipline, a ne njihovu puku kritiku pa dolazi do postupnog pomaka u prihvaćanju kritičnijeg pristupa marketingu i održivosti u marketinškoj teoriji i praksi. Gordon et al. (2011) ističu kako za prihvaćanje takvih, radikalno drugačijih pristupa i gledišta potreban je otvoren, inovativni pristup koji omogućava usvajanje alternativnih modela i solucija koje vode ka održivosti, a moguće sugeriraju i transformaciju ekonomskog sustava i

marketinga, koji bi se trebali temeljiti na samodostatnosti, održivosti i održivom razvoju te kvaliteti života (Lee & Sirgy, 2004), za razliku od uvriježenog shvaćanja održivosti kao svojevrsne prijetnje konvencionalnoj marketinškoj teoriji i praksi. Radikalno drugačiji, holistički marketinški pristup koji je usredotočen na potrošače kao ljude i na njihovu dobrobit, na lociranje potrošnje u društvenom i okolišnom kontekstu (Gordon et al., 2011), pružanje koristi, zadovoljavanje potreba i stvaranje trajnog zadovoljstva, mogao polučiti pozitivne promjene te se odmaknuti od ishodišta temeljenih na materijalizmu, jednokratnosti i neodrživoj potrošnji (Bauman, 2007). Neupitno je da je nužno potrebna promjena fokusa marketinških promišljanja ka održivosti vrlo zahtjevan i izazovan proces, a upravo kritičnost u marketingu i razmatranje socijalne dimenzije predstavljaju u trenutnom okruženju priliku, a ne prijetnju marketingu (Wilkie & Moore, 1999) te može poslužiti kao novi poticaj za razvoj marketinške misli.

Upravo kritički marketing trebao bi se osvrnuti na probleme koje druge sastavnice održivog marketinga svojim opsegom nisu u mogućnosti artikulirati te ponuditi alternativnu, holističku soluciju koja će doprinijeti sustavnoj promjeni paradigme, koju održivi marketing nužno iziskuje. Stoga su Gordon et al. (2011) u svoj model održivog marketinga kao nužnu sastavnicu uključili i kritički marketing, kao potencijalni odgovor na navedene izazove. Konstruktivan kritički pristup marketingu, bez obzira radi li se o pristupu na mikro razini koji se svojim obuhvatom odnosi na poslovni subjekt, ili se radi o širem, makro pristupu koji obuhvaća cjelokupni sustav, valja shvatiti kao priliku za unaprjeđenje marketinga, koje u konačnici vodi dobrobiti društva u cjelini.

4.4.4. Etički marketing

Temeljem rasprava autora Garcia-Rosell i Moisander (2007), Belz i Peattie (2009) i Trivedi et al. (2018) te temeljem zakonskih propisa kojima je regulirano područje znanosti i visokog obrazovanja među kojima se ovom prilikom među inima autorica oslanja na odredbe Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, dalje u tekstu: ZZDVO) kojima se uz reguliranje brojnih aspekata sustava znanosti i visokog obrazovanja propisuje uspostava i primjena sustava za regulaciju etike, etički marketing se kao temeljna sastavnica priključuje ishodišnom modelu održivog marketinga Gordona et al. (2011) kao svojevrsna integracija, jer

se bez etičnosti kao temeljne sastavnice, održivom marketingu ne bi pristupilo na sveobuhvatan način, posebice u kontekstu visokog obrazovanja.

Etika (grč. *ethos* - običaj, značaj, ćud) se bavi se učenjem razlikovanja dobrog od lošeg te ispravnog od pogrešnog u svakodnevnom funkcioniranju ljudi (Previšić & Ozretić Došen, 2007) te predstavlja znanost o moralu, koja kao glavnu zadaću ima upoznati ljude s odrednicama morala, naučiti ih kako u praksi razvijati kritički odnos kojim će razlikovati što je dobro i ispravno, a što nije, dok moral, s druge strane, označava skup dogovorenih pravila poželjnog ponašanja u međusobnim odnosima ljudi u društvu (Previšić, 2011).

Nastavno na kritički pristup marketinškoj teoriji i praksi, valja prihvatiti kako uistinu postoji objektivna potreba preispitivanja i redefiniranja temeljnih vrijednosti marketinga kako bi on u svim svojim segmentima i područjima primjene postao „održiviji“ i „bolji“. Robin i Reidenbach (1993) još su 1987. godine su ukazali na izazov usuglašavanja marketinške funkcije i poslovne etike, pritom ističući kako se marketing sustavno promatra kroz utjecaje okoline na proces razmjene, umjesto da se naglasak stavi na učinke te razmjene na uže i na šire okruženje poslovnog subjekta. Takva nesrazmjerna perspektiva dovodi do sagledavanja društvene odgovornosti i etike kao procesa koji se ne odvijaju pod okriljem strateškog marketinškog planiranja, što ne vodi željenom cilju te su razradili model usporednog integriranja etičkih i društveno odgovornih aktivnosti u proces marketinškog planiranja koji naglašava značaj i komplementarnost između organizacijske kulture, etike i marketinške strategije poslovnog subjekta. Meritum predloženog modela Robina i Reidenbacha (1993) jest da temeljne etičke vrijednosti predstavljaju svojevrsne „putokaze“ smjera i razvoja marketinškog plana koji nužno mora razmatrati interese i očekivanja uključenih dionika te da ovakva proaktivna strategija pridonosi stvaranju „izvrsnosti“, koja je suprotna strategiji pukog opstanka.

Sheth i Sisodia (2005) raspravljaju kako bi se marketing trebao svoditi na ostvarivanje poželjnih ciljeva s putem poželjnih sredstava te da se marketinška struka treba preispitati i ponovno usvojiti vrijednosti poput istine, integriteta, autentičnosti, povjerenja, poštovanja, recipročne empatije i ranjivosti, istinskog dijaloga, manira, oprosta, hrabrosti i strpljenja, zahvalnosti i priznanja te poniznosti - ideale od kojih je, prema njihovom mišljenju, „suvremeni“ marketing još uvijek jako daleko. Nastavno, navodi kako suvremeno društvo etiku pretpostavlja profitu te da stoga poslovni subjekti društva trebaju nastojati prilagoditi svoje poslovanje kako bi ono bilo dugoročno održivo. Autorica drži kako etika prožima sva marketinška područja te „predstavlja

sva načela, vrijednosti i standarde ponašanja koje moraju slijediti marketinški stručnjaci“ odnosno, „izraz je prihvaćanja društvene odgovornosti“ (Babić, 2014: 15) poslovnog subjekta.

Promatrajući dostupnu znanstvenu literaturu i istraživanja iz područja marketinške etike kao znanosti moralnog izbora, moguće je napraviti podjelu između normativne i pozitivne marketinške etike. Pozitivna marketinška etika ima za svoj cilj opisati, objasniti, shvatiti te ako je moguće i predvidjeti etički relevantne marketinške aktivnosti, procese i fenomene te se zato još naziva i deskriptivnim pristupom (Nill & Schibrowski, 2007). Tako definirana etika orijentirana je na utvrđivanje kako i zašto se nešto događa i ne predstavlja normativne smjernice u donošenju odluka, već povećava naše shvaćanje procesa etičnog odlučivanja (Hunt, 1976). S druge strane, normativna marketinška etika promatra iz perspektive onoga što bi trebalo biti i predstavlja etičke standarde za marketinške stručnjake na temelju kojih se odlučuje što je dobro, a što loše (Laczniack & Murphy, 2006). Normativna marketinška etika uključuje razvoj modela odlučivanja koje menadžeri primjenjuju u različitim situacijama kako bi donijeli etički ispravne odluke. Autori su definirali normativni model za evaluaciju i unaprjeđivanje marketinške etike poslovnih subjekata koji se sastoji od sedam različitih aspekata te obuhvaća bitne pretpostavke etičkog marketinškog djelovanja koje se temelji na dugogodišnjim istraživanjima, koja obuhvaćaju područja poslovne etike, moralne filozofije, društveno odgovornog poslovanja, religijskih i političkih vrijednosti, zakonsku regulativu te tzv. „utopijsko idealističku“ viziju etički unaprijeđene marketinške inačice. U tom kontekstu autori predlažu model za evaluaciju i unaprjeđivanje marketinške etike, a na koji se kasnije nadovezuju i Sheth i Malhotra (2010), koji se sastoji od sedam dimenzija ili aspekata:

(1) Društveni doprinos - etički marketing u fokusu interesa ima ljude: Marketinški sustavi trebaju služiti prvenstveno ljudima, neovisno radi li se o potrošačima, zaposlenicima, vlasnicima ili drugim dionicima. Osim što je takav pristup polazi od ideje marketinškog koncepta koji zadovoljava želje i potrebe potrošača, on omogućava kreiranje održive komparativne prednosti za poslovni subjekt.
(2) Druga razina - etička očekivanja od marketinga moraju nadilaziti zakonski definirani minimum: Etični marketinški stručnjaci trebaju djelovati na višoj razini od one propisane zakonskim minimumom društveno prihvatljivog ponašanja.
(3) Tri temeljne dimenzije etičke analize - namjera, sredstvo ili način i cilj: pri oblikovanju marketinških strategija i donošenju odluka, marketinški stručnjaci trebaju voditi računa o namjeri, sredstvu ili načinu kojem žele postići cilj, kao i o učincima koje će ostvarivanje tih ciljeva prouzročiti.

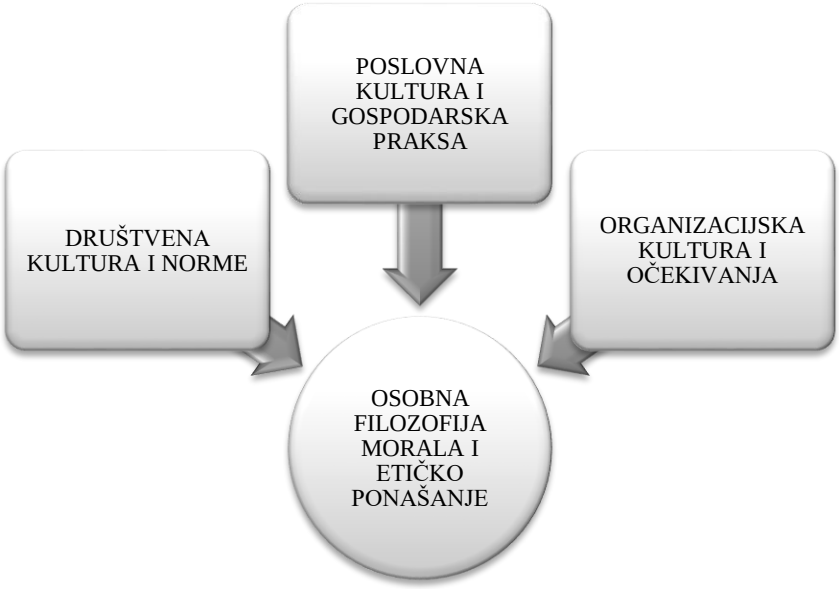
(4)Četiri tipa osobnosti - marketinški menadžeri međusobno se razlikuju po osobnom shvaćanju morala i razvoju: s obzirom na razlike menadžera u osobnom shvaćanju moralnih normi i spremnosti na njihovu promjenu i razvoj, koje Laczniak i Murphy (2006) opisuju kao karakterne crte i kompetencije za iznalaženje kreativnih i etičnih rješenja u okolnostima etičkih dileme. Prema tome, etički senzibilitet razlikuje marketinške menadžere kako slijedi: relativisti ili egoistični marketinški menadžeri, marketinški menadžeri legalisti, moralisti ili principijelni marketinški menadžeri.

(5)Pet temeljnih načela etičkog marketinga: svih pet temeljnih načela treba bi biti dijelom moralne prosudbe menadžera i njihovog etičkog senzibiliteta, a čine ih: odsustvo štetnosti, odsustvo obmane, zaštita vulnerabilnih skupina, jednak pristup svim potrošačkim segmentima te odgovornost prema široj zajednici i okolišu.

(6)Šest temeljnih skupina dionika - primjena koncepta interesno-utjecajnih skupina: interesna skupina predstavlja bilo koju skupinu koja je bilo neposredno, bilo posredno povezana i/ili pod utjecajem djelovanja poslovnog subjekta te je od iznimne važnosti prilikom razmatranja potencijalnih učinaka određenih odluka uzeti u obzir i one skupine koje nisu neposredno profitno povezane za poslovnim subjektom.

(7)Sedam koraka moralnog prosuđivanja marketing menadžera: autori ovdje navode razvoj i njegovanje etičke svijesti i osjetljivosti, stvaranje okvira koji razmatra i uvažava etička pitanja i probleme, određivanje uključenih interesnih skupina u odlučivanje, opredjeljenje za etičke norme i standarde, etička analiza, donošenje odluka etičkom problemu te analiza ispravnosti odluke i učinaka koji iz nje proizlaze, kao nužne korake moralnog prosuđivanja modela za evaluaciju i unaprjeđivanje marketinške etike.

Nastavno na predmet rasprave o pozitivističkom pristupu etičnosti, Berkowitz et al. (1994) su 1994. godine razvili i predložili matricu evaluacije etičnosti marketinških odluka, koja svaku odluku sagledava s aspekta etičnosti i usklađenosti za zakonskom regulativom te je sukladno „pozicionira“ u predloženu matricu. Tako razlikuju marketinške odluke koje mogu biti: (1) etičke i legalne, (2) etičke ali ilegalne, (3) neetičke ali legalne i (4) neetičke i ilegalne. Autori, nadalje, predlažu okvir koji donosi shema 16., kojim objašnjavaju etičko ponašanje kao rezultat međuodnosa društvene kulture i normi, poslovne kulture i gospodarske prakse, organizacijske kulture i očekivanja.



Shema 16. Model etičkog ponašanja poslovnog subjekta

Izvor: prilagodba autorice prema Berkowitz et al. (1994)

Nastavno, Ferrell i Gresham (1985) drže kako na etičku dimenziju odluka mogu utjecati (1) individualni čimbenici (stavovi, vrijednosti i znanje pojedinca, razvijeni utjecajem obiteljskih, društvenih i kulturnih normi), (2) drugi značajni pojedinci (organizacijska kultura i određene referentne grupe utječu na pojedinca kao individuu srazmjerno njihovoj međusobnoj bliskosti i povezanosti) te (3) prilike (veći broj prilika povećava mogućnost da pojedinac posustane u svom etičnom ponašanju, a veći broj situacija u kojima je uključen u donošenje odluka povećava mogućnost koincidencije neetičnih odluka).

Gundlach i Murphy (1993) su u svom radu razvili normativni okvir gdje su analizirali proces marketinške razmjene te su definirali tri vrste razmjene: transakcijsku, ugovornu i razmjena utemeljenu na odnosima. Da bi došlo do razmjene temeljene na odnosima svaka strana mora imati određeno očekivanje o rezultatima i partnerskim interesima. Nakon što su temeljito razložili odnos zakona i etike odredili su, da bi razmjena bila poštena i transparentna, u takvom odnosu mora postojati: povjerenje, poštenje, odgovornost i predanost.

Prema Murphyju (1999), najzanimljivija perspektiva marketinške etike u kontekstu održivog marketinga jest etika vrlina, koja sagledava karakter vrlina poslovnog subjekta i implikacije koji one imaju za marketinšku etiku. Takav pristup sugerira analizu etičkih vrlina poslovnog subjekta i njegovih članova, pa se iz perspektive etike vrlina određena aktivnost može držati vrlinom isključivo ukoliko je provedena temeljem ispravnih motiva. Vrline etičkog marketinga

odnosa su poštenje, pravednost, reputacija, predanost, transparentnost, integritet i povjerenje (Murphy et al., 2007).

Suvremeni marketinški pristup podrazumijeva zadovoljavanje potreba i očekivanja društva u cjelini uz primjenu etičkih standarda te je značaj marketinga koji prožima sve društvene aspekte i segmente, u oblikovanju samoga društva posve neupitan (Martinović et al., 2011), dok etički marketing upravo nudi odgovor na takva očekivanja i zahtjeve jer obuhvaća ponašanje i aktivnosti pojedinaca te politiku poslovnih subjekata koji naglašavaju povjerenje i uvažavanje, a kojima se postiže transparentnost, empatičnost, integritet i pravednost prema potrošačima i ostalim dionicima (Murphy, 2010).

Etička osviještenost, odnosno „svijest o potrebi društveno odgovornog i etičnog ponašanja" (Babić, 2014: 17), danas prožima poslovne politike i strategije brojnih poslovnih subjekata, dok istovremeno njihov dijalog sa sve većim broje interesnih skupina raste. Autorica navodi kako se prihvaćanjem etičkih načela ujedno iskazuje razumijevanje i prihvaćanje nužnosti upravljanja i razmatranja vlastitih učinaka na okoliš i društvo, čime se stvaraju preduvjeti za ostvarivanje prednosti implementacije marketinške etike, koji se ogledaju u povećanju ugleda i tržišnog udjela, boljem upravljanju rizicima, povećanju zadovoljstva korisnika, potrošača i zaposlenika, povećanju inovativnosti, lakšem pristupu kapitalu, poslovnoj uspješnosti te dugoročno održivom poslovanju (Babić, 2014: 17-18). Formalizacija etike ključna je za prihvaćanje važnosti etike kod svih djelatnika poslovnog subjekta, što rezultira njihovim etičnim ponašanjem, a predstavlja „stupanj do kojeg organizacija eksplicitno i implicitno ugrađuje etiku u proces donošenja odluka" (Singhapakdi & Vittel, 2007: 284). Većina poslovnih subjekata ima utvrđeni etički kodeks kojim se određuje područje etički prihvatljivih i poželjnih odluka i aktivnosti. Marketinški etički kodeks predstavlja nužnu sastavnicu politike društveno odgovornog poslovanja, koja predstavlja skup zakona, standarda, normi i oblika prihvatljivog i poželjnog ponašanja (Previšić, 2011), a sukladno suvremenoj marketinškoj orijentaciji, definira i odgovornost marketinških stručnjaka prema svim uključenim interesnim skupinama, predstavlja najčešće korišteni instrument definiranja, poticanja i usmjeravanja etičnog ponašanja u poslovnim subjektima te dokazano pozitivno utječe na namjeru i realizaciju etičnog ponašanja zaposlenika (Valentine & Barnette, 2003).

Nastavno na meritum, uvodno spomenuti ZZDVO (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15) propisuje uspostavu i primjenu sustava za regulaciju etike u svim segmentima visokog obrazovanja te sukladno njegovim odredbama,

svim njime obuhvaćenim tijelima propisana je obveza definiranja i primjene etičkog kodeksa kojim se „određuje etičnost kao skup načela, prava i obveza kojima se ureduju ljudski i profesionalni odnosi medu nastavnim, znanstvenim, studentskim i administrativnim članovima znanstvenoobrazovne zajednice“ (preambula Etičkog kodeksa odbora za etiku u znanosti i visokom obrazovanju, 2006, dalje u tekstu: Kodeks) te propisuje „minimalne etičke standarde koji se očekuju od članova te zajednice s ciljem opravdanja javnog povjerenja i vjerodostojnosti znanstvenog i nastavnoga radnog napora. Temeljne vrijednosti za koje se Odbor zalaže jesu: poštenje, akademska izvrsnost i sloboda, međusobno uvažavanje i ljudsko dostojanstvo, osobna odgovornost i odgovornost ustanova. Svrha je kodeksa za članove znanstvene i obrazovne zajednice utvrditi opće etičke smjernice i postupke vezane uz njih te ih upozoriti na dužnosti i obveze koje proizlaze iz tog članstva. Kodeks promiče etička načela i vrijednosti u znanosti i visokom obrazovanju te poslovnim odnosima, odnosima prema javnosti, primjeni suvremenih tehnologija i u zaštiti okoliša te utvrđuje postupke u slučajevima odstupanja od spomenutih standarda. Svrha je kodeksa također utvrditi očekivane odnose zasnovane na odgovornosti i poštenju, a ne izrijekom nabrajati što nije dopušteno. Kodeksom se ne ograničava ljudska, intelektualna i akademska sloboda, nego naglašava uloga civiliziranog odnosa medu svim članovima zajednice i odgovorno ostvarivanje prava u skladu s odgovornošću u znanstvenoistraživačkom, nastavnom radu i akademskim obvezama“ (Kodeks, 2006, preambula).

Kodeks dakle, uz minimalne etičke standarde koji se očekuju i odnose na znanstvenu čestitost, kolegijalnost, zaštitu ispitanika, zaštitu i brigu o pokusnim životinjama, navodi i nužnost primjene načela društvene odgovornosti, koja zahtijevaju „pridržavanje najviših ekoloških normi uz detaljan opis utjecaja na okoliš i načine“ (Kodeks, 2006, čl. 2., st. 5.) zbrinjavanja otpada sukladno svim važećim pozitivnim propisima RH.

4.5. Implementacija održivog marketinga te njezine pretpostavke i učinci

Prihvaćanje održivog marketinga kao opredjeljenja i poslovnog pristupa poslovnih subjekata uvjetovano je podizanjem njihove razine svijesti o povećanoj zastupljenosti ekološki osviještenih potrošača i njihovoj sklonosti održivim proizvodima i uslugama te percepcijama održivosti poslovnih subjekata. Istraživanja upućuju na intenzivan rastući interes, prihvaćanje i namjere primjene održivog marketinga u poslovnim subjektima koji percipiraju održivost kao

nastojanje uspostave uravnoteženosti između ograničenih prirodnih i financijskih resursa te ljudskih potencijala s ciljem ostvarivanja dugoročnih prednosti i koristi (AMA & Fleishman Hillard, 2009: 1-5), pri čemu se imidž, poslovna kultura i tehnološki razvoj navode kao dominantni impulsi odgovorni za opredjeljenje takvoj paradigmi. Istovremeno, istaknut je problem isključivo deklarativne implementacije i primjene održive marketinške prakse, unatoč velikoj entuzijastičnoj spremnosti za tim opredjeljenjem. No, za potpunu afirmaciju održivog marketinga potrebna je njegova sveobuhvatna operacionalizacija, koju je kao strategiju moguće ostvariti implementacijom održivog marketinškog instrumentarija - marketinškog miksa (Rudawska, 2019).

Porast osviještenosti o nužnosti usvajanja održivosti u sve društvene, ekonomske i ekološke životne aspekte uvjetovan je smanjenjem prirodnih resursa, povećanjem potrebe zaštite i očuvanja ekosustava, povećanjem utjecaja kulture na potrebe potrošača koje mogu biti oblikovane marketinškim i drugim aktivnostima te podizanjem razine osviještenosti o važnosti kvalitativnog unaprjeđenja kvalitete života koje nije zasigurno nije uvjetovano povećanom potrošnjom i konzumerizmom (Kotler, 2011). Pri razmatranju pretpostavki i učinaka implementacije i operacionalizacije održivog marketinga valja uzeti u obzir upravo sve one nužne pretpostavke i učinke održivog poslovanja i održive marketinške orijentacije, koje, kako objašnjava Kaminski (2016), suštinski čine pretpostavke održivog marketinga. Stoga se nastavno, u dijelovima koji slijede, razrađuje predmetna tematika.

Implementacija održivog marketinga složen je i zahtjevan proces koji obuhvaća veći broj različitih upravljačkih pristupa. Kao jedan od mogućih pristupa, Epstein i Roy (2001) predlažu generički upravljački proces, dok Mitchell et al. (2010) predlažu primjereniji pristup, koji se temelji na procjeni marketinških ciljeva, upravljanju resursima i odnosima s dionicima, strateškom planiranju, marketinškom miksu i upravljanju promocijom, učinkovitom i konkurentnom isporukom te dugoročnom upravljanju učincima poslovnog subjekta te stvaranju vrijednosti (Epstein & Roy 2001; Wheeler et al., 2003; van den Brink & van der Woerd 2004) svim dionicima. Sukladno navedenom, predlažu da se odluka poslovnog subjekta o opredjeljenju održivosti u smislu održivog marketinga kao poslovnoj filozofiji treba temeljiti na (1) postignutoj razini marketinške orijentacije, (2) makromarketinškom pristupu kojim je moguće upravljanje društvenim utjecajima, (3) strategijama za unaprjeđivanje istaknutosti, vjerodostojnosti, legitimiteta i emocionalne povezanosti s internim i eksternim dionicima te na (4) prilagodbi upravljanja marketingom koji se temelji na održivoj potrošnji i načelima

održivosti (Mitchell et al., 2010). Autori predloženim konceptualnim modelom, čija će detaljna razrada uslijediti kasnije u radu, sugeriraju mogućnost operacionalizacije održivog marketinga implementacijom održive tržišne orijentacije.

Mitchell et al. (2010) predloženim modelom objašnjavaju pretpostavke i učinke implementacije održive marketinške orijentacije, među kojima navode ekonomsku, ekološku i društvenu orijentaciju poslovnog subjekta, koje drže nužnim pretpostavkama konceptualizacije održive marketinške orijentacije koja doprinosi uspješnosti poslovanja i stvaranju veće vrijednosti većem broju dionika. Hunt (2011) navodi kako održivi marketing vodi održivom ekonomskom razvoju jer, kako zaključuje, proizlazi iz održivog razvoja koji podrazumijeva blagostanje svih nacija, koje je neizostavno obuhvaća ekonomski razvoj. Drži kako održivi marketing predstavlja pretpostavku održive konkurentske prednosti.

Prednosti primjene održivog marketinga na koje upućuju brojna istraživanja (Porter & van der Linde, 1995; Bansal & Clelland, 2004, citirano u Sinčić Ćorić, 2021) kao svojevrsne prilike poslovnog subjekta valja sagledati kao poticaj opredjeljenju i implementaciji održivog marketinga. Kako se održivi marketing može držati izgradnjom i održavanjem dugoročnih odnosa s potrošačima te prirodnim i društvenim okruženjem (Belz, 2008; Belz & Peattie, 2009; Belz & Schmidt-Riediger, 2010) s ciljem ostvarivanja održivog razvoja, koji ujedno doprinosi stvaranju konkurentske prednosti poslovnog subjekta (Nefat, 2015), Belz i Schmidt-Riediger (2010) diversificiraju prednosti implementacije i primjene održivog marketinga koje se ogledaju u pet aspekata: (1) ekološka kvaliteta proizvoda, (2) društvena kvaliteta proizvoda, (3) tržišna segmentacija, (4) ciljno tržište i (5) pozicioniranje. Van Dam i Apeldoorn (1996) drže da unatoč svim društvenim i političkim preprekama održivi marketing pozitivno utječe na učinkovitost poslovnog subjekta, s čime su suglasni i Corbiere-Nicollier et al. (2003) te van den Brink i van der Woerd (2004). Mitchell et al. (2010) temeljem prethodnih istraživanja koja obuhvaćaju marketinšku orijentaciju, kao pozitivan učinak implementacije održive marketinške orijentacije navode i stvaranje i unaprjeđivanje povjerenja dionika, koje doprinosi održivoj pozitivnoj poslovnoj uspješnosti s aspekta stvaranja ekonomskih, ekoloških i društvenih doprinosa.

Sheth i Parvatiyar (1995) drže kako upravo održivo marketinško proaktivno strateško djelovanje doprinosi i poslovnim subjektima i društvu u cjelini, na način da usmjerava i zadovoljava potrebe i želje potrošača ekološki prihvatljivijim proizvodima i uslugama. Charter et al. (2002) drže kako održivi marketing omogućava istovremeno zadovoljavanje potrošača,

vlasnika i ostalih interesnih skupina proizvodnjom i isporukom održivih proizvoda i usluga, a Elkington (2004) kako primjena održivog marketinga može poslužiti kao prilika za stjecanje konkurentske prednosti poslovnog subjekta. Belz i Peattie (2009) drže da održivi marketing omogućuje isporuku viših vrijednosti uz istovremenu ekološku osviještenost, etičnost, ekonomsku i tehnološku isplativost te uključenost svih interesnih skupina, dok Fuller (1999) drži da upravo omogućavanje istovremenog udovoljavanja trima kriterijima - zadovoljavanje potreba potrošača, ostvarivanje organizacijskih ciljeva i kompatibilnost procesa s eko-sustavom, predstavlja doprinos marketinške struke održivom razvoju društva u cjelini. Slično navode i Meler i Magaš (2014), koji održivi marketing drže inačicom makromarketinga i navode da može ostvariti doprinos održivom razvoju kroz svakodnevna nastojanja smanjivanja učinaka na okoliš i implementaciju novih poslovnih politika i strategija kojima se potiče koncept održivog rasta.

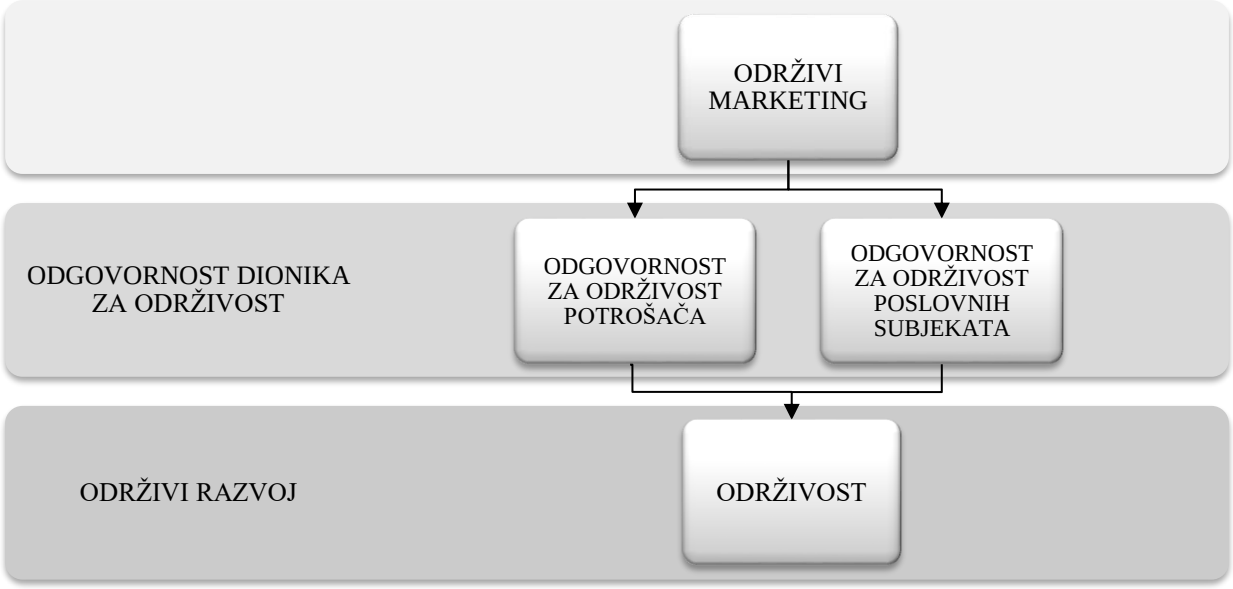
Van Dam i Apeldoorn (1996) te Martin i Schouten (2012) drže kako primjena održivog marketinga omogućuje stjecanje konkurentske prednosti, Mitchell et al. (2010) navode da se uključivanjem načela održivosti u konvencionalnu marketinšku orijentaciju poduzeća može doprinijeti maksimizaciji profita koja je usklađena s interesima šire javnosti, dok Niyazieva (2018) navodi kako omogućuje doprinos povećanju zadovoljstva svih dionika, isporukom dodane vrijednosti (Pomering, 2014).

Sun et al. (2014), Sun et al. (2016) i Sun et al. (2020) navode kako održivi marketing pozitivno utječe na tržišnu vrijednost kupaca, koju Holehonnur et al. (2009) definiraju kao vrijednost za poslovni subjekt koja se sastoji od trenutnih i potencijalnih kupaca, a kako ona uključuje tri nositelja vrijednosti - tržišnu vrijednost proizvoda, tržišnu vrijednosti marke i tržišnu vrijednost odnosa (Vogel et al., 2008), može se zaključiti da održivi marketing utječe na stvaranje doprinosa koji se odnosi i sve na prethodno navedene vrijednosne dimenzije. Lemon et al. (2001) ističu pozitivan učinak održivog marketinga na namjere ponašanja potrošača, dok Kim et al. (2015) drže da unaprjeđuje odnose s potrošačima. Štoviše, Petković i Milovanović (2019) drže implementaciju održivog marketinga nužnim preduvjetom opstanka poslovnog subjekta na globalnom tržištu.

Neki su autori u svojim istraživanjima utvrdili pozitivnu i statistički značajnu povezanost između inovativnosti proizvoda, održivog brendiranja i tržišnog pozicioniranja poslovnog subjekta (Kumar & Christodoulopoulou, 2014; Katsikeas et al., 2016, citirano u Rudawska, 2019) te sposobnosti marketinške inovativnosti, uspješnosti provedbe marketinške strategije,

odabira ciljnog tržišta, tržišnog pozicioniranja, segmentacije i primjerenosti i adekvatnosti oblikovanja marketinškog miksa (Varadarajan, 2017), dok su Tollin i Christensen (2019) te Tollin et al. (2015) utvrdili povezanost između marketinških sposobnosti, karakteristika menadžmenta poslovnog subjekta, organizacijske kulture, inovativnosti, promjena u vanjskom okruženju, utjecaja marketinškog odjela, brendiranja, veličine poslovnog subjekta i njegove održive tržišne orijentacije s uspješnošću poslovanja. Rudawska (2019) objašnjava kako su Pagell i Shavchenko (2014), Hoejmose et al. (2014), Bag et al. (2014), Chakraborty i Mandal (2014), Foerstl et al. (2015), Knight et al. (2015) te Khan et al. (2017) u svojim su istraživanjima utvrdili povezanost između uvođenja održivih opskrbnih lanaca i povećanja ugleda poslovnih subjekata, što u konačnici dovodi do dugoročne konkurentske prednosti te unaprjeđenja tržišnog pozicioniranja poslovnog subjekta (Kumar & Christodoulopoulou, 2014; Medeiros et al., 2014; Sheth & Sinha, 2015; Gupta, 2016; Katsikeas et al., 2016; Kamboj & Rahman, 2017, citirano u Rudawska, 2019). Poticaj implementaciji, osim razumijevanja prednosti koje je njome moguće postići, obuhvaćaju i rast utjecaja i pritisaka različitih interesnih skupina (Svensson et al., 2016; Kumar et al., 2016; Johnson et al., 2018, citirano u Rudawska, 2019), podizanje razine svijesti i prihvaćanje da održivost nije jedna od mogućih opcija, već nužnost i obaveza za sve dionike, pa tako i poslovne subjekte koji održivi marketing trebaju držati poslovnom filozofijom (Lim, 2016).

Wang et al. (2018) i Rudawska (2019) drže kako različite prepreke drugačije utječu na spremnost, prihvaćanje i razinu implementacije održivog marketinga ovisno o veličini poslovnog subjekta. Rudawska (2019) razlikuje mikro poslovne subjekte s najviše 10 zaposlenika i male poslovne subjekte s 11 do 50 zaposlenika od srednje velikih poslovnih subjekata s od 51 do 250 zaposlenika, za koje Simpson et al. (2004), Haanaes et al. (2011) i Nicholas et al. (2011) navode kako raspolaganje s ograničenim financijskim i ostalim resursima (organizacijskim, materijalnim /ili ljudskim) predstavljaju značajnu prepreku opredjeljenju i implementaciji održivosti, dok Sloan et al. (2013) nedostatkom vide i manji krug dionika i neformalni strateški pristup menadžmenta u malim i srednje velikim poduzećima, koja kao takva nemaju odgovarajuću organizacijsku strukturu koja bi udovoljavala zahtjevima implementacije održivosti u marketinške odluke. Shields i Shelleman (2015) ograničenjima navode i nedovoljno stimulativne mjere za provođenje održive prakse i nedostatak znanja o raspoloživim održivim marketinškim aktivnostima, a Johnson i Schaltegger (2016) i nisku razinu osviještenosti o pitanjima održivosti, neprikladnost raspoloživih eksternih poticaja te neadekvatnost upravljačke strukture poslovnog subjekta.



Shema 17. Stupovi održivog marketinga i transformacije ka održivosti

Izvor: prilagodba autorice prema Rakić & Rakić (2017)

Rakić i Rakić (2017) održivi marketing drže ključnim pokretačem preobrazbi koje vode ka održivom razvoju, koje predstavlja imperativ sadašnjice jer o njemu ovisi opstanak svih dionika i društva u cjelini, a način razmišljanja usmjeren na održivost preduvjet je opstanka ljudi, gospodarstva, društva i našeg planeta. Autorice objašnjavaju kako je uloga održivog marketinga stvaranje i unaprjeđivanje osviještenosti i orijentacije na održivost svih dionika, prezentacija značaja ponašanja usmjerenog na održivost i održivi razvoj za sadašnje i buduće generacije, što u užem kontekstu obuhvaća stvaranje, komuniciranje i pružanje održivih vrijednosti potrošačima usmjerenim na održivost i odgovornost, ali i ostalim dionicima te sadašnjim i nadolazećim generacijama. Navode kako se razina razumijevanja, prihvaćanja i primjene obrazaca ponašanja usmjerenih na održivost može izmjeriti temeljem odabranih pokazatelja, koji se, kako navode kao primjer, u SAD-u koriste za mjerenje razine održivog razvoja, a polaze od prethodno postavljenih modela mjerenja obrazaca ponašanja usmjerenog na održivost, donošenja odluka o promjeni takvih obrazaca ponašanja, održivog marketinga i ponašanja svih dionika. Autorice drže kako su s aspekta održivog marketinga kao paradigme, odgovornost za održivost potrošača s jedne te odgovornost za održivost gospodarskih subjekata s održivim marketingom kao alatom za pozitivne učinke na održivi razvoj s druge strane, temeljni preduvjeti odnosno stupovi održivosti. Drže, dakle, kako je odgovornost za održivost svih dionika temeljni preduvjet tranzicije ka održivosti, što prikazuje prethodna shema 17.

4.5.1. Strateške pretpostavke održivog marketinga

Prethodno dijelu koji slijedi daje se kratak osvrt na strategiju održivog poslovanja koja kao strateško opredjeljenje, uz održivu marketinšku orijentaciju, čini temeljne pretpostavke održivog marketinga.

4.5.1.1. Održivo poslovanje kao pretpostavka održivog marketinga

Održivo poslovanje kao strateško opredjeljenje, uz održivu marketinšku orijentaciju čini temeljnu pretpostavku održivog marketinga. Iskorak od konvencionalnog i dominantnog tržišnog promišljanja ka održivosti očituje se u proširivanju i pomicanju isključivo profitne orijentacije poslovnog subjekta i na društvenu i ekološku odgovornost, što Dyllick i Hockerts (2002) objašnjavaju implementacijom održivosti u poslovanje koje se provodi primjenom načela trostruke odgovornosti: ekonomske, društvene i ekološke. Održivo poslovanje mora biti uravnoteženo s potrebama i interesima sadašnjih i nadolazećih dionika, tako da osigurava zdravlje, dugoročno poslovanje i opstanak poslovnog subjekta te svih ostalih povezanih ekonomskih, društvenih i ekoloških sustava (Landrum & Edwards, 2009).

Održivi razvoj kao paradigma opredjeljenjem postaje svojevrsna koncepcija te kao takva predstavlja okvir i skup pravila i normi kojima se definira strategija poslovnog subjekta, kojom se određuje njegovo buduće poslovanje kako bi ostvario postavljene ciljeve (Stipanović, 2006). Strategija održivog poslovanja fokusirana je na učinkovito upravljanje okolišem i resursima s ciljem stjecanja komparativne prednosti (Hart, 1995), uzimajući u obzir društvene vrijednosti kroz kontinuirani dijalog s lokalnim zajednicama, zakonodavnim tijelima te ostalim poslovnim subjektima (Atkinson, 2000).

Implementacija i primjena načela održivosti kao opredjeljenja, određenog vrijednostima i normama, u stratešku orijentaciju poslovnog subjekta izazovan je proces koji se prema Stipanoviću (2006: 106-107) provodi na tri hijerarhijske razine poslovnog subjekta s aspekta organizacijskog područja: (1) korporacijsku ili cjelovitu strategiju kao najvišu razinu kojom se određuju misija i ciljevi, (2) poslovnu strategiju ili strategiju poslovnih područja koja oblikuje i usklađuje poslovna područja s ciljem stjecanja željene konkurentske prednosti i na (3) najnižoj razini, u koju spadaju funkcionalne strategije ili strategije funkcijskih područja kojima se, usmjerenim na odgovarajuća funkcijska područja poslovnog subjekta ostvaruje sinergija

poslovanja: marketinška funkcija, funkcija istraživanja i razvoja, financijska funkcija, funkcija proizvodnje i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima.

Miles i Covin (2000) razlikuju dva potpuno različita moguća modela pristupa poslovnih subjekata „odgovornoj“ strategiji koji se u modelu usklađivanja očituju u jednostavnoj prilagodbi zakonodavnom okviru kao svojevrsni defanzivni pristup poslovnih subjekata fokusiranih na niže cjenovne razrede proizvoda masovne potrošnje te strateški model pristupa, koji obuhvaća proaktivnu provedbu odgovorne i održive poslovne prakse i tržišni pristup koji omogućava stjecanje komparativnih prednosti poslovnog subjekta.

Braungart i McDonough (2000) drže kako poslovni subjekti koji žele „postati održivima“ trebaju biti u potpunosti predani i dosljedni načelima održivosti te provesti temeljne promjene u svim svojim strukturama, umjesto usklađivanja i prilagodbe postojećih modela i obrazaca poslovanja, u odluke o investicijama nužno uključiti nove, ekološki prihvatljive, reciklabilne proizvode i usluge te tehnologije koje doprinose društvu u cjelini, produžuju životni vijek proizvoda i promiču sustav vrijednosti „od kolijevke do kolijevke“, uvoditi inovacije te tako postavljati i stremiti ciljevima višim od pukog opstanka na tržištu, proširiti fokus na način koji uključuje više tržišnih niša i ona tržišta koja su tek u razvoju te poslovati na svim strukturnim razinama i na tržištu na način koji nije oblikovan isključivo regulatornim okvirom, već predstavlja svojevrsni dragovoljni, samoinicijativni iskaz inicijative zbog koje „čini dobro“ i „osjeća se dobro“.

Nidumolu et al. (2009) razlikuju pet razina implementacije održivosti s obzirom na stratešku razinu primjene i ističu njihove ključne izazove, nužne preduvjete te prilike koje svaka od razina predstavljaju za poslovni subjekt, što sažeto prikazuje tablica 6. u kojoj „Razina 1“ predstavlja najnižu, a „Razina 5“ najvišu stratešku razinu implementacije održivosti u poslovnom subjektu. Clinton i Whisnant (2014) drže da svaka promjena koja se odnosi na lanac isporuke vrijednosti predstavlja priliku za inovaciju i unaprjeđenje te da se inovativna održiva rješenja pojavljuju kao odgovor na promjene u okruženju, uglavnom kao rezultat pritiska određenih interesno-utjecajnih skupina.

Wirtenberg et al. (2007) istraživanjem su utvrdili temeljne karakteristike održivih poslovnih subjekata koje se ogledaju u tome da im održivost predstavlja temeljni sustav vrijednosti i ključni alat poslovne strategije kojim poslovni subjekt unaprjeđuje svoj tržišni položaj, imaju razvijen sustav praćenja indikatora održivosti, održivost su holistički integrirali u sve poslovne

funkcije, strukture i procese koji su međusobno usklađeni, rukovodeća struktura poslovnog subjekta aktivno podržava održivost te djeluje na način da poslovni subjekt razvija dijalog s ključnim dionicima.

Tablica 6. Razine strateške implementacije održivosti u poslovnom subjektu

Razina implementacije održivosti	Ključni izazovi	Nužne kompetencije	Prilike
Razina 1	Usklađenost poslovnih procesa za zakonskom regulativom predstavlja priliku za inovacije	• Sudjelovanje u donošenju zakonodavnog okvira • Suradnja s drugim poslovnim subjektima (uključujući konkurente) u implementaciji kreativnih rješenja	• Poticaj poslovnom subjektu i njegovim poslovnim partnerima na upotrebu novih tehnologija, procesa i materijala
Razina 2	Povećanje učinkovitosti sustava isporuke vrijednosti	• Specifična znanja potrebna za procjenu životnog ciklusa proizvoda • Mogućnost modificiranja poslovnih procesa s ciljem reduciranja korištenja ograničenih resursa i smanjivanja negativnih utjecaja na okoliš • Suradnja s odgovornim poslovnim partnerima	• Razvoj održivih izvora sirovina • Povećanje korištenja izvora „čiste“ energije • Pronalazak inovativnih rješenja za ponovnu upotrebu ili prenamjenu korištenih proizvoda
Razina 3	Razvoj održivih proizvoda i usluga ili modificiranje postojećih	• Identificiranje ekološki neprihvatljivih proizvoda i usluga • Stjecanje naklonosti javnosti za održive proizvode • Odabir dobavljača ekološki prihvatljivih sirovina	• Primjena inovativnih načina razvoja proizvoda • Razvoj ekološki prihvatljive ambalaže
Razina 4	Pronalazak novih načina isporuke i stvaranja vrijednosti koji doprinose konkurentnosti	• Poznavanje i ispunjavanje želja i potreba potrošača • Razumijevanje mogućnosti doprinosa poslovnih partnera isporuci veće vrijednosti	• Razvoj novih tehnologija isporuke • Razvoj modela monetizacije usluga • Razvoj poslovnih modela koji koriste fizičku i digitalnu infrastrukturu
Razina 5	Razmatranje adekvatnosti poslovnog promišljanja načelima održivosti	• Poznavanje učinaka utjecaja obnovljivih i neobnovljivih resursa na ekosustav, tržište i poslovanje • Specifična znanja potrebna za objedinjavanje poslovnih modela, tehnologija i zakonodavnih okvira za pojedine gospodarske grane	• Razvoj poslovnih platformi za održivo upravljanje energijom • Razvoj inovativnih proizvoda koji iziskuju manju upotrebu prirodnih resursa (npr. vode kod čišćenja) • Razvoj tehnologija koje koriste industrijske nusproizvode kao resurse

Izvor: prilagodba autorice prema Nidumolu et al. (2009)

Uspješan i održiv poslovni subjekt prihvaća dugoročno orijentirani, holistički pristup poslovanju, integrira načela održivog razvoja u temelje svojih poslovnih aktivnosti koje u konačnici rezultiraju pozitivnim učincima zaštite, obnavljanja ili stvaranja financijskih, društvenih, prirodnih, proizvodnih ili ljudskih resursa, svoju strategiju temelji na trostrukoj odgovornosti, predano je održivosti i društvenoj odgovornosti, etičnosti i transparentnosti, aktivno razvija i njeguje dijalog s dionicima te ih uključuje u procese razmatranja i donošenja odluka koje se na njih izravno odnose te vlastitim primjerom promiču održive promjene (Wirtenberg et al., 2007).

Kiron et al. (2013) utvrdili su kako aktivnosti koje se odnose na primjenu načela održivosti poslovnim subjektima donose povećanje prihoda te rast udjela poslovnih subjekata koji su

modificirali svoje modele poslovanja čime su unaprijedili održivost vlastitog poslovanja. Iako rezultati njihovog istraživanja ukazuju na optimistične promjene stvarnosti od pukog deklarativnog prihvaćanja načela održivosti u poslovanju, kroz njihovo implementiranje u sustave vrijednosti koje je posljedično dovelo do učinaka u kojima je održivost u poslovnim procesima rezultirala povećanjem profita, i dalje je prisutna percepcija suprotnosti i nekompatibilnosti načela održivosti s ciljevima poslovnih subjekata. Poslovne subjekte motivirane održivošću autori nazivaju „inovatorima održivosti“ drže da trebaju poslužiti kao primjeri dobre prakse u smislu sinergije poslovne uspješnosti i održivosti.

Shema 18. Strateški okvir održivog marketinga

Izvor: prilagodba autorice prema Belz & Peattie (2009)

Održivo poslovanje kao strateško opredjeljenje, uz održivu tržišnu orijentaciju nužna je pretpostavka održivog marketinga. Beltz i Peattie (2009) razradili su model koncepcije održivog marketinga, prikazan prethodnom Shemom 18., iz koje je vidljivo kako održivi marketing ujedno makro i mikro koncept te da kao takav, podrazumijeva analizu ponašanja potrošača i aktualnih društveno-ekoloških problema općenito, a koja ujedno predstavlja i polazni element modela, dok su sljedeći elementi dio procesa oblikovanja održive marketinške strategije. U predloženom strateškom okviru održivog marketinga, nakon odabira održivog marketinga kao strateške smjernice, pristupa se oblikovanju održive marketinške strategije. Prethodnom shemom 18. prikazani konceptualni strateški okvir održivog marketinga sastoji se od: (1) definiranja ekonomskih, društvenih i ekoloških vrijednosti i ciljeva, što obuhvaća i određivanje normi i vrijednosti koje će se provoditi i promicati u svim marketinškim

programima u svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva, (2) definiranja strategije održivog marketinga, koja se odnosi na odluke vezane za segmentaciju tržišta i odabir ciljanog rižišta te osmišljavanje strategije pozicioniranja temeljem marketinškog miksa, (3) razvoja marketinškog miksa održivog marketinga, koji predstavlja operacionalizaciju održivog marketinga i posljednjeg elementa modela koji predstavlja te (4) transformativnog djelovanja strategije održivog marketinga, koje obuhvaća djelovanje poslovnog subjekta u društvenim i političkim procesima s ciljem promicanja održivosti.

4.5.1.2. Ciljevi održivog marketinga

U strateškom modelu koncepcije održivog marketinga (Beltz & Peattie, 2009), nakon odabira održivog marketinga kao strateške smjernice, pristupa se definiranju vrijednosti i ciljeva, što obuhvaća i određivanje normi i vrijednosti koje će se provoditi i promicati u svim marketinškim programima u svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva, koji sukladno Elkingtonovoj (1997) teoriji trojakog krajnjeg učinka mogu biti ekonomski, ekološki i društveni, a koji trebaju biti usklađeni i doprinositi ostvarivanju globalnih ciljeva održivog razvoja. Ukoliko su iskazani numerički, tada su oni kvantitativni, no mogu biti i kvalitativni, ukoliko ih nije moguće iskazati numerički, sa stajališta cilja poslovanja poslovnog subjekta mogu biti profitni i neprofitni (Rukavina, 1994).

Kako poslovne subjekte razlikujemo prema vlasničkoj strukturi, ulozi u društvu te profitnoj ili neprofitnoj prirodi djelovanja, a u svakoj od navedenih tzv. podskupina prisutne su sličnosti i različitosti između pojedinih subjekata, tako su različite i njihove temeljne svrhe, misije i vizije pa stoga i globalni te specifični ciljevi. Nastavno, logički se nameće zaključak da poslovni subjekti privatnog sektora, koje karakterizira profitna poslovna filozofija, imaju definirane ciljeve koji se odnose na poslovne rezultate, među kojima se ističu zadovoljavanje potreba i želja potrošača kao temeljne marketinške funkcije i ostvarivanje pozitivnih rezultata poslovanja koje je relativno jednostavno kvantificirati i pratiti, dok subjekti koji djeluju u sklopu istog tog društva, a čije je temeljno obilježje neprofitnost, nemaju jednako definirane ciljeve te se kod njih ostvarivanje pozitivnih rezultata očituje u ostvarivanju njihove misije i specifičnih ciljeva usmjerenim odabranim ciljnim skupinama (Pavičić, 2001). Ukoliko u odnos, pored ekonomskih krajnjih učinaka, sukladno teoriji trojakog krajnjeg učinka uključimo i društvene i ekološke učinke te ih holistički sagledamo, možemo rezimirati kako neovisno o kojoj je gospodarskog

grani, sektoru djelatnosti ili vlasničkoj strukturi riječ, ciljevi održivog marketinga prema Pavičiću (2001) obuhvaćaju: (1) razumijevanje i zadovoljavanje potreba pojedinaca, (2) osmišljavanje programa komunikacije poslovnog subjekta i (3) osiguravanje dugoročnog i kvalitetnog sveukupnog funkcioniranja poslovnog subjekta, čemu kontekstu ovoga rada valja dodati i (4) stvaranje ekonomskog, ekološkog i socijalnog doprinosa društvu u cjelini.

Ukoliko se tematici pristupi na način da održivi marketing objedinjuje individualističke, posebice profitne ciljeve poslovnih subjekata s filozofijom održivog razvoja koja stremi ka dostojanstvenom životu, ekonomskom blagostanju i učinkovitosti, miru i odgovornosti za okoliš (Heim & Kaić-Rak, 2018), tada se može reći da ciljevi održivog marketinga predstavljaju željeno stanje koje obuhvaća 17 globalnih ciljeva održivog razvoja, opisanih u jednom od prethodnih poglavlja, a koji se suštinski svode na (1) očuvanje ljudskog dostojanstva, (2) stvaranje pravednog društva, (3) očuvanje zdravlja te (4) unaprjeđenje gospodarstva. Navedeni ciljevi obuhvaćaju tri ključne dimenzije održivog razvoja: ekonomsku, ekološku i društvenu, a kako bi ih bilo moguće postići, neophodno je aktivno uključivanje te sinergijsko i kontinuirano djelovanje pojedinaca i poslovnih subjekata (Pavičić, 2001) te ostalih dionika društva (Heim & Kaić-Rak, 2018).

Lo-Iacono-Ferreira et al. (2018) drže kako ciljevi trebaju biti definirani sukladno S.M.A.R.T. akronimu koji definira podjednako važne karakteristike dobro postavljenih ciljeva, a sastoji se od engleskih riječi: *specific, measurable, achievable, relevant* i *timely*, koje u prijevodu znače: specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski određeni. U navedenom kontekstu Shahin i Mahbod (2007) objašnjavaju da ciljevi trebaju biti specifični i precizno određeni te mjerljivi kako bi se mogla pratiti uspješnost njihove realizacije te po potrebi provoditi korekcije određenih aktivnosti. Ciljevi trebaju biti realno postavljeni odnosno ostvarivi, jer ukoliko su mogući i dostižni kao izazovi, tada predstavljaju poticaj, dok nerealno i previsoko postavljeni ciljevi predstavljaju izvor frustracija i demotivacije te konačno što može dovesti do odustajanja od njihovog ostvarivanja. Pri postavljanju određenih ciljeva valja uzeti u obzir njihovu relevantnost odnosno nužnost te ih realno i objektivno vremenski odrediti.

Kako ciljevi predstavljaju željeno stanje, poziciju odnosno konačni rezultat pojedinaca, grupe ili poslovnog subjekta u određenom vremenskom trenutku (Jakelić, 2009), bit ciljeva održivog marketinga ogleda se u stvaranju dugoročnih pozitivnih i korisnih interakcija i učinaka u svim polovnim procesima, svim interesnim skupinama, uz istovremeno ostvarivanje vlastitih gospodarskih ciljeva, smanjivanje negativnih učinaka na ekosustav te poticanje odgovornog

ponašanja vlastitim primjerom. Ciljevi održivog marketinga koji obuhvaćaju ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja svakog poslovnog subjekta definirani sukladno S.M.A.R.T. akronimu, dakle specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski određeni, polazišna su točka oblikovanja strategije održivog marketinga, koja predstavlja alat gospodarskog subjekta za oblikovanje svih sastavnica održivog marketinškog djelovanja.

4.5.1.3. Strategija održivog marketinga

Strategija održivog marketinga predstavlja specifično područje odnosno funkcijsku strategiju poslovnog subjekta opredijeljenog održivosti, kao sastavni dio najviše strateške razine poslovnog subjekta koja je određena njegovom vizijom, misijom i globalnim ciljevima te kao takva treba nužno biti oblikovana na način kojim bi s ostalim strategijama funkcijskih i poslovnih područja, svojim aktivnostima mogla ostvarivati vlastite specifične ciljeve te sinergijski doprinosila ostvarivanju najviših globalnih poslovnih ciljeva i misije poslovnog subjekta. Strategija marketinga u suštini predstavlja tržišno orijentirano strateško planiranje koje obuhvaća upravljačke procese razvijanja i uravnoteživanja odnosa između ciljeva i resursa poslovnog subjekta i promjenjivog okruženja, s ciljem planiranja, kreiranja i modificiranja poslovanja, proizvoda i usluga na način koji osigurava opstanak i rast te ostvarivanje planiranog profita (Kotler, 2008).

Održivi razvoj kao sustav vrijednosti i održivost kao poslovno opredjeljenje drže se neposrednim pretpostavkama oblikovanja poslovanja i cjelokupne strategije poslovnog subjekta (Rainey, 2006). Varadarajan (1992) je proučavanjem povezanosti između održivosti i marketinške strategije naveden na zaključak koji implicira pozitivan utjecaj održive poslovne politike i prakse na poslovnu uspješnost poslovnog subjekta te predlaže pojam „zelenog poduzetništva“ koje obuhvaća razvoj inovacija kao priliku za ostvarivanje pozitivnih ekonomskih, ekoloških i društvenih doprinosa uz istovremeni odgovor na pritiske javnosti i zakonodavnih tijela usmjerenih na smanjenje negativnog utjecaja na okoliš.

Marketinška strategija obuhvaća odluke poslovnog subjekta koje se odnose na odabir ciljnog tržišta, segmentaciju tržišta i kreiranje strategije pozicioniranja koristeći splet alata - marketinški miks, s ciljem stjecanja komparativnih prednosti (Slater & Olson, 2001). Marketinška strategija obuhvaća donošenje odluka sukladno definiranim ciljevima poslovnog subjekta, koje se odnose na ključna pitanja odabira proizvoda i/ili usluga, tržišta i njegovih

segmenata te marketinških resursa i aktivnosti u procesu kreiranja, komuniciranja i isporuke proizvoda i/ili usluga te stvaranja vrijednosti potrošačima Varadarajan (2010). Marketinška strategija putem marketinškog miksa kao sveukupnosti specifično oblikovanih procesa i aktivnosti omogućava ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Promišljanja i teorije o strategiji razlikuju se kao dva različita pristupa, gdje se prvi, uvrježeniji pristup temelji na tzv. „školi dizajna“ koja strategiju sagledava kao sveukupnost dugoročno usredotočenih postupaka koji obuhvaćaju postavljanje ciljeva i razvoj planova aktivnosti kojima ih je moguće postići (Mintzberg, 1990), dok se drugi, neutralniji pristup strateškom procesu temelji na resursnoj teoriji Hunta i Morgana (1996), kojom dominira Porterov (1980) model generičkih poslovnih strategija, a koji obuhvaća tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja i za stjecanje konkurentske prednosti: (1) troškovno vodstvo, (2) diferencijacija i (3) fokusiranje. Resursna teorija objašnjava kako je stjecanje konkurentske prednosti moguće postići temeljem raspoloživih resursa odnosno sposobnosti poslovnog subjekta (ljudski potencijali, specifična znanja, vještine i sposobnosti, materijalna i nematerijalna imovina), čija se optimalizacija očituje u poslovnoj uspješnosti i pozicioniranju poslovnog subjekta na tržištu (Hunt & Morgan, 1996).

Kumar et al. (2012) u svojim razmatranjima ističu potrebu uključivanja načela održivosti kako u strateške marketinške aktivnosti, tako i u marketinški miks, što drže iznimnim izazovom jer je upravo potrebama i željama potrošača potrebno prilagoditi i definirati održivu marketinšku strategiju, koja doprinosi stvaranju konkurentske prednosti uz istovremenu mogućnost ostvarivanja inovacija i troškovnih ušteda. Stoga, kako navode Peattie i Belz (2010), razumijevanje ponašanja potrošača te ostalih dionika predstavlja jedno od fundamentalnih polazišta razvoju i primjeni suvremene, održive marketinške strategije koja se sastoji od: (1) analize i razumijevanja društveno-okolišnih problema i ponašanja potrošača, (2) segmentacije održivih tržišta, (3) uvođenja održivih inovacija, (4) pozicioniranja održivih proizvoda i (5) partnerstva s dionicima, čiji je jedan od ciljeva transformacija društva utjecajem na postojećeg, tradicionalnog potrošača te „oblikovanjem“ i „odgajanjem“ onih nadolazećih. Iz navedenog se može zaključiti kako je uloga održivog marketinga sve značajnija, pa stoga i zahtjevnija nego ikada prije, jer kao nositelj pozitivnih društvenih promjena zadire i u javne i političke aspekte te je temeljem interakcije između društvenih i ekoloških pitanja i razmatranja obrazaca ponašanja potrošača, moguće pomak njegovog obuhvata i na institucionalne aspekte.

Usvajanje i provedba vrijednosti i načela održivog razvoja na način da oni postanu marketinškom strategijom poslovnog subjekta koji upravlja društveno-ekološkim pitanjima, prilagođava im svoj marketinški miks temeljem istraživanja i razumijevanja ponašanja potrošača te koristi transformativni utjecaj marketinških aktivnosti i međuodnosa, predstavlja strategiju održivog marketinga, a koja pritom istovremeno pridonosi ostvarivanju ekonomskih, ekoloških i društvenih ciljeva (Belz & Peattie, 2009). Strategija održivog marketinga omogućava poslovnom subjektu utvrđivanje prijetnji, slabosti i rizika, prilika, mogućnosti i snaga te time potencijalno doprinosi stjecanju konkurentske prednosti, istovremeno isporučujući potrošačima i ostalim dionicima dodanu vrijednost, uz uravnotežen odnos potrošačkih, ekoloških i društvenih koristi. Kumar et al. (2012) te Noo-urai i Jaroenwisan (2016) navode kako strategija održivog marketinga predstavlja dugoročnu dodanu vrijednost za potrošače, ali i dugoročnu izgradnju odnosa koji donosi ekonomski rezultate te istovremeno doprinosi ekosustavu i društvu u cjelini. Stoga upravljanje održivošću, uz istovremeno proširenje marketinškog koncepta održivošću, predstavlja pretpostavku poslovne uspješnosti.

Trivedi et al. (2018) drže kako suvremeno okruženje pred poslovne subjekte nameće potrebu usvajanja i provedbe strategije održivog marketinga te predlažu teoretski okvir koji identificira četiri temeljne aktivnosti strategije održivog marketinga koje poslovni subjekti trebaju integrirati u poslovnu praksu kako bi ispunili očekivanja potrošača bez ugrožavanja vlastitog poslovanja: (1) inovacije, (2) suradnja, (3) komunikacija i (4) predanost. Poslovni subjekti trebaju poticati inovacije u svim aspektima djelovanja na način da inoviraju i tako unaprjeđuju svoje proizvode, usluge i procese kako bi zadovoljili potrebe potrošača i ostalih dionika. Inovacije koje povećavaju učinkovitost, smanjuju troškove i negativne utjecaje na okoliš doprinose poboljšanju zdravlja, života i dobrobiti zajednice posljedično dovode do stvaranja veće povezanosti između potrošača i poslovnih subjekata. Uspostavom i unaprjeđivanjem suradnje sa širim krugom dionika i provedbom aktivnosti koje se odnose na održivost povrh onih koje su minimalne, nužne i zakonodavnim okvirom propisane, poslovni subjekti mogu razviti veće povjerenje i lojalnost potrošača te ih određenim aktivnostima, uz podizanje razine svijesti o važnosti održivog razvoja potaknuti da i oni sami stvaraju doprinose održivosti.

Poslovni subjekti trebaju kontinuirano i adekvatno informirati potrošače i ostale dionike o vlastitoj društvenoj odgovornosti i naporima poduzetim s ciljem smanjivanja negativnog utjecaja na okoliš (Trivedi et al., 2018). Kako potrošači nisu upoznati s društvenim, etičkim i ekološkim performancama poslovnog subjekta (Heck & Yidan, 2013, citirano u Trivedi et al.

2018), o aktivnostima poslovnog subjekta neki bi željeli znati više, Trivedi et al. (2018) predlažu upravo aktivnu primjenu marketinške komunikacije i šire PR strategije koje omogućavaju stvaranje pozitivnog utjecaja na percepciju potrošača o robnoj marci te potiču umjerenu potrošnju bez ugrožavanja njezine tržišne vrijednosti. Sinčić Ćorić (2021) navodi kako na strategiju održivog marketinga mogu utjecati i različite skupine dionika, odnosno interesne skupine, koje mogu utjecati na politike koje se odnose na proizvod, dok Trivedi et al. (2018) objašnjavaju kako poslovni subjekti trebaju biti kontinuirano predani održivosti kako bi stekli povjerenje šire javnosti.

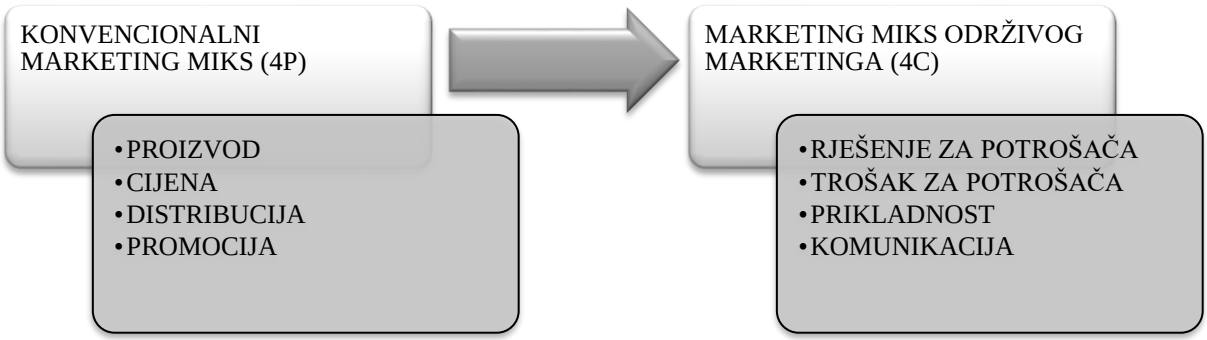
Trivedi et al. (2018) drže kako strategija održivog marketinga koja se sastoji od četiriju prethodno navedenih aktivnosti predstavlja alat kojim poslovni subjekti mogu redefinirati i preoblikovati svoj marketinški miks te tako povećati poslovnu uspješnost, dugoročno angažirati potrošače na način da se osjećaju osnaženo tijekom korištenja proizvoda ili usluga te steći i razvijati njihovo povjerenje, jer interni i eksterni dionici gledaju na odgovorno i održivo upravljanje kao praksu koja poslovni subjekt čini pouzdanijim. Navode kako poslovni subjekti koji usvajaju i provode aktivnosti strategije održivog marketinga svojim inovacijama izazivaju pozitivne emocije, entuzijazam i odanost zaposlenika, potrošača, dobavljača, investitora i šire zajednice te omogućavaju održivo poslovanje koje može zadovoljiti današnje potrošačke potrebe bez ugrožavanja potreba budućih generacija te da predložene aktivnosti strategije održivog marketinga kao zasluga za poduzete korake inicijative za održivost, doprinose poslovnoj uspješnosti.

Interpolacijom Pavičićeve (2001) teorijske razrade konvencionalne marketinške strategije neprofitnog marketinga, koja u svom sastavnom dijelu obuhvaća aspekte kojima se odmiče od isključive fokusiranosti na profit te uključuje učinke i vrijednosti koje se odnose na opće dobro društva u cjelini te dugoročne orijentacije i okolišne komponente koje njome nisu obuhvaćene, objedinjuju se sve tri sastavnice održivosti te se može dati prijedlog jedinstvene definicije strategije održivog marketinga: strategija održivog marketinga predstavlja alat koji omogućava dugoročno postizanje ekonomskih, ekoloških i društvenih, općih poslovnih i specifičnih marketinških ciljeva, oblikovanje marketinškog miksa, upravljanje ciljnim tržišnim segmentima i raspoloživim resursima poslovnog subjekta, uz istovremeno kontinuirano stvaranje individualnih i javnih te internih i eksternih pozitivnih učinaka.

4.5.1.4. Marketinški miks održivog marketinga

Sheth et al. (1988) McCarthyjev 4P miks drže najznačajnijim konceptualnim postignućem konvencionalne marketinške teorije. Marketinški miks održivog marketinga predstavlja alat konkretne provedbe strategije održivog marketinga odnosno temeljnih načela održivog marketinga u praksu u svim segmentima marketinškog djelovanja. Kako dostupna literatura ne navodi općeprihvaćeni model marketinškog miksa održivog marketinga, različiti autori predlažu drugačija, međusobno različita rješenja od konvencionalnog, uvriježenog McCarthyjevog 4P modela marketinškog miksa, kojim bi se sveobuhvatno uključile sve tri sastavnice održivosti, što je opisano u jednom od prethodnih potpoglavlja kojim se navode različitosti između konvencionalnog i održivog marketinga. Sima i Gheorghe (2009) drže kako suvremeni marketinški miks predstavlja sredstvo putem kojeg je moguće optimizirati cjelokupni proces od kreiranja do isporuke proizvoda i usluga, odnosno koristi i vrijednosti za potrošače, ali i za društvo u cjelini te da kao takav mora nužno sadržavati održivost kao neizostavnu odrednicu.

Nastavno, Belz i Peattie (2009) sugeriraju kako održivi marketing polazi od socioekoloških problema koji predstavljaju ishodište marketinškog procesa, a ne skup ograničenja, iziskuje cjelovito razumijevanje ponašanja potrošača te predstavlja proces koji obuhvaća dugoročne odnose i iziskuje transformaciju McCarthyjevog marketinškog miksa koji odražava perspektivu proizvođača, a ne potrošača. Trivedi et al. (2018) rješenje vide rješenje u tzv. 4C modelu održivog marketinga, u kojem je proizvod zamijenjen elementom rješenja za potrošača (eng. *consumer solution*), element cijene zamijenjen je sveukupnim troškom za potrošača (eng. *cost*), element distribucije zamijenjen je prikladnošću (eng. *convenience*), dok je element promocije zamijenjen elementom komunikacije (eng. *communication*), što prikazuje shema 19.



Shema 19. Različitosti između konvencionalnog i marketinškog miksa održivog marketinga

Izvor: prilagodba autorice prema Trivedi et al. (2018)

Belz i Peattie (2009) vide rješenje s perspektive održivosti u sposobnosti proizvoda ili usluge kao rješenju za potrošača u tome da se njima nude određena rješenja kao koja istovremeno daju odgovor na ekološke i društvene izazove, što upućuje na pojavu pojma održivog proizvoda ili usluge odnosno održivosti proizvoda ili usluge, koji izravno ovise o održivosti samoga društva u kojem se koriste i konzumiraju. Drže kako u usporedbi s konvencionalnim, održivi proizvodi ili usluge pružaju adekvatnija i istovremeno sveukupno bolja rješenja za same potrošače, proizvođače, okoliš te društvo u cjelini. Sveukupni trošak za potrošača prošireni je pristup u odnosu na samu cijenu koju ju plaća kao vrijednost transakcije odnosno prilikom kupovine, obuhvaća sveukupni procesom potrošnje tijekom čitavog životnog ciklusa proizvoda, kao i eventualne nefinancijske troškove koji se pri tom mogu pojaviti. Prikladnost je uistinu cijenjena iz potrošačke perspektive potrošača i predstavlja značajan izazov za održivi marketing zbog učestalog kompromisa i balansiranja između zaštite okoliša i prikladnosti proizvoda ili usluge, dok je komunikacija, iako posljednji, ne manje važan element marketinškog miksa održivog marketinga, koji je temeljni preduvjet razvoja i podizanja razine ekološke osviještenosti za održivost, dugoročnog odnosa poslovnog subjekta s potrošačima i ostalim dionicima te se drži neizostavnim elementom za upravljanje održivim rješenjima (Belz & Peattie, 2009).

Konvencionalni marketinški miks obuhvaća aktivnosti u smislu ponude odgovarajućeg proizvoda s aspekta cijene, promotivnih aktivnosti te distribucije, odnosno mjesta njegove prodaje, no upravljanje isključivo navedenim elementima uskraćuje mogućnost poslovnom subjektu da adekvatno odgovori na izazove koje nameće održivost. Sima i Gheorghe (2009) drže kako suvremeni marketinški instrumentarij odnosno marketinški miks koji nužno sadržava održivost kao neizostavnu odrednicu, predstavlja sredstvo koje omogućava optimiziranje cjelokupnog procesa i isporuke proizvoda i usluga, u smislu pružanja istovremene koristi i vrijednosti potrošačima i društvu u cjelini. U cilju odgovora na navedeni izazov, predlažu modificirani marketinški miks koji se sastoji od sveukupno šest elemenata (5P + EE): planiranja, procesa, proizvoda ili usluge, promocije, ljudi i ekoučinkovitosti, dok Liu et al. (2012) predlažu integrativni model zelenog marketinga i održivog opskrbnog lanca kojeg nazivaju 6P, koji se, također, sastoji od šest elemenata: proizvoda, procesa, planiranja, promocije, ljudi i projektnog planiranja.

Pomering (2014) također drži kako se odgovori na izazove koje marketingu postavlja održivost mogu potražiti i prikazati transformacijom konvencionalnog marketinškog miksa u matricu odlučivanja s ciljem uključivanja održivosti u proces marketinškog planiranja, za što

konvencionalni 4P model nije dostatan. Osim što ga udvostručuje proširujući ga s dodatna četiri elementa marketinškog miksa (procesi, fizičko okruženje, dionici, partnerstvo), dodaje mu dimenzionalnost trima dimenzijama matrice održivog marketinga te predlaže model strateškog planiranja održivog marketinga, prikazan shemom koja slijedi u nastavku (shema 20.). Navodi kako je predloženom transformacijom moguće postići sveobuhvatnu isporuku dodane vrijednosti koja se manifestira kroz elemente održivosti, što predstavlja temeljni razlog opredjeljivanja za proširivanje postojećeg modela dodatnim elementima. Rakić i Rakić (2015) drže kako kreiranje i isporuka održivih vrijednosti, rješenja i koristi potrošačima obuhvaća: (1) kreiranje održivih proizvoda i/ili usluga kao ponuđenih rješenja potrošačima, (2) održivo oblikovanje cijena koje započinje cijenom kupnje kao transakcije između poslovnog subjekta i potrošača te uključuje troškove proizvoda tijekom njegovog čitavog životnog ciklusa, (3) održivi način distribucije proizvoda ili pružanja usluge koji su prikladni i pristupačni potrošačima te (4) održiva komunikacija.

STRATEŠKO PLANIRANJE ODRŽIVOG MARKETINGA								
ODLUČIVANJE								
	PROIZVOD	CIJENA	PROMOCIJA	DISTRIBUCIJA	FIZIČKO OKRUŽENJE	DIONICI	PROCES	PARTNERSTVO
ZEMLJA								
LJUDI								
PROFIT								

Shema 20. Matrica marketinškog miksa proizvoda održivog marketinga (8P x 3P)

Izvor: prilagodba autorice prema Pomering (2014)

Pomering (2014) drži da se svakim od navedenih osam elemenata proširenog modela održivog marketinškog instrumentarija može upravljati tako da ga se matrično korelacijski pozicionira u odnosu na indikatore održivosti, koji proizlaze iz Elkingtonovog (1997) TBL modela održivog razvoja.

Kasnije, s ishodištem koje pronalazi u Kotlerovom (2011) modelu marketinškog miksa, Pomering (2017) s ekonomskog aspekta razrađuje i predlaže 10P marketinški miks za održivost, kao alternativni marketinški pristup temeljen na društvenoj, ekološkoj i ekonomskoj odgovornosti, koji se sastoji od deset „P“ elemenata: uz četiri temeljna elementa McCarthyjevog (1960) 4P modela i tri dodatna elementa marketinškog miksa usluga Boomsa i

Bitnera (1982) (ljudi, proces i fizičko okruženje), model proširuje s dodatna tri „P“ elemenata: načela (eng. *principles*), obećanje (eng. *promise*) i partnerstvo (eng. *partnership*), koji prikazuje shema 21.

PROIZVOD	LJUDI	FIZIČKO OKRUŽENJE
CIJENA	VRIJEDNOST ZA POTROŠAČE, KLIJENTE, PARTNERE I DRUŠTVO U CJELINI	NAČELA
PROMOCIJA		OBEĆANJE
DISTRIBUCIJA	PROCES	PARTNERSTVO

Shema 21. Pomeringov 10P marketinški miks proizvoda za održivost

Izvor: prilagodba autorice prema Pomering (2017)

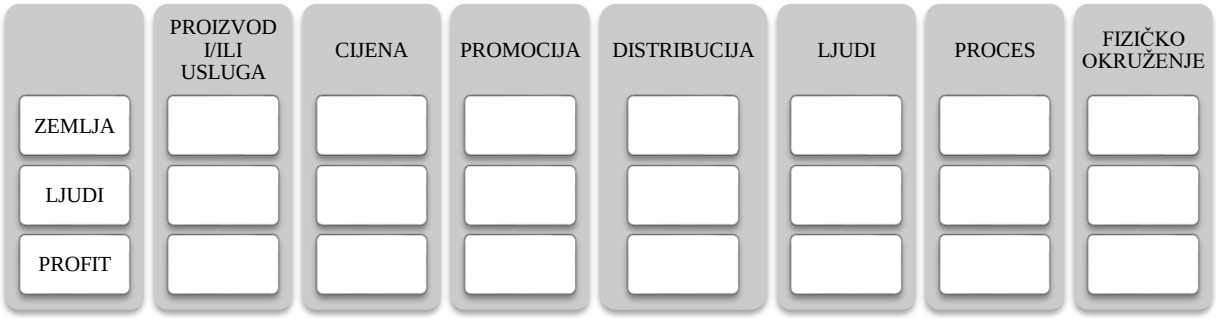
Među objavljenom relevantnom znanstvenom literaturom o održivom marketingu suvereno dominira marketing proizvoda, dok održivi marketing usluga predmetom interesa imaju tek van der Zwan i Bhamra (2003), koji objavljuju istražuju odnosa između održivosti i marketinga usluga te Pomering i Johnson (2018), koji u svom radu predlažu model održivog marketinga usluga objašnjenog matricom održivog marketinga usluga, a koja se temelji na Pomeringovoj (2014) matrici održivog marketinga proizvoda. Pomering i Johnson (2018) drže kako se upravo predloženom matricom održivog marketinškog miksa usluga, odnosno svakim od navedenih osam elemenata proširenog Pomeringovog (2014) modela održivog marketinškog miksa može upravljati tako da ga se matrično korelacijski pozicionira u odnosu na indikatore održivosti, pri čemu ne mijenjaju formulaciju prvog elementa matrice „proizvod“ (eng. *product*), već u radu koriste pojam „*service product*“, kojeg opisuju kao uslužni proizvod koji je nematerijalan i neopipljiv.

Nastavno, valja istaknuti kako AMA (1960) definira usluge kao „aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano uz prodaju dobara“, dok Kotler i Armstrong (1991) definiraju kao neopipljive aktivnosti, odnosno koristi koje ne rezultiraju vlasništvom, koje ponuditelji pružaju korisnicima, a čija što može i ne mora biti povezano s fizičkim, opipljivim proizvodom. Grönroos (1990) drži kako usluge predstavljaju pojedinačnu ili skup aktivnosti koje su dijelom neopipljivog karaktera te koje se uglavnom, no ne i nužno odvijaju interakcijom resursa pružatelja usluge kao odgovor na rješenje zahtjeva ili problema korisnika. Grönroos (2000) navodi razlike između fizičkih, opipljivih proizvoda i usluga na način da proizvode karakterizira opipljivost, homogenost, asinkrono odvijanje procesa proizvodnje, prodaje i distribucije od korištenja i potrošnje, predstavljaju predmete ili stvari,

potrošač ne sudjeluje u njihovom proizvodnom procesu, mogu se skladištiti i njihovo se vlasništvo prenosi, dok usluge karakterizira neopipljivost, heterogenost, sinkrono odvijanje proizvodnje, pružanja i korištenja usluge, predstavljaju proces odnosno aktivnost, korisnik sudjeluje u procesu pružanja (tj. proizvodnje) usluge, ne mogu se skladištiti te se njihovo vlasništvo ne prenosi.

Ozretić Došen (2002) drži kako proizvodnost, konkurentnost i kvalitetu usluge valja sagledavati s potpuno drugačijih aspekata u odnosu na konvencionalna marketinška stajališta usredotočena na materijalne proizvode, upravo iz različitosti koje proizlaze iz specifičnosti obilježja usluge, a to su: (1) neopipljivost, (2) nedjeljivost proizvodnje odnosno pružanja usluge od njezinog korištenja, (3) neuskladištivost, (4) heterogenost i (5) odsutnost vlasništva.

Među ranijim radovima kojima je obuhvaćena tematika marketinškog miksa usluga na način da se konvencionalni McCarthyjev 4P model nadograđuje dodatnim „P“ dimenzijama kojima bi se omogućio sveobuhvatan pristup uslugama sa svim svojim specifičnostima, suvereno dominiraju općeprihvaćeni: (1) 7P model Boomsa i Bitnera (1982), koji McCarthyjev 4P model nadograđuju dodatnim trima „P“ elementima: ljudi (eng. *people*), proces (eng. *process*) i fizičko okruženje (eng. *physical evidence*) i (2) 7P model Ivyja (2008), koji McCarthyjev 4P model prilagođava kontekstu istraživanja (visokom obrazovanju), pri čemu proizvod zamjenjuje nastavnim programom (eng. *programme*) te ga nadograđuje također dodatnim trima „P“ elementima: istaknutošću (eng. *prominence*), direktnim promotivnim kanalima (eng. *prospectus*) te resursima (eng. *premiums*).



Shema 22. Matrica održivog marketinškog miksa proizvoda i usluga (7P x 3P)

Izvor: prilagodba autorice prema Booms & Bitner (1982), Pomering (2014)

Kako su u literaturi prisutna brojna nastojanja prilagodbe marketinškog miksa proizvoda uslužnim djelatnostima nadogradnjom i proširivanjem konvencionalnog McCarthyjevog 4P modela i/ili njegovim modificiranjem, no nisu zabilježeni prijedlozi i razrade modela održivog

marketinškog miksa usluga, autorica je sklona opredijeliti se najšire prihvaćenom modelu i korištenju 7P modela Boomsa i Bitnera (1982), držeći ga univerzalno primjenjivim za oboje - isključivo uslužne, ali i za proizvodno-prodajne poslovne subjekte te predlaže hrvatsku inačicu matrice održivog marketinškog miksa proizvoda i usluga (7P x 3P), koju prikazuje prethodna shema 22. Predložena matrica se sastoji od 7P elemenata marketinškog miksa Boomsa i Bitnera (1982) te 3P elemenata kao dimenzija kojima se elementi marketinškog miksa koreliraju ovisno o učincima na indikatore održivosti: Zemlju (eng. *planet*), ljude (eng. *people*) i profit (eng. *profit*). Također, drži korisnim pristupiti razmatranju učinaka i s vremenskog aspekta, pa tako analizirati kratkoročne (npr. do 5 godina), srednjoročne (5 do 10 godina) i dugoročne (10 godina i više) učinke elemenata održivog marketinškog miksa proizvoda i usluga, kako bi potrebe sadašnjih potrošača i nadolazećih generacija bile zadovoljene, ciljevi poslovnog subjekta ostvareni, a poslovni procesi dugoročno uravnoteženi s ekosustavom i društvom u cjelini, što u konačnici predstavlja bit održivog marketinga.

4.5.1.5. Transformativno djelovanje strategije održivog marketinga

Transformativno djelovanje predstavlja posljednju etapu strateškog modela koncepcije održivog marketinga (Beltz & Peattie, 2009), koja obuhvaća aktivnosti i djelovanje poduzeća u eksternim procesima s ciljem proaktivnog promicanja održivosti na svim razinama poslovanja.

Peattie i Crane (2005) predlažu izazovne i radikalne, ali učinkovite iskorake u pristupu definiranja održive marketinške strategije koji uključuju (1) redefiniranje proizvoda kako bi već na samom početku proizvodnog procesa on promicao održivost proizvodnje i potrošnje, spremnost poslovnog subjekta na promjenu tržišta, (2) isticanje većeg zadovoljstva koje proizlazi korištenjem nego posjedovanjem određenog proizvoda, (3) kreiranje marketinške komunikacije koja, osim informiranja potrošača korištenjem standarda i oznaka o ekološkoj prihvatljivosti ili održivosti, informira i educira širi krug dionika, (4) fokus na buduće potrošačke skupine i ostale dionike društva, (5) demarketing odnosno spremnost i sklonost ka nastojanjima usmjerenim na upravljanje potražnjom i očekivanjima, (6) isticanje ukupnog troška koji uzima u obzir dugoročne ekonomske, društvene i ekološke aktivnosti, a ne samo troška proizvodnje, uporabe, posjedovanja i adekvatnog zbrinjavanja proizvoda kao otpada te (7) preuzimanje odgovornosti za dobrobit potrošača i društva u cjelini poticanjem održivih obrazaca ponašanja te životne i poslovne filozofije, umjesto pasivnog zadovoljavanja želja i

potreba potrošača. No učinkovitost i konačni rezultati primjene održive marketinške strategije oblikovane sukladno preporukama autora uvelike ovise o vjerodostojnosti i uvjerljivosti poruka o poželjnosti takvih promjena upućenih potrošačima te njihovim stavovima o pravičnosti i etičnosti motiva poslovnih subjekata za opredjeljenje takvom poslovanju (Peattie, 1999).

4.5.2. Održiva marketinška orijentacija

Uvodno definiranju pojma, iako se relevantnom znanstvenom inozemnom i domaćom literaturom anglosaksonske riječi *market* (tržište) i *marketing* koriste u tvorbi sintagme nastale njihovim dodavanjem riječi *orientation* (orijentacija) odnosno riječi *concept* (koncept, koncepcija), što se može prevesti kao tržišna koncepcija, tržišna orijentacija, marketinška koncepcija ili marketinška orijentacija, a koje se najčešće koriste kao sinonimi, valja istaknuti kako se u dijelovima koji slijede autorica opredjeljuje koristiti sintagmu „marketinška orijentacija“. Navedenom opredjeljenju pridonosi namjera izbjegavanja mogućnosti pogrešne asumpcije kako se radi o pristupu usmjerenom isključivo na tržište, dok se pojam „orijentacija“, koja predstavlja svojevrsno „snalaženje u misaonom ili djelovnom području“ te kao poslovna usmjerenost i opredijeljenost, odabire kao sadržajno konkretniji, „određeniji“ i kontekstualno primjereniji od pojma „koncepcija“, koja se može shvatiti kao „zamisao, shvaćanje; nedotjeran nacrt, osnova, glavna zamisao, prvotna predodžba; poimanje nečega, način razmatranja, pogled, gledište, nazor, naziranje“ (Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, 2017).

U prilog navedenom govore i promišljanja Sharpa (1991), koji pravi distinkciju između navedenih sintagmi i navodi kako tržišna orijentacija (eng. *market orientation*) u središte interesa stavlja kupca te kao takva konceptualno ne obuhvaća aspekte koje bi uistinu trebala obuhvaćati, dok marketinška orijentacija (eng. *marketing orientation*), koja je konceptualno evoluirala iz spoznaje neadekvatnosti proizvodne i prodajne orijentacije, uravnotežuje zahtjeve kupaca i zahtjeve poslovnog subjekta na način da odabire tržišta i tržišne segmente te upravlja vlastitim proizvodnim sposobnostima kako bi postigla ciljeve slijedeći stratešku politiku. Autor drži marketinšku orijentaciju širim pojmom odnosno poslovnom filozofijom koja uravnotežuje potrebe i želje kupaca s ciljevima i sposobnostima poslovnog subjekta, što predstavlja suštinu marketinškog koncepta te drži tržišnu orijentaciju, poput proizvodne i prodajne, isključivo usmjerenom na jedno „područje“ djelovanja jer prihvaćenim definicijama ne uključuje „optimalno uravnoteživanje“ većeg broja različitih aspekata poslovanja.

Konvencionalno marketinško promišljanje u svojoj suštini predstavlja mikromarketinšku paradigmu (Elliot, 1990) kojoj je cilj profitabilnost poslovnog subjekta bez razmatranja čimbenika i učinaka u njegovom širem okruženju i bez obuhvaćanja kategorija kao što su prirodni okoliš i društveno blagostanje (Mitchell et al., 2010). Polonsky (2011) drži da upravo konceptualne različitosti i širina obuhvata između mikromarketinškog i makromarketinškog pristupa predstavljaju suštinu u razumijevanju pristupa održivosti kao sveobuhvatnog, makro koncepta, kojem upravo održivi marketing može pridonijeti poticanjem promjene promišljanja pojedinaca i poslovnih subjekata, koji kao subjekti mikro razine sveukupnošću svojeg djelovanja doprinose pozitivnim promjenama na makro razini - društvu u cjelini.

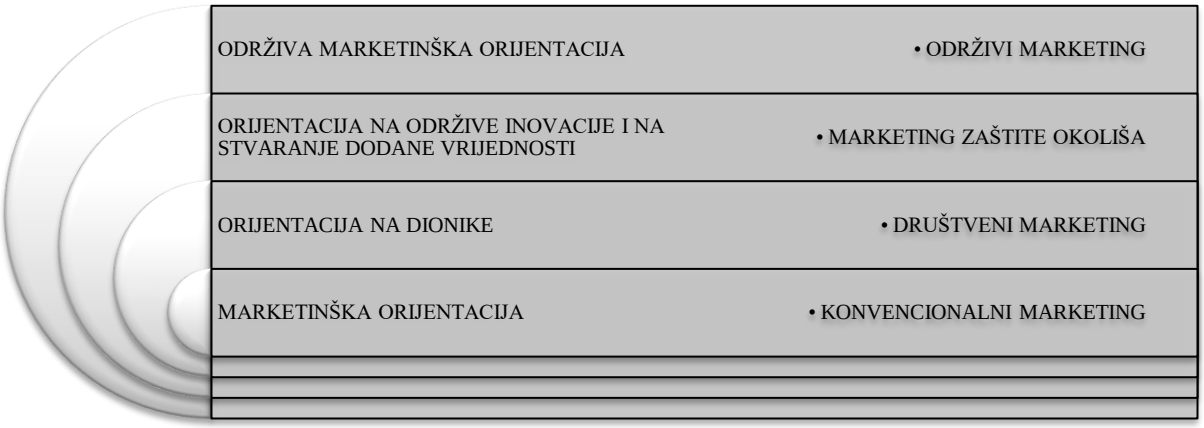
Razloge napuštanja konvencionalne marketinške orijentacije koja uzima u obzir kratkoročna očekivanja potrošača izuzimajući učinke koje aktivnosti poslovnog subjekta imaju na buduće generacije, društvo i okoliš u smjeru održive marketinške orijentacije Kaminski (2016) povezuje s istovremenim promjenama shvaćanja važnosti održivog razvoja. Drži kako konceptualno šira, održiva marketinška orijentacija, definirana okvirom održivog marketinga, njegovih vrijednosti, načela i ciljeva, treba nadomjestiti jednostavno odražavanje trenutnih očekivanja potrošača konvencionalne marketinške orijentacije. Održiva marketinška orijentacija društveno je i ekološki odgovornija te potiče poslovne subjekte na iznalaženje marketinških strategija koje jamče pozitivne rezultate povezivanjem marketinških aktivnosti s društvenim i ekološkim normama.

Marketinška orijentacija predstavlja implementaciju i dosljednu primjenu marketinške koncepcije (Kohli & Jaworski, 1990; Caruana et al., 1998; Webster et al., 2018), odnosno poslovni pristup koji je usredotočen na identificiranje i zadovoljavanje potreba potrošača. Marketinška orijentacija poslovnog subjekta predstavlja sposobnost poduzeća da ostvaruje profitabilnost i superiornu vrijednost za potrošača, istovremeno imajući na umu potrebe ključnih interesno-utjecajnih skupina (Slater & Narver, 1995). Morgan i Strong (1998) drže kako je marketinška orijentacija vrsta je mikroekonomskog, funkcionalnog upravljačkog pristupa utemeljenog na poznavanju potreba sadašnjih i budućih potrošača, koji se temelji na stvaranju više vrijednosti za potrošače, sustavnom prikupljanju i diseminaciji tržišnih informacija o sadašnjim i budućim potrošačima, konkurentima i drugim povezanim poslovnim subjektima te na aktivnom nastojanju prilagodbe aktivnostima i adekvatnim odgovorima na promjene u okruženju, koje podrazumijevaju promjene potrošačkih potreba i aktivnosti konkurenata.

Božić (2006) drži kako primjena marketinške orijentacije, koja svoje ideološko polazište pronalazi u marketinškoj koncepciji, doprinosi boljem razumijevanju tržišta te objašnjava kako joj autori pristupaju na dva različita pristupa: (1) kao poslovnoj kulturi ili kao načinu poslovanja te kao (2) „ponašanju“ koje doprinosi poslovnoj uspješnosti. Nastavno, ističe osobito značajne autore dvaju spomenutih pristupa, koji započinju proučavati marketinšku orijentaciju kao niz odabranih aktivnosti određenih primjenom marketinške koncepcije. Pristup definiranju marketinške orijentacije dominantno određen ponašanjem temeljenim na poslovnoj kulturi ogleda se u definiciji Narvera i Slatera (1990: 21), koji drže kako je marketinška orijentacija određena trima komplementarnim bihevioralnim sastavnicama: (1) orijentacijom prema potrošačima, (2) orijentacijom prema konkurentima i (3) međufunkcionalnom koordinacijom, koje su oblikovane dvama kriterijima u procesima donošenja odluka: (a) profitabilnošću i (b) dugoročnoj usmjerenosti. Međufunkcionalna koordinacija obuhvaća napore poslovnog subjekta u stvaranju veće vrijednosti za sadašnje i buduće potrošače temeljem informacija prikupljenih aktivnostima koje proizlaze iz orijentacije na potrošače i na konkurente, s ciljem ostvarivanja dugoročne uspješnosti poslovanja. Pristup koji su obilježili Kohli i Jaworski (1990: 3) dominantno je određen s aspekta organizacijskog ponašanja, koji definira marketinšku orijentaciju poslovnog subjekta kao napore svih njegovih funkcionalnih dijelova usmjerene na stjecanje informacija i znanja o tržištu i potrebama sadašnjih i budućih potrošača, njihovu vertikalnu i horizontalnu diseminaciju unutar poslovnog subjekta te odgovor poslovnog subjekta na informacije s tržišta, pa Božić (2006) navodi kako Kohli i Jaworski (1990) određuju marketinšku orijentaciju trima sastavnicama: (1) praćenjem i razumijevanjem tržišta i postojećih i budućih potreba potrošača, (2) internom diseminacijom tržišnih informacija unutar svih razina poslovnog subjekta i (3) reakcije poslovnog subjekta.

Prema Mitchellu et al. (2010) održiva marketinška orijentacija operacionalizacija je održive marketinške koncepcije, koja je društveno odgovorna, usmjerena je na sve dionike i društvo u cjelini te je njezin cilj ispuniti tržišna očekivanja konkurentnom i ekološki odgovornom primjenom resursa. Autori drže kako održiva marketinška orijentacija predstavlja strategiju koja se od ostalih poslovnih strategija razlikuje svojim fokusom na institucijske aspekte marketinškog upravljanja utemeljenog na upravljačkom pristupu koji uključuje širi krug dionika, poslovnom subjektu putem sustava ekonomskih i ekoloških vrijednosti te društvene odgovornosti omogućava konkurentnost i profitabilnost, primjenom anticipativnih marketinških strategija kojima se postiže zadovoljavanje potrebe sadašnjih i budućih potrošača stvara dugoročne pozitivne učinke društvu u cjelini. Kaminski (2016) drži kako održiva

marketinška orijentacija počiva na uravnoteženom, sinergijskom djelovanju načela i aktivnosti konvencionalne marketinške orijentacije, makromarketinga, društvene odgovornosti i održivosti kao opredjeljenja poslovnog subjekta.



Shema 23. Održiva marketinška orijentacija

Izvor: prilagodba autorice prema Abou-Warda (2014)

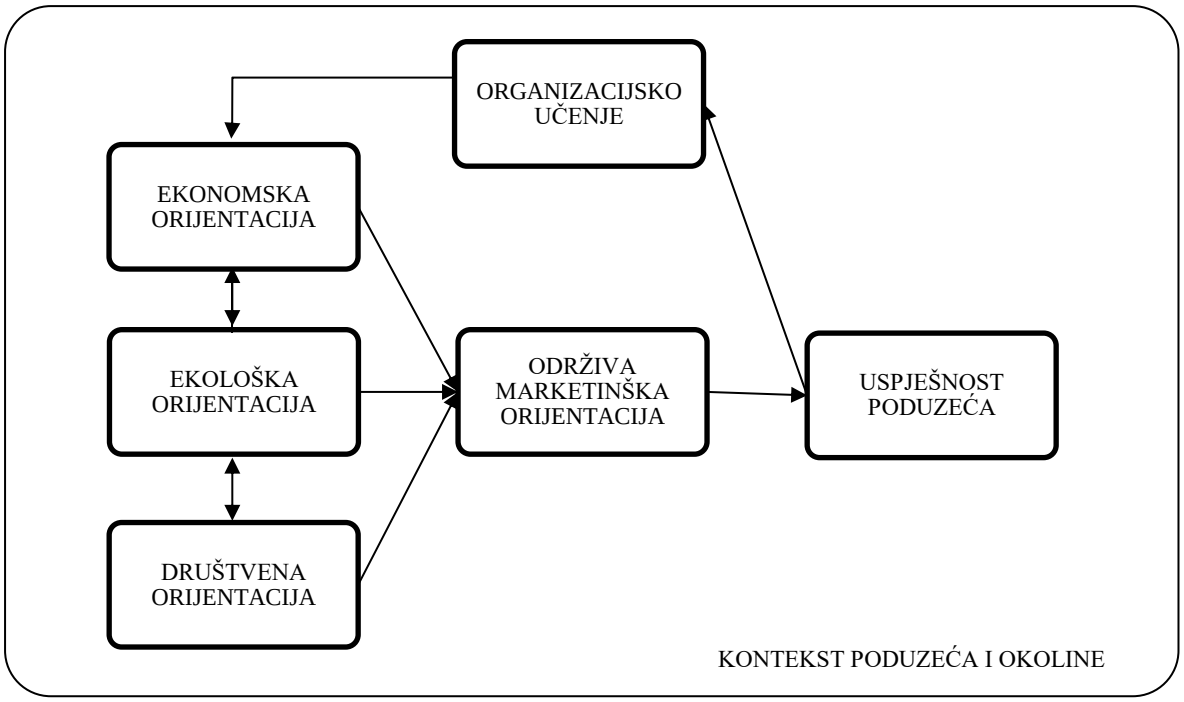
Stead i Stead (2000) te Wheeler et al. (2003) drže kako održiva marketinška orijentacija predstavlja kontinuiranu isporuku dodatne vrijednosti svim dionicima, uz istovremeno nastojanje ostvarivanja i uravnoteživanja ekonomske, ekološke i društvene održivosti. Nastavno Abou-Warda (2014) drži kako održivi marketing iziskuje sustavnu integraciju alternativnih pristupa nove marketinške paradigme i potpuno usvajanje održive marketinške orijentacije, konceptualnog modela prikazanog prethodnom shemom 23., koji se sastoji od (1) konvencionalne marketinške orijentacije, (2) orijentacije na utjecajno-interesne skupine i (3) orijentacije na održive inovacije i na stvaranje dodane vrijednosti, uz istovremenu usredotočenost na ekonomske, društvene i ekološke aspekte.

Nastavno prethodnoj razradi valja spomenuti i pojašnjenje Sinčić Ćorić (2021), koja predmetnu tematiku sagledava kao koncept „orijentacije na održivi marketing“ (eng. *sustainability marketing orientation*) kojeg su razvili Crittenden et al. (2011), a koji proizlazi iz Slaterove i Narverove (1995) koncepcije tržišne orijentacije u sinergiji s orijentacijom na dionike usmjerenom njihovom dugoročnom blagostanju, pri čemu povezujući i proširujući profitnu sastavnicu tržišne orijentacije s ostalim dimenzijama održivog razvoja tj. okolišnom i društvenom dimenzijom (Mitchell et al., 2010), uzima u obzir bihevioralne i kulturalne aspekte tržišne orijentacije.

4.5.2.1. Pretpostavke i učinci održive marketinške orijentacije

Implementacija i operacionalizacija održivog marketinga kao nove paradigme složen je i izazovan proces, kojeg Mitchell et al. (2010) promatraju s tri aspekta: makromarketinškog i socioekološkog aspekta te s aspekta ekološkog životnog ciklusa, koji su utjecali na razvoj i teorijsko oblikovanje održivog marketinga. Upravo je makromarketinški pristup utjecao na razvoj modela održive marketinške orijentacije kojeg objašnjavaju implementaciju i konceptualizaciju te upravljanje održivim marketingom, koji omogućuje stvaranje veće

vrijednosti većem broju dionika (Wheeler et al., 2003). Predloženi model koji prikazuje shema 24. koja slijedi obuhvaća ekonomsku, ekološku i društvenu orijentaciju poslovnog subjekta kao nužne pretpostavke konceptualizacije održive marketinške orijentacije, koja doprinosi uspješnosti poslovanja.



Shema 24. Pretpostavke i učinci implementacije održive marketinške orijentacije

Izvor: Mitchell et al. (2010)

Predloženi model Mitchella et al. (2010) pruža sveobuhvatni pristup poslovnom upravljanju koji se temelji na teoriji višestrukih dionika, u kojem održiva marketinška orijentacija objedinjuje načela konvencionalne marketinške orijentacije (Jaworski & Kohli 1993; Narver & Slater 1990), makromarketinški pristup upravljanju (Fisk & Nason 1982; Layton 2007; van Dam & Apeldoorn 1996) i teoriju višestrukih dionika kojom se integrira društveno odgovorno

poslovanje s marketinškom strategijom (Maignan et al., 2005; Wheeler et al. 2003), uz primjenu koncepta upravljanja održivošću za uravnoteživanje gospodarskih, društvenih i ekoloških ciljeva (Shrivastava, 1995). Autori predloženim modelom obuhvaćaju ciljeve, strategije, procese i koristi upravljanja marketingom temeljenom na načelima održivog razvoja, kojim žele (1) predvidjeti i zadovoljiti potrebe potrošača učinkovitom integracijom sveobuhvatne logistike zaštite okoliša s operativnim i marketinškim sustavima, (2) primjenjivati profitabilne, društveno i ekološki odgovorne sustave vrijednosti, (3) stvarati dugoročne pozitivne ekonomske, ekološke i društvene učinke, koji su prihvatljivi za dionike koji ostvaruju izravne financijske koristi od poslovnog subjekta te za ostale dionike, koji ostvaruju posredne ekonomske, društvene i ekološke koristi.

Mitchell et al. (2010) predlažu pristup koji se temelji na procjeni marketinških ciljeva, upravljanju resursima i odnosima s dionicima, strateškom planiranju, marketinškom miksu i upravljanju promocijom, učinkovitom i konkurentnom isporukom te dugoročnom upravljanju učincima poslovnog subjekta te stvaranju vrijednosti (Epstein & Roy 2001; van den Brink & van der Woerd 2004; Wheeler et al., 2003) svim dionicima. Sukladno navedenom, predlažu da se odluka poslovnog subjekta o opredjeljenju održivosti u smislu održivog marketinga kao poslovnoj filozofiji treba temeljiti na (1) postignutoj razini marketinške orijentacije, (2) makromarketinškom pristupu kojim je moguće upravljanje društvenim utjecajima, (3) strategijama za unaprjeđivanje istaknutosti, vjerodostojnosti, legitimiteta i emocionalne povezanosti s internim i eksternim dionicima te na (4) prilagodbi upravljanja marketingom koji se temelji na održivoj potrošnji i načelima održivosti. Navode kako se sklonost poslovnog subjekta implementaciji održive marketinške orijentacije može predstaviti konceptualnim modelom koji sveobuhvatno integrira koncepte održivog razvoja i društvene odgovornosti. Model prikazuje shema 25. koja slijedi, koji pruža mogućnost određivanja razine implementacije održive marketinške orijentacije, kao organizacijskog okvira koji će poslovnom subjektu omogućiti i pomoći unaprijediti njegovu adaptabilnost, uspješnost poslovanja i zadovoljavanja potreba ključnih interesnih skupina.

Mitchell et al. (2010) drže kako poslovni subjekti s višom razinom implementacije održive marketinške orijentacije mogu dugoročno generirati uspješnije poslovne rezultate i unaprijediti tržišne performance (Chow & Chen, 2012; Sharma & Kiran, 2013), imaju bolje odnose i razumijevanje društvenog i ekološkog okruženja te ih mogu učinkovito integrirati u strateško upravljanje ekonomskog aspektima kako bi održala i unaprijedila dugoročnu marketinšku

učinkovitost, dok će njihova društveno i ekološki orijentirana inovativna odgovorna poslovna praksa povećati operativnu učinkovitost i omogućiti ostvarivanje dodatnih prihoda (Menon & Menon 1997; Epstein & Roy 2001; Dean & McMullen, 2007). Andrews (1998) i van Dam i Apeldoorn (1996) ističu da provedba aktivnosti održive marketinške orijentacije doprinosi boljem razumijevanju latentnog tržišta i očekivanja zajednice, čime posredno dovodi unaprjeđenja odnosa sa svim dionicima.

Razina i kvaliteta uključivanja dionika		
Visoka	• UKLJUČENI RAZLIČITI DIONICI • NISKA RAZINA MARKETINŠKE UČINKOVITOSTI I BRENDIRANJA	• **ODRŽIVA MARKETINŠKA ORIJENTACIJA** • **VISOKA RAZINA UKLJUČIVANJA SVIH DIONIKA** • **VISOKA RAZINA MARKETINŠKE UČINKOVITOSTI I BRENDIRANJA**
Niska	• NISKA RAZINA I OGRANIČENI FOKUS NA DIONIKE • MINIMALA RAZINA BRENDIRANJA	• ŠIROKI FOKUS NA BRENDIRANJE • NISKA RAZINA UKLJUČIVANJA USKOG KRUGA DIONIKA
	Niska	Visoka
	Marketinška učinkovitost i brendiranje	

Shema 25. Matrica procjene razine implementacije održive marketinška orijentacije

Izvor: Mitchell et al. (2010)

Hult i Tomas (2010) dodatnim su propitkivanjem odnosa održivosti i marketinške orijentacije predložili inačicu nazvanu „marketinška orijentacija plus“ kojom predlažu teorijski okvir marketinški orijentirane održivosti, u čiji fokus, uz potrošače kao najbitniju skupinu, uključuju i ostale interesne skupine (dobavljače, konkurente, i sl.) te njime obuhvaćaju širi krug dionika i pitanja trostruke odgovornosti poslovnog subjekta na strateškoj razini. Predloženi model strategije marketinški orijentirane održivosti temelji se na marketinškoj orijentaciji, teoriji višestrukih dionika i društvenoj odgovornosti, a opisuju ga formulom za održivost: marketinški orijentirana održivost = marketinška orijentacija + višestruki dionici + korporativna društvena odgovornost. Autori ističu kako sve veći broj poslovnih subjekata prepoznaje važnost šireg sagledavanja vlastitog poslovanja, što predstavlja nužni preduvjet implementacije načela održivosti u poslovnu kulturu, odnosno u norme, vrijednosti, vjerovanja i obrasce ponašanja poslovnog subjekta.

Mahmoud (2016) drži kako održiva marketinška orijentacija proizlazi kao rezultat integriranja teorije marketinškog menadžmenta (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) i ekološki, društveno i ekonomski orijentiranog menadžmenta održivosti (Choi & Ng, 2011; Crittenden et al., 2011; Mitchell et al., 2013), a da prilikom razmatranja održive marketinške orijentacije,

marketinškoj orijentaciji valja pristupati s aspekta organizacijskog ponašanja (Kohli & Jaworski, 1990) koji predstavlja više od puke usredotočenosti na potrošače i konkurente, već ujedno potiče određene obrasce ponašanja, utječe na organizacijsko učenje te usvaja vrijednosti i načela održivosti u sve strukture poslovnog subjekta, čime doprinosi resursnoj prednosti poslovnog subjekta (Slater & Narver, 1995). Da održiva marketinška orijentacija doprinosi uravnoteženim i održivim društvenim i ekonomskim performancama poslovnog subjekta te uključuje sve aspekte i dimenzije konvencionalne marketinške orijentacije i menadžmenta održivosti drži Mahmoud (2016), a Choi i Ng (2011) i Mitchell et al. (2013) marketinšku orijentaciju i menadžment održivosti drže sastavnicama održive marketinške orijentacije.

4.5.2.2. Operacionalizacija konstrukta održive marketinške orijentacije

Iz navedenih dvaju temeljnih pristupa proizlaze dva najpoznatija konceptualno različita mjerna instrumenta za procjenu razine marketinške orijentacije (Wymer, 2017): (1) MKTOR (Narver & Slater, 1990) te (2) MARKOR (Kohli et al., 1993), koje su tijekom vremena poslužile kao ishodište za razvoj brojnih drugih mjernih instrumenata (Božić, 2006) i modela kojima se najučestalije ispitivala povezanost s uspješnošću poslovanja.

Marketinška orijentacija kao način organizacijskog ponašanja (Kohli & Jaworski, 1990) fokusirana na ključne aktivnosti poslovnog subjekta koji posluje sukladno načelima marketinške koncepcije predstavlja potpunu operacionalizaciju marketinške koncepcije (Božić, 2006), dok marketinška orijentacija kao poslovna kultura čije usvajanje vodi do pozitivnih poslovnih učinaka, koja pojmom obuhvaća sve nositelje marketinške koncepcije, uz istovremeno naglašavanje dugoročne perspektive u ostvarivanju profita (Narver & Slater, 1990), primjerenije obuhvaća bit marketinške koncepcije te se kao takva može držati cjelovitijom (Božić, 2006).

Kohli i Jaworski (1990) razvili su mjernu ljestvicu za mjerenje marketinške orijentacije MARKOR koja se sastoji od 20 čestica te model u kojem je poslovna uspješnost odnosno profitabilnost rezultat marketinške orijentacije, a koji se sastoji od tri ključna elementa: (1) prikupljanje tržišnih informacija koje uključuje istraživanje potreba i želja potrošača te praćenje konkurenata, zakonodavnog okvira, tehnoloških dostignuća te društvenih i ekoloških čimbenika sa sadašnjeg i s aspekta budućih potreba (2) diseminacije tržišnih informacija koja obuhvaća širenje informacija o potrebama i zahtjevima tržišta unutar svih segmenata poslovnog subjekta

te (3) tržišno orijentirane aktivnosti (ili neaktivnosti), u smislu aktivnosti kao odgovor na informacije o potrebama i zahtjevima tržišta, u smislu segmentacije, oblikovanja proizvodnog miksa, pozicioniranja i promocije poslovnog subjekta. Nasuprot ovom, iste godine Narver i Slater (1990) razvijaju i predlažu mjernu ljestvicu za mjerenje marketinške orijentacije nazvanu MKTOR koja se sastoji od 15 čestica te su predložili model u kojem je organizacijska kultura kao način ponašanja određen trima elementima: (1) usmjerenost na ispunjavanje potreba i želja potrošača, (2) usredotočenost na konkurente te (3) interfunkcionalna koordinacija uz dva kriterija donošenja odluka: profitabilnost i dugoročni fokus.

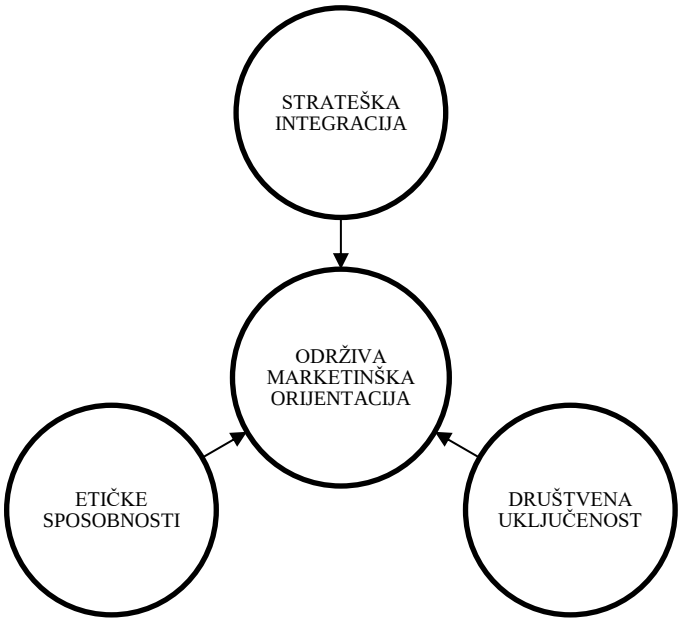
Brojna empirijska istraživanja marketinške orijentacije korištenjem spomenutih mjernih ljestvica u izvornom ili modificiranom obliku potvrđuju izravnu povezanost marketinške orijentacije s performancama poslovnih subjekata, kao što su pozitivni učinci na financijske poslovne performance (prodaju, tržišne udjele i profitabilnost poslovnog subjekta) te na ostale, nefinancijske performance poslovnog subjekta, (zadovoljstvo potrošača, percipirana kvaliteta proizvoda ili usluga, lojalnost potrošača, zadovoljstvo zaposlenika, motiviranost za rad, povjerenje u rukovodstvo i lojalnost poslodavcu, inovativnost poslovnog subjekta i proizvodnog programa i razvoj novih proizvoda) (Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli 1993; Slater & Narver, 1994; Atuahene-Gima et al., 2005; Baker & Sinkula, 2005) te s održivom konkurentskom prednošću (Narver & Slater, 1990). Harris (2001) navodi kako se u predmetnim istraživanjima povezanost između marketinške orijentacije i performanci poslovnog subjekta najčešće ispituje temeljem menadžerskih procjena poslovne uspješnosti, dok su Kirca et al. (2005) utvrdili kako subjektivne procjene poslovne uspješnosti rezultiraju višim korelacijskim vrijednostima s marketinškom orijentacijom, u odnosu na objektivna mjerenja performanci poslovnog subjekta.

Farrell i Oczkowski (1997) pregledom prethodno provedenih istraživanja povezanosti marketinške orijentacije i poslovne uspješnosti, utvrdili su da je ista neznačajno podložna utjecajima učinaka okruženja. Narver et al. (2004) drže kako je koncept marketinške orijentacije sastavljen od reaktivnog i proaktivnog ponašanja, pri čemu Slater i Narver (1995) reaktivno ponašanje drže „usmjerenim potrošačima“ (eng. *customer led*) i „vođenim tržištem“ (eng. *market led*), dok Day (1999) reaktivno ponašanje objašnjava kao ponašanje „određeno potrošačima“ (eng. *customer compelled*), kojim poslovni subjekti ispituju, razmatraju i zadovoljavaju otkrivene želje i potrebe potrošača uvriježenim ili nekim novim, alternativnim solucijama i vrijednostima, a proaktivnim ponašanjem drži otkrivanje, shvaćanje i

zadovoljavanje neizraženih želja i potreba potrošača, čime poslovni subjekti kreiraju i utječu na latentne želje i „usmjeravaju potrošače“ (eng. *customer driving*) i/ili „usmjeravaju tržište“ (eng. *market driving*) na način da sugestivno predlažu vrijednosti i rješenja kojih potrošači nisu svjesni te tako koriste svoju proaktivnost.

Makromarketinški je pristup utjecao na razvoj modela održive marketinške orijentacije koja predstavlja implementaciju, konceptualizaciju te upravljanje održivim marketingom, koji omogućuje stvaranje veće vrijednosti većem broju dionika (Wheeler et al., 2003), a predloženi model održive marketinške orijentacije Mitchella et al. (2010) koji prikazuje prethodno prikazana shema 24. pruža sveobuhvatni pristup poslovnom upravljanju koji se temelji na teoriji višestrukih dionika te obuhvaća ekonomsku, ekološku i društvenu orijentaciju poslovnog subjekta kao nužne pretpostavke konceptualizacije održive marketinške orijentacije, koja doprinosi uspješnosti poslovanja.

Lučić (2020a, 2020b) je temeljem prethodnih istraživanja Mitchella et al. (2010) te Crittendena et al. (2011) u svom istraživanju povezanosti pritisaka eksternih i internih interesno-utjecajnih skupina na održivu marketinšku orijentaciju razvila multidimenzionalni konstrukt održive marketinške orijentacije (shema 26.) koji se sastoji od tri formativne sastavnice: (1) strateške integracije, (2) društvene uključenosti i (3) etičke sposobnosti.



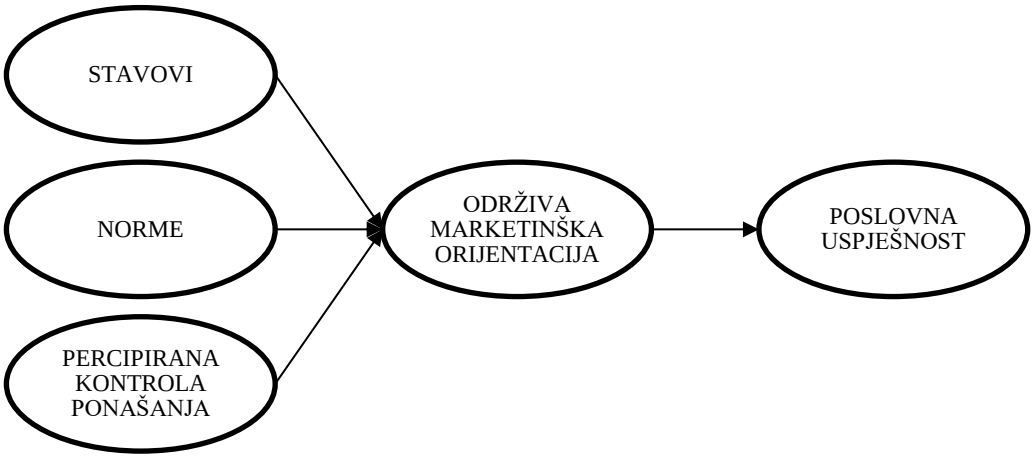
Shema 26. Konstrukt održive marketinške orijentacije

Izvor: Lučić (2020b)

Stratešku integraciju sagledava u odnosu na razinu uključivanja vrijednosti održivog razvoja i etičkih normi u strategiju poduzeća, društvenu uključenost promatra kroz odnose poslovnog subjekta s interesno-utjecajnim skupinama, dok se etički resursi kojima poslovni subjekt kreira jedinstvenu komparativnu prednost na tržištu odnose na marketinške sposobnosti utemeljene na etičnosti, moralu i „činjenju dobra“ u svim elementima marketinškog miksa. Temeljem provedenog empirijskog istraživanja, a nastavno na uključivanje šire perspektive potreba i interesa svih interesno-utjecajnih skupina, koja uvelike nadmašuje konvencionalnu marketinšku orijentaciju usredotočenu isključivo na potrošače i na tržište te kao takva, uz pristup trostruke odgovornosti predstavlja fundamentalno ishodište razmatranja o održivom marketingu i održivoj marketinškoj orijentaciji, autorica utvrđuje kako institucionalni dionici zakonskom regulativom predstavljaju najznačajniju interesno-utjecajnu skupinu čiji se pritisci mogu opisati najsnažnijima i najsignifikantnijima na sve tri sastavnice održive marketinške orijentacije.

Pritisci ostalih vanjskih interesno-utjecajnih skupina (dobavljači, posrednici, potrošači i konkurencija) nisu se pokazali statistički značajnim, dok se značajnost pritisaka zaposlenika ogleda u pozitivnom utjecaju na stratešku integraciju i na etičke sposobnosti, kao temeljne sastavnice održive marketinške orijentacije. Nastavno, autorica utvrđuje statistički značajnu pozitivnu povezanost formativnog konstrukta održive marketinške orijentacije i uspješnosti poslovanja, čime potvrđuje nužnost primjene održivog marketinga koja se očituje u održivoj marketinškoj orijentaciji, koja dugoročno stvara i razvija jedinstvene kompetencije koje dovode do boljih performanci te u konačnici, dugoročnoj poslovnoj uspješnosti. Formativni konstrukt održive marketinške orijentacije autorice Lučić (2020b) prikazuje prethodna shema 26.

Slično, Sinčić Ćorić et al. (2020) svojim istraživanjem daju teorijski i empirijski znanstveni doprinos razmatranjima o održivom marketingu istražujući održivu marketinšku orijentaciju novoosnovanih poslovnih subjekata, tzv. „start-up“-ova istražujući i potvrđujući tri dimenzije održive marketinške orijentacije - stratešku integraciju, društvenu uključenost i etičke sposobnosti (Lučić, 2020a, 2020b), promatrane u proširenom modelu kojeg nadograđuju uključivanjem stavova, subjektivnih normi i percipirane kontrole ponašanja menadžera, koji integrira veze i odnose elemenata koji svoje ishodište pronalaze u teoriji planiranog ponašanja (Ajzen, 1991) i održivom marketingu, čija se međuzavisnost promatra u odnosu na uspješnost poslovanja. Temeljem prethodnih radova Ferdousa (2010) i Lučić (2020b), Sinčić Ćorić et al. (2020) predlažu konceptualni model kojeg prikazuje shema 27.



Shema 27. Konceptualni model održive marketinške orijentacije

Izvor: prilagodba autorice prema Ferdous (2010), Lučić (2020b), Sinčić Ćorić (2021)

Valja spomenuti kako Sinčić Ćorić (2021) u kasnijem radu koristi pojam koncepta „orijentacije na održivi marketing“ kojeg su razvili Crittenden et al. (2011), a koji proizlazi iz Slaterove i Narverove (1995) koncepcije tržišne orijentacije i orijentacije na dionike, pri čemu povezujući profitnu sastavnicu tržišne orijentacije povezuju i proširuju s okolišnom i društvenom dimenzijom (Mitchell et al., 2010), za koji pojašnjava kako je riječ o modelu koji se sastoji od tri multidimenzionalna konstrukta: (1) organizacijske DNK, (2) uključenosti dionika i (3) upravljanja poslovnom uspješnošću, čija je nezavisna varijabla organizacijska DNK predstavljena organizacijskom kulturom i klimom kao svojevrsnim bihevioralnim aspektom tržišne orijentacije (Sinčić Ćorić, 2021).

Crittenden et al. (2011, citirano u Sinčić Ćorić, 2021) drže kako je orijentacija prema održivom marketingu rezultat suštine poslovnog subjekta, nazvane „organizacijskom DNK“, koja se sastoji od: (1) temeljne ideologije (misije, vrijednosti i normi kao odrednica organizacijske kulture), (2) dinamičkih sposobnosti (razumijevanja i uključivanja društvenih i okolišnih aspekata u procjenu tržišnih prilika i prijetnji) te (3) društvene angažiranosti (proaktivnih strategija usmjerenih dobrobiti svih dionika i samog poslovnog subjekta).

Prema Ajzenovoj teoriji planiranog ponašanja, najrelevantniji prediktor ponašanja predstavlja upravo namjera ponašanja (Ajzen, 1991), određena sljedećim pokazateljima: (1) stavovima pojedinca, koji su određeni uvjerenjima pojedinca o procjenama posljedica određenog ponašanja, (2) društvenim normama koje se ogledaju u društveno prihvatljivom ponašanju, a kako ovise o osobnim vjerovanjima i motivaciji pojedinaca da tim normama udovolje, one se svode na subjektivne norme te (3) percipiranom kontrolom ponašanja koja obuhvaća percepcije

pojedinca o preprekama i poticajima određenom ponašanju, odnosno o tome koliko se lako ili teško opredijeliti i provesti određeno ponašanje (Martić Kuran & Mihić, 2014). Sinčić Ćorić et al. (2020) su pristupili poslovnoj uspješnosti na način da njome obuhvaćaju tri ključna elementa: (1) adaptabilnost (prilagodljivost), (2) efikasnost (učinkovitost) i (3) efektivnost (djelotvornost) te su ispitanici ocjenjivali performance poslovnog subjekta procjenom navedenih elemenata u odnosu na glavnog tržišnog rivala tijekom razdoblja od dvije godine prethodno provedbi istraživanja. Primjenom analize podataka i testiranja predloženog modela metodom modeliranja strukturalnim jednadžbama tehnikom parcijalnih najmanjih kvadrata utvrdili su statistički značajnu pozitivnu povezanost između subjektivnih normi i percipirane kontrole ponašanja kao sastavnica namjera ponašanja s održivom marketinškom orijentacijom i također statistički značajnu pozitivnu povezanost između održive marketinške orijentacije i poslovne uspješnosti, dok se povezanost između stavova ispitanika i održive marketinške orijentacije nije pokazala statistički značajnom.

Ovim dijelom opisana operacionalizacija konstrukta održive marketinške orijentacije odnosi se na profitni sektor, dok se u potpoglavlju 4.6. Održivi marketing u kontekstu visokog obrazovanja koje slijedi predlaže 4.6.1. Konceptualni okvir održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja koji predstavlja fokus interesa i ishodište istraživanja ovoga rada te se obrazlaže 4.6.2. Operacionalizacija konstrukta održive marketinške orijentacije u kontekstu visokog obrazovanja.

4.6. Održivi marketing u kontekstu visokog obrazovanja

Brojnim je istraživanjima utvrđena povezanost između konvencionalne marketinške orijentacije i poslovne uspješnosti subjekata profitnog i neprofitnog sektora, kao i pozitivni učinci implementacije održivog marketinga u profitnom sektoru u smislu povezanosti održive marketinške orijentacije i poslovne uspješnosti poslovnih subjekata. Kako je sagledavanju održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja pristupljeno na način da je navedene pretpostavke moguće univerzalno primijeniti, u dijelu 4.6.1. koji slijedi predlaže se konceptualni okvir održivog marketinga visokog učilišta nastao sintezom (1) spoznaja o visokoobrazovnom sustavu u kontekstu održivog razvoja iznesenih u dijelovima 3. poglavlja, (2) specifičnosti marketinga neprofitnog sektora, s posebnim naglaskom na visoko obrazovanje kako je opisano u potpoglavlju 3.3. i (3) stajališta brojnih autora o održivom marketingu,

njegovim načelima, sastavnicama, suprotnostima u odnosu na konvencionalni marketing te pretpostavkama i učincima implementacije održivog marketinga u profitnom sektoru, opisanim u prethodnim dijelovima ovoga poglavlja.

4.6.1. Konceptualni okvir održivog marketinga visokog učilišta

U današnjem globalno turbulentnom okruženju u kojem održivi razvoj i konkurentnost predstavljaju ključne izazove, a znanje najvažniji strateški čimbenik u postizanju istih, od iznimne je važnosti posebno istaknuti značaj i ulogu visokog obrazovanja. Visoka učilišta obavljaju svoju djelatnost definiranu misijom koja obrazlaže razlog njihova postojanja te vizijom koja predstavlja željeni budući smjer i željeno stanje, koje je moguće doseći postizanjem postavljenih ciljeva opisanih u dijelu 3.1.2.

Kako stjecanje profita nije ključna zadaća javnih visokih učilišta, već se ostvarivanje visokoobrazovne funkcije sagledava u smislu stvaranja dugoročnog doprinosa društvu u cjelini, tako upravo njihova „neprofitna“ orijentiranost ne predstavlja izazov niti kontradiktornost primarnoj ekonomskoj marketinškoj teoriji, već predstavlja svojevrsnu prednost, pretpostavku i ishodište, odnosno ostvarenje jednog od triju nužnih preduvjeta održivog marketinga. Sukladno Elkingtonovom (1997) trobilančnom modelu održivosti, visoka učilišta dakle, *per se* nemaju profitni fokus, čime udovoljavaju prvom kriteriju održivosti, već njihovo promišljanje, odluke i aktivnosti trebaju biti ekonomski, etički, društveno i ekološki prihvatljive te korisne sadašnjim i budućim generacijama društva u cjelini.

Uspješnost visokog učilišta ogleda se u njegovoj uspješnosti postizanja postavljenih ciljeva, a krajnji cilj visokog obrazovanja uključuje ostvarivanje društvenih, ekonomskih i ekoloških doprinosa koji omogućavaju tranziciju u društvo znanja i stvaranje sveukupnog blagostanja svih društvenih dionika, pri čemu obrazovanje za održivi razvoj predstavlja neizostavnu sastavnicu kao jedan od ciljeva koji suvremeno visoko obrazovanje nužno uključuje. U tom kontekstu, opredjeljenje održivosti koje se ogleda na svim razinama i u svim strukturama visokog učilišta predstavlja jedini prihvatljivi *modus operandi*, koji nužno uključuje održivi marketing kao logični iskorak, odnosno resurs za iznalaženje odgovarajućih odgovora na izazove okruženja, ali i kao svojevrsni mehanizam koji ujedno omogućava utjecaj na oblikovanje tog istog okruženja.

Lunde (2018) drži kako većina definicija održivog marketinga temeljenih na Elkingtonovom (1997) trobilančnom pristupu problematiku održivosti sagledava iz poslovne ili iz potrošačke, a ne iz cjelovite, holističke perspektive te sugerira širi pristup sukladno kojem održivi marketing visokog učilišta treba uključivati strateško stvaranje, komunikaciju, isporuku, razmjenu i promicanje načela i vrijednosti koji stvaraju promišljanja, ponašanja, proizvode i usluge koje istovremeno globalno umanjuju negativan utjecaj na okoliš, djeluju u skladu s etičkim načelima te povećavaju kvalitetu života sadašnjih i budućih dionika društva u cjelini. Slično, na tragu promišljanja Richardsona (2018), održivi marketing visokog učilišta pretpostavlja poslovnu praksu koja se nužno konzultira kontinuiranim dijalogom sa svim dionicima, što predstavlja jedini način da se uravnoteže potrebe, zahtjevi i očekivanja korisnika i ostalih dionika s potrebom zaštite okoliša i s dugoročnim interesima i ciljevima visokog učilišta i društva u cjelini.

Primijeni li se definicija održivog marketinga Sinčić Ćorić (2021) u kontekstu visokog obrazovanja, može se reći kako održivi marketing visokog učilišta uključuje društvenu, gospodarsku i okolišnu odgovornost u smislu stvaranja doprinosa društvenom i gospodarskom napretku koji se temelje na načelima održivog razvoja i uravnoteženog djelovanja s ekosustavom, koji pri tom vode brigu o svim društvenim dionicima. Na tragu promišljanja Rudawske (2019), održivost treba biti sastavnim dijelom misije, vizije, vrijednosti, stavova i normi svih struktura i njihovih razina visokog učilišta te njegovih poslovnih procesa i ciljeva.

Konačno, prema Bansal (2005, citirano u Sinčić Ćorić, 2021), može se zaključiti kako održivi marketing visokog učilišta predstavlja proaktivan i anticipativan, gotovo vizionarski koncept koji nužno uključuje i uvažava okolišnu i društvenu odgovornost te gospodarski napredak usmjeren na stvaranje ostvarivih, ekološki i etički prihvatljivih i održivih gospodarskih, ekoloških i društvenih vrijednosti i doprinosa. Takav koncept, uz neizostavno obrazovanje za održivi razvoj i razvoj dugoročnih odnosa sa svim neposredno ili posredno uključenim dionicima, uzima u obzir kratkoročne i dugoročne učinke svojih odluka i praksi na sadašnje i buduće generacije, s gospodarskog, ekološkog i društvenog aspekta.

Prednosti primjene održivog marketinga na koje upućuju brojna istraživanja u smislu svojevrsnih prilika poslovnih subjekta, valja sagledati kao poticaj opredjeljenju i implementaciji održivog marketinga (Porter & van der Linde, 1995; Bansal & Clelland, 2004, citirano u Sinčić Ćorić, 2021) općenito, što bi trebalo biti primjenjivo i u kontekstu visokog obrazovanja. Ukoliko su prednosti implementacije i primjene održivog marketinga utvrđene za

poslovne subjekte profitnog sektora primjenjive i na neprofitni sektor, koji uključuje visoka učilišta, tada je opravdano očekivati odgovarajuće prednosti implementacije i primjene održivog marketinga i za visoka učilišta.

Održivi marketing kao logični iskorak i odgovor na rastuće zahtjeve iz okruženja visokog učilišta, u smislu implementacije i intenziviranja održive marketinške orijentacije, predstavlja širi upravljački konceptu usredotočen na stvaranje i isporuku održivih rješenja s višom održivom vrijednošću, uz istovremeno zadovoljavanje potreba i interesa svih skupina dionika (Charter et al., 2002). Ovakav pristup integrira sva tri aspekta održivosti marketinške strategije: gospodarski i društveni te aspekt održivosti okoliša (Jamrozy, 2007), a valja se smatrati imperativom, a ne opcijom. Primjena održivog marketinga može smatrati pretpostavkom održive konkurentske prednosti visokog učilišta, koja doprinosi održivom gospodarskom razvoju (Hunt, 2011; Nefat, 2015) društva u cjelini.

Beltz i Peattie (2009) kao temeljnu odrednicu održivog marketinga ističu dugoročnost, što u kontekstu visokog obrazovanja obuhvaća promicanje i isporuku alternativnih rješenja koja su (1) ekološki orijentirana u smislu da prihvaćaju i uvažavaju ekološku ograničenost planeta Zemlje pri nastojanju zadovoljavanja potreba korisnika, (2) ostvariva, odnosno ekonomski opravdana i tehnički izvediva, (3) etična i (4) utemeljena na dijalogu sa što širim krugom društvenih dionika. Kako autori održivi marketing drže širom, makromarketinškom paradigmom koja iziskuje promjenu shvaćanja, stavova i ponašanja svih uključenih dionika, uspostavlja i održava dugoročne odnose s korisnicima i ostalim dionicima te promiče usvajanje i provođenje radikalnih promjena na svim razinama društva s ciljem postizanja održivog razvoja u društvenom, gospodarskom i ekološkom smislu, tako se od visokih učilišta očekuje aktivno sudjelovanje u obrazovanju, poticanju i promicanju društveno odgovornog i održivog promišljanja, ponašanja i življenja, uz istovremeno anticipiranje društvenih, gospodarski i ekoloških potreba društva u cjelini.

Operacionalizaciju održivog marketinga visokog učilišta moguće je promatrati u smislu implementacije održive marketinške orijentacije, čije su nužne pretpostavke društvena, ekološka i gospodarska orijentacija visokog učilišta. Kako konvencionalna marketinška orijentacija predstavlja ključ poslovnog uspjeha svih poslovnih subjekata, tako bi održiva marketinška orijentacija, koja doprinosi uspješnosti poslovanja i stvaranju veće vrijednosti većem broju dionika (Mitchell et al., 2010), trebala biti ključem održivog poslovanja (van Dam, 2019) i visokih učilišta.

Mitchell et al. (2010) predlažu model pretpostavki i učinaka implementacije održive marketinške orijentacije koja objedinjuje načela konvencionalne marketinške orijentacije i makromarketinški pristup upravljanju, a temelji se na teoriji višestrukih dionika kojom se marketinška strategija integrira s društveno odgovornim poslovanjem. U predloženom modelu kojeg prikazuje shema 24., opisanom u dijelu 4.5.2.1., ekonomska, ekološka i društvena orijentacija predstavljaju nužne pretpostavke konceptualizacije održive marketinške orijentacije, koja doprinosi uspješnosti poslovanja u smislu uravnoteženom postizanju gospodarskih, društvenih i ekoloških ciljeva.

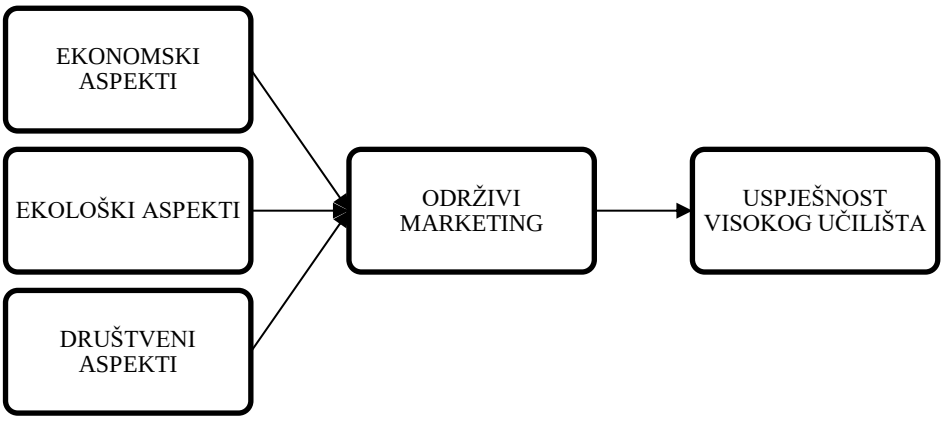
Temeljem diversifikacije prednosti implementacije i primjene održivog marketinga Belza i Schmidt-Riedigera (2010) u profitnom sektoru, u kontekstu visokog obrazovanja moguće je razlikovati pet aspekata prednosti implementacije i primjene održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja koji uključuju: (1) ekološki prihvatljivo poslovanje, (2) društvene doprinose i kvalitetu usluga, (3) tržišnu segmentaciju, (4) ciljno tržište i (5) pozicioniranje.

Unatoč svim gospodarskim, društvenim i političkim preprekama, održivi marketing doprinosi: (1) učinkovitosti (van Dam & Apeldoorn, 1996; Corbiere-Nicollier et al., 2003; van den Brink & van der Woerd, 2004; Mitchell et al., 2010), (2) stvaranju i unaprjeđivanju odnosa i povjerenja dionika (van Dam & Apeldoorn, 1996; Andrews, 1998), (3) boljem razumijevanju latentnog tržišta i očekivanja zajednice (van Dam & Apeldoorn, 1996; Andrews, 1998), (4) istovremenom zadovoljavanju potreba ključnih (Sheth & Parvatiyar, 1995; Mitchell et al., 2010) i ostalih interesnih skupina (Charter et al., 2002; Belz & Peattie, 2009), (5) poticanju željenih načina promišljanja i obrazaca ponašanja (Sheth & Parvatiyar, 1995; Mitchell et al., 2010), (6) usvajanju vrijednosti i načela održivosti u svim strukturama (Slater & Narver, 1995), (7) organizacijskom učenju i unaprjeđivanju adaptabilnosti (Mitchell et al., 2010), (8) uravnoteživanju i unaprjeđivanju društvenih, gospodarskih i ekoloških performanci (Chow & Chen, 2012; Sharma & Kiran, 2013; Mahmoud 2016) i (9) održivoj pozitivnoj poslovnoj uspješnosti s aspekta stvaranja ekonomskih, ekoloških i društvenih doprinosa (Belz & Peattie, 2009; Mitchell et al., 2010) visokog učilišta.

Primjenom Fullerovog (1999) obrazloženja u segmentu visokog obrazovanja, upravo omogućavanjem istovremenog udovoljavanja trima kriterijima - zadovoljavanju potreba korisnika i ostalih dionika, ostvarivanju postavljenih ciljeva i kompatibilnošću usluga i procesa visokog učilišta s eko-sustavom, moguće je objasniti doprinos marketinške struke održivom razvoju društva u cjelini.

Promišljanjem o održivom marketingu u kontekstu visokog obrazovanja koji dugoročno sagledava ekološke, društvene i gospodarske, kako trenutne, tako i izazove budućih generacija, uzimajući pritom u obzir potvrđenu povezanost između konvencionalne marketinške orijentacije i poslovne uspješnosti subjekata profitnog i neprofitnog sektora te pozitivne učinke implementacije održivog marketinga u profitnom sektoru, ukoliko je navedene pretpostavke moguće univerzalno primijeniti, sintezom modela Mitchella et al. (2010) (shema 24.) te spoznaja o visokoobrazovnom sustavu u kontekstu održivog razvoja i specifičnosti neprofitnog sektora, s posebnim naglaskom na visoko obrazovanje te prethodno iznesena stajališta brojnih autora o održivom marketingu, njegovim načelima, sastavnicama, suprotnostima u odnosu na konvencionalni marketing, predlaže se konceptualni okvir održivog marketinga visokog učilišta kojeg donosi shema 28. u nastavku.

Održivi marketing visokog učilišta ogleda se u izgradnji i održavanju dugoročnih odnosa s korisnicima te prirodnim i društvenim okruženjem (Belz, 2008; Belz & Peattie, 2009; Belz & Schmidt-Riediger, 2010), a Abou-Warda (2014) objašnjava kako održivi marketing iziskuje integraciju alternativnih pristupa nove marketinške paradigme i radikalan zaokret prema održivijoj marketinškoj orijentaciji, a drži kako su za implementaciju održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja odnosno promjenu marketinške orijentacije iz kratkoročne u dugoročnu neizostavne i promjene organizacijske kulture.



Shema 28. Konceptualni okvir održivog marketinga visokog učilišta

Izvor: prilagodba autorice prema Mitchell et al. (2010)

Prema Elkingtonovim (1998) promišljanjima, održivi marketing visokog učilišta neizostavno treba uključivati uspostavu trobilančne ravnoteže između ekonomskih, ekoloških i društvenih pitanja, a prema Fulleru (1999) ga je moguće definirati kao proces koji započinje planiranjem i implementacijom te uključuje kontrolu razvoja, određivanja cijena, promociju i distribuciju

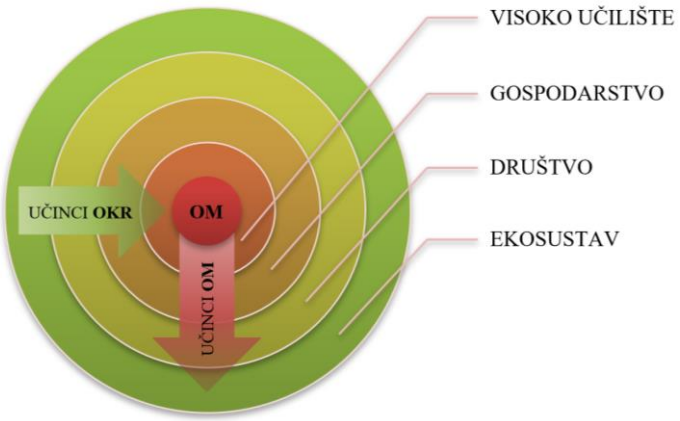
usluga u svrhu ostvarivanja ciljeva koji obuhvaćaju zadovoljavanje potreba korisnika, ostvarivanje ciljeva visokog učilišta i društva u cjelini te održavanje i unaprjeđivanje ekosustava. Održivi marketing temelji se na uspostavi i njegovanju održivih odnosa s korisnicima te društvenim i prirodnim okruženjem, čime visoko učilište kreira i istovremeno isporučuje i društvenu i ekološku vrijednost, kako to sagledava Belz (2006).

Sukladno strateškom okviru održivog marketinga (Belz & Peattie, 2009) opisanom i prikazanom shemom 18. u dijelu 4.5.1.1. Održivo poslovanje kao pretpostavka održivog marketinga, u cilju obuhvata relevantnih društvenih i ekoloških problema, a razmatranjem potreba svih društvenih dionika, nakon opredjeljenja visokog učilišta održivosti kao strateškoj smjernici u smislu definiranja ekonomskih, društvenih i ekoloških vrijednosti, ciljeva i normi koje će se provoditi i promicati u svim marketinškim programima u svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva, slijedi proces oblikovanja održive marketinške strategije. Definiranje strategije održivog marketinga obuhvaća odluke vezane za segmentaciju tržišta i odabir ciljnog rižišta te osmišljavanje strategije pozicioniranja temeljem marketinškog miksa, dok transformativno djelovanje strategije održivog marketinga obuhvaća djelovanje visokog učilišta u društvenim i političkim procesima s ciljem promicanja održivosti.

Prethodna obrazloženja navode na presumpciju temeljem koje je opravdano očekivati kako razumijevanje i prihvaćanje ozbiljnosti problema održivosti predstavlja ishodište koje omogućuje visokom učilištu opredjeljenje održivosti, kao ključnom *momentumu* i preduvjetu primjene temeljnih pretpostavki implementacije održivog marketinga. Odluka visokog učilišta o opredjeljenju održivosti kao poslovnoj filozofiji i kulturi u smislu implementacije održivog marketinga temelji se na postignutoj razini marketinške orijentacije visokog učilišta, makromarketinškom pristupu koji omogućava upravljanje društvenim utjecajima, strategijama za unaprjeđivanje prepoznatljivosti, vidljivosti, vjerodostojnosti, legitimiteta i emocionalne povezanosti s internim i eksternim dionicima te na prilagodbi upravljanja marketingom koji se temelji na održivoj potrošnji i načelima održivosti (Mitchell et al., 2010).

Stead i Stead (2000) te Wheeler et al. (2003) ističu kako održiva marketinška orijentacija kao konceptualizacija održivog marketinga predstavlja kontinuirano nastojanje stvaranja zajedničkih vrijednosti poslovnih subjekata i ostalih dionika, što je u skladu s idealom ekonomičnosti te društvenom i ekološkom održivosti. Navedeno stvara presumpciju kako je razine dosega učinaka održivog marketinga moguće prikazati koncentričnim kružnicama koje

predstavljaju međusobne odnose učinaka implementacije održivog marketinga, visokog učilišta i njegove okoline - gospodarstva, društva i ekosustava.



Shema 29. Međuodnos učinaka implementacije održivog marketinga visokog učilišta i okruženja

Napomena: OM - održivi marketing, OKR - okruženje
Izvor: izrada autorice

Predložena shema 29. prikazuje kako učinci implementacije održivog marketinga neposredno utječu na visoko učilište te se, kao potaknuti centrifugalnom silom, kao valovi prenose iz središta na ostale sastavnice okruženja visokog učilišta: gospodarstvo, društvo u cjelini te na ekosustav. Valja pri tom uzeti u obzir, kako upravo visoko učilište opredijeljeno održivosti, svjesno vlastite uloge i njezine značajnosti, mora anticipirati i nužno kontinuirano razmatrati svoje odluke i aktivnosti kako bi ih prilagodilo utjecajima iz okruženja, a čiji se utjecaj može opisati kretanjem izvana prema središtu, kao što je kretanje potaknuto centripetalnom silom.

U nastojanju sveobuhvatnog sagledavanja održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja, ovim dijelom predloženi i obrazloženi konceptualni okvir održivog marketinga visokog učilišta i model međuodnosa učinaka implementacije održivog učilišta i njegovog okruženja, izrađeni temeljem postulata koji se odnose na subjekte profitnog sektora, predstavljaju nastojanje sagledavanja predmetne tematike temeljem presumpcija, iz razloga što dostupna istraživanja dominantno obuhvaćaju poslovne subjekte profitnog sektora. No, u dijelu 4.6.2. koji slijedi prikazuje se operacionalizacija održivog marketinga putem predloženog konstrukta održive marketinške orijentacije u kontekstu visokog obrazovanja kao dijela neprofitnog sektora, autorice Abou-Warda (2014), do sada jedinog dostupnog istraživanja iz područja održivog marketinga provedenog u kontekstu visokog obrazovanja.

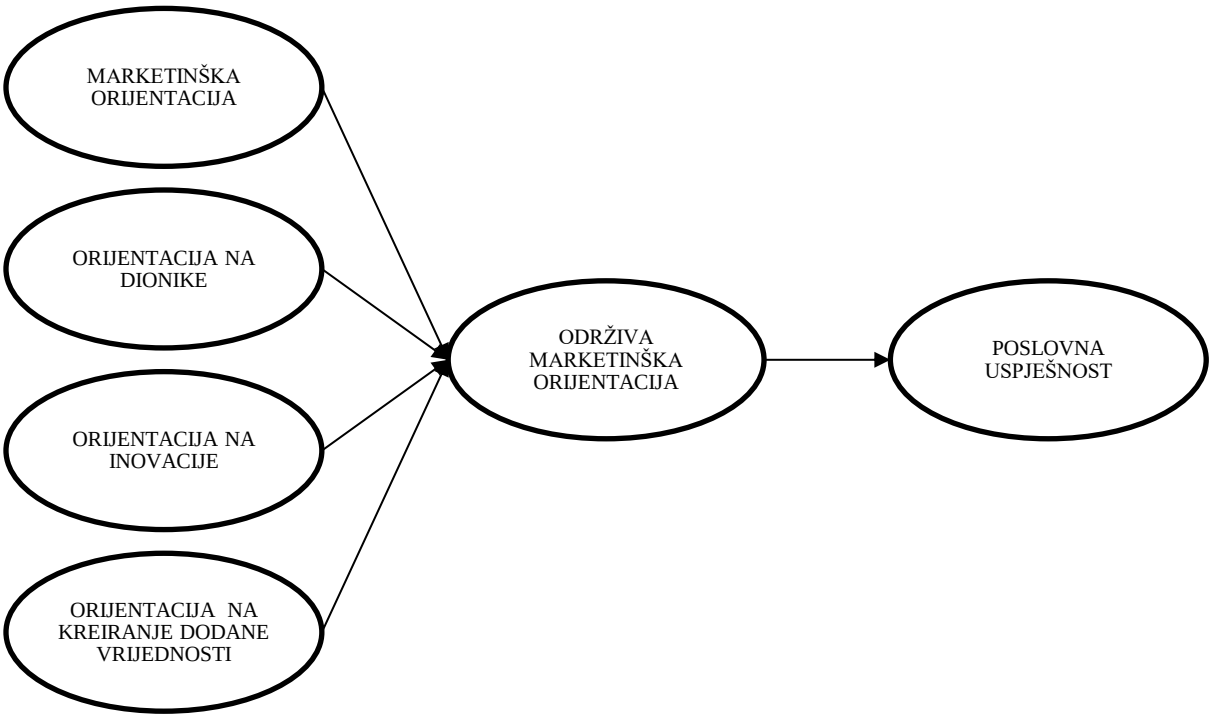
4.6.2. Operacionalizacija konstrukta održive marketinške orijentacije u kontekstu visokog obrazovanja

Dosadašnja empirijska istraživanja održive marketinške orijentacije koja svoje ishodište pronalaze u radovima autora Jamrozy (2007), Bridges i Wilhelm (2008), Belz et al., (2010), Stead i Stead (2000), Wheeler et al., (2003), Chabowski et al., (2011), Connelly et al., (2011), Crittenden et al., (2011), Cronin et al. (2011), Hunt (2011) te Sheth i Sethia (2011) obuhvaćaju različite djelatnosti i dominantno se odnose na profitni sektor, dok pretraživanje dostupnih istraživanja održive marketinške orijentacije koja se odnose na segment visokog obrazovanja rezultira zanemarivom zastupljenošću. U tom se segmentu nailazi na istraživanje autorice Abou-Warda (2014), koja ispituje i potvrđuje povezanost održive marketinške orijentacije institucija visokog obrazovanja u Egiptu i njihovih akreditacija kao odabrane mjere odnosno pokazatelja uspješnosti visokih učilišta, pri čemu dodijeljene im akreditacije ovise o dva kriterija: (1) institucijskoj sposobnosti i (2) obrazovnoj efikasnosti. Institucijska sposobnost obuhvaća i procjenjuje strateško planiranje, organizacijsku strukturu, rukovođenje i upravljanje, vjerodostojnost i etiku, upravljačko tijelo, financijske i materijalne resurse, rad za opće dobro, institucionalnu samoevaluaciju i upravljanje kvalitetom, dok je obrazovna efikasnost rezultatom sljedećih čimbenika: studenti i završeni studenti, akademski standardi, nastavni programi i tečajevi, nastava, metode poučavanja i prateći sadržaji, nastavno osoblje, znanstveno istraživanje, poslijediplomski studiji i kontinuirano vrednovanje učinkovitosti obrazovnih postupaka i procedura.

Abou-Warda (2014) drži kako održivi marketing iziskuje sustavnu integraciju alternativnih pristupa nove marketinške paradigme i potpuno usvajanje održive marketinške orijentacije te predlaže konceptualni model održive marketinške orijentacije koja integrira tri bitna aspekta održivosti (ekonomski, društveni i ekološki), a koju čine četiri sastavnice: (1) konvencionalna marketinška orijentacija, (2) orijentacija na dionike, (3) orijentacija na inovacije i (4) orijentacija na kreiranje dodane vrijednosti. Multidimenzionalni model održive marketinške orijentacije u visokom obrazovanju operacionaliziran je mjernim instrumentom koji svoje ishodište pronalazi u prethodnim istraživanjima: (1) proširene mjerne ljestvice za procjenu održive marketinške orijentacije (Mitchell et al., 2010) kao organizacijske kulture i kao načina organizacijskog ponašanja i to: (a) MKTOR ljestvice (Narver & Slater, 1990) koja se sastoji od tri dimenzije: orijentacije na korisnike, orijentacije na konkurente i interfunkcionalne koordinacije i (b) MARKOR ljestvice (Jaworski & Kohli, 1993) koja se također sastoji od tri

dimenzije i to: prikupljanja tržišnih informacija, diseminacije tržišnih informacija i tržišno orijentirane aktivnosti; (2) Safijine (2012) mjerne ljestvice za evaluaciju orijentacije na zaposlenike i orijentacije na lokalno okruženje; (3) mjerne ljestvice za procjenu orijentacije na inovacije autora Hall et al. (1977) i Patel (2012); (4) mjerne ljestvice za procjenu kreiranja dodane vrijednosti (Hwa-Bowden & D'Alessandro, 2011); (5) mjerne ljestvice za procjenu akreditacije visokog učilišta koja se sastoji od 16 čestica (Abou-Warda, 2014).

Faktorskom analizom autorica utvrđuje formativni multidimenzionalni konstrukt održive marketinške orijentacije visokog učilišta prikazan shemom 30. te primjenom analize modeliranja strukturnim jednadžbama potvrđuje statistički značajnu pozitivnu povezanost održive marketinške orijentacije s akreditacijom visokih učilišta, kao odabranim pokazateljem uspješnosti visokih učilišta u Egiptu.



Shema 30. Održiva marketinška orijentacija visokog učilišta

Izvor: prilagodba autorice prema Abou-Warda (2014)

Nesporno je, dakle, brojnim istraživanjima utvrđena pozitivna povezanost između marketinške orijentacije i poslovne uspješnosti subjekata profitnog i neprofitnog sektora, kao i između održive marketinške orijentacije i poslovne uspješnosti subjekata profitnog sektora. Pristupi li se sagledavanju održive marketinške orijentacije i uspješnosti poslovanja na način da navedene

pretpostavke mogu biti primjenjive univerzalno, kada se govori o subjektima neprofitnog sektora čitav pristup potrebno je temeljiti na subjektivnim procjenama održive marketinške orijentacije i performanci odnosno poslovne uspješnosti subjekata neprofitnog sektora.

Dosadašnja istraživanja održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja gotovo su nezastupljena u recentnoj znanstvenoj literaturi, što kao utvrđeni istraživački jaz, istovremeno predstavlja i objektivan izazov ovoga doktorskog rada.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Ovaj doktorski rad utemeljen je na stajalištima te teorijskim i empirijskim istraživanjima iz područja održivog marketinga stranih i domaćih autora, za koje su korišteni sekundarni i primarni izvori podataka. Stoga se u dijelovima koji slijede obrazlažu istraživačka pitanja i problemi, objašnjava metodologija empirijskog istraživanja, opisuje se izgradnja konceptualnog modela, operacionalizacija konstrukata, oblikovanje mjernih instrumenata te prikazuju rezultati provedenih statističkih analiza prikupljenih podataka.

5.1. Istraživačka pitanja i problemi

Glavni cilj doktorskog rada je na temelju dosadašnjih teorijskih i empirijskih spoznaja i kritičkog osvrta razviti teorijsku podlogu za kreiranje valjanog i pouzdanog konceptualnog modela za evaluaciju održivog marketinga i njegove povezanosti s performancama, odnosno postignućima u kontekstu visokog obrazovanja.

Istraživačka pitanja postavljena u ovom radu, od kojih se posljednja tri dominantno odnose na empirijski dio, su sljedeća:

- Što je održivi marketing?
- Koja su obilježja i prednosti implementacije održivog marketinga?
- Kako se održivi marketing može evaluirati?
- Postoji li razlika u percepcijama održivog marketinga iz perspektive različitih skupina dionika visokog obrazovanja?
- Kakva je povezanost održivog marketinga i performanci u kontekstu visokog obrazovanja?

5.2. Metodologija empirijskog istraživanja

U ovome dijelu predstavlja se metodološki okvir empirijskog istraživanja kao sveukupnost primijenjenih metodičkih postupaka (Žugaj et al., 2006) s ciljem objašnjenja provedenog istraživanja, dok se u potpoglavlju koje slijedi opisuje konceptualni okvir istraživanja.

Proces istraživanja strukturiran je prema preporukama Veal (2006) i Neuman (2014), a započeo je odabirom teme istraživanja, proizašle iz osobnog interesa i poslovnog iskustva autorice

utemeljene na prethodnim istraživanjima koja su utjecala na definiranje istraživačkih pitanja, identificirala predmet i problem istraživanja te sukladno tomu, definirala svrhu i ciljeve istraživanja. Sljedeći korak istraživačkog procesa predstavlja teorijsko istraživanje koje obuhvaća pretraživanje i analizu dostupnih inozemnih i domaćih *online* baza podataka (Science Direct, Emerald Insight, Scopus, Google Scholar, Taylor and Francis, Springer Journals, EconLit, Directory of Open Access Journals - DOAJ, Education collection, JSTOR, Hrvatska znanstvena bibliografija - CROSBI, Hrčak - Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske, i dr.), izvora znanstvene i stručne literature (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova te izvora objavljenih na mrežnim stranicama) s ciljem sveobuhvatne analize dostupnih istraživanja povezanosti održivog marketinga odnosno održive marketinške orijentacije kao njegove operacionalizacije i poslovne uspješnosti, kako bi se stekao uvid u implikacije koje upućuju na njihov međuodnos. Upravo je teorijski dio ovoga rada kojim su detaljno proučeni i opisani pojmovi i pojave te njihovi međusobni odnosi koji su predmetom interesa ovoga rada, poslužio kao ishodište za utvrđivanje nerazjašnjenih i nedovoljno istraženih tema i predmeta koji su definirali istraživačka pitanja i hipoteze te je oblikovan konceptualni model održivog marketinga u visokom obrazovanju.

Preporuke i sugestije za daljnja istraživanja koja navode potrebu empirijske potvrde koncepta održivog marketinga, kao i sekundarni izvori, a koje predstavljaju svojevrsno ishodište i konceptualni okvir ovog doktorskog rada, su sljedeća:

(1) Potreba razvoja mjernog instrumenta za održivi marketing (Menon & Menon, 1997; Kumar et al., 2013),
(2) Potreba kvantitativne empirijske provjere konstrukta održivog marketinga (Kumar et al., 2003), razvijenog temeljem teorijskih okvira koje daju Jamrozy (2007), Mitchel et al. (2010) i Crittenden et al. (2011), koji su razvili pojam održive marketinške orijentacije odnosno tržišno orijentirane održivosti,
(3) Dostupna istraživanja o održivom marketingu razvijenom temeljem teorijskih okvira koje daju Jamrozy (2007), Bridges i Wilhelm (2008), Belz et al., (2010), Stead i Stead (2000), Wheeler et al., (2003), Chabowski et al., (2011), Connelly et al., (2011), Crittenden et al., (2011); Cronin, et al. (2011), Hunt (2011), Nikolaeva i Bicho (2011) te Sheth i Sethia (2011) obuhvaćaju različite djelatnosti i dominantno se odnose na profitni sektor, dok su ona u segmentu visokog obrazovanja vrlo slabo zastupljena (Abou-Warda, 2014),
(4) Sagledavanje održivog marketinga iz perspektive višestrukih dionika (Stead & Stead, 2000; Wheeler et al., 2003; Maignan & Ferrel; 2004; Maignan et al., 2005; Hult, 2011; Kirchoff et

al., 2011; Leonidou & Leonidou, 2011), što se naslanja na teoriju dionika Grinsteina i Goldmana (2009) te Turana et al. (2016), pri čemu Amaral i Magalhaes (2002) ističu važnost uloge vanjskih dionika u kontekstu upravljanja visokim učilištima, a Enders (2004) ističe izazove upravljanja visokim učilištima koje pred njih stavljaju različiti dionici te

(5) Preporuka za daljnja istraživanja povezanosti održive marketinške orijentacije kao operacionalizacije održivog marketinga i uspješnosti poslovanja visokog učilišta (Abou-Warda, 2014), na većim uzorcima koji obuhvaćaju širi krug dionika s ciljem razvoja i unaprjeđenja mjernog instrumenta.

Stoga je sukladno preporukama za daljnja istraživanja i analizi relevantne literature, uključivanjem perspektive višestrukih dionika visokoobrazovnog procesa uz pretpostavku da se prepoznavanjem i zadovoljavanjem potreba što šireg kruga dionika kreiranjem i isporukom superiornije vrijednosti ujedno ostvaruju koristi i za korisnike usluga i za visoka učilišta, čime se u konačnici doprinosi i dobrobiti društva u cjelini, pristupljeno oblikovanju konceptualnog modela povezanosti održivog marketinga usmjerenog na postizanje trojakih ciljeva i uspješnosti poslovanja tj. performanci, u smislu postignuća visokog učilišta. Predloženi istraživački model oblikovan je tako da se sastoji od dvaju konstrukata: stavova o manifestnim oblicima (1) održivog marketinga visokog učilišta i (2) uspješnosti poslovanja, promatranu kroz postignuća u smislu uspješnosti postizanja višestrukih ciljeva i u smislu kvalitete usluge visokog učilišta. S ciljem operacionalizacije ključnog konstrukta, „održivi marketing visokog učilišta (OM)“, oblikovanja valjanog i pouzdanog instrumenta za evaluaciju razine implementacije održivog marketinga i njegove povezanosti s uspješnošću poslovanja, proveden je istraživački proces opisan u ovome potpoglavlju.

Detaljna analiza dostupne literature nije ponudila adekvatan predmetu interesa i sveobuhvatan mjerni instrument. Nedovoljna zastupljenost istovrsnih prethodnih istraživanja te objektivna ograničenja istraživanja koja se ogledaju u raspoloživosti materijalnih i nematerijalnih resursa uzeti su u obzir pri razmatranju prikladnosti istraživačkog pristupa. Stoga je s obzirom na pitanja i ciljeve ovoga rada, u svrhu stjecanja dubljeg uvida i potpunijeg razumijevanja istraživačkog problema primijenjen pristup koji se sastoji od dvaju međusobno povezanih etapa.

U prvoj etapi opisanoj u dijelu 5.3.1., koja predstavlja izviđajno istraživanje, primijenjen je mješoviti istraživački pristup. Takav pristup, koji kombinira kvalitativnu i kvantitativnu metodu analize prikupljenih podataka, odabran je kao najprikladniji za odgovaranje na postavljena

istraživačka pitanja (Sekol & Maurović, 2017). Empirijskim je istraživanjem primarnih podataka pristupljeno kreiranju mjernog instrumenta. Mjerni instrument o načinu na koji pripadnici odabranih skupina društvenih dionika gledaju i shvaćaju predmetni pojam unutar njihova konteksta i u smisao na temelju značenja koje održivi marketing ima za dionike visokoobrazovnog procesa, kreiran je prilagodbom, preuzimanjem i proširivanjem dostupnih relevantnih mjernih ljestvica iz literature. U svrhu stjecanja dubljeg uvida i potpunijeg razumijevanja istraživačkog problema, distinkcije važnih tematskih cjelina za konstruiranje ulaznih varijabli glavnog kvantitativnog istraživanja, lakše interpretacije i zaključivanja na temelju prikupljenih rezultata, prvo izviđajno istraživanje obuhvaća kvalitativnu analizu prikupljenih podataka o stavovima ispitanika o manifestnim oblicima održivog marketinga. Slijedi kvantitativna analiza prikupljenih podataka neophodna za razvoj mjernih ljestvica koje na sveobuhvatan i objektivan način opisuju, definiraju i kvantificiraju središnji konstrukt modela održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja te pozitivne učinke njegove primjene.

Nakon kvalitativne i kvantitativne analize prikupljenih podataka od namjernog uzorka stručnjaka oblikovan je visokostrukturirani upitnik koji uključuje mjerne instrumente za konstrukt održivi marketing visokog učilišta i za procjenu razine uspješnosti postizanja višestrukih ciljeva visokog učilišta. Isti je predtestiran na prigodnom uzorku te je nakon provedene statističke obrade, korekcija i prilagodbe postao konačnom verzijom mjernog instrumenta za provedbu druge etape - glavnog kvantitativnog istraživanja, opisanog u dijelu 5.3.2. Drugo, glavno kvantitativno empirijsko istraživanje stavova o održivom marketingu i njegovoj povezanosti s performancama u visokom obrazovanju obuhvaća testiranje razvijenih mjernih ljestvica, izgradnju i evaluaciju konceptualnog modela i testiranje odnosa među konstruktima predloženog modela.

Autorica se opredijelila koristiti *online* upitnikom kao istraživačkim alatom s obzirom na istraživačka pitanja, postavljene ciljeve te dostupne resurse, zbog jednostavnosti pristupa, prikladnosti i mogućnosti asinkronog sudjelovanja u ispitivanju, mogućnosti pristupa značajnom broju ispitanika po razmjerno niskim troškovima i brzine prikupljanja i unosa podataka (Ekinci, 2015) te minimalne mogućnosti pogrešnog unosa podataka (Hair et al., 2003), unatoč nedostacima koje također valja uzeti u obzir, a koji se ogledaju u niskoj stopi odaziva na ispitivanje, mogućnosti višestrukog sudjelovanja u istraživanju,

nereprezentativnosti uzorka, nerazumijevanju uputa, tehničkim ograničenjima i nemogućnosti nadzora zbog nepostojanja fizičkog kontakta ispitanika i ispitivača (Maliković, 2015).

Statistička obrada prikupljenih podataka rađena je pomoću osobnog računala. Oblikovana je baza podataka, a njihova obrada i analiza provedena korištenjem statističkog programskog paketa IBM SPSS Statistics verzije 23.0 (IBM Corporation, 2016). Prikupljeni podaci prije početka analize provjereni su i pročišćeni kako ne bi uključivali nedostajuće i netipične, stršeće vrijednosti sukladno preporukama Van den Broeck et al. (2005), ispitana je normalnost distribucije i testirana je mogućnost postojanja pogreške pristranosti te su potom analizirani i odgovarajućim statističkim metodama. Provedena je procjena metrijskih karakteristika mjernih ljestvica. Sadržajna valjanost utvrđena je temeljem procjena stručnjaka za područje na koje se mjerni instrument odnosi, nakon čega je provjerena pouzdanost, unutarnja dosljednost i stabilnost izlučenih faktora analizom izračunatih Cronbach alfa koeficijenata. Nakon utvrđivanja pouzdanosti pristupljeno je procjeni konstruktne valjanosti u smislu procjene konvergentne i diskriminantne valjanosti primijenjenih mjernih ljestvica eksplorativnom faktorskom analizom i konfirmatornom faktorskom analizom, dok je dimenzionalnost ispitana konfirmatornom faktorskom analizom (Mejovšek, 2013). Primjerenom multivarijatnom statističkom analizom ispitana je zavisnost i međuzavisnost između varijabli, univarijatnom statističkom analizom opisan je uzorak i ocijenjeni su koncepti. Konačno, primjenom metode parcijalnih najmanjih kvadrata modeliranja strukturnim jednadžbama (PLS-SEM), prikladnom za testiranje novijih teorija istraživanja (Henseler et al., 2009), pomoću programa SmartPLS verzije 3.3.3 (Ringle et al., 2015) provedena je analiza strukturnog modela i testirane su postavljene hipoteze.

Temeljem analize prikupljenih podataka formulirani su rezultati provedenog istraživanja u cilju preglednosti, olakšanog prikaza i bolje usporedivosti grupirani u tablice, korišteni su grafikoni i shematski prikazi, a primijenjen je veći broj znanstvenih metoda ne bi li se osigurale što pouzdanije, vjerodostojnije i konkretnije spoznaje i zaključci.

5.3. Istraživanje stavova o održivom marketingu i njegovoj povezanosti s performancama u visokom obrazovanju

Kako dostupna literatura ne pruža predmetu interesa adekvatan i sveobuhvatan mjerni instrument, utvrđena po potreba kreiranja novog mjernog instrumenta. Stoga su prilagodbom,

preuzimanjem i proširivanjem dostupnih relevantnih mjernih instrumenata iz literature razvijene nove mjerne ljestvice, u cilju stjecanja dubljeg uvida i potpunijeg razumijevanja istraživačkog problema, kako bi se na objektivan način opisao, definirao i kvantificirao središnji konstrukt modela održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja te pozitivnih učinaka njegove primjene. U potpoglavljima koja slijede opisuje se razvoj mjernih instrumenata i provedba eksplorativnog empirijskog istraživanja te se donose rezultati provedenog istraživanja.

5.3.1. Istraživanje stavova i percepcija dionika o manifestnim oblicima održivog marketinga, njegovoj razini primjene te ciljevima visokog obrazovanja

U svrhu stjecanja dubljeg uvida i potpunijeg razumijevanja istraživačkog problema, primarno istraživanje stavova o manifestnim oblicima održivog marketinga i ciljevima visokog obrazovanja provedeno je korištenjem *online* upitnika kako bi se stekao uvid o načinu na koji pripadnici odabranih skupina dionika visokog obrazovanja gledaju i shvaćaju sam predmetni pojam unutar njegova konteksta i o smislu značenja koje održivi marketing ima za dionike. Konačno, provedeno istraživanje trebalo bi doprinijeti potpunijem razumijevanju, razvijanju uzročnih objašnjenja i prikupljanju novih spoznaja u cilju razvoja mjernih instrumenata konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ i konstrukta „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ te testiranja modela glavnog kvantitativnog istraživanja.

Valja istaknuti kako su istraživanja u području održivog marketinga razmjerno skromna, stoga se za potrebe istraživanja valjalo koristiti prilagođenim nestandardiziranim psihometrijski valjanim upitnicima s engleskog govornog područja, nadopunjenim česticama autorice s ciljem šireg obuhvata tvrdnji koje se odnose na konstrukt „održivi marketing visokog učilišta (OM)“, kao i na konstrukt „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“, prema preporuci Churchila (1987).

5.3.1.1. Razvoj mjernih instrumenata

Za potrebe razvoja mjernih instrumenata konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ i konstrukta „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ visokog učilišta provedeno je primarno istraživanje kojim je obuhvaćen namjerni uzorak stručnjaka koji uključuje menadžment i

članove uprava prema preporuci Kumara et al. (2013), putem potpuno anonimnog *online* upitnika, prethodno predtestiranog na skupini od 20 studenata.

Nakon uvodnog dijela upitnika kojim su prikupljeni sociodemografski podaci o ispitanicima, prvim dijelom upitnika koji se sastoji od triju otvorenih pitanja. Prvim pitanjem prikupljene su asocijacije i definicije prema vlastitom nahođenju ispitanika vezane za pojam održivosti, koje je definirano po uzoru na istraživanje koje je provela Rončević et al. (2008), dok je sljedeća dva otvorena pitanja o održivom visokom obrazovanju i održivom marketingu definirala autorica sukladno predmetu istraživanja. Ostali dijelovi upitnika su visokostrukturirani, osim posljednjeg, otvorenog i neobaveznog pitanja, kojim se ispitanicima želio omogućiti unos komentara, sugestija, prijedloga, mišljenja ili percepcija po pitanju održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja, koji nisu obuhvaćeni prethodnim pitanjima.

Visokostrukturirani dio upitnika sastoji se od sveukupno 118 čestica, čiji se detaljni pregled s naznakom kôda, mjerne ljestvice i pripadajućim izvorima nalazi se u Prilogu 4. Odabirom vrijednosti na ordinalnoj ljestvici s ponuđenim vrijednostima od 1 do 5 ocijenjena opća razina znanja o održivom razvoju u RH, aktivnosti obrazovnog sustava u promicanju i obrazovanju za održivi razvoj te je procijenjen napredak po pitanju održivog marketinga visokih učilišta u nadolazećem razdoblju, za pet do deset godina. Pomoću triju pitanja s višestrukim mogućim odgovorima prilagođenim sukladno prethodnim istraživanjima nastojao se steći uvid u stavove i percepcije o razlozima koji ispitanike onemogućavaju u osobnom doprinosu održivom razvoju, odgovornosti za implementaciju i primjenu održivog marketinga na visokim učilištima i o razlozima koji onemogućavaju njegovu višu razinu implementacije. Koristeći 7-stupanjsku Likertovu ljestvicu pri čemu je 1 - u potpunosti se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne slažem se, 4 - niti se slažem, niti se ne slažem (neutralan stav), 5 - slažem se, 6 - uglavnom se slažem, 7 - u potpunosti se slažem, prikladnu za marketinška istraživanja zbog jednostavnosti konstruiranja i ispunjavanja, osobina koje pruža tijekom analize podataka (Malhotra & Birks, 2000; Taherdoost, 2019), bolje pouzdanosti nego mjernih ljestvica manjeg raspona (Nunnally, 1967) te iz razloga što je korištena u sličnim istraživanjima (Ferdous, 2010; Webster & Hammond, 2012; Abou-Warda, 2014; Ćorić et al., 2020; Lučić, 2020a, 2020b), prikupljeni su podaci o osobnim stavovima o važnosti problema održivog razvoja te o osobnoj zabrinutosti o navedenim pitanjima, razlozima koji onemogućavaju višu razinu implementacije načela održivog razvoja u RH, potencijalnim mjerama doprinosa poboljšanju sustava visokog obrazovanja s ciljem podizanja razine znanja o održivom razvoju, odgovornosti pojedinih

dionika za održivi razvoj naše zemlje te o osjećaju vlastitog doprinosa održivom razvoju. Nadalje, prikupljeni su i podaci o održivim marketinškim aktivnostima visokih učilišta, potencijalnim doprinosima implementacije održivog marketinga na visokim učilištima, razlozima koji onemogućavaju višu razinu implementacije načela održivog marketinga na visokom učilištu, osjećaju mogućnosti vlastitog doprinosa održivom marketingu visokog učilišta te konačno, o stavovima i percepcijama o ciljevima visokih učilišta.

5.3.1.2. Metode prikupljanja podataka i uzorak ispitanika

U cilju stjecanja uvida u stavove i razmišljanja o održivom razvoju, održivom marketingu u kontekstu visokog obrazovanja te ciljevima visokog obrazovanja odabran je uzorak stručnjaka i visokopozicioniranih zaposlenika gospodarskih subjekata, a misli se na članove uprave i zaposlenike sastavnica Sveučilišta u Rijeci, predstavnike tijela lokalne uprave i samouprave te na stručnjake iz različitih profesija realnog sektora. Stoga je, u svrhu osiguravanja reprezentativnosti uzorka ovog dijela istraživanja te uz objektivne ograničavajuće financijske i organizacijske resurse, instrument istraživanja podržan internetskim sučeljem Google Forms, dostavljen elektroničkom poštom na sveukupno 225 adresa, čime je obuhvaćeno vodećih 100 poslovnih subjekata prema podacima Firmoteke za 2017. godinu i 125 ustanova, tijela, fondova i organizacija: Uprava Sveučilišta u Rijeci, Uprave sastavnica Sveučilišta u Rijeci (11 fakulteta, 4 Sveučilišna odjela, Studentski centar Rijeka (SCRI), Sveučilišna knjižnica Rijeka, Zaklada Sveučilišta u Rijeci, STEPRI (Znanstveno-tehnologijski park) i Studentski zbor Sveučilišta u Rijeci, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (Ured Primorsko-goranske županije, 46 Ureda Općina, Gradova i njihovih komunalnih društava), 3 Ustanove u kulturi, Hrvatska gospodarska komora, 2 konkurentske visokoobrazovne ustanove te 10 Udruga. Primjer *e-maila* sa pozivnicom za sudjelovanjem u istraživanju i *online* upitnik nalaze se u Prilogu 5 i 6.

Istraživanje je provedeno tijekom posljednja 3 tjedna mjeseca travnja 2019. godine. Nakon podsjetnika s molbom za sudjelovanjem u istraživanju upućenog u dva navrata, od ukupno prikupljenih 118 odgovora, 14 je izostavljeno iz daljnje analize zbog nepotpunosti i nedosljednosti, nasumičnog i nelogičnog odgovaranja na postavljena pitanja te odgovaranja s učestalo ekstremnim ili jednakim odgovorima kroz niz postavljenih pitanja, što čini uzorak istraživanja od 104 ispitanika i stopu povrata od 46,22 %. Sociodemografske karakteristike ispitanika prikazuje tablica 7.

Tablica 7. Sociodemografske karakteristike ispitanika (N = 104)

Spol			Vrsta poslovnog subjekta prema vlasničkoj strukturi									
			Javno		Mješovito		Privatno		Zadružno		Ukupno	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Muški	37	35,6	14	26,4	0	0,0	22	50,0	1	100,0	37	35,6
Ženski	67	64,4	39	73,6	6	100,0	22	50,0	0	0,0	67	64,4
Ukupno	104	100,0	53	51,0	6	5,8	44	42,3	1	0,9	104	100,0

Spol	Razina obrazovanja													
	Srednja škola		Završen stručni studij (< 180 ECTS bodova) - ISCED 5		Završen preddiplomski studij (stručni ili sveučilišni, min. 180 ECTS bodova) - ISCED 6		Završen diplomski ili integrirani preddiplomski i diplomski studij (stručni i/ili sveučilišni) - ISCED 7		Završen poslijediplomski specijalistički studij - ISCED 7		Završen poslijediplomski znanstveni magistarski studij (mr. sc.) - ISCED 8.1		Završen poslijediplomski sveučilišni studij (dr. sc.) - ISCED 8.2	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Muški	6	42,9	1	50,0	1	33,3	21	39,7	1	20,0	1	14,3	4	26,7
Ženski	8	57,1	1	50,0	2	66,7	35	60,3	4	80,0	6	85,7	11	73,3
Ukupno	14	13,5	2	1,9	3	2,9	58	55,8	5	4,8	7	6,7	14,4	100,0

Izvor: izračun autorice

Ispitivanju je pristupilo 67 (64,4 %) žena i 37 muškaraca (35,6 %). Izračunata medijalna dob ispitanica iznosi 42, a ispitanika 44 godine. Više od polovice ispitanika (51,0 %) zaposleno je u poslovnim subjektima koji su javni prema vlasničkoj strukturi, 5,8 % zaposleno je u mješovitim, 42,3 % u privatnim i 0,9 % u poslovnim subjektima zadružne vlasničke strukture. Što se tiče razine obrazovanja ispitanika, više od polovice (55,8 %) završilo je diplomski ili integrirani preddiplomski i diplomski studij, 14,4 % ispitanika završilo je poslijediplomski sveučilišni studij i steklo doktorat znanosti, 13,5 % završilo je srednjoškolsko obrazovanje, dok je najmanji udio ispitanika (1,9 %) završilo stručni studij (ISCED 5) te preddiplomski stručni ili sveučilišni studij (ISCED 6, 2,9 %).

5.3.1.3. Rezultati istraživanja

Na temelju postavljenih otvorenih pitanja u prvom dijelu upitnika donose se rezultati kvalitativne analize asocijacija ispitanika i shvaćanja pojmova „održivi razvoj“, „održivo visoko obrazovanje“ i „održivi marketing“, nakon čega se prikazuju rezultati kvantitativne analize drugim dijelom upitnika prikupljenih podataka, kojima se nastojala procijeniti važnost pitanja održivog razvoja, osjećaja osobne zabrinutosti i odgovornosti te percipirani potencijal za doprinos tom pitanju, stavovi ispitanika o održivom marketingu na visokom učilištu, percepcijama o trenutnoj razini implementacije održivog marketinga na visokom učilištu, o

ulogama i percipiranom potencijalnom doprinosu različitih dionika te ciljevima visokog obrazovanja.

Za potrebe kvantitativne analize prikupljeni su podaci uneseni u statistički program za društvene znanosti (SPSS 23.0) pri čemu su korištene metode deskriptivne statistike te postupci utvrđivanja valjanosti i pouzdanosti mjernih instrumenata, dok je kvalitativna analiza sadržaja provedena pomoću Hotjar aplikacije za analizu sadržaja numeričkim kodiranjem (Hotjar Ltd., 2014-2019).

5.3.1.3.1. Kvalitativna analiza asocijacija i shvaćanja relevantnih pojmova

Postupak organizacije, obrade i analize podataka prikupljenih primarnim istraživanjem proveden je kako preporučuje Halmi (2005) te je usklađen s etičkim načelima u cilju postizanja objektivnosti, pouzdanosti i valjanosti interpretacije i evaluacije prikupljenih podataka. Kvalitativna analiza sadržaja nametnula se kao logični izbor za potrebu kvantifikacije prikupljenog empirijskog materijala s ciljem sistematizacije i invertiranja asocijacija ispitanika vezanih uz pojmove koji se odnose na predmet istraživanja ili uz znanstvenu činjenicu ili više njih, u podatke koji će se izraziti u kvantitativnom obliku te kao takvi biti pogodni za daljnje analize (Halmi, 2005). Kvalitativna analiza sadržaja prva tri otvorena pitanja koja se odnose na asocijacije ispitanika vezane uz pojmove „održivi razvoj“, „održivo visoko obrazovanje“ i „održivi marketing“ provedena je po uzoru na Ham (2012) primjenom Hotjar aplikacije za analizu sadržaja numeričkim kodiranjem (Hotjar Ltd., 2014-2019), čemu je prethodilo pročišćavanje, podjela teksta u tekstne jedinice segmentacijom te preoblikovanje svih promjenljivih riječi u temeljni oblik postupkom lematizacije prikupljenih podataka.

U ukupno analizirane prikupljene 499 riječi vezane uz pojam „održivi razvoj“, najčešće se kao asocijacija pojavljuju pojmovi „napredak“ (38), „društvo“ (25), „zaštita okoliša“ (23) i „ekologija“ (22). Jednakom učestalošću pojavljuju se pojmovi „ravnoteža“ (20) i „gospodarstvo“ (20) te „odgovornost“ (19) i „budućnost“ (19). Među ostalim učestalim asocijacijama slijede „resursi“ (16), „dugoročnost“ (16), „potrebe“ (14), „utjecaj“ (13), „investicije“ (8) te „inovacije“ (6) i „znanje“ (6), što prikazuje tablica 8.

Tablica 8. Rezultati analize sadržaja asocijacija na pojam „održivi razvoj“

Ključna riječ	Učestalost pojavljivanja	% ispitanika koji je koristio riječ
napredak	38	14,3%
društvo	25	9,4%
zaštita okoliša	23	8,7%
ekologija	22	8,3%
ravnoteža	20	7,5%
gospodarstvo	20	7,5%
odgovornost	19	7,2%
budućnost	19	7,2%
resursi	16	6,0%
dugoročnost	16	6,0%
potrebe	14	5,3%
utjecaj	13	4,9%
investicije	8	3,0%
inovacije	6	2,3%
znanje	6	2,3%

Izvor: izračun autorice

Rezultati prikazani prethodnom tablicom 8. slikovito se donose slikom 7. koja slijedi i prikazuje učestalost pojave određenih pojmova te raspona asocijacijama ispitanika na predmetne pojmove, generiranom pomoću Word Art Creator (WordArt.com, 2017) aplikacije za izradu grafika temeljem analize sadržaja koja većim frekvencijama pojavljivanja ključnih riječi dodjeljuje veća i tamnija slova, a manjima ona manja i svjetlija.

Slika 7. Asocijacije na pojam „održivi razvoj“

Izvor: https://www.wordart.com/

Od sveukupno prikupljene i analizirane 559 riječi vezane uz pojam „održivo visoko obrazovanje“, najčešće se kao prva asocijacija pojavljuju pojmovi „društvo“ (25), „znanje“ (21), „napredak“ (19), „potrebe“ (16), „inovativnost“ (16), „tržište rada“ (16), „održivi razvoj“ (15), „budućnost“ (14), „zapošljivost“ (12), „okoliš“ (11), „konkurentnost“ (7) te „kvaliteta“ (7), što je prikazano tablicom 9. i slikom 8. koje slijede.

Tablica 9. Rezultati analize sadržaja asocijacija na pojam „održivo visoko obrazovanje“

Ključna riječ	Učestalost pojavljivanja	% ispitanika koji je koristio riječ
društvo	25	14,0%
znanje	21	11,7%
napredak	19	10,6%
potrebe	16	8,9%
inovativnost	16	8,9%
tržište rada	16	8,9%
održivi razvoj	15	8,4%
budućnost	14	7,8%
zapošljivost	12	6,7%
okoliš	11	6,1%
konkurentnost	7	3,9%
kvaliteta	7	3,9%

Izvor: izračun autorice

Slika 8. Asocijacije na pojam „održivo visoko obrazovanje“

Izvor: https://www.wordart.com/

„Održivi marketing“ je pojam za koji su ispitanici ponudili najmanji broj različitih asocijacija. Analizom sveukupno prikupljene 213 ključne riječi vezane uz navedeni pojam kao najučestalija asocijacija pojavljuju se pojmovi „znanje i obrazovanje“ (26), „društvo“ (21), „usklađenost“ (19), „promocija“ (15), „napredak“ (14), „održivost“ (13), „tržište rada“ (11), „kvaliteta (10) i „inovativnost“ (10), „gospodarstvo“ (9), „zapošljivost“ (9), „vjerodostojnost“ (8), „budućnost“ (8), „dugoročnost“ (7) i „resursi“ (6), dok su se pojmovi „ciljevi“ (5) i „dijalog“ (5) pojavljivali manje učestalo, što je prikazano tablicom 10. i slikom 9. koje slijede.

Tablica 10. Rezultati analize sadržaja asocijacija na pojam „održivi marketing“

Ključna riječ	Učestalost pojavljivanja	% ispitanika koji je koristio riječ
znanje i obrazovanje	26	12,2%
društvo	21	9,9%
usklađenost	19	8,9%
promocija	15	7,0%

Ključna riječ	Učestalost pojavljivanja	% ispitanika koji je koristio riječ
napredak	14	6,6%
održivost	13	6,1%
tržište rada	11	5,2%
kvaliteta	10	4,7%
inovativnost	10	4,7%
gospodarstvo	9	4,2%
zapošljivost	9	4,2%
vjerodostojnost	8	3,8%
budućnost	8	3,8%
dugoročnost	7	3,3%
resursi	6	2,8%
ciljevi	5	2,3%
dijalog	5	2,3%
orijentacija	4	1,9%
odgovornost	4	1,9%
strategija	4	1,9%
aktivnost	3	1,4%
osviještenost	2	0,9%

Izvor: izračun autorice

Slika 9. Asocijacije na pojam „održivi marketing“

Izvor: https://www.wordart.com/

Navedeno upućuje na zaključak kako se određeni pojmovi pojavljuju kao asocijacije na sva tri relevantna pojma, a radi se o sljedećim pojmovima navedenim prema učestalosti pojavljivanja, počevši od pojma s najvećom učestalošću: „napredak“, „društvo“, „znanje“ (odnosno „znanje i obrazovanje“) i „budućnost“.

Nadalje, pojmovi kao što su „ravnoteža“ (odn. „usklađenost“), „gospodarstvo“, „dugoročnost“, „odgovornost“ i „resursi“ javljaju kao asocijacije na oba pojma „održivi marketing“ i „održivi razvoj“. Pojmovi „održivost“ (odn. „održivi razvoj“), „tržište rada“, „zapošljivost“ i „kvaliteta“ javljaju se kao asocijacije na oba pojma „održivo visoko obrazovanje i „održivi marketing“.

5.3.1.3.2. Kvantitativna analiza prikupljenih podataka

Kvantitativna analiza prikupljenih podataka provedena je u programskom sučelju SPSS 23.0 (IBM Corporation, 2016), pri čemu su korištene metode deskriptivne statistike te postupci utvrđivanja dimenzionalnosti, valjanosti i pouzdanosti (Hattie, 1985) korištenih mjernih instrumenata.

5.3.1.3.2.1. Deskriptivna statistička analiza prikupljenih podataka

Rezultate provedene deskriptivne statističke analize prikazuje tablica 11. Normalnost distribucije s obzirom na simetriju provjerena je izračunavanjem koeficijenata asimetrije, čije se vrijednosti kreću od - 2,772 do 10,198, dok je normalnost distribucije koja se odnosi na zaobljenost izračunata koeficijentima spljoštenosti ili zaobljenosti, koji se kreću u intervalu od -2,038 do 104,000, što upućuje na zaključak kako distribucija odstupa od normalne. Vrijednosti standardne devijacije (SD) svih čestica upitnika kreću se u intervalu od 0,098 do 5,995, što ukazuje na različita i velika prosječna odstupanja vrijednosti pojedinih čestica upitnika od pripadajućih izračunatih aritmetičkih sredina.

Tablica 11. Deskriptivna statistička analiza svih čestica upitnika

Čestica	N	Min.	Max.	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
SD1	104	1	7	6,23	1,232	-2,419	6,892
SD2	104	1	7	5,81	1,501	-1,648	2,313
SD3	104	1	7	5,83	1,554	-1,445	1,175
SD4	104	1	7	5,69	1,422	-1,526	2,408
SD5	104	1	7	5,91	1,495	-1,680	2,522
SD6	104	1	7	5,63	1,565	-1,325	1,007
SD7	104	1	7	6,32	1,160	-2,096	4,440
SD8	104	1	7	5,90	1,561	-1,820	2,948
SD_KL	104	1	5	1,57	0,845	1,459	1,365
SD_KR1	104	1	7	3,60	1,704	0,030	-0,895
SD_KR2	104	1	7	5,11	1,461	-0,682	0,022
SD_KR3	104	1	7	5,97	1,504	-1,679	2,387
SD_KR4	104	1	7	6,21	1,196	-2,155	5,819
SD_KR5	104	1	7	5,69	1,359	-0,984	0,244
SD_KR6	104	1	7	5,82	1,342	-1,452	1,784
SD_KR7	104	1	7	5,29	1,617	-0,832	0,036
SD_KR8	104	1	7	5,71	1,391	-1,210	1,076
SD_KR9	104	1	7	5,19	1,552	-0,932	0,548
SD_KR10	104	1	7	5,39	1,516	-1,106	0,873
SD_KR11	104	1	7	5,63	1,286	-1,330	2,125
SD_KR12	104	1	7	6,06	1,261	-1,979	4,253
SD_KR13	104	1	7	6,19	1,293	-2,621	7,968
SM1	104	1	5	2,03	1,074	0,756	-0,499

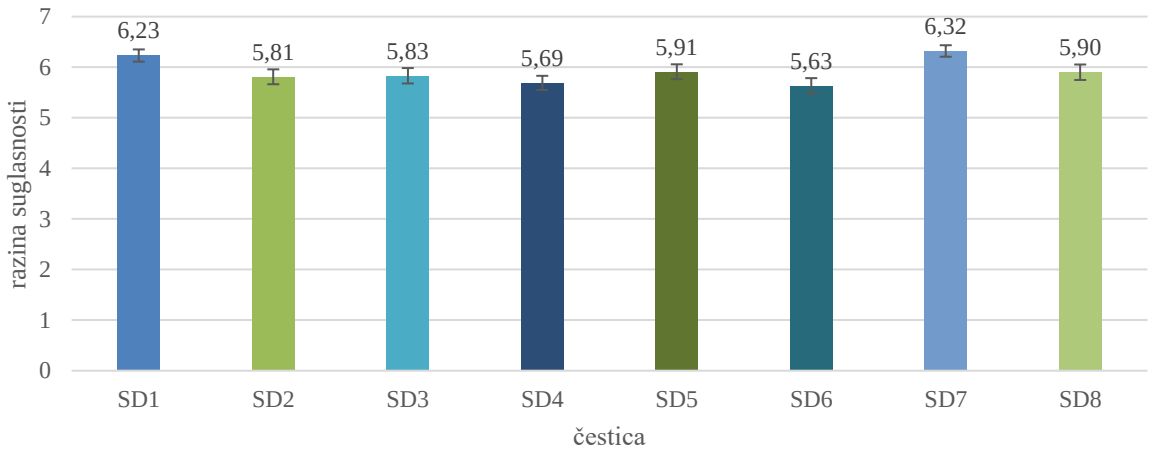
Čestica	N	Min.	Max.	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
SM2	104	1	7	6,28	0,853	-0,861	-0,296
SM3	104	1	7	6,06	0,786	-0,836	1,443
SM4	104	1	7	6,03	1,083	-1,226	1,440
SM5	104	1	7	5,93	1,233	-1,772	4,247
SM6	104	1	7	6,10	1,075	-1,390	2,092
SM7	104	1	7	6,14	1,047	-1,175	1,227
SM8	104	1	7	5,80	1,375	-1,341	1,604
SM9	104	1	7	5,83	1,368	-1,280	1,465
SM10	104	1	7	6,17	1,136	-1,564	2,156
SM11	104	1	7	5,76	1,445	-1,164	0,901
SM12	104	1	7	5,77	1,316	-1,203	1,034
SD9	104	1	7	6,27	1,286	-2,277	5,097
SD10	104	1	7	6,22	1,123	-2,378	7,091
SD11	104	1	7	6,03	5,995	9,613	96,238
SD12	104	1	7	5,98	1,238	-1,558	3,328
SD13	104	1	7	6,04	1,174	-1,913	5,228
SD14	104	1	7	5,77	1,522	-1,488	1,823
SD15	104	1	7	5,18	1,399	-0,789	0,265
SD16	104	1	7	5,35	1,283	-1,042	1,266
SD17	104	1	7	5,26	1,494	-0,884	0,421
SD18	104	1	7	5,04	1,414	-0,973	0,608
SD19	104	1	7	5,27	1,456	-1,078	0,646
SD20	104	1	7	4,90	1,542	-0,937	0,232
SD21	104	1	7	4,62	1,639	-0,519	-0,348
SD22	104	1	7	5,44	1,606	-1,098	0,573
SD23	104	1	7	5,57	1,147	-1,290	2,871
SD24	104	1	7	5,97	1,153	-2,113	6,431
SD25	104	0	1	0,18	0,388	1,666	0,792
SD26	104	0	1	0,49	0,502	0,039	-2,038
SD27	104	0	1	0,18	0,388	1,666	0,792
SD28	104	0	1	0,24	0,429	1,233	-0,490
SD29	104	0	1	0,35	0,478	0,656	-1,600
SD30	104	0	1	0,64	0,481	-0,611	-1,658
SD31	104	0	1	0,10	0,296	2,780	5,841
SD32	104	0	1	0,00	0,000		
SM13	104	1	7	5,47	1,441	-1,013	0,652
SM14	104	1	7	5,95	1,257	-1,792	4,064
SM15	104	1	7	6,32	1,054	-1,835	3,358
SM16	104	1	7	6,32	1,054	-1,531	1,380
SM17	104	1	7	6,31	1,133	-2,227	5,165
SM18	104	1	7	5,46	1,654	-1,309	0,968
SM19	104	1	7	4,91	1,801	-0,783	-0,353
SM20	104	1	7	5,44	1,630	-1,239	0,888
SM21	104	1	7	5,56	1,751	-1,344	0,966
SM22	104	1	7	5,79	1,492	-1,524	2,099
SM23	104	1	7	6,26	1,254	-1,952	3,214
SM24	104	1	7	5,93	1,331	-1,436	1,675
SM25	104	1	7	6,08	1,267	-1,840	3,283
SM26	104	1	7	5,88	1,470	-1,797	3,203
SM27	104	1	7	5,76	1,610	-1,620	2,135
SM28	104	1	7	5,76	1,692	-1,489	1,414
SM29	104	1	7	5,84	1,489	-1,749	2,984
SM30	104	1	7	6,06	1,460	-1,914	3,442
SM31	104	1	7	5,60	1,438	-1,115	0,994
SM32	104	1	7	5,53	1,533	-1,128	0,927
SM33	104	1	7	6,21	1,297	-2,117	4,535

Čestica	N	Min.	Max.	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
SM34	104	1	7	5,43	1,612	-0,806	-0,111
SM35	104	1	7	5,64	1,441	-1,000	0,132
SM36	104	1	7	5,76	1,397	-1,172	1,177
SM37	104	1	7	5,36	1,729	-1,085	0,412
SM38	104	1	7	5,15	1,517	-0,715	-0,256
SM39	104	1	7	5,56	1,600	-1,405	1,639
SM40	104	1	7	5,80	1,375	-1,523	2,322
SM41	104	1	7	5,75	1,371	-1,243	1,657
SM42	104	1	7	5,79	1,473	-1,393	1,672
SM43	104	1	7	5,89	1,400	-1,605	2,606
SM44	104	1	7	6,15	1,229	-1,964	4,828
SM45	104	1	7	5,35	1,031	-1,878	5,481
SM46	104	1	7	5,98	1,336	-1,607	2,749
SM47	104	1	7	6,34	1,120	-2,772	9,422
SM48	104	1	7	5,91	1,263	-1,427	2,777
SM49	104	1	7	5,74	1,337	-1,426	2,364
Dsm501	104	0	1	0,28	0,451	1,001	-1,018
Dsm502	104	0	1	0,55	0,500	-0,196	-2,000
Dsm503	104	0	1	0,10	0,296	2,780	5,841
Dsm504	104	0	1	0,10	0,296	2,780	5,841
Dsm505	104	0	1	0,03	0,168	5,713	31,235
Dsm506	104	0	1	0,11	0,309	2,601	4,861
Dsm507	104	0	1	0,55	0,500	-0,196	-2,000
Dsm508	104	0	1	0,44	0,499	0,236	-1,983
Dsm509	104	0	1	0,02	0,138	7,104	49,421
Dsm510	104	0	1	0,18	0,388	1,666	0,792
Dsm511	104	0	1	0,11	0,309	2,601	4,861
Dsm512	104	0	1	0,01	0,098	10,198	104,000
Dsm521	104	0	1	0,47	0,502	0,117	-2,026
Dsm522	104	0	1	0,26	0,441	1,113	-0,777
Dsm523	104	0	1	0,33	0,471	0,749	-1,468
Dsm524	104	0	1	0,02	0,138	7,104	49,421
Dsm525	104	0	1	0,36	0,481	0,611	-1,658
Dsm526	104	0	1	0,19	0,396	1,584	0,520
Dsm527	104	0	1	0,15	0,363	1,947	1,826
Dsm528	104	0	1	0,26	0,441	1,113	-0,777
Dsm529	104	0	1	0,30	0,460	0,896	-1,221
Dsm530	104	0	1	0,09	0,283	2,984	7,041
Dsm531	104	0	1	0,00	0,000		
SM52	104	1	7	4,43	1,612	-0,465	-0,271
SM53	104	1	7	3,75	1,630	-0,053	-0,973
SM54	104	1	5	2,16	0,967	0,717	0,221
Cilj1	104	3	7	6,21	1,067	-1,656	2,512
Cilj2	104	1	7	5,99	1,195	-1,723	3,780
Cilj3	104	2	7	6,32	1,054	-1,835	3,358
Cilj4	104	3	7	6,32	1,054	-1,531	1,380
Cilj5	104	2	7	6,25	1,121	-2,154	5,021
Cilj6	104	1	7	5,26	1,468	-1,326	1,436
Cilj7	104	1	7	4,98	1,695	-,835	-0,143
Cilj8	104	1	7	5,48	1,601	-1,289	1,097
Cilj9	104	1	7	5,59	1,733	-1,359	0,955
Cilj10	104	1	7	5,74	1,475	-1,502	2,121
Cilj11	104	2	7	6,24	1,250	-1,928	3,165
Cilj12	104	2	7	5,89	1,321	-1,398	1,634
Cilj13	104	2	7	6,03	1,250	-1,820	3,326
Cilj14	104	1	7	5,87	1,466	-1,796	3,221

Čestica	N	Min.	Max.	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
Cilj15	104	1	7	5,77	1,602	-1,650	2,262
Cilj16	104	1	7	5,72	1,732	-1,400	0,962
Cilj17	104	1	7	5,85	1,460	-1,693	2,771
Cilj18	104	1	7	6,03	1,431	-1,774	2,905
Cilj19	104	1	7	5,57	1,460	-1,042	0,711
Cilj20	104	1	7	5,53	1,533	-1,128	0,927

Izvor: izračun autorice

Nakon otvorenih pitanja o asocijacijama ispitanika na pojmove „održivi razvoj“, „održivo visoko obrazovanje“ i „održivi marketing“, željelo se utvrditi stavove o važnosti i osobnoj zabrinutosti o problemima održivog razvoja. Ispitanici su iskazivali razinu suglasnosti na ponuđene tvrdnje odabirom određene razine slaganja na 7-stupanjskoj Likertovoj ljestvici, a rezultate analize prikupljenih odgovora na pripadajuće tvrdnje kao srednje vrijednosti prikazuje grafikon 1.



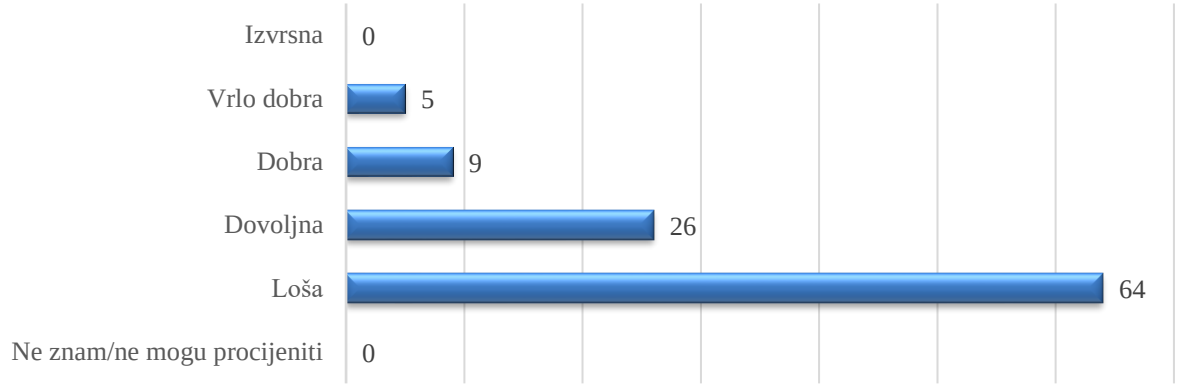
Grafikon 1. Aritmetičke sredine stavova o važnosti i osobnoj zabrinutosti o problemima održivog razvoja

Izvor: izrada autorice

Čestica s najvišom izračunatom aritmetičkom sredinom je SD7 „Držim da je društvena odgovornost važno pitanje“ ($\bar{x}$ = 6,32, SD = 1,160). Slijede SD1 „Probleme održivog razvoja držim važnim društvenim pitanjima koja mogu prouzročiti dugoročne negativne posljedice“ ($\bar{x}$ = 6,23, SD = 1,232), SD5 „Držim da je podizanje kvalitete života važnije od materijalnog rasta“ ($\bar{x}$ = 5,91, SD = 1,495), SD8 „Socijalna pravda te etička i moralna načela nužne su sastavnice koje vode održivom razvoju“ ($\bar{x}$ = 5,90, SD = 1,561), SD3 „Osobno sam zabrinut/a radi nepravedne raspodjele resursa i bogatstva“ ($\bar{x}$ = 5,83, SD = 1,554), SD2 „Osobno sam zabrinut/a po pitanju zaštite ograničenih prirodnih i ljudskih resursa“ ($\bar{x}$ = 5,81, SD = 1,501) te „Osobno

sam zabrinut/a zbog gospodarske nestabilnosti i ekonomske nejednakosti“ ($\bar{x}$ = 5,69, SD = 1,422), dok je čestica s najnižom izračunatom aritmetičkom sredinom SD6 „Osobno sam zabrinut/a zbog ograničenosti resursa koje dovodi u pitanje mogućnost ostvarivanja potreba budućih generacija“ ($\bar{x}$ = 5,63, SD = 1,565).

Na pitanje „Kako ocjenjujete opću razinu znanja o održivom razvoju u Hrvatskoj?“ (SD_KL), odabirom ponuđenih odgovora: „loša“, „dovoljna“, „dobra“, „vrlo dobra“, „izvrsna“ i „ne znam/ne mogu procijeniti“, niti jedan ispitanik nije iskazao niti nemogućnost procjene, niti ocijenio opću razinu znanja o održivom razvoju „izvrsnom“. Samo 5 ispitanika (4,81 %) ocijenilo je razinu znanja „vrlo dobrom“, a 9 ispitanika (8,65 %) „dobrom“. 26 ispitanika opću razinu znanja o održivom razvoju ocijenilo je „dovoljnom“, dok ju je čak 64 (61,54 %) ispitanika ocijenilo „lošom“, iz čega proizlazi niska izračunata medijalna vrijednost čestice procjene „opće razine znanja o održivom razvoju“ u visini 1,57 (SD = 0,854), što prikazuje grafikon 2.

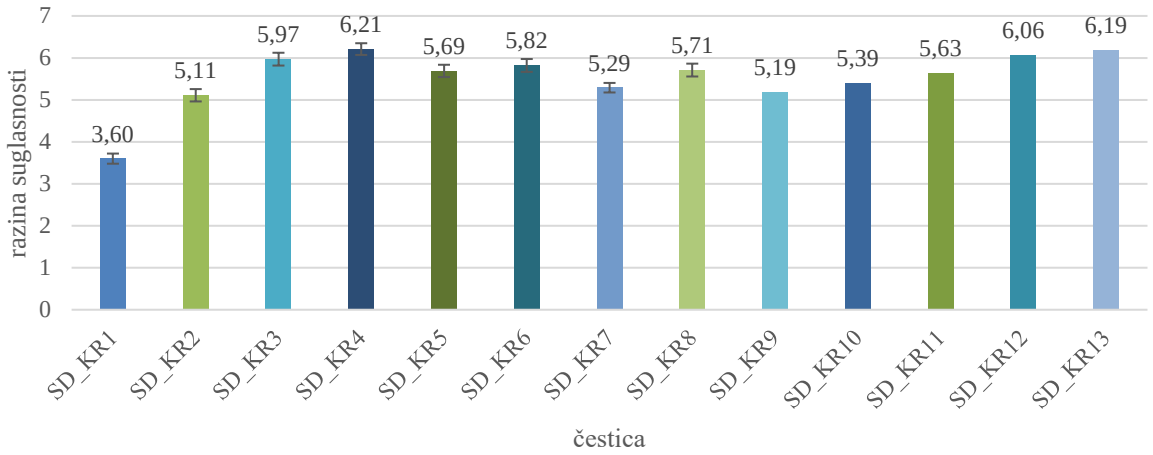


Grafikon 2. Ocjena opće razine znanja o održivom razvoju u RH

Izvor: izrada autorice

Od razloga s najvećim učinkom za ovako nisko ocijenjenu opću razinu znanja o održivom razvoju najvišom ocjenom ocijenjena je čestica SD_KR4 „poslovanje poslovnih subjekata s isključivim fokusom na profit“ ($\bar{x}$ = 6,21, SD = 1,196), slijede čestice SD_KR13 „neprimjerenost sustava vrijednosti društva u cjelini“ ($\bar{x}$ = 6,19, SD = 1,293) i SD_KR12 „nedostatak poticanja društveno odgovornog poslovanja“ ($\bar{x}$ = 6,06, SD = 1,261), SD_KR9 „nepostojanje sustava praćenja utjecaja na okoliš“ ($\bar{x}$ = 5,19, SD = 1,552), SD_KR2 „nedovoljno uključivanje građana i socijalnih partnera“ ($\bar{x}$ = 5,11, SD = 1,461) i SD_KR1 „visoki troškovi promicanja održivog razvoja kao životne filozofije“ ($\bar{x}$ = 3,60, SD = 1,704),

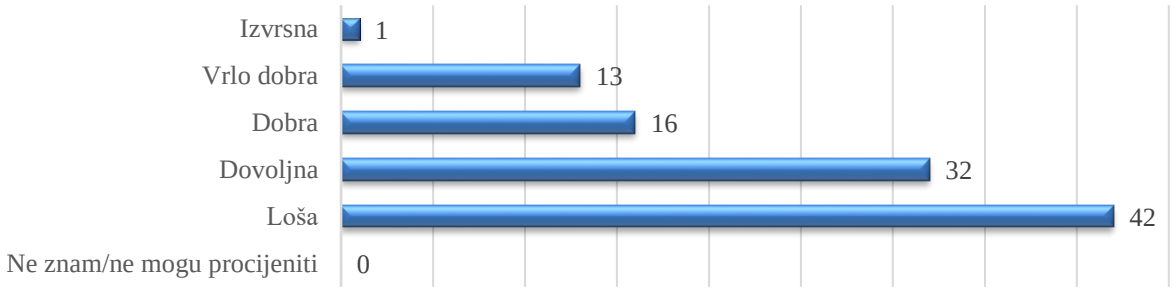
odabrani kao razlozi s najmanjim učinkom na opću razinu znanja o održivom razvoju, što prikazuje grafikon 3.



Grafikon 3. Aritmetičke sredine mišljenja ispitanika o razlozima koji utječu na opću razinu znanja o održivom razvoju

Izvor: izrada autorice

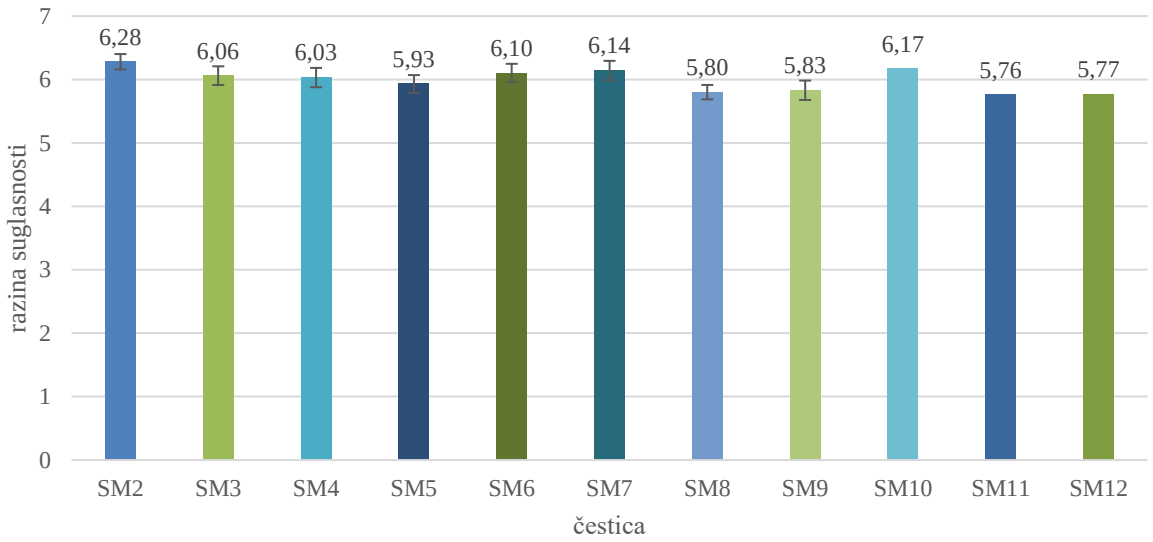
„Aktivnosti obrazovnog sustava u promicanju i obrazovanju za održivi razvoj“ (SM1) ocijenjene su na isti način kao i opća razina znanja o održivom razvoju, odabirom ponuđenih odgovora: „loša“, „dovoljna“, „dobra“, „vrlo dobra“, „izvrsna“ i „ne znam/ne mogu procijeniti“. Grafikon 4. prikazuje kako niti jedan ispitanik nije iskazao nemogućnost procjene, samo je jedan ispitanik (0,96 %) ocijenio aktivnosti obrazovnog sustava „izvrsnim“, 13 ispitanika (12,50 %) ocijenilo je aktivnosti „vrlo dobrima“, 16 ispitanika (15,38 %) „dobrima“, dok je 32 (30,77 %) ispitanika ocijenilo aktivnosti obrazovnog sustava „dovoljnima“ i čak 42 (40,38 %) „lošima“, iz čega proizlazi izračunata aritmetička sredina ocjene „aktivnosti obrazovnog sustava u promicanju i obrazovanju za održivi razvoj“ u visini 2,03 (SD = 1,704).



Grafikon 4. Ocjena aktivnosti obrazovnog sustava u promicanju i obrazovanju za održivi razvoj

Izvor: izrada autorice

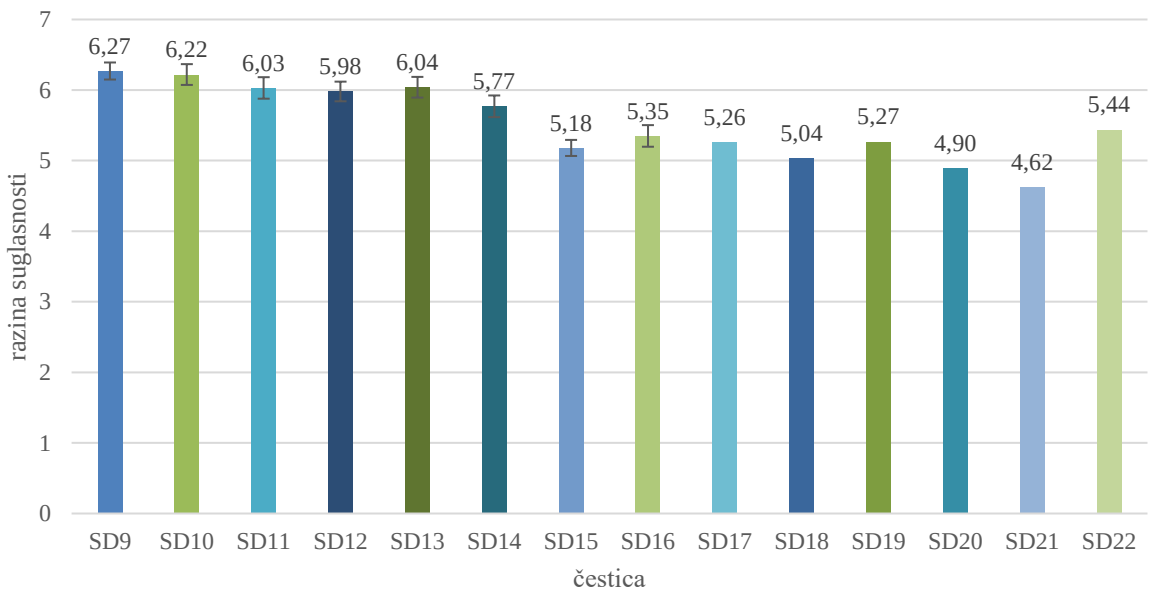
Sljedećim pitanjem željelo se steći uvid o tome u kojoj mjeri ispitanici misle da bi određene aktivnosti obrazovnog sustava mogle doprinijeti promicanju i obrazovanju za održivi razvoj. Ispitanici su procjenjivali doprinos jedanaest ponuđenih aktivnosti na 7- stupanjskoj Likertovoj ljestvici. Rezultati prikupljenih odgovora ispitanika prikazani su grafikonom 5. Najviša aritmetička sredina ($\bar{x}$ = 6,28, SD = 0,853) izračunata je za česticu SM2 „kontinuirana provedba aktivnosti za podizanje razine obrazovne strukture populacije“ i česticu SM10 „usklađivanje razine obrazovanja sa zahtjevima tržišta rada“ ($\bar{x}$ = 6,17, SD = 1,136), pri čemu niti jedan ispitanik nije izrazio niti jednu razinu neslaganja, 3 ispitanika (2,88 %) izrazilo je „neutralan stav“, 18 ispitanika se „više slaže nego li ne slaže“, 30 ispitanika (28,85 %) „uglavnom se slaže“, dok više od polovice (50,96 %) ispitanika izražava „potpunu suglasnost“ s predloženom aktivnosti.



Grafikon 5. Aritmetičke sredine potencijalnih doprinosa aktivnosti obrazovnog sustava u promicanju i obrazovanju za održivi razvoj

Izvor: izrada autorice

Uslijedilo je pitanje o odgovornosti odabranih dionika za održivi razvoj naše zemlje, kojim se postiže ekonomska uspješnost i društvena odgovornost uz istovremenu zaštitu prirodnih i ljudskih resursa. Ispitanici su iskazivali slaganje sa odgovornošću ponuđenih dionika na 7-stupanjskoj Likertovoj ljestvici (od 1 - u potpunosti se ne slažem do 7 - u potpunosti se slažem). Rezultati deskriptivne analize prikupljenih odgovora prikazani su grafikonom 6.



Grafikon 6. Aritmetičke sredine čestica koje se odnose na odgovornost dionika za održivi razvoj u RH

Izvor: izrada autorice

Iz prethodnog grafičkog prikaza razvidno je kako ispitanici najodgovornijima drže „Vladu Republike Hrvatske“ (SD9), „resorna ministarstva“ (SD10), „Fond zaštite okoliša i energetske učinkovitosti“ (SD13), „jedinice lokalne i regionalne samouprave“ (SD11) te „Nacionalno vijeće za održivi razvoj Republike Hrvatske“ (SD12), čije se vrijednosti aritmetičkih sredina kreću od 6,00 do 6,28. Najmanje odgovorne za održivi razvoj naše zemlje drže „sustav predškolskog obrazovanja“ (SD20) i „nevladine organizacije“ (SD21), čije su vrijednosti aritmetičkih sredina rezultirale iznosima nižim od 5,00.

Detaljni prikaz učestalosti ocjena suglasnosti s odgovornošću pojedinih dionika poredani od onih s najvišom aritmetičkom sredinom prema onima s najnižom, donosi tablica 12. iz koje je razvidno kako je za sve ponuđene dionike najučestalija frekvencija odabira odgovora „6 - umjereno se slažem“ te „7 - u potpunosti se slažem“. Najnižu učestalost bilježi odabir odgovora „1 - u potpunosti se ne slažem“ i „2 - umjereno se ne slažem“.

Tablica 12. Struktura ocjena suglasnosti ispitanika s odgovornošću dionika za održivi razvoj

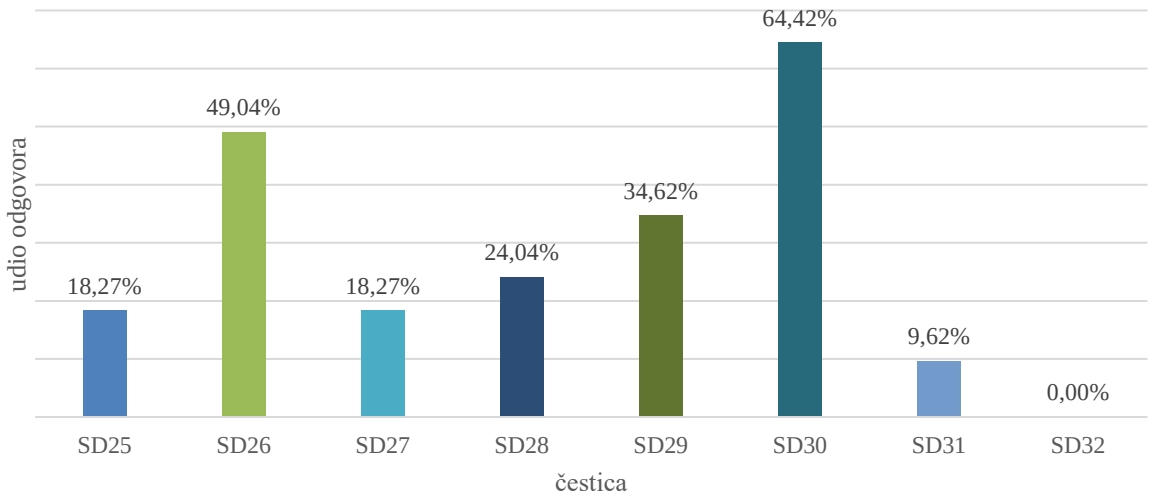
Čestica		**Suglasnost s odgovornošću dionika za održivi razvoj**						
		1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***
SD9	Vlada RH	1	3	3	1	9	22	65
SD10	Resorna ministarstva	1	2	1	2	9	37	52
SD13	Fond zaštite okoliša i energetske učinkovitosti	2	0	1	6	15	36	44
SD11	Jedinice lokalne i regionalne samouprave	1	2	1	3	18	37	42

Čestica		Suglasnost s odgovornošću dionika za održivi razvoj						
		1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***
SD12	Nacionalno vijeće za održivi razvoj RH	2	0	0	11	17	27	47
SD14	Ministarstvo znanosti i obrazovanja	3	3	4	6	17	27	44
SD22	Čelnici javnih i privatnih poslovnih subjekata	3	6	3	12	19	28	33
SD16	Visoka učilišta	1	4	4	10	32	36	17
SD19	Sustav primarnog obrazovanja	2	5	8	8	23	41	17
SD17	Stručne institucije	2	6	4	13	29	26	24
SD15	Instituti	1	6	4	18	25	33	17
SD18	Sustav sekundarnog obrazovanja	3	3	11	10	30	37	10
SD20	Sustav predškolskog obrazovanja	5	4	11	12	25	38	9
SD21	Nevladine organizacije	7	3	16	18	25	23	12

Napomena: Suglasnost s odgovornošću dionika za održivi razvoj (*1* - u potpunosti se ne slažem, *2* - umjereno se ne slažem, *3* - više se ne slažem nego slažem, *4* - niti se ne slažem, niti se slažem (neutralan stav), *5* - više se slažem nego ne slažem, *6* - umjereno se slažem, *7* - u potpunosti se slažem).
Izvor: izračun autorice

Sljedećim pitanjima željelo se steći uvid u stavove ispitanika o mogućnosti njihovog osobnog doprinosa održivom razvoju, kao i o stavovima o mogućnosti ostvarivanja više razine osobnog doprinosa održivom razvoju. Ispitanici su iskazivali svoju suglasnost odabirom odgovarajuće mjere na 7-stupanjskoj Likertovoj ljestvici. Rezultati analize odgovora na pitanja koja se odnose na osobni doprinos održivom razvoju postigli su podjednaki rezultat, s malom prednosti u korist tvrdnje koja navodi da bi ispitanici „održivom razvoju mogli doprinositi više“ (SD24) koja je postigla višu aritmetičku sredinu ($\bar{x}$ = 5,97, SD = 1,153) nego li tvrdnja koja navodi da ispitanik kao „pojedinac može doprinijeti održivom razvoju“ (SD23), ($\bar{x}$ = 5,57, SD = 1,147).

Sljedećim pitanjem s višestrukim mogućim odabirom željelo se steći uvid o razlozima koji onemogućavaju višu razinu osobnog doprinosa održivom razvoju. Uz opciju unosa razloga prema vlastitom nahođenju u slučaju odabira opcije „drugo“, ispitanicima su kao razlozi ponuđeni: „nedovoljna zainteresiranost“, „nemotivirajući sustav poticajnih mjera za promjenu postojećih obrazaca ponašanja“, „neprimjerenost restriktivnih mjera“, „nepostojanje sustava praćenja utjecaja na okoliš“, „nedovoljna aktivnost jedinica regionalne i lokalne uprave“, „neprimjerenost sustava vrijednosti društva u cjelini“ te „ne znam/ne mogu procijeniti“. Prikupljeni odgovori kodirani su na način da je odabranom odgovoru dodijeljena vrijednost 1, a onom koji nije odabran dodijeljena je vrijednost 0. Analizom prikupljenih odgovora dobiveni su rezultati koje prikazuje grafikon 7.

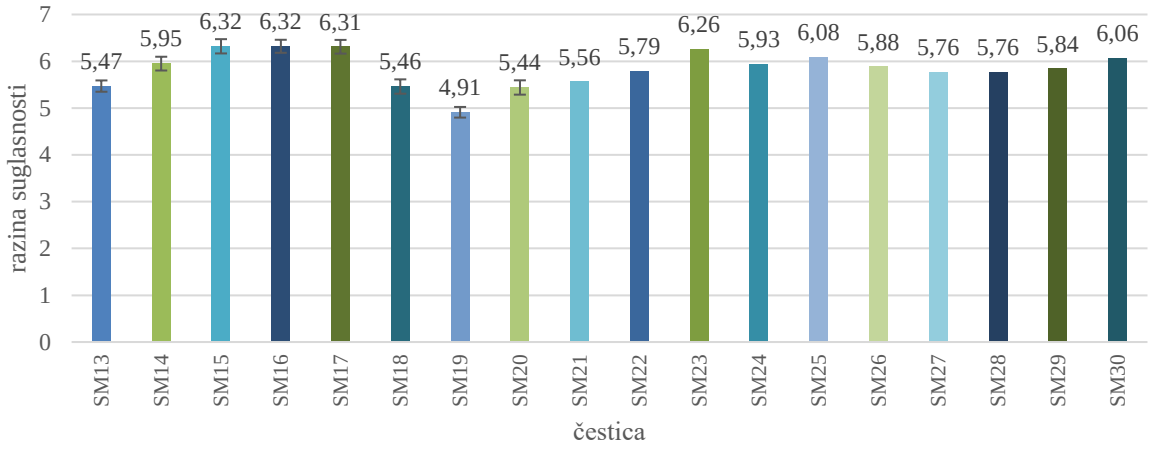


Grafikon 7. Razlozi koji onemogućavaju višu razinu osobnog doprinosa održivom razvoju

Izvor: izrada autorice

Navedeno upućuje na zaključak kako najveći broj ispitanika, odnosno njih 67 (64,42 %) kao razlog koji onemogućava višu razinu njihovog doprinosa održivom razvoju navodi „neprimjerenost sustava vrijednosti društva u cjelini“ (SD30), slijedi „nemotivirajući sustav poticajnih mjera za promjenu postojećih obrazaca ponašanja“ (SD26) naveden od 51 (49,04 %) ispitanika, „nedovoljna aktivnost jedinica regionalne i lokalne uprave“ (SD29) od 36 (34,62 %) ispitanika te „nepostojanje sustava praćenja utjecaja na okoliš“ (SD28) od 25 (24,04 %) ispitanika. Jednaki broj ispitanika (19) kao razlog je naveo „neprimjerenost restriktivnih mjera“ (SD27) i „nedovoljnu zainteresiranost“ (SD25), 10 (9,6 %) ispitanika izrazilo se da „ne zna/ne može procijeniti“ (SD31), dok niti jedan ispitanik nije kao odgovor odabrao da je tome „razlog nešto drugo“ (SD32).

Sljedećim dijelom upitnika odnosno česticama kodiranim oznakama od SM13 do SM30 nastojao se steći uvid o mišljenju ispitanika o održivom marketingu visokih učilišta. Ispitanici su na 7-stupanjskoj Likertovoj ljestvici iskazivali svoju suglasnost sa ponuđenim aktivnostima koja bi visoka učilišta trebala provoditi kako bi njihov marketing bio okarakteriziran održivim. Rezultati izračunatih aritmetičkih sredina s pripadajućim prosječnim odstupanjima vrijednosti od aritmetičkih sredina prethodno su prikazani tablicom 9. te grafikonom 8. koji slijede.

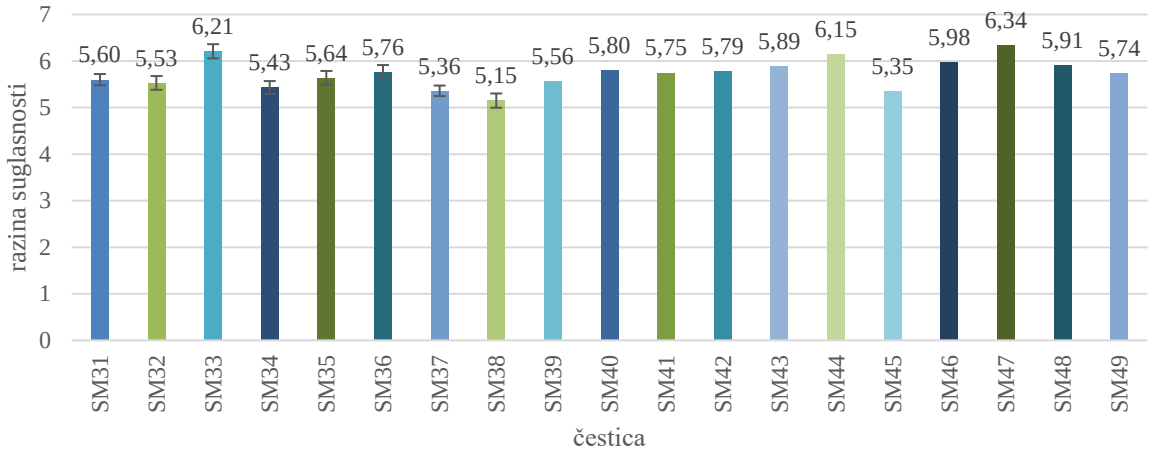


Grafikon 8. Aritmetičke sredine značajnosti aktivnosti održivog marketinga visokog učilišta

Izvor: izrada autorice

Najznačajnije aktivnosti održivog marketinga visokog učilišta predstavljaju čestice SM15 „primjena i promicanje etičnosti i transparentnosti poslovanja“ ($\bar{x}$ = 6,32, SD = 1,054) i SM16 „promicanje novih ideja koje doprinose prihvaćanju i primjeni održivosti kao životne i poslovne filozofije“ ($\bar{x}$ = 6,32, SD = 1,054), SM17 „briga o dugoročnom interesu društva i okoliša uz istovremeno nastojanje postizanja vlastitih poslovnih ciljeva“ ($\bar{x}$ = 6,31, SD = 1,133) i SM23 „postizanje poslovnih ciljeva uz istovremenu brigu o zaposlenicima“ ($\bar{x}$ = 6,26, SD = 1,254), dok najmanje značajne aktivnosti održivog marketinga visokog učilišta predstavljaju čestice SM18 „partnerski odnosi s tijelima lokalne uprave i samouprave“ ($\bar{x}$ = 5,46, SD = 1,654), SM20 „partnerski odnos s gospodarskim subjektima“ ($\bar{x}$ = 5,44, SD = 1,630) i SM19 „partnerski odnos s konkurentima“ ($\bar{x}$ = 4,91, SD = 1,801).

Tvrdnjama kodiranim oznakama od SM31 do SM49 željelo se steći uvid u stavove ispitanika o potencijalnim doprinosima implementacije održivog marketinga na visokom učilištu. Upitnik uvodno definira održivi marketing u kontekstu visokog obrazovanja kao novu viziju, širi holistički upravljački koncept usredotočen na učinkovito korištenje resursa pri stvaranju dugoročnih viših vrijednosti za korisnike i ostale interesne skupine, uz istovremeno aktivno promoviranje održivosti i postizanje ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva, vodeći se pri tom načelima etičnosti i transparentnosti, društvene osviještenosti i odgovornosti te uvažavajući potrebe sadašnjih i budućih naraštaja. Nakon uvoda, ispitanici su iskazivali svoju suglasnost s ponuđenim potencijalnim doprinosima implementacije održivog marketinga na visokom učilištu na 7-stupanjskoj Likertovoj ljestvici. Rezultati izračunatih aritmetičkih sredina čestica koje se odnose na potencijalne doprinose implementacije održivog marketinga na visokom učilištu prikazuje grafikon 9. koji slijedi.

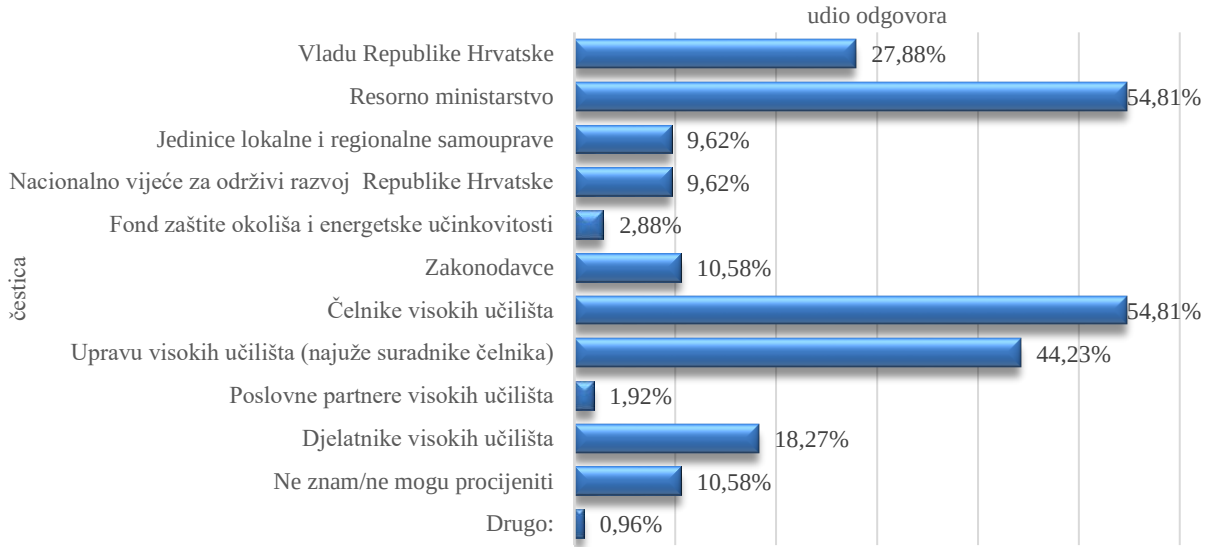


Grafikon 9. Aritmetičke sredine stavova o potencijalnim doprinosima implementacije održivog marketinga na visokom učilištu

Izvor: izrada autorice

Prema rezultatima deskriptivne analize odgovora ispitanika potencijalni doprinos s najvišom aritmetičkom sredinom od 6,34 (SD = 1,120) je „obrazovanje za održivi razvoj“ (SM47), slijedi potencijalni doprinos s aritmetičkom sredinom od 6,21 (SD = 1,297) koji se odnosi na „kreiranje dodatne vrijednosti za korisnike uzimajući u obzir dugoročne interese društva i okoliša“ (SM33), zatim „promicanje novih ideja o održivosti kao životnoj filozofiji koja vodi ka održivom razvoju društva u cjelini“ (SM44) s aritmetičkom sredinom 6,15 (SD = 1,229) te „povećanje etičnosti i moralnosti, dostupnosti i transparentnosti podataka o poslovanju, nabavi i donacijama“ (SM46) s aritmetičkom sredinom 5,98 (SD = 1,336).

Zatim se pitanjem s višestrukim mogućim odabirom željelo se steći uvid o stavovima ispitanika o tome koga drže najodgovornijim za primjenu održivog marketinga na visokom učilištu. Ispitanicima je ograničena mogućnost odabira maksimalno 3 moguća odgovora od 11 ponuđenih: „Vlada Republike Hrvatske“, „resorno ministarstvo“, „jedinice lokalne i regionalne samouprave“, „Nacionalno vijeće za održivi razvoj Republike Hrvatske“, „Fond zaštite okoliša i energetske učinkovitosti“, „zakonodavci“, „čelnici visokih učilišta“, „uprave visokih učilišta (najuži suradnici čelnika)“, „poslovni partneri visokih učilišta“, „djelatnici visokih učilišta“ te “ne znam/ne mogu procijeniti“, uz mogućnost slobodnog unosa odgovora odabirom opcije „drugo“. Prikupljeni odgovori kodirani su na način da je odabranom odgovoru dodijeljena vrijednost 1, a onom koji nije odabran dodijeljena je vrijednost 0. Analizom prikupljenih odgovora dobiveni rezultati su prikazani grafikonom 10.

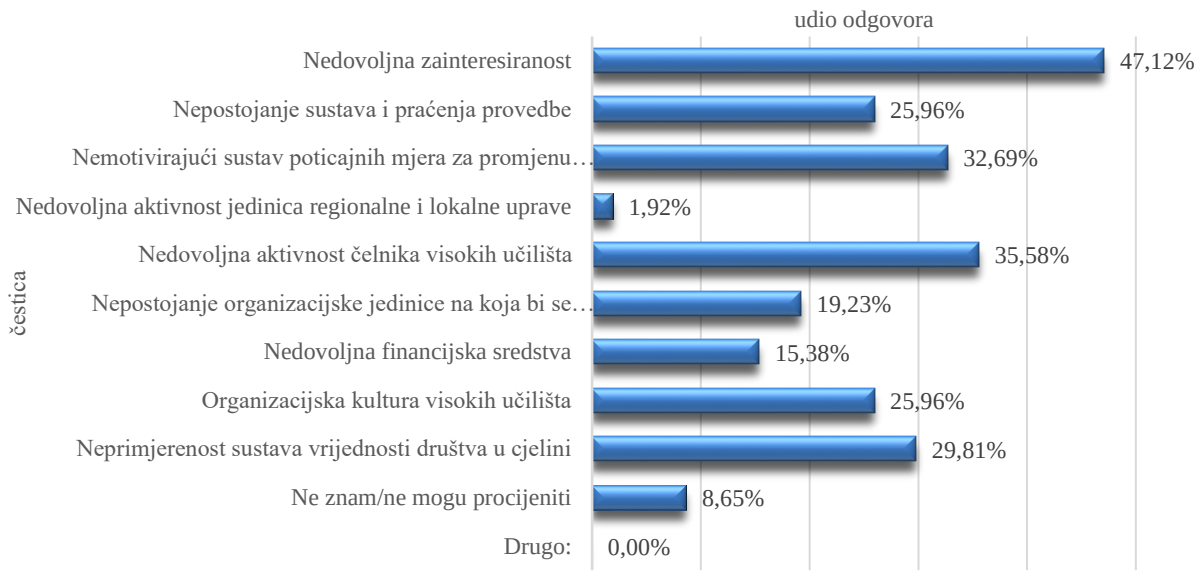


Grafikon 10. Odgovornost za implementaciju i primjenu održivog marketinga na visokom učilištu

Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 10. moguće je iščitati da najviši, jednak udio od 54,81 % ispitanika drži „resorno ministarstvo“ i „čelnike visokih učilišta“ najodgovornijim za implementaciju i primjenu održivog marketinga na visokom učilištu te „upravu visokog učilišta (najuže suradnike čelnika)“ koju 44,23 % ispitanika drži jednim od tri najodgovornijih za implementaciju i primjenu održivog marketinga. Preostali ponuđeni odgovori u znatno su manjoj mjeri zastupljeni, jer 18,27 % ispitanika odabire „djelatnike visokih učilišta“, a jednak udio od 10,58 % odgovornim drži „zakonodavce“ odnosno „ne zna ili ne može procijeniti“. Također, jednak udio ispitanika (9,62 %) odgovornim drži „jedinice lokalne i regionalne samouprave“ te „Nacionalno vijeće za održivi razvoj Republike Hrvatske“, dok samo 2,88 % ispitanika odgovornim drži „Fond zaštite okoliša i energetske učinkovitosti“, 1,92 % „poslovne partnere“, a 1 ispitanik (0,96 %) odabirom odgovora „drugo“ navodi kako odgovornim za implementaciju i primjenu održivog marketinga na visokom učilištu drži „dekana i rektora“.

Pitanjem s višestrukim mogućim odabirom ograničenim na najviše 3 moguća odabira željelo se steći uvid o razmišljanjima ispitanika o razlozima koji onemogućavaju višu razinu implementacije održivog marketinga na visokom učilištu. Prikupljeni odgovori su kodirani na jednak način kao i kod prethodnog pitanja, a rezultate analize prikazuje grafikon 11.

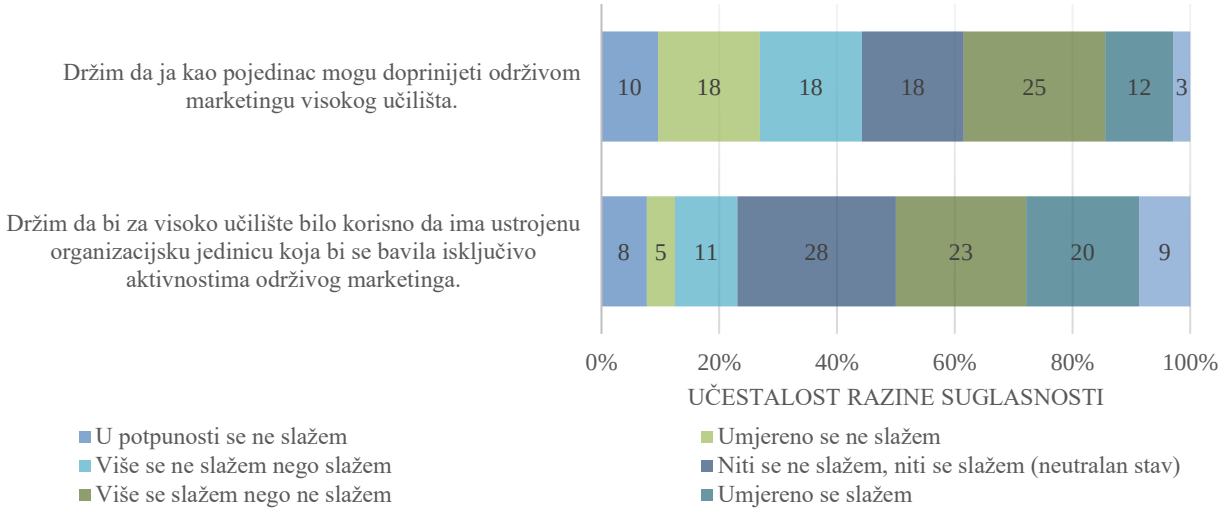


Grafikon 11. Razlozi koji onemogućavaju višu razinu implementacije održivog marketinga na visokom učilištu

Izvor: izrada autorice

„Nedovoljna zainteresiranost“ kao razlog koji onemogućava višu razinu implementacije održivog marketinga na visokom učilištu odabrala je gotovo polovica ispitanika (47,12 %). Slijede „nedovoljna aktivnost čelnika visokih učilišta“ (35,58 %), zatim „nemotivirajući sustav poticajnih mjera za promjenu postojećih obrazaca djelovanja“ (32,69 %), „neprimjerenost sustava vrijednosti društva u cjelini“ (29,31 %), pa „organizacijska kultura visokih učilišta“ i „nepostojanje sustava i praćenja provedbe“ s jednakom učestalošću odabira od strane ispitanika (25,96 %), „nepostojanje organizacijske jedinice na koja bi se bavila aktivnostima implementacije i provedbe održivog marketinga“ (19,23 %) te „nedovoljna financijska sredstva“ (15,38 %). Čak 8,65 % ispitanika navodi da „ne zna ili ne može procijeniti“ koji su to razlozi koji onemogućavaju višu razinu implementacije održivog marketinga na visokom učilištu, 2 ispitanika drže „nedovoljnu aktivnost jedinica regionalne i lokalne uprave“ razlogom, dok niti jedan ispitanik nije odabrao i naveo neki „drugi razlog“.

Pred sam kraj upitnika, ispitanicima su ponuđene dvije tvrdnje koje se odnose na stavove o tome drže li da bi za visoko učilište bilo korisno da ima ustrojenu organizacijsku jedinicu koja bi se bavila isključivo aktivnostima održivog marketinga te o percepciji mogućnosti osobnog doprinosa održivom marketingu visokog učilišta. Na navedene tvrdnje ispitanici su izražavali suglasnost odabirom ponuđenog odgovora na 7-stupanjskoj Likertovoj ljestvici, a rezultate analize prikupljenih podataka prikazuje grafikon 12.



Grafikon 12. Slaganje ispitanika s tvrdnjama o potencijalnoj koristi ustrojbene organizacijske jedinice i o mogućnosti osobnog doprinosa održivom marketingu

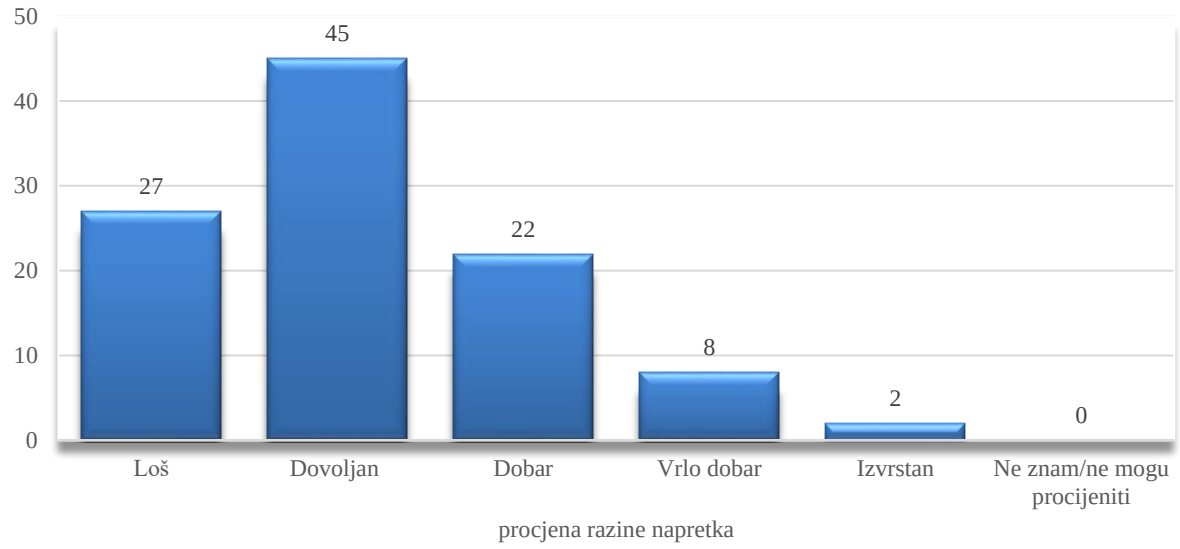
Izvor: izrada autorice

Tvrdnja s najvećim brojem odabira odgovora „niti se slažem, niti ne slažem (neutralan stav)“ u odnosu na sve čestice upitnika je „držim da bi za visoko učilište bilo korisno da ima ustrojenu organizacijsku jedinicu koja bi se bavila isključivo aktivnostima održivog marketinga“ (SM52), aritmetičke sredine 4,43 i standardne devijacije 1,612, koju je označilo čak 28 (26,92 %) ispitanika. Sveukupno slaganje koje obuhvaća odgovore „više se slažem nego ne slažem“ (22,12 %), „umjereno se slažem“ (19,23 %) i „u potpunosti se slažem“ (8,65 %) izrazila je polovica ispitanika. Ipak, 23,08 % ispitanika izražava sveukupno neslaganje koje obuhvaća odgovore „više se ne slažem nego slažem“ (10,58 %), „u potpunosti se ne slažem“ (7,69 %) i „umjereno se ne slažem“ (4,81 %) s navedenom tvrdnjom (SM52). Izračunata aritmetička sredina čestice iznosi 4,43, a standardna devijacija 1,612.

Ipak, s tvrdnjom „držim da ja kao pojedinac mogu doprinijeti održivom marketingu visokog učilišta“ (SM53) „više se slaže nego ne slaže“ 24,04 % ispitanika, po 18 (17,31 %) ispitanika odabralo je razine slaganja „umjereno se ne slažem“, „više se ne slažem nego slažem“ i „niti se slažem, niti ne slažem (neutralan stav)“, slijedi izražavanje „umjerenog slaganja“ (11,54 %), „potpunog neslaganja“ (9,62 %) te “potpunog slaganja“ (2,88 %), što je rezultiralo nižom aritmetičkom sredinom čestice od prethodne, i to 3,75, uz prosječno odstupanje vrijednosti od aritmetičke sredine koje iznosi 1,630.

Izračunati medijan od 2,16 (SD = 0,967) predstavlja prosječnu „procjenu napretka po pitanju održivog marketinga visokih učilišta u nadolazećem razdoblju od pet do deset godina“ (SM54)

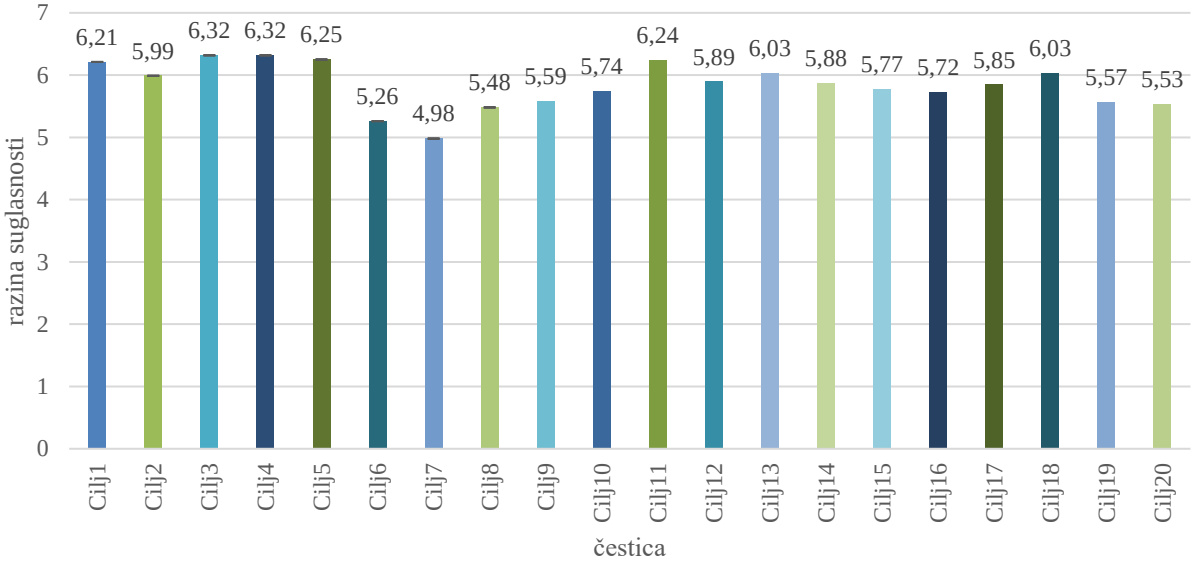
temeljem analize frekvencija prikupljenih ponuđenih odgovora: „loš“, „dovoljan“, „dobar“, „vrlo dobar“, „izvrstan“ i „ne znam/ne mogu procijeniti“. Niti jedan ispitanik nije iskazao nemogućnost procjene napretka održivog marketinga, samo 2 ispitanika (1,92 %) procjenjuje napredak „izvrsnim“, 8 ispitanika (7,69 %) „vrlo dobrim“, 22 ispitanika (21,15 %) “dobrim“, 27 (25,96 %) “lošim“, dok najveći udio ispitanika (43,27 %) napredak održivog marketinga visokih učilišta ocjenjuje „dovoljnim“, što prikazuje grafikon 13.



Grafikon 13. Učestalost odabira procjene napretka održivog marketinga visokih učilišta

Izvor: izrada autorice

Konačno, posljednjim setom koji se sastoji od 20 čestica željelo se ispitati stavove i percepcije ispitanika o ciljevima koja bi visoka učilišta trebala postizati. Ispitanici su iskazivali suglasnost s važnošću ponuđenih ciljeva odabirom ponuđenog odgovora na 7-stupanjskoj Likertovoj ljestvici. Prema rezultatima deskriptivne statističke analize odgovora ispitanika Cilj3 „kontinuirani profesionalni razvoj i usavršavanje zaposlenika“ i Cilj4 „primjena informacijske i komunikacijske tehnologije u učenju i obrazovanju“ čestice su s najvišom izračunatom aritmetičkom sredinom 6,32. Slijede Cilj5 „motivirajuće okruženje za učenje i poučavanje“ ($\bar{x}$ = 6,25 , SD = 1,121) i Cilj11 „omogućavanje pristupa obrazovanju svim društvenim dionicima“ ($\bar{x}$ = 6,24, SD = 1,250). Čestice s najnižim izračunatim aritmetičkim sredinama su Cilj6 „unaprjeđenje studentskog standarda u cilju veće pravednosti, uz posebnu skrb za socijalnu dimenziju studiranja“ ($\bar{x}$ = 5,26, SD = 1,468) i Cilj7 „intenziviranje dolazne i odlazne mobilnosti studenata i zaposlenika“ ($\bar{x}$ = 4,98, SD = 1,695), što prikazuje grafikon 14. koji slijedi.



Grafikon 14. Aritmetičke sredine važnosti ciljeva koja bi visoka učilišta trebala postizati

Izvor: izrada autorice

Zaključno, posljednjim neobaveznim pitanjem ispitanicima se dala mogućnost unosa komentara po pitanju održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja. Nakon pročišćavanja sadržaja, 6 od sveukupno 8 ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje dalo je upotrebljive i relevantne komentare koji slijede: „Da li je davanje novog naziva nečemu što bi samo po sebi trebalo biti razumljivo uopće potrebno? Što bi trebala biti karakteristika svakog suvremenog poslovnog subjekta (s marketingom kao jednom od poslovnih funkcija) koji jedino i može opstati ukoliko se prilagođava svim promjenama iz svog šireg i užeg okoliša?“; „Nedovoljno praćenje potreba“; „Marketing je u osnovi „farbanje“ a farbati nekoga možete samo 50%“; „U potpunosti je nejasno što točno novo donosi održivi marketing a da nije ono što bi svako poslovanje zapravo trebalo biti? Tj. održivi marketing samo je naziv nečeg što je trebalo postojati i što postoji u uređenijim sustavima, a da pritom nema ni ime.“; „Sve navedeno bilo bi sjajno, i to toliko da zvuči kao utopija. Osobno držim da smo u RH jako daleko od svega navedenog.“; „Sustav visokog obrazovanja je zastario. Implementacija održivog marketinga se ne može nadograditi na loše temelje.“

Navođenjem odgovora na posljednje, otvoreno pitanje zaključuje se iznošenje rezultata deskriptivne statističke analize podataka prikupljenih upitnikom izviđajnog istraživanja. U točkama 5.3.1.3.2.2. i 5.3.1.3.2.3. koje slijede obrazložen je postupak utvrđivanja pouzdanosti i valjanosti mjernih instrumenata u cilju oblikovanja prikladnih mjernih ljestvica za glavno kvantitativno istraživanje.

5.3.1.3.2.2. Eksplorativna faktorska analiza mjernog instrumenta konstrukta održivi marketing visokog učilišta

S ciljem utvrđivanja dimenzionalnosti mjernog instrumenta jer faktorska struktura nije prethodno poznata, provedena je eksplorativna faktorska analiza kao metoda prikladna za klasifikaciju manifestnih varijabli s ciljem određivanja temeljnih faktora (Mejovšek, 2013). Primijenjen je model glavnih komponenti uz Varimax rotaciju faktora, kao najprikladnija ukoliko faktori međusobno ne koreliraju (Hair et al., 2010). Nastavno, ista se na relevantnih 48 čestica koje se odnose na percepcije ispitanika o aktivnostima visokih učilišta usmjerenih na promicanje i obrazovanje za održivi razvoj, aktivnosti te potencijalne doprinose implementacije održivog marketinga za visoka učilišta provodi iterativno i u svrhu eliminacije čestica koje narušavaju strukturu izlučenih faktora, s ciljem definiranja mjernog instrumenta od statističkog i teorijskog značaja za glavno kvantitativno istraživanje. Izračunat je Cronbach alfa koeficijent inicijalnog seta čestica mjernog instrumenta konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ u visini 0,822.

Po pitanju adekvatnosti veličine promatranog uzorka za provedbu faktorske analize nije postignut općeprihvaćeni konsenzus te se preporuke kreću od 50 (Winter et al., 2009) za statistički značajne rezultate u slučajevima interpolacije malog broja faktora temeljem relativno velikog broja čestica s visokim faktorskim opterećenjem, pa sve do broja od 500 ispitanika prema nekim autorima (Comerey & Lee, 1992). Uzevši u obzir preporuku Haira et al. (2010) o veličini uzorka od minimalno 100 ispitanika, može se držati da je uvjet ispunjen.

Primjerenost uzorka za provedbu eksplorativne faktorske analize testirana je Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testom prikladnosti uzorka odnosno podataka za faktorsku analizu na temelju korelacijske matrice te Barlettovim testom sferičnosti odnosno značajnosti korelacijske matrice koji testira mogućnost provedbe faktorske analize na korelacijskoj matrici (Hair et al., 2010: 92). Uz uvjet da vrijednost KMO-a bude viša od 0,6 i Bartlettov test sferičnosti statistički značajan ($p < 0,05$) ne bi li podaci bili prikladni za provedbu faktorske analize (Hair et al., 2010: 92), utvrđeno je kako je Bartlettov test značajnosti korelacijske matrice visok ($\chi2 = 7189,40$) i značajan uz rizik manji od 1% ($p < 0,01$), uz KMO test prikladnosti uzorkovanja koji iznosi 0,794, što navodi na zaključak da matrica korelacija svih čestica mjernog instrumenta zadovoljava postavljene uvjete te je time prikladna za provedbu faktorske analize.

U svrhu utvrđivanja dimenzionalnosti mjernog instrumenta i s ciljem kreiranja valjanog, statistički značajnog, teoretski potkrijepljenog i primjenjivog mjernog instrumenta za daljnje istraživanje o održivom marketingu na visokim učilištima provedena je eksplorativna faktorska analiza na relevantnih 48 čestica primjenom pretpostavki za eliminaciju čestica (Hair et al., 2010) koje nemaju faktorsko opterećenje veće od 0,5, koje opterećuju više od jednog faktora koeficijentom većim od 0,3, čiji je iznos komunaliteta odnosno varijance manji od 0,3 te onih koje ne pridonose faktoru sukladno teoretskoj podlozi tj. koje opterećuju „neodgovarajući" faktor. Tijekom višestrukih iteracija isključeno je 12 čestica (SM2, SM6, SM7, SM9, SM12, SM13, SM14, SM15, SM36, SM37, SM40, SM41) te je u konačnici generirano statistički i teoretski prikladno rješenje s tri izlučena faktora s pripadajućim svojstvenim vrijednostima većim od 1, kako objašnjava autorica sa suradnicama (Meštrović et al., 2021), prikazana tablicom 13. koja slijedi, kojima je objašnjeno 65,35 % varijance, što se drži zadovoljavajućim za daljnju analizu (Hair et al., 2010).

Tablica 13. Svojstvene vrijednosti i postoci objašnjene varijance

Faktor	Inicijalne svojstvene vrijednosti			Rotirani zbroj kvadriranih faktorskih opterećenja		
	Ukupno	Varijanca (%)	Ukupno objašnjena varijanca(%)	Ukupno	Varijanca (%)	Ukupno objašnjena varijanca(%)
1	19,482	54,116	54,116	13,409	37,247	37,247
2	3,086	8,573	62,688	6,901	19,169	56,416
3	2,038	5,662	68,350	3,215	8,932	65,348
4	0,987	4,099	72,449			
5	0,941	3,930	76,379			
6	0,880	2,815	79,195			
7	0,839	2,414	81,609			
8	0,767	2,126	83,735			
9	0,665	1,806	85,542			
10	0,545	1,528	87,070			
11	0,515	1,429	88,500			
12	0,430	1,195	89,695			
13	0,399	1,080	90,775			
14	0,349	0,969	91,744			
15	0,331	0,919	92,663			
16	0,282	0,767	93,430			
17	0,276	0,726	94,155			
18	0,263	0,630	94,786			
19	0,253	0,625	95,411			
20	0,240	0,562	95,973			
21	0,199	0,514	96,488			
22	0,187	0,486	96,973			
23	0,176	0,436	97,409			
24	0,164	0,380	97,790			
25	0,153	0,367	98,156			
26	0,141	0,300	98,457			
27	0,960	0,264	98,721			

Faktor	Inicijalne svojstvene vrijednosti			Rotirani zbroj kvadriranih faktorskih opterećenja		
	Ukupno	Varijanca (%)	Ukupno objašnjena varijanca(%)	Ukupno	Varijanca (%)	Ukupno objašnjena varijanca(%)
28	0,081	0,248	98,968			
29	0,073	0,220	99,188			
30	0,068	0,195	99,383			
31	0,064	0,167	99,550			
32	0,049	0,134	99,684			
33	0,037	0,104	99,788			
34	0,034	0,091	99,879			
35	0,027	0,067	99,946			
36	0,019	0,054	100,000			

Metoda izdvajanja: *Principal Component Analysis.*
Rotacija: *Varimax with Kaiser Normalization.*
Izvor: izračun autorice

Ponovnom faktorskom analizom proveden je test prikladnosti uzorka koji je rezultirao visokom značajnom vrijednošću Bartlettovog testa značajnosti korelacijske matrice ($\chi 2$ = 4403,61) uz rizik manji od 1% ($p < 0,01$), KMO vrijednošću 0,897 te su izlučena tri faktora prikazana tablicom 14.

Tablica 14. Matrica rotiranih komponenti faktora konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“

Komunaliteti		Rotirana matrica komponenti[a]			
Čestica	Inicijalna vrijednost	Čestica	1	2	3
SM3	**0,669**	SM3	**0,589**	0,026	-0,098
SM4	**0,762**	SM4	**0,681**	0,011	0,117
SM5	**0,792**	SM5	**0,625**	0,212	0,264
SM8	**0,506**	SM8	**0,518**	0,120	0,290
SM10	**0,862**	SM10	**0,571**	0,231	0,141
SM11	**0,793**	SM11	**0,547**	0,194	0,248
SM16	**0,830**	SM16	0,122	**0,606**	0,234
SM17	**0,891**	SM17	-0,216	**0,718**	0,132
SM18	**0,784**	SM18	0,191	**0,727**	0,111
SM19	**0,749**	SM19	-0,015	**0,624**	0,269
SM20	**0,878**	SM20	0,051	**0,784**	0,184
SM21	**0,910**	SM21	0,122	**0,796**	0,298
SM22	**0,836**	SM22	0,232	**0,740**	0,125
SM23	**0,844**	SM23	0,154	**0,741**	0,256
SM24	**0,886**	SM24	0,139	**0,784**	0,168
SM25	**0,906**	SM25	0,231	**0,761**	0,215
SM26	**0,934**	SM26	0,145	**0,730**	0,272
SM27	**0,889**	SM27	0,236	**0,710**	0,123
SM28	**0,899**	SM28	0,136	**0,726**	0,226
SM29	**0,880**	SM29	0,243	**0,721**	0,144
SM30	**0,844**	SM30	0,141	**0,681**	0,232
SM31	**0,941**	SM31	0,247	0,154	**0,693**
SM32	**0,944**	SM32	0,104	0,128	**0,736**
SM33	**0,872**	SM33	0,241	0,145	**0,715**

Komunaliteti		Rotirana matrica komponenti[a]			
Čestica	**Inicijalna vrijednost**	**Čestica**	**1**	**2**	**3**
SM34	**0,792**	SM34	0,154	0,041	**0,696**
SM35	**0,913**	SM35	0,261	0,150	**0,817**
SM38	**0,816**	SM38	0,236	-0,065	**0,591**
SM39	**0,912**	SM39	0,134	0,021	**0,788**
SM42	**0,943**	SM42	0,245	0,103	**0,747**
SM43	**0,940**	SM43	0,125	0,189	**0,737**
SM44	**0,943**	SM44	0,293	0,241	**0,815**
SM45	**0,861**	SM45	0,271	0,229	**0,823**
SM46	**0,919**	SM46	0,293	0,201	**0,823**
SM47	**0,891**	SM47	0,222	0,135	**0,773**
SM48	**0,885**	SM48	0,235	0,186	**0,738**
SM49	**0,836**	SM49	0,295	0,249	**0,645**

Metoda izdvajanja: *Principal Component Analysis.*
Rotacija: *Varimax with Kaiser Normalization.*
a. *Rotation converged in 8 iterations.*
Izvor: izračun autorice

Prije konačnog utvrđivanja faktorske strukture u ovoj fazi razvoja mjernog instrumenta nužno je pristupiti utvrđivanju razine homogenosti faktora odnosno pouzdanosti metodom izračuna pouzdanosti pomoću Chronbachovog alfa koeficijenta. S obzirom na to da su vrijednosti korelacija čestica s konstruktom (eng. *Item-Total Correlation*) više od 0,5, vrijednosti korelacija među česticama (eng. *Inter-Item*) unutar faktora koje nisu prikazane u radu ali su više od 0,3 (Hair et al. 2011) te potvrđuju homogenost faktora, a izračunati Cronbach alfa koeficijent kojim se utvrđuje unutarnja konzistencija koji za ljestvicu od 36 čestica iznosi 0,894, može se potvrditi visoka pouzdanost mjernog instrumenta, što prikazuje tablica 15.

Tablica 15. Chronbach alfa koeficijenti i korelacije čestica s izlučenim faktorom konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“

Čestica/Konstrukt	**Cronbach α**	**Cronbach α ukoliko se čestica izbriše**	**Korelacija čestice s konstruktom**
Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR	**0,859**		
SM3		0,856	0,541
SM4		0,847	0,546
SM5		0,834	0,645
SM8		0,856	0,751
SM10		0,835	0,868
SM11		0,838	0,680
Aktivnosti održivog marketinga - AOM	**0,979**		
SM16		0,978	0,773
SM17		0,961	0,600
SM18		0,906	0,502
SM19		0,979	0,630
SM20		0,977	0,599
SM21		0,978	0,709
SM22		0,863	0,644
SM23		0,797	0,645

Čestica/Konstrukt	Cronbach α	Cronbach α ukoliko se čestica izbriše	Korelacija čestice s konstruktom
SM24		0,844	0,763
SM25		0,792	0,704
SM26		0,856	0,625
SM27		0,725	0,794
SM28		0,888	0,774
SM29		0,978	0,853
SM30		0,978	0,720
Doprinosi implementacije - DI	**0,796**		
SM31		0,791	0,778
SM32		0,744	0,790
SM33		0,719	0,788
SM34		0,754	0,800
SM35		0,739	0,815
SM38		0,795	0,755
SM39		0,794	0,743
SM42		0,701	0,742
SM43		0,764	0,774
SM44		0,753	0,736
SM45		0,725	0,654
SM46		0,709	0,750
SM47		0,720	0,758
SM48		0,765	0,676
SM49		0,790	0,661

Izvor: izračun autorice

Eksplorativnom faktorskom analizom teorijski prikladnog skupa varijabli izlučena su tri faktora konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“, kojima je dodijeljen naziv ovisno o varijablama koje uključuju. Prvi faktor definira šest čestica koje se odnose na aktivnosti visokog učilišta s ciljem ostvarivanja svoje funkcije doprinosa promociji i podizanju razine znanja o održivom razvoju, stoga je taj faktor nazvan „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“. Drugi faktor definira petnaest čestica koje se odnose na održive marketinške aktivnosti visokog učilišta te je isti nazvan „aktivnosti održivog marketinga - AOM“. Treći izlučeni faktor koji upućuje na identifikaciju potencijalnih doprinosa koje je moguće ostvariti implementacijom održivog marketinga na visokom učilištu definira 15 čestica te je sukladno, isti nazvan „doprinosi implementacije - DI“.

Nakon provedene i potvrđene analize homogenosti, pri čemu sve izračunate vrijednosti korelacija među česticama unutar faktora prelaze vrijednost od 0,3, a koje nisu prikazane ovdje u radu, sve izračunate korelacije čestica s pripadajućim konstruktom prelaze vrijednost od 0,5 te izračunate pouzdanosti izlučenih faktora Cronbach alfa koeficijentima, koji se za svaku od podljestvica kreću u rasponu od 0,796 do 0,979, može se utvrditi da mjerni instrument konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ koji se sastoji od 36 čestica (Meštrović

et al., 2021) udovoljava zadanim kriterijima te kao takav može poslužiti kao ishodište za razvoj mjernog instrumenta za sljedeću fazu istraživanja.

5.3.1.3.2.3. Eksplorativna faktorska analiza mjernog instrumenta konstrukta ciljevi visokog učilišta

U svrhu utvrđivanja dimenzionalnosti mjernog instrumenta i s ciljem kreiranja valjanog, statistički značajnog, teoretski potkrijepljenog i primjenjivog mjernog instrumenta za daljnje istraživanje, provedena je eksplorativna faktorska analiza na relevantnih 20 čestica koje se odnose na percepcije ispitanika o ciljevima visokog učilišta, primjenom istih pretpostavki za eliminaciju čestica Haira et al. (2010) kao i u prethodno provedenoj eksplorativnoj faktorskoj analizi čestica konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“.

Izračunat je Cronbach alfa koeficijent inicijalnog seta čestica mjernog instrumenta konstrukta „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ visokog učilišta u visini 0,969. Utvrđeno je kako je Bartlettov test značajnosti korelacijske matrice visok ($\chi 2$ = 2409,828) i značajan uz rizik manji od 1% ($p < 0,01$) te da KMO test prikladnosti uzorkovanja iznosi 0,917, što navodi na zaključak kako matrica korelacija svih čestica mjernog instrumenta zadovoljava postavljene uvjete te je time prikladna za provedbu faktorske analize. Tijekom višestrukih iteracija isključene su dvije čestice (Cilj2 i Cilj8) čije su vrijednosti korelacija među česticama unutar faktora bile niže od 0,3 te je u konačnici generirano statistički i teorijski prikladno rješenje jednofaktorske strukture s pripadajućim svojstvenim vrijednostima većim od 1, prikazano tablicom 16., a kojima je objašnjeno 66,28 % varijance, što se drži zadovoljavajućim za daljnju analizu (Hair et al., 2010: 109).

Tablica 16. Svojstvene vrijednosti i postoci objašnjene varijance konstrukta „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ visokog učilišta

Faktor	Inicijalne svojstvene vrijednosti			Rotirani zbroj kvadriranih faktorskih opterećenja		
	Ukupno	Varijanca (%)	Ukupno objašnjena varijanca(%)	Ukupno	Varijanca (%)	Ukupno objašnjena varijanca(%)
1	11,931	66,284	66,284	11,931	66,284	66,284
2	1,289	7,161	73,445			
3	0,939	5,215	78,660			
4	0,605	3,361	82,020			
5	0,543	3,015	85,035			
6	0,510	2,834	87,869			

Faktor	Inicijalne svojstvene vrijednosti			Rotirani zbroj kvadriranih faktorskih opterećenja		
	Ukupno	Varijanca (%)	Ukupno objašnjena varijanca(%)	Ukupno	Varijanca (%)	Ukupno objašnjena varijanca(%)
7	0,411	2,281	90,150			
8	0,346	1,920	92,070			
9	0,279	1,552	93,622			
10	0,240	1,332	94,954			
11	0,189	1,049	96,003			
12	0,175	0,970	96,973			
13	0,148	0,821	97,794			
14	0,115	0,642	98,436			
15	0,100	0,555	98,991			
16	0,082	0,456	99,447			
17	0,065	0,362	99,809			
18	0,034	0,191	100,000			

Metoda izdvajanja: *Principal Component Analysis.*
Rotacija: *Varimax with Kaiser Normalization.*
Izvor: izračun autorice

Ponovnom faktorskom analizom provedeni test prikladnosti uzorka rezultirao je visokom značajnom vrijednošću Bartlettovog testa značajnosti korelacijske matrice ($\chi 2$ = 2131,097) uz rizik manji od 1% ($p < 0,01$) i KMO vrijednošću 0,921 te je izlučen jedan faktor prikazan tablicom 17.

Tablica 17. Matrica komponenti faktora konstrukta „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ visokog učilišta

Čestica	Komunaliteti	
	Polazni	Izlučeni
Cilj1	1,000	0,955
Cilj3	1,000	0,358
Cilj4	1,000	0,544
Cilj5	1,000	0,476
Cilj6	1,000	0,539
Cilj7	1,000	0,428
Cilj9	1,000	0,708
Cilj10	1,000	0,733
Cilj11	1,000	0,686
Cilj12	1,000	0,697
Cilj13	1,000	0,637
Cilj14	1,000	0,804
Cilj15	1,000	0,698
Cilj16	1,000	0,773
Cilj17	1,000	0,749
Cilj18	1,000	0,764
Cilj19	1,000	0,700
Cilj20	1,000	0,682

Metoda izdvajanja: *Principal Component Analysis.*
Rotacija: *Varimax with Kaiser Normalization.*
a. *Rotation converged in 8 iterations.*
Izvor: izračun autorice

Homogenost mjernog konstrukta utvrđena je provjerom korelacija među česticama unutar faktora koje nisu prikazane u radu, dok je pouzdanost utvrđena izračunom Cronbach alfa koeficijenta i korelacija čestica s konstruktom, koje prikazuje tablica 18.

Tablica 18. Cronbach alfa koeficijenti i korelacije čestica s konstruktom „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ visokog učilišta

Čestica/konstrukt	Cronbach α	Cronbach α ukoliko se čestica izbriše	Korigirana korelacija čestice s konstruktom
Uspješnost postizanja ciljeva (UPC)	**0,968**		
Cilj1		0,964	0,972
Cilj3		0,968	0,557
Cilj4		0,967	0,701
Cilj5		0,967	0,652
Cilj6		0,967	0,711
Cilj7		0,968	0,626
Cilj9		0,965	0,826
Cilj10		0,965	0,833
Cilj11		0,966	0,798
Cilj12		0,965	0,806
Cilj13		0,966	0,765
Cilj14		0,964	0,880
Cilj15		0,965	0,808
Cilj16		0,965	0,861
Cilj17		0,965	0,845
Cilj18		0,965	0,852
Cilj19		0,965	0,813
Cilj20		0,965	0,804

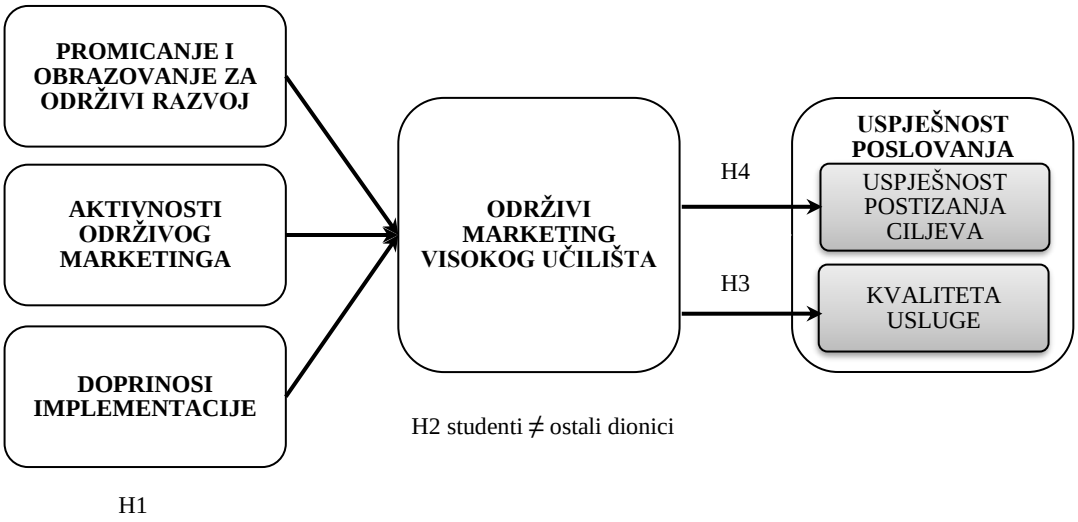
Izvor: izračun autorice

Nakon potvrđene homogenosti i pouzdanosti mjernog konstrukta, čije su vrijednosti korelacija među česticama unutar faktora više od 0,30, korelacija čestica s konstruktom više od 0,50 te čiji Cronbach alfa koeficijent iznosi 0,968, utvrđeno je kako jednofaktorski mjerni konstrukt „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ udovoljava traženim kriterijima te se kao takav koristi u sljedećoj fazi istraživanja, koja je opisana u točki 5.3.2. Istraživanje povezanosti održivog marketinga s performancama visokog učilišta.

5.3.2. Istraživanje povezanosti održivog marketinga s performancama visokog učilišta

Glavno primarno kvantitativno istraživanje, kao ključno istraživanje ovoga rada, provedeno je s ciljem utvrđivanja povezanosti održivog marketinga s performancama visokog učilišta, odnosno testiranja postavljenih hipoteza predloženog konceptualnog modela prikazanog

shemom 31. Prije provjere postavljenih hipoteza mjerni instrument je dodatno testiran s ciljem utvrđivanja konvergentne i diskriminantne valjanosti na novom uzorku.



Shema 31. Konceptualni model istraživanja

Izvor: izrada autorice

Kako je pregledom literature i spoznajama o stanju u visokom obrazovanju u Republici Hrvatskoj ovoj problematici pristupljeno na način da se performance u smislu postignuća ili poslovne uspješnosti visokih učilišta sagledavaju s aspekta višestrukih dionika, a odgovarajući pristupi procjene uspješnosti visokog učilišta uključuju subjektivnu procjenu performanci odnosno višestrukih aspekata poslovanja visokih učilišta, ovo istraživanje obuhvaća sljedeće odabrane nefinancijske pokazatelje performanci u smislu uspješnosti poslovanja: (1) procjenu kvalitete visokoobrazovne usluge od strane samih korisnika visokoobrazovne usluge - studenata te (2) procjenu uspješnosti postizanja postavljenih ciljeva u odnosu na konkurente od strane ostalih dionika. Sukladno navedenom, istraživački konceptualni model prikazan prethodnom shemom 31. bit će testiran na dvama nezavisnim uzorcima koje čine (1) studenti i (2) ostali dionici.

5.3.2.1. Operacionalizacija konstrukata i kreiranje mjernog instrumenta

S ciljem prikupljanja podataka kojima će se omogućiti ostvarivanje istraživačkih ciljeva i odgovor na postavljena pitanja, temeljem detaljnog pregleda prethodnih istraživanja za potrebe glavnog istraživanja koje obuhvaća sve skupine dionika visokog obrazovanja uključujući i

studente kao neposredne korisnike visokoobrazovne usluge, kreiran je u potpunosti anoniman *online* upitnik temeljem preporuka Saunders et al. (2016).

Dostupne odgovarajuće preuzete mjerne ljestvice prevedene su s engleskog jezika te dopunjene česticama kako bi pružile sveobuhvatni i cjelovit pristup prilagođen kontekstu i specifičnostima visokog obrazovanja u RH. Upitnik započinje predstavljanjem teme, ciljeva istraživanja te istraživača i visokog učilišta kojem pripada, svrhe korištenja prikupljenih podataka, anonimnosti upitnika, predviđenog vremena potrebnog za ispunjavanje upitnika kako bi se povećala stopa odgovora (Hair et al., 2003) te elektroničke pošte autorice na koju se ispitanici mogu obratiti za sva dodatna pitanja, sugestije i komentare. Radi boljeg razumijevanja terminologije, uvodno se donosi definicija održivog marketinga: „U kontekstu visokog obrazovanja, održivi marketing je nova vizija, širi holistički upravljački koncept usredotočen na učinkovito korištenje resursa pri stvaranju dugoročnih viših vrijednosti za korisnike i ostale interesne skupine, uz istovremeno aktivno promoviranje održivosti i postizanje ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva, vodeći se pri tom načelima etičnosti i transparentnosti, društvene osviještenosti i odgovornosti te uvažavajući potrebe sadašnjih i budućih naraštaja.“

Jasnoća i razumijevanje čestica upitnika, sadržajna valjanost i potrebno vrijeme za ispunjavanje upitnika utvrđeni su u pilot istraživanju u kojem je sudjelovalo deset studenata, pet članova neakademske zajednice te pet marketinških stručnjaka članova akademske zajednice, temeljem čijih je sugestija unesenih u za to predviđeno posljednje otvoreno pitanje i izravnih povratnih informacija upitnik modificiran, usvojen kao konačan za glavno primarno kvalitativno istraživanje te se kao takav donosi u Prilog 7.

Kreirani upitnik sastoji se od 3 dijela. Prvi dio upitnika koji slijedi nakon uvodnog predstavljanja i definicije održivog marketinga sastoji se od pitanja za prikupljanje sociodemografskih podataka o ispitanicima, među kojima se navodi i jedno probirno, filter pitanje koje se odnosi na (radni) status ispitanika, na koje je ispitanik mogao odgovoriti odabirom jednog od dva ponuđena odgovora: (1) student ili (2) ostalo (zaposlen, nezaposlen, umirovljenik), čija je svrha usmjeravanje na ispunjavanje odgovarajućeg posljednjeg dijela upitnika namijenjenog određenoj skupini ispitanika.

Drugi, visokostrukturirani dio upitnika sastoji se od 34 pitanja koja se odnose na održivi marketing visokog učilišta, na koja su ispitanici odgovarali odabirom ponuđenog odgovora na ordinalnoj 7-stupanjskoj Likertovoj ljestvici. Pitanja su proizašla kao rezultat provedene

eksplorativne faktorske analize opisane u podtočci 5.3.1.3.2.2. Česticama prethodno kodiranim oznakama od SM2 do SM49 dodijeljene su nove oznake pripadajućeg izlučenog faktora, što je prikazano u Prilogu 5, a tijekom provjere sadržajne valjanosti, temeljem sugestije marketinških stručnjaka pripadnika akademske zajednice, čestica SM39 odnosno DI7 korigirana je na način da je riječ „vidljivost“ zamijenjena riječju „prisutnost u medijima“, čestica SM32 je izbačena kao sadržajno redundantna prethodnoj čestici, dok je čestica SM35 također izbačena jer je sadržajno obuhvaćena dijelom upitnika kojim se procjenjuje uspješnost visokog učilišta.

Treći dio upitnika odnosi se na uspješnost poslovanja visokog učilišta sagledanu u smislu razine uspješnosti postizanja postavljenih ciljeva (Pun & White, 2005), „sposobnosti zadovoljavanja želja ključnih organizacijskih interesnih skupina“ (Smith & Reece, 1999: 153, citirano u Mečev & Grubišić, 2020) te kao društvena odgovornost i ostvarenje strateških ciljeva (Mečev & Grubišić, 2020). Dostupna marketinška literatura ne nudi konsenzus o univerzalno prihvaćenom načinu mjerenja performanci visokih učilišta, a Pearce et al. (1987) drže kako se subjektivne mjere performanci javnih poslovnih subjekata temeljem procjena ispitanika mogu interpretirati jednakovrijednim objektivnim pokazateljima zbog njihove potvrđene pouzdanosti. Ruiz de Sabando et al. (2018) navode kako se percepcije različitih dionika u smislu subjektivne procjene postignuća postavljenih ciljeva visokog učilišta i kvalitete usluge mogu držati prikladnijim pristupom mjerenja performanci u kontekstu visokog obrazovanja, a Harris (2001) objašnjava kako je za potrebe procjene performanci te njihove povezanosti s marketinškom orijentacijom potrebno obuhvatiti percepcije i internih i eksternih dionika.

Stoga su s ciljem obuhvata internih i eksternih dionika visokog učilišta te njima primjerenih predmeta procjenjivanja, definirane dvije različite ljestvice za procjenu uspješnosti poslovanja visokog učilišta: (1) prva, namijenjena studentima kako bi mogli procijeniti kvalitetu visokoobrazovne usluge, dok je (2) druga mjerna ljestvica namijenjena ostalim dionicima visokog obrazovanja koji nisu neposredni korisnici visokoobrazovne usluge ili su zaposlenici Sveučilišta u Rijeci, pa su njome ispitanici procjenjivali uspješnost poslovanja visokog učilišta u smislu postizanja postavljenih višestrukih ciljeva u odnosu na konkurente.

Po uzoru na Niculescu et al. (2013), pomoću 18 čestica izlučenih eksplorativnom faktorskom analizom podataka prikupljenih prethodnim istraživanjem stavova i percepcija dionika o manifestnim oblicima održivog marketinga, njegovoj razini primjene te ciljeva visokog obrazovanja, koje su preuzete, prilagođene i nadopunjene temeljem relevantnih konzultiranih izvora, ispitanici su procjenjivali razinu uspješnosti postizanja ciljeva visokog učilišta. S ciljem

obuhvata višestrukih ciljeva visokog obrazovanja razvijena je i izviđajnim istraživanjem testirana mjerna ljestvica za subjektivnu procjenu uspješnosti postizanja višestrukih ciljeva visokog učilišta kao mjere uspješnosti poslovanja visokog učilišta, čiji su oblikovanje i rezultati eksplorativne faktorske analize prikazani u podtočci 5.3.1.3.2.3. Njome su ispitanici procjenjivali uspješnost u odnosu na konkurente odabirom ponuđenog odgovora na ordinalnoj 7-stupanjskoj Likertovoj ljestvici, (u smislu: 1 - znatno slabiji, 2 - uglavnom slabiji, 3 - slabiji, 4 - niti slabiji, niti bolji, 5 - uglavnom bolji, 6 - bolji, 7 - znatno bolji). Ista predstavlja sastavni dio Priloga 2 i detaljno je prikazana tablicom 19. koja slijedi.

Tablica 19. Čestice mjerne ljestvice za procjenu razine uspješnosti ostvarivanja ciljeva kao subjektivne mjere procjene uspješnosti poslovanja visokog učilišta

Kod	Čestica
Cilj1	Učinkovitost upravljanja visokim učilištem
Cilj3	Kontinuirani profesionalni razvoj i usavršavanje zaposlenika
Cilj4	Primjena informacijske i komunikacijske tehnologije u učenju i obrazovanju
Cilj5	Motivirajuće okruženje za učenje i poučavanje
Cilj6	Unaprjeđenje studentskog standarda u cilju veće pravednosti, uz posebnu skrb za socijalnu dimenziju studiranja
Cilj7	Intenziviranje dolazne i odlazne mobilnosti studenata i zaposlenika
Cilj9	Kvaliteta nastavnih programa
Cilj10	Prilagodba nastavnih programa kojima se ostvaruje doprinos održivom razvoju, vodeći pri tom računa o specifičnostima lokalne sredine i zajednice
Cilj11	Omogućavanje pristupa obrazovanju svim društvenim dionicima
Cilj12	Kontinuirana provedba aktivnosti za podizanje razine obrazovne strukture populacije
Cilj13	Kompetentnost studenata za buduća zanimanja, kreativni i inovativni rad i razvoj
Cilj14	Integriranje načela, vrijednosti i prakse održivog razvoja u sve aspekte obrazovanja i poslovanja
Cilj15	Izvještavanje o vlastitim nastojanjima i postignućima koja su u skladu s načelima održivog razvoja
Cilj16	Etičnost, moralnost i javnost djelovanja
Cilj17	Sposobnost zadovoljavanja potreba i želja ključnih interesnih skupina
Cilj18	Osiguranje minimalnih standarda pristupačnosti visokih učilišta studentima s invaliditetom
Cilj19	Doprinos stvaranju društva znanja i kolektivnog blagostanja
Cilj20	Prijenos inovacija iz znanosti u gospodarstvo i društvene djelatnosti

Izvor: izrada autorice

Teeroovengadum et al. (2016) navode kako se većina metoda i instrumenata za mjerenje kvalitete visokoobrazovne usluge temelje na zadovoljstvu korisnika i njihovoj percepciji kvalitete o pruženim uslugama te je stoga primijenjena ljestvica za procjenu kvalitete visokoobrazovne usluge, kako bi ju mogli sagledati kao drugu mjeru uspješnosti poslovanja visokog učilišta, primjerena procjenama isključivo toj skupini ispitanika.

Štimac i Leko Šimić (2012) u kontekstu visokog obrazovanja RH razlikuju tri dimenzije visokoobrazovne usluge: (1) organizaciju i resurse, koje promatraju kroz pet varijabli (organizacija studija; raspoloživi resursi koji odgovaraju potrebama - knjižnica, računala,

dvorane, prezentacijska oprema i sl.; radno vrijeme i raspored sati; kvaliteta, ljubaznost, kredibilitet, znanja i sposobnosti nastavnog osoblja; kvaliteta, ljubaznost, znanja i sposobnost nenastavnog osoblja), (2) dobiveno znanje, promatrano kroz pet varijabli (kvaliteta programa studija; dobivena znanja odgovaraju očekivanjima; dobivena znanja su korisna; dobivena znanja su društveno potrebna; studiranje omogućava osobni razvoj) te (3) uspjeh studija, koji se mjeri prosječnom ocjenom ispitanika. Barilović et al. (2013) razlikuju četiri dimenzije visokoobrazovne usluge: (1) nastavni kadar, (2) nenastavno osoblje (službenike), (3) organizaciju i izvore (resurse) te (4) „znanje“ kao obrazovnu uslugu, dok Dužević et al. (2015) razlikuju: (1) dostupnost unutar koje su uključene savjetodavne usluge, pristupačnost i pouzdanost usluge, (2) neakademsku dimenziju kvalitete u koju su uključene stavke vezane uz odgovornost nenastavnog osoblja na visokom učilištu, (3) akademsku dimenziju koja uključuje odgovornost nastavnog osoblja, (4) prostor i studijske programe te (5) ugled visokog učilišta.

Najčešće upotrebljavani SERVQUAL i SERVPERF, iako empirijski testirani u visokoobrazovnom sektoru, iziskuju dodatno testiranje kako bi se provjerila njihova dimenzionalnost (Sultan i Wong, 2010) te je stoga za potrebe ovoga istraživanja preuzeta i prilagođena prethodno testirana inačica SERVQUAL mjerne ljestvice Leko Šimić i Štimac (2013) i Barilović et al. (2013), kojom su ispitanici procjenjivali kvalitetu usluge visokog učilišta. Čestice konstrukta „kvaliteta usluge (KU)“ prikazane su tablicom 20.

Tablica 20. Čestice mjerne ljestvice za procjenu kvalitete usluge kao subjektivne mjere procjene uspješnosti poslovanja visokog učilišta

Kod	Čestica
SQ1	Organizacija studiranja je dobra
SQ2	Dobivena znanja odgovaraju očekivanjima
SQ3	Dobivena znanja su korisna
SQ4	Dobivena znanja su društveno potrebna
SQ5	Kvaliteta programa studija je dobra
SQ6	Znanje i kompetencije stečene na studiju značajno će mi koristiti kod novog zaposlenja ili napredovanja na sadašnjem poslu
SQ7	Kompetencije stečene na studiju značajno će utjecati na učinkovitost i uspješnost mojeg budućeg rada
SQ8	Studiranje omogućava osobni razvoj
SQ9	Raspoloživi resursi (prostor, literatura, tehnička opremljenost) odgovaraju potrebama
SQ10	Nastavnici kvalitetno obavljaju svoj posao
SQ11	Službenici kvalitetno obavljaju svoj posao
SQ12	Znanja i sposobnosti nastavnika su na visokoj razini
SQ13	Znanja i sposobnosti službenika su na visokoj razini
SQ14	Ljubaznost nastavnika je na visokoj razini
SQ15	Ljubaznost službenika je na visokoj razini
SQ16	Kredibilitet nastavnika je na visokoj razini
SQ17	Radno vrijeme je prilagođeno svim studentima
SQ18	Raspored sati prilagođen je svim studentima

Kod	Čestica
SQ19	Reputacija studija u lokalnom okruženju je dobra

Izvor: prilagodba autorice prema Barilović et al. (2013), Leko Šimić & Štimac (2013)

Iako su autori (Barilović et al., 2013; Leko Šimić & Štimac, 2013) u svojim istraživanjima koristili ordinalnu Likertovu 5-stupanjsku ljestvicu mjerenja, ovo istraživanje koristi 7-stupanjsku Likertovu ljestvicu radi sukladnosti i konzistentnosti s prethodnim dijelovima upitnika i načinom procjenjivanja, kako bi se izbjeglo eventualno moguće nerazumijevanje i kriva interpretacija ispitanika.

Zaključnim dijelom upitnika, prije zahvale na sudjelovanju u ispitivanju, ispitanicima je otvorenim pitanjem omogućen slobodan unos komentara ili sugestija po pitanju održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja ukoliko to prethodnim pitanjima nije obuhvaćeno.

5.3.2.2. Metode prikupljanja podataka i analiza rezultata

Fowler Jr. (2014) razlikuje dva ključna pristupa korištenja interneta u provedbi ispitivanja, pri čemu prvi pristup podrazumijeva upućivanje upitnika elektroničkom poštom s molbom da ga ispitanici po završetku istim putem vrate osobi koja ga je uputila, dok drugi, češći pristup koji je korišten i u ovom istraživanju, podrazumijeva upućivanje zamolbe ili pozivnice za sudjelovanje u istraživanju elektroničkom poštom, u kojoj je sadržana poveznica za pristupanje upitniku objavljenom i dostupnom na nekom od internetskih sučelja, koju je za potrebe ovog istraživanja bilo moguće proslijediti i drugim potencijalnim ispitanicima. Navedeno upućuje kako je istraživanje provedeno na prigodnom uzorku i na uzorku kreiranom primjenom tehnike snježne grude, jer se potencijalne ispitanike molilo da pozivnicu za sudjelovanje u ispitivanju s poveznicom na *online* upitnik proslijede svojim suradnicima, prijateljima, članovima obitelji i poznanicima kako bi se obuhvatio što širi krug i veći broj dionika Sveučilišta u Rijeci te posljedično i veći broj prikupljenih odgovora. Prigodni se uzorak temelji isključivo na dostupnosti odnosno pogodnosti ispitanika te upravo stoga ne jamči reprezentativnost uzorka, no njegova je uporaba učestala u društvenim istraživanjima jer se drži prigodnim za ekonomično i brzo prikupljanje velikog broja odgovora (Hair et al., 2003), dok se uzorak kreiran primjenom tehnike snježne grude ili metoda uzorka temeljem preporuke, kojom ispitanici aktivno doprinose identifikaciji novih potencijalnih ispitanika, drži prigodnom kada okvir uzorkovanja nije definiran (Bryman, 2012), što je odgovaralo ovom istraživanju.

Predtestirani instrument istraživanja podržan internetskim sučeljem Google Forms dostavljen je kao poveznica sadržana u pozivnici za sudjelovanje u istraživanju (Prilog 6) elektroničkom poštom na 500 adresa vodećih poslovnih subjekata Primorsko-goranske županije (prema podacima Firmoteke za 2017. godinu), 125 ustanova, tijela, fondova i organizacija (Uprava Sveučilišta u Rijeci i njegove sastavnice: 11 fakulteta, 4 Sveučilišna odjela, SCRI, Sveučilišna knjižnica Rijeka, Zaklada Sveučilišta u Rijeci, STEPRI i Studentski zbor Sveučilišta u Rijeci; subjekti jedinica lokalne i područne samouprave: Ured Primorsko-goranske županije, 46 ureda općina, gradova i njihovih komunalnih društava; 3 ustanove u kulturi; Hrvatska gospodarska komora; 2 konkurentske visokoobrazovne ustanove; 10 udruga), s molbom da poveznicu na upitnik i pozivnicu za sudjelovanje u istraživanju proslijede svojim zaposlenicima, odnosno sastavnicama Sveučilišta u Rijeci da ih proslijede i svim studentima upisanim u 2018./2019. akademsku godinu, sukladno zatraženoj i dobivenoj suglasnosti od strane svih čelnika za provedbom ispitivanja na Sveučilištu u Rijeci i njegovim sastavnicama.

Prvi korak koji je prethodio analizi podataka obuhvaća njihovu provjeru u smislu postojanja nedostajućih vrijednosti, ispitivanja normalnosti distribucije i testiranja prisutnosti pogreške pristranosti. U cilju kvalitetne analize i interpretacije rezultata te testiranja postavljenih hipoteza primijenjene su univarijatne, bivarijatne i multivarijatne statističke analize. Uzorak je opisan i sistematiziran metodom deskriptivne statističke analize, bivarijatnom statističkom analizom ispitano je postojanje statistički značajnih razlika u prosječnim ocjenama čestica mjernih konstrukata između dviju skupina ispitanika - studenata i ostalih dionika visokog obrazovanja, dok su modeliranjem strukturnim jednadžbama primjenom parcijalnih najmanjih kvadrata, multivarijatnom metodom koja objedinjuje faktorsku i regresijsku analizu (Hair et al., 2013), ispitani strukturni odnosi između manifestnih i latentnih varijabli.

Primjena metode parcijalnih najmanjih kvadrata modeliranja strukturnim jednadžbama temeljena na varijanci zavisnih varijabli (PLS-SEM) odabrana je kao manje restriktivna metoda prikladna za testiranje novih teorija istraživanja (Henseler et al., 2009) te za eksplanatorna istraživanja koja kao neparametrijska statistička metoda ne iziskuje normalnost distribucije podataka, pri čemu je nužno prije analize ispitati podatke i isključiti izdvojenice ili stršeće vrijednosti koje značajno utječu na regresiju (Hair et al., 2010). Nadalje, PLS-SEM ne ograničava broj manifestnih varijabli u modelu (Diamantopoulos & Siguaw, 2006), primjenjuje se neovisno radi li se o reflektivnim ili formativnim konstruktima, u slučajevima kada latentni konstrukti imaju samo jednu manifestnu varijablu te omogućava procjenu modela s velikim

brojem latentnih indikatora i varijabli, kao i u istraživanjima kod kojih nije osigurana neovisnost opažanja (Ringle et al., 2015).

Hair et al. (2019) također navode kako je PLS-SEM metoda prikladna za ispitivanje s ciljem razvijanja postojećeg ili boljeg razumijevanja utvrđenog teorijskog okvira, kompleksnih strukturnih modela koji uključuju velik broj konstrukata, pokazatelja i njihovih međusobnih odnosa te kada model uključuje jedan ili više formativnih konstrukata.

5.3.2.3. Opis uzorka

Prikupljanje podataka je provedeno u razdoblju od 10. do 30. svibnja 2019. godine. Nakon podsjetnika s molbom za sudjelovanjem u ispitivanju upućenog s razmakom od tjedan dana te dva tjedna nakon upućivanja poziva, ispunjavanju upitnika je pristupilo 12.317 ispitanika, od kojih je 2.189 u potpunosti popunilo upitnik, a kako su sve čestice upitnika bile predefinirane s nužnošću obaveznog odgovora, nedostajućih vrijednosti nije bilo. Nakon pročišćivanja prikupljene baze podataka 146 upitnika izostavljeno je iz daljnje analize zbog nedosljednosti, nasumičnog i nelogičnog odgovaranja na postavljena pitanja te odgovaranja s učestalo ekstremnim ili jednakim odgovorima kroz niz postavljenih pitanja, što čini uzorak istraživanja od 2.043 ispitanika odnosno stopu povrata od 16,59 % koja se može držati zadovoljavajućom za ovakvu vrstu istraživanja, u kojima uobičajena prosječna stopa povrata iznosi 15 % (Malhotra & Birks, 2000; Ivy, 2008). Sociodemografska obilježja ispitanika navode se u tablicama 21., 22. i 23. koje slijede.

Tablica 21. Sociodemografske karakteristike ispitanika (n = 2.043)

status	**spol**				**dob**	**ukupno**	
	ženski		**muški**				
	N	**%**	**N**	**%**	**Mod**	**N**	**%**
studenti	1.098	66,03%	565	33,97%	25	1.663	81,40%
ostali	262	68,95%	118	31,05%	44	380	18,60%
ukupno	1.360	66,57%	683	33,43%	26	2.043	100,00%

Izvor: izračun autorice

Tablica 22. Uzorak studenata - pripadnost sastavnici i razina upisanog studija (n = 1.663)

sastavnica	diplomski studij (stručni i/ili sveučilišni) - ISCED 7		integrirani preddiplomski i diplomski studij - ISCED 7		preddiplomski studij (stručni ili sveučilišni, min. 180 ECTS bodova) - ISCED 6		stručni studij (manje od 180 ECTS bodova) - ISCED 5		ukupno	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Akademija primijenjenih umjetnosti	7	14,9%	0	0,0%	40	85,1%	0	0,0%	47	2,8%
Odjel za informatiku	31	39,7%	0	0,0%	47	60,3%	0	0,0%	78	4,7%
Odjel za matematiku	8	24,2%	0	0,0%	25	75,8%	0	0,0%	33	2,0%
Pomorski fakultet	76	39,6%	0	0,0%	116	60,4%	0	0,0%	192	11,5%
Pravni fakultet	11	8,1%	90	66,2%	24	17,6%	11	8,1%	136	8,2%
Studij Politehnike	0	0,0%	1	3,8%	25	96,2%	0	0,0%	26	1,6%
Tehnički fakultet	111	48,1%	0	0,0%	120	51,9%	0	0,0%	231	13,9%
Učiteljski fakultet	14	25,9%	13	24,1%	27	50,0%	0	0,0%	54	3,2%
Ekonomski fakultet	1	33,3%	0	0,0%	2	66,7%	0	0,0%	3	0,2%
Fakultet zdravstvenih studija	39	19,5%	0	0,0%	161	80,5%	0	0,0%	200	12,0%
Filozofski fakultet	114	57,6%	0	0,0%	84	42,4%	0	0,0%	198	11,9%
Građevinski fakultet	47	43,9%	0	0,0%	54	50,5%	6	5,6%	107	6,4%
Medicinski fakultet	5	1,8%	211	76,2%	61	22,0%	0	0,0%	277	16,7%
Odjel za biotehnologiju	17	36,2%	0	0,0%	30	63,8%	0	0,0%	47	2,8%
Odjel za fiziku	12	35,3%	1	2,9%	21	61,8%	0	0,0%	34	2,0%
Ukupno	493	29,6%	316	19,0%	837	50,3%	17	1,0%	1.663	100,0%

Izvor: izračun autorice

Tablica 23. Uzorak ostalih dionika - vrsta poslovnog subjekta prema vlasništvu i najviša razina obrazovanja ispitanika (n = 380)

Razina obrazovanja ispitanika	Vrsta poslovnog subjekta prema vlasničkoj strukturi							
	Javno		Mješovito		Privatno		ukupno	
	N	%	N	%	N	%	N	%
4.1 trogodišnje strukovno obrazovanje	1	100,0%		0,0%		0,0%	1	0,3%
4.2 gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje ili četverogodišnje i petogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje	25	73,5%		0,0%	9	26,5%	34	9,0%
6. sveučilišni ili stručni preddiplomski studij	24	70,6%		0,0%	10	29,4%	34	9,0%

Razina obrazovanja ispitanika	Vrsta poslovnog subjekta prema vlasničkoj strukturi							
	Javno		Mješovito		Privatno		ukupno	
	N	%	N	%	N	%	N	%
7. sveučilišni diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij ili poslijediplomski specijalistički studij	127	67,9%	10	5,3%	50	26,7%	187	49,3%
8.1 poslijediplomski znanstveni magistarski studij	12	66,7%		0,0%	6	33,3%	18	4,7%
8.2 poslijediplomski doktorski studij	100	95,2%		0,0%	5	4,8%	105	27,7%
Ukupno	289	76,3%	10	2,6%	80	21,1%	379	100,0%

Izvor: izračun autorice

Strategija uzorkovanja zahtjevan je postupak zbog nemogućnosti obuhvata svih članova populacije (Kumar et al., 2013), pri čemu reprezentativnost uzorka ovisi o metodi uzorkovanja, a određivanje primjerene veličine uzorka koja određuje točnost uzorka predstavlja temelj za izvođenje valjanih zaključaka (Memon et al., 2020). Memon et al. (2020) objašnjavaju kako odluku o minimalnoj veličini uzorka određuje priroda istraživanja, statističke metode koje će se koristiti i aplikacije kojima će se one provoditi te praktična ograničenja raspoloživih resursa istraživača, što je uzeto u obzir pri procjenjivanju adekvatnosti veličine uzorka ovoga istraživanja, s fokusom na zahtjeve koje postavlja primjena multivarijatne statističke analize, konkretno primjena metode parcijalnih najmanjih kvadrata strukturnim jednadžbama (PLS-SEM).

U literaturi dominantno primjenjivani kriterij za određivanje minimalne veličine uzorka za potrebe analize PLS-SEM metodom (Kock & Hadaya, 2018) odnosno „pravilo deset puta“, skupine autora Goodhuea et al. (2012) i Haira et al. (2011), koje objašnjava kako minimalna veličina uzorka za primjenu PLS-SEM metode treba biti najmanje deseterostruka od broja strukturnih smjernica u modelu odnosno deset puta veća nego što je broj formativnih indikatora pojedinog konstrukta, primijenjen je i za potrebe analize ovoga rada. Memon et al. (2020), prema Kline (2016) objašnjava kako se za potrebe analize strukturnim jednadžbama uzorak veličine 100 drži malim te se može držati prikladnim isključivo za jednostavne modele, uzorak veličine od 100 do 200 drži se srednjim, dok se uzorak veličine preko 200 drži velikim.

Također je konzultirana tablica Haira et al. (2013) kojom su definirane minimalne veličine uzorka za provedbu PLS-SEM metode te je sukladno preporuci Memona et al. (2020), koji navode kako veličina uzorka također treba biti provjerena i primjenom odgovarajućeg testa statističke snage, adekvatnost veličine uzorka procijenjena programom G*Power 3.1.9.7 (Faul et al., 2009), najučestalije korištenim programskim rješenjem za testiranje statističke snage u društvenim istraživanjima (Hair et al., 2013). Sukladno sugestijama Cohena (1992) za

određivanje potrebne veličine uzorka naveden je ukupan broj prediktora u modelu (3), željena veličina statističke snage (1-β = 0,95) i učinka (f^2 = 0,15), uz razinu značajnosti (α = 0,05). Kako je predloženi model potrebno testirati na 2 skupine dionika (studenti kao izravni korisnici visokoobrazovne usluge te ostali dionici), odnosno dva uzorka, od kojih se svaki treba sastojati od 119 ispitanika, tako je izračunato da minimalan sveukupni uzorak koji obuhvaća obje skupine za potrebe ovog istraživanja treba se sastojati od 238 ispitanika. Sukladno navedenom, uzorak čija su sociodemografska obilježja prikazana prethodnom tablicom može se držati prikladnim za provedbu PLS-SEM analize.

5.3.2.4. Rezultati istraživanja

Ovo potpoglavlje donosi prikaz i interpretaciju rezultata provedenog empirijskog istraživanja, koji su pročišćeni od stršećih vrijednosti.

5.3.2.4.1. Deskriptivna statistička analiza latentnih konstrukata za uzorak studenata

S ciljem opisivanja prikupljenih podataka te njihovog sistematiziranja i prikazivanja, a kako se u ovome radu analiziraju dva uzorka ispitanika, deskriptivnom statističkom analizom izračunati su osnovni parametri za sve čestice upitnika za svaki od uzoraka zasebno.

Osnovni parametri deskriptivne statističke analize nezavisnog latentnog konstrukta drugog reda „održivi marketing visokog učilišta (OM)“, mjerenog trima dimenzijama: (1) „aktivnosti održivog marketinga - AOM“, (2) „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“ i (3) „doprinosi implementacije - DI“, za uzorak studenata donose se tablicom 24.

Tablica 24. Deskriptivna statistička analiza latentnog konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ za uzorak studenata (n = 1.663)

Kod	Čestica	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
Aktivnosti održivog marketinga - AOM		**5,15**	**0,001**	**-0,030**	**-0,034**
AOM1	Postizanje vlastitih ciljeva uz istovremenu usklađenost poslovnih procesa s pravnom regulativnom i zakonima	4,64	1,327	-0,327	0,252
AOM2	Briga o dugoročnom interesu društva i okoliša uz istovremeno nastojanje postizanja vlastitih poslovnih ciljeva	5,18	1,264	-0,548	0,742
AOM3	Dijalog s ključnim dionicima i njihovo uključivanje u dijelove poslovnih politika s ciljem povećanja	5,20	1,303	-0,376	-0,279

Kod	Čestica	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
	vjernosti i zadovoljstva korisnika dodanom vrijednošću postojećeg proizvoda ili uvođenjem novog proizvoda				
AOM4	Partnerski odnosi s tijelima regionalne i lokalne uprave	5,22	1,239	-0,114	-0,601
AOM5	Partnerski odnos s lokalnom zajednicom	5,51	1,213	-0,661	0,395
AOM6	Partnerski odnos s gospodarskim subjektima	5,17	1,244	-0,019	-0,629
AOM7	Partnerski odnos s konkurentima	5,10	1,461	-0,256	-0,834
AOM8	Postizanje poslovnih ciljeva uz istovremenu brigu o zaposlenicima	5,27	1,281	-0,182	-0,886
AOM9	Redovito razmatranje utjecaja poslovnih odluka na različite pripadnike interesnih skupina, prirodne i materijalne resurse te društvo u cjelini	4,52	1,441	0,097	-0,247
AOM10	Zastupljenost primjene suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije u poslovanju i u nastavi	5,41	1,286	-0,418	-0,638
AOM11	Dostupnost formalnog, informalnog i neformalnog obrazovanja svim interesnim skupinama	4,94	1,436	-0,382	-0,163
AOM12	Anticipiranje i uvažavanje potreba šire zajednice i budućih naraštaja	5,32	1,263	-0,343	-0,437
AOM13	Javnost djelovanja uz dostupnost podataka o aktivnostima kojima se daje doprinos društvu u cjelini i nastojanjima smanjenja negativnog utjecaja na okoliš	5,11	1,371	-0,295	-0,253
AOM14	Prihvaćanje i primjena načela održivog razvoja na svim razinama vlastitog poslovanja kao sastavnog dijela poslovne kulture	5,27	1,319	-0,317	-0,647
AOM15	Promicanje novih ideja koje doprinose prihvaćanju i primjeni održivosti kao životne i poslovne filozofije	5,35	1,327	-0,411	-0,582
Doprinosi implementacije - DI		**5,64**	**1,109**	**-0,647**	**-0,055**
DI1	Stvaranje pozitivnih promjena kojima želimo svjedočiti kao društvo u cjelini	5,60	1,289	-0,721	-0,212
DI2	Racionalno korištenje resursa	5,68	1,312	-0,744	-0,245
DI3	Kreiranje dodatne vrijednosti za korisnike uzimajući u obzir dugoročne interese društva i okoliša	5,42	1,419	-0,551	-0,278
DI4	Modificiranje postojećih i/ili kreiranje novih studijskih programa	5,70	1,253	-0,776	0,221
DI5	Zadovoljstvo korisnika i ostalih dionika	5,51	1,414	-0,684	-0,052
DI6	Uspješnost studiranja	5,57	1,352	-0,718	-0,082
DI7	Prisutnost visokog učilišta u medijima	5,84	1,319	-0,764	-0,286
DI8	Unutarnja i vanjska mobilnost studenata i zaposlenika	5,79	1,282	-0,969	0,290

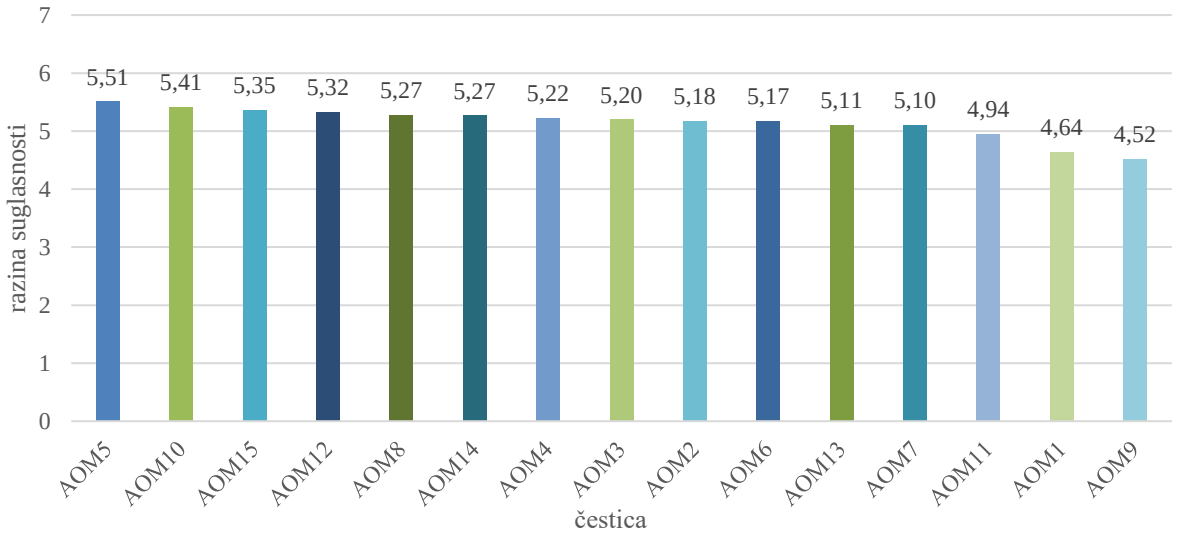
Kod	Čestica	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
DI9	Etičnost i moralnost, dostupnost i transparentnost podataka o poslovanju, nabavi i donacijama	5,80	1,248	-0,926	0,277
DI10	Obrazovanje za održivi razvoj	5,54	1,531	-0,606	-0,885
DI11	Ostvarivanje dobrobiti svim interesnim skupinama i široj društvenoj zajednici	5,68	1,403	-0,639	-0,700
DI12	Konkurentska prednost	5,56	1,467	-0,584	-0,938
DI13	Istovremeno ostvarivanje ekoloških, društvenih i ekonomskih ciljeva	5,68	1,342	-0,828	0,478
Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR		**5,48**	**1,211**	**-0,439**	**-0,598**
POOR1	Kvaliteta cjelokupnog sustava obrazovanja	5,82	1,282	-0,757	-0,283
POOR2	Izobrazba djelatnika u sustavu visokog obrazovanja kontinuiranim profesionalnim usavršavanjem	5,71	1,361	-0,549	-0,843
POOR3	Dostupnost studijskih programa o održivom razvoju	5,18	1,603	-0,560	-0,227
POOR4	Dostupnost izbornih kolegija o održivom razvoju	5,37	1,412	-0,334	-0,719
POOR5	Izvještavanje o vlastitim nastojanjima i postignućima koja su u skladu s načelima održivog razvoja	5,29	1,405	-0,304	-0,770
POOR6	Promicanje načela održivog razvoja vlastitim primjerom poslovanja	5,53	1,424	-0,615	-0,429

Izvor: izračun autorice

Normalnost raspodjele podataka s obzirom na simetriju provjerena je izračunavanjem koeficijenata asimetrije. Izračunate vrijednosti koeficijenta asimetrije kreću se od -0,969 do 0,097 i upućuju na zaključak kako gotovo sve čestice imaju negativnu asimetriju. Normalnost distribucije koja se odnosi na zaobljenost izračunata je koeficijentima spljoštenosti ili zaobljenosti koji se kreću u intervalu od -0,938 do 0,742. Konačno, kako se sve izračunate vrijednosti nalaze u rasponu od -1 do +1 što se smatra prihvatljivim u tumačenju normalnosti distribucije podataka (Leech et al., 2005), navedeno upućuje na zaključak kako distribucija ne odstupa značajno od normalne.

Dimenzija „doprinosi implementacije - DI“ ocijenjena je s najvišom prosječnom ocjenom, na način da izračunata aritmetička sredina odnosno srednja vrijednost iznosi 5,64 (SD = 1,109), najnižom prosječnom ocjenom ($\bar{x}$ = 5,15, SD = 0,001) ocijenjena je dimenzija „aktivnosti održivog marketinga - AOM“, dok je prosječnom ocjenom izračunatom kao srednjom vrijednošću 5,48 (SD = 1,211) ocijenjena dimenzija „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“.

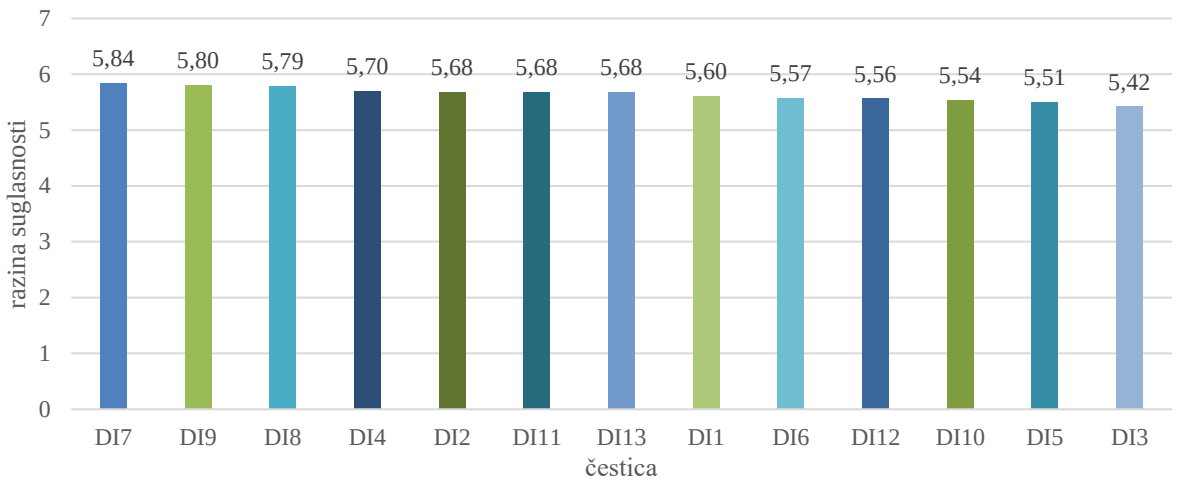
Najbolje ocijenjena čestica dimenzije „aktivnosti održivog marketinga - AOM“ je čestica AOM5 „partnerski odnos s lokalnom zajednicom“ ($\bar{x}$ = 5,51, SD = 1,213), dok je čestica AOM9 „redovito razmatranje utjecaja poslovnih odluka na različite pripadnike interesnih skupina (poslodavce, studente, potencijalne studente, roditelje studenata, zaposlenike, institucije visokog obrazovanja, znanstvene ustanove, nadležno ministarstvo, lokalnu i regionalnu upravu), prirodne i materijalne resurse te društvo u cjelini“ ocijenjena najniže ($\bar{x}$ = 4,52, SD = 1,441), što prikazuje grafikon 15.



Grafikon 15. Rezultati deskriptivne statističke analize čestica dimenzije „aktivnosti održivog marketinga - AOM“ za uzorak studenata

Izvor: izrada autorice

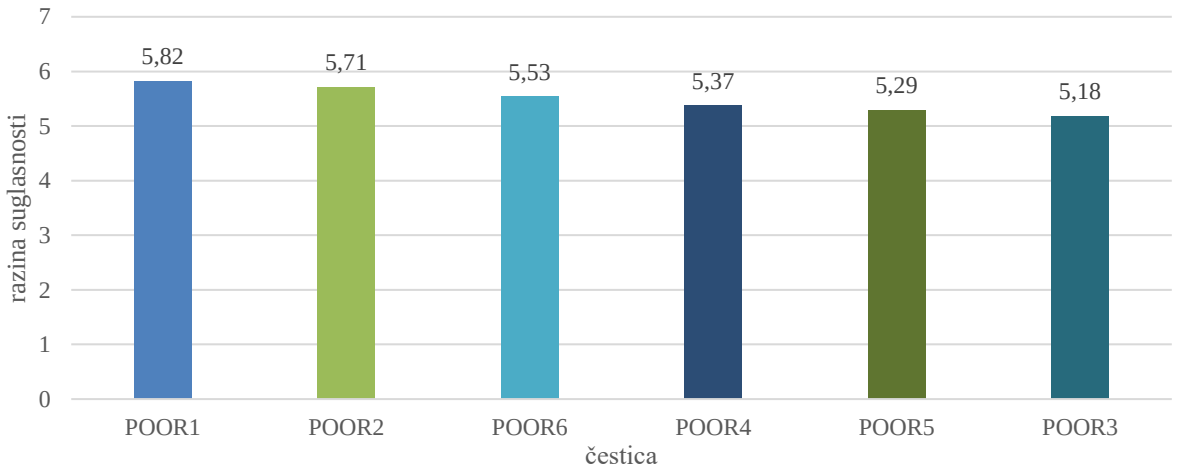
Najviše ocijenjena čestica dimenzije „doprinosi implementacije - DI“ je čestica DI7 „prisutnost visokog učilišta u medijima“ ($\bar{x}$ = 5,84, SD = 1,319), a najniže čestica DI3 „kreiranje dodatne vrijednosti za korisnike uzimajući u obzir dugoročne interese društva i okoliša“ ($\bar{x}$ = 5,42, SD = 1,419), što prikazuje grafikon 16.



Grafikon 16. Rezultati deskriptivne statističke analize čestica dimenzije „doprinosi implementacije - DI“ za uzorak studenata

Izvor: izrada autorice

Najviše ocijenjena čestica dimenzije „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“ je čestica POOR1 „kvaliteta cjelokupnog sustava obrazovanja“ ($\bar{x}$ = 5,82, SD = 1,282), a najniže čestica POOR3 „dostupnost studijskih programa o održivom razvoju“ ($\bar{x}$ = 5,18, SD = 1,603), što je prikazano grafikonom 17.



Grafikon 17. Rezultati deskriptivne statističke analize čestica dimenzije „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“ za uzorak studenata

Izvor: izrada autorice

Osnovne parametre deskriptivne statističke analize zavisnog latentnog konstrukta prvog reda „kvaliteta usluge (KU)“ prikazuje tablica 25.

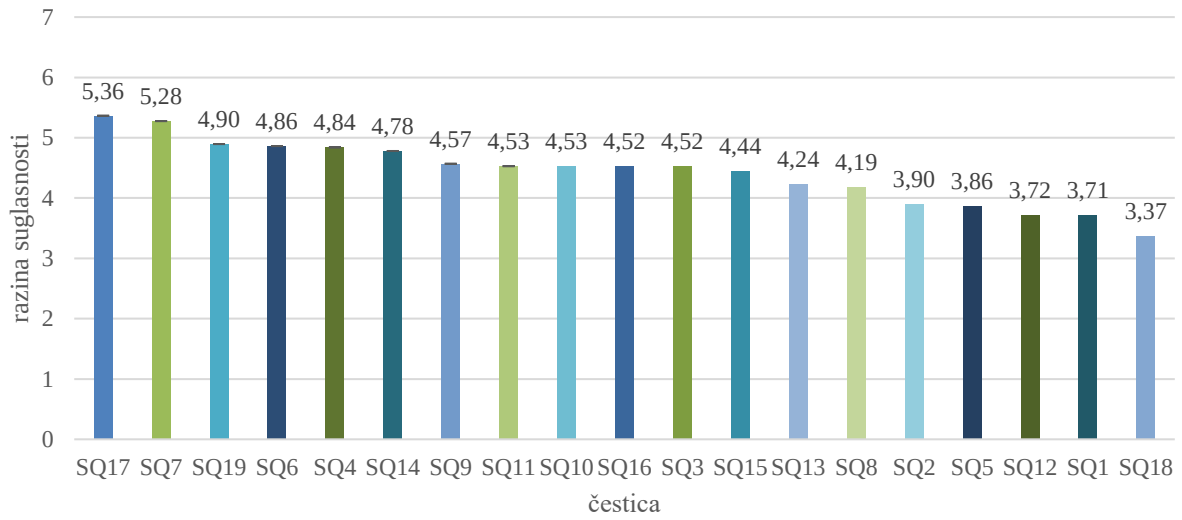
Tablica 25. Deskriptivna statistička analiza latentnog konstrukta „kvaliteta usluge (KU)“ (n = 1.663)

Kod	Čestica	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
Kvaliteta usluge (KU)		**4,43**	**1,243**	**-0,263**	**-0,560**
SQ1	Organizacija studiranja je dobra	3,71	1,717	-0,139	-0,845
SQ2	Dobivena znanja odgovaraju očekivanjima	3,90	1,751	-0,144	-0,728
SQ3	Dobivena znanja su korisna	4,52	1,774	-0,442	-0,487
SQ4	Dobivena znanja su društveno potrebna	4,84	1,649	-0,271	-0,632
SQ5	Kvaliteta programa studija je dobra	3,86	1,898	-0,054	-0,993
SQ6	Znanje i kompetencije stečene na studiju značajno će mi koristiti kod novog zaposlenja ili napredovanja na sadašnjem poslu	4,86	1,399	-0,046	-0,691
SQ7	Kompetencije stečene na studiju značajno će utjecati na učinkovitost i uspješnost mojeg budućeg rada	5,28	1,724	-0,853	-0,194
SQ8	Studiranje omogućava osobni razvoj	4,19	1,815	-0,348	-0,836
SQ9	Raspoloživi resursi (prostor, literatura, tehnička opremljenost) odgovaraju potrebama	4,57	1,935	-0,438	-0,950
SQ10	Nastavnici kvalitetno obavljaju svoj posao	4,53	1,960	-0,393	-0,936
SQ11	Službenici kvalitetno obavljaju svoj posao	4,53	2,096	-0,383	-1,123
SQ12	Znanja i sposobnosti nastavnika su na visokoj razini	3,72	2,000	-0,016	-1,230
SQ13	Znanja i sposobnosti službenika su na visokoj razini	4,24	1,768	-0,104	-0,960
SQ14	Ljubaznost nastavnika je na visokoj razini	4,78	1,583	-0,285	-0,565
SQ15	Ljubaznost službenika je na visokoj razini	4,44	1,551	0,077	-0,645
SQ16	Kredibilitet nastavnika je na visokoj razini	4,52	1,972	-0,203	-1,189
SQ17	Radno vrijeme je prilagođeno svim studentima	5,36	1,563	-0,629	-0,474
SQ18	Raspored sati prilagođen je svim studentima	3,37	1,983	0,171	-1,154
SQ19	Reputacija studija u lokalnom okruženju je dobra	4,90	1,946	-0,634	-0,685

Izvor: izračun autorice

Normalnost distribucije koja se drži prihvatljivom s obzirom na simetriju provjerena je izračunavanjem koeficijenata asimetrije, čije se vrijednosti kreću od -0,853 do 0,171 i upućuju na zaključak kako gotovo sve čestice imaju negativnu asimetriju, dok je normalnost distribucije koja se odnosi na zaobljenost izračunata koeficijentima spljoštenosti od -1,230 do -0,194 te je stoga utvrđeno kako distribucija odstupa od normalne.

Temeljem podataka prikazanih prethodnom tablicom 23. i grafikonom 18. može se zaključiti kako je čestica SQ17 „radno vrijeme je prilagođeno svim studentima“ ocijenjena najvišom prosječnom ocjenom ($\bar{x}$ = 5,36, SD = 1,563), slijedi čestica SQ7 „kompetencije stečene na studiju značajno će utjecati na učinkovitost i uspješnost mojeg budućeg rada“ ($\bar{x}$ = 5,28, SD = 1,724), dok su čestice SQ18 „raspored sati prilagođen je svim studentima“ ($\bar{x}$ = 3,37, SD = 1,983) i SQ1 „organizacija studiranja je dobra“ ($\bar{x}$ = 3,71, SD = 1,717) ocijenjene najnižim prosječnim ocjenama.



Grafikon 18. Rezultati deskriptivne statističke analize latentnog konstrukta „kvaliteta usluge (KU)“

Izvor: izrada autorice

5.3.2.4.2. Deskriptivna statistička analiza latentnih konstrukata za uzorak ostalih dionika

Osnovne parametre deskriptivne statističke analize nezavisnog latentnog konstrukta drugog reda „održivi marketing visokog učilišta (OM)“, mjerenog trima dimenzijama: (1) „aktivnosti održivog marketinga - AOM“, (2) „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“ i (3) „doprinosi implementacije - DI“, za uzorak ostalih dionika donosi tablica 26.

Tablica 26. Deskriptivna statistička analiza latentnog konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ za uzorak ostalih dionika (n = 380)

Kod	Čestica	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
Aktivnosti održivog marketinga - AOM		**5,33**	**0,001**	**-0,607**	**0,625**
AOM1	Postizanje vlastitih ciljeva uz istovremenu usklađenost poslovnih procesa s pravnom regulativnom i zakonima	5,04	1,108	0,045	-0,611
AOM2	Briga o dugoročnom interesu društva i okoliša uz istovremeno nastojanje postizanja vlastitih poslovnih ciljeva	5,24	1,238	-0,425	-0,122
AOM3	Dijalog s ključnim dionicima i njihovo uključivanje u dijelove poslovnih politika s ciljem povećanja vjernosti i zadovoljstva korisnika dodanom vrijednošću postojećeg proizvoda ili uvođenjem novog proizvoda	5,34	1,411	-0,613	-0,039
AOM4	Partnerski odnosi s tijelima regionalne i lokalne uprave	5,73	1,200	-0,483	-0,640

Kod	Čestica	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
AOM5	Partnerski odnos s lokalnom zajednicom	5,41	1,291	-0,919	0,853
AOM6	Partnerski odnos s gospodarskim subjektima	5,49	1,274	-0,914	1,111
AOM7	Partnerski odnos s konkurentima	5,20	1,369	-0,966	1,106
AOM8	Postizanje poslovnih ciljeva uz istovremenu brigu o zaposlenicima	5,27	1,242	-0,978	1,842
AOM9	Redovito razmatranje utjecaja poslovnih odluka na različite pripadnike interesnih skupina, prirodne i materijalne resurse te društvo u cjelini	4,66	1,551	-0,580	-0,082
AOM10	Zastupljenost primjene suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije u poslovanju i u nastavi	5,58	1,302	-1,165	1,676
AOM11	Dostupnost formalnog, informalnog i neformalnog obrazovanja svim interesnim skupinama	4,88	1,523	-0,660	0,205
AOM12	Anticipiranje i uvažavanje potreba šire zajednice i budućih naraštaja	5,51	1,288	-1,197	1,972
AOM13	Javnost djelovanja uz dostupnost podataka o aktivnostima kojima se daje doprinos društvu u cjelini i nastojanjima smanjenja negativnog utjecaja na okoliš	5,44	1,264	-0,806	0,827
AOM14	Prihvaćanje i primjena načela održivog razvoja na svim razinama vlastitog poslovanja kao sastavnog dijela poslovne kulture	5,56	1,289	-1,200	2,037
AOM15	Promicanje novih ideja koje doprinose prihvaćanju i primjeni održivosti kao životne i poslovne filozofije	5,58	1,286	-0,817	0,482
Doprinosi implementacije - DI		**5,86**	**0,001**	**-1,371**	**3,608**
DI1	Stvaranje pozitivnih promjena kojima želimo svjedočiti kao društvo u cjelini	5,91	1,165	-1,313	2,440
DI2	Racionalno korištenje resursa	5,95	1,066	-1,076	1,723
DI3	Kreiranje dodatne vrijednosti za korisnike uzimajući u obzir dugoročne interese društva i okoliša	5,75	1,107	-0,975	1,793
DI4	Modificiranje postojećih i/ili kreiranje novih studijskih programa	5,79	1,091	-0,934	1,739
DI5	Zadovoljstvo korisnika i ostalih dionika	5,83	1,163	-1,024	1,440
DI6	Uspješnost studiranja	5,45	1,303	-0,982	1,418
DI7	Prisutnost visokog učilišta u medijima	5,99	1,213	-1,432	2,350
DI8	Unutarnja i vanjska mobilnost studenata i zaposlenika	6,00	1,160	-1,519	3,068
DI9	Etičnost i moralnost, dostupnost i transparentnost podataka o poslovanju, nabavi i donacijama	5,82	1,219	-1,005	0,987
DI10	Obrazovanje za održivi razvoj	5,83	1,190	-1,220	2,236
DI11	Ostvarivanje dobrobiti svim interesnim skupinama i široj društvenoj zajednici	6,01	1,158	-1,395	2,326
DI12	Konkurentska prednost	5,96	1,134	-1,237	1,798

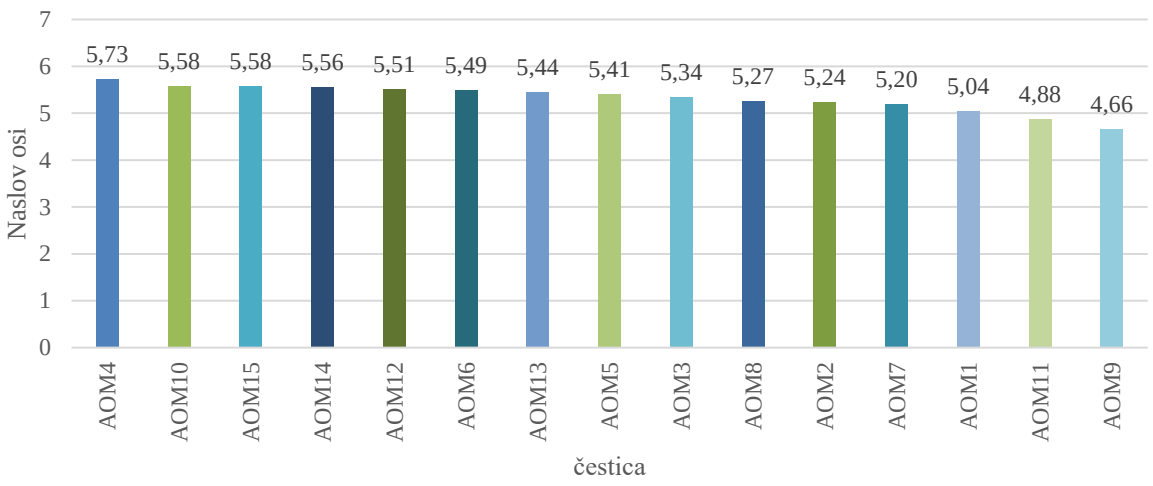
Kod	Čestica	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
DI13	Istovremeno ostvarivanje ekoloških, društvenih i ekonomskih ciljeva	5,90	1,148	-1,145	1,670
Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR		**5,85**	**1,063**	**-1,292**	**2,387**
POOR1	Kvaliteta cjelokupnog sustava obrazovanja	5,98	1,237	-1,635	3,463
POOR2	Izobrazba djelatnika u sustavu visokog obrazovanja kontinuiranim profesionalnim usavršavanjem	5,92	1,297	-1,594	2,940
POOR3	Dostupnost studijskih programa o održivom razvoju	5,64	1,314	-1,013	1,031
POOR4	Dostupnost izbornih kolegija o održivom razvoju	5,75	1,318	-1,141	1,302
POOR5	Izvještavanje o vlastitim nastojanjima i postignućima koja su u skladu s načelima održivog razvoja	5,75	1,139	-1,054	1,843
POOR6	Promicanje načela održivog razvoja vlastitim primjerom poslovanja	6,03	1,195	-1,477	2,440

Izvor: izračun autorice

Normalnost distribucije koja se drži prihvatljivom s obzirom na simetriju provjerena je izračunavanjem koeficijenata asimetrije, čije se vrijednosti kreću od -1,635 do 0,045 upućuju na zaključak kako gotovo sve čestice imaju negativnu asimetriju. Normalnost distribucije koja se odnosi na zaobljenost izračunata koeficijentima spljoštenosti ili zaobljenosti, čije se vrijednosti kreću izvan prihvatljivog intervala od -1 do +1 (Leech et al., 2005) odnosno od -0,640 do 3,608, što upućuje na zaključak kako distribucija odstupa od normalne.

Dimenzija „doprinosi implementacije - DI“ ocijenjena je s najvišom prosječnom ocjenom ($\bar{x}$ = 5,86, SD = 0,061), najnižom prosječnom ocjenom ($\bar{x}$ = 5,33, SD = 0,001) ocijenjena je dimenzija „aktivnosti održivog marketinga - AOM“, dok je prosječnom ocjenom odnosno srednjim vrijednošću 5,85 (SD = 1,063) ocijenjena dimenzija „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“.

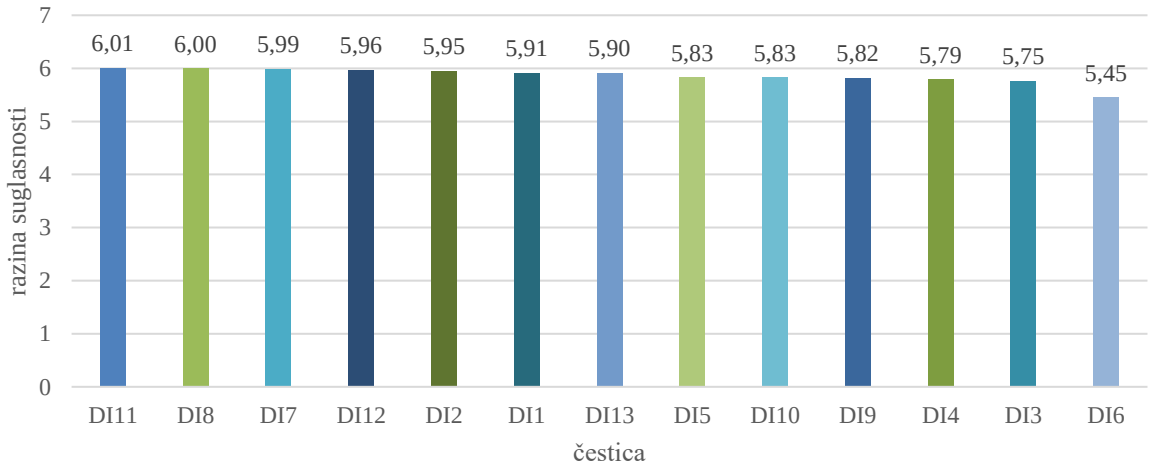
Najbolje ocijenjena čestica dimenzije „aktivnosti održivog marketinga - AOM“ je čestica AOM4 „partnerski odnosi s tijelima regionalne i lokalne uprave“ ($\bar{x}$ = 5,73, SD = 1,200), dok je čestica AOM9 „redovito razmatranje utjecaja poslovnih odluka na različite pripadnike interesnih skupina, prirodne i materijalne resurse te društvo u cjelini“ ($\bar{x}$ = 4,66, SD = 1,551) najniže ocijenjena, što prikazuje grafikon 19.



Grafikon 19. Rezultati deskriptivne statističke analize čestica dimenzije „aktivnosti održivog marketinga - AOM“ za uzorak ostalih dionika

Izvor: izrada autorice

Najviše ocijenjena čestica dimenzije „doprinosi implementacije - DI“ je čestica DI11 „ostvarivanje dobrobiti svim interesnim skupinama i široj društvenoj zajednici“ ($\bar{x}$ = 6,01, SD = 1,158), a najniže čestica DI6 „uspješnost studiranja“ ($\bar{x}$ = 5,45, SD = 1,303), što prikazuje grafikon 20.

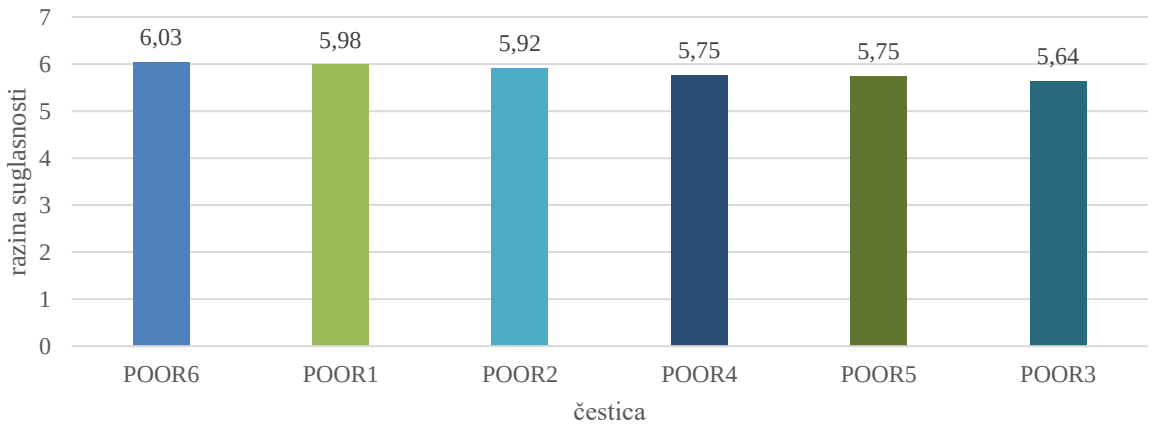


Grafikon 20. Rezultati deskriptivne statističke analize čestica dimenzije „doprinosi implementacije - DI“ za uzorak ostalih dionika

Izvor: izrada autorice

Najviše ocijenjena čestica dimenzije „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“ je čestica POOR6 „promicanje načela održivog razvoja vlastitim primjerom poslovanja“ ($\bar{x}$ =

6,03, SD = 1,195), a najniže ocijenjena čestica je POOR3 „dostupnost studijskih programa o održivom razvoju“ ($\bar{x}$ = 5,64, SD = 1,314), što prikazuje grafikon 21.



Grafikon 21. Rezultati deskriptivne statističke analize čestica dimenzije „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“ za uzorak ostalih dionika

Izvor: izrada autorice

Osnovne parametre deskriptivne statističke analize zavisnog latentnog konstrukta prvog reda „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ prikazuje tablica 27.

Tablica 27. Deskriptivna statistička analiza latentnog konstrukta „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ (n = 380)

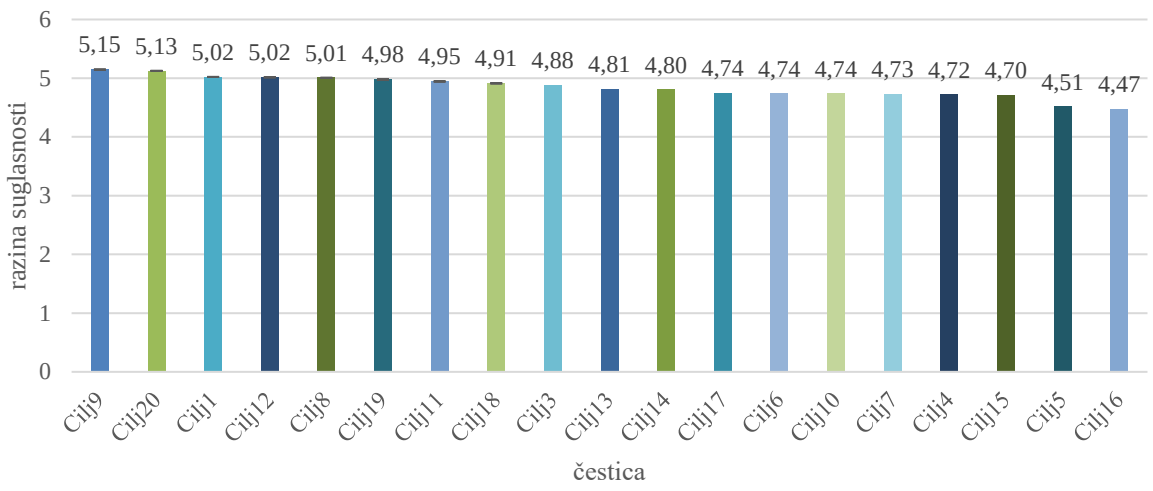
Kod	Čestica	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
Uspješnost postizanja ciljeva (UPC)		**4,86**	**0,989**	**0,113**	**-0,103**
Cilj1	Učinkovitost upravljanja visokim učilištem	5,02	1,100	0,236	-0,066
Cilj3	Kontinuirani profesionalni razvoj i usavršavanje zaposlenika	4,88	1,233	-0,320	0,073
Cilj4	Primjena informacijske i komunikacijske tehnologije u učenju i obrazovanju	4,72	1,350	-0,343	-0,074
Cilj5	Motivirajuće okruženje za učenje i poučavanje	4,51	1,276	0,660	-0,323
Cilj6	Unaprjeđenje studentskog standarda u cilju veće pravednosti, uz posebnu skrb za socijalnu dimenziju studiranja	4,74	1,518	-0,507	-0,153
Cilj7	Intenziviranje dolazne i odlazne mobilnosti studenata i zaposlenika	4,73	1,455	-0,197	-0,347
Cilj9	Kvaliteta nastavnih programa	5,15	1,358	0,164	-0,505
Cilj10	Prilagodba nastavnih programa kojima se ostvaruje doprinos održivom razvoju, vodeći pri tom računa o specifičnostima lokalne sredine i zajednice	4,74	1,378	-0,161	-0,341

Kod	Čestica	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
Cilj11	Omogućavanje pristupa obrazovanju svim društvenim dionicima	4,95	1,342	0,713	-0,665
Cilj12	Kontinuirana provedba aktivnosti za podizanje razine obrazovne strukture populacije	5,02	1,268	0,285	-0,576
Cilj13	Kompetentnost studenata za buduća zanimanja, kreativni i inovativni rad i razvoj	4,81	1,382	0,132	-0,435
Cilj14	Integriranje načela, vrijednosti i prakse održivog razvoja u sve aspekte obrazovanja i poslovanja	4,80	1,387	-0,637	-0,337
Cilj15	Izvještavanje o vlastitim nastojanjima i postignućima koja su u skladu s načelima održivog razvoja	4,70	1,367	-0,617	-0,094
Cilj16	Etičnost, moralnost i javnost djelovanja	4,47	1,430	-0,315	-0,329
Cilj17	Sposobnost zadovoljavanja potreba i želja ključnih interesnih skupina	4,74	1,180	-0,310	0,044
Cilj18	Osiguranje minimalnih standarda pristupačnosti visokih učilišta studentima s invaliditetom	4,91	1,252	0,025	-0,301
Cilj19	Doprinos stvaranju društva znanja i kolektivnog blagostanja	4,98	1,308	0,125	-0,472
Cilj20	Prijenos inovacija iz znanosti u gospodarstvo i društvene djelatnosti	5,13	1,193	-0,573	-0,147

Izvor: izračun autorice

Normalnost distribucije provjerena je izračunavanjem koeficijenata asimetrije, čije se vrijednosti kreću od -0,637 do 0,713 i upućuju na zaključak kako velik udio čestica ima negativnu asimetriju, dok je normalnost distribucije koja se odnosi na zaobljenost izračunata koeficijentima spljoštenosti čija se vrijednost kreće od -0,665 do 0,044. Kako se sve izračunate vrijednosti nalaze u rasponu od -1 do +1, distribucija podataka ne odstupa značajno od normalne (Leech et al., 2005).

Temeljem podataka prikazanih prethodnom tablicom 25. može se zaključiti kako je čestica Cilj9 „kvaliteta nastavnih programa“ ocijenjena najvišom prosječnom ocjenom ($\bar{x}$ = 5,15, SD = 1,350), slijedi čestica Cilj20 „prijenos inovacija iz znanosti u gospodarstvo i društvene djelatnosti“ ($\bar{x}$ = 5,13, SD = 1,094), dok su čestice Cilj5 „motivirajuće okruženje za učenje i poučavanje“ ($\bar{x}$ = 4,51, SD = 1,276) te Cilj16 „etičnost, moralnost i javnost djelovanja“ ($\bar{x}$ = 4,47, SD = 1,430) ocijenjene najnižim prosječnim ocjenama, što prikazuje grafikon 22.



Grafikon 22. Rezultati deskriptivne statističke analize čestica latentnog konstrukta „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“

Izvor: izrada autorice

5.3.2.4.3. Bivarijatna statistička analiza

Pošto je u prethodnom potpoglavlju prikazano i obrazloženo kako uvjet normalnosti distribucije podataka nije zadovoljen, za ispitivanje postojanja statistički značajnih razlika u ocjenama mjernog konstrukta održivi marketing i njegovih pripadajućih čestica za dvije različite skupine ispitanika u odnosu na njihov status u smislu pripadaju li skupini studenata ili ostalih dionika, za usporedbu razlika zbroja rangova ocjena dviju populacija primijenjen je Mann-Whitney U test za nezavisne uzorke (Horvat & Mijoč, 2019). Nezavisna, nominalna varijabla definirana dvjema kategorijama predstavlja status ispitanika, dok su čestice mjernog konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ mjerene omjernom ljestvicom zavisne varijable. Rezultate analize prikazuje tablica 28., a uključuju rezultate testa statističke značajnosti razlika u ocjenama dimenzija latentnog konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ u odnosu na status ispitanika, odnosno pripadnost skupini studenata ili ostalih dionika.

Za odgovor na istraživačko pitanje postoji li statistički značajna razlika u ocjenama mjernog konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ i njegovih pripadajućih čestica za dvije skupine ispitanika u odnosu na njihov status u smislu pripadaju li skupini studenata ili ostalih dionika postavljena je nul hipoteza koja glasi H_0: Ne postoje statistički značajne razlike u prosječnim ocjenama mjernog konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ između studenata i skupine ostalih dionika visokog obrazovanja.

Tablica 28. Test statističke značajnosti razlika dimenzija latentnog konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ u odnosu na status ispitanika

Kod čestice	STUDENTI (n = 1.663)		OSTALI DIONICI (n = 380)		Mann-Whitney U test	Z	p-vrijednost
	Aritmetička sredina	Medijan	Aritmetička sredina	Medijan			
Aktivnosti održivog marketinga - AOM	**5,15**	**5,07**	**5,33**	**5,33**	**275718,000**	**-3,882**	**0,000**
AOM1	4,64	5,00	5,04	5,00	264246,000	-5,179	**0,000**
AOM2	5,18	5,00	5,24	5,00	306576,500	-0,936	0,349
AOM3	5,20	5,00	5,34	5,00	292371,000	-2,332	**0,020**
AOM4	5,22	5,00	5,73	6,00	244162,000	-7,130	**0,000**
AOM5	5,51	6,00	5,41	6,00	306820,500	-0,910	0,363
AOM6	5,17	5,00	5,49	6,00	261831,000	-5,377	**0,000**
AOM7	5,10	5,00	5,20	5,00	299852,000	-1,590	0,112
AOM8	5,27	5,00	5,27	5,00	309786,000	-0,612	0,540
AOM9	4,52	4,00	4,66	5,00	283443,000	-3,251	**0,001**
AOM10	5,41	6,00	5,58	6,00	288340,500	-2,740	**0,006**
AOM11	4,94	5,00	4,88	5,00	314549,000	-0,140	0,888
AOM12	5,32	5,00	5,51	6,00	281782,000	-3,387	**0,001**
AOM13	5,11	5,00	5,44	6,00	267002,000	-4,855	**0,000**
AOM14	5,27	5,00	5,56	6,00	271000,000	-4,450	**0,000**
AOM15	5,35	6,00	5,58	6,00	283655,500	-3,198	**0,001**
Doprinosi implementacije - DI	**5,64**	**5,77**	**5,86**	**6,00**	**284139,500**	**-3,071**	**0,002**
DI1	5,60	6,00	5,91	6,00	274285,000	-4,171	**0,000**
DI2	5,68	6,00	5,95	6,00	286724,000	-2,933	**0,003**
DI3	5,42	5,00	5,75	6,00	276922,000	-3,884	**0,000**
DI4	5,70	6,00	5,79	6,00	308962,000	-0,701	0,483
DI5	5,51	5,00	5,83	6,00	278753,500	-3,724	**0,000**
DI6	5,57	6,00	5,45	6,00	295573,500	-2,028	**0,043**
DI7	5,84	6,00	5,99	6,00	302429,000	-1,394	0,163
DI8	5,79	6,00	6,00	6,00	291134,000	-2,517	**0,012**
DI9	5,80	6,00	5,82	6,00	315405,500	-0,057	0,955
DI10	5,54	6,00	5,83	6,00	295124,500	-2,096	**0,036**
DI11	5,68	6,00	6,01	6,00	282781,500	-3,373	**0,001**
DI12	5,56	6,00	5,96	6,00	276566,000	-3,956	**0,000**
DI13	5,68	6,00	5,90	6,00	290924,500	-2,519	**0,012**
Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR	**5,48**	**5,67**	**5,85**	**6,00**	**264235,500**	**-5,012**	**0,000**
POOR1	5,82	6,00	5,98	6,00	294710,500	-2,166	**0,030**
POOR2	5,71	6,00	5,92	6,00	291692,500	-2,472	**0,013**
POOR3	5,18	5,00	5,64	6,00	265228,500	-5,043	**0,000**
POOR4	5,37	5,00	5,75	6,00	264572,500	-5,124	**0,000**
POOR5	5,29	5,00	5,75	6,00	256730,500	-5,884	**0,000**
POOR6	5,53	6,00	6,03	6,00	254669,000	-6,159	**0,000**

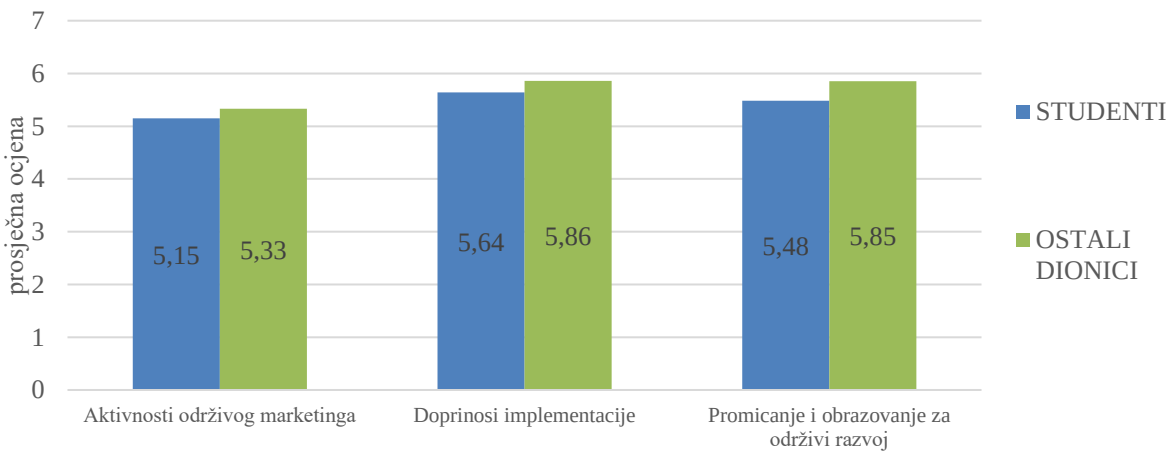
Napomena: Podebljane p-vrijednosti statistički su značajne.
Izvor: izračun autorice

Rezultati Mann-Whitney U testa potvrđuju kako se za čestice konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ čije su p-vrijednosti niže od 0,05 te stoga kao signifikantne u tablici prikazane podebljano, može potvrditi postojanje statistički značajnih razlika između prosječnih ocjena ispitanika koji svojim statusom pripadaju skupini studenata i ispitanika koji pripadaju skupini ostalih dionika. Izračunati prosjeci rangova upućuju na zaključak kako u odnosu na

studente, ostali dionici dodjeljuju statistički značajno više ocjene svim statistički značajnim česticama, izuzev čestici DI6 „uspješnost studiranja“ (prosječna ocjena studenata = 5,57, prosječna ocjena ostalih dionika = 5,45, U = 295573,500, p = 0,043).

„Doprinosi implementacije - DI“ (prosječna ocjena studenata = 5,64, prosječna ocjena ostalih dionika = 5,86, U = 284139,500, p = 0,002) dimenzija je konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ s najvišom ocjenom, a najniže ocijenjena dimenzija od strane obje skupine ispitanika je „aktivnosti održivog marketinga - AOM“ (prosječna ocjena studenata = 5,15, prosječna ocjena ostalih dionika = 5,33, U = 275718,000, p = 0,000), što prikazuje Grafikon 23.

Studenti najvišom ocjenom ocjenjuju česticu DI7 „prisutnost visokog učilišta u medijima“ ($\bar{x}$ = 5,84), dok ostali dionici najvišom ocjenom ocjenjuju česticu POOR6 „promicanje načela održivog razvoja vlastitim primjerom poslovanja“ ($\bar{x}$ = 6,03). Čestica kojoj ispitanici obje skupine dodjeljuju najnižu ocjenu je AOM9 „redovito razmatranje utjecaja poslovnih odluka na različite pripadnike interesnih skupina, prirodne i materijalne resurse te društvo u cjelini“, koju studenti ocjenjuju prosječnom ocjenom 4,52, a ostali dionici s prosječnom ocjenom 4,66 (U = 283443,000, p = 0,001).



Grafikon 23. Rezultati testa statističke značajnosti razlika u ocjenama dimenzija latentnog konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ u odnosu na pripadnost ispitanika skupini studenata ili ostalih dionika

Izvor: izrada autorice

Kako je za 26 od sveukupno 34, odnosno većinu čestica utvrđena statistički značajna razlika u ocjenama održivog marketinga, odbacuje se nul-hipoteza i prihvaća se alternativna hipoteza H2 Postoje statistički značajne razlike u prosječnim ocjenama

mjernog konstrukta održivi marketing visokog učilišta između studenata i ostalih dionika visokog obrazovanja potvrđuje se na razini pouzdanosti od $p < 0,05$.

5.3.2.4.4. Konfirmatorna faktorska analiza

Prethodno kreiranju mjernog i strukturnog modela, s ciljem provjere dimenzionalnosti odnosno utvrđivanja konstruktne valjanosti faktorskih struktura konstrukata „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ i „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ izlučenih eksplorativnom faktorskom analizom podataka pod modelom glavnih komponenti uz Varimax rotaciju u pilot istraživanju te testiranja diskriminantne i konvergentne valjanosti mjernih ljestvica, prema preporuci Haira et al. (2010) provedena je konfirmatorna faktorska analiza čiji je cilj, uz ostalo, i redukcija čestica upitnika u svrhu njegova unaprjeđenja.

S ciljem utvrđivanja i isključivanja multikolinearnosti konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ u smislu postojanja previsoke povezanosti između nezavisnih varijabli izračunati su koeficijenti korelacije, čije vrijednosti nisu bile više od 0,80 (Hair et al., 2010). Stoga je pristupljeno provedbi konfirmatorne faktorske analize sviju 34 čestica konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“, pri čemu su konzultirani pokazatelji adekvatnosti faktorske strukture i podudarnosti primjereni mjernim instrumentima u razvojnoj fazi prema sugestijama Haira et al. (2010): hi-kvadrat test o pretpostavljenom obliku distribucije (χ^2), prikladnost modela provjerena je koeficijentima pristajanja odnosno komparativnim indeksom prikladnosti (CFI), normiranim indeksom prikladnosti (NFI), Tucker-Lewisovim indeksom (TLI) i standardiziranim korijenom srednjih kvadrata reziduala (SRMR), uz preporučene vrijednosti pokazatelja NFI i TLI u intervalu od 0,80 do 1,00 (Byrne, 1998), a CFI u intervalu od 0,90 do 1,00 i SRMR < 0,08 (Hair et al., 2010).

Rezultati konfirmatorne faktorske analiza sviju 34 čestica konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“, koji je eksplorativnom faktorskom analizom podataka pod modelom glavnih komponenti uz Varimax rotaciju s Kaiser normalizacijom u istraživanju stavova i percepcija dionika o manifestnim oblicima održivog marketinga, njegovoj razini primjene te ciljevima visokog obrazovanja definiran trofaktorskom strukturom, pri čemu je prikladnost podataka za faktorsku analizu potvrđena KMO testom i Bartlettovim testom ($X^2 = 69395,098$, $df = 561,000$, $p = 0,000$), potvrdili su trofaktorsku strukturu konstrukta „održivi marketing (OM)“ zadovoljavajućim vrijednostima pokazatelja adekvatnosti faktorske strukture i

podudarnosti (χ^2 = 23286,275, df = 1048,000, p = 0,000, CFI = 0,902, NFI = 0,801, TLI = 0,830, SRMR = 0,079). Navedeno upućuje na zaključak kako je za potrebe razvoja strukturnog i mjernog modela u dijelu koji slijedi, konstrukt „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ moguće specificirati kao trodimenzionalni konstrukt.

Što se tiče konstrukta „kvalitete usluge (KU)“ visokog učilišta, Leko Šimić i Štimac (2013) u svome su istraživanju faktorskom analizom primjenom metode glavnih osi, uz Varimax rotaciju s Kaiser normalizacijom definirali četiri faktora („dobiveno znanje“, „nenastavno osoblje“, „nastavno osoblje“, „organizacija“), kao i Barilović et al. (2013), koje „kvalitetu visokoobrazovne usluge“ sagledavaju kroz tvrdnje grupirane s obzirom na jednak broj različitih aspekata kvalitete usluge („nastavni kadar“, „nenastavno osoblje“, „organizacija i resursi“ te „znanje“ kao obrazovna usluga). Kako su Štimac i Leko Šimić (2012) faktorskom analizom podataka prikupljenih istim mjernim instrumentom izlučile tri faktora („organizacija i nastavno osoblje“, „nenastavno osoblje“ i „dobiveno znanje“), s ciljem potvrđivanja faktorske strukture konstrukta „kvaliteta usluge (KU)“ visokog učilišta definirane faktorskim analizama autorica (Štimac & Leko Šimić, 2012; Leko Šimić & Štimac, 2013), nad podacima prikupljenim ovim istraživanjem (prikladnost podataka za faktorsku analizu utvrđena je KMO testom i Bartlettovim testom X^2 = 26708,038, df = 105,000, p = 0,000) provedena je konfirmatorna faktorska analiza četverofaktorske strukture koja nije rezultirala zadovoljavajućim pokazateljima, kao niti konfirmatorna faktorska analiza trofaktorske strukture te je stoga provedena konfirmatorna faktorska analiza s dva i sa jednim faktorom, koja je u konačnici rezultirala najboljim pokazateljima.

Konfirmatorna faktorska analiza jednofaktorske strukture sviju čestica rezultirala je granično zadovoljavajućim pokazateljima. U cilju unaprjeđenja analizirana su faktorska opterećenja te su izbačene tri čestice (SQ16, SQ17 i SQ19) koje su opterećivale dva faktora i jedna čestica (SQ18) s faktorskim opterećenjem 0,401, dakle nižim od preporučenih 0,50 (Hair et al., 2010) za eksplorativna istraživanja. Ponovnom faktorskom analizom postignuti su znatno bolji rezultati, što prikazuje tablica 29. u nastavku, koji upućuju na zaključak kako za potrebe razvoja strukturnog i mjernog modela u dijelu koji slijedi, konstrukt „kvaliteta usluge (KU)“ valja specificirati kao jednodimenzionalni konstrukt.

Tablica 29. Pokazatelji rezultata konfirmatorne faktorske analize različitih struktura konstrukta „kvaliteta usluge (KU)“

Struktura modela KU	χ^2	df	p	CFI	TLI	NFI	SRMR
četverofaktorska struktura	4088,657	101	0,000	0,426	0,354	0,424	0,381
trofaktorska struktura	5635,750	101	0,000	0,515	0,434	0,513	0,401
dvofaktorska struktura	7966,802	134	0,000	0,789	0,751	0,786	0,066
jednofaktorska struktura	9986,672	152	0,000	0,682	0,642	0,678	0,083
jednofaktorska struktura (bez 4 čestice)	**5869,980**	**90**	**0,000**	**0,917**	**0,862**	**0,916**	**0,039**

Napomena: χ^2 - hi-kvadrat test o pretpostavljenom obliku distribucije; CFI - komparativni indeks prikladnosti; NFI - normirani indeks prikladnosti; TLI - Tucker-Lewisov indeks; SRMR - standardizirani korijen srednjih kvadrata reziduala.
Izvor: izračun autorice

Konačno, provedena je i konfirmatorna faktorska analiza konstrukta „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“, koja je eksplorativnom faktorskom analizom podataka pod modelom glavnih komponenti uz Varimax rotaciju s Kaiser normalizacijom u istraživanju stavova i percepcija dionika o manifestnim oblicima održivog marketinga, njegovoj razini primjene te ciljevima visokog obrazovanja rezultirala jednofaktorskom strukturom. Rezultati provedene konfirmatorne faktorske analize jednofaktorske strukture konstrukta „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ nad podacima prikupljenim ovim istraživanjem, za koje je prikladnost podataka za faktorsku analizu potvrđena KMO testom i Bartlettovim testom (X^2 = 26401,826, df = 105,000, p = 0,000), predstavljaju zadovoljavajuće pokazatelje (χ^2 = 1068,611, df = 89,000 p = 0,000, CFI = 0,907, NFI = 0,804, TLI = 0,813, SRMR = 0,061) koji upućuju na zaključak kako za potrebe razvoja strukturnog i mjernog modela u dijelu koji slijedi, konstrukt „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ valja specificirati kao jednodimenzionalni konstrukt.

Rezultati provedenih konfirmatornih faktorskih analiza potvrđuju konvergentnu i diskriminantnu valjanost jer sve pripadajuće čestice svojim visokim faktorskim opterećenjima opterećuju odgovarajući faktor te niskim ostale faktore, izuzev prethodno navedenih čestica konstrukta „kvaliteta usluge (KU)“ koje su stoga i isključene iz daljnje analize. Sve ostale čestice konstrukata u ovoj su fazi analize zadržane iz razloga što njihove faktorske strukture posjeduju zadovoljavajuće vrijednosti pokazatelja adekvatnosti faktorske strukture i podudarnosti te će se razmatrati u sljedećoj fazi analize.

Pouzdanost mjernih ljestvica konstrukata provjerena je pokazateljima Cronbach alfa i korelacija čestica s pripadajućim konstruktima, što prikazuje tablica 30. Vrijednosti Cronbach alfa koeficijenata mjernih ljestvica kreću se od 0,928 do 0,958, dok su sve vrijednosti korelacija

čestica s pripadajućim konstruktom više od preporučene granične vrijednosti od 0,30 (Nunnally, 1967), čime je potvrđena interna konzistentnost te su stoga sve čestice zadržane i bit će analizirane u kontekstu strukturnog i mjernog modela u sljedećoj fazi.

Tablica 30. Pokazatelji pouzdanosti mjernih ljestvica konstrukata glavnog istraživanja

Konstrukt/čestica	Cronbach α	Korelacija čestice s konstruktom
Aktivnosti održivog marketinga - AOM	**0,939**	
AOM1		0,449
AOM2		0,731
AOM3		0,614
AOM4		0,728
AOM5		0,695
AOM6		0,756
AOM7		0,708
AOM8		0,734
AOM9		0,684
AOM10		0,622
AOM11		0,699
AOM12		0,813
AOM13		0,760
AOM14		0,738
AOM15		0,593
Doprinosi implementacije - DI	**0,958**	
DI1		0,700
DI2		0,727
DI3		0,762
DI4		0,763
DI5		0,813
DI6		0,731
DI7		0,833
DI8		0,767
DI9		0,779
DI10		0,787
DI11		0,827
DI12		0,790
DI13		0,859
Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR	**0,928**	
POOR1		0,752
POOR2		0,793
POOR3		0,688
POOR4		0,815
POOR5		0,854
POOR6		0,835
Uspješnost postizanja ciljeva (UPC)	**0,953**	
Cilj1		0,663
Cilj3		0,748
Cilj4		0,689
Cilj5		0,737
Cilj6		0,767
Cilj7		0,715
Cilj9		0,774
Cilj10		0,765
Cilj11		0,800

Konstrukt/čestica	Cronbach α	Korelacija čestice s konstruktom
Cilj12		0,757
Cilj13		0,816
Cilj18		0,788
Cilj19		0,601
Cilj20		0,724
Kvaliteta usluge (KU)	**0,949**	
SQ1		0,755
SQ2		0,828
SQ3		0,771
SQ4		0,580
SQ5		0,817
SQ6		0,589
SQ7		0,533
SQ8		0,810
SQ9		0,768
SQ10		0,798
SQ11		0,754
SQ12		0,664
SQ13		0,656
SQ14		0,715
SQ15		0,683

Izvor: izračun autorice

Potvrđivanjem sadržajne, kriterijske i konstruktne valjanosti mjernih instrumenata osigurana je osnova za razvoj i testiranje strukturnog modela povezanosti održivog marketinga i uspješnosti poslovanja, koji je testiran PLS-SEM multivarijatnom statističkom analizom, a čiji se rezultati donose u dijelu koji slijedi.

5.3.2.4.5. Multivarijatna statistička analiza strukturnog modela povezanosti održivog marketinga s uspješnošću poslovanja visokog učilišta

Nakon prethodno opisanog pročišćivanja mjernih instrumenata te utvrđivanja njihovih primjerenih i valjanih struktura, pristupljeno je razvoju i testiranju strukturnog modela povezanosti održivog marketinga i uspješnosti poslovanja.

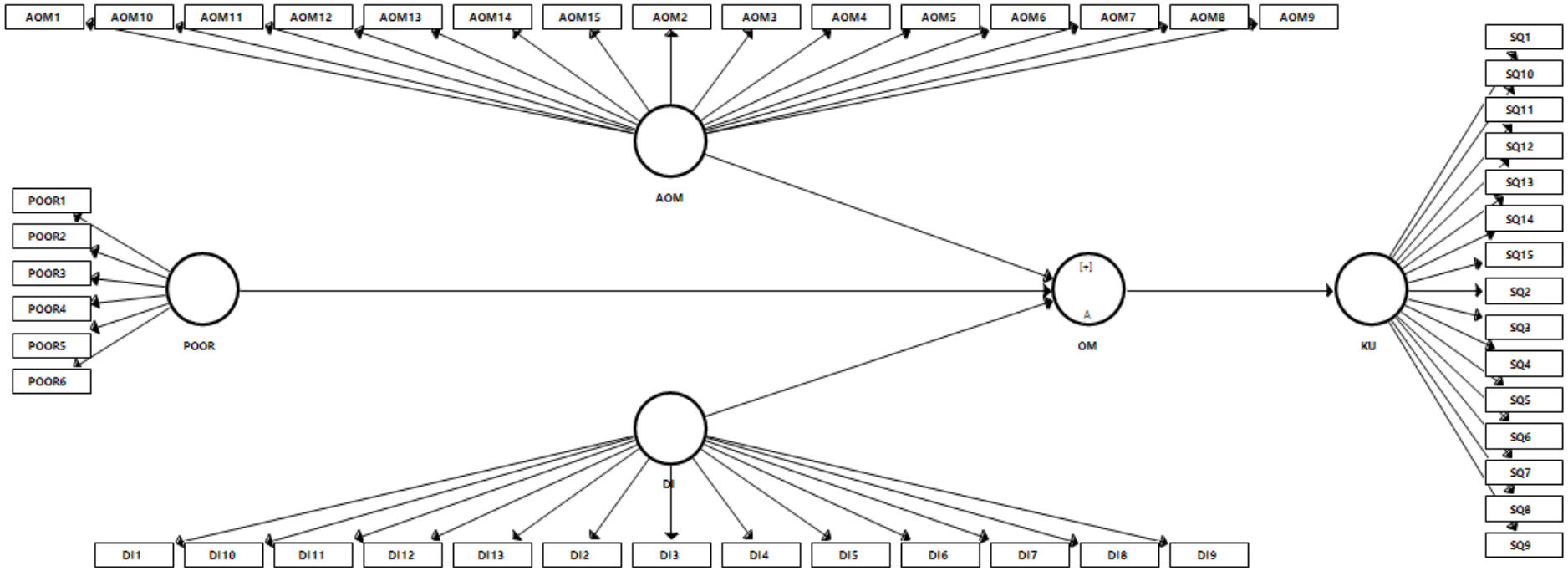
Kako je prethodno objašnjeno, a dostupna relevantna literatura studentsku populaciju drži adekvatnom isključivo za procjenu kvalitete usluge visokih učilišta dok se ostali dionici visokog obrazovanja drže skupinama ispitanika prikladnim za procjenjivanje uspješnosti poslovanja, u ovome radu uspješnost poslovanja sagledava se kroz (1) kvalitetu usluge i (2) uspješnost postizanja postavljenih ciljeva. Tako su temeljem prikladnosti ispitanika za procjenu uspješnosti poslovanja, s ciljem testiranja postavljenih hipoteza utvrđena dva strukturna

modela, za svaku od navedene skupine ispitanika zasebno, prikazana shemama 32. i 33. koje slijede u nastavku.

Prvim predloženim modelom „OM-KU“ kojeg prikazuje shema 32. ispituje se povezanost održivog marketinga i percipirane kvalitete visokoobrazovne usluge kao mjere uspješnosti poslovanja visokog učilišta, u kojem je „održivi marketing visokog učilišta (OM)“definiran kao formativni konstrukt po uzoru na prethodno provedena istraživanja (Jarvis et al., 2003; Abou-Warda, 2014; Lučić, 2020b; Mukif et al., 2020; Sinčić Ćorić et al., 2020), kao i konstrukt „kvalitete usluge (KU)“ (prema Sankar, 2018; Gora et al., 2019; Mulyono et al., 2020; Schijns, 2021) sagledana kao mjera uspješnosti poslovanja visokog učilišta te je sukladno navedenom, primjenom PLS-SEM metode provedena analiza procjene strukturnog modela i testirane su postavljene hipoteze.

Kako se PLS modeli sastoje od (1) mjernog ili vanjskog modela koji obuhvaća veze između latentnih konstrukata i pripadajućih manifestnih varijabli i (2) strukturnog ili unutarnjeg modela koji obuhvaća veze između endogenih i egzogenih latentnih varijabli odnosno konstrukata (Henseler et al., 2009; Matthews et al., 2018), „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ u predloženom modelu predstavlja egzogeni konstrukt bez ijedne u njega usmjerene strukturne veze te se kao nezavisna varijabla modela uobičajeno prikazuje na lijevoj strani strukturnog modela, dok „kvaliteta usluge (KU)“ kao mjera uspješnosti predstavlja zavisni, endogeni latentni konstrukt koji se nalazi na desnoj strani strukturnog modela (Starstedt et al., 2017).

Strukturni model „OM-KU“ kojim se ispituje povezanost „održivog marketinga visokog učilišta (OM)“ i „kvalitete usluge (KU)“ kao mjere poslovne uspješnosti visokog učilišta prikazan shemom 32. definiran je jednim egzogenim konstruktom višeg reda „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ koji se sastoji od triju konstrukata nižeg reda („aktivnosti održivog marketinga - AOM“, „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“ i „doprinosi implementacije - DI“) i jednim endogenim latentnim konstruktom „kvaliteta usluge (KU)“. „Održivi marketing visokog učilišta (OM)“ kao konstrukt višeg reda definiran je formativnim mjerenjem iz razloga što ga određuju konstrukti nižeg reda mjereni reflektivno i koji nisu zamjenjivi, a koji se naziva reflektivno-formativnim modelom, tipa II (Jarvis et al., 2003; Starstedt et al., 2017).



Shema 32. Mjerni i strukturni model „OM-KU“

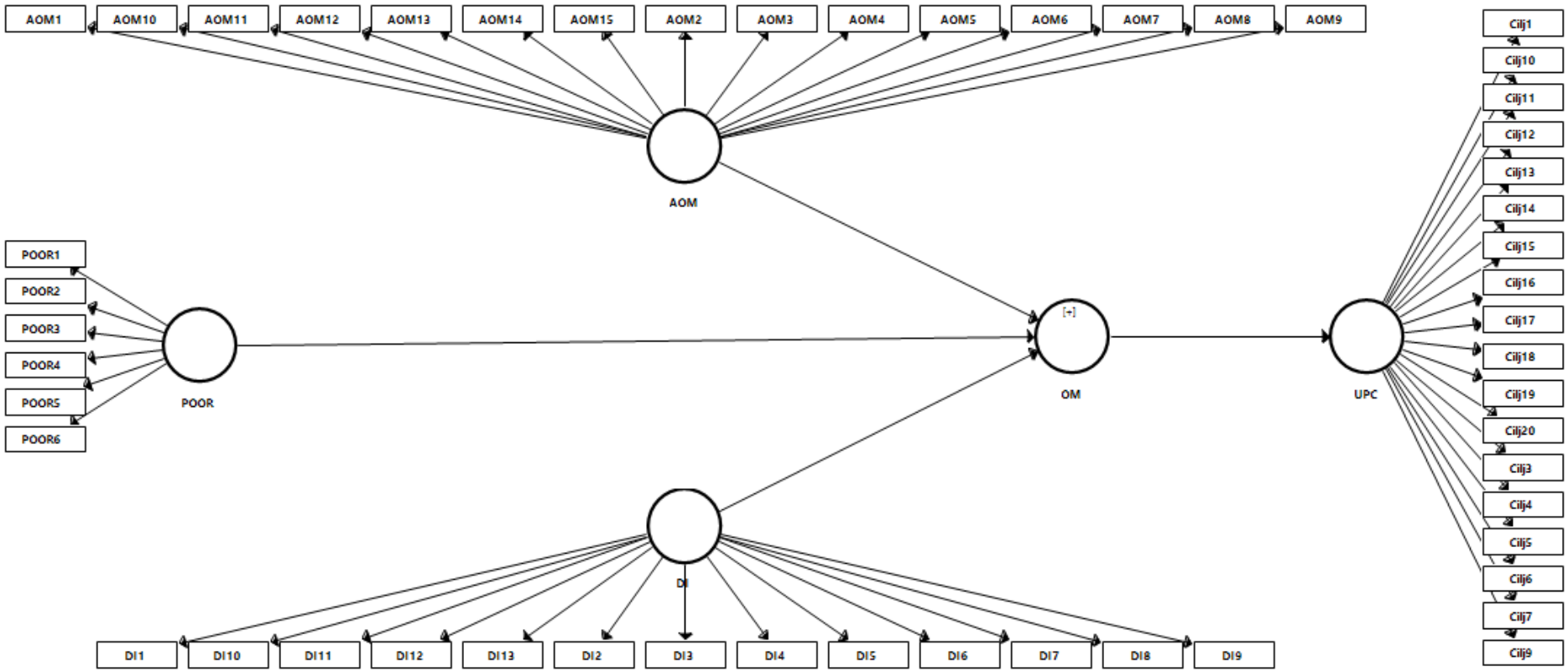
Izvor: izrada autorice

Strukturni model povezanosti održivog marketinga i uspješnosti postizanja ciljeva (OM-UPC) prikazan shemom 33. definiran je jednim egzogenim konstruktom višeg reda „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ koji se sastoji od triju konstrukata nižeg reda („aktivnosti održivog marketinga - AOM“, „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“ i „doprinosi implementacije - DI“) i jednim endogenim latentnim konstruktom „uspješnost postizanja ciljeva - UPC“. „Održivi marketing visokog učilišta (OM)“ kao konstrukt višeg reda i u ovom strukturnom modelu jednako je definiran, dakle kao reflektivno-formativni model, tipa II (Jarvis et al., 2003; Starstedt et al., 2017).

Evaluaciju konstrukata višeg reda primjenom PLS-SEM metode je prema Starstedtu et al. (2019) moguće provesti (1) pristupom ponovljenih indikatora ili (2) dvostupanjskim ili sekvencijalnim pristupom, dok Becker et al. (2012) navode i (3) hibridni pristup. Kako Becker et al. (2012) pristup ponovljenih indikatora objašnjavaju prikladnim isključivo za modele čiji konstrukti nižeg reda imaju jednak broj indikatora, što kod predloženih modela nije slučaj, u ovome radu odabran je dvostupanjski pristup evaluacije mjernog konstrukta višeg reda „održivi marketing visokog učilišta (OM)“.

Prema predloženom pristupu (Becker et al., 2012) koji ne iziskuje jednak broj indikatora konstrukata nižeg reda, prva faza evaluacije mjernog modela ne obuhvaća konstrukt višeg reda, već se rezultati latentnih konstrukata koriste u drugoj fazi, kao manifestne varijable konstrukta višeg reda. Postupak evaluacije modela proveden je sukladno preporukama Haira et al. (2020) i Sarstedta et al. (2019), pa se u dijelovima koji slijede najprije iznose rezultati prve faze evaluacije konstrukata nižeg reda reflektivnog mjernog modela, nakon čega slijedi evaluacija strukturnog modela.

„Održivi marketing visokog učilišta (OM)“ u predloženom strukturnom modelu „OM-UPC“ za uzorak ostalih dionika visokog obrazovanja (shema 33.) predstavlja egzogeni konstrukt bez ijedne u njega usmjerene strukturne veze te se kao nezavisna varijabla modela prikazuje na lijevoj strani strukturnog modela, dok poslovna uspješnost u smislu „uspješnosti postizanja ciljeva (UPC)“ predstavlja zavisni, endogeni latentni konstrukt koji se nalazi na desnoj strani strukturnog modela (Starstedt et al., 2017).



Shema 33. Mjerni i strukturni model „OM-UPC“

Izvor: izrada autorice

5.3.2.4.5.1. Procjena reflektivnog mjernog modela

Egzogeni konstrukt višeg reda „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ (reflektivno-formativni, tip II) određen trima reflektivnim konstruktima nižeg reda te endogeni konstrukt modela također mjeren reflektivnim varijablama, evaluiran je PLS-SEM metodom dvostupanjskog pristupa koji ne iziskuje jednak broj indikatora konstrukata nižeg reda, pri čemu je korištena automatska postavka SmartPLS aplikacije: shema ponderiranog puta koju Hair et al. (2013) preporučuju kao odgovarajući pristup razmatranja veza specificiranih modela koji uključuju konstrukte višeg reda: Primijenjena je „A“ postavka načina ponderiranja indikatora formativnog konstrukta sukladno preporuci Beckera et al. (2013) uz maksimalan broj iteracija 300 i kriterij zaustavljanja 10^-7. Analiza i evaluacija modela obuhvaća ispitivanje pouzdanosti indikatora i unutarnje dosljednosti te diskriminantne i konvergentne valjanosti (Hair et al., 2020; Sarstedt et al., 2019).

Procjena reflektivnog mjernog modela započinje provjerom pouzdanosti indikatora, pri čemu se u društvenim znanostima manifestne varijable vanjskog faktorskog opterećenja čije se vrijednosti kreću od 0,60 do 0,70 drže prihvatljivima prema Hairu et al. (2017), dok se one nižih vrijednosti, koje se kreću od 0,40 do 0,70 izostavljaju iz analize isključivo ukoliko time doprinose povećanju kompozitne pouzdanosti (CR) ili prosječno izlučenoj varijanci (AVE) u modelu (Ramayah et al., 2018).

Temeljem rezultata inicijalne analize zaključeno je kako svi indikatori modela „OM-KU“ za uzorak studenata imaju standardizirana faktorska opterećenja viša od kritične vrijednosti 0,70, izuzev indikatora AOM1, AOM15 koji su uklonjeni, kao i DI10, DI12 te POOR1 iz razloga što je analizom korelacija latentnih varijabli utvrđeno da opterećuju krivi konstrukt. Uklanjanje navedenih indikatora u sljedećoj je iteraciji rezultiralo povećanjem vrijednosti kompozitne pouzdanosti (CR) i prosječno izlučene varijance (AVE) te je sukladno preporuci Ramayah et al. (2018) donesena odluka kako se iz daljnje analize navedene čestice isključuju, a kako uklanjanje indikatora AOM3, AOM10, SQ12, SQ6 i SQ7 s nižim standardiziranim vrijednostima od preporučenih, što prikazuje tablica 31., ne doprinosi povećanju prosječno izlučene varijance niti kompozitne pouzdanosti, isti su zadržani u daljnjoj analizi.

Unutarnja dosljednost procijenjena je pomoću kompozitne pouzdanosti (CR), Cronbach alfa koeficijenta i Dijkstra-Henselerova Rho koeficijenta (Rho_A), pri čemu se vrijednosti između

0,60 i 0,70 drže zadovoljavajućim u eksploratornim istraživanjima, dok kasnije faze istraživanja zahtijevaju višu razinu granične vrijednosti od 0,70 do 0,90 (Hair et al., 2020).

Tablica 31. Analiza mjernog reflektivnog modela „OM-KU“

Konstrukt	Varijabla	Standardizirano faktorsko opterećenje	Cronbach α	Rho_A	CR	AVE
Aktivnosti održivog marketinga - AOM	AOM10	0,673	0,940	0,943	0,947	0,581
	AOM11	0,729				
	AOM12	0,832				
	AOM13	0,808				
	AOM14	0,768				
	AOM2	0,799				
	AOM3	0,669				
	AOM4	0,809				
	AOM5	0,772				
	AOM6	0,806				
	AOM7	0,719				
	AOM8	0,776				
	AOM9	0,725				
Doprinosi implementacije - DI	DI1	0,760	0,921	0,923	0,939	0,718
	DI11	0,823				
	DI13	0,886				
	DI2	0,782				
	DI3	0,805				
	DI4	0,820				
	DI5	0,849				
	DI6	0,800				
	DI7	0,860				
	DI8	0,812				
	DI9	0,835				
Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR	POOR2	0,856	0,918	0,927	0,939	0,755
	POOR3	0,774				
	POOR4	0,886				
	POOR5	0,920				
	POOR6	0,901				
Kvaliteta usluge (KU)	SQ1	0,752	0,946	0,950	0,952	0,573
	SQ10	0,807				
	SQ11	0,791				
	SQ12	0,653				
	SQ13	0,695				
	SQ14	0,782				
	SQ15	0,757				
	SQ2	0,830				
	SQ3	0,803				
	SQ4	0,689				
	SQ5	0,815				
	SQ6	0,641				
	SQ7	0,640				
	SQ8	0,814				
	SQ9	0,797				

Napomena: izbačene čestice AOM1, AOM15, DI10, DI12, POOR1
Izvor: izračun autorice

Standardizirana faktorska opterećenja svih varijabli reflektivnog modela „OM-KU“ kreću se od 0,476 do 0,920, vrijednosti Cronbach alfa koeficijenata od 0,918 do 0,946 što upućuje na visoku razinu pouzdanosti mjerenja latentnih konstrukata, vrijednosti Dijkstra-Henselerova Rho koeficijenata (Rho_A) od 0,923 do 0,950 upućuju na visok stupanj stabilnosti i dosljednosti, kompozitne pouzdanosti (CR) od 0,939 do 0,952, čime je potvrđena pouzdanost indikatora i unutarnja dosljednost. Kako su vrijednosti prosječno izlučene varijance (AVE) veće od 0,50, odnosno u rasponu od 0,573 do 0,755, tako je potvrđena i konvergentna valjanost reflektivnog modela „OM-KU“ za uzorak studenata.

Nastavno, jednako je pristupljeno procjenama modela „OM-UPC“ za uzorak ostalih dionika, što prikazuje tablica 32. Temeljem rezultata inicijalne analize zaključeno je kako svi indikatori modela „OM-UPC“ za uzorak ostalih dionika imaju standardizirana faktorska opterećenja viša od kritične vrijednosti 0,70, izuzev indikatora AOM1, DI11 te DI12 koji su uklonjeni. Uklanjanje indikatora AOM10, AOM15, AOM2, AOM4 i Cilj18 standardnih faktorskih opterećenja nižih od 0,70 nije rezultiralo povećanjem vrijednosti kompozitne pouzdanosti (CR) i prosječno izlučene varijance (AVE) te je sukladno preporuci Ramayah et al. (2018) donesena odluka da se isti zadrže u daljnjoj analizi.

Tablica 32. Analiza mjernog reflektivnog modela „OM-UPC“

Konstrukt	Varijabla	Standardizirano faktorsko opterećenje	Cronbach α	Rho_A	CR	AVE
Aktivnosti održivog marketinga - AOM	AOM10	0,682	0,939	0,945	0,947	0,547
	AOM11	0,777				
	AOM12	0,843				
	AOM13	0,793				
	AOM14	0,819				
	AOM15	0,623				
	AOM2	0,694				
	AOM3	0,719				
	AOM4	0,674				
	AOM5	0,712				
	AOM6	0,806				
	AOM7	0,802				
	AOM8	0,838				
	AOM9	0,744				
Doprinosi implementacije - DI	DI1	0,784	0,948	0,948	0,955	0,658
	DI10	0,802				
	DI13	0,762				
	DI2	0,819				
	DI3	0,844				
	DI4	0,842				
	DI5	0,849				
	DI6	0,777				
	DI7	0,836				

Konstrukt	Varijabla	Standardizirano faktorsko opterećenje	Cronbach α	Rho_A	CR	AVE
	DI8	0,830				
	DI9	0,776				
Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR	POOR1	0,795	0,909	0,910	0,932	0,735
	POOR2	0,853				
	POOR3	0,859				
	POOR4	0,876				
	POOR5	0,861				
	POOR6	0,854				
Uspješnost postizanja ciljeva (UPC)	Cilj1	0,710	0,953	0,957	0,958	0,606
	Cilj10	0,804				
	Cilj11	0,793				
	Cilj12	0,829				
	Cilj13	0,794				
	Cilj18	0,659				
	Cilj19	0,768				
	Cilj20	0,822				
	Cilj3	0,803				
	Cilj4	0,739				
	Cilj5	0,783				
	Cilj6	0,787				
	Cilj7	0,736				
	Cilj9	0,809				

Napomena: izbačene čestice AOM1, DI11, DI12
Izvor: izračun autorice

Iz podataka prikazanih prethodnom tablicom 30. može se zaključiti kako se standardizirana faktorska opterećenja svih varijabli reflektivnog modela „OM-UPC“ kreću od 0,623 do 0,876, vrijednosti Cronbach alfa koeficijenata od 0,909 do 0,953 upućuju na visoku razinu pouzdanosti mjerenja latentnih konstrukata, vrijednosti Rho_A koeficijenata od 0,910 do 0,957 upućuju na visok stupanj stabilnosti i dosljednosti, a vrijednosti kompozitne pouzdanosti (CR) od 0,932 do 0,958, čime je potvrđena pouzdanost indikatora i unutarnja dosljednost te konvergentna valjanost (AVE vrijednosti veće od 0,50, odnosno u rasponu od 0,547 do 0,735) reflektivnog modela „OM-UPC“ za uzorak ostalih dionika.

U cilju evaluacije koliko se konstrukt razlikuje od drugih konstrukata strukturnog modela odnosno njihove diskriminantne valjanosti (Hair et al., 2019), procjeni je pristupljeno temeljem triju kriterija: (1) unakrsnih standardiziranih faktorskih opterećenja prema kojem vanjska faktorska opterećenja indikatora određenog konstrukta trebaju biti veća od njihovih opterećenja s ostalim indikatorima (Hair et al., 2013), (2) Fornell-Larcker kriterija koji iziskuje da vrijednost drugog korijena AVE vrijednosti svake varijable bude veći od svih korelacija određene varijable s drugim varijablama u modela i (3) Heterotrait-monotrait omjera korelacije (HTMT)

čije vrijednosti niže od 0,90 potvrđuju diskriminantnu valjanost (Hensler et al., 2015; Hair et al., 2020).

Rezultate analize unakrsnih standardiziranih faktorskih opterećenja reflektivnog mjernog modela „OM-KU“ odnosno izračunate vrijednosti vanjskih faktorskih opterećenja indikatora određenog konstrukta koja su veća od njihovih opterećenja s ostalim indikatorima prikazuje tablica 33., iz koje je vidljivo kako je zadovoljen prvi kriterij diskriminantne valjanosti (Hair et al., 2013).

Tablica 33. Unakrsna standardizirana faktorska opterećenja modela „OM-KU“

	Aktivnosti održivog marketinga - AOM	**Doprinosi implementacije - DI**	**Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR**	**Kvaliteta usluge (KU)**
AOM10	**0,673**	0,435	0,276	0,250
AOM11	**0,729**	0,336	0,264	0,265
AOM12	**0,832**	0,543	0,389	0,224
AOM13	**0,808**	0,597	0,456	0,272
AOM14	**0,768**	0,470	0,277	0,127
AOM2	**0,799**	0,624	0,568	0,276
AOM3	**0,669**	0,522	0,393	0,204
AOM4	**0,809**	0,627	0,613	0,345
AOM5	**0,772**	0,565	0,496	0,209
AOM6	**0,806**	0,582	0,620	0,379
AOM7	**0,719**	0,364	0,239	0,158
AOM8	**0,776**	0,437	0,355	0,276
AOM9	**0,725**	0,412	0,372	0,260
DI1	0,671	**0,760**	0,563	0,246
DI11	0,492	**0,823**	0,777	0,426
DI13	0,603	**0,886**	0,812	0,340
DI2	0,490	**0,782**	0,593	0,219
DI3	0,512	**0,805**	0,619	0,254
DI4	0,580	**0,820**	0,614	0,230
DI5	0,577	**0,849**	0,708	0,337
DI6	0,508	**0,800**	0,614	0,146
DI7	0,550	**0,860**	0,730	0,377
DI8	0,520	**0,812**	0,623	0,133
DI9	0,547	**0,835**	0,659	0,216
POOR2	0,528	0,812	**0,856**	0,431
POOR3	0,377	0,546	**0,774**	0,190
POOR4	0,449	0,609	**0,886**	0,380
POOR5	0,513	0,743	**0,920**	0,327
POOR6	0,525	0,781	**0,901**	0,458
SQ1	0,273	0,129	0,264	**0,752**
SQ10	0,207	0,202	0,336	**0,807**
SQ11	0,151	0,246	0,421	**0,791**
SQ12	0,147	0,022	0,142	**0,653**
SQ13	0,262	0,171	0,265	**0,695**
SQ14	0,309	0,334	0,359	**0,782**
SQ15	0,348	0,332	0,339	**0,757**
SQ2	0,256	0,147	0,290	**0,830**
SQ3	0,174	0,273	0,408	**0,803**

	Aktivnosti održivog marketinga - AOM	Doprinosi implementacije - DI	Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR	Kvaliteta usluge (KU)
SQ4	0,308	0,353	0,278	**0,689**
SQ5	0,204	0,103	0,215	**0,815**
SQ6	0,258	0,212	0,167	**0,641**
SQ7	0,258	0,348	0,379	**0,640**
SQ8	0,210	0,194	0,277	**0,814**
SQ9	0,199	0,221	0,374	**0,797**

Izvor: izračun autorice

Rezultate analize unakrsnih standardiziranih faktorskih opterećenja reflektivnog mjernog modela „OM-UPC“ prikazuje tablica 34. Kako su sva izračunata i tablicom prikazana vanjska faktorska opterećenja indikatora određenog konstrukta veća od njihovih opterećenja s ostalim indikatorima, tako je zadovoljen prvi kriterij diskriminantne valjanosti (Hair et al., 2013).

Tablica 34. Unakrsna standardizirana faktorska opterećenja modela „OM-UPC“

	Aktivnosti održivog marketinga - AOM	Doprinosi implementacije - DI	Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR	Uspješnost postizanja ciljeva (UPC)
AOM10	**0,682**	0,517	0,440	0,250
AOM11	**0,777**	0,475	0,429	0,370
AOM12	**0,843**	0,588	0,546	0,343
AOM13	**0,793**	0,542	0,561	0,295
AOM14	**0,819**	0,567	0,529	0,353
AOM15	**0,623**	0,729	0,622	0,279
AOM2	**0,694**	0,356	0,291	0,179
AOM3	**0,719**	0,412	0,318	0,215
AOM4	**0,674**	0,357	0,232	0,251
AOM5	**0,712**	0,381	0,319	0,183
AOM6	**0,806**	0,442	0,339	0,287
AOM7	**0,802**	0,541	0,502	0,279
AOM8	**0,838**	0,499	0,396	0,269
AOM9	**0,744**	0,496	0,494	0,321
DI1	0,506	**0,784**	0,640	0,154
DI10	0,572	**0,802**	0,685	0,306
DI13	0,498	**0,762**	0,674	0,268
DI2	0,540	**0,819**	0,587	0,215
DI3	0,557	**0,844**	0,636	0,294
DI4	0,563	**0,842**	0,668	0,302
DI5	0,553	**0,849**	0,607	0,194
DI6	0,568	**0,777**	0,640	0,277
DI7	0,470	**0,836**	0,704	0,215
DI8	0,527	**0,830**	0,589	0,219
DI9	0,568	**0,776**	0,760	0,228
POOR1	0,462	0,714	**0,795**	0,222
POOR2	0,490	0,752	**0,853**	0,257
POOR3	0,520	0,590	**0,859**	0,230
POOR4	0,508	0,641	**0,876**	0,289
POOR5	0,469	0,657	**0,861**	0,221
POOR6	0,520	0,745	**0,854**	0,239

	Aktivnosti održivog marketinga - AOM	Doprinosi implementacije - DI	Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR	Uspješnost postizanja ciljeva (UPC)
Cilj1	0,262	0,250	0,254	**0,710**
Cilj10	0,255	0,157	0,139	**0,804**
Cilj11	0,330	0,223	0,223	**0,793**
Cilj12	0,252	0,155	0,145	**0,829**
Cilj13	0,222	0,142	0,132	**0,794**
Cilj18	0,257	0,238	0,230	**0,659**
Cilj19	0,334	0,234	0,197	**0,768**
Cilj20	0,281	0,328	0,322	**0,822**
Cilj3	0,273	0,241	0,223	**0,803**
Cilj4	0,252	0,231	0,209	**0,739**
Cilj5	0,290	0,206	0,204	**0,783**
Cilj6	0,336	0,239	0,229	**0,787**
Cilj7	0,235	0,150	0,154	**0,736**
Cilj9	0,316	0,255	0,243	**0,809**

Izvor: izračun autorice

Sljedeći kriterij provjere diskriminantne valjanosti predstavlja Fornell-Larckerov kriterij, koji iziskuje da vrijednost drugog korijena AVE vrijednosti varijable bude veći od vrijednosti korelacija s ostalim varijablama modela, a prikazuju se tablicama 35. i 36. koje slijede u nastavku za svaki od uzoraka zasebno, iz kojih se može zaključiti kako je temeljem Fornell-Larckerovog kriterija potvrđena diskriminantna valjanost obaju modela.

Tablica 35. Diskriminantna valjanost modela „OM-KU“ - Fornell-Larcker kriterij

	Aktivnosti održivog marketinga - AOM	Doprinosi implementacije - DI	Kvaliteta usluge (KU)	Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR
AOM	**0,762**			
DI	0,632	**0,847**		
KU	0,328	0,300	**0,757**	
POOR	0,553	0,766	0,417	**0,869**

Izvor: izračun autorice

Tablica 36. Diskriminantna valjanost modela „OM-UPC“ - Fornell-Larcker kriterij

	Aktivnosti održivog marketinga - AOM	Doprinosi implementacije - DI	Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR	Uspješnost postizanja ciljeva (UPC)
AOM	**0,740**			
DI	0,662	**0,811**		
POOR	0,580	0,784	**0,857**	
UPC	0,366	0,297	0,279	**0,779**

Izvor: izračun autorice

Konačno, diskriminantna valjanost provjerena je i trećim kriterijem, odnosno izračunom HTMT omjera korelacije (Hensler et al., 2015, citirano u Hair et al., 2019) sukladno preporukama Haira et al. (2019). Tablicama 37. i 38. koje slijede u nastavku donosi se prikaz izračunatih HTMT vrijednosti za svaki od uzoraka zasebno.

Tablica 37. Diskriminantna valjanost modela „OM-KU“ - HTMT omjeri korelacije

	Aktivnosti održivog marketinga - AOM	**Doprinosi implementacije - DI**	**Kvaliteta usluge (KU)**	**Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR**
AOM				
DI	0,670			
KU	0,330	0,305		
POOR	0,574	0,820	0,420	

Izvor: izračun autorice

Tablica 38. Diskriminantna valjanost modela „OM-UPC“ - HTMT omjeri korelacije

	Aktivnosti održivog marketinga - AOM	**Doprinosi implementacije - DI**	**Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR**	**Uspješnost postizanja ciljeva (UPC)**
AOM				
DI	0,688			
POOR	0,612	0,843		
UPC	0,373	0,302	0,290	

Izvor: izračun autorice

Sve izračunate HTMT vrijednosti obaju strukturnih modela niže su od 0,90, što prema tumačenju Henselera et al. (2015, citirano u Hair et al., 2019) potvrđuje diskriminantnu valjanost obaju strukturnih modela, „OM-KU“ i „OM-UPC“.

Konačno, ispitana je statistička značajnost veza između konstrukata s ciljem testiranja postavljenih hipoteza. Vrijednosti t-statistike izračunate su primjenom metode ponovnog uzorkovanja, a rezultati statistički značajnih koeficijenata puta originalnih i srednjih uzoraka te pripadajućih vrijednosti standardnih devijacija prikazani su u tablicama 39. i 40. koje slijede.

Tablica 39. Koeficijenti puta modela „OM-KU“

Veza	**Koeficijent puta - originalni uzorak**	**Koeficijent puta - srednji uzorak**	**Standardna pogreška**	**t-vrijednost**	**p vrijednost**
AOM → OM	0,565	0,565	0,008	72,162	0,000
DI → OM	0,307	0,307	0,005	61,441	0,000

Veza	Koeficijent puta - originalni uzorak	Koeficijent puta - srednji uzorak	Standardna pogreška	t-vrijednost	p vrijednost
POOR → OM	0,269	0,269	0,006	41,801	0,000

Napomena: AOM - aktivnosti održivog marketinga; DI - doprinosi implementacije; OM - održivi marketing visokog učilišta; POOR - promicanje i obrazovanje za održivi razvoj.
Izvor: izračun autorice

Tablica 40. Koeficijenti puta modela „OM-UPC“

Veza	Koeficijent puta - originalni uzorak	Koeficijent puta - srednji uzorak	Standardna pogreška	t-vrijednost	p vrijednost
AOM → OM	0,490	0,490	0,019	25,656	0,000
DI → OM	0,434	0,433	0,012	34,848	0,000
POOR → OM	0,200	0,200	0,007	29,195	0,000

Napomena: AOM - aktivnosti održivog marketinga; DI - doprinosi implementacije; OM - održivi marketing visokog učilišta; POOR - promicanje i obrazovanje za održivi razvoj.
Izvor: izračun autorice

Sve izračunate i prethodnim dvjema tablicama (37. i 38.) prikazane vrijednosti koeficijenata puta obaju strukturnih modela statistički su značajne i pozitivne, među kojima je najviša vrijednost utjecaja konstrukta „aktivnosti održivog marketinga - AOM“ i to u oba modela (β = 0,565 za model „OM-KU“ i β = 0,490 za model „OM-UPC“), slijedi konstrukt „doprinosi implementacije - DI“ (β = 0,307 za model „OM-KU“ i β = 0,434 za model „OM-UPC“) te konstrukt „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“ (β = 0,269 za model „OM-KU“ i β = 0,200 za model „OM-UPC“).

5.3.2.4.5.2. Procjena formativnog mjernog modela

Analiza i evaluacija formativnog konstrukta višeg reda „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ predloženih strukturnih modela „OM-KU“ i „OM-UPC“ provodi se u drugoj fazi sukladno dvostupanjskom pristupu, nakon što su vrijednosti latentnih konstrukata prvog reda procijenjene u prvoj fazi evaluacije. Različito evaluaciji reflektivnih konstrukata, postupak analize i evaluacije formativnih konstrukata provodi se (1) na razini indikatora i (2) na razini konstrukata (Henseler et al., 2009). Procjena na razini indikatora sastoji se od procjene konvergentne valjanosti, kolinearnosti (MacKenzie et al., 2005) te značajnosti i relevantnosti težinskih opterećenja, a nomološka valjanost na razini konstrukata obuhvaćena je analizom strukturnog modela.

S ciljem utvrđivanja kolinearnosti između konstrukata nižeg reda (Hair et al., 2019) izračunati su vanjski koeficijenti inflacije varijacije (VIF). Tablicama 41. i 42. koje slijede u nastavku donose se rezultati koeficijenata inflacije varijacije za svaki od predloženih modela.

Tablica 41. Vrijednosti vanjskih koeficijenata inflacije varijacije za konstrukte nižeg reda modela „OM-KU“

Konstrukt višeg reda	Konstrukti nižeg reda	VIF
Održivi marketing visokog učilišta (OM)	Aktivnosti održivog marketinga - AOM	1,698
	Doprinosi implementacije - DI	2,851
	Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR	2,464

Izvor: izračun autorice

Tablica 42. Vrijednosti vanjskih koeficijenata inflacije varijacije za konstrukte nižeg reda modela „OM-UPC“

Konstrukt višeg reda	Konstrukti nižeg reda	VIF
Održivi marketing visokog učilišta (OM)	Aktivnosti održivog marketinga - AOM	1,811
	Doprinosi implementacije - DI	3,117
	Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR	2,638

Izvor: izračun autorice

Temeljem analize VIF koeficijenata utvrđeno je kako se pripadajuće vrijednosti za model „OM-KU“ kreću u rasponu od 1,686 do 2,851 te za model „OM-UPC“ od 1,811 do 3,117, koje su niže od granične vrijednosti 5 prema Hairu et al. (2011), čime je potvrđeno odsustvo kolinearnosti obaju modela.

Relevantnost i signifikantnost težinskih vrijednosti konstrukata nižeg reda („aktivnosti održivog marketinga - AOM“, „doprinosi implementacije - DI“ i „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“) na konstrukt višeg reda („održivi marketing visokog učilišta (OM)“), ispitane su primjenom neparametrijske metode ponovnog uzorkovanja, na razini značajnosti $p < 0,05$, na 5000 poduzoraka, kao potpuni postupak ponovnog uzorkovanja prema preporukama Haira et al. (2013), uz primjenu sheme ponderiranog puta s ciljem razmatranja veza i odnosa specificiranih modelom koji uključuje konstrukte višeg reda (Vinzi et al., 2010). Provedbom navedene analize testirana je i postavljena hipoteza H1 Održivi marketing visokog učilišta je multidimenzionalni konstrukt višeg reda, a rezultati se donose tablicama 43. i 44. koje slijede za svaki od modela odnosno uzoraka zasebno.

Tablica 43. Težinske vrijednosti konstrukata nižeg reda na konstrukt višeg reda modela „OM-KU“

Konstrukt višeg reda	Konstrukti nižeg reda	Težinska vrijednost	t-vrijednost	p vrijednost
Održivi marketing visokog učilišta (OM)	Aktivnosti održivog marketinga - AOM	0,352	30,801	0,000
	Doprinosi implementacije - DI	0,329	30,001	0,000
	Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR	0,459	34,478	0,000

Izvor: izrada autorice

Tablica 44. Težinske vrijednosti konstrukata nižeg reda na konstrukt višeg reda modela „OM-UPC“

Konstrukt višeg reda	Konstrukti nižeg reda	Težinska vrijednost	t-vrijednost	p vrijednost
Održivi marketing visokog učilišta (OM)	Aktivnosti održivog marketinga - AOM	0,470	10,661	0,000
	Doprinosi implementacije - DI	0,338	13,377	0,000
	Promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR	0,317	10,502	0,000

Izvor: izračun autorice

Iz podataka prikazanih prethodnim dvjema tablicama (43. i 44.) vidljivo je kako su sve težinske vrijednosti svih konstrukata nižeg reda za oba modela statistički značajne na razini 1% ($p < 0,01$), čime je utvrđena diskriminantna valjanost konstrukata i temeljem trećeg kriterija. Navedeno navodi na zaključak kako „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ u oba modela može biti konceptualno određen kao multidimenzionalni konstrukt načinjen od triju dimenzija: „aktivnosti održivog marketinga - AOM“, „doprinosa implementacije - DI“ te „promicanja i obrazovanja za održivi razvoj - POOR“. **Stoga je hipoteza H1 Održivi marketing visokog učilišta je multidimenzionalni konstrukt višeg reda prihvaćena na razini pouzdanosti $p < 0,01$.**

Temeljem izračunatih težinskih vrijednosti obaju modela može se izvesti zaključak kako „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“ predstavlja najznačajniju dimenziju „održivog marketinga visokog učilišta (OM)“ modela „OM-KU“ za uzorak studenata, čija težinska vrijednost iznosi 0,459, dok „aktivnosti održivog marketinga - AOM“ predstavlja najznačajniju dimenziju „održivog marketinga visokog učilišta (OM)“ modela „OM-UPC“ za uzorak ostalih dionika, čija težinska vrijednost iznosi 0,470. „Doprinosi implementacije - DI“ predstavlja najmanje značajnu dimenziju „održivog marketinga visokog učilišta (OM)“ modela „OM-KU“ za uzorak studenata (težinska vrijednost 0,329), dok za model „OM-UPC“ ona

iznosi 0,338, „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“ predstavlja najmanje značajnu dimenziju „održivog marketinga visokog učilišta (OM)“ modela „OM-UPC“, s težinskom vrijednošću 0,317, dok ista u modelu „OM-KU“ predstavlja najznačajniju dimenziju „održivog marketinga visokog učilišta (OM)“.

Procjena diskriminantne valjanosti formativnog konstrukta višeg reda provedena je temeljem korelacije konstrukata, koji prema MacKenzie et al. (2005) trebaju biti niže od 0,70, a rezultati analize pokazatelja za oba modela prikazani su u tablicama 45 i 46. koje slijede u nastavku.

Tablica 45. Korelacije konstrukata modela „OM-KU“

	OM	**KU**
Održivi marketing visokog učilišta (OM)	1,000	
Kvaliteta usluge (KU)	0,406	1,000

Izvor: izračun autorice

Tablica 46. Korelacije konstrukata modela „OM-UPC“

	OM	**UPC**
Održivi marketing visokog učilišta (OM)	1,000	
Uspješnost postizanja ciljeva (UPC)	0,141	1,000

Izvor: izračun autorice

Iz prethodnih dviju tablica (43. i 44.) jasno je kako je korelacija „održivog marketinga visokog učilišta (OM)“ s konstruktom „kvaliteta usluge (KU)“ iz modela „OM-KU“ za uzorak studenata, kao i korelacija „održivog marketinga visokog učilišta (OM)“ s konstruktom „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ iz modela „OM-UPC“ za uzorak ostalih dionika niža od 0,70, čime je potvrđena diskriminantna valjanost obaju modela.

5.3.2.4.5.3. Procjena strukturnih modela

Prema Hairu et al. (2013), nakon udovoljavanja temeljnim preduvjetima u smislu valjanosti i pouzdanosti svih konstrukata modela, pristupa se procjeni strukturnih modela maksimiziranjem objašnjenja varijance endogenih latentnih konstrukata, koja obuhvaća evaluaciju odnosa među konstruktima i prediktivne mogućnosti strukturnih modela. Autori preporučuju višestruke kriterije evaluacije strukturnog modela, koja započinje (1) procjenom kolinearnosti u smislu provjere unutarnjih koeficijenata inflacije varijacije (VIF) latentnih konstrukata, čija se

vrijednost treba kretati u rasponu od 0,20 do 5. Nadalje, valja (2) ispitati signifikantnost i relevantnost veza strukturnog modela izračunom koeficijenata puta koji povezuju konstrukte i predstavljaju odnose hipoteza primjenom neparametrijske metode ponovnog uzorkovanja, na razini značajnosti $p < 0,05$, na 5000 poduzoraka, kao potpuni postupak ponovnog uzorkovanja, a koje je potrebno analizirati s obzirom na njihovu veličinu, značajnost i algebarski predznak. Konačno, autori (Hair et al., 2013) sugeriraju procjenu prediktivne značajnosti (3) izračunom: (a) koeficijenta determinacije (R^2) koji se tumači kao proporcija varijance zavisne (endogene) varijable objašnjena nezavisnim (prediktorskim) varijablama, čije se vrijednosti kreću između 0 i 1, gdje viša vrijednost upućuje na veću prediktivnu snagu, a vrijednost koeficijenta determinacije tumači se u skladu s područjem istraživanja; (b) koeficijenta veličine utjecaja (f^2), čije vrijednosti od 0,02, 0,15 i 0,35 označavaju mali, srednji i veliki utjecaj nezavisne varijable na zavisnu i (c) koeficijenta validirane redundancije (Q^2), koji procjenjuje prediktivnu valjanost u smislu relevantnosti i značaja unutarnjeg modela, pri čemu više vrijednosti ukazuju na višu razinu prediktivne relevantnosti egzogenog konstrukta, dok se (4) procjena kvalitete strukturnog modela provodi izračunom standardiziranog korijena prosječnih kvadriranih reziduala (SRMR), čija je preporučena granična vrijednost niža od 0,08 prema Hairu et al. (2013), odnosno prihvatljiva ukoliko je niža od 0,10 prema Garsonu (2016).

Procjena kolinearnosti kao prvi kriterij evaluacije strukturnih modela provedena je provjerom unutarnjih faktora inflacije varijacije (VIF) latentnih konstrukata. Tablice 47. i 48. koje slijede u nastavku prikazuju unutarnje koeficijente, odnosno faktore inflacije varijacije (VIF) latentnih konstrukata, koji za oba strukturna modela iznose 1,000 te upućuju na zaključak kako prema tumačenju Haira et al. (2013) ne postoji kolinearnost između latentnih konstrukata u niti jednom od strukturnih modela.

Tablica 47. VIF vrijednosti između latentnih konstrukata strukturnog modela „OM-KU“

	OM	**KU**
Održivi marketing visokog učilišta (OM)		
Kvaliteta usluge (KU)	1,000	

Izvor: izračun autorice

Tablica 48. VIF vrijednosti između latentnih konstrukata strukturnog modela „OM-UPC“

	OM	**UPC**
Održivi marketing visokog učilišta (OM)		
Uspješnost postizanja ciljeva (UPC)	1,000	

Izvor: izračun autorice

Procjena signifikantnosti i relevantnosti veza između latentnih konstrukata kao drugi kriterij procjene strukturnih modela provedena je izračunom koeficijenata puta koji povezuju konstrukte i predstavljaju odnose hipoteza, a kako PLS-SEM ne iziskuje normalnu distribuciju, umjesto tradicionalnih parametrijskih metoda testiranja signifikantnosti veza, primijenjena je neparametrijska metoda ponovnog uzorkovanja na razini značajnosti $p < 0,05$, na 5000 poduzoraka, kao potpuni postupak ponovnog uzorkovanja prema preporukama Henselera et al. (2009). Rezultati su testirani i analizirani s obzirom na njihovu veličinu, značajnost i algebarski predznak. Nakon provedene analize čiji su rezultati prikazani tablicom 49. može se zaključiti kako su sve t-vrijednosti više od 1,96 uz razinu značajnosti 5 %, stoga su izravne veze u oba strukturna modela statistički značajne i pozitivne te su time potvrđene obje postavljene hipoteze.

Tablica 49. Testiranje postavljenih hipoteza (izravne veze) strukturnih modela

	Hipoteza	izvorni uzorak β	t - vrijednost	p - vrijednost	95 %-tni interval pouzdanosti	potvrđivanje
H3	OM → KU	0,406	22,335	0,000	0,372 - 0,443	+
H4	OM → UPC	0,141	6,412	0,000	0,103 - 0,189	+

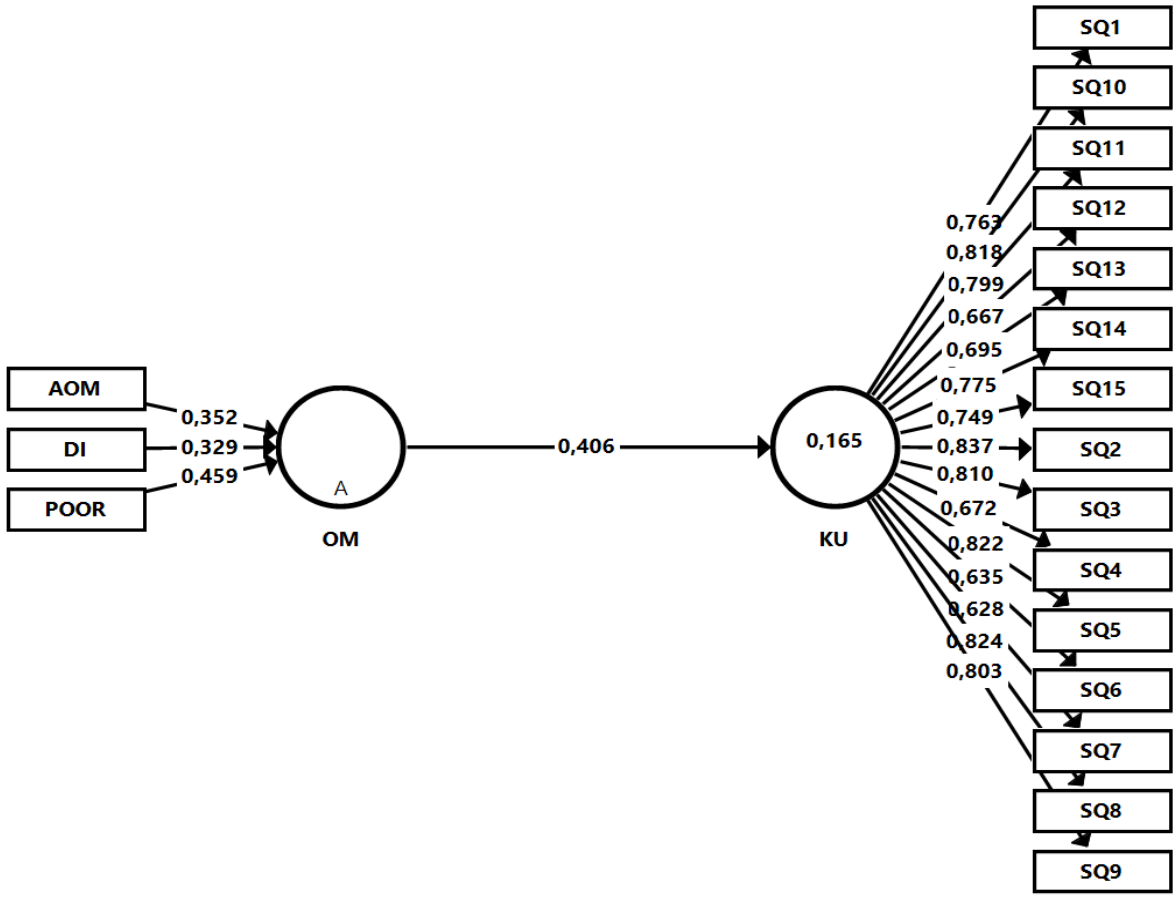
Napomena: OM - održivi marketing visokog učilišta; KU - kvaliteta usluge; UPC - uspješnost postizanja ciljeva
Izvor: izračun autorice

Hipoteza H3 Održivi marketing visokog učilišta izravno, pozitivno i statistički značajno utječe na poslovnu uspješnost visokog učilišta, sagledanu kao kvaliteta usluge visokog učilišta (ß = 0,406, t-vrijednost = 22,335, p = 0,000) potvrđuje se, pri čemu je empirijska veza između promatranih konstrukata statistički značajna na razini p < 0,05 i snažna, uz interval procjene populacije koji se uz 95 %-tnu vjerojatnost nalazi u rasponu od 0,372 do 0,443.

Hipoteza H4 Održivi marketing visokog učilišta izravno, pozitivno i statistički značajno utječe na poslovnu uspješnost visokog učilišta, sagledanu kao uspješnost postizanja postavljenih višestrukih ciljeva (ß = 0,141, t-vrijednost = 6,412, p = 0,000) potvrđuje se, pri čemu je empirijska veza između promatranih konstrukata statistički značajna na razini p < 0,05 i snažna, uz interval procjene populacije koji se nalazi u rasponu od 0,103 do 0,189 s 95 %-tnom vjerojatnošću.

Prediktivna značajnost kao drugi kriterij evaluacije strukturnih modela procijenjena je izračunom koeficijenta determinacije (R^2), koeficijenta utjecaja (f^2) i koeficijenta validirane

redundancije (Q^2). Izračunate vrijednosti R^2 zavisnih konstrukata s pripadajućim koeficijentima puta i standardiziranim faktorskim opterećenjima reflektivnih konstrukata i težinskim vrijednostima za formativni konstrukt višeg reda, „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ u oba strukturna modela prikazane su i shemama koje slijede u nastavku (34. i 35.).



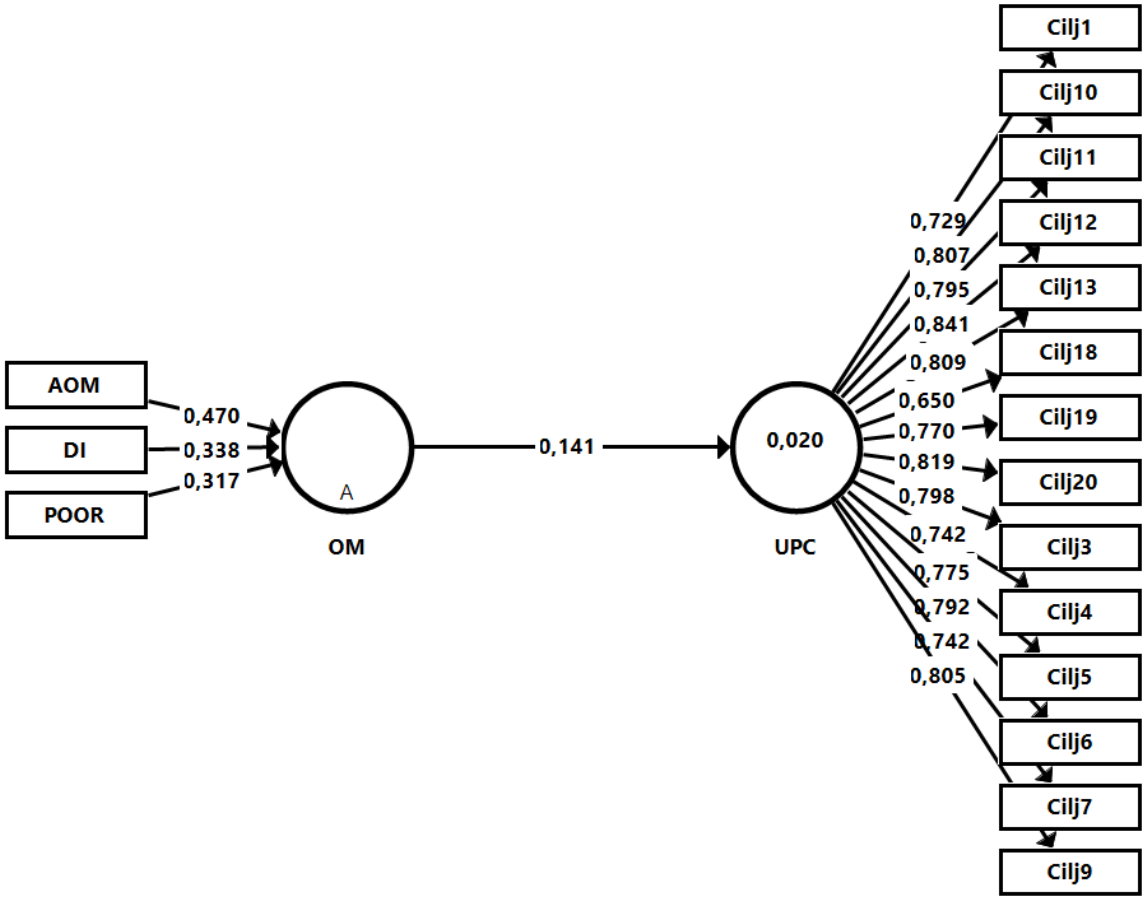
Shema 34. Strukturni model „OM-KU“

Napomena: AOM - aktivnosti održivog marketinga; DI - doprinosi implementacije; POOR - promicanje i obrazovanje za održivi razvoj; OM - održivi marketing visokog učilišta; KU - kvaliteta usluge
Izvor: izrada autorice

Iz prethodne sheme 34. koja prikazuje strukturni model „OM-KU“ razvidno je kako je vrijednost koeficijenta determinacije R^2 za zavisnu varijablu „kvaliteta usluge (KU)“ (R^2 = 0,165) slaba ali u granicama prihvatljivosti za društvene znanosti prema tumačenju Ritchey (2008, citirano u Figueroa-García et al., 2018), što znači da je modelom „OM-KU“ objašnjeno 16,5 % varijance zavisne varijable „kvaliteta usluge (KU)“.

Iz sheme 35. koja slijedi i prikazuje strukturni model „OM-UPC“ razvidno je kako vrijednost koeficijenta determinacije R^2 za zavisnu varijablu „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ (R^2 = 0,020) slaba ali u granicama prihvatljivosti prema tumačenju China (1998) i Ringle et al.

(2015), što znači da je modelom „OM-UPC“ objašnjeno 2,0 % varijance zavisne varijable „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“.



Shema 35. Strukturni model „OM-UPC“

Napomena: AOM - aktivnosti održivog marketinga; DI - doprinosi implementacije; POOR - promicanje i obrazovanje za održivi razvoj; OM - održivi marketing visokog učilišta; UPC - uspješnost postizanja ciljeva

Izvor: izrada autorice

Nadalje, koeficijentima veličine utjecaja (f^2) procijenjen je relativan utjecaj egzogene na endogene varijable, pri čemu se vrijednosti 0,02, 0,15 te 0,35 drže slabim, umjerenim, odnosno značajnim utjecajem nezavisne na zavisnu varijablu (Hair et al., 2013). Koeficijent veličine utjecaja (f^2) strukturnog modela „OM-KU“ za uzorak studenata iznosi 0,198 što se može držati umjerenim utjecajem egzogenog latentnog konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ na endogenu varijablu „kvaliteta usluge (KU)“. Koeficijent veličine utjecaja (f^2) strukturnog modela „OM-UPC“ za uzorak ostalih dionika iznosi 0,02, što se može držati slabim utjecajem egzogenog latentnog konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ na endogenu varijablu „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“.

Prediktivna valjanost strukturnih modela procijenjena je primjenom metode ponovnog korištenja uzorka i izračunom Stone-Geisserovog Q^2 koeficijenta te je prema preporukama Haira et al. (2019) primijenjena vrijednost udaljenosti od 7 izostavljanja. Rezultati analize donose se sljedećim dvjema tablicama (50. i 51.) koje prikazuju vrijednosti Stone-Geisser Q^2 koeficijenata svih endogenih konstrukata obaju strukturnih modela koje su više od nule, čime je potvrđena njihova prediktivna relevantnost.

Tablica 50. Vrijednosti Stone-Geisserovog koeficijenta prediktivne valjanosti modela „OM-KU“

Konstrukt	SSO	SSE	Q^2 (= 1-SSE/SSO)
Kvaliteta usluge (KU)	24945,000	23006,241	0,078
Održivi marketing visokog učilišta (OM)	39912,000	20149,149	0,495

Napomena: Q^2 - Stone-Geisserov koeficijent prediktivne valjanosti; SSE - zbroj kvadrata predikcije pogreške; SSO - zbroj kvadrata opažanja
Izvor: izračun autorice

Tablica 51. Vrijednosti Stone-Geisserovog koeficijenta prediktivne valjanosti modela „OM-UPC“

Konstrukt	SSO	SSE	Q^2 (= 1-SSE/SSO)
Uspješnost postizanja ciljeva (UPC)	30645,000	28302,314	0,076
Održivi marketing visokog učilišta (OM)	63333,000	32976,181	0,479

Napomena: Q^2 - Stone-Geisserov koeficijent prediktivne valjanosti; SSE - zbroj kvadrata predikcije pogreške; SSO - zbroj kvadrata opažanja
Izvor: izračun autorice

Procjena kvalitete strukturnih modela provedena je izračunom standardiziranih korijena prosječnih kvadriranih reziduala (SRMR), čija je preporučena granična vrijednost niža od 0,08 (Hu & Bentler, 1998, citirano u Garson, 2016; Hair et al., 2013), odnosno prihvatljiva do 0,10 (Garson, 2016). Stoga SRMR vrijednosti od 0,085 za strukturni model „OM-KU“ i 0,062 za strukturni model „OM-UPC“ potvrđuju prihvatljivost kvalitete obaju predloženih strukturnih modela.

Intencija prve postavljene hipoteze jest utvrditi je li konstrukt „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ multidimenzionalni konstrukt višeg reda, što je i potvrđeno. Dodatno, provedena je usporedba konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ u strukturnim modelima „OM-KU“ i „OM-UPC“ kako bi se provjerilo sastoji li se od dimenzija „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“, „aktivnosti održivog marketinga - AOM“ i „doprinosi implementacije - DI“. Tablicom 52. donose se rezultati usporedbe konstrukta „održivi

marketing visokog učilišta (OM)“ obaju strukturnih modela, iz koje je moguće izvesti zaključak kako je za oba predložena strukturna modela potvrđena multidimenzionalna struktura konstrukta višeg reda „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ koji se sastoji od triju konstrukata nižeg reda značajnih na razini p < 0,01: „ promicanja i obrazovanja za održivi razvoj - POOR“, „aktivnosti održivog marketinga - AOM“ i „doprinosa implementacije - DI“.

Tablica 52. Usporedba konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ u modelima „OM-KU“ i „OM-UPC“

	Konstrukt višeg reda	**Konstrukt nižeg reda**	**Model OM-KU**		**Model OM-UPC**	
			Težinska vrijednost	t-vrijednost	Težinska vrijednost	t-vrijednost
H1	Održivi marketing visokog učilišta (OM)	AOM	0,352	31,214*	0,470	10,472*
		DI	0,329	30,115*	0,338	13,500*
		POOR	0,459	33,932*	0,317	10,222*

Napomena: Rezultati su značajni na razini p < 0,01; AOM - aktivnosti održivog marketinga; DI - doprinosi implementacije; POOR - promicanje i obrazovanje za održivi razvoj
Izvor: izračun autorice

Na temelju izračunatih težinskih vrijednosti za oba strukturna modela može se zaključiti kako u „OM-KU“ modelu konstrukt „doprinosi implementacije - DI“ (težinska vrijednost 0,329) najmanje doprinosi „održivom marketingu visokog učilišta (OM)“, veličinom doprinosa slijedi konstrukt „aktivnosti održivog marketinga - AOM“ (težinska vrijednost 0,352), dok konstrukt „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“ najviše doprinosi „održivom marketingu visokog učilišta (OM)“ (težinska vrijednost 0,459) u modelu „OM-KU“ za uzorak studenata.

Potpuno suprotno, konstrukt „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“ najmanje doprinosi „održivom marketingu visokog učilišta (OM)“ (težinska vrijednost 0,317) u modelu „OM-UPC“ za uzorak ostalih dionika, dok konstrukt „doprinosi implementacije - DI“ (težinska vrijednost 0,338) ostvaruju značajniji doprinos, a „aktivnosti održivog marketinga - AOM“ (težinska vrijednost 0,470) ostvaruju najviši doprinos „održivom marketingu visokog učilišta (OM)“ u modelu „OM-UPC“.

Nakon što je druga hipoteza (H2) testirana i potvrđena bivarijatnom statističkom analizom, a hipoteze H1 Održivi marketing visokog učilišta je multidimenzionalni konstrukt višeg reda, H3 Održivi marketing visokog učilišta izravno, pozitivno i statistički značajno utječe na poslovnu uspješnost visokog učilišta, sagledanu kao kvaliteta usluge visokog učilišta i H4 Održivi marketing visokog učilišta izravno, pozitivno i statistički značajno utječe na poslovnu uspješnost visokog učilišta, sagledanu kao uspješnost postizanja postavljenih višestrukih

ciljeva, testirane i potvrđene multivarijatnom statističkom analizom obaju predloženih strukturnih modela, u dijelu koji slijedi daje se osvrt na rezultate provedenog istraživanja i iznose se zaključna razmatranja.

6. ZAKLJUČAK

Održivi marketing, koji se u suvremenoj znanstvenoj literaturi drži obvezom, a ne opcijom, u visokom obrazovanju predstavlja poprilično novu i nedovoljno zastupljenu paradigmu. Održivi marketing je dio i u funkciji je održivog ekonomskog razvoja, koji u svojoj osnovi predstavlja upravljački alat koji je i sam po sebi održiv. Potreba za izmjenom marketinške strategije u održiviju javlja se kao prirodni slijed razvoja uvjeta i okolnosti u društvu kao cjelini, što podrazumijeva definiranje optimalnih načina postizanja postavljenih trojakih ciljeva, imajući u vidu da marketing kao poslovna i upravljačka funkcija, ali i način promišljanja, treba pridonijeti poboljšanju upravljačkih procesa poslovnih subjekata usklađivanjem proizvoda i usluga s potrebama ciljnih tržišta, budućih generacija i društva u cjelini.

S obzirom na činjenicu kako brojni autori ističu nedovoljnu i neadekvatnu primjenu održivog marketinga, potrebu empirijske potvrde koncepta održivog marketinga (Kumar et al., 2003), razvoja mjernog instrumenta (Menon & Menon, 1997; Kumar et al., 2013) uz sagledavanje održivog marketinga iz perspektive višestrukih dionika (Stead & Stead, 2000; Wheeler et al., 2003; Maignan & Ferrel; 2004; Maignan et al., 2005; Hult, 2011; Kirchoff et al., 2011; Leonidou & Leonidou, 2011, Lučić, 2020a) te ispitivanja njegove povezanosti s uspješnošću poslovanja, s naglaskom na javni sektor u koji spadaju visoka učilišta (Abou-Warda, 2014), identificiran je problem istraživanja, definirana su pitanja i ciljevi te je pristupljeno teorijskom i empirijskom istraživanju i oblikovanju konceptualnog modela povezanosti održivog marketinga visokog učilišta, usmjerenog na ispunjenje trojakih ciljeva uključivanjem perspektive višestrukih dionika visokoobrazovnog procesa, i uspješnosti poslovanja, uz pretpostavku da se prepoznavanjem i zadovoljavanjem potreba što šireg kruga dionika kreiranjem i isporukom superiornije vrijednosti ujedno ostvaruju koristi i za korisnike usluga i za sama visoka učilišta, u smislu postizanja ciljeva te ostvarivanja svrhe, misije i vizije, čime se u konačnici doprinosi i dobrobiti društva u cjelini.

6.1. Osvrt na ključne spoznaje provedenog istraživanja

Ključne spoznaje ovoga rada ogledaju se u smislu odgovora na postavljena istraživačka pitanja dobivenih temeljem rezultata provedenog istraživanja. Provedenim izviđajnim istraživanjem uz detaljni prikaz i analizu dosadašnjih teorijskih spoznaja izlučen je odgovor na istraživačka pitanja Što je održivi marketing? i Koja su obilježja i prednosti implementacije održivog

marketinga? Razvidno je kako je u kontekstu visokog obrazovanja održivi marketing nova vizija, širi holistički upravljački koncept usredotočen na učinkovito korištenje resursa pri anticipiranju i stvaranju dugoročnih viših vrijednosti za korisnike i ostale interesne skupine, uz istovremeno aktivno promicanje održivosti i postizanje ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva, vodeći se pri tom načelima etičnosti i transparentnosti, društvene osviještenosti i odgovornosti te uvažavajući potrebe sadašnjih i budućih naraštaja, pri čemu se istovremeno, uz uspješnost poslovanja, ostvaruje doprinos društvu u cjelini.

S ciljem potpunijeg i sveobuhvatnijeg razumijevanja predmetnoga pojma te stjecanja šireg uvida u percepcije dionika provedeno je izviđajno istraživanje te je u svrhu operacionalizacije teorijskog koncepta razvijen mjerni instrument multidimenzionalnog konstrukta održivi marketing visokog učilišta, definiran trima dimenzijama koje obuhvaćaju: promicanje i obrazovanje za održivi razvoj, aktivnosti održivog marketinga te doprinose implementacije, koje predstavljaju ključne održive marketinške čimbenike utjecaja uspješnih visokih učilišta.

Obilježja održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja ogledaju se u različitim aktivnostima održivog marketinga koje obuhvaćaju postizanje vlastitih ciljeva uz istovremenu usklađenost poslovnih procesa s pravnom regulativnom i zakonima, brigu o dugoročnom interesu društva i okoliša uz istovremeno nastojanje postizanja vlastitih poslovnih ciljeva, dijalog s ključnim dionicima (poslodavcima, studentima, potencijalnim studentima, roditeljima studenata, zaposlenicima, institucijama visokog obrazovanja, znanstvenim ustanovama, nadležnim ministarstvom, lokalnom i regionalnom upravom te društvom u cjelini) i njihovo uključivanje u dijelove poslovnih politika u cilju povećanja vjernosti i zadovoljstva korisnika dodanom vrijednošću postojećeg proizvoda ili uvođenjem novog proizvoda. Nastavno, neizostavni su i partnerski odnosi s tijelima regionalne i lokalne uprave, sa lokalnom zajednicom, gospodarskim subjektima i sa konkurentima, a postizanje poslovnih ciljeva nužno je određeno istovremenom brigom o zaposlenicima, uz redovito razmatranje utjecaja poslovnih odluka na različite pripadnike interesnih skupina (poslodavce, studente, potencijalne studente, roditelje studenata, zaposlenike, institucije visokog obrazovanja, znanstvene ustanove, nadležno ministarstvo, lokalnu i regionalnu upravu), prirodne i materijalne resurse te društvo u cjelini. Aktivnosti održivog marketinga podrazumijevaju visoku razinu zastupljenosti primjene suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije u poslovanju i u nastavi, dostupnost formalnog, informalnog i neformalnog obrazovanja svim interesnim skupinama, anticipiranje i uvažavanje potreba šire zajednice i budućih naraštaja, neizostavnu javnost djelovanja uz

dostupnost podataka o aktivnostima kojima se daje doprinos društvu u cjelini i nastojanjima smanjenja negativnog utjecaja na okoliš, prihvaćanje i primjenu načela održivog razvoja na svim razinama poslovanja kao sastavnih dijelova poslovne kulture, uz istovremeno promicanje novih ideja koje doprinose prihvaćanju i primjeni održivosti kao životne i poslovne filozofije. U kontekstu visokog obrazovanja, održivi marketing neizostavno uključuje sve oblike promicanja održivosti i obrazovanja za održivi razvoj, koji se ogledaju kroz kvalitetu cjelokupnog sustava obrazovanja, izobrazbu djelatnika u sustavu visokog obrazovanja kontinuiranim profesionalnim usavršavanjem, dostupnost studijskih programa o održivom razvoju, dostupnost izbornih kolegija o održivom razvoju, izvještavanje o vlastitim nastojanjima i postignućima koja su u skladu s načelima održivog razvoja te kroz promicanje načela održivog razvoja vlastitim primjerom poslovanja.

Prednosti implementacije održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja očituju se u intenziviranju stvaranja pozitivnih promjena kojima želimo svjedočiti kao društvo u cjelini, racionalnom korištenju resursa, kreiranju dodatne vrijednosti za korisnike uzimajući u obzir dugoročne interese društva i okoliša, modificiranju postojećih i/ili kreiranju novih studijskih programa, unaprjeđivanju zadovoljstva korisnika i ostalih dionika, pružanju potpore i poticanju uspješnosti studiranja, povećanju prisutnosti visokog učilišta u medijima, poticanju i intenziviranju unutarnje i vanjske mobilnosti studenata i zaposlenika, etičnosti i moralnosti te dostupnosti i transparentnosti podataka o poslovanju, nabavi i donacijama. Doprinosi implementacije također se manifestiraju kroz obrazovanje za održivi razvoj, promicanje novih ideja o održivosti kao životnoj filozofiji koja vodi ka održivom razvoju društva u cjelini, unaprjeđenje konkurentske prednosti te istovremeno ostvarivanje ekoloških, društvenih i ekonomskih ciljeva.

Kvalitativnom analizom asocijacija ispitanika prikupljenih izviđajnim istraživanjem stavova i percepcija o manifestnim oblicima održivog marketinga, njegovoj razini implementacije te ciljevima visokog obrazovanja utvrđeno je kako su najučestalije asocijacije na pojam „održivog marketinga“: znanje i obrazovanje, društvo, usklađenost, promocija, napredak, održivost, tržište rada, kvaliteta i inovativnost. Najučestalije asocijacije na pojam „održivo visoko obrazovanje“ su: društvo, znanje, napredak, potrebe, inovativnost, tržište rada, održivi razvoj, budućnost, zapošljivost, okoliš, konkurentnost te kvaliteta, dok su najučestalije asocijacije na pojam „održivi razvoj“: napredak, društvo, zaštita okoliša i ekologija, ravnoteža, gospodarstvo, odgovornost i budućnost. Nadalje, pojmovi napredak, društvo, znanje (odn. znanje i

obrazovanje) i budućnost pojavljuju kao asocijacije na sva tri relevantna pojma „održivi razvoj“, „održivo visoko obrazovanje“ i „održivi marketing“. Ravnoteža (tj. usklađenost), gospodarstvo, dugoročnost, odgovornost i resursi javljaju kao asocijacije na oba pojma „održivi marketing“ i „održivi razvoj“, dok se pojmovi održivost (odn. održivi razvoj), tržište rada, zapošljivost i kvaliteta javljaju se kao asocijacije na oba pojma „održivo visoko obrazovanje“ i „održivi marketing“, što upućuje na zaključak kako održivi marketing visokog učilišta valja sagledati kao sinergijsko djelovanje održivog razvoja, održivog marketinga i održivog visokog obrazovanja.

Kvantitativnom analizom podataka prikupljenih izviđajnim istraživanjem stavova i percepcija o manifestnim oblicima održivog marketinga, njegovoj razini implementacije te ciljevima visokog obrazovanja utvrđeno je kako ispitanici opću razinu znanja o održivom razvoju u RH procjenjuju nedovoljnom, odnosno ocjenjuju je prosječnom ocjenom 1,57 (na ljestvici od 1 do 5), što objašnjavaju generalnom prisutnošću poslovne filozofije s isključivim fokusom na profit, neprimjerenošću sustava vrijednosti društva u cjelini i nedostatkom poticanja društveno odgovornog poslovanja, a za što najodgovornijima drže Vladu Republike Hrvatske, resorna ministarstva, Fond zaštite okoliša i energetske učinkovitosti, jedinice lokalne i regionalne samouprave te Nacionalno vijeće za održivi razvoj RH.

Aktivnosti obrazovnog sustava u promicanju i obrazovanju za održivi razvoj (prosječna ocjena 2,03) ocijenjene su neznatno bolje nego opća razina znanja o održivom razvoju u RH, što upućuje na nužnost potrebe njihovog adekvatnog i sustavnog unaprjeđivanja. Ispitanici ističu kako je navedeno moguće unaprijediti upravo obrazovanjem za održivi razvoj, kreiranjem dodatne vrijednosti za korisnike uzimajući u obzir dugoročne interese društva i okoliša, promicanjem novih ideja o održivosti kao životnoj filozofiji koja vodi ka održivom razvoju društva u cjelini te povećanjem etičnosti i moralnosti, dostupnosti i transparentnosti podataka o poslovanju, nabavi i donacijama, pri čemu se odgovornost i iskorak dominantno očekuju od uprava visokih učilišta i najužih suradnika čelnika, dok se navedeno u manjoj mjeri očekuje i od djelatnika visokih učilišta i zakonodavaca. Prepreke koje onemogućavaju višu razinu implementacije i pozitivnih učinaka održivog marketinga na sve segmente poslovanja visokih učilišta ispitanici objašnjavaju nedovoljnom zainteresiranošću i nedovoljnom aktivnošću čelnika visokih učilišta, nemotivirajućim sustavom poticajnih mjera za promjenu postojećih obrazaca djelovanja, neprimjerenošću sustava vrijednosti društva u cjelini te organizacijskom kulturom visokih učilišta. Iako je učešće slaganja ispitanika s tvrdnjom kako bi za visoko

učilište bilo korisno da ima ustrojenu organizacijsku jedinicu koja bi se bavila isključivo aktivnostima održivog marketinga rezultiralo višom prosječnom ocjenom (4,43) od slaganja s promišljanjem kako ispitanik kao pojedinac može doprinijeti održivom marketingu visokog učilišta (3,75), napredak po pitanju održivog marketinga visokih učilišta u nadolazećem razdoblju od pet do deset godina nije optimističan jer je procijenjen prosječnom vrijednošću od 2,16 (na ljestvici od 1 do 5).

Zaključno raspravi spoznaja izviđajnog istraživanja valja istaknuti i stavove i percepcije ispitanika o višestrukim ciljevima visokih učilišta, među koje kao neizostavni prema njihovoj značajnosti definiranoj prema prosječnim ocjenama ispitanika spadaju kontinuirani profesionalni razvoj i usavršavanje zaposlenika te primjena informacijske i komunikacijske tehnologije u učenju i obrazovanju (srednja vrijednost 6,32), slijedi motivirajuće okruženje za učenje i poučavanje (srednja vrijednost 6,25) te omogućavanje pristupa obrazovanju svim društvenim dionicima (srednja vrijednost 6,24).

Bivarijatnom statističkom analizom podataka prikupljenih istraživanjem povezanosti održivog marketinga s performancama visokog učilišta primjenom Mann-Whitney U testa za nezavisne uzorke, na razini pouzdanosti od $p < 0,05$ potvrđena je hipoteza H2 „Postoje statistički značajne razlike u prosječnim ocjenama mjernog konstrukta održivi marketing visokog učilišta između studenata i ostalih dionika visokog obrazovanja“. Testiranjem postavljene hipoteze utvrđeno je postojanje statistički značajnih razlika između dvaju promatranih nezavisnih uzoraka u prosječnim ocjenama čestica i dimenzija mjernog konstrukta održivi marketing, čime je dobiven pozitivan odgovor na postavljeno istraživačko pitanje „Postoji li razlika u percepcijama održivog marketinga iz perspektive različitih skupina dionika visokog obrazovanja?“.

Uz saznanja kako svaka skupina dionika visokog obrazovanja ima različite potrebe i očekivanja te stoga i različite percepcije uloge i postignuća visokih učilišta, valja istaknuti i ključnu spoznaju provedenog empirijskog istraživanja, koju predstavlja pozitivna povezanost održivog marketinga visokog učilišta s uspješnošću poslovanja, sagledanu kroz kvalitetu usluge i uspješnost postizanja višestrukih postavljenih ciljeva.

Kvantitativnom analizom podataka prikupljenih istraživanjem povezanosti održivog marketinga s performancama u visokom obrazovanju dodatno je potvrđen odgovor na pitanje „Kako se održivi marketing može mjeriti?“, na koje je izviđajno istraživanje sugeriralo pristup održivom marketingu visokog učilišta kao multidimenzionalnom konstruktu definiranom trima

dimenzijama koje obuhvaćaju: promicanje i obrazovanje za održivi razvoj, aktivnosti održivog marketinga te doprinose implementacije, čime je potvrđena prva hipoteza koja glasi „Održivi marketing je multidimenzionalni konstrukt višeg reda“.

Primjenom PLS-SEM metode koja ne iziskuje normalnost distribucije podataka (Hair et al., 2010), prikladne za testiranje novih teorija istraživanja (Henseler et al., 2009), kao i za eksplanatorna istraživanja te za ispitivanja s ciljem razvijanja postojećeg ili boljeg razumijevanja utvrđenog teorijskog okvira pomoću strukturnih modela koji uključuju jedan ili više formativnih konstrukata i njihove međusobne odnose (Hair et al., 2019), pristupljeno je razvoju i testiranju strukturnog modela povezanosti održivog marketinga i uspješnosti poslovanja kako bi se istražili odgovori na pitanje „Kakva je povezanost održivog marketinga i uspješnosti poslovanja u kontekstu visokog obrazovanja?“. Kako znanstvena literatura studentsku populaciju drži adekvatnom isključivo za procjenu kvalitete usluge visokih učilišta, dok se ostali dionici visokog obrazovanja drže skupinama ispitanika prikladnim za procjenjivanje uspješnosti poslovanja, tako su temeljem prikladnosti ispitanika za procjenu uspješnosti poslovanja, s ciljem testiranja postavljenih hipoteza utvrđena dva strukturna modela, za svaku od navedene skupine ispitanika zasebno.

Nakon provedene analize zaključeno je kako su sve izravne veze u oba strukturna modela statistički značajne i pozitivne te su time potvrđene i sljedeće postavljene hipoteze: H3 „Održivi marketing visokog učilišta izravno, pozitivno i statistički značajno utječe na poslovnu uspješnost visokog učilišta, sagledanu kao kvaliteta usluge visokog učilišta“ (ß = 0,406, t-vrijednost = 22,335, p = 0,000), pri čemu je empirijska veza između dva promatrana konstrukta statistički značajna na razini $p < 0,05$ i snažna, uz interval procjene populacije koji se uz 95 %-tnu vjerojatnost nalazi u rasponu od 0,372 do 0,443, kao i H4“ Održivi marketing visokog učilišta izravno, pozitivno i statistički značajno utječe na poslovnu uspješnost visokog učilišta, sagledanu kao uspješnost postizanja postavljenih višestrukih ciljeva“ (ß = 0,141, t-vrijednost = 6,412, p = 0,000), pri čemu je empirijska veza između dva promatrana konstrukta statistički značajna na razini $p < 0,05$ i snažna, uz interval procjene populacije nalazi se u rasponu od 0,103 do 0,189 s 95 %-tnom vjerojatnošću.

Razvojem modela održivog marketinga visokog učilišta sugeriran je postupak identificiranja i evaluacije ključnih skupina aktivnosti odnosno dimenzija održivog marketinga visokog učilišta i njihovih učinaka na uspješnost poslovanja, koji može poslužiti kao poticaj ili ishodište čelnicima visokih učilišta za vrednovanje i unaprjeđivanje postojećih ili za identificiranje

pojedinih skupina ključnih aktivnosti te njima odgovarajućih načina provedbe održivog marketinga.

Značaj ovoga rada ogleda se u sustavnom pregledu teorijskih spoznaja, definiranju istraživačkog modela, oblikovanju mjernih instrumenata te analizi rezultata provedenog empirijskog istraživanja. Suvremene teorijske spoznaje upućuju na zaključak kako se održivi marketing, kao širi upravljački koncept koji iziskuje promjenu stavova, shvaćanja i ponašanja svih dionika i koji je fokusiran na ostvarivanje trojakih ciljeva, temelji na dugoročno održivom odnosu s prirodnim okruženjem i na aktivnom dijalogu sa svim društvenim dionicima te na brizi o nadolazećim naraštajima, pa kao takav predstavlja sinergiju primjene suvremenih marketinških alata i održivog razvoja koja iziskuje, kao komplementarnu, empirijsku konceptualnu provjeru.

6.2. Ograničenja istraživanja, usporedba s dosadašnjim istraživanjima te preporuke za buduća istraživanja

Provedeno istraživanje, kao uostalom sva istraživanja, ima određene nedostatke i ograničenja koja ne umanjuju značaj rezultata i zaključaka ukoliko se primjereno tumače i koja ujedno predstavljaju mogućnosti za unaprjeđenja u budućim istraživanjima.

Empirijsko istraživanje ima nedostatke i ograničenja koja se odnose na istraživački pristup, na proces istraživanja te obradu i analizu prikupljenih podataka u smislu primjene kvantitativnog pristupa. Iako se kvalitativnom analizom podataka prikupljenih izviđajnim istraživanjem nastojao steći širi i dublji uvid u razumijevanje pojma održivog marketinga, kojom bi se uz metodu dedukcije prethodnih istraživanja osiguralo oblikovanje sadržajnijeg, potpunijeg i kvalitetnijeg mjernog instrumenta i predloženog konceptualnog modela, kvalitativnim bi se pristupom koji bi uključivao fokus skupine ili dubinske intervjue moglo prikupiti širi opseg podataka i time obuhvatiti neke od aspekata čimbenika, učinaka ali i sastavnica održivog marketinga koji ovim istraživanjem nisu obuhvaćeni.

Svakom od empirijskih istraživanja prethodilo je predtestiranje mjernih instrumenata, no niti u jednom, zbog ograničenosti resursa nije korišten slučajni uzorak ispitanika, niti je korišten jednak uzorak ispitanika kao u glavnom istraživanju, što je moglo uzrokovati izbacivanje prevelikog broja čestica mjernih instrumenata. Upravo ograničenja koja se odnose na uzorak

istraživanja te mogućnost pristranosti predstavljaju ograničenja u smislu njegove reprezentativnosti i mogućnosti generalizacije rezultata analize podataka prikupljenih istraživanjem. Zbog veličine uzorka nije bilo moguće provesti analizu i izvoditi zaključke s obzirom na pripadnost ispitanika profitnom ili neprofitnom sektoru, čime bi se moglo utvrditi percepcije različitih pripadnika pojedinih gospodarskih sektora o održivom marketingu te o samoj ulozi i postignućima visokih učilišta. Isto tako nije bilo moguće provesti analizu i izvoditi zaključke s obzirom na pripadnost ispitanika skupini zaposlenika sastavnica Sveučilišta u Rijeci, sudionicima samog procesa pružanja usluge i ostalih dionika, kao niti između studenata različitih sastavnica Sveučilišta u Rijeci. Nadalje, kako je ovim istraživanjem obuhvaćeno isključivo Sveučilište u Rijeci sa svojim sastavnicama, tako ne postoji mogućnost usporedbe rezultata sa drugim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj.

Valja istaknuti kako se opseg i kvaliteta informacija iz podataka prikupljenih u glavnom kvantitativnom istraživanju, a koje se odnose na konstrukt održivog marketinga i uspješnost postizanja ciljeva visokog učilišta, temelje isključivo na percepcijama čelnika institucija i rukovodećeg kadra poslovnih subjekata koji su kao uzorak stručnjaka jedini bili uključeni u prvo, izviđajno istraživanje iz kojeg su mjerni instrumenti proizašli. Ograničenje se također očituje i u mogućnosti pristranosti ispitanika jer je procjenjivanjem uspješnosti postizanja ciljeva i kvalitete visokoobrazovne usluge iste moguće neprimjereno procijeniti i time prikazati drugačiju situaciju od realne, što bi bilo moguće otkloniti istraživanjem koje obuhvaća širi krug dionika visokog obrazovanja i koje uključuje mjere uspješnosti koje mogu procjenjivati svi dionici visokog obrazovanja, kao i korištenjem odgovarajućih objektivnih pokazatelja uspješnosti visokog učilišta.

Nadalje, kako rezultati istraživanja temeljem predloženog modela nisu praćeni s vremenskog aspekta, već je isti sagledan isključivo u kontekstu date situacije te kako održivi marketing nužno uključuje dugoročnu perspektivu, tako ga je potrebno adekvatno sagledati te u budućnosti i sukcesivno ispitati utjecaj održivog marketinga na uspješnost poslovanja kroz određena vremenska razdoblja, longitudinalnim istraživanjem.

Konačno, provedeno istraživanje procjene razine implementacije održivog marketinga na visokom učilištu i njegovoj povezanosti s uspješnošću poslovanja kojim su potvrđene postavljene hipoteze, obilježeno je ograničenjem i u smislu nemogućnosti usporedbe s dosadašnjim istraživanjima. Odgovarajuća dostupna prethodna istraživanja dominantno se

odnose na profitni sektor i uglavnom uključuju samo jednu od triju dimenzija održivog razvoja, a predmet istraživanja predstavlja razmjerno novo područje marketinške teorije.

Međutim, kako održiva marketinška orijentacija svoje ishodište pronalazi u konvencionalnoj marketinškoj orijentaciji, u tom kontekstu valja se osvrnuti i na brojna istraživanja koja potvrđuju povezanost konvencionalne marketinške orijentacije s performancama u neprofitnom sektoru. Hammond et al. (2006) su u svome istraživanju utvrdili statistički značajnu povezanost između performanci visokih učilišta i elemenata marketinške orijentacije, a Kumar et al. (2011, citirano u Webster et al., 2018) utvrdili su pozitivne kratkoročne i dugoročne učinke marketinške orijentacije na performance visokih učilišta. Štoviše, Niculescu et al. (2013) u SAD-u, Vaikunthavasan i Samarakoon (2015) u Šri Lanci, Chaudhry et al. (2016) i Chandra Sekhar i Santikary (2018) u Pakistanu te Mokoena (2019) u Južnoafričkoj Republici, svojim su istraživanjima potvrdili pozitivnu povezanost marketinške orijentacije i performanci sveučilišta temeljem subjektivnih procjena ispitanika, što je primijenjeno i u ovome istraživanju.

U kontekstu rasprave i usporedbe pojedinih aspekata rezultata ovoga istraživanja sa sličnima, valja se osvrnuti i na istraživanje autorica Rončević et al. (2008) koje su u svome istraživanju provedenom na uzorku studenata utvrdile da ispitanici slabo poznaju koncept održivog razvoja te da, kao posljedica, njihovi stavovi, navike i obrasci ponašanja ne predstavljaju odgovarajući pristup ovome području. Kako je obrazovanje za održivi razvoj prepoznato kao neizostavna pretpostavka održivog razvoja (Leicht et al., 2018; Vukić, 2020), tako je sukladno fokusu interesa ovoga rada ono uključeno kao neizostavna sastavnica suvremenog, održivog visokog obrazovanja. Konfirmativna faktorska analiza koja je izlučila upravo promicanje i obrazovanje za održivi razvoj kao neizostavan faktor održivog marketinga visokog učilišta, potvrdila je navedeni pristup ispravnim. Navedeno je u skladu i sa Beynaghijem et al. (2016) koji drže da upravo visoko obrazovanje ima značajan utjecaj na promicanje održivosti i na poticanje studenata da usvoje održive prakse i postanu odgovorni te se stoga može držati ključnim čimbenikom u promicanju održivog razvoja obrazovanjem nadolazećih naraštaja.

Iako konceptualno i kontekstualno drugačiji, radovi koji navode povezanost razine implementacije održivog marketinga i performanci odnosno poslovne uspješnosti poslovnih subjekata profitnog sektora jesu oni autora Jamrozy (2007), Bridges i Wilhelm (2008), Mitchell et al. (2010), Crittenden et al. (2011), Cronin, et al. (2011), Hunt (2011), Sheth i Sethia (2011), Chow i Chen, (2012), Sharma i Kiran (2013), Mahmoud (2016), Lučić (2020a, 2000b), Sinčić Ćorić et al. (2020) i Sinčić Ćorić (2021). Svi spomenuti autori sagledavaju održivi marketing

kao multidimenzionalni konstrukt te utvrđuju statistički značajnu povezanost s poslovnom uspješnošću, što je potvrđeno i ovim istraživanjem. Među recentnijim radovima, valja spomenuti autore s geografski bliskog područja (Lučić, 2020b; Sinčić Ćorić et al., 2020), koji definiraju održivi marketing konstruktom koji se sastoji od triju dimenzija: strateške integracije, društvene uključenosti i etičke sposobnosti, a njihova istraživanja potvrđuju statistički značajnu povezanost s uspješnošću poslovnog subjekta u kontekstu realnog sektora.

Jedino dostupno relevantno i djelomično usporedivo istraživanje Abou-Warde (2014), kojim je potvrđena povezanost održive marketinške orijentacije javnih visokih učilišta u Egiptu i njihovih akreditacija određenih institucijskom sposobnošću i obrazovnom efikasnošću kao odabranim mjerama odnosno pokazateljima udovoljavanja propisanim standardima kvalitete, odnosno uspješnosti poslovanja visokih učilišta. No, Abou-Warda (2014) je održivoj marketinškoj orijentaciji kao operacionalizaciji održivog marketinga u visokom obrazovanju pristupila kao konstruktu koji se sastoji od četiri dimenzije: konvencionalne marketinške orijentacije, orijentacije na dionike, orijentacije na inovacije i orijentacije na kreiranje dodane vrijednosti. Provedeno istraživanje uključuje isključivo menadžment i upravljačke strukture javnih visokih učilišta i relevantnih državnih regulatornih tijela, dok drugi dionici visokog obrazovanja navedenim istraživanjem nisu obuhvaćeni.

Upravo nemogućnost potpune usporedbe rezultata istraživanja upućuje na potrebu provjere mogućnosti primjene predloženog modela i mjernih instrumenata, uz odgovarajuću prilagodbu, i u drugim subjektima neprofitnog sektora.

6.3. Znanstveni doprinos istraživanja

Unatoč prethodno navedenim ograničenjima, rezultati empirijskog istraživanja doktorskog rada koji obuhvaća problematiku koja je vrlo malo zastupljena, posebice u domaćoj literaturi, ostvaruju konceptualni, empirijski i aplikativni doprinos pripadajućem znanstvenom području, polju i grani.

Sukladno ostvarenim postavljenim ciljevima ovoga rada, konceptualni znanstveni doprinos sagledava se kroz:

- sustavni i sveobuhvatni pregled te sistematizaciju i analizu znanstvene literature i prethodnih doprinosa i spoznaja koji se odnose na koncept održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja,
- razvoj i oblikovanje konceptualnog modela održivog marketinga visokog učilišta i njegove povezanosti s uspješnošću poslovanja kao učinka njegove implementacije,
- razvoj mjerne ljestvice za procjenu razine implementacije održivog marketinga visokog učilišta,
- razvoj mjerne ljestvice za procjenu uspješnosti ostvarivanja ciljeva visokog učilišta te
- proširenja znanstvenih spoznaja o primjeni koncepta održivog marketinga u sektoru visokog obrazovanja.

Empirijski i metodološki znanstveni doprinos sastoji se od:

- empirijskih dokaza izviđajnog istraživanja za teorijsku podlogu temeljenu na modelu održivog marketinga visokog učilišta,
- empirijskih dokaza kvalitativne i kvantitativne analize podataka prikupljenih izviđajnim istraživanjem stavova i percepcija ključnih interesnih skupina o dimenzijama održivog marketinga visokog učilišta,
- empirijskih dokaza kvantitativne analize podataka prikupljenih istraživanjem stavova i percepcija ključnih interesnih skupina o razini implementacije održivog marketinga na visokom učilištu i ispitivanja njegove povezanosti s uspješnošću poslovanja,
- razvoja, predtestiranja i potvrđivanja mjernog instrumenta za procjenu razine implementacije održivog marketinga na visokom učilištu,
- razvoja, predtestiranja i potvrđivanja mjernog instrumenta za procjenu uspješnosti postizanja ciljeva visokog učilišta,
- prilagodbe, testiranja i potvrđivanja mjernog instrumenta za mjerenje kvalitete usluge visokog učilišta,
- testiranja hipoteze kojom se utvrđuje postojanje statistički značajnih razlika u procjenama razine implementacije održivog marketinga na visokom učilištu između različitih skupina dionika visokog obrazovanja,
- dokazivanja multidimenzionalnosti konstrukta održivog marketinga visokog učilišta,
- razvoja i testiranja strukturnog modela povezanosti održivog marketinga visokog učilišta i uspješnosti poslovanja te
- testiranja hipoteza kojima se utvrđuje smjer i intenzitet povezanosti razine implementacije održivog marketinga na visokom učilištu i uspješnosti poslovanja.

Znanstveni doprinos rada u aplikativnom smislu sastoji se od:

- doprinosa razumijevanju koncepta održivog marketinga u visokom obrazovanju,
- mogućnosti primjene razvijenog, testiranog i valjanog mjernog instrumenta za procjenu razine implementacije održivog marketinga visokog učilišta i uspješnosti postizanja ciljeva te
- isticanja važnosti uvođenja i sustavne primjene održivog marketinga visokog učilišta u skladu s potrebama i očekivanjima različitih skupina dionika visokog obrazovanja.

Konačno, rezultati provedenog istraživanja predstavljaju ishodište za daljnja istraživanja u kontekstu održivog marketinga u visokom obrazovanju, čime bi se omogućila usporedba rezultata istraživanja i koja bi mogla kreirati, pratiti i unaprjeđivati znanstvene i praktične spoznaje toga područja.

6.4. Praktična primjena rezultata istraživanja

Rezultati provedenog istraživanja ističu važnost uvođenja i sustavne primjene održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja i nude praktične implikacije u smislu mogućnosti primjene rezultata u praksi.

Rezultati istraživanja potvrđuju pozitivan utjecaj sastavnica održivog marketinga visokog učilišta: promicanja i obrazovanja za održivi razvoj, doprinosa implementacije i aktivnosti održivog marketinga na uspješnost poslovanja visokog učilišta u smislu uspješnosti postizanja višestrukih postavljenih ciljeva, ali i u smislu razine kvalitete usluge visokog učilišta.

Najniže ocijenjena sastavnica odnosno dimenzija održivog marketinga od strane obje skupine ispitanika, kako studenata tako i ostalih dionika, „aktivnosti održivog marketinga“, koja ujedno predstavlja i dimenziju s najvišom vrijednošću utjecaja na održivi marketing visokog učilišta u oba uzorka odnosno modela, upućuje na zaključak za potrebom njihova unaprjeđivanja i intenziviranja, posebice na, također od obje skupine dionika najniže ocijenjeno „redovito razmatranje utjecaja poslovnih odluka na različite pripadnike interesnih skupina (poslodavce, studente, potencijalne studente, roditelje studenata, zaposlenike, institucije visokog obrazovanja, znanstvene ustanove, nadležno ministarstvo, lokalnu i regionalnu upravu), prirodne i materijalne resurse te društvo u cjelini“.

Najveća razlika između ocjena studenata i ostalih dionika odnosi se na „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj“, koje predstavlja dimenziju najviše vrijednosti utjecaja na održivi marketing visokog učilišta iz perspektive studenata, odnosno dimenziju najniže vrijednosti utjecaja na održivi marketing visokog učilišta iz perspektive ostalih dionika, čije sastavnice studenti ocjenjuju niže od ostalih dionika. Navedeno upućuje na potrebu revizije kompletnog pristupa svih obuhvaćenih aspekata, među koje spadaju „kvaliteta cjelokupnog sustava obrazovanja“, „izobrazba djelatnika u sustavu visokog obrazovanja kontinuiranim profesionalnim usavršavanjem“, „dostupnost studijskih programa o održivom razvoju“, „dostupnost izbornih kolegija o održivom razvoju“, „izvještavanje o vlastitim nastojanjima i postignućima koja su u skladu s načelima održivog razvoja“ te „promicanje načela održivog razvoja vlastitim primjerom poslovanja“, kako bi kroz konstruktivni dijalog sa svim dionicima visoka učilišta identificirala i provela moguća unaprjeđenja te tako ujedno povećala kvalitetu usluge i uspješnost postizanja postavljenih ciljeva, dajući pritom doprinos društvu u cjelini.

Što se tiče „doprinosa implementacije održivog marketinga“, najbolje ocijenjenu dimenziju održivog marketinga od obje skupine ispitanika, kako studenata tako i ostalih dionika, no dimenziju sa srednjom vrijednošću utjecaja na održivi marketing visokog učilišta u oba uzorka odnosno modela, nameće se potreba unaprjeđivanja „aktivnosti kojima visoko učilište kreira dodatnu vrijednost za korisnike uzimajući u obzir dugoročne interese društva i okoliša“ koje su ocijenjene najnižim prosječnim ocjenama i od strane studenata i ostalih dionika visokog obrazovanja. Studenti procjenjuju kako je potrebno uložiti dodatne napore i poboljšati „brigu o zadovoljstvu korisnika i ostalih dionika uz istovremeno postizanje vlastitih ciljeva visokog učilišta“, dok ostali dionici drže kako valja unaprijediti „aktivnosti kojima visoka učilišta podržavaju i doprinose uspješnosti studiranja“.

Po pitanju unaprjeđivanja kvalitete usluge visokog učilišta svakako valja uložiti napore u smislu „prilagodbe rasporeda sati svim studentima“ i same „organizacije studiranja“, kao najniže ocijenjenim dimenzijama kvalitete usluge, uz istovremeno unaprjeđivanje ali i zadržavanje ostalih dimenzija kvalitete na zadovoljavajućoj razini, dok u smislu uspješnosti postizana ciljeva visokog učilišta, najznačajnije iskorake i najveće napore valja uložiti u stvaranje „motivirajućeg okruženja za učenje i poučavanje“ te „etičnost, moralnost i javnost djelovanja“ visokog učilišta, ocijenjene najnižim prosječnim ocjenama.

Konačno, temeljem rezultata provedenog istraživanja moguće je zaključiti kako se sastavnice održivog marketinga visokog učilišta: promicanje i obrazovanje za održivi razvoj, doprinosi

implementacije i aktivnosti održivog marketinga, može držati čimbenicima utjecaja uspješnosti poslovanja visokog učilišta, čijim unaprjeđivanjem se ostvaruju pozitivani učinci na kvalitetu usluge i na uspješnost postizanja višestrukih ciljeva visokog učilišta.

POPIS LITERATURE

Abdullah, F. (2006a). Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF. *Marketing Intelligence & Planning*, *24*(1), 31-47.

Abdullah, F. (2006b). The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International journal of consumer studies*, *30*(6), 569-581.

Abou-Warda, S. H. (2014). A synthesis model of sustainable market orientation: conceptualization, measurement, and influence on academic accreditation-a case study of Egyptian-accredited faculties. *Journal of Marketing for Higher Education*, *24*(2), 196-221.

Adams, W. M. (2006). The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century, Report of the Iucn Renowned Thinkers Meeting, 29-31 January 2006. IUCN. Retrieved September 20, 2018, from https://www. iucn.org/members/future_sustainability/docs/ iucn_future_ of_sustanability.pdf.

Agencija za znanost i visoko obrazovanje [AZVO]. (2014). Pregled javnih sveučilišta u Republici Hrvatskoj prema broju studenata akademske godine 2013./2014. Retrieved September 12, 2018, from https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje/statistike/1120-broj-studenata-na-vu-prema-vlasnistvu-zaakademske-godine-2008-09-do-2013-14

Aguinis, H., Ramani, R. S., Alabduljader, N., Bailey, J. R., & Lee, J. (2019). A pluralist conceptualization of scholarly impact in management education: Students as stakeholders. *Academy of Management Learning & Education*, *18*(1), 11-42.

Aguinis, H., Shapiro, D. L., Antonacopoulou, E., & Cummings, T. G. (2014). Scholarly impact: A pluralist conceptualization. *Academy of Management Learning and Education*, *13*, 623-639.

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. *Action control*, 11-39.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, *50*(2), 179-212.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Akonkwa, D. B. M. (2009). Is market orientation a relevant strategy for higher education institutions? Context analysis and research agenda. *International journal of quality and service sciences*, *1*(3), 311-333.

Alfirević, N., Pavičić, J. & Kutleša, M. (2008). Organizacijske performanse i orijentacija hrvatskih osnovnih škola prema zadovoljavanju potreba korisnika. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, *21*(3), 88-99.

Alibabić, Š. (2002). *Teorija organizacije obrazovanja odraslih*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.

Allport, G. W. (1985). The historical background of social psychology. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (2nd edition, Vol. 1, pp. 1-46). Reading: Addison-Wesley.

American Management Association (2007). Creating a Sustainable Future: A Global Study of Current Trends and Possibilities 2007-2017. Retrieved April 6, 2018, from https:// iew2.fdu.edu/site-downloads/7826

American Marketing Association & Fleishman-Hillard, Inc. (2009). Marketers' Views Remain Bright on the Topic of Sustainability, Despite Gloomy Econom. Retrieved April 6, 2018, https://www.ideiasustentavel.com.br /pdf/ama-fh-sustainability-report.pdf

American Marketing Association [AMA]. (2017). About AMA: Definition of Marketing. Retrieved January 21, 2018, from www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx

American Marketing Association [AMA]. (n.d.). What is Marketing? - The Definition of Marketing. Retrieved April 6, 2018, from https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

Anđić, D. (2007). Paradigmatski aspekti problematike okoliša i odgoj za okoliš i održivi razvoj, *Metodički ogledi, 14*(2), 9-23.

Andreasen, A. R. (2002). Marketing social marketing in the social change marketplace, *Journal of Public Policy & Marketing, 21*(1), 3-13.

Andreasen, A. R. (2012). Rethinking the relationship between social/nonprofit marketing and commercial marketing. *Journal of public policy & marketing, 31*(1), 36-41.

Andreasen, A., Lee, N., & Rothschild, M. (2008). Further thoughts on the 2007 AMA definition of marketing and its implications for social marketing. *Social Marketing Quarterly, 14*(2), 101-104.

Andrews, R. (1998). Environmental regulation and business self regulation. *Policy Sciences, 31*, 177-97.

Annamdevula, S., & Bellamkonda, R. S. (2016). Effect of student perceived service quality on student satisfaction, loyalty and motivation in Indian universities. *Journal of Modelling in Management, 11*(2), 488-517.

Asif, M., Raouf, A., & Searcy, C. (2013). Developing measures for performance excellence: is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education? *Quality & Quantity, 47*(6), 3095-3111.

Atkinson, G. (2000). Measuring corporate sustainability. *Journal of Environmental Planning and management, 43*(2), 235-252.

Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance, *Journal of Product Innovation Management, 22*(6), 464-482.

Babić, M. (2014). Etika u marketingu kao pretpostavka dugoročno održivog poslovanja osiguravajućeg društva. SorS - 25. susret osiguravača i reosiguravača Sarajevo, 15-52. Retrieved June 22, 2018, from http://sors.ba/UserFiles/file/SorS/SORS%202014/Zbornik%20PDF-ovi/03%20Babic.pdf

Babić-Hodović, V. (2010). *Marketing usluga: koncept, strategije i implementacija*. Ekonomski fakultet, Sarajevo.

Bačun, D., Matešić, M., & Omazić, M. A. (2012). Leksikon održivog razvoja. *Zagreb, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.* Retrieved June 19, 2018, from https://arhiva.hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/ leksikon_odrzivog_razvoja.pdf

Bag, S., Anand, N., & Pandey, K. K. (2014). A framework for the analysis of sustainable supply chain management: an insight from Indian rubber industry, *Journal of Supply Chain Systems, 3*(1), 68-83.

Bagozzi, R. (1978). Marketing as exchange: A theory of transactions in the marketplace. *American Behavioral Scientist, 21*(Mar/Apr), 535-556.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market Orientation and the New Product Paradox. *Journal of Product Innovation Management, 22*(6), 483-502.

Balabanis, G., Stables, R. E., & Phillips, H. C. (1997). Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing, 31*(7-8), 583-585.

Balaško, M. (2005). *Komparativna analiza uspješnosti poslovanja poduzeća* (Master's Thesis). University of Zagreb, Faculty of Economics Zagreb.

Barilović, Z., Leko Šimić, M., & Štimac, H. (2013). Istraživanje kvalitete obrazovne usluge s područja projektnoga menadžmenta. *Ekonomski vjesnik, XXVI* (2), 371-380.

Bašan, L., Kapeš, J., & Brolich, L. (2021). Sustainable Marketing Factors: Impact on Tourist Satisfaction and Perceived Cultural Tourism Effects. *Ekonomski vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues, 34*(2), 385-400.

Bašić, I. (2015). Novi trendovi u funkciji povećanja konkurentnosti hrvatskog turizma u 21. stoljeću. In M. Črnjar (Ed.), *Prostorno planiranje kao čimbenik razvoja u županijama* (pp. 407-416). Rijeka: Zavod za prostorno uređenje Primorsko-goranske županije.

Baturina, D. (2018). Perspektive mjerenja utjecaja trećeg sektora u Hrvatskoj. *Revija za socijalnu politiku, 25*(3), 303-325.

Bauman, Z. (2007). Collateral Casualties of Consumerism. *Journal of Consumer Culture, 7*(1), 25-55.

Becker, J.-M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning, 45*(5-6), 359-394.

Behn, R. D. (2003). Why Measure Performanse? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review, 63*(5), 586-606.

Beljo Lučić, R. et al. (2009). *Hrvatski kvalifikacijski okvir - Uvod u kvalifikacije*. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa.

Belz, F.-M. (2006). Marketing in the 21st Century, *Business Strategy and the Environment, 15*(3), 139-144.

Belz, F.-M., & Peattie, K. (2009). *Sustainability marketing: a global perspective*. Chichester: Wiley.

Bennett, R. (1998). Market orientation among small to medium sized UK charitable organisations: Implications for fund-raising performance. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, *6*(1), 31-45.

Bennett, R., & Ali-Choudhury, R. (2009). Prospective students' perceptions of university brands: an empirical study. *Journal of Marketing for Higher Education, 19*(1), 85-107.

Berger, A., & Neuhaus, L. F. (1962). *To Empower People*. New York: Oxford University Press.

Berke, P., & Conroy, M. (2000). Are We Planning For Sustainable Development?. *Journal of the American Planning Association, 66*(1), 21-33.

Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., & Rudelius, W. (1994). *Marketing* (4th edition). Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin.

Beynaghi, A., Trencher, G., Moztarzadeh, F., Mozafari, M., Maknoon, R., & Leal Filho, W. (2016). Future sustainability scenarios for universities: Moving beyond the United Nations decade of education for sustainable development, *Journal of Cleaner Production, 112*, 3464-3478.

Bežovan, G. (2002). Struktura civilnog društva u Hrvatskoj. *Politička misao, 39*(1), 63-87.

Bhuian, S. N. (2016). Sustainability of Western branch campuses in the Gulf Region: Students' perspectives of service quality. *International Journal of Educational Development, 49*, 314-323.

Bhuian, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research, 58* (1), 9-17.

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1982). Marketing Services by Managing the Environment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 23*(1), 35-40.

Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1995). *Contemporary Marketing* (8th edition). Fort Worth, TX: Dryden.

Borland, H. (2009). Conceptualizing global strategic sustainability and corporate transformational change. *International Marketing Review, 26*(4/5), 554-572.

Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (2003). *The guru guide to marketing: a concise guide to the best ideas from today's top marketers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Božić, Lj. (2006). The Effects of Market Orientation on Product Innovation. *Privredna kretanja i ekonomska politika, 16*(107), 46-63.

Braungart, M., & McDonough W. (2000). A world of anbundance. *Interfaces (Special issue: Sustainable Business), 30*(3), 55-65.

Bridges, C. M., & Wilhelm, W. B. (2008). Going Beyond Green: The Why and How of Integrating Sustainability Into the Marketing Curriculum. *Journal of Marketing Education, 30*(1), 33-46.

Brink, A., & Berndt, A. (2004). *Customer Relationship Management & Customer Service*. Lansdowne: Juta and Co. Ltd.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th edition). Oxford: Oxford University Press.

Burgh-Woodman, H., & King, D. (2013). Sustainability and the human/nature connection: A critical discourse analysis of being symbolically sustainable. *Consumption Markets & Culture, 16*(2), 145-168.

Burke, J. C., Minassians, H., & Yang, P. (2002). State performance reporting indicators: What do they indicate?. *Planning for Higher Education, 31*(1), 15-29.

Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling in LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming.* Mahwah, NJ: Erlbaum.

Camarero, C., & Garrido, M. J. (2008). The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations. *European Journal of Innovation Management, 11*(3), 413-434.

Canterbury, R. M. (2000). Higher education marketing: A challenge. *Journal of Marketing for Higher Education, 9*(3), 15-24.

Carlos Pinho, J., Paula Rodrigues, A., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: the case of non-profit organizations. *Journal of Management Development, 33*(4), 374-398.

Caruana, A., Ramaseshan, B., & Ewing, M. T. (1997). Market orientation and organizational commitment in the Australian public sector. *International Journal of Public Sector Management, 10*(4), 294-303.

Caruana, A., Ramaseshan, B., & Ewing, M. T. (1998). The market orientation-performance link: Some evidence from the public sector and universities. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 6*(1), 63-82.

Castillo-Angeles, M., Watkins, A. A., Acosta, D., Frydman, J. L., Flier, L., Garces-Descovich, A., ... & Kent, T. S. (2017). Mistreatment and the learning environment for medical students on general surgery clerkship rotations: what do key stakeholders think?. *The American Journal of Surgery, 213*(2), 307-312.

Cervera, A., Mollá, A., & Sánchez, M. (2001). Antecedents and consequences of market orientation in public organisations. *European Journal of Marketing, 35*(11/12), 1259-1286.

Ceulemans, K., & De Prins, M. (2010). Teacher's Manual and Method for SD Integration in Curricula. *Journal of Cleaner* Production, 18, 645-651.

Chahal, H., & Sharma, R. D. (2006) Implications of Corporate Social Responsibility on Marketing Performance: A Conceptual Framework. *Journal of Services Research, 6*(1), 205-216.

Chakraborty, A., & Mandal, P. (2014). Understanding challenges of supply chain sustainability in Asia. *International Journal of Process Management and Benchmarking, 4*(1), 51-68.

Chandra Sekhar, F. S., & Santikary, A. (2018). Impact of Market Orientation on the Student Satisfaction of Business School in Hyderabad and Rangareddy District of Telangana State. *Journal of Social Welfare and Management, 10*(2), 21-32.

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. Retrieved January 13, 2018, from https://research.ucreative.ac.uk/693/1/smart-know-net.pdf

Chartered Institute of Public Finance and Accountancy [CIPFA]. (2006). The Joint Review Process. Retrieved January 22, 2018, from http://www.cipfa.org.uk/panels/social_services/ show.cfm?news _id = 9213

Chatterjee, A., Ghosh, C., & Bandyopadhyay, S. (2009). Assessing students' rating in higher education: A SERVQUAL approach, *Total Quality Management, 20*(9-10), 1095-1109.

Chattopadhyay, S. (2012). *Education and Economics: Disciplinary Evolution and Policy Discourse*. Oxford University Press.

Chaudhry, N. I., Mahesar, H. A., Ansari, M. A., & Ali, M. (2016). Impact of Market Orientation on the Performance of Private Universities in Pakistan. *International Research Journal of Arts & Humanities (IRJAH), 44*(44), 21-32.

Chawla, M. (2013). Customers (Students) perceptions about 7Ps of Higher Education Marketing Mix. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies, 1*(5), 107.

Chen, J-K., & Chen, I-S. (2010). A pro-performance appraisal system for the university. *Expert Systems with Applications, 37*(3), 2108-2116. .

Chen, S., Wang, H., & Yang, K. (2009). Establishment and application of performance measure indicators for universities. *The TQM Journal, 21*(3), 220-235.

Chen, X., Barnett, D. R., & Stephens, C. (2013) Fad or future: The advantages and challenges of massive open online courses (MOOCs). Paper session presented at the Research-to practice conference in adult and higher education, Lindenwood University, St. Charles, MO. Retrieved January 15, 2018, from https://www.lindenwood.edu/r2p/

Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business Ethics, 93*(2), 307-319.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research, 295*(2), 295-336.

Choi, S., & Ng, A. (2011). Environmental and economic dimensions of sustainability and price effects on consumer responses. *Journal of business ethics, 104*(2), 269-282.

Chow, W. S., & Chen, Y. (2012). Corporate sustainable development: Testing a new scale based on the mainland Chinese context. *Journal of Business Ethics, 105*(4), 519-533.

Churchill, G. A., & Peter, J. P. (1998). *Marketing: Creating value for customers*. Irwin: McGraw Hill.

Clinton, L., & Whisnant, R. (2014). *Model Behaviour: 20 Business Model Innovations for Sustaianbility*. London: SustainAbility.

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin, 112*(1), 155-159.

Conway, T., Mackay, S., & Yorke, D. (1994). Strategic planning in higher education: Who are the customers. *International journal of educational management, 8*(6), 29-36.

Corbiere-Nicollier, T., Ferrari, Y., Jemelin, C., & Jolliet, O. (2003). Assessing sustainability: an assessment framework to evaluate Agenda 21 actions at the local level. *The International Journal of Sustainable Development & World Ecology, 10*(3), 225-237.

Crane, A., & Desmond, J. (2002). Societal Marketing and morality. *European Journal of Marketing 36*(5/6), 548- 569.

Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., Ferrell, L. K., Ferrell, O. C., & Pinney, C. C. (2011). Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*, 71-85.

Črnjar, M., & Črnjar, K. (2009). *Menadžment održivoga razvoja: ekonomija-ekologija-zaštita okoliša*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci.

Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing, 56*(3), 55-68.

Cubillo, J. M., Sanchez, J., & Cervino, J. (2006). International Students Decision-Making Process. *International Journal of Educational Management, 20*(2), 101-115.

Ćukušić, M., Garača, Ž., & Jadrić, M. (2014). Odrednice i pokazatelji uspješnosti visokih učilišta u Hrvatskoj. *Društvena istraživanja, 23*(2), 233-257.

Čutura, M. (2018). Marketing dionika: prema boljem razumijevanju društvene odgovornosti marketinga. *Ekonomska misao i praksa, 1*, 141-156.

Dalal-Clayton, B., & Bass, S. (2002). *Sustainable development strategies*. London: Earthscan Publications Ltd.

Damnjanović, A., & Stamenković, J. (2016). Primena marketing miksa u funkciji razvoja visokoobrazovnih institucija. *Kultura polisa, 31*, 595-615.

Dann, S. (2008). Adaptation and Adoption of the American Marketing Association (2007) Definition for Social Marketing. *Social Marketing Quarterly, 14*(2), 92-100.

Day, G. S. (1999). Misconceptions about Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management, 4*, 5-16.

De Jager, J., & Gbadamosi, G. (2010). Specific remedy for specific problem: measuring service quality in South African higher education. *Higher Education, 60*(3), 251-267.

Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing, 22*, 50-76.

Dennis, M. J. (1998). *A practical guide to enrollment and retention management in higher education*. Greenwood Publishing Group.

Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal, 5*(3), 265-273.

Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management, 17*(4), 263-282.

Dlačić, J., Arslanagić, M., Kadić-Maglajlić, S., Marković, S., & Raspor, S. (2013). Exploring perceived service quality, perceived value, and repurchase intention in higher education using structural equation modeling. *Total Quality Management & Business Excellence, 25*(1/2), 1-17.

Dolan, P. (2002). The sustainability of sustainable consumption. *Journal of Macromarketing, 22*(2), 170-181.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, *20*(1), 65-91.

Državni ured za reviziju [DUR]. (2021). Izvješće o obavljenoj reviziji učinkovitosti: Spremnost Republike Hrvatske za implementaciju ciljeva održivog razvoja iz Programa održivog razvoja do 2030. Retrieved April, 19, 2021, from https://www.dzs.hr/hrv/about_us/Legals/ Izvje%C5%A1%C4%87e%20o%20obavljenoj%20reviziji%20u%C4%8Dinkovitosti%20%E2 %80 %93%20Ciljevi%20odr%C5% BEivog%20razvoja.pdf

Državni zavod za statistiku [DZS]. (n.d.). Retrieved December 3, 2018, from https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ publication/2018/11-01-02_02_2018.htm

Đukić, P. (2011). *Održivi razvoj-utopija ili šansa za Srbiju*. Beograd: Tehnološko-metalurški fakultet.

Duque-Zuluaga, L. C. & Schneider, U. (2008). Market orientation and organizational performance in the nonprofit context: exploring both concepts and the relationship between them. *Journal of nonprofit and public sector marketing*, *19*(2), 25-47.

Dwairi, M., Akour, I., & Sayyer, W. (2012, January). Antecedents and consequences of market orientation in public sector in the Kingdom of Bahrain. In *Proceedings of the International Conference on Business, Economics, Management and Behavioral Science, Dubai* (499-505).

Dwyer, L. (2015). Model trostruke bilance kao osnova održivog turizma: mogućnosti i izazovi. *Acta turistica*, *27*(1), 33-62.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, *11*(2), 130-141.

Education for Sustainable development in Primary and Secondary Education (2014). Background paper prepared for the DESD unit at UNESCO headquarters, Paris, France. Retrieved January 31, 2018, from https://www.researchgate.net/publication/2842116Education_for_Sustainable_ Development_ in_Primary_and_Secondary_Education

Eiglier, P., Langeard, E., & Nemarnik, I. (1999). *Marketing usluga: strategija i menadžment*. Vitagraf.

Ekinci, Y. (2015). *Designing research questionnaires for business and management students*. London: SAGE Publications Ltd.

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, *36*(2), 90-100.

Elkington, J. (1998). Cannibals with forks: Triple bottom line of 21st century business. *Environmental Quality Management*, *8*(1), 37-51.

Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The Triple Bottom Line: Does it all add up?* (pp. 1-16). London: Earthscan. Retrieved March 30, 2017, from http://www.johnelkington.com/ TBL-elkington-chapter.pdf

Elliot, G. R. (1990). The marketing concept - Necessary but sufficient? An environmental view. *European Journal of Marketing*, *24*, 20-30.

Enache, I. C. (2011). Marketing higher education using the 7 Ps framework. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, *4*(1), 23-30.

Epstein, M., & Roy, M. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring performance drivers. *Long Range Planning*, *34*, 585-604.

European Foundation for Quality Management [EFQM]. (2003). EFQM homepage. Retrieved January 12, 2018, from https://efqm.org/model awards/model/excellence model.htm

Europska komisija [EACEA/Eurydice]. (2015). Europski prostor visokog obrazovanja 2015. godine: Izvješće o provedbi Bolonjskog procesa. Ured za publikacije Europske unije u Luksemburgu. Retrieved January 10, 2018, from http://publications.europa.eu/resource/cellar/91f926b2-6965-4abe-a1be600903e4df93.0008.01 /DOC_1

Europski prostor visokog obrazovanja - Ostvarivanje ciljeva. Priopćenje s konferencije europskih ministara zaduženih za visoko obrazovanje, Bergen, 19.-20. svibnja 2005. godine. Retrieved January 19, 2018, from http://hosting.unizg.hr/bopro/newsletters/Bergen-hrv.pdf

Evans, J. & Berman, B. (1987). *Marketing Management*. New York: Macmillan Publishing Co., Inc.

Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (1997). An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: an Australian perspective. *Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University, 8*, 30-40.

Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of business ethics, 84*(1), 113-135.

Fatur Krmpotić, I. (2010). *Upravljanje čimbenicima ekonomije znanja u funkciji razvoja gospodarstva utemeljenog na znanju: doktorska disertacija* (Doctoral dissertation). University of Rijeka. Faculty of Economics Rijeka.

Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods, 41*(4), 1149-1160.

Ferdous, A. S. (2010). Applying the theory of planned behaviour to explain marketing managers' perspectives on sustainable marketing. *Journal of International Consumer Marketing, 22*(4), 313-325.

Figueroa-García, E. C., García-Machado, J. J., & Perez-Bustamante Yabar, D. C. (2018). Modeling the social factors that determine sustainable consumption behavior in the community of Madrid. *Sustainability, 10*(8), 2811.

Filip, A. (2012). Marketing theory applicability in higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 46*, 912-916.

Finnveden, G., Friman, E., Mogren, A., Palmer, H., Sund, P., Carstedt, G., Lundberg, S., Robertsson, B., Rodhe, H., & Svärd, L. (2020). Evaluation of integration of sustainable development in higher education in Sweden. *International Journal of Sustainability in Higher Education, 21*(4), 685-698.

Firmoteka (2018). TOP 500 Dobitaša u PGŽ. Retrieved February 7, 2018, from https://blog.firmoteka.hr/ post/top-500-dobit-pgz

Firoz, M. N. (1982). *Marketing in non-profit higher education* (Doctoral dissertation). University of North Texas.

Fisk, G., & Nason, R. (1982). Editor's working definition of macromarketing. *Journal of Macromarketing, 2*(1), 3-4.

Fisk, R. P., & Allen, J. (1993). Applying marketing techniques to achieve the strategic objectives of educational institutions: a case study. In *AMA Symposium for the Marketing of Higher Education* (pp. 70-7).

Fiske, E. B. (1980). The Marketing of the Colleges. *Journal of the National Association of College Admissions Counselors, 24*(1), 25-29.

Flavian, C., & Lozano, J. (2007). Market orientation of Spanish public universities: A suitable response to the growing competition. *Journal of marketing for higher education, 17*(1), 91-116.

Foerstl, K., Azadegan, A., Leppelt, T., & Hartmann, E. (2015). Drivers of supplier sustainability: moving beyond compliance to commitment. *Journal of Supply Chain Management, 51*(1), 67-92.

Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of 'soft' and 'hard' TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality and Reliability Management*, *26*(2), 150-163.

Fowler Jr., F. J. (2014). *Survey Research Methods* (5th edition). Sage Publications.

Frajman Jakšić, A., Ham, M., & Redek, T. (2010). Sreća i ekološka svjesnost - čimbenici održivog razvoja. *Ekonomski vjesnik, XXIII*(2), 467-482.

Fransson, N., & Garling, T. (1999). Environmental concern: Conceptual definitions, measurement models, and research findings. *Journal of Environmental Psychology, 19*(4), 369-382.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory The State of the Art*, Cambridge University Press.

French, J., & Blair-Stevens, C. (2006). *Social Marketing Pocket Guide*. London: National Social Marketing Centre.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review, 24*(2), 191-205.

Fuchs, P., Raulino, C., Conceição, D., Neiva, S., Amorim, W. S. d., Soares, T. C., Andrade de Lima, M., Montenegro De Lima, C. R., Soares, J. C., & Andrade Guerra, J. B. S. O. d. A. (2020). Promoting sustainable development in higher education institutions: the use of the balanced scorecard as a strategic management system in support of green marketing. *International Journal of Sustainability in Higher Education, 21*(7), 1477-1505.

Fuller, D. A. (1999*) Sustainable marketing: Managerial-ecological issues*. Thousand Oaks, (CA): Sage Publications.

Gaebel, M., Zhang, T., Bunescu, L. & Stoeber, H. (2018). *Learning and teaching in the European higher education area*. Brussels: European University Association asbl.

Gainer, B., & Padanyi, P. (2002). Applying the Marketing Concept to Cultural Organisations: An Empirical Study of the Relationship between Market Orientation and Performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7*(2), 182-193.

Gajić, J. (2011). Merenje satisfakcije studenata u visokom obrazovanju. *Marketing, 42*(1), 71-80.

Gajić, J. (2012). Značaj marketing miksa u visokoobrazovnim institucijama. *Singidunum Journal of Applied Sciences, 9*(1), 29-41.

Gallagher, K., & Weinberg, C. B. (1991). Coping with success: New challenges for nonprofit marketing. *MIT Sloan Management Review, 33*(1), 27-42.

Garcia-Rosell, J-C., & Moisander, J. (2007). Ethical Dimensions of Sustainable Marketing: A Consumer Policy Perspective. In S. Borghini, M. A. McGrath & C. Otnes (Eds.), *European advances in consumer research* (Vol. 8, pp. 210-215). Association for Consumer Research.

Garg, S., & Sharma, V. (2017). Green Marketing: An Emerging Approach to Sustainable Development. *International Journal of Applied Agricultural Research, 12*(2), 177-184.

Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models.* Asheboro, NC: Statistical Associates Publishers.

Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. Simon and Schuster.

Gerrish, E. (2015). The Impact of Performanse Management on Performanse in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review, 76*(1), 48-66.

Gjurašić, M. (2019). *Koncept i mjerenje unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu* (Doctoral dissertation). University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija.

Glosbe - višejezični online rječnik (2011). Retrieved June, 17, 2017, from http://glosbe.com

Goel, P. (2010). Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability. *Journal of Finance, Accounting, and Management, 1*(1), 27-42.

Goldstein, E. B. (2011). *Osjeti i percepcija*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Goodhue, D. L., Lewis, W., & Thompson, R. (2012). Does PLS have advantages for small sample size or non-normal data?. *MIS Quarterly, 36*(3), 981-1001.

Gora, A. A., Ștefan, S. C., Popa, Ș. C., & Albu, C. F. (2019). Students' Perspective on Quality Assurance in Higher Education in the Context of Sustainability: A PLS-SEM Approach. *Sustainability, 11*(17), 1-21.

Gordon, R., Carrigan, M., & Hastings, G. (2011). A framework for sustainable marketing. *Marketing Theory, 11*(2), 143-163.

Grbac, B. & Meler, M. (2009). Designing Higher Educational Programs on a Marketing Basis. In T. H. Witkowski (Ed.), *Proceedings of the 34th Annual Macromarketing Seminar - Rethinking Marketing in a Global Economy* (pp.160-168). Norway, Kristiansand: Macromarketing Society, University of Adger.

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing, Vol. 18*(4), 36-44.

Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing - Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Lexington Books.

Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. Chichester: Wiley.

Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept - a mistake?. *Managing Service Quality, 11*(3), 150-152.

Grubba, L. S., Pellenz, M., & Bastiani, A. C. B. (2017). Senso humanitário em detrimento da seletividade penal: perspectivas a partir de ?vigiar e punir?. *Argumenta Journal Law, 26*, 59-80.

Gudelj, I. (2019). Stručni prikaz: Ciljevi održivog razvoja-provedba na globalnoj razini i provedbeni status u Republici Hrvatskoj. *Hrvatske vode, 27*(109), 245-251.

Guerra, J. B. S. O., Garcia, J., de Andrade Lima, M., Barbosa, S. B., Heerdt, M. L., & Berchin, I. I. (2018). A proposal of a balanced scorecard for an environmental education program at universities. *Journal of Cleaner Production, 172*, 1674-1690.

Guilbault, M. (2016). Students as customers in higher education: reframing the debate. *Journal of Marketing for Higher Education, 26*(2), 132-142.

Gunarathne, N., & Lee, K. H. (2015). Environmental Management Accounting (EMA) for environmental management and organizational change: An eco-control approach. *Journal of Accounting & Organizational Change. 11*(3), 362-383.

Gundlach, G. T. (2007). The American Marketing Association's 2004 definition of marketing: Perspectives on its implications for scholarship and the role and responsibility of marketing in society. *American Marketing Association, 2*(2), 243-250.

Gundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing, 57*(4), 35-41.

Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L. (2010). Stakeholder marketing: Why Stakeholder was omitted from the American Marketing Association's official 2007 definition of marketing and why the future is bright for stakeholder marketing. *Journal of Public Policy & Marketing, 29*(1), 89-92.

Haanaes, K., Balagopal, B., Arthur, D., Kong, M. T., Velken, I., Kruschwitz, N., & Hopkins, M. S. (2011). First look: the second annual sustainability & innovation survey. *MITSloan Management Review, 52*(2), 76-83.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010*). Multivariate data analysis: Global edition*. Pearson Higher Education Upper Saddle River.

Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2000). *Marketing research: A practical approach for the new millennium*. Irwin Professional Publishing.

Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2003). *Marketing Research - Within a Changing Information Environment* (2nd edition). McGraw-Hill Irwin.

Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research, 109,* 101-110.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).* Sage Publications.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2), 139-152.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review, 31*(1), 2-24.

Halilagić, N., & Bešlagić, A. (2019). Analiza prisutnosti i aktivnosti visokoškolskih ustanova u Tuzlanskom kantonu na društvenim mrežama. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, 25,* 222-233.

Hall, G. E., George, A. A., & Rutherford, W. L. (1977). *Measuring stages of concern about the innovation: A manual for use of the SoC questionnaire*. Austin: The Research and Development Center for Teacher Education, University of Texas.

Halmi, A. (2005). *Strategije kvalitativnih istraživanja u primijenjenim društvenim znanostima*. Naklada Slap.

Ham, L., & Hayduk, S. (2003). Gaining Competitive Advantages in Higher Education: Analysing the Gap Between Expectations and Perceptions of Service Quality. *International Journal of Value-Based Management, 16*(3), 223-242.

Ham, M. (2012). *Ekološka svjesnost potrošača kao čimbenik daljnjeg razvitka marketinga* (Doctoral dissertation). Josip Juraj Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics Osijek.

Ham, M., & Forjan, J. (2009). Istraživanje potrošača u funkciji procjene stanja i perspektive primjene zelenog marketinga u Republici Hrvatskoj In M. Leko Šimić (Ed.), *Zbornik radova: Marketing i održivi razvitak* (pp. 225-241). Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

Hammond, K. L., Webster, R. L., & Harmon, H. A., (2006). Market orientation, top management emphasis, and performance within university schools of business: implications for universities. *Journal of Marketing Theory and Practice, 14*(1), 69-85.

Harris, L. C. (2001). Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK companies. *Journal of Management Studies, 38*(1), 17-43.

Hart, M. A. (2000). A better view of a sustainable community. Retrieved June, 10, 2017, from http://www.sustainablemeasures.com/Sustainability/ABetterView.html

Hart, S. (1995). A Natural Resource Based View of the Firm. *The Academy of Management Review, 20*(4), 986-1014.

Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining Quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education, 18*(1), 9-34.

Hattie, J. (1985). Methodology review: assessing unidimensionality of tests and items. *Applied psychological measurement, 9*(2), 139-164.

Heim, I., & Kaić-Rak, A. (2018). Potpora ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih naroda - Vodič međuakademijskog partnerstva. *Ljetopis ... (Akademije medicinskih znanosti Hrvatske), 16*(1), 34-40.

Heinrich, C. J. (2000). Organizational form and performance: An empirical investigation of nonprofit and for-profit job-training service providers. *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management, 19*(2), 233-261.

Henriques, A., & Richardson, J. (Eds.), (2013). *The Triple Bottom Line: Does it all add up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*. London: Earthscan.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing, 20,* 277-319.

Hensen, N., Keeling, D. I., Ruyter, K., & Wetzels, M. (2016). Me, myself, and future generations: The role of affinity and effectiveness in the creation of consumer environmental stewardship (CENS). *Psychology & Marketing, 33*(5), 389-406.

Herman, R. D., & Renz, D. O. (1997). Multiple Constituencies and Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 26*(2), 185-206.

Hetrick, W. P., & Lozada, H. R. (1999). Theory, ethical critique and the experience of marketing. In D. Brownlie, M. Saren, R. Wensley & R. Whittington (Eds.), *Rethinking Marketing: Towards Critical Marketing Accountings* (pp. 162-176). London: Sage.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*(12), 1280-1300.

Higher Education Statistics Agency [HESA]. (2017). Retrieved June, 29, 2017, from https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/ performance-indicators/about

Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?, *Strategic management journal, 22*(2), 125-139.

Hoejmose, S., Roehrich, J., & Grosvold, J. (2014). Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation. *Industrial Marketing Management, 43*(1), 77-90.

Holehonnur, A., Raymond, M. A., & Hopkins, C. D. (2009). Examining the customer equity framework from a consumer perspective. *Journal of Brand management, 17*(3), 165-180.

Horvat, J., & Mijoč, J. (2019). *Istraživački SPaSS*. Naklada Ljevak.

Hotjar Ltd. (2014-2019). *Word cloud art creator* (Online application). Retrieved May 10, 2019, from http://www.hotjar.com/

Huddleston Jr, T. (1980). In Consideration of Marketing and Reorganization. *Journal of the National Association of College Admissions Counselors, 25*(1), 18-24.

Hult, G. T. M. (2011). Market-focused sustainability: Market-orientation plus! *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*(1), 1-6.

Hunt, S. D. (1976). The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing, 40* (July), 17-28.

Hunt, S. D. (1983). General theories and the fundamental explananda of marketing. *Journal of Marketing, 47*(4), 9-17.

Hunt, S. D. (2011) Sustainable marketing, equity, and economic growth: a resource-advantage, economic freedom approach. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*(1), 7-20.

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Relationship marketing in the era of network competition. *Marketing Management, 3*(1), 18-24.

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *The Journal of marketing*, 107-114.

Hwa-Bowden, J. L., & D'Alessandro, S. (2011). Co-creating value in higher education: The role of interactive classroom response technologies. *Asian Social Science, 7*(11), 35-49.

IBM Corporation (2016). *IBM SPSS Statistics* (Version 24.0). Retrieved June 17, 2017, from https://www.ibm.com/ analytics/us/en/technology/spss/

Icli, G. E, & Anil, N. K. (2014). The HEDQUAL scale: A new measurement scale of service quality for MBA programs in higher education. *South African Journal of Business Management, 45*(3), 31-43.

Informacijski sustav za podršku postupcima osiguravanja kvalitete [MOZVAG]. (2019). Preglednik studijskih programa. Retrieved January 15, 2019, from https://mozvag.srce.hr/preglednik/ pregled/hr/tipvu/ odabir.html

Institut za društveno odgovorno poslovanje [IDOP]. (n.d.). Retrieved March 7, 2017, from http://idop.hr/ media/87216/ knjizica-ciljeva-i-podciljeva_sdgs.pdf.

Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje [IHJIJ]. (2015). *Hrvatski pravopis*. Retrieved September 30, 2018, from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsoai&AN= edsoai.ocn985261891& lang= hr&site = eds-live

International Federation of Accountants [IFAC]. (2000). *Proposed Study - Corporate Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective.* New York: International Federation of Accountats, Public Sector Committee.

Ivanković, J. (2010). *Društveno odgovorna strategija marketinga i konkurentnost poduzeća prehrambene industrije republike Hrvatske* (Doctoral dissertation), University of Rijeka, Faculty of Economics Rijeka.

Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management, 22*(4), 288-299.

Jabnoun, N. (2009). Economic and cultural factors affecting university excellence. *Quality Assurance in Education, 17*(4), 416-429.

Jakelić, D. (2009). Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci. *Ekonomski pregled, 60*(1-2), 75-98.

Jamrozy, U. (2007). Marketing of tourism: a paradigm shift toward sustainability. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, 1*(2), 117-130.

Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of consumer research, 30*(2), 199-218.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. (1996). Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management, 1*, 119-135.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing, 57*(3), 53-70.

Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: how far have we come?. *Journal of Small Business Management, 54*(2), 481-505.

Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D., & Hillier, D. (2008). Marketing and sustainability. *Marketing Intelligence & Planning, 26*(2), 123-130.

Joyce, A. (2018). How Can Information and Communication Technologies Support Education for Sustainable Development. Retrieved March 9, 2017, from https://www.researchgate.net/ publication/326507525_How_Can_Information_and_Communication_Technologies_Support_ Education_for_Sustainable_Development_A_Critique

Kaminski, J. (2016). Paradigm of Sustainable Development in Marketing. *Acta Scientiarum Polonorum Oeconomia, 15*(2), 63-73.

Kara, A., Spillan, J. E., & DeShields Jr, O. W. (2004). An empirical investigation of the link between market orientation and business performance in nonprofit service providers. *Journal of marketing theory and practice, 12*(2), 59-72.

Khan, M., Hussain, M., & Ajmal, M. (2017). *Green Supply Chain Management for Sustainable Business Practice*. IGI Global.

Kilbourne, W. E. (1998). Green Marketing: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing Management, 14*, 641-655.

Kilbourne, W., McDonagh, P., & Prothero, A. (1997). Sustainable consumption and the quality of life: A macromarketing challenge to the dominant social paradigm. *Journal of Macromarketing, 17*(1), 4-24

Kim, J., Taylor, C. R., Kim, K. H., & Lee, K. H. (2015). Measures of perceived sustainability. *Journal of Global Scholars of Marketing Science, 25*(2), 182-193.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performanse. *Journal of Marketing, 69*, 24-41.

Kirchoff, J. F., Koch, C., & Nichols, B. S. (2011). Stakeholder perceptions of green marketing: the effect of demand and supply integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 41*(7), 684-696.

Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M., Goh, E., Diepenhorst, C., ..., & Woods, D. (2013). *The innovation bottom line.* MIT Sloan Management Review Research Report Winter.

Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.

Knežević, D., & Glavurdić, I. (2018). Analiza čimbenika odabira visokoškolske ustanove od strane studenata kao podloga za donošenje marketinških odluka na Visokoj školi za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 8*(Special issue/Posebn), 127-137.

Knight, L., Pfeiffer, A., & Scott, J. (2015). Supply market uncertainty: exploring consequences and responses within sustainability transitions. *Journal of Purchasing & Supply Management, 25*, 167-177.

Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal, 28*(1), 227-261.

Kohli, A. K. Jaworski, B. J, & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Marketing Orientation. *Journal of Marketing Research, 30* (November), 467-77.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing, 54*(2), 1-18.

Koncepcija (n.d.). In *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Retrieved April 18, 2017, from http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID = 45507

Kopnina, H. (2014). Revisiting Education for Sustainable Development (ESD): Examining Anthropocentric Bias Through the Transition of Environmental Education to ESD. *Sustainable Development, 22*, 73-83.

Kotler, P. (1991). *Principles of marketing*. Englewood Cliffs: Prentiece-Hall International edition.

Kotler, P. (1994). *Upravljanje marketingom - analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Zagreb: Informator.

Kotler, P. (2000). *Marketing management* (Millennium Ed). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing, 75*(4), 132-135.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of marketing* (13th edition). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Fox, K. (1995). *Strategic Marketing for Education Institutions* (2nd edition). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2008). *Upravljanje marketingom* (12th edition). Zagreb: MATE.

Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kotler, P., & Lee, N. (2011). *Društveno odgovorno poslovanje - suvremena teorija i najbolja praksa* (2nd edition). Zagreb: M.E.P.

Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing, 33*(1), 10-15.

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing, 35*(3), 3-12.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. *Management for Professionals*, 139-156.

Kotler, P., Keller, K. L. & Martinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate.

Kotler, P., Roberto, N., & Lee, N. (2002). *Social marketing: Improving the quality of life*. Thousand Oaks: Sage.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*. Zagreb: MATE d.o.o.

Krištof, M., Pisk, K., & Radeka, I. (2011). Istraživanje o primjeni bolonjskog procesa na hrvatskim sveučilištima. Retrieved November 29, 2017, from http://www.nsz.hr/novosti-i-obavijesti/vijesti_iz_znanosti_i_obrazovanja/istrazivanje-o-primjeni-bolonjskog-procesa-na-hrvatskim-sveucilistima/

Kumar, K. (2010). Quality in Education Competing Concepts. *Contemporary Education Dialogue, 7*(1), 7-18.

Kumar, K., & Sarangapani, P. M. (2004). History of the Quality Debate. *Contemporary Education Dialogue, 2*(1), 30-52.

Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1998). Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study. *Journal of Management, 24*(2), 201-233.

Kumar, V., Choisne, F., De Grosbis, D., & Kumar, U. (2009). Impact of TQM on company's performance, *International Journal of Quality and Reliability Management, 26*(1), 23-37.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. *Journal of Marketing, 75*(January), 1-31.

Kumar, V., Rahman, Z. & Kazmi, A. A. (2013). Sustainability marketing strategy: An analysis of recent literature. *Global Business Review, 14*(4), 601-625.

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

Lacković, Z., & Andrlić, B. (2007). *Osnove strateškog marketinga*. Požega: Veleučilište u Požegi.

Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2006). Normative Perspectives for Ethical and Socially Responsible Marketing. *Journal of Macromarketing, 26*(2), 154-177.

Landrum, N. E., & Edwards, S. (2009). *Sustainable Business: An Executive's Primer*. Business Expert Press.

Langerak, F., Peelen, E., & van der Veen, M. (1998). Exploratory Results of the Antecedents and Consequences of Green Marketing. *International Journal of Marketing Research, 40*(4), 323-336.

Lassar, W. M., Manolis, C., & Winsor, R. D. (2000). Service Quality Perspectives and Satisfaction in Private Banking. *Journal of Services Marketing, 14* (3), 244-271.

Lau, M. M. Y. (2016). Effects of 8Ps of Services Marketing on Student Selection of Self-Financing Sub-Degree Programmes in Hong Kong. *International Journal of Educational Management, 30*(3), 386-402.

Lay, V. (2007). Vizija održivog razvoja Hrvatske. In V. Lay (Ed.), *Razvoj sposoban za budućnost. Prinosi razmišljanju održivog razvoja Hrvatske* (pp. 177-180). Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.

Layton, R. (2007). Marketing systems - A core macromarketing concept. *Journal of Macromarketing, 27*(3), 227-242.

Lazibat, T. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga.

Lee, D-J., & Sirgy, M. J. (2004). Quality-of-life (QOL) Marketing: Proposed Antecedents and Consequences. *Journal of Macromarketing 24*(1), 44-58.

Leech, N. L., Barret, K. C., & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation* (2nd edition). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Legčević J., Mujić, N., & Mikrut, M. (2012). Kvalimetar kao mjerni instrument za upravljanje kvalitetom na Sveučilištu u Osijeku. In M. Dljača (Ed.), *Kvaliteta i društvena odgovornost* (pp. 271-283). Zagreb: CIP.

Leicht, A., Heiss, J., & Byun W. J. (2018). *Issues and Trends in Education for Sustainable Development*. Paris: UNESCO.

Leko Šimić, M., & Štimac, H. (2013). Kvaliteta obrazovne usluge-slučaj Ekonomskog fakulteta u Osijeku. *Zbornik radova znanstvene konferencije: Ekonomsko obrazovanje u Republici Hrvatskoj - jučer, danas, sutra*. Ekonomski fakulteti u Zarebu, Splitu, Rijeci, Osijeku, Puli i Dubrovniku, Zagreb, 249-262.

Lemon, K. N., Rust, R. T., & Zeithaml, V. A. (2001). What drives customer equity?. *Marketing management, 10*(1), 20-25.

Leonidou, C. N., & Leonidou, L. C. (2011). Research into environmental marketing/management: a bibliographic analysis. *European Journal of Marketing, 45*(1-2), 68-103.

Letts, C. W., Ryan, W. P., & Grossman, A. (1999). *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact.* New York: John Wiley, Inc.

Lim, W. M. (2016), A blueprint for sustainability marketing: defining its conceptual boundaries for progress. *Marketing Theory, 16*(2), 232-249.

Lima, M. A., Serra, F. A. R., Soares, T. C., & Lima, C. R. M. (2020). Strategy or legitimacy? Analysis of the role of institutional development plans in Brazilian universities. *Brazilian Business Review, 17*(1), 66-96.

Little, A. D. (2006). The Innovation High Ground: Winning Tomorrow's Customers Using Sustainability-Driven Innovation. *Strategic Direction, 22*(1), 35-37.

Liu, S., Kasturiratne, D., & Moizer, J. (2012). A hub-and-spoke model for multi-dimensional integration of green marketing and sustainable supply chain management. *Industrial Marketing Management, 41*(4), 581-588.

Lo-Iacono-Ferreira, V., Capuz-Rizo, S., & Torregrosa-Lopez, J. (2018). Key Performance Indicators to Optimize the Environmental Management System - A Case Study of Universitat Politecnica se Valencia. *Journal of Cleaner Production, 178*, 846-865.

Lončarić, D. (2008). *Kvaliteta života i strategijsko upravljanje marketingom u hrvatskome gospodarstvu* (Doctoral dissertation). University of Rijeka, Faculty of Economics Rijeka.

Lou, C., & Alhabash, S. (2018). Understanding non-profit and for-profit social marketing on social media: The case of anti-texting while driving. *Journal of Promotion Management, 24*(4), 484-510.

Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2007). Services Marketing: People, Technology, Strategy. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.

Lowe, S., Carr, A., Thomas, M. and Watkins-Mathys, L. (2003) 'The Fourth Hermeneutic in Marketing Theory', Marketing Theory 5(2): 185-203.

Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production, 16*(17), 1838-1846.

Lozano-Ros, R. (2003). *Sustainable Development in Higher Education - Incorporation, assessment and reporting of sustainable development in higher education institutions* (Master's Thesis)., Sweden, Lund, The International Institute for Industrial Environmental Economics

Lučić, A. (2020a). Utjecaj perciprianog pritiska interesno-utjecajnih skupina na elemente održive marketinške orijentacije hrvatskih poduzeća. *EFZG working paper series*, (04), 1-16.

Lučić, A. (2020b). Measuring Sustainable Marketing Orientation - Scale Development Process. *Sustainability*, *12*(5), 1-23.

Lunde, M. B. (2018). Sustainability in marketing: A systematic review unifying 20 years of theoretical and substantive contributions (1997-2016). AMS Review, 8, 85-110.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Jarvis, C. B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, *90*(4), 710-730.

Magdinceva Sopova, M., & Stojanovska-Stefanova, A. (2020). Institutional framework for regulating the work of accountants as entrepreneur. *Accounting and audit in theory and practice*, 181-193.

Mahajan, P. T., & Golahit, S. B. (2017). Incorporating 11 P's of Service Marketing Mix and its Impact on the Development of Technical Education. Journal of Entrepreneurship Education, 20(2), 1-14.

Mahapatra, S.S. and Khan, M.S., A Methodology for Evaluation of Service Quality Using Neural Networks, in Proceedings of the International Conference on Global Manufacturing and Innovation, July 27-29, 2006

Mahmoud, M. A. (2016). Sustainable market orientation: a competitive strategic tool in an emerging economy context. *Journal of Strategic Marketing*, *24*(7), 635-654.

Mahmoud, M. A., & Yusif, B., (2012) Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs), *International Journal of Productivity and Performance Management, 61*(6), 624-652.

Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science, 32*(1), 3-19.

Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. European Journal of Marketing, 39(9/10), 956-977.

Mainardes, E. W., Alves, H. & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision, 50*(10), 1861-1879.

Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2000). *Marketing Research: An Applied Approach* (European ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.

Maliković, M. (2015). *Internetska istraživanja*. Rijeka: Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

Maringe, F., & Gibbs, P. (2008). *Marketing higher education: Theory and practice*. McGraw-Hill Education (UK).

Mark, E. (2013). Student satisfaction and the customer focus in higher education. *Journal of Higher Education Policy & Management, 35*(1), 2-10.

Marketing Definicija (AMA, 1985). Retrieved June 11, 2017, from http://hariskolic.blogspot.com/2015/12/ marketing-definicija-ama-1985.html

Marković, S. (2006). Student's Expectations and Perception in Croatian Tourism and Hospitality Higher Education: SERVQUAL versus UNIQUAL. *South East Journal of Business and Economics, 1*(2), 78-96.

Maronick, T. J., & Andrews, J. C. (1999). The role of qualifying language on consumer perceptions of environmental claims. *Journal of Consumer Affairs, 33*(2), 297-320.

Martić Kuran, L., & Mihić, M. (2014). Primjena teorije planiranog ponašanja u kupovini ekološke hrane. *Market-Tržište, 26*(2), 179-197.

Martin, D. M., & Schouten, J. W. (2014). The answer is sustainable marketing, when the question is: What can we do?. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition), 29*(3), 107-109.

Martinčević, M., & Solak, S. (2012). Sistem kvaliteta u srednjim stručnim školama. In Jaganjac, K. (Ed.) Proceedings of III International Symposium *Interdisciplinarnost logistike i saobraćaja* (pp. 46-59). Sarajevo: Printer.

Martinović, M., Pirić, V., & Mušura, A. (2011). Etička pitanja vezana uz proizvod kao dio marketinškog spleta. *Obnovljeni Život: časopis za filozofiju i religijske znanosti, 66*(4), 531-548.

Marušić, M., & Vranešević, T. (2001). *Istraživanje tržišta*. Zagreb: Adeco.

Matešić, M. (2008). Strategija održivog razvoja: krovni razvojni dokument Republike Hrvatske. *Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, 17*(4), 405-410.

Matešić, M. (2009). Principi održivog razvoja u strateškim dokumentima Republike Hrvatske. *Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline, 18*(3-4), 323-339.

Mattah, P. A. D., Kwarteng, A. J., & Mensah, J. (2018). Indicators of service quality and satisfaction among graduating students of a higher education institution (HEI) in Ghana. *Higher Education Evaluation and Development, 12*(1), 36-52.

Matthes, J., Wonneberger, A., & Schmuch, D. (2014). Consumers' green involvement and the persuasive effects of emotional versus functional ads. *Journal of Consumer Research, 67*(9), 1885-1893.

Matthews, L., Hair, J., & Matthews, R. (2018). Pls-Sem: The Holy Grail For Advanced Analysis. *Marketing Management Journal, 28*(1), 1-13.

McDaniel, S. W., & Rylander, D. H. (1993). Strategic green marketing. *The journal of consumer marketing, 10*(3), 4-10.

McKeown, R. (2002). Education for sustainable development toolkit. Retrieved January 31, 2018, from http://www.esdtoolkit.org

Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. *Environmental Impact Assessment Review, 18*, 493-520.

Mečev, D., & Grubišić, D. (2020). Organizacijska kultura i poslovna uspješnost poduzeća: perspektiva suparničkih vrijednosti u kontekstu Hrvatskog ICT sektora. *Ekonomska misao i praksa, 29*(2), 327-346.

Meler, M. (1994). *Društveni marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet.

Meler, M. (2003). *Neprofitni marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

Meler, M. (2005). *Osnove marketinga*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

Meler, M., & Magaš, D. (2014). Sustainable Marketing for Sustainable Development. In *Proceedings of International Academic Conferences (IAC)* (pp. 230-248). International Institute of Social and Economic Sciences.

Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J. H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample size for survey research: review and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling, 4*(2), 1-20.

Mencer, I. (2005). Osiguranje kvalitete i visokoškolske ustanove u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled, 56*(3-4), 239-258.

Menon, A., & Menon A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *The Journal of Marketing, 61*(1), 51-67.

Merriam-Webster, I. (2015). Merriam-Webster Online Dictionary. Retrieved June 3, 2018, from http://www.merriam-webster.com/

Meštrović, D. (2017). Service quality, students' satisfaction and behavioural intentions in stem and ic higher education institutions. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS, 15*(1), 66-77.

Meštrović, D., Bagarić, L., & Lončarić, D. (2021). Attitudes and Perceptions of Sustainable Marketing in Higher Education – Designing a Measurement Instrument. *Ekonomski vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues, 34*(2), 401-413.

Mihanović, Z. (2007). Uloga korisnika u visokom obrazovanju: jesu li studenti aktivni dionici?. *Tržište, 19*(1), 115-132.

Mihanović, Z. (2008). Primjena marketinškog koncepta u institucijama cjeloživotnog obrazovanja - teorijska razmatranja. *Andragoški glasnik, 12*(I), 29-44.

Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: a source of reputational, competitve, and financial advantage. *Journal of Business Ethics, 23*(3), 299-311.

Milisavljević, M., & Todorović, J. (2001). *Marketing strategija*. Beograd: Ekonomski fakultet.

Miljenović, D. (2018). Testing sustainable value added as an integrative measure of business sustainability. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, 36*(1), 155-181.

Miljković, J., & Kovačević, J. M. (2011). Elementi marketing miksa kao činioci izbora visokoobrazovne institucije. *Andragoške studije, 1*, 135-156.

Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije [MRRFEU]. (2020). Program održivog razvoja lokalne zajednice. Retrieved December 29, 2020, from https://razvoj.gov.hr/ UserDocsImages//O%20ministarstvu/Pristup%20informacijama/Javni%20pozivi%20i%20natje %C4%8Daji//Program%20odr%C5%BEivog%20razvoja%20lokalne%20zajednice_porlz_15_1 2_2020.docx

Ministarstvo znanosti i obrazovanja [MZO]. (2015). Nove boje znanja, Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, Retrieved February 21, 2020, from http://novebojeznanja.hr/UserDocs Images/ /datoteke/ 3.1.pdf

Ministarstvo znanosti i obrazovanja [MZO]. (2016). Vizija, misija i ciljevi. Retrieved February 21, 2020, from https://mzo.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/PristupInformacijama/Strateski//Vizija,% 20misija, %20ciljevi%20Ministarstva%202016.pdf

Ministarstvo znanosti i obrazovanja [MZO]. (2019). Ustanove iz sustava visokog obrazovanja. Retrieved February 21, 2020, from http://pregledi.mzos.hr/ustanove_VU.aspx

Ministarstvo znanosti i obrazovanja [MZO]. (2021). Retrieved January 16, 2021, from https://mzo.gov.hr/ istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/visoko-obrazovanje/133

Ministarstvo znanosti i obrazovanja [MZO]. (n.d.). Djelatnost odgoja i obrazovanja. Retrieved January 16, 2021, from https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/djelatnost-odgoja-i-obrazovanja/ 124

Ministarstvo znanosti i obrazovanja [MZO]. (n.d.). Hrvatski kvalifikacijski okvir (HKO), Retrieved October 8, 2019, from https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/visoko-obrazovanje/ hrvatski-kvalifikacijski-okvir-hko/329

Ministarstvo znanosti i obrazovanja [MZO]. (n.d.). O Ministarstvu. Retrieved October 7, 2019, from https://mzo.gov.hr/o-ministarstvu/9

Ministarstvo znanosti i obrazovanja [MZO]. (n.d.). Odgoj i obrazovanje. Retrieved October 7, 2019, from https://mzo.gov.hr/odgoj-i-obrazovanje/109

Ministarstvo znanosti i obrazovanja [MZO]. (n.d.). Razvoj visokog obrazovanja. Retrieved October 8, 2019, from https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/visoko-obrazovanje/razvoj-visokog-obrazovanja/157

Ministarstvo znanosti i obrazovanja [MZO]. (n.d.). Visoko obrazovanje, Dokumenti, zakonski i podzakonski akti. Retrieved October 7, 2019, from https://mzo.gov.hr/pristup-informacijama/dokumenti-zakonski-i-podzakonski-akti-2080/2080

Ministarstvo znanosti i obrazovanja [MZO]. (n.d.). Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, pročišćeni tekst zakona. Retrieved October 7, 2019, from https://mzo.gov.hr/ UserDocsImages// dokumenti/Obrazovanje/VisokoObrazovanje//Zakon%20o%20znanstvenoj%

20djelatnosti%20i%20visokom%20obrazovanju%20Uredni%C4%8Dki%20pro%C4%8Di%C5%A1%C4%87eni%20tekst%20NN%20br...%20OUSRH%20i%2013117.pdf

Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal, 11*(3), 171-195.

Mishra, S. (2007). Quality Assurance in Higher Education. Retrieved October 4, 2019, from https://www.col.org/ SiteCollectionDocuments/ PUB_QAHE_Intro.pdf

Mitchell, C. (2000). Integrating Sustainability in Chemical Engineering Practice and Education. *Process Safety and Environmental Protection, 78*(4), 237-242.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review, 22*(4), 853-886.

Mitchell, R. W., Wooliscroft, B., & Higham, J. (2010). Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy. *Journal of Macromarketing, 30*(2), 160-170.

Mitchell, R., Wooliscroft, B., & Higham, J. E. (2013). Applying sustainability in national park management: Balancing public and private interests using a sustainable market orientation model. *Journal of Sustainable Tourism, 21*, 695-715.

Mittelstaedt, J. D., Shultz II, C. J., Kilbourne, W. E., & Peterson, M. (2014). Sustainability as a megatrend: Two schools of macromarketing thought. *Journal of Macromarketing, 34*(3), 253-264.

Modi, P., & Mishra, D. (2010). Conceptualising market orientation in non-profit organisations: definition, performance, and preliminary construction of a scale. *Journal of Marketing Management, 26*(5-6), 548-569.

Mokoena, B. A. (2019). A Comparative Analysis of MARKOR and MKTOR Scales of Market Orientation on University Performance Among Universities of Technology in South Africa. *International Journal of Business and Management, 11*(1), 16-37.

Mokoena, B. A., & Dhurup, M. R. (2016). Effects of Market Orientation and Barriers to Market Orientation on University Performance: A Study of Universities of Technology in South Africa. *International Business & Economics Research Journal (IBER), 16*(1), 17-30.

Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing, 32*(11/12), 1051-1073.

Morris, M., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Non-Profit Context: Theoretical and Empirical Insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 13*(4), 12-39.

Mrnjaus, K. (2008). Obrazovanje za održivi razvoj. *Cjeloživotno učenje za održivi razvoj, 2*, 29-34.

Mukif, A. N., Jasim, A. A., & Obaid, H. J. (2020). The Sustainable Marketing and its Role in Achieving High Performance for Business Organizations: An Analytical Study for Opinions of Sample of Workers in the Leather Industries Factory. *Journal of Critical Reviews, 7*(10), 1625-1632.

Mulyanegara, R. C. (2011). The relationship between market orientation, brand orientation and perceived benefits in the non-profit sector: A customer-perceived paradigm. *Journal of Strategic Marketing, 19*(5), 429-441.

Mulyono, H., Hadian, A., Purba, N., & Pramono, R. (2020). Effect of service quality toward student satisfaction and loyalty in higher education. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7*(10), 929-938.

Murphy, P. E. (1999). Character and Virtue Ethics in International Marketing: An Agenda for Managers, Researchers and Educators. *Journal of Business Ethics, 18*, 107-124.

Murphy, P. E., & Laczniak, G. R. (1981). Marketing Ethics: A Review with Implications. In B. N. Enis & J. Roering (Eds.), *Review of Marketing* (pp. 251-266). Chicago: American Marketing.

Murphy, P. E., & McGarrity, R. A. (1978). Marketing Universities: A Survey of Student Recruitment Activities. *College and University,* 53 (3), 249-261.

Murphy, P. E., Laczniak, G. R., & Wood, G. (2007). An ethical basis for relationship marketing: a virtue ethics perspective. *European Journal of Marketing, 41*(1/2), 37-57.

Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine [NRS 2030.]. (NN 13/21). Retrieved April 3, 2021, from https://Narodne-Novine.Nn.Hr/Clanci/Sluzbeni/2021_02_13_230.Html

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing, 54*(4). 20-35.

Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management, 21*(5), 334-347.

Nefat, A. (2015). *Zeleni marketing*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.

Nell, C. E., & Cant, M. C. (2014). Determining student perceptions regarding the most impoartant service features and overall satisfaction with the service quality of a higher education institution. *Management, 19*(2), 63-87.

Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Limited.

Newman, C. L., Howlett, E., Burton, S., Kozup, J. C., & Tangari, A. H. (2012). The influence of consumer concern about global climate change on framing effects for environmental sustainability messages. *International Journal of Advertising, 31*(3), 511-527.

Nicholas, J., Ledwith, A., & Perks, H. (2011). New product development best practices in SME and large organizations: theory vs. practice. *European Journal of Innovation Management, 14*(2), 227-251.

Niculescu, M., Xu, B., Hampton, G. M., & Peterson, R. T. (2013). Market orientation and its measurement in universities. Journal of Education. *Practice and Research, 3*(2), 75-85.

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard business review, 87*(9), 56-64.

Nill, A., & Schibrowsky, J. A. (2007). Research on Marketing Ethics: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Macromarketing, 27*(3), 256-273.

Niyazieva, S. (2018). Conventional vs Sustainable Marketing. In *Regional Economy and Sustainable Development, Conference Proceedings 2017* (No. 2, pp. 247-262). Research Institute, University of Economics-Varna.

Noo-urai, N., & Jaroenwisan, K. (2016). Sustainability Marketing: A Changing of Marketing Concept Lead to Sustainable Business. *International Journal of Business and Social Science, 7*(4), 114 - 119.

Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Odbor za etiku u znanosti i visokom obrazovanju [OEZVO]. (2006). Etički kodeks odbora za etiku u znanosti i visokom obrazovanju. Retrieved January 12, 2018, from https://mzo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/StrucnaTijela/Eti%C4%8Dki%20kodeks%20odbora%20za%20etiku%20u%20znanosti%20i%20visokom%20obrazovanju.pdf

Olsen, M. C., Slotegraaf, R. J., & Chandukala, S. R. (2014). Green claims and message frames: How green new products change brand usage. *Journal of Marketing, 78*, 119-137.

Opća skupština Ujedinjenih naroda [UN]. (2015). General Assembly Resolution A/RES/70/1. Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Retrieved March

29, 2018, from https://stg-wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/11125/ unepswiosm1inf7sdg.pdf? sequence = 1

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2001). Sustainable Development - Critical Issues. Retrieved March 16, 2018, from http://www.oecd.org/ greengrowth/ 1869800.pdf

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2009). Obrazovanje i osposobljavanje 2020. Retrieved March 16, 2018, from http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/;ELX_SESSIONID=GKJyJ9LK3TQ6n6VggGSxwq6pM2rjhms3HfJc7zRSFjvq33rzT3wn!1018030711?uri=CELEX:52009XG0528(01)#ntc3C_2009119EN.01000201-E0003

Organizacija civilnog društva Održivi razvoj zajednice [ODRAZ]. (2017). Retrieved April 9, 2017, from https://www.odraz.hr/o-nama/

Osman, A., Ladhani, S., Findlater, E., & McKay, V. (2017). Curriculum Framework for the Sustainable Development Goals. Commonwealth Secretariat. Retrieved March 16, 2018, from https://www.thecommonwealth-educationhub.net/wpcontent/uploads/2017/01/ Curriculum_Framework_ for_SDGs_ July_ 2017.pdf

Ozretić Došen, Đ. (2002). *Osnove marketinga usluga*. Zagreb: Mikrorad.

Padanyi, P., & Gainer, B. (2004). Market orientation in the nonprofit sector: Taking multiple constituencies into consideration. *Journal of Marketing theory and practice, 12*(2), 43-58.

Pagell, M., & Shavchenko, A. (2014). Why research in sustainable supply chain management could have no future. *Journal of Supply Chain Management, 50*(1), 44-55.

Papadas, K. K., Avlonitis, G. J., & Carrigan, M. (2017). Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Business Research, 80*, 236-246.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality: Its Implications for the Future Research. *Journal of Marketing, 49*(4), 41-50.

Patel, V. K. (2012). *Extended stakeholder orientation: Influence on innovation orientation and firm performance* (Doctoral dissertation). Kennesaw, GA, Kennesaw State University.

Pavičić, J. (2001). Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada. *Ekonomski pregled, 52*(1-2), 101-124.

Pavičić, J., Gnjidić V., & Drašković, N. (2014). *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga.

Pavić-Rogošić, L. (2009). Održivi razvoj u Republici Hrvatskoj. Retrieved January 31, 2017, from http://socijalno-partnerstvo.hr/wp-content/uploads/2013/04/Izvjesce-Odr%C5%BEivi-razvoj-u-RH-Pavic-Rogosic.pdf

Pavić-Rogošić, L. (2010). Održivi razvoj. Retrieved January 31, 2017, from http://www.odraz.hr/ media/96820/ akcijski_ plan_za_odrzivi_razvitak.pdf (8.10.2019.)

Pearce, J. A., Robbins, D. K., & Robinson Jr, R. B. (1987). The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic management journal, 8*(2), 125-134.

Peattie K. (1995*). Environmental marketing management. Meeting the green challenge*. London: Financial Times. Pitman Publishing.

Peattie, K. (1999). Trappings versus substance in the greening of marketing planning. *Journal of Strategic Marketing, 7*(2), 131-148.

Peattie, K. (2001). Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing. *The Marketing Review, 2*, 129-146.

Peattie, K. (2007). Sustainable Marketing: Marketing Re-thought, Re-mixed and Re-tooled. In M. Saren, P. Maclaran, C. Goulding, R. Elliott, A. Shankar & M. Catterall (Eds.), *Critical Marketing: Defining the Field* (pp. 193-207). London: Butterworth-Heineman.

Peattie, K. (2016). Green Marketing. In M. J. Baker & S. J. Hart (Eds.), *The Marketing Book* (7th edition, pp. 595-619). London: Routledge.

Peattie, K., & Belz, F. M. (2010). Sustainability marketing - An innovative conception of marketing. *Marketing Review St. Gallen, 27*(5), 8-15.

Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?. *Qualitative Market Research: An International Journal, 8*(4), 357-370.

Peattie, K., & Peattie, S. (2009). Social marketing: A pathway to consumption reduction?. *Journal of Business Research, 62*(2), 260-268.

Petković, N., & Milovanović, G. (2019). Implementiranje koncepta održivog maketinga kao uslov opstanka kompanija na globalnom tržištu. *Marketing, 50*(1), 24-31.

Petrović, T., & Radovanović, L. (2016). Mjerenje i evaluacija poslovnih performansi u neprofitnom sektoru. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Brčko, 10*, 31-47.

Petrušić, I. (2017). *Razvoj metodologije i modela rangiranja visokih učilišta u Hrvatskoj* (Doctoral dissertation). University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences Zagreb.

Pirages, D. C., & Ehrlich, P. R. (1974). *Ark II: Social response to environmental imperatives*. San Francisco: Freeman.

Pletikosić, M., & Tafra-Vlahović, M. (2019). Sustainable Development on the Local Community Level. *International journal of multidisciplinarity in business and science, 5*(7), 25-33.

Podnar, K., & Jančič, Z. (2006). Towards a Categorization of Stakeholder Groups: An Empirical Verification of a Three-Level Model. *Journal of Marketing Communications, 12*(4), 297-308.

Poister, T. H. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Polonsky, M. J. (1994). An Introduction to Green Marketing. Electronic Green Journal [online], Retrieved August 5, 2017, from http://escholarship.org/uc/item/49n325b7

Polonsky, M. J. (2011). Transformative green marketing: Impediments and opportunities. *Journal of Business Research, 64*(12), 1311-1319.

Pomering, A. (2014). Strategic marketing sustainability: from a marketing mix to a marketing matrix. In H. Hasan (Ed.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 80-86). Wollongong, Australia: THEORI.

Pomering, A. (2017). Marketing for sustainability: Extending the conceptualisation of the marketing mix to drive value for individuals and society at large. *Australasian Marketing Journal (AMJ), 25*(2), 157-165.

Pomering, A., & Johnson, L. W. (2018). Building Sustainability into Services Marketing: Expanding decision-making from a mix to a matrix. *Sustainability, 10*(9), 2992.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review 73*(5), 120-133.

Prabowo, H., & Sriwidadi, T. (2019). The Effect of Marketing Mix toward Brand Equity at Higher Education Institutions: A Case Study in BINUS Online Learning Jakarta. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities, 27*(2), 1609-1616.

Pravilnik o mjerilima i kriterijima za vrednovanje kvalitete i učinkovitosti visokih učilišta i studijskih programa (NN 9/05).

Previšić, J. (2011). *Leksikon marketinga*. Zagreb: Ekonomski Fakultet Zagreb.

Previšić, J., & Ozretić Došen, Đ. (2007). *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta.

Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (1993). Marketing (8th edition). Boston: Houghton Mifilin.

Pugsley, L. (2004). *The University Challenge: Higher Education Markets and Social Stratification*. Aldershot: Ashgate.

Pun, K. F., & White, A. S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews, 7*(1), 49-71.

Qureshi, T. M., Shaukat, M. Z., & Hijazi, S. T. (2010). Service Quality SERVQUAL Model in Higher Educational Institutions, What factors are to be considered?. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2*(5), 281-290.

Radičević, V. (2013). Samovrednovanje visokoškolske knjižnice - na primjeru knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku. *Knjižničarstvo, 17* (1), 83-98.

Radoš, L., & Meler, M. (2010). *Englesko-hrvatski rječnik nazivlja u marketingu* (3rd edition, online). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet. Retrieved June 17, 2017, from http://www.efos.unios.hr/arhiva/index.php/component/docm

Rainey, D. L. (2006). *Sustainable business development: inventing the future through strategy, innovation, and leadership* (Vol. 1). Cambridge: Cambridge University Press.

Rajić, D. (2019). *Učinci primjene međunarodnih standarda kvalitete na uspješnost visokih učilišta* (Doctoral dissertation). University of Rijeka. Faculty of Economics and Business Rijeka.

Rakić, B., & Rakić, M. (2008). Marketing activities of faculties. *Management-časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 13*(47-48), 72-77.

Rakić, B., & Rakić, M. (2015). Holistic management of marketing sustainability in the process of sustainable development. *Environmental Engineering and Management Journal, 14*, 887-900.

Rakić, B., & Rakić, M. (2017). *Sustainability-Oriented Mindset: Revolutionary Role of Sustainability Marketing as the Driver of Transformations for Sustainability*. Digital Book, available at eBook retailers: Amazon.com - Kindle Store, etc. Kindle Edition, ASIN: B071X9H1XK, Retrieved from https://www.amazon.com/dp/B071X9H1XK/ ref=sr_1_1?s =digitaltext&ie=UTF8&qid=1497462123&sr=1-&keywords=SustainabilityOriented+ Mindset%3A+Revolutionary+Role+of+Sustainability+Marketing+as+the+Driver+of+Trans formations+for+Sustainability

Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M. A. (2018). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0: An Updated Guide and Practical Guide to Statistical Analysis* (2nd edition). Kuala Lumpur, Malaysia: Pearson.

Ratiu, M. P., & Avram, E. M. (2013). Optimizing the marketing Mix-An essential element in developing competitive strategies in the field of higher education. *Romanian economic and business review, 8*(1), 57.

Ravlić, S. (Ed.), (2021). *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Retrieved April 19, 2021, from http://www.enciklopedija.hr/ Natuknica.aspx?ID = 45507

Razum, A. & Tomašević Lišanin, M. (2013). Sustainable Marketing - a Necessity or a Hype?. In B. Grbac, D. Lončarić & J. Dlačić, *Zbornik radova s XXII. Kongresa CROMAR-a: Marketing in a Dynamic Environment - Practical and Academic Insights.* Lovran: Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, University of Rijeka, CROMAR, 2013.

Razum, A. (2015). *Održivi makreting kao odrednica poslovne uspješnosti* (Doctoral dissertation). University of Zagreb, Faculty of Economics Zagreb.

Research Assessment Exercise [RAE]. (2006). *RAE 2008 Panel criteria and working methods*. Retrieved June 17, 2017, from http://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/6072

Rezolucija UN-a A/RES/70/1. Retrieved April 29, 2017, from http://www.mvep.hr/ files/file/2018/ 1812131803-rezolucija-unga-hr-prf-final.

Richardson, N. (2018). Entrepreneurial insights into sustainable marketing: A case study of UK music festivals. *Strategic Change, 27*(6), 559-570.

Rieckmann, M. (2018). Learning to Transform the World: Key Competencies in Education for Sustainable Development. In A. Leicht, J. Heiss & W. J. Byun (Eds.), *Issues and Trends in Education for Sustainable Development* (pp. 39-59). Paris, France: UNESCO.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3.3.3. Bönningstedt: SmartPLS. Retrieved November 4, 2021, from https://www.smartpls.com

Rivera-Camino, J. (2007). Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective. *European Journal of Marketing, 41*(11-12), 1328-1358.

Rivera-Camino, J., & Molero Ayala, V. (2010). Market orientation at universities: Construct and exploratory validation. *Innovar, 20*, 125-138.

Robin, D. P., & Reidenbach, R. E. (1993). Searching for a place to stand: toward a workable ethical philosophy for marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 97-105.

Rodić, I. (2010). Kako spasiti našu jedinu Zemlju?. *Školske novine, 40*(61), 15-18.

Rodrigues, A. P., & Pinho, J. C. (2012). Emerald Article: The impact of internal and external market orientation on performance in local public organisations. *Marketing Intelligence & Planning*, *30*(3), 284-306.

Rončević, N. & Rafajac, B. (2012). *Održivi razvoj - izazov za sveučilište*. Rijeka: Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

Rončević, N., Ledić, J., & Ćulum, B. (2008). Nisam sigurna što je, ali je bitno - analiza stavova studenata Sveučilišta u Rijeci o održivom razvoju. *Suvremene teme: međunarodni časopis za društvene i humanističke znanosti*, *1*(1), 62-75.

Rosa, M. J., & Amaral, A. (2007). A self-assessment of HEIs from the perspective of the EFQM excellence model. In D. F. Westerheijden, B. Stensaker & M. J. Rosa (Eds.), *Quality assurance in higher education* (pp. 181-207). Dordrecht: Springer.

Rudawska, E. (2019). Sustainable marketing strategy in food and drink industry: a comparative analysis of B2B and B2C SMEs operating in Europe. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *34*(4) 875-890.

Ruiz de Sabando, A. L., Forcada Sainz, F. J., & Zorrilla Calvo, M. P. (2018). The marketing orientation as a university management philosophy: a framework to guide its application. *Cuadernos de Gestión, 18*(2), 37-58.

Rukavina, K. (1994). Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne organizacije. *Ekonomski vjesnik, VII* (1), 85-90.

Sachs, D. J. (2015). *The Age of Sustainable Development.* New York: Columbia University Press.

Safakli, O.V., & San, E. (2007). The Appropriateness of Principal, Teacher and Student Elements to TQM in Learning Environment: Case of Secondary School in Northern Cyprus. *Journal of Transnational Management, 12*(3), 39-51.

Safi, M. F. (2012). *Does Increasing the Level of Stakeholder's Orientation Lead to Better Organizational Performance. An extension of the market orientation literature in the context of business schools' accreditation* (Doctoral dissertation). France, Grenoble, Grenoble Ecole de Management.

Sahney, S., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2008). An integrated framework of indices for quality management in education: a faculty perspective. *The TQM Journal, 20*(5), 502-519.

Sandmaung, M., & Ba Khang, D. (2013). Quality expectations in Thai higher education institutions: Multiple stakeholder perspectives. *Quality Assurance in Education, 21*(3), 260-281.

Sankar, J. P. (2018). Relationship between service quality and customer satisfaction in the familiar retail outlets of Chennai. *International Journal of Management, 9*(5), 10-15.

Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ), 27*(3), 197-211.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (4th edition). Harlow: Pearson Education Limited.

Scandelius, C., & Cohen, G. (2016). Sustainability program brands: Platforms for collaboration and co-creation. *Industrial Marketing Management, 57*, 166-176.

Schaltegger, S. (2011). Sustainability as a driver for corporate economic success: Consequences for the development of sustainability management control. *Society and Economy, 33*, 15-28.

Schijns, J. M. (2021). Measuring service quality at an online university: using PLS-SEM with archival data. *Tertiary Education and Management*, 1-25.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of human values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology, 25*, 1-65.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Sefnedi, S. (2017). The Market Orientation and Performance Relationship: An Empirical Study in Private Universities. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen, 12*(1), 19-39.

Sekol, I., & Maurović, I. (2017). Miješanje kvantitativnog i kvalitativnog istraživačkog pristupa u društvenim znanostima – miješanje metoda ili metodologija?. *Ljetopis socijalnog rada, 24* (1), 7-32.

Senthilkumar, N., & Arulraj, A. (2011). SQM-HEI: Determination of service quality measurement of higher education in India. *Journal of Modelling in Management, 6*(1), 60-78.

Senthilnathan, C., Premlatha, S., Venugopalan, M. G., & Monica, M. M. (2015). A study on green marketing concept-emergence to contemporary transition for moderating climate change and environmental pollution. *International Journal of Applied Environmental Sciences, 10*(2), 559-566.

Seshadri, S. (2013). The sustainability syndicate: Shared responsibility in a trans-organizational business model. *Industrial Marketing Management, 42*(5), 765-772.

Shahin, A., & Mahbod, M. A. (2007). Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management, 56*(3), 226-240.

Sharma, A., & Kiran, R. (2013). Corporate Social Responsibility: Driving Forces and Challenges. *International Journal of Business, 2*(1), 18-27.

Sharma, R., & Monteiro, S. (2016). Creating Social Change: The Ultimate Goal of Education for Sustainability. *International Journal of Social Science and Humanity, 6*(1), 72-76.

Sharp, B. (1991). Marketing orientation: more than just customer focus. *International Marketing Review, 8*(4), 20-26.

Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (2005). A dangerous divergence: marketing and society. *Journal of Public Policy & Marketing, 24*(1), 160-162.

Sheth, J. N., Gardner, D. M., & Garett, D. M. (1988). *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Sheth, J. N., Sethia, N. K., & Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*(1), 21-39.

Sheth, J., & Malhotra, N. (2010). *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. Ethical Marketing and Marketing Strategy. doi:10.1002/9781444316568.wiem01022

Sheth, J., & Parvatiyar, A. (1995). Ecological imperatives and the role of marketing. In M. J. Polonsky & A. Mintu-Wimsatt (Eds.), *Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory, and Research* (pp. 3-20). New York: Routledge.

Shields, J., & Shelleman, J. M. (2015). Integrating sustainability into SME strategy. *Journal of Small Business Strategy, 25*(2), 59-76.

Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *The Academy of Management Review, 20*, 936-960.

Sidiropoulos, L., Wex, I., & Sibley, J. (2013). Supporting the sustainability journey of tertiary international students in Australia. *Australian Journal of Environmental Education, 29*(1), 52-79.

Silander, D. (2019). The European Commission and Europe 2020: Smart, sustainable and inclusive growth. In C. Karlsson, D. Silander & B. Pircher (Eds.). *Smart, Sustainable and Inclusive Growth* (pp. 2-35). Edward Elgar Publishing.

Sima, V., & Gheorghe, I. G., (2009). The green strategy mix - a new marketing approach. Knowledge *Management and Innovation in Advancing Economics - Analysis and Solutions, 1*(3), 1344 - 1347.

Simpson, M., Taylor, N., & Barker, K. (2004). Environmental responsibility in SMEs: does it deliver competitive advantage?. *Business strategy and the environment*, *13*(3), 156-171.

Sinčić Ćorić, D. (2021). Održivi marketing na tržištima poslovne (b2b) potrošnje. *International journal of multidisciplinarity in business and science, 7*(11), 27-35.

Sinčić Ćorić, D., Lučić, A., Brečić, R., Šević, A., & Šević, Ž. (2020). An Exploration of Start-ups' Sustainable Marketing Orientation (SMO). *Industrial Marketing Management, 91*, 176-186.

Singhapakdi, A., & Vitell, S. J. (2007). Institutionalization of ethics and its consequences: a survey of marketing professionals. *Journal of the Academy of Marketing Science, 35*(2), 284-294

Širola, D. (2017). *Implementacija koncepcije marketinga u funkciji unapređenja performansi gradova* (Doctoral dissertation). University of Split. Faculty of Economics Split.

Siu Noel, Y. M., & Wilson, R. M. S. (1999). Modelling market orientation: An application in the education sector. *Journal of Marketing Management, 14*(4/5), 296-313.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of marketing, 58*(1), 46-55.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing, 59*(3), 63-74.

Sloan, K., Klingenberg, B., & Rider, C. (2013). Towards Sustainability: Examining the Drivers and Change Process within SMEs. *Journal of Management and Sustainability, 3*(2), 19-30.

Smith, T. M., & Reece, J. S. (1999). The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management, 17* (2), 145 - 161.

Snipes, R. L., & Thomson, N. (1999). An empirical study of the factors underlying student service quality perceptions in higher education. *Proceedings of the Academy of Educational Leadership, 4*(1), 72-80.

Soares, J., Sarquis, A., Cohen, D., & Soares, T. C. (2019). Social media marketing communication: effect of interactivity and vividness on user engagement. *Revista Brasileira de Marketing, 18*(4), 244-268.

Sojkin, B., Bartkowiak, P., & Skuza, A. (2012). Determinants of higher education choices and student satisfaction: the case of Poland. *Higher education, 63*(5), 565-581.

Soyez, K. (2012). How natural cultural values affect pro-environmental consumer behavior. *International Marketing Review, 29*(6), 623-646.

Srivastava, S. K. (2007). Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews, 9*(1), 53-80.

Stead, J. G., & Stead, E. (2000). Eco-enterprise strategy: Standing for sustainability. *Journal of Business Ethics, 24*(4), 313-330.

Stern, P. C., Kalof, L., Dietz, T., & Guagnano, G. A. (1995). Values, beliefs, and pro-environmental action: attitude formation toward emergent attitude objects. *Journal of Applied Social Psychology, 25*(18), 1611-1636.

Štimac, H., & Leko Šimić, M. (2012) Competitiveness in Higher Education: A Need for Marketing Orientation and Service Quality. *Economics & sociology, 5*(2), 23-34

Stipanović, C. (2006). *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu: Sustav i poslovna politika*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

Stone, G., Joseph, M., & Blodgett, J. (2004). Toward the creation of an eco-oriented corporate culture: proposed model of internal and external antecedents leading to industrial firm eco-orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing, 19*(1), 68-84

Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske (NN 30/2009). Retrieved October 8, 2017, from https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_658.html

Strateški dokumenti Republike Hrvatske 2021.-2027. (n.d.). Retrieved June 10, 2017, from http://europski-fondovi.eu/strateski-dokumenti-republike-hrvatske-2014-2020

Strateški plan Ministarstva znanosti i obrazovanja za razdoblje 2020. - 2022. Retrieved August 19, 2019, from https://mzo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/PristupInformacijama/Strateski/Strateski%20plan%20Ministarstva%20znanosti%20i%20obrazovanja%20za%20razdoblje%202020.%20-%202022..pdf

Sudar, J. (1984). *Promotivne aktivnosti* (2nd edition). Zagreb: Informator.

Sultan, P., & Wong, H.Y. (2010). Performance-based service quality model: An empirical study on Japanese universities. *Quality Assurance in Education, 18*(2), 126-143.

Sun, Y., Garrett, T. C., Phau, I., & Zheng, B. (2020). Case-based models of customer-perceived sustainable marketing and its effect on perceived customer equity. *Journal of Business Research, 117*(C), 615-622.

Sun, Y., Garrett, T.C., & Kim, K.H. (2016). Do Confucian principles enhance sustainable marketing and customer equity?. *Journal of Business Research, 69*(9), 3772-3779.

Sun, Y., Kim, K. H., & Kim, J. (2014). Examining relationships among sustainable orientation, perceived sustainable marketing performance, and customer equity in fast fashion industry. *Journal of Global Fashion Marketing, 5*(1), 74-86.

Surman, V., & Toth, Z. E. (2020). Listening to the Voice of Primary Stakeholders-Differences of Measuring Quality Among the Operation Levels of Higher Education Institutions. *GRADUS, 7*(2), 246-258.

Sursock, A., Smidt, H., & Davies, H. (2010). *Trends 2010: A decade of change in European Higher Education* (Vol. 1). Brussels: European University Association.

Sutić, I. (2013). *Višerazinska analiza utjecaja čimbenika sustava kvalitete na napredak i razvoj studenata* (Doctoral dissertation). University of Zagreb, Faculty of Economics Zagreb.

Sveučilište u Rijeci (2021). Strategija Sveučilišta u Rijeci 2021.-2025. Retrieved February 1, 2021, from https://uniri.hr/wp-content/uploads/2021/04/Strategija_Sveucilista_u_Rijeci_2021.-2025.pdf

Sveučilište u Rijeci (2021). Sustav osiguravanja kvalitete. Retrieved February 1, 2018, from https://uniri.hr/o-sveucilistu/sustav-osiguravanja-kvalitete/o-sustavu-osiguravanja-kvalitete/

Sveučilište u Rijeci (n.d.). Retrieved June 11, 2017, from https://uniri.hr/o-sveucilistu/uniri/

Sveučilište u Rijeci (n.d.). Retrieved June 12, 2017, from https://uniri.hr/vijesti/27925/

Sveučilište u Zagrebu (2019). Retrieved February 1, 2018, from http://www.unizg.hr/o-sveucilistu/sastavnice-sveucilista/sveucilisni-centri-i-odjeli/

Tadajewski, M., & Brownlie, D. (2008). Critical marketing: a limit attitude. *Critical marketing: Issues in contemporary marketing*, 1-28.

Taherdoost, H. (2019). What Is the Best Response Scale for Survey and Questionnaire Design; Review of Different Lengths of Rating Scale/Attitude Scale/Likert Scale. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM), 8*(1), 1-10.

Teeroovengadum, V., Kamalanabhan, T. J., & Seebaluck, A. K. (2016). Measuring service quality in higher education: Development of a hierarchical model (HESQUAL). *Quality Assurance in Education,24*(2), 244-258.

Thomas, M. (1999). Commentary. In D. Brownlie, M. Saren, R. Wensley & R. Whittington (Eds.), *Rethinking Marketing.* London: Sage.

Thu, T. H. T., & Mai, Y. P. T. (2020). Literature review on developing industry in ethnic minority and mountainous areas. *International Journal of Research-GRANTHAALAYAH, 8*(5), 329-338.

Tollin, K., Christensen, L. B., & Wilke, R. (2015). Sustainability in business from a marketing perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 23(6), 471-496.

Tollin, K., & Christensen, L. (2019). Sustainability marketing commitment: empirical insights about its drivers at the corporate and functional level of marketing. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1165-1185.

Tran, T. P., Blankson, C., & Roswinanto, W. (2015). Market orientation: an option for universities to adopt?. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 20*, 347-365.

Trivedi, K., Trivedi, P., & Goswami, V. (2018). Sustainable marketing strategies: Creating business value by meeting consumer expectation. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS), 7*(2), 186-205.

Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological Review, 110*(3), 403-421.

Trupeljak, S. (1996). *Strategija marketinga u obrazovanju* (Master's thesis). University of Zagreb, Faculty of Economics Zagreb.

Turan, F. K., Cetinkaya, S., & Ustun, C. (2016). A methodological framework to analyze stakeholder preferences and propose strategic pathways for a sustainable university. *Higher Education, 72*(6), 743-760.

United Nations [UN]. (2000). Retrieved December 9, 2018, from https://www.un.org/millenniumgoals/

United Nations Conference on Environment and Development [UNCED]. (1992). *Agenda 21 - Action Plan for the Next Century*. Rio de Janeiro.

United Nations Development Programme [UNDP]. (2017). Institutional and Coordination Mechanisms: Guidance Note on Facilitating Integration and Coherence for SDG Implementation. Retrieved July 21, 2017, from https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page = view&type = 400&nr = 2478&menu = 1515

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation [UNESCO]. (2004). Report by the Director-General on the United Nations Decade of Education for Sustainable Development: International Implementation Scheme and UNESCO's Contribution to the Implementation of the Decade. Paris: UNESCO. Retrieved January 11, 2018, from https://sustainabledevelopment .un.org/index.php?page = view&type = 400&nr = 1682&menu = 35

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (2012). *Education for Sustainable Development Sourcebook*. Paris, France: UNESCO.

Usorac, M. (2010). *Turizam- poslovna etika, društvena odgovornost i održivi razvoj*. Split: Beretin.

Uzelac, V. (2008). Teorijsko-praktični okvir cjeloživotnog učenja za održivi razvoj, In V. Uzelac (Ed.), *Cjeloživotno učenje za održivi razvoj.* Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet.

Vaikunthavasan, S., & Samarakoon, S. M. A. K. (2015). Market orientation, innovativeness and performance in e-learning programme of Sri Lankan universities. *Kelaniya Journal of Management, 4*(1), 90-115.

Valentine, S., & Barnette, T. (2003). Ethics code awareness, perceived ethical values, and organizational commitment. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 23*(4), 359-367.

van Dam, Y. K. V. (2019). Cooking up a Course: Teaching sustainable marketing at MBA. *The Central European Review of Economics and Management (CEREM), 3*(3), 169-198.

van Dam, Y. K. (2017). Sustainable Marketing. In *Reference Module in Food Science*. Elsevier B.V. Retrieved May 16, 2018, from https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100596-5.21247-X

van Dam, Y. K., & Apeldoorn, P. A. (1996). Sustainable marketing. *Journal of macromarketing, 16*(2), 45-56.

van den Brink, T., & van der Woerd, F. (2004). Industry specific sustainability benchmarks: An ECSF pilot bridging corporate sustainability with social responsible investments. *Journal of Business Ethics, 55*, 187-203.

van den Broeck, J., Argeseanu Cunningham, S., Eeckels, R., & Herbst, K. (2005). Data Cleaning: Detecting, Diagnosing, and Editing Data Abnormalities. *PLoS Medicine, 2*(10), 966-970.

van Der Zwan, F., & Bhamra, T. (2003). Services marketing: taking up the sustainable development challenge. *Journal of Services Marketing, 17*(4), 341.356.

Vančina, I. (2008). *Marketing i menadžment u obrazovanju odraslih*. Zagreb: andragoško učilište Zvonimir.

Varadarajan, P. R. (1992). Marketing's contribution to strategy: the view from a different looking glass. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28*(4), 335-343.

Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science, 38*(2), 128.

Varadarajan, R. (2017). Innovating for sustainability: a framework for sustainable innovations and a model of sustainable innovations orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science, 45*(1), 14-36.

Vašiček, D. (2009). Računovodstvo i financijsko izvještavanje u funkciji upravljanja u javnom sektoru. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, 9*(2), 393-420.

Vašiček, V., Budimir, V., & Letinić, S. (2007). Pokazatelji uspješnosti u visokom obrazovanju. *Privredna kretanja i ekonomska politika, 17*(110), 50-80.

Vázquez, R., Álvarez, L. I., & Santos, M. L. (2002). Market orientation and social services in private non-profit organisations. *European Journal of Marketing, 36*(9-10), 1022-1046.

Veal, A. J. (2006). *Research Methods for Leisure, Recreation and Tourism* (3rd edition). Harlow: Pearson Education Limited.

Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. In *Handbook of partial least squares* (pp. 47-82). Berlin: Springer.

Vitezić, N. (2007). Beneficial effects of public sector perfomance measurement. *Uprava, 5*(2), 7-27.

Vlăsceanu, L., Grünberg, L., & Pârlea, D. (2007). *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*. Bucharest: UNESCO-CEPES. ISBN 92-9069-186-7.

Vogel, V., Evanschitzky, H., & Ramaseshan, B. (2008). Customer equity drivers and future sales. *Journal of marketing, 72*(6), 98-108.

Volschenk, J., Ungerer, M., & Smit, E. (2016). Creation and appropriation of socio-environmental value in competition. *Industrial Marketing Management, 57*, 109-118.

Voss, R., Gruber, T., & Szmigin, I. (2007). Service quality in higher education: The role of student expectations. *Journal of Business Research, 60*(9), 949-959.

Vranešević, T., Vignali, C., & Vrontis, D. (2004.). *Upravljanje strateškim marketingom*. Zagreb: Accent.

Vrbičić, A. (2012). Odgoj i obrazovanje za održivi razvoj (zelena pedagogija). Retrieved May 23, 2017, from http://www.pedagogija.hr/ekvilibrij/odgoj-i-obrazovanje-za-odrzivi-razvoj.html

Vrdoljak Raguž, I. (2010). Specifičnosti metodoloških pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima. *Poslovna izvrsnost, 4*(2), 107-117.

Vukić, T. (2020). Obrazovanje za održivi razvoj kao izborni program. *Istraživanja u pedagogiji, 10*(1), 93-107.

Wang, J., Zhang, Y., & Goh, M. (2018). Moderating the role of firm size in sustainable performance improvement through sustainable supply chain management. *Sustainability, 10*(5), p. 1654.

Webster, R. L., Curry, J. A., & Hammond, K. L. (2018). Market Orientation towards Students and Organizational Performance: Perceptions of Accounting Department Chairpersons of Public and Private Business Schools Belonging to AACSB. *International Journal of Business and Social Science, 9*(6), 1-9.

Wheeler, D., Colbert, B., & Freeman, R. E. (2003). Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management, 28*, 1-27.

White, N. R. (2007). The Customer is Always Right? Student Discourse about Higher Education in Australia. *Higher Education, 54*(4), 593-604.

Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (1999). Marketing's Contributions to Society. *Journal of Marketing, 63*(4), 198-218.

Winch, C. (2010). Vocational education, knowing how and intelligence concepts. *Journal of Philosophy of Education, 44*(4), 551-567.

Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, W. G., & Fairfield, K. D. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise: insights from some of the world's best companies. *Human Resource Planning, 30*(1), 10-21.

Wolf, T. (1999). *Managing a Nonprofit Organizaction in the Twenyfirst Centrury.* New York: Simon and Schuster.

Wood, V. R., Bhuian, S., & Kiecker, P. (2000). Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospitals. *Journal of business research, 48*(3), 213-226.

World Commission on Environment and Development [WCED]. (1987). Our Common Future, Oxford: Oxford University Press. Retrieved January 30, 2017, from http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf

Wymer, W. (2017). Improving the quality of empirical nonprofit research: the focal constructs and their measures. *International Review on Public and Nonprofit Marketing, 14*(2), 137-148.

Zahid, M. M., Ali, B., Ahmad, M. S., Thurasamy, R., & Amin, N. (2018). Factors affecting purchase intention and social media publicity of green products: the mediating role of concern for consequences. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25*(3), 225-236.

Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (NN 45/09). Retrieved January 21, 2018, from https://www.zakon.hr/z/321/Zakon-o-osiguravanju-kvalitete-u-znanosti-i-visokom-obrazovanju

Zakon o ustanovama NN 76/93 (NN 29/97, 47/99, 35/08, 127/19). Retrieved December 6, 2018, from https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_12_127_2562.html

Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i drugih središnjih tijela državne uprave NN 93/16 (NN 104/16) Retrieved January 21, 2018, from https://www.zakon.hr/z/410/Zakon-o-ustrojstvu-i-djelokrugu-ministarstava-i-drugih-sredi%C5%A1njih-tijela-dr%C5%BEavne-uprave

Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju NN 123/03 (NN 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17) Retrieved January 21, 2018, from https://mzo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Obrazovanje/VisokoObrazovanje/Zakon%20o% 20znanstvenoj%20djelatnosti%20i%20visokom%20obrazovanju%20Uredni%C4%8Dki%20pro%C4%8Di%C5%A1%C4%87eni%20tekst%20NN%20br...%20OUSRH%20i%2013117.pdf

Zeithaml, A. V., Parasuraman A., & Berry, L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing, 49*, 33-46.

Živković, R., & Gajić, J. (2010). Strategija segmentacije u visokom obrazovanju. In M. Stanišić (Ed.), *Zbornik 5. Naučnog skupa sa međunarodnim učešćem Sinergija 2010., Bijeljina: Univerzitet Singidunum* (pp. 59-69). Beograd: Čugura print. Retrieved February 16, 2018, from https://naucniskup.sinergija.edu.ba/wp-content/uploads/2017/02/Zbornik-2010-1.pdf#page = 53

Žugaj, M., Dumičić, K., & Dušak, V. (2006). *Temelji znanstveno istraživačkog rada*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.

POPIS ILUSTRACIJA

Popis shema

Shema 1. Adamsov (2006) model triju stupova održivog razvoja 13
Shema 2. Elkingtonov (1997) model preklapajućih krugova održivog razvoja 14
Shema 3. Lozanov (2008) model preklapajućih krugova održivog razvoja 15
Shema 4. Model ugniježđenih krugova održivog razvoja 16
Shema 5. Model ugniježđenih koncentričnih krugova održivog razvoja 16
Shema 6. Razine razmjene i komunikacije s dionicima poslovnog subjekta 51
Shema 7. Pripadnost sudionika procesa visokog obrazovanja pojedinim skupinama dionika 54
Shema 8. Sudionici i skupine dionika procesa visokog obrazovanja 55
Shema 9. Redoslijed aktivnosti čimbenika marketinškog planiranja visokog učilišta 58
Shema 10. Ključne marketinške odluke visokog učilišta 59
Shema 11. Razine usluge 63
Shema 12. Načela održivog marketinga sadržana u zelenom okviru održivog marketinga 112
Shema 13. Sastavnice održivog marketinga 115
Shema 14. Prošireni model održivog marketinga 116
Shema 15. Preduvjeti i učinci implementacije i aktivnosti primjene zelenog marketinga 120
Shema 16. Model etičkog ponašanja poslovnog subjekta 134
Shema 17. Stupovi održivog marketinga i transformacije ka održivosti 141
Shema 18. Strateški okvir održivog marketinga 145
Shema 19. Različitosti između konvencionalnog i marketinškog miksa održivog marketinga 152
Shema 20. Matrica marketinškog miksa proizvoda održivog marketinga (8P x 3P) 154
Shema 21. Pomeringov 10P marketinški miks proizvoda za održivost 155
Shema 22. Matrica održivog marketinškog miksa proizvoda i usluga (7P x 3P) 156
Shema 23. Održiva marketinška orijentacija 161
Shema 24. Pretpostavke i učinci implementacije održive marketinške orijentacije 162
Shema 25. Matrica procjene razine implementacije održive marketinška orijentacije 164
Shema 26. Konstrukt održive marketinške orijentacije 167
Shema 27. Konceptualni model održive marketinške orijentacije 169

Shema 28. Konceptualni okvir održivog marketinga visokog učilišta 175
Shema 29. Međuodnos učinaka implementacije održivog marketinga visokog učilišta i okruženja 177
Shema 30. Održiva marketinška orijentacija visokog učilišta 179
Shema 31. Konceptualni model istraživanja 219
Shema 32. Mjerni i strukturni model „OM-KU“ 250
Shema 33. Mjerni i strukturni model „OM-UPC“ 252
Shema 34. Strukturni model „OM-KU“ 267
Shema 35. Strukturni model „OM-UPC“ 268

Popis slika

Slika 1. Globalni ciljevi održivog razvoja 19
Slika 2. Povezanost strateškog okvira NRS-a 2030. i ciljeva održivog razvoja Programa održivog razvoja 2030. 22
Slika 3. Ključne strateške odrednice razvoja i razvojni smjerovi Hrvatske do 2030. 23
Slika 4. Razvojni smjerovi i strateški ciljevi NRS-a 2030. 24
Slika 5. Okvir praćenja, izvješćivanja i vrednovanja NRS-a 2030. 31
Slika 6. Matrica razvoja održivog marketinga 101
Slika 7. Asocijacije na pojam „održivi razvoj“ 191
Slika 8. Asocijacije na pojam „održivo visoko obrazovanje“ 192
Slika 9. Asocijacije na pojam „održivi marketing“ 193

Popis tablica

Tablica 1. Istraživanja povezanosti marketinške orijentacije i performanci u neprofitnom sektoru i u sektoru visokog obrazovanja temeljem subjektivnih procjena ispitanika 73
Tablica 2. Istraživanje održivosti u marketingu (1997. - 2016.): istaknuti teorijski pristupi i konceptualni modeli 105
Tablica 3. Temeljne razlike između konvencionalnog i održivog marketinga 108
Tablica 4. Razlike između konvencionalnog i održivog marketinškog promišljanja 108

Tablica 5. Različitosti ciljeva, vrijednosti i obuhvata konvencionalnog i održivog marketinga 109
Tablica 6. Razine strateške implementacije održivosti u poslovnom subjektu 144
Tablica 7. Sociodemografske karakteristike ispitanika (N = 104) 189
Tablica 8. Rezultati analize sadržaja asocijacija na pojam „održivi razvoj“ 191
Tablica 9. Rezultati analize sadržaja asocijacija na pojam „održivo visoko obrazovanje“ 192
Tablica 10. Rezultati analize sadržaja asocijacija na pojam „održivi marketing“ 192
Tablica 11. Deskriptivna statistička analiza svih čestica upitnika 194
Tablica 12. Struktura ocjena suglasnosti ispitanika s odgovornošću dionika za održivi razvoj 201
Tablica 13. Svojstvene vrijednosti i postoci objašnjene varijance 212
Tablica 14. Matrica rotiranih komponenti faktora konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ 213
Tablica 15. Chronbach alfa koeficijenti i korelacije čestica s izlučenim faktorom konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ 214
Tablica 16. Svojstvene vrijednosti i postoci objašnjene varijance konstrukta „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ visokog učilišta 216
Tablica 17. Matrica komponenti faktora konstrukta „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ visokog učilišta 217
Tablica 18. Cronbach alfa koeficijenti i korelacije čestica s konstruktom „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ visokog učilišta 218
Tablica 19. Čestice mjerne ljestvice za procjenu razine uspješnosti ostvarivanja ciljeva kao subjektivne mjere procjene uspješnosti poslovanja visokog učilišta 222
Tablica 20. Čestice mjerne ljestvice za procjenu kvalitete usluge kao subjektivne mjere procjene uspješnosti poslovanja visokog učilišta 223
Tablica 21. Sociodemografske karakteristike ispitanika (n = 2.043) 226
Tablica 22. Uzorak studenata - pripadnost sastavnici i razina upisanog studija (n = 1.663) 227
Tablica 23. Uzorak ostalih dionika - vrsta poslovnog subjekta prema vlasništvu i najviša razina obrazovanja ispitanika (n = 380) 227
Tablica 24. Deskriptivna statistička analiza latentnog konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ za uzorak studenata (n = 1.663) 229

Tablica 25. Deskriptivna statistička analiza latentnog konstrukta „kvaliteta usluge (KU)“ (n = 1.663) 234
Tablica 26. Deskriptivna statistička analiza latentnog konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ za uzorak ostalih dionika (n = 380) 235
Tablica 27. Deskriptivna statistička analiza latentnog konstrukta „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ (n = 380) 239
Tablica 28. Test statističke značajnosti razlika dimenzija latentnog konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ u odnosu na status ispitanika 242
Tablica 29. Pokazatelji rezultata konfirmatorne faktorske analize različitih struktura konstrukta „kvaliteta usluge (KU)“ 246
Tablica 30. Pokazatelji pouzdanosti mjernih ljestvica konstrukata glavnog istraživanja 247
Tablica 31. Analiza mjernog reflektivnog modela „OM-KU“ 254
Tablica 32. Analiza mjernog reflektivnog modela „OM-UPC“ 255
Tablica 33. Unakrsna standardizirana faktorska opterećenja modela „OM-KU“ 257
Tablica 34. Unakrsna standardizirana faktorska opterećenja modela „OM-UPC“ 258
Tablica 35. Diskriminantna valjanost modela „OM-KU“ - Fornell-Larcker kriterij 259
Tablica 36. Diskriminantna valjanost modela „OM-UPC“ - Fornell-Larcker kriterij 259
Tablica 37. Diskriminantna valjanost modela „OM-KU“ - HTMT omjeri korelacije 260
Tablica 38. Diskriminantna valjanost modela „OM-UPC“ - HTMT omjeri korelacije 260
Tablica 39. Koeficijenti puta modela „OM-KU“ 260
Tablica 40. Koeficijenti puta modela „OM-UPC“ 261
Tablica 41. Vrijednosti vanjskih koeficijenata inflacije varijacije za konstrukte nižeg reda modela „OM-KU“ 262
Tablica 42. Vrijednosti vanjskih koeficijenata inflacije varijacije za konstrukte nižeg reda modela „OM-UPC“ 262
Tablica 43. Težinske vrijednosti konstrukata nižeg reda na konstrukt višeg reda modela „OM-KU“ 263
Tablica 44. Težinske vrijednosti konstrukata nižeg reda na konstrukt višeg reda modela „OM-UPC“ 263
Tablica 45. Korelacije konstrukata modela „OM-KU“ 264
Tablica 46. Korelacije konstrukata modela „OM-UPC“ 264
Tablica 47. VIF vrijednosti između latentnih konstrukata strukturnog modela „OM-KU“ 265

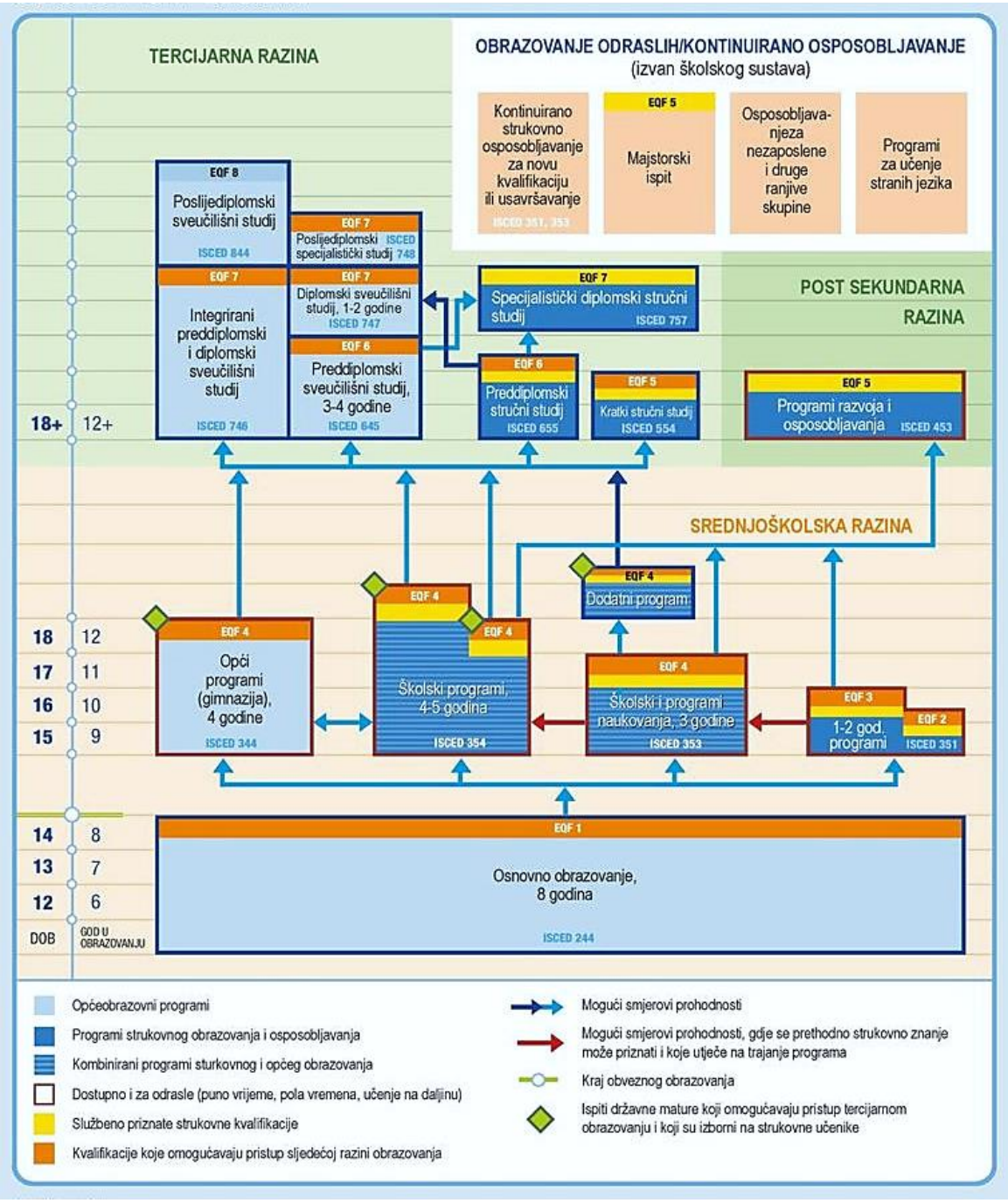
Tablica 48. VIF vrijednosti između latentnih konstrukata strukturnog modela „OM-UPC“ 265
Tablica 49. Testiranje postavljenih hipoteza (izravne veze) strukturnih modela 266
Tablica 50. Vrijednosti Stone-Geisserovog koeficijenta prediktivne valjanosti modela „OM-KU“ 269
Tablica 51. Vrijednosti Stone-Geisserovog koeficijenta prediktivne valjanosti modela „OM-UPC“ 269
Tablica 52. Usporedba konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ u modelima „OM-KU“ i „OM-UPC“ 270

Popis grafikona

Grafikon 1. Aritmetičke sredine stavova o važnosti i osobnoj zabrinutosti o problemima održivog razvoja 197
Grafikon 2. Ocjena opće razine znanja o održivom razvoju u RH 198
Grafikon 3. Aritmetičke sredine stavova o razlozima koji utječu na opću razinu znanja o održivom razvoju 199
Grafikon 4. Ocjena aktivnosti obrazovnog sustava u promicanju i obrazovanju za održivi razvoj 199
Grafikon 5. Aritmetičke sredine potencijalnih doprinosa aktivnosti obrazovnog sustava u promicanju i obrazovanju za održivi razvoj 200
Grafikon 6. Aritmetičke sredine čestica koje se odnose na odgovornost dionika za održivi razvoj u RH 201
Grafikon 7. Razlozi koji onemogućavaju višu razinu osobnog doprinosa održivom razvoju 203
Grafikon 8. Aritmetičke sredine značajnosti aktivnosti održivog marketinga visokog učilišta 204
Grafikon 9. Aritmetičke sredine stavova o potencijalnim doprinosima implementacije održivog marketinga na visokom učilištu 205
Grafikon 10. Odgovornost za implementaciju i primjenu održivog marketinga na visokom učilištu 206
Grafikon 11. Razlozi koji onemogućavaju višu razinu implementacije održivog marketinga na visokom učilištu 207

Grafikon 12. Učestalost razine slaganja s tvrdnjama o potencijalnoj koristi ustrojbene organizacijske jedinice i o mogućnosti osobnog doprinosa održivom marketingu 208
Grafikon 13. Učestalost odabira procjene napretka održivog marketinga visokih učilišta 209
Grafikon 14. Aritmetičke sredine važnosti ciljeva koja bi visoka učilišta trebala postizati 210
Grafikon 15. Rezultati deskriptivne statističke analize čestica dimenzije „aktivnosti održivog marketinga - AOM“ za uzorak studenata 232
Grafikon 16. Rezultati deskriptivne statističke analize čestica dimenzije „doprinosi implementacije - DI“ za uzorak studenata 233
Grafikon 17. Rezultati deskriptivne statističke analize čestica dimenzije „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“ uzorak studenata 233
Grafikon 18. Rezultati deskriptivne statističke analize latentnog konstrukta „kvaliteta usluge (KU)“ 235
Grafikon 19. Rezultati deskriptivne statističke analize čestica dimenzije „aktivnosti održivog marketinga - AOM“ za uzorak ostalih dionika 238
Grafikon 20. Rezultati deskriptivne statističke analize čestica dimenzije „doprinosi implementacije - DI“ za uzorak ostalih dionika 238
Grafikon 21. Rezultati deskriptivne statističke analize čestica dimenzije „promicanje i obrazovanje za održivi razvoj - POOR“ za uzorak ostalih dionika 239
Grafikon 22. Rezultati deskriptivne statističke analize čestica latentnog konstrukta „uspješnost postizanja ciljeva (UPC)“ 241
Grafikon 23. Rezultati testa statističke značajnosti razlika u ocjenama dimenzija latentnog konstrukta „održivi marketing visokog učilišta (OM)“ u odnosu na pripadnost ispitanika skupini studenata ili ostalih dionika 243

Prilog 1 Obrazovni sustav Republike Hrvatske



Izvor: MZO i ReferNet Hrvatska: Cedefop https://www.asoo.hr/UserDocsImages/O%20nama/HRSpot1.jpg

Prilog 2 Čestice upitnika izviđajnog istraživanja

KOD	ČESTICA	IZVOR	MJERNA SKALA
Misli i asocijacije ispitanika pri spominjanju niže navedenih pojmova:			
V1	Održivi razvoj:	Rončević et al. (2008)	Otvoreno pitanje
V2	Održivo visoko obrazovanje:	autorica	Otvoreno pitanje
V3	Održivi marketing:	autorica	Otvoreno pitanje
2. Održivi razvoj...		Sidiropoulos et al. (2013), Stern et al. (1995)	Ordinalna; Likertova 7-stupanjska
SD1	a) Probleme održivog razvoja držim važnim društvenim pitanjima koja mogu prouzročiti dugoročne negativne posljedice.		
SD2	b) Osobno sam zabrinut/a po pitanju zaštite ograničenih prirodnih i ljudskih resursa.		
SD3	c) Osobno sam zabrinut/a radi nepravedne raspodjele resursa i bogatstva.		
SD4	d) Osobno sam zabrinut/a zbog gospodarske nestabilnosti i ekonomske nejednakosti.		
SD5	e) Držim da je podizanje kvalitete života važnije od materijalnog rasta.		
SD6	f) Osobno sam zabrinut/a zbog ograničenosti resursa koje dovodi u pitanje mogućnost ostvarivanja potreba budućih generacija.		
SD7	g) Držim da je društvena odgovornost važno pitanje.		
SD8	h) Socijalna pravda te etička i moralna načela nužne su sastavnice koje vode održivom razvoju.		
SD_KL	3. Kako ocjenjujete opću razinu znanja o održivom razvoju u Hrvatskoj?	Rončević et al. (2008)	Ordinalna; 1-5
4. U kojoj mjeri se slažete sa sljedećim ponuđenim razlozima za navedeno?		Hillman i Kleim (2001), Little (2006), American Management Association (2007), Rončević i Rafajac (2012)	Ordinalna; Likertova 7-stupanjska
SD_KR1	a) Visoki troškovi promicanja održivog razvoja kao životne filozofije		
SD_KR2	b) Nedovoljno uključivanje građana i socijalnih partnera		
SD_KR3	c) Nedovoljna zainteresiranost Vlade i resornih ministarstava		
SD_KR4	d) Poslovni subjekti posluju s isključivim fokusom na profit		
SD_KR5	e) Neprimjerena zakonska regulativa		
SD_KR6	f) Nemotivirajući sustav poticajnih mjera za promjenu postojećih obrazaca neodržive potrošnje u kućanstvima te u javnom i privatnom sektoru		
SD_KR7	g) Neprimjerenost restriktivnih mjera		
SD_KR8	h) Neadekvatnost sustava obrazovanja za održivi razvoj		
SD_KR9	i) Nepostojanje sustava praćenja utjecaja na okoliš		
SD_KR10	j) Nedovoljna aktivnost jedinica regionalne i lokalne uprave		
SD_KR11	k) Nedovoljna informiranost potrošača te javnog i privatnog sektora		
SD_KR12	l) Nedostatak poticanja društveno odgovornog poslovanja		
SD_KR13	m) Neprimjerenost sustava vrijednosti društva u cjelini		
SM1	5. Kako ocjenjujete aktivnosti obrazovnog sustava u promicanju i obrazovanju za održivi razvoj?	prilagodba autorice prema Rončević et al. (2008)	Ordinalna; 1-5
6. Što mislite u kojoj mjeri bi sljedeće navedeno trebalo promijeniti?		Mrnjaus (2008), Rončević i Rafajac (2012), Opća skupština Ujedinjenih naroda (2015)	Ordinalna; Likertova 7-stupanjska
SM2	a) Kontinuirano provoditi aktivnosti za podizanje razine obrazovne strukture populacije i usklađivanje razine obrazovanja sa zahtjevima tržišta rada		
SM3	b) Podizati razinu kvalitete cjelokupnog sustava odgoja i obrazovanja		
SM4	c) Unaprjeđivati izobrazbu kontinuiranim profesionalnim usavršavanjem djelatnika u sustavu visokog obrazovanja		
SM5	d) Uvoditi izborne kolegije o održivom razvoju		
SM6	e) Promicati primjere dobre prakse poslovnih subjekata koji vode računa o svojim zaposlenicima i bore se protiv diskriminacije		
SM7	f) Uporabom informacijsko-komunikacijske tehnologije povećati dostupnost nastavnih materijala		
SM8	g) Uvoditi studijske programe o održivom razvoju		
SM9	h) Omogućiti obrazovanje cijeloj populaciji, uz sustavno poticanje obrazovanja odraslih, ponajprije povećavanjem dostupnosti obrazovanja uvođenjem e-učenja i ulaganjem u cjeloživotno obrazovanje		
SM10	i) Promicati načela održivog razvoja vlastitim primjerom poslovanja		
SM11	j) Izvještavati o vlastitim nastojanjima i postignućima koja su u skladu s načelima održivog razvoja		
SM12	k) Intenzivirati suradnju s partnerima koji primjenjuju i promiču načela održivog razvoja		
7. U kojoj mjeri držite sljedeće dionike najodgovornijim za održivi razvoj naše zemlje kojim se postiže ekonomska uspješnost i društvena odgovornost, uz istovremenu zaštitu prirodnih i ljudskih resursa?		prilagodba autorice prema Little (2006), American Management Association (2007), Rončević i Rafajac (2012)	Ordinalna; Likertova 7-stupanjska
SD9	a) Vladu Republike Hrvatske		
SD10	b) Resorna ministarstva		
SD11	c) Jedinice lokalne i regionalne samouprave		
SD12	d) Nacionalno vijeće za održivi razvoj Republike Hrvatske		
SD13	e) Fond zaštite okoliša i energetske učinkovitosti		
SD14	f) Ministarstvo znanosti i obrazovanja		
SD15	g) Institute		
SD16	h) Visoka učilišta		
SD17	i) Stručne institucije		
SD18	j) Sustav sekundarnog obrazovanja		
SD19	k) Sustav primarnog obrazovanja		
SD20	l) Sustav predškolskog obrazovanja		
SD21	m) Nevladine organizacije		
SD22	n) Čelnike javnih i privatnih poslovnih subjekata		
8. Osjećaj mogućnosti osobnog doprinosa održivom razvoju		prilagodba autorice prema Ferdous (2010), Ajzen (1999,	Ordinalna; Likertova 7-stupanjska
SD23	a) Držim da ja osobno kao pojedinac mogu doprinijeti održivom razvoju.		
SD24	b) Držim da bih održivom razvoju osobno mogao/la doprinositi više.		

KOD	ČESTICA	IZVOR	MJERNA SKALA
		2002), Williams (2009)	
9. Prepreke osobnom doprinosu održivom razvoju		prilagodba autorice prema Hillman i Kleim (2001), Little (2006), American Management Association (2007), Rončević i Rafajac (2012)	Višestruki odabir i mogućnost slobodnog unosa
SD25	a) Nedovoljna zainteresiranost		
SD26	b) Nemotivirajući sustav poticajnih mjera za promjenu postojećih obrazaca ponašanja		
SD27	c) Neprimjerenost restriktivnih mjera		
SD28	d) Nepostojanje sustava praćenja utjecaja na okoliš		
SD29	e) Nedovoljna aktivnost jedinica regionalne i lokalne uprave		
SD30	f) Neprimjerenost sustava vrijednosti društva u cjelini		
SD31	g) Ne znam/ne mogu procijeniti		
SD32	h) Drugo:	autorica	
10. Aktivnosti održivog marketinga visokog učilišta		prilagodba autorice prema Ferdous (2010), Jaworski i Kohli (1996)	Ordinalna; Likertova 7-stupanjska
SM13	a) Nastojanje da njihovi korisnici dobiju ono što žele uz niže troškove poslovanja		
SM14	b) Uključivanje načela društveno odgovornog poslovanja u strategiju visokog učilišta		
SM15	c) Primjena i promicanje etičnosti i transparentnosti poslovanja		
SM16	d) Promicanje novih ideja koje doprinose prihvaćanju i primjeni održivosti kao životne i poslovne filozofije		
SM17	e) Briga o dugoročnom interesu društva i okoliša uz istovremeno nastojanje postizanja vlastitih poslovnih ciljeva	prilagodba autorice prema Gaebel et al. (2018).	
SM18	f) Partnerski odnosi s tijelima lokalne uprave i samouprave		
SM19	g) Partnerski odnos s konkurentima		
SM20	h) Partnerski odnos s gospodarskim subjektima		
SM21	i) Partnerski odnos s lokalnom zajednicom		
SM22	j) Postizanje vlastitih ciljeva uz istovremenu usklađenost poslovnih procesa s pravnom regulativnom i zakonima	prilagodba autorice prema Ferdous (2010), Jaworski i Kohli (1996)	
SM23	k) Postizanje poslovnih ciljeva uz istovremenu brigu o zaposlenicima	Ferdous (2010), Jaworski i Kohli (1996), Siu Noel i Wilson (1999)	
SM24	l) Dijalog s ključnim dionicima (poslodavcima, studentima, potencijalnim studentima, roditeljima studenata, zaposlenicima, institucijama visokog obrazovanja, znanstvenim ustanovama, nadležnim ministarstvom, lokalnom i regionalnom upravom te društvom u cjelini) i njihovo uključivanje u dijelove poslovnih politika s ciljem povećanja vjernosti i zadovoljstva korisnika dodanom vrijednošću postojećeg proizvoda ili uvođenjem novog proizvoda		
SM25	m) Anticipiranje i uvažavanje potreba šire zajednice i budućih naraštaja	prilagodba autorice prema Ferdous (2010), Jaworski i Kohli (1996)	
SM26	n) Redovito razmatranje utjecaja poslovnih odluka na različite pripadnike interesnih skupina (poslodavce, studente, potencijalne studente, roditelje studenata, zaposlenike, institucije visokog obrazovanja, znanstvene ustanove, nadležno ministarstvo, lokalnu i regionalnu upravu), prirodne i materijalne resurse te društvo u cjelini		
SM27	o) Povećanje zastupljenosti primjene suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije u poslovanju i u nastavi	prilagodba autorice prema Ferdous (2010), Gaebel et al. (2018)	
SM28	p) Povećanje dostupnosti formalnog, informalnog i neformalnog obrazovanja svim interesnim skupinama		
SM29	q) Javnost djelovanja uz dostupnost podataka o aktivnostima kojima se daje doprinos društvu u cjelini i nastojanjima smanjenja negativnog utjecaja na okoliš	prilagodba autorice prema Ferdous (2010)	
SM30	r) Prihvaćanje i primjena načela održivog razvoja na svim razinama vlastitog poslovanja kao sastavnog dijela poslovne kulture		
11. Implementacija i primjena održive marketinške orijentacije u visokom učilištu može doprinijeti:		prilagodba autorice prema Ferdous (2010)	Ordinalna; Likertova 7-stupanjska
SM31	a) Racionalnijem korištenju resursa		
SM32	b) Povećanju učinkovitosti		
SM33	c) Kreiranju dodatne vrijednosti za korisnike uzimajući u obzir dugoročne interese društva i okoliša		
SM34	d) Stvaranju i stjecanju konkurentske prednosti		
SM35	e) Uspješnosti poslovanja visokog učilišta		
SM36	f) Učinkovitijem upravljanju ljudskim resursima		
SM37	g) Povećanju studentskog standarda		
SM38	h) Povećanju uspješnosti studiranja		
SM39	i) Povećanju vidljivosti visokog učilišta		
SM40	j) Poticanju znanstveno-istraživačke aktivnosti		
SM41	k) Transferu znanja kroz obrazovanje, znanstveno-istraživačku djelatnost, cjeloživotno učenje, mobilnost i međunarodnu suradnju		
SM42	l) Intenziviranju unutarnje i vanjske mobilnosti studenata i zaposlenika		
SM43	m) Istovremenom ostvarivanju ekoloških, društvenih i ekonomskih ciljeva		
SM44	n) Promicanju novih ideja o održivosti kao životnoj filozofiji koja vodi ka održivom razvoju društva u cjelini		
SM45	o) Stvaranju pozitivnih promjena kojima želimo svjedočiti kao društvo u cjelini		
SM46	p) Povećanju etičnosti i moralnosti, dostupnosti i transparentnosti podataka o poslovanju, nabavi i donacijama		
SM47	q) Obrazovanju za održivi razvoj		
SM48	r) Povećanju vjernosti i zadovoljstva korisnika i ostalih dionika		
SM49	s) Modificiranju postojećih i/ili kreiranju novih studijskih programa		
SM50	12. Koga držite najodgovornijim za primjenu održivog marketinga na visokom učilištu?	Rončević i Rafajac (2012)	Višestruki odabir i mogućnost slobodnog unosa
	a) Vladu Republike Hrvatske		
	b) Resorno ministarstvo		
	c) Jedinice lokalne i regionalne samouprave		
	d) Nacionalno vijeće za održivi razvoj Republike Hrvatske		
	e) Fond zaštite okoliša i energetske učinkovitosti		
	f) Zakonodavce		

KOD	ČESTICA	IZVOR	MJERNA SKALA
	g) Čelnike visokih učilišta		
	h) Upravu visokih učilišta (najuže suradnike čelnika)		
	i) Poslovne partnere visokih učilišta		
	j) Djelatnike visokih učilišta		
	k) Ne znam/ne mogu procijeniti		
	l) drugo:	autorica	
SM51	13. Koji razlozi prema Vašem mišljenju onemogućavaju višu razinu implementacije načela održivog marketinga na visokom učilištu?	prilagodba autorice prema Hillman i Kleim (2001), Little (2006), American Management Association (2007), Rončević i Rafajac (2012)	Višestruki odabir i mogućnost slobodnog unosa
	a) Nedovoljna zainteresiranost		
	b) Nepostojanje sustava i praćenja provedbe		
	c) Nemotivirajući sustav poticajnih mjera za promjenu postojećih obrazaca djelovanja		
	d) Nedovoljna aktivnost jedinica regionalne i lokalne uprave		
	e) Nedovoljna aktivnost čelnika visokih učilišta		
	f) Nepostojanje organizacijske jedinice na koja bi se bavila aktivnostima implementacije i provedbe održivog marketinga		
	g) Nedovoljna financijska sredstva		
	h) Organizacijska kultura visokih učilišta		
	i) Neprimjerenost sustava vrijednosti društva u cjelini		
	j) Ne znam/ne mogu procijeniti		
	k) Drugo:	autorica	
14. osjećaj mogućnosti doprinosa održivom marketingu visokog učilišta		prilagodba autorice prema Ferdous (2010), Ajzen (1999, 2002), Williams (2009)	Ordinalna; Likertova 7-stupanjska
SM52	a) Držim da bi za visoko učilište bilo korisno da ima ustrojenu organizacijsku jedinicu koja bi se bavila isključivo aktivnostima održivog marketinga te tako ostvarivala veći doprinos održivom marketingu visokog učilišta.		
SM53	b) Držim da ja kao pojedinac mogu doprinijeti održivom marketingu visokog učilišta.		
SM54	15. Kako procjenjujete napredak po pitanju održivog marketinga visokih učilišta u nadolazećem razdoblju, za pet do deset godina?	prilagodba autorice prema Rončević et al. (2008)	Ordinalna 1-5
16. Ciljevi visokih učilišta		MZO (2015, 2016)	Ordinalna; Likertova 7-stupanjska
Cilj1	Učinkovitost upravljanja visokim učilištem		
Cilj2	Ostvarivanje ukupno pozitivnog doprinosa društvu u cjelini		
Cilj3	Kontinuirani profesionalni razvoj i usavršavanje zaposlenika		
Cilj4	Primjena informacijske i komunikacijske tehnologije u učenju i obrazovanju		
Cilj5	Motivirajuće okruženje za učenje i poučavanje		
Cilj6	Unaprjeđenje studentskog standarda u cilju veće pravednosti, uz posebnu skrb za socijalnu dimenziju studiranja		
Cilj7	Intenziviranje dolazne i odlazne mobilnosti studenata i zaposlenika		
Cilj8	Prilagodba postojećih i uvođenje novih studijskih programa u skladu s potrebama tržišta rada i globalnim trendovima društva	UNECE (2005)	
Cilj9	Kvaliteta nastavnih programa	MZO (2015, 2016)	
Cilj10	Prilagodba nastavnih programa kojima se ostvaruje doprinos održivom razvoju, vodeći pri tom računa o specifičnostima lokalne sredine i zajednice	UNESCO (2012)	
Cilj11	Omogućavanje pristupa obrazovanju svim društvenim dionicima	UNESCO (2004)	
Cilj12	Kontinuirana provedba aktivnosti za podizanje razine obrazovne strukture populacije	MZO (2015, 2016)	
Cilj13	Kompetentnost studenata za buduća zanimanja, kreativni i inovativni rad i razvoj		
Cilj14	Integriranje načela, vrijednosti i prakse održivog razvoja u sve aspekte obrazovanja i poslovanja	UNESCO (2004)	
Cilj15	Izvještavanje o vlastitim nastojanjima i postignućima koja su u skladu s načelima održivog razvoja	prilagodba autorice prema Ferdous (2010) i Abou-Warda (2014)	
Cilj16	Etičnost, moralnost i javnost djelovanja	prilagodba autorice prema Ferdous (2010) i Abou-Warda (2014)	
Cilj17	Sposobnost zadovoljavanja potreba i želja ključnih interesnih skupina	prilagodba autorice prema Smith i Reece (1999)	
Cilj18	Osiguranje minimalnih standarda pristupačnosti visokih učilišta studentima s invaliditetom	MZO (2015, 2016)	
Cilj19	Doprinos stvaranju društva znanja i kolektivnog blagostanja		
Cilj20	Prijenos inovacija iz znanosti u gospodarstvo i društvene djelatnosti		
V4	17. Imate li za kraj dodati nešto po pitanju održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja a da prethodno nije obuhvaćeno?	autorica	Otvoreno pitanje
Čestice za prikupljanje sociodemografskih obilježja:			
	Spol	Nominalna; 2 ponuđena odgovora	
	Godina rođenja	Intervalna; numerički unos godine	
	Vrsta poslovnog subjekta prema vlasničkoj strukturi	Nominalna; 4 ponuđena odgovora	
	Razina obrazovanja	Ordinalna; 8 ponuđenih odgovora	

Prilog 3 Tekst *e-maila* s pozivnicom za sudjelovanjem u izviđajnom istraživanju

Poštovane i poštovani,

istraživanje održivog marketinga na visokim učilištima, njegove razine implementacije te ciljeva visokog obrazovanja provodi se za potrebu izrade doktorske disertacije na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji naslova „Održivi marketing u visokom obrazovanju“. Primarno istraživanje je sastavljeno od nekoliko dijelova, a cilj ovog istraživanja je utvrditi stavove o manifestnim oblicima održivog marketinga na Sveučilištu u Rijeci, čime će se steći uvid o načinu na koji pripadnici odabranih skupina dionika visokog obrazovanja gledaju i shvaćaju sam predmetni pojam unutar njihova konteksta i u smisao na temelju značenja koje održivi marketing ima za sudionike, a kako bi se omogućilo potpunije razumijevanje, razvijanje uzročnih objašnjenja i prikupljanje novih spoznaja. Prikupljeni podaci poslužit će za izradu teorijskog okvira i spoznaja o primjeni održivog marketinga na VU, te za potrebe kreiranja mjernog instrumenta za sveobuhvatno kvantitativno istraživanje.

Molim Vas, imajte na umu da ovo nije test znanja, već nas zanimaju različita razmišljanja, informiranost i ideje koje imate o ovoj temi.

Ispunjavanje upitnika je dobrovoljno i anonimno. Vaši odgovori će se koristiti samo kao dio skupnog rezultata i neće se analizirati pojedinačno. Za ispunjavanje upitnika potrebno je otprilike 15-ak minuta, što je vrlo kratko vrijeme u odnosu na Vašu veliku pomoć i doprinos, na kojima se unaprijed zahvaljujem.

Kako biste sudjelovali u istraživanju, kliknite na sljedeću poveznicu (ili je kopirajte u web-preglednik): https://forms.gle/2dseGdT8SckuQht7.

Za sva dodatna pitanja, sugestije i komentare možete me kontaktirati na dmestrovic@uniri.hr.

S poštovanjem,
Dunja Meštrović

Prilog 4 *Online* upitnik izviđajnog istraživanja stavova i percepcija o manifestnim oblicima održivog marketinga, njegovoj razini primjene te ciljeva visokog obrazovanja

ODRŽIVI MARKETING U VISOKOM OBRAZOVANJU

Poštovane i poštovani,

pred Vama se nalazi upitnik o marketinškim aktivnostima Sveučilišta u Rijeci i njegovim sastavnicama te njihovim ciljevima. Molim Vas, imajte na umu da ovo nije test znanja, već se želi steći uvid u različita razmišljanja i ideje koje imate o ovoj temi.

Ljubazno Vas molim da odgovorite na sva pitanja što je moguće primjerenije, a ukoliko niste sigurni u odgovor, molim Vas da date svoju najbolju procjenu kako biste doprinijeli unaprjeđenju marketinških aktivnosti Sveučilišta u Rijeci i njegovih sastavnica.

Unaprijed veliko hvala!

Napomena: svi iskazi koji se koriste u tvrdnjama, a imaju rodno značenje, obuhvaćaju na jednak način i muški i ženski rod.

Za početak, slijedi nekoliko pitanja o Vama.

Molim odaberite Vaš spol:

žensko	o
muško	o

Molim odaberite godinu Vašeg rođenja:

Padajući izbornik ->

Koja je najviša razina Vašeg obrazovanja?

Padajući izbornik ->

Osnovna škola

Srednja škola

Završen stručni studij (< 180 ECTS bodova) - ISCED 5

Završen preddiplomski studij (stručni ili sveučilišni, min. 180 ECTS bodova) - ISCED 6

Završen diplomski ili integrirani preddiplomski i diplomski studij (stručni i/ili sveučilišni) - ISCED 7

Završen poslijediplomski specijalistički studij - ISCED 7

Završen poslijediplomski znanstveni magistarski studij (mr. sc.) - ISCED 8.1

Završen poslijediplomski sveučilišni studij (dr. sc.) - ISCED 8.2

Vrsta poslovnog subjekta prema vlasničkoj strukturi u kojem ste zaposleni:

Padajući izbornik ->

Javni

Privatni

Mješoviti

Zadružni

1. Koje su Vaše prve misli i asocijacije pri spominjanju niže navedenih pojmova?

Održivi razvoj (održivost):

Održivo visoko obrazovanje:

Održivi marketing:

2. Održivi razvoj…

Molim Vas ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa svakom od navedenih tvrdnji odabirom ponuđene vrijednosti na ljestvici od 1 do 7 (pri čemu je 1 - uopće se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne slažem se, 4 - niti se slažem, niti se ne slažem (neutralan stav), 5 - uglavnom se slažem, 6 - slažem se, 7 - u potpunosti se slažem):

	1	2	3	4	5	6	7
a) Probleme održivog razvoja držim važnim društvenim pitanjima koja mogu prouzročiti dugoročne negativne posljedice.	o	o	o	o	o	o	o
b) Osobno sam zabrinut/a po pitanju zaštite ograničenih prirodnih i ljudskih resursa.	o	o	o	o	o	o	o
c) Osobno sam zabrinut/a radi nepravedne raspodjele resursa i bogatstva.	o	o	o	o	o	o	o
d) Osobno sam zabrinut/a zbog gospodarske nestabilnosti i ekonomske nejednakosti.	o	o	o	o	o	o	o
e) Držim da je podizanje kvalitete života važnije od materijalnog rasta.	o	o	o	o	o	o	o

f) Osobno sam zabrinut/a zbog ograničenosti resursa koje dovodi u pitanje mogućnost ostvarivanja potreba budućih generacija.	o	o	o	o	o	o	o
g) Držim da je društvena odgovornost važno pitanje.	o	o	o	o	o	o	o
h) Socijalna pravda te etička i moralna načela nužne su sastavnice koje vode održivom razvoju.	o	o	o	o	o	o	o

3. Kako ocjenjujete opću razinu znanja o održivom razvoju u Hrvatskoj?

	1	2	3	4	5
Molim izrazite Vašu ocjenu odabirom ponuđene vrijednosti na ljestvici od 1 do 5 (pri čemu je 1 – loše, a 5 – odlično).	o	o	o	o	o

4. U kojoj mjeri se slažete sa sljedećim ponuđenim razlozima za navedeno?

Molim Vas ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa svakom od navedenih tvrdnji odabirom ponuđene vrijednosti na ljestvici od 1 do 7 (pri čemu je 1 - uopće se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne slažem se, 4 - niti se slažem, niti se ne slažem (neutralan stav), 5 - uglavnom se slažem, 6 - slažem se, 7 - u potpunosti se slažem):

	1	2	3	4	5	6	7
a) Visoki troškovi promicanja održivog razvoja kao životne filozofije	o	o	o	o	o	o	o
b) Nedovoljno uključivanje građana i socijalnih partnera	o	o	o	o	o	o	o
c) Nedovoljna zainteresiranost Vlade i resornih ministarstava	o	o	o	o	o	o	o
d) Poslovni subjekti posluju s isključivim fokusom na profit	o	o	o	o	o	o	o
e) Neprimjerena zakonska regulativa	o	o	o	o	o	o	o
f) Nemotivirajući sustav poticajnih mjera za promjenu postojećih obrazaca neodržive potrošnje u kućanstvima te u javnom i privatnom sektoru	o	o	o	o	o	o	o
g) Neprimjerenost restriktivnih mjera	o	o	o	o	o	o	o
h) Neadekvatnost sustava obrazovanja za održivi razvoj	o	o	o	o	o	o	o
i) Nepostojanje sustava praćenja utjecaja na okoliš	o	o	o	o	o	o	o
j) Nedovoljna aktivnost jedinica regionalne i lokalne uprave	o	o	o	o	o	o	o
k) Nedovoljna informiranost potrošača te javnog i privatnog sektora	o	o	o	o	o	o	o
l) Nedostatak poticanja društveno odgovornog poslovanja	o	o	o	o	o	o	o
m) Neprimjerenost sustava vrijednosti društva u cjelini	o	o	o	o	o	o	o

5. Kako ocjenjujete aktivnosti obrazovnog sustava u promicanju i obrazovanju za održivi razvoj?

	1	2	3	4	5
Molim izrazite Vašu ocjenu odabirom ponuđene vrijednosti na ljestvici od 1 do 5 (pri čemu je 1 – loše, a 5 – odlično).	o	o	o	o	o

6. Što mislite u kojoj mjeri bi sljedeće navedeno trebalo promijeniti?

Molim Vas ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa svakom od navedenih tvrdnji odabirom ponuđene vrijednosti na ljestvici od 1 do 7 (pri čemu je 1 - uopće se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne slažem se, 4 - niti se slažem, niti se ne slažem (neutralan stav), 5 - uglavnom se slažem, 6 - slažem se, 7 - u potpunosti se slažem):

	1	2	3	4	5	6	7
a) Kontinuirano provoditi aktivnosti za podizanje razine obrazovne strukture populacije i usklađivanje razine obrazovanja sa zahtjevima tržišta rada	o	o	o	o	o	o	o
b) Podizati razinu kvalitete cjelokupnog sustava odgoja i obrazovanja	o	o	o	o	o	o	o
c) Unaprjeđivati izobrazbu kontinuiranim profesionalnim usavršavanjem djelatnika u sustavu visokog obrazovanja	o	o	o	o	o	o	o
d) Uvoditi izborne kolegije o održivom razvoju	o	o	o	o	o	o	o
e) Promicati primjere dobre prakse poslovnih subjekata koji vode računa o svojim zaposlenicima i bore se protiv diskriminacije	o	o	o	o	o	o	o
f) Uporabom informacijsko-komunikacijske tehnologije povećati dostupnost nastavnih materijala	o	o	o	o	o	o	o
g) Uvoditi studijske programe o održivom razvoju	o	o	o	o	o	o	o
h) Doprinositi dobrobiti svih interesnih skupina i široj društvenoj zajednici	o	o	o	o	o	o	o
i) Promicati načela održivog razvoja vlastitim primjerom poslovanja	o	o	o	o	o	o	o
j) Izvještavati o vlastitim nastojanjima i postignućima koja su u skladu s načelima održivog razvoja	o	o	o	o	o	o	o
k) Intenzivirati suradnju s partnerima koji primjenjuju i promiču načela održivog razvoja	o	o	o	o	o	o	o

7. U kojoj mjeri držite sljedeće dionike najodgovornijim za održivi razvoj naše zemlje, kojim se postiže ekonomska uspješnost i društvena odgovornost, uz istovremenu zaštitu prirodnih i ljudskih resursa?

Odabirom ponuđenog, molim Vas izrazite svoje mišljenje. Možete izabrati više odgovora.

- ☐ Vladu Republike Hrvatske
- ☐ Resorna ministarstva
- ☐ Jedinice lokalne i regionalne samouprave
- ☐ Nacionalno vijeće za održivi razvoj Republike Hrvatske
- ☐ Fond zaštite okoliša i energetske učinkovitosti
- ☐ Ministarstvo znanosti i obrazovanja
- ☐ Institute

☐ Visoka učilišta
☐ Stručne institucije
☐ Sustav sekundarnog obrazovanja
☐ Sustav primarnog obrazovanja
☐ Sustav predškolskog obrazovanja
☐ Nevladine organizacije
☐ Čelnike javnih i privatnih poslovnih subjekata

8. Osobni doprinos održivom razvoju…

Molim Vas ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa svakom od navedenih tvrdnji odabirom ponuđene vrijednosti na ljestvici od 1 do 7 (pri čemu je 1 - uopće se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne slažem se, 4 - niti se slažem, niti se ne slažem (neutralan stav), 5 - uglavnom se slažem, 6 - slažem se, 7 - u potpunosti se slažem):

	1	2	3	4	5	6	7
Držim da ja osobno kao pojedinac mogu doprinijeti održivom razvoju.	o	o	o	o	o	o	o
Držim da bih održivom razvoju osobno mogao/la doprinositi više.	o	o	o	o	o	o	o

9. Što Vas u tome sprječava?

Odabirom ponuđenog, molim Vas navedite što Vas sprječava u ostvarivanju većeg osobnog doprinosa održivom razvoju. Možete izabrati više odgovora.

☐ Nedovoljna zainteresiranost
☐ Nemotivirajući sustav poticajnih mjera za promjenu postojećih obrazaca ponašanja
☐ Neprimjerenost restriktivnih mjera
☐ Nepostojanje sustava praćenja utjecaja na okoliš
☐ Nedovoljna aktivnost jedinica regionalne i lokalne uprave
☐ Neprimjerenost sustava vrijednosti društva u cjelini
☐ Ne znam/ne mogu procijeniti
☐ Nešto drugo (Što? Molim obrazložite):

10. Prema Vašem mišljenju, koje ponuđene aktivnosti u nastavku visoka učilišta trebala provoditi kako bi njihova marketinška orijentacija bila okarakterizirana održivom?

Molim Vas ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa svakom od navedenih tvrdnji odabirom ponuđene vrijednosti na ljestvici od 1 do 7 (pri čemu je 1 - uopće se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne slažem se, 4 - niti se slažem, niti se ne slažem (neutralan stav), 5 - uglavnom se slažem, 6 - slažem se, 7 - u potpunosti se slažem):

	1	2	3	4	5	6	7
a) Nastojanje da njihovi korisnici dobiju ono što žele uz niže troškove poslovanja	o	o	o	o	o	o	o
b) Uključivanje načela društveno odgovornog poslovanja u strategiju visokog učilišta	o	o	o	o	o	o	o
c) Javnost djelovanja uz dostupnost podataka o aktivnostima kojima se daje doprinos društvu u cjelini i nastojanjima smanjenja negativnog utjecaja na okoliš	o	o	o	o	o	o	o
d) Promicanje novih ideja koje doprinose prihvaćanju i primjeni održivosti kao životne i poslovne filozofije	o	o	o	o	o	o	o
e) Briga o dugoročnom interesu društva i okoliša uz istovremeno nastojanje postizanja vlastitih poslovnih ciljeva	o	o	o	o	o	o	o
f) Partnerski odnosi s tijelima lokalne uprave i samouprave	o	o	o	o	o	o	o
g) Partnerski odnos s konkurentima	o	o	o	o	o	o	o
h) Partnerski odnos s gospodarskim subjektima	o	o	o	o	o	o	o
i) Partnerski odnos s lokalnom zajednicom	o	o	o	o	o	o	o
j) Postizanje vlastitih ciljeva uz istovremenu usklađenost poslovnih procesa s pravnom regulativnom i zakonima	o	o	o	o	o	o	o
k) Postizanje poslovnih ciljeva uz istovremenu brigu o zaposlenicima	o	o	o	o	o	o	o
l) Dijalog s ključnim dionicima (poslodavcima, studentima, potencijalnim studentima, roditeljima studenata, zaposlenicima, institucijama visokog obrazovanja, znanstvenim ustanovama, nadležnim ministarstvom, lokalnom i regionalnom upravom te društvom u cjelini) i njihovo uključivanje u dijelove poslovnih politika s ciljem povećanja vjernosti i zadovoljstva korisnika dodanom vrijednošću postojećeg proizvoda ili uvođenjem novog proizvoda	o	o	o	o	o	o	o
m) Anticipiranje i uvažavanje potreba šire zajednice i budućih naraštaja	o	o	o	o	o	o	o
n) Redovito razmatranje utjecaja poslovnih odluka na različite pripadnike interesnih skupina (poslodavce, studente, potencijalne studente, roditelje studenata, zaposlenike, institucije visokog obrazovanja, znanstvene ustanove, nadležno ministarstvo, lokalnu i regionalnu upravu), prirodne i materijalne resurse te društvo u cjelini	o	o	o	o	o	o	o
o) Povećanje zastupljenosti primjene suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije u poslovanju i u nastavi	o	o	o	o	o	o	o
p) Povećanje dostupnosti formalnog, informalnog i neformalnog obrazovanja svim interesnim skupinama	o	o	o	o	o	o	o
q) Primjena i promicanje etičnosti i transparentnosti poslovanja	o	o	o	o	o	o	o
r) Prihvaćanje i primjena načela održivog razvoja na svim razinama vlastitog poslovanja kao sastavnog dijela poslovne kulture	o	o	o	o	o	o	o

11. Implementacija i primjena održive marketinške orijentacije u visokom učilištu može doprinijeti:

Molim Vas ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa svakim od ponuđenih potencijalnih doprinosa implementacije održive marketinške orijentacije odabirom ponuđene vrijednosti na ljestvici od 1 do 7 (pri čemu je 1 - uopće se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne slažem se, 4 - niti se slažem, niti se ne slažem (neutralan stav), 5 - uglavnom se slažem, 6 - slažem se, 7 - u potpunosti se slažem):

	1	2	3	4	5	6	7
a) Racionalnijem korištenju resursa	o	o	o	o	o	o	o
b) Povećanju učinkovitosti	o	o	o	o	o	o	o
c) Kreiranju dodatne vrijednosti za korisnike uzimajući u obzir dugoročne interese društva i okoliša	o	o	o	o	o	o	o
d) Stvaranju i stjecanju konkurentske prednosti	o	o	o	o	o	o	o
e) Uspješnosti poslovanja visokog učilišta	o	o	o	o	o	o	o
f) Učinkovitijem upravljanju ljudskim resursima	o	o	o	o	o	o	o
g) Povećanju studentskog standarda	o	o	o	o	o	o	o
h) Povećanju uspješnosti studiranja	o	o	o	o	o	o	o
i) Povećanju vidljivosti visokog učilišta	o	o	o	o	o	o	o
j) Poticanju znanstveno-istraživačke aktivnosti	o	o	o	o	o	o	o
k) Transferu znanja kroz obrazovanje, znanstveno-istraživačku djelatnost, cjeloživotno učenje, mobilnost i međunarodnu suradnju	o	o	o	o	o	o	o
l) Intenziviranju unutarnje i vanjske mobilnosti studenata i zaposlenika	o	o	o	o	o	o	o
m) Istovremenom ostvarivanju ekoloških, društvenih i ekonomskih ciljeva	o	o	o	o	o	o	o
n) Promicanju novih ideja o održivosti kao životnoj filozofiji koja vodi ka održivom razvoju društva u cjelini	o	o	o	o	o	o	o
o) Stvaranju pozitivnih promjena kojima želimo svjedočiti kao društvo u cjelini	o	o	o	o	o	o	o
p) Povećanju etičnosti i moralnosti, dostupnosti i transparentnosti podataka o poslovanju, nabavi i donacijama	o	o	o	o	o	o	o
q) Obrazovanju za održivi razvoj	o	o	o	o	o	o	o
r) Povećanju vjernosti i zadovoljstva korisnika i ostalih dionika							
s) Modificiranju postojećih i/ili kreiranju novih studijskih programa	o	o	o	o	o	o	o

12. Koga držite najodgovornijim za primjenu održivog marketinga na visokom učilištu?

Odabirom ponuđenog, molim Vas izrazite svoje mišljenje. Možete izabrati više odgovora.

- ☐ Vladu Republike Hrvatske
- ☐ Resorno ministarstvo
- ☐ Jedinice lokalne i regionalne samouprave
- ☐ Nacionalno vijeće za održivi razvoj Republike Hrvatske
- ☐ Fond zaštite okoliša i energetske učinkovitosti
- ☐ Zakonodavce
- ☐ Čelnike visokih učilišta
- ☐ Upravu visokih učilišta (najuže suradnike čelnika)
- ☐ Poslovne partnere visokih učilišta
- ☐ Djelatnike visokih učilišta
- ☐ Ne znam/ne mogu procijeniti
- ☐ Nekog drugog (Molim obrazložite):

13. Koji razlozi prema Vašem mišljenju onemogućavaju višu razinu implementacije načela održivog marketinga na visokom učilištu?

Odabirom ponuđenog, molim Vas izrazite svoje mišljenje. Možete izabrati više odgovora.

- ☐ Nedovoljna zainteresiranost
- ☐ Nepostojanje sustava i praćenja provedbe
- ☐ Nemotivirajući sustav poticajnih mjera za promjenu postojećih obrazaca djelovanja
- ☐ Nedovoljna aktivnost jedinica regionalne i lokalne uprave
- ☐ Nedovoljna aktivnost čelnika visokih učilišta
- ☐ Nepostojanje organizacijske jedinice na koja bi se bavila aktivnostima implementacije i provedbe održivog marketinga
- ☐ Nedovoljna financijska sredstva
- ☐ Organizacijska kultura visokih učilišta
- ☐ Neprimjerenost sustava vrijednosti društva u cjelini
- ☐ Ne znam/ne mogu procijeniti
- ☐ Nešto drugo (Što? Molim obrazložite):

14. Održivi marketing na visokom učilištu…

Molim Vas ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa svakom od navedenih tvrdnji odabirom ponuđene vrijednosti na ljestvici od 1 do 7 (pri čemu je 1 - uopće se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne slažem se, 4 - niti se slažem, niti se ne slažem (neutralan stav), 5 - uglavnom se slažem, 6 - slažem se, 7 - u potpunosti se slažem):

	1	2	3	4	5	6	7
Držim da bi za visoko učilište bilo korisno da ima ustrojenu organizacijsku jedinicu koja bi se bavila isključivo aktivnostima održivog marketinga te tako ostvarivala veći doprinos održivom marketingu visokog učilišta.	o	o	o	o	o	o	o
Držim da ja kao pojedinac mogu doprinijeti održivom marketingu visokog učilišta.	o	o	o	o	o	o	o

15. Kako procjenjujete napredak po pitanju održivog marketinga visokih učilišta u nadolazećem razdoblju, za pet do deset godina?

	1	2	3	4	5
Molim izrazite Vašu procjenu odabirom ponuđene vrijednosti na ljestvici od 1 do 5 (pri čemu je 1 – loše, a 5 – odlično).	o	o	o	o	o

16. Ciljevi javnih visokih učilišta ...

Molim Vas ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa svakim od ponuđenih ciljeva koja bi prema Vašem mišljenju javna visoka učilišta u Republici Hrvatskoj trebala postizati odabirom ponuđene vrijednosti na ljestvici od 1 do 7 (pri čemu je 1 - uopće se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne slažem se, 4 - niti se slažem, niti se ne slažem (neutralan stav), 5 - uglavnom se slažem, 6 - slažem se, 7 - u potpunosti se slažem):

		1	2	3	4	5	6	7
a)	Učinkovitost upravljanja visokim učilištem	o	o	o	o	o	o	o
b)	Ostvarivanje ukupno pozitivnog doprinosa društvu u cjelini	o	o	o	o	o	o	o
c)	Kontinuirani profesionalni razvoj i usavršavanje zaposlenika	o	o	o	o	o	o	o
d)	Primjena informacijske i komunikacijske tehnologije u učenju i obrazovanju	o	o	o	o	o	o	o
e)	Motivirajuće okruženje za učenje i poučavanje	o	o	o	o	o	o	o
f)	Unaprjeđenje studentskog standarda u cilju veće pravednosti, uz posebnu skrb za socijalnu dimenziju studiranja	o	o	o	o	o	o	o
g)	Intenziviranje dolazne i odlazne mobilnosti studenata i zaposlenika	o	o	o	o	o	o	o
h)	Prilagodba postojećih i uvođenje novih studijskih programa u skladu s potrebama tržišta rada i globalnim trendovima društva	o	o	o	o	o	o	o
i)	Kvaliteta nastavnih programa	o	o	o	o	o	o	o
j)	Prilagodba nastavnih programa kojima se ostvaruje doprinos održivom razvoju, vodeći pri tom računa o specifičnostima lokalne sredine i zajednice	o	o	o	o	o	o	o
k)	Omogućavanje pristupa obrazovanju svim društvenim dionicima	o	o	o	o	o	o	o
l)	Kontinuirana provedba aktivnosti za podizanje razine obrazovne strukture populacije	o	o	o	o	o	o	o
m)	Kompetentnost studenata za buduća zanimanja, kreativni i inovativni rad i razvoj	o	o	o	o	o	o	o
n)	Integriranje načela, vrijednosti i prakse održivog razvoja u sve aspekte obrazovanja i poslovanja	o	o	o	o	o	o	o
o)	Izvještavanje o vlastitim nastojanjima i postignućima koja su u skladu s načelima održivog razvoja	o	o	o	o	o	o	o
p)	Etičnost, moralnost i javnost djelovanja	o	o	o	o	o	o	o
q)	Sposobnost zadovoljavanja potreba i želja ključnih interesnih skupina	o	o	o	o	o	o	o
r)	Osiguranje minimalnih standarda pristupačnosti visokih učilišta studentima s invaliditetom	o	o	o	o	o	o	o
s)	Doprinos stvaranju društva znanja i kolektivnog blagostanja	o	o	o	o	o	o	o
t)	Prijenos inovacija iz znanosti u gospodarstvo i društvene djelatnosti	o	o	o	o	o	o	o

17. Imate li za kraj dodati nešto po pitanju održivog marketinga u kontekstu visokog obrazovanja, a da prethodnim pitanjima nije obuhvaćeno?

Zahvaljujem Vam što ste sudjelovali u istraživanju.
Za sva dodatna pitanja, sugestije i komentare možete me kontaktirati na dmestrovic@uniri.hr.

S poštovanjem,
Dunja Meštrović

Prilog 5 Kodovi čestica mjerne ljestvice za procjenu razine implementacije održivog marketinga visokog učilišta

Nova oznaka	Čestica	Izvor (stara oznaka)
AOM1	Postizanje vlastitih ciljeva uz istovremenu usklađenost poslovnih procesa s pravnom regulativnom i zakonima	SM22
AOM2	Briga o dugoročnom interesu društva i okoliša uz istovremeno nastojanje postizanja vlastitih poslovnih ciljeva	SM17
AOM3	Dijalog s ključnim dionicima (poslodavcima, studentima, potencijalnim studentima, roditeljima studenata, zaposlenicima, institucijama visokog obrazovanja, znanstvenim ustanovama, nadležnim ministarstvom, lokalnom i regionalnom upravom te društvom u cjelini) i njihovo uključivanje u dijelove poslovnih politika s ciljem povećanja vjernosti i zadovoljstva korisnika dodanom vrijednošću postojećeg proizvoda ili uvođenjem novog proizvoda	SM24
AOM4	Partnerski odnosi s tijelima regionalne i lokalne uprave	SM18
AOM5	Partnerski odnos s lokalnom zajednicom	SM21
AOM6	Partnerski odnos s gospodarskim subjektima	SM20
AOM7	Partnerski odnos s konkurentima	SM19
AOM8	Postizanje poslovnih ciljeva uz istovremenu brigu o zaposlenicima	SM23
AOM9	Redovito razmatranje utjecaja poslovnih odluka na različite pripadnike interesnih skupina (poslodavce, studente, potencijalne studente, roditelje studenata, zaposlenike, institucije visokog obrazovanja, znanstvene ustanove, nadležno ministarstvo, lokalnu i regionalnu upravu), prirodne i materijalne resurse te društvo u cjelini	SM26
AOM10	Zastupljenost primjene suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije u poslovanju i u nastavi	SM27
AOM11	Dostupnost formalnog, informalnog i neformalnog obrazovanja svim interesnim skupinama	SM28
AOM12	Anticipiranje i uvažavanje potreba šire zajednice i budućih naraštaja	SM25
AOM13	Javnost djelovanja uz dostupnost podataka o aktivnostima kojima se daje doprinos društvu u cjelini i nastojanjima smanjenja negativnog utjecaja na okoliš	SM29
AOM14	Prihvaćanje i primjena načela održivog razvoja na svim razinama vlastitog poslovanja kao sastavnog dijela poslovne kulture	SM30
AOM15	Promicanje novih ideja koje doprinose prihvaćanju i primjeni održivosti kao životne i poslovne filozofije	SM16
DI1	Stvaranje pozitivnih promjena kojima želimo svjedočiti kao društvo u cjelini	SM45
DI2	Racionalno korištenje resursa	SM34
DI3	Kreiranje dodatne vrijednosti za korisnike uzimajući u obzir dugoročne interese društva i okoliša	SM43
DI4	Modificiranje postojećih i/ili kreiranje novih studijskih programa	SM31
DI5	Zadovoljstvo korisnika i ostalih dionika	SM33
DI6	Uspješnost studiranja	SM49
DI7	Prisutnost visokog učilišta u medijima	SM48
DI8	Unutarnja i vanjska mobilnost studenata i zaposlenika	SM38
DI9	Etičnost i moralnost, dostupnost i transparentnost podataka o poslovanju, nabavi i donacijama	SM39
DI10	Obrazovanje za održivi razvoj	SM42
DI11	Promicanje novih ideja o održivosti kao životnoj filozofiji koja vodi ka održivom razvoju društva u cjelini	SM46
DI12	Konkurentska prednost	SM47
DI13	Istovremeno ostvarivanje ekoloških, društvenih i ekonomskih ciljeva	SM44
POOR1	Kvaliteta cjelokupnog sustava obrazovanja	SM3
POOR2	Izobrazba djelatnika u sustavu visokog obrazovanja kontinuiranim profesionalnim usavršavanjem	SM4
POOR3	Dostupnost studijskih programa o održivom razvoju	SM8
POOR4	Dostupnost izbornih kolegija o održivom razvoju	SM5
POOR5	Izvještavanje o vlastitim nastojanjima i postignućima koja su u skladu s načelima održivog razvoja	SM11
POOR6	Promicanje načela održivog razvoja vlastitim primjerom poslovanja	SM10

Izvor: izrada autorice

Prilog 6 Tekst *e-maila* s pozivnicom za sudjelovanjem u istraživanju procjene razine implementacije održivog marketinga, kvalitete usluge i uspješnosti postizanja višestrukih ciljeva visokog učilišta

Poštovane i poštovani,

istraživanje razine implementacije održivog marketinga i uspješnosti poslovanja visokog učilišta provodi se za potrebu izrade doktorske disertacije na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji naslova „Održivi marketing u visokom obrazovanju“.

Ljubazno Vas molim da odgovorite na sva pitanja što je moguće primjerenije, a ukoliko niste sigurni u odgovor, molim Vas da date svoju najbolju procjenu. Vaši odgovori su u potpunosti anonimni, a podaci će se koristiti isključivo za navedeno istraživanje. Molim Vas, imajte na umu da ovo nije test znanja, već se želi steći uvid u različita razmišljanja, informiranost i ideje koje imate o ovoj temi. Ispunjavanje upitnika prilagođenog i mobilnim uređajima oduzeti će Vam 10-ak minuta što je vrlo kratko vrijeme u odnosu na veliku pomoć i doprinos u poticanju proaktivnog iskoraka za poboljšanje i prilagodbu marketinških aktivnosti Sveučilišta u Rijeci potrebama suvremenih dionika..

Unaprijed veliko hvala što ćete svojim sudjelovanjem u istraživanju dati značajan doprinos u poticanju proaktivnog iskoraka za poboljšanje i prilagodbu visokog obrazovanja potrebama suvremenih dionika, u kreiranju nove vizije, šireg holističkog upravljačkog koncepta visokog učilišta usredotočenog na učinkovito korištenje resursa pri stvaranju dugoročnih viših vrijednosti za korisnike i ostale interesne skupine, uz istovremeno promicanje održivosti i postizanje ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva, vodeći se pri tom načelima etičnosti i transparentnosti, društvene osviještenosti i odgovornosti te uvažavajući potrebe sadašnjih i budućih naraštaja.

Također Vas ljubazno molim da ovu pozivnicu za sudjelovanje u istraživanju s poveznicom na upitnik proslijedite svojim kolegama, prijateljima, članovima obitelji i poznanicima kako bi i oni mogli sudjelovati u istraživanju te kako bi pomogli prikupiti što veći broj odgovora.

Kako biste sudjelovali u istraživanju, kliknite na sljedeću poveznicu (ili je kopirajte u web-preglednik): https://forms.gle/GbW8ruuJwLFL5EM48 .

Za sva dodatna pitanja, sugestije i komentare možete me kontaktirati na dmestrovic@uniri.hr.

S poštovanjem,
Dunja Meštrović

Pristup upitniku

Prilog 7 *Online* upitnik istraživanja povezanosti održivog marketinga s uspješnošću poslovanja visokog učilišta

ODRŽIVI MARKETING U VISOKOM OBRAZOVANJU I USPJEŠNOST POSLOVANJA

Odjeljak 1 od 8

Poštovane i poštovani,

pred Vama se nalazi upitnik o razini implementacije održivog marketinga i uspješnosti poslovanja Sveučilišta u Rijeci i njegovih sastavnica u smislu procjene kvalitete visokoobrazovne usluge i uspješnosti postizanja višestrukih postavljenih ciljeva.

Ljubazno Vas molim da odgovorite na sva pitanja što je moguće primjerenije, a ukoliko niste sigurni u odgovor, molim Vas da date svoju najbolju procjenu.

Ukoliko ste student ili zaposlenik sastavnice Sveučilišta u Rijeci, molim Vas da na postavljena pitanja odgovarate na način da se Vaši odgovori odnose na sastavnicu na kojoj studirate, odnosno na kojoj ste zaposleni. Ostale sudionike ljubazno molim da na postavljena pitanja odgovaraju na način da se njihovi odgovori odnose na Sveučilište u Rijeci.

Unaprijed veliko hvala!

Napomena: svi iskazi koji se koriste u tvrdnjama, a imaju rodno značenje, obuhvaćaju na jednak način i muški i ženski rod.

Odjeljak 2 od 8

Molim Vas odgovorite na sljedeća pitanja:

Vaš spol:
žensko o
muško o

Godina rođenja:
Padajući izbornik ->

Koja je najviša razina Vašeg obrazovanja?
Padajući izbornik ->
1 - osnovno obrazovanje
2 - strukovno osposobljavanje
3 - jednogodišnje i dvogodišnje srednjoškolsko strukovno obrazovanje
4.1. - trogodišnje strukovno obrazovanje
4.2. - gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje ili četverogodišnje i petogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje
5 - strukovno specijalističko usavršavanje i osposobljavanje
6 - sveučilišni ili stručni preddiplomski studij
7 - sveučilišni diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij ili poslijediplomski specijalistički studij
8.1. - poslijediplomski znanstveni magistarski studij
8.2. - poslijediplomski doktorski studij

Vaš radni status:
Padajući izbornik ->

Student	Idi na odjeljak 4 (Vaši podaci)
Zaposlen	Idi na odjeljak 3 (Vaši podaci)
Nezaposlen	Idi na odjeljak 5 (Procjena razine implementacije manifestnih oblika održivog marketinga…)
Umirovljenik	Idi na odjeljak 5 (Procjena razine implementacije manifestnih oblika održivog marketinga…)

Odjeljak 3 od 8

Vaši podaci:

Naziv poslovnog subjekta u kojem ste zaposleni:

Vrsta poslovnog subjekta prema vlasničkoj strukturi u kojem ste zaposleni:
Padajući izbornik ->
Javni
Privatni
Mješoviti
Zadružni

Funkcija koju obnašate u poslovnom subjektu:

Nakon odjeljka 3 Idi na odjeljak 5 (Procjena razine implementacije manifestnih oblika održivog marketinga…)

Odjeljak 4 od 8
Vaši podaci:

Naziv fakulteta na kojem studirate:
Padajući izbornik ->

Razina studija:
Padajući izbornik ->
stručni studij (manje od 180 ECTS bodova) – ISCED 5
preddiplomski studij (stručni ili sveučilišni, min. 180 ECTS bodova) – ISCED 6
diplomski studij (stručni i/ili sveučilišni) – ISCED 7
integrirani preddiplomski i diplomski – ISCED 7
poslijediplomski specijalistički studij – ISCED 7
poslijediplomski znanstveni magistarski studij (mr. sc.) – ISCED 8.1
poslijediplomski sveučilišni studij (dr. sc.) – ISCED 8.2

Način studiranja:
Padajući izbornik ->
Redoviti studij
Izvanredni studij

Nakon odjeljka 4 Idi na odjeljak 7 (Procjena razine implementacije manifestnih oblika održivog marketinga…)

Odjeljak 5 od 8

Obrazloženje: U kontekstu visokog obrazovanja, **održivi marketing** je nova vizija, širi holistički upravljački koncept usredotočen na učinkovito korištenje resursa pri stvaranju dugoročnih viših vrijednosti za korisnike i ostale interesne skupine, uz istovremeno aktivno promoviranje održivosti i postizanje ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva, vodeći se pri tom načelima etičnosti i transparentnosti, društvene osviještenosti i odgovornosti te uvažavajući potrebe sadašnjih i budućih naraštaja.

Procjena razine implementacije manifestnih oblika održivog marketinga na visokom učilištu

Molim Vas ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa svakom od navedenih tvrdnji odabirom ponuđene vrijednosti na ljestvici od 1 do 7 (pri čemu je 1 - uopće se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne slažem se, 4 - niti se slažem, niti se ne slažem (neutralan stav), 5 - uglavnom se slažem, 6 - slažem se, 7 - u potpunosti se slažem):

	1	2	3	4	5	6	7
Visoko učilište postiže vlastite ciljeve uz istovremenu usklađenost poslovnih procesa s pravnom regulativnom i zakonima.	o	o	o	o	o	o	o
U nastojanju postizanja vlastitih poslovnih ciljeva, visoko učilište vodi brigu i o dugoročnom interesu društva i okoliša.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište ostvaruje kontinuirani dijalog s ključnim dionicima (poslodavcima, studentima, potencijalnim studentima, roditeljima studenata, zaposlenicima, institucijama visokog obrazovanja, znanstvenim ustanovama, nadležnim ministarstvom, lokalnom i regionalnom upravom te društvom u cjelini), a njihovim uključivanjem u dijelove poslovnih politika stvara dodanu vrijednost postojećim proizvodima ili uvođenjem novog proizvoda čime ostvaruje povećanje vjernosti i zadovoljstva korisnika	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište djeluje kroz partnerski odnos s tijelima lokalne uprave i samouprave	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište djeluje kroz partnerski odnos sa lokalnom zajednicom	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište djeluje kroz partnerski odnos sa gospodarskim subjektima	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište djeluje kroz partnerski odnos sa konkurentima	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište postiže vlastite ciljeve uz istovremenu brigu o zaposlenicima	o	o	o	o	o	o	o

Visoko učilište redovito razmatra utjecaje svojih poslovnih odluka na različite pripadnike interesnih skupina (poslodavce, studente, potencijalne studente, roditelje studenata, zaposlenike, institucije visokog obrazovanja, znanstvene ustanove, nadležno ministarstvo, lokalnu i regionalnu upravu), prirodne i materijalne resurse te društvo u cjelini	o	o	o	o	o	o	o
U svom poslovanju i u izvođenju nastavnih aktivnosti, visoko učilište koristi suvremenu informacijsko-komunikacijsku tehnologiju.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište razvija i provodi dovoljan broj adekvatnih programa formalnog, informalnog i neformalnog obrazovanja svim interesnim skupinama.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište anticipira i uvažava potrebe šire zajednice i budućih naraštaja.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište osigurava javnost djelovanja uz dostupnost podataka o aktivnostima kojima se daje doprinos društvu u cjelini i nastojanjima smanjenja negativnog utjecaja na okoliš.	o	o	o	o	o	o	o
Primjena načela društvene, ekološke i ekonomske održivosti u svim segmentima poslovanja sastavni je dio poslovne kulture visokog učilišta.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište promiče nove ideje koje doprinose prihvaćanju i primjeni održivosti kao životne i poslovne filozofije.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište generator je pozitivnih promjena kojima želimo svjedočiti kao društvo u cjelini.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište racionalno koristi resurse.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište svojim aktivnostima kreira dodatnu vrijednost za korisnike uzimajući u obzir dugoročne interese društva i okoliša.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište pravovremeno i adekvatno modificira postojeće i/ili kreira nove studijske programe.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište postiže vlastite ciljeve uz istovremenu brigu o zadovoljstvu svojih korisnika i ostalih dionika.	o	o	o	o	o	o	o
Aktivnosti visokog učilišta podržavaju i doprinose uspješnosti studiranja.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište ostvaruje odgovarajuću razinu prisutnosti u medijima.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište podržava i potiče unutarnju i vanjsku mobilnost studenata i zaposlenika.	o	o	o	o	o	o	o
Poslovanje visokog učilišta definirano je etičnošću i moralnošću te dostupnošću i transparentnošću podataka o poslovanju, nabavi i donacijama.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište uvodi održivi razvoj kao znanstvenu disciplinu u studijske programe.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište izvodi adekvatan broj izbornih kolegija o održivom razvoju.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište ostvaruje brojne prednosti u odnosu na konkurente.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište postiže vlastite ciljeve uz istovremeno ostvarivanje ekoloških, društvenih i ekonomskih ciljeva.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište provodi kontinuiranu evaluaciju razine kvalitete na visokom učilištu s ciljem osiguranja i unapređenja postojećih studijskih programa.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište provodi izobrazbu djelatnika u sustavu visokog obrazovanja kontinuiranim profesionalnim usavršavanjem.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište izvodi adekvatan broj studijskih programa o održivom razvoju.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište redovito izvještava o vlastitim nastojanjima i postignućima koja su u skladu s načelima održivog razvoja.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište promiče načela održivog razvoja vlastitim primjerom poslovanja.	o	o	o	o	o	o	o

Nakon odjeljka 4 Idi na odjeljak 7 (Procjena razine implementacije manifestnih oblika održivog marketinga…)

Odjeljak 5 od 8

Procjena uspješnosti ostvarivanja višestrukih ciljeva

Molim Vas ocijenite pojedina obilježja, aktivnosti ili postignuća visokog učilišta u odnosu na konkurente (u smislu : 1 - znatno slabije, 2 - uglavnom slabije, 3 - slabije, 4 - niti slabije, niti bolje, 5 – uglavnom bolje, 6 - bolje, 7 - znatno bolje):

	1	2	3	4	5	6	7
Učinkovitost upravljanja visokim učilištem	o	o	o	o	o	o	o
Kontinuirani profesionalni razvoj i usavršavanje zaposlenika	o	o	o	o	o	o	o
Primjena informacijske i komunikacijske tehnologije u učenju i obrazovanju	o	o	o	o	o	o	o
Motivirajuće okruženje za učenje i poučavanje	o	o	o	o	o	o	o
Unaprjeđenje studentskog standarda u cilju veće pravednosti, uz posebnu skrb za socijalnu dimenziju studiranja	o	o	o	o	o	o	o
Intenziviranje dolazne i odlazne mobilnosti studenata i zaposlenika	o	o	o	o	o	o	o
Kvaliteta nastavnih programa	o	o	o	o	o	o	o
Prilagodba nastavnih programa kojima se ostvaruje doprinos održivom razvoju, vodeći pri tom računa o specifičnostima lokalne sredine i zajednice	o	o	o	o	o	o	o
Omogućavanje pristupa obrazovanju svim društvenim dionicima	o	o	o	o	o	o	o
Kontinuirana provedba aktivnosti za podizanje razine obrazovne strukture populacije	o	o	o	o	o	o	o

Kompetentnost studenata za buduća zanimanja, kreativni i inovativni rad i razvoj	o	o	o	o	o	o	o
Integriranje načela, vrijednosti i prakse održivog razvoja u sve aspekte obrazovanja i poslovanja	o	o	o	o	o	o	o
Izvještavanje o vlastitim nastojanjima i postignućima koja su u skladu s načelima održivog razvoja	o	o	o	o	o	o	o
Etičnost, moralnost i javnost djelovanja	o	o	o	o	o	o	o
Sposobnost zadovoljavanja potreba i želja ključnih interesnih skupina	o	o	o	o	o	o	o
Osiguranje minimalnih standarda pristupačnosti visokih učilišta studentima s invaliditetom	o	o	o	o	o	o	o
Doprinos stvaranju društva znanja i kolektivnog blagostanja	o	o	o	o	o	o	o
Prijenos inovacija iz znanosti u gospodarstvo i društvene djelatnosti	o	o	o	o	o	o	o

Nakon odjeljka 6 Pošalji obrazac

Odjeljak 7 od 8

Obrazloženje: U kontekstu visokog obrazovanja, **održivi marketing** je nova vizija, širi holistički upravljački koncept usredotočen na učinkovito korištenje resursa pri stvaranju dugoročnih viših vrijednosti za korisnike i ostale interesne skupine, uz istovremeno aktivno promoviranje održivosti i postizanje ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva, vodeći se pri tom načelima etičnosti i transparentnosti, društvene osviještenosti i odgovornosti te uvažavajući potrebe sadašnjih i budućih naraštaja.

Procjena razine implementacije manifestnih oblika održivog marketinga na visokom učilištu

Molim Vas ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa svakom od navedenih tvrdnji odabirom ponuđene vrijednosti na ljestvici od 1 do 7 (pri čemu je 1 - uopće se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne slažem se, 4 - niti se slažem, niti se ne slažem (neutralan stav), 5 - uglavnom se slažem, 6 - slažem se, 7 - u potpunosti se slažem):

	1	2	3	4	5	6	7
Visoko učilište postiže vlastite ciljeve uz istovremenu usklađenost poslovnih procesa s pravnom regulativnom i zakonima.	o	o	o	o	o	o	o
U nastojanju postizanja vlastitih poslovnih ciljeva, visoko učilište vodi brigu i o dugoročnom interesu društva i okoliša.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište ostvaruje kontinuirani dijalog s ključnim dionicima (poslodavcima, studentima, potencijalnim studentima, roditeljima studenata, zaposlenicima, institucijama visokog obrazovanja, znanstvenim ustanovama, nadležnim ministarstvom, lokalnom i regionalnom upravom te društvom u cjelini), a njihovim uključivanjem u dijelove poslovnih politika stvara dodanu vrijednost postojećim proizvodima ili uvođenjem novog proizvoda čime ostvaruje povećanje vjernosti i zadovoljstva korisnika	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište djeluje kroz partnerski odnos s tijelima lokalne uprave i samouprave	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište djeluje kroz partnerski odnos s lokalnom zajednicom	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište djeluje kroz partnerski odnos s gospodarskim subjektima	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište djeluje kroz partnerski odnos s konkurentima	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište postiže vlastite ciljeve uz istovremenu brigu o zaposlenicima	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište redovito razmatra utjecaje svojih poslovnih odluka na različite pripadnike interesnih skupina (poslodavce, studente, potencijalne studente, roditelje studenata, zaposlenike, institucije visokog obrazovanja, znanstvene ustanove, nadležno ministarstvo, lokalnu i regionalnu upravu), prirodne i materijalne resurse te društvo u cjelini	o	o	o	o	o	o	o
U svom poslovanju i u izvođenju nastavnih aktivnosti, visoko učilište koristi suvremenu informacijsko-komunikacijsku tehnologiju.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište razvija i provodi dovoljan broj adekvatnih programa formalnog, informalnog i neformalnog obrazovanja svim interesnim skupinama.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište anticipira i uvažava potrebe šire zajednice i budućih naraštaja.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište osigurava javnost djelovanja uz dostupnost podataka o aktivnostima kojima se daje doprinos društvu u cjelini i nastojanjima smanjenja negativnog utjecaja na okoliš.	o	o	o	o	o	o	o
Primjena načela društvene, ekološke i ekonomske održivosti u svim segmentima poslovanja sastavni je dio poslovne kulture visokog učilišta.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište promiče nove ideje koje doprinose prihvaćanju i primjeni održivosti kao životne i poslovne filozofije.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište generator je pozitivnih promjena kojima želimo svjedočiti kao društvo u cjelini.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište racionalno koristi resurse.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište svojim aktivnostima kreira dodatnu vrijednost za korisnike uzimajući u obzir dugoročne interese društva i okoliša.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište pravovremeno i adekvatno modificira postojeće i/ili kreira nove studijske programe.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište postiže vlastite ciljeve uz istovremenu brigu o zadovoljstvu svojih korisnika i ostalih dionika.	o	o	o	o	o	o	o

Aktivnosti visokog učilišta podržavaju i doprinose uspješnosti studiranja.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište ostvaruje odgovarajuću razinu prisutnosti u medijima.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište podržava i potiče unutarnju i vanjsku mobilnost studenata i zaposlenika.	o	o	o	o	o	o	o
Poslovanje visokog učilišta definirano je etičnošću i moralnošću te dostupnošću i transparentnošću podataka o poslovanju, nabavi i donacijama.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište uvodi održivi razvoj kao znanstvenu discipline u studijske programe.	o	o	o	o	o	o	o
Postizanjem vlastitih ciljeva visoko učilište ostvaruje dobrobiti svim interesnim skupinama i široj društvenoj zajednici	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište ostvaruje brojne prednosti u odnosu na konkurente.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište postiže vlastite ciljeve uz istovremeno ostvarivanje ekoloških, društvenih i ekonomskih ciljeva.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište provodi kontinuiranu evaluaciju razine kvalitete na visokom učilištu s ciljem osiguranja i unapređenja postojećih studijskih programa.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište provodi izobrazbu djelatnika u sustavu visokog obrazovanja kontinuiranim profesionalnim usavršavanjem.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište izvodi adekvatan broj studijskih programa o održivom razvoju.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište izvodi adekvatan broj izbornih kolegija o održivom razvoju.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište redovito izvještava o vlastitim nastojanjima i postignućima koja su u skladu s načelima održivog razvoja.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište promiče načela održivog razvoja vlastitim primjerom poslovanja.	o	o	o	o	o	o	o

Nakon odjeljka 7 Nastavi na sljedeći odjeljak

Odjeljak 8 od 8

Procjena kvalitete usluge visokog učilišta

Molim Vas ocijenite u kojoj se mjeri slažete sa svakom od navedenih tvrdnji odabirom ponuđene vrijednosti na ljestvici od 1 do 7 (pri čemu je 1 - uopće se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - ne slažem se, 4 - niti se slažem, niti se ne slažem (neutralan stav), 5 - uglavnom se slažem, 6 - slažem se, 7 - u potpunosti se slažem):

	1	2	3	4	5	6	7
Organizacija studiranja je dobra.	o	o	o	o	o	o	o
Dobivena znanja odgovaraju očekivanjima.	o	o	o	o	o	o	o
Dobivena znanja su korisna.	o	o	o	o	o	o	o
Dobivena znanja su društveno potrebna.	o	o	o	o	o	o	o
Kvaliteta programa studija je dobra.	o	o	o	o	o	o	o
Znanje i kompetencije stečene na studiju značajno će mi koristiti kod novog zaposlenja ili napredovanja na sadašnjem poslu.	o	o	o	o	o	o	o
Studiranje omogućava osobni razvoj.	o	o	o	o	o	o	o
Nastavnici kvalitetno obavljaju svoj posao.	o	o	o	o	o	o	o
Službenici kvalitetno obavljaju svoj posao.	o	o	o	o	o	o	o
Ljubaznost nastavnika je na visokoj razini.	o	o	o	o	o	o	o
Ljubaznost službenika je na visokoj razini.	o	o	o	o	o	o	o
Radno vrijeme je prilagođeno svim studentima.	o	o	o	o	o	o	o
Veličine studentskih grupa na nastavi svedene su na minimum kako bi se povećala kvaliteta nastave.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište podupire djelovanje studentskih udruga.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište osigurava izvrsne savjetodavne usluge (Studentski savjetovališni centar).	o	o	o	o	o	o	o
Zdravstvene usluge na visokom učilištu su adekvatne (sistematski pregledi, popis dostupnih liječnika za potrebe studenata i sl.).	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište ima izvrsnu lokaciju.	o	o	o	o	o	o	o
Prostori za održavanje tjelesnih aktivnosti u okviru nastave zadovoljavajućeg su izgleda (sportske dvorane, teretane i sl.).	o	o	o	o	o	o	o
Zgrade visokog učilišta imaju adekvatnu opremu za izvođenje nastave, vježbi i seminara.	o	o	o	o	o	o	o
Diplomirani studenti visokog učilišta nalaze zaposlenje u struci.	o	o	o	o	o	o	o
Visoko učilište ima sveukupno više prednosti nego druga visoka učilišta u RH.	o	o	o	o	o	o	o

Nakon odjeljka 8 Pošalji obrazac

Zahvaljujem Vam što ste sudjelovali u istraživanju.
Za sva dodatna pitanja, sugestije i komentare možete me kontaktirati na dmestrovic@uniri.hr.

S poštovanjem,
Dunja Meštrović