

# Etika upravljanja u tekstilnoj industriji

---

Ivanović, Romana

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:043014>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-26**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**ROMANA IVANOVIĆ**

**Etika upravljanja u tekstilnoj industriji**

Završni rad

Pula, kolovoz, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**ROMANA IVANOVIĆ**

**Etika upravljanja u tekstilnoj industriji**

Završni rad

**JMBAG: 0303044107, redoviti student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Etika u marketingu**

**Znanstveno područje: društvene znanosti**

**Znanstveno polje: ekonomija**

**Znanstvena grana: marketing**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Ariana Nefat**

Pula, kolovoz, 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

\_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj:

UVOD.....	1
1. POJAM I DEFINIRANJE UPRAVLJANJA POSLOVNOM ETIKOM.....	3
1.1. Pojam i definicija poslovne etike.....	3
1.2. Povijesni razvoj poslovne etike.....	4
1.3. Važnost poslovne etike.....	6
1.4. Uvjeti uspješnog upravljanja poslovnom etikom.....	6
1.5. Učinci etičnog poslovanja.....	8
2. KRITERIJI I DETERMINANTE POSLOVNE ETIKE.....	10
2.1. Vrijednosti i načela kao temeljni kriterij poslovne etike.....	10
2.2. Vodstvo kao temeljna determinanta upravljanja poslovnom etikom.....	11
2.3. Kriteriji etičnog odlučivanja – etički pristup.....	12
3. ETIČKA PITANJA PROIZVODA U MARKETINGU.....	14
3.1. Općenito o etičkim pitanjima u marketingu.....	14
3.1.1. Marketinška etika.....	15
3.1.2. Etički kodeks.....	16
3.2. Psihologija boja u marketingu.....	17
4. KONKURENTSKA PREDNOST POSLOVANJA.....	20
4.1. Definicija i pojam konkurentskih prednosti poslovanja.....	20
4.2. Pokazatelji i kriteriji mjerenja konkurentskih prednosti .....	20
4.3. Zadovoljstvo kupaca kao konkurentska prednost .....	21
4.4. Reputacija i ugled kao konkurentska prednost.....	22
4.5. Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentska prednost.....	24
5. ETIKA UPRAVLJANJA NA PRIMJERU TEKSTILNE INDUSTRIJE.....	25
5.1. Održivi i etički principi proizvodnje odjeće.....	25
5.2. Područja društveno odgovornog poslovanja u tekstilnoj industriji- organski pamuk.....	26
5.3. Ekonomska održivost u tekstilnoj industiji- uzgoj organskog pamuka.....	28
5.4. Zaposlenici.....	28
5.5. Zaštita okoliša.....	31
5.6. Značaj opskrbnih lanaca od proizvodnje do prodaje .....	33
6. ZAKLJUČAK.....	36
7. POPIS LITERATURE.....	38

8. POPIS SLIKA.....	40
9. SAŽETAK.....	41
10. SUMMARY.....	42

## UVOD

Ovaj rad razmatra pojam poslovne etike kako na pozitivnim, tako i na negativnim primjerima u tekstilnoj industriji i na primjeru organskog pamuka. Etika u poslovanju je iznimno važan segment poslovanja svake organizacije, a također je u direktnoj vezi sa srodnim pojmovima kao što je društveno odgovorno poslovanje. Rad se osvrće i na važna etička pitanja kao što su društveno odgovorno poslovanje, zaštita okoliša te etično i moralno postupanje prema zaposlenicima.

Predmet ovog rada je analizirati i ukazati na važnost uvrštavanja etičnog i moralnog ponašanja u poslovanje tvrtke, te kako profit i etika u poslovanju idu zajedno. Rad također ulazi u problematiku kako etično poslovanje istaknuti kao konkurentsku prednost. Cijelokupna tematika ovog rad je podjeljena u pet dijelova.

U prvom dijelu rada najprije se definira pojam i povijesni razvoj same poslovne etike. Zatim važnost poslovne etike te na koji način uspješno upravljati njome i koji su to učinci etičnog poslovanja.

U drugom dijelu analiziraju se kriteriji i determinante poslovne etike, pri čemu se skreće pažnja na razmatranje vrijednosti i vodstvo kao temeljnih kriterija poslovne etike. Osvrće se i na problematiku donošenja etične odluke te koji su to kriteriji po kojima se donose etične poslovne odluke.

Treći dio rada odgovara na etička pitanja u marketingu. Što je to marketinška etika uopće, te obrađuje tematiku etičkog kodeksa u poslovanju, te kako psihologija boja može indirektno utjecati na svijest potrošača.

U četvrtom dijelu rada se analizira postizanje konkurentske prednosti, pritom implementirajući etiku u poslovanje i strateško planiranje aktivnosti organizacije. Razrađeni su i kriteriji i pokazatelji mjerenja konkurentske prednosti te kako etičnim i društveno odgovornim poslovanjem osigurati zadovoljstvo kupaca, ostvariti ugled i reputaciju kao konkurentske prednosti.

Zadnji dio rada se temelji na primjerima iz područja poslovanja tekstilne industrije. Prikazana je društvena komponenta etike, odnos nadređenih prema zaposlenicima te negativan utjecaj tekstilne industrije na okoliš, ali kako su pojedine



tvrtke ipak osvijestile važnost zaštite okoliša. U ovom djelu rada prikazan je i značaj opskrbnog lanca od proizvodnje do prodaje na primjeru tvrtke Zara.

Etika u poslovanju se sve više spominje. Ponajprije zbog brojnih skandala u svjetskim i hrvatskim tvrtkama kao što je primjerice onaj o uzgoju organskog pamuka te u tekstilnoj industriji općenito, neetično postupanje sa zaposlenicima te varanje kupaca koji je detaljnije razrađen i analiziran na primjeru u završnom djelu rada. Glavni izvori podataka koji su se koristili tijekom istraživanja i pisanja završnog rada jesu stručna i znanstvena literatura, razne internetske stranice te novinski članci.

# 1. POJAM I DEFINIRANJE UPRAVLJANJA POSLOVNOM ETIKOM

## 1.1. Pojam i definicija poslovne etike

Kako bi definirali pojam poslovne etike najprije je potrebno definirati pojam etike i morala. "Etika je učenje o moralu i moralnoj praksi. Ponašanje u skladu s pravilima morala."<sup>1</sup> Etika se bavi proučavanjem smisla i ciljeva moralnih htijenja, temeljnih kriterija moralnog vrednovanja. Stoga, može se reći da je etika nauka o moralu koja ima za zadatak ne samo da nas upozna koje su osnovne komponente morala, što je moral uopće, te i da zauzme kritičko stajalište prema postojećoj moralnoj praksi. prema definiciji "ukupnost načela o sudovima, ponašanju i u odnosima među ljudima koja se nameću savjesti pojedinaca ili zajednice, a u skladu su s općim pravilima o dobru. Svijest o dužnosti, spremnost i volja za preuzimanje i izvršavanje zadataka."<sup>2</sup>

Etika i moral se tumače na razne načine:

- Etika- grč. (*ethos*) običaj, navada, ćud- nauka o moralu; ima za zadatak ne samo približiti što je moral, koje su njegove osnovne komponente, nego i da zauzme kritičko stanovište prema postojećoj moralnoj praksi.<sup>3</sup>
- Etika je filozofska disciplina, vezana uz ćudoređe i moral, koja se bavi moralnim htijenjima i ciljevima te istražuje i izvore i temelje morala.<sup>4</sup>
- Ethics- Webster, studija normi, ponašanja i moralnih sudova.<sup>5</sup>
- Ethike (techne)- bavljenje predmetom etike, a taji je *ethos* i *ethikos*- moral i običaj.<sup>6</sup>
- Predmet etike- u užem smislu predmet etike je moral i moralno djelovanje. Etika ispituje načela toga djelovanja (mišljenje o tome što je pravi predmet etike znači ujedno i određenje same etike).<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Anić, V., *Rječnik hrvatskoga jezika*, Zagreb, Novi Liber 1991., str. 144.

<sup>2</sup> ibidem, str. 348.

<sup>3</sup> Klaić, B., *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb 1983., str. 395

<sup>4</sup> Filipović, *Rječnik stranih riječi*, Zagreb 1984., str. 97-98

<sup>5</sup> *Webster's New World Dictionary*, W. P. New York, 1960., str. 499

<sup>6</sup> *Greek Philosophical Terms*, C. Stewart, Routledge London 1980., str. 68

<sup>7</sup> Čehok, I., *Etika*, Školska knjiga, Zagreb 1977., str. 27

- Moral (lat. *-mos*, gen. *moris*, pl. *mores*- običaj, volja, pravilo, zakon)- skup je pravila određenog društva i društvene klase o sadržaju i načinu međusobnih odnosa i ljudskih zajednica. <sup>8</sup>

## 1.2. Povijesni razvoj poslovne etike

Suradnjom etike i ekonomije u XX. stoljeću Razvija se nova znanstvena disciplina- poslovna etika. Prve naznake poslovne etike javljaju se krajem šezdesetih godina XX. Stoljeća i odnose se na neke društvene poslove u gospodarstvu, kao što su prava radnika na odgovarajuću plaću, zadovoljavajući uvjeti rada i korektnost u poslovnim odnosima.

Kasnije, sedamdesetih godina u SAD-u i zemljama Zapadne Europe problematika etike u gospodarstvu zauzima sve više mjesta u teoriji i praksi managementa. U drugoj polovici osamdesetih godina XX. Stoljeća poslovna etika se institucionalizirala i postaje područje akademskog istraživanja. Prva konferencija o poslovnoj etici održana je u studenom 1987. godine, a na njih s radom počinje „European Business Network“ kao međunarodna inicijativa koja razmjenjuje iskustva znanstvenika i praktičara o etici u poslovanju.

Kasnije, devedesetih godina mnoge svjetske kompanije usvajaju etičko ponašanje i smatraju ga bitnom vrijednosti. Dakle, poslovna etika postaje dio modernog poslovanja poduzeća.

Složeni problemi razvoja kao što su glad u svijetu, ozonske rupe, ukazuju na potrebu promišljanja o ulozi etike kako u području gospodarstva, tako i znanstveno-istraživačkog rada. Etički zakoni traže svoje mjesto u medijima i na području promidžbe. Sve više raste svijest protiv poduzeća koja svojim načinom proizvodnje uništavaju okolinu. Potrošači se sve više raspituju o porijeklu i načinu proizvodnje određenog proizvoda stavljajući na prvo mjesto kvalitetu, a ne cijenu. Etika se bazira na vrijednostima koje se uče u obitelji i tijekom cjeloživotnog obrazovanja.

---

<sup>8</sup> Klaić, B., op. cit., str. 907.

Razmatrajući odnose etike i zakona često se mogu čuti stavovi poput, ako je u skladu sa zakonom etično je. Međutim, problem etičnog i legalnog nije tako jednostavan, što se vidi iz slike br.1.

Slika 1. Klasifikacija etičnosti odluka

ETIČNO	<b>II. Etično i legalno</b>	<b>I. Etično i nelegalno</b>
NEETIČNO	<b>III. Neetično i legalno</b>	<b>IV. Neetično i nelegalno</b>
LEGALNO	NELEGALNO	

Izvor: Hoffman, W. M., Moore J. M.: *Business Ethies Readings and Cases in Corporate Morality*, Second Edition, Mc Graw Hill Publishing Company, 1990., str. 74.

O smještanju neke aktivnosti u određeni kvadrant ovisit će o okolnostima u kojima je određena aktivnost poduzeta i o nečijoj točki gledišta. Ponekad odavanje povjerljivih podataka o poduzeću može biti etično ako se poduzeće bavi nečim nelegalnim (npr. izrabljivanje djece za branje organskog pamuka) iako time dolazi do povrede općih akata te se može rasporediti u II. kvadrant.

S gledišta onoga koji se bavi uzgojem organskog pamuka on čini nešto održivo i pozitivno, no ako se pritom služi nelegalnim i neetičnim radnjama kao što je iskorištavanje dječje radne snage za branje tog pamuka, onda se takva aktivnost može smjestiti IV. kvadrant.

Ako u Indiji koriste pesticide „Multistar“ za uzgoj BCI pamuka koji je zabranjen u Europi jer je veoma toksičan. U Indiji zakonom nije zabranjen taj pesticid te se mogu rasporediti u III. kvadrant jer čine nešto što je neetično, ali s obzirom na to da zakonom nije regulirano suprotno, legalno je.

### 1.3. Važnost poslovne etike

Poslovna etika ima vrlo široku primjenu u različitim područjima poslovanja. Vrlo je važno da poduzeće ulaže u etičko poslovanje jer je to zalog za budućnost samog poduzeća s njegovim zaposlenima, kupaca, odnosno konzumenata usluga i cjelokupne zajednice u kojoj pojedino poduzeće djeluje.

Poslovna etika u poslovnom ponašanju primjenjuje se iz raznih razloga, a neki od njih su zaštita ljudi unutar poduzeća, zaštita samog poduzeća, sprečavanje šteta, zaštita okoliša i osobni razlozi.

Važnost provođenja poslovne etike je činjenica da se od poslovanja očekuje da spriječi štete koje bi mogle uzrokovati svojim djelovanjem, dok promoviranje etičkog ponašanja štiti članove kolektiva i poduzeće. Većina ljudi uglavnom djeluje na način koji je u skladu s njihovim moralom.

### 1.4. Uvjeti uspješnog upravljanja poslovnom etikom

Teško je nešto što je neopipljivo i nevidljivo mjeriti, a posebice time upravljati. Nešto što je etično u jednoj kulturi i zemlji može biti sasvim nepojmljivo, pa čak i uvredljivo ili kažnjivo u drugoj kulturi i zemlji.

„Upravljanje etikom pretpostavlja razvijanje etičkih programa i mehanizama za njihovo ostvarivanje. Etičke programe korporacije čine vrijednosti, politike i aktivnosti koje utječu na ispravnost odnosno na etičnost organizacije.“<sup>9</sup>

Etično poslovanje i organizacija temelje se na pojedincima koji se ponašaju pošteno, uvažavaju i poštuju druge i iskazuju visoki osobni moral; etičnom vodstvu koji svojim ponašanjem daju primjer drugima, promiču etičke vrijednosti i postavljaju etičke standarde i nagrađuju etično odnosno kažnjavaju neetično ponašanje; etičkim mehanizmima i strukturama koji znače etično ponašanje u organizaciji.

---

<sup>9</sup> Blitman, B. A., Conflict Resolution Techniques, Commercial Law Bulletin, 2002., str. 13.

„Uspješno upravljanje poslovnom i organizacijskom etikom treba biti sustavan i osmišljen proces za koji je potrebno ispuniti niz uvjeta:

- Shvaćanje da je upravljanje etikom kompleksan proces;
- Jasno utvrđivanje temeljnih vrijednosti i oblika ponašanja koja se žele i očekuju od svih zaposlenika;
- Razvijanje svijesti i senzibiliteta za etične probleme;
- Utvrđivanje i uspostavljanje etičnog menadžera, odbora i dr. za upravljanje poslovnom etikom;
- Stalna analiza i ocjena etičkih zahtjeva i etičnog ponašanja;
- Uključivanje etičkih kriterija u donošenje i analizu svih odluka, postupaka i politika;
- Razvijanje organizacijskih mehanizama za rješavanje etičkih problema i dilema;
- Dosljednost i vidljivost etičnog ponašanja koje pokazuje ozbiljan i sustavan, a ne prigodni pristup poslovnoj etici i ponašanju, kojemu je svrha izići iz neprilika ili poboljšati imidž;
- Formalno utvrđivanje upravljanja etikom i razrada programa menadžmenta;
- Povezivanje upravljanja etikom s drugim aktivnostima i zadaćama menadžera (upravljanja kvalitetom, strategijskim planiranjem i sl.);
- Formiranje međufunkcijskih timova za razvijanje i primjenu programa upravljanja poslovnom etikom;
- Uspostavljanje odgovornosti za upravljanje poslovnom etikom. „<sup>10</sup>

Može se zaključiti da je upravljanje poslovnom etikom zadaća je menadžmenta. Razvijanje etičkih programa i mehanizma za njihovo ostvarenje je obveza menadžmenta. Na taj način se zaposlenicima daje do znanja da je poslovna etika vrlo bitan element, te da je ona važna vrijednost menadžmenta i organizacije<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Bahtijarević- Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 549.

<sup>11</sup> Daft, R. L., *The New Era of Management*, International Edition, Thompson, South-Western, China, 2006., str. 188.

## 1.5. Učinci etičnog poslovanja

Da bi organizacija uspjela u ostvarenju svojih ciljeva koji nisu samo ostvarenje profita, već je to i postizanje konkurentske prednosti, zadovoljstva kupaca i zaposlenika i sl., poslovanje se mora temeljiti na etičkim načelima, uvjerenjima, stavovima i principima poslovanja. Organizacije koje izbalansiraju načela profitabilnosti i etičnosti ostvarit će dugoročnu perspektivu rasta i razvoja. Razni su učinci etičnog poslovanja koji doprinose uspješnosti pojedine organizacije.

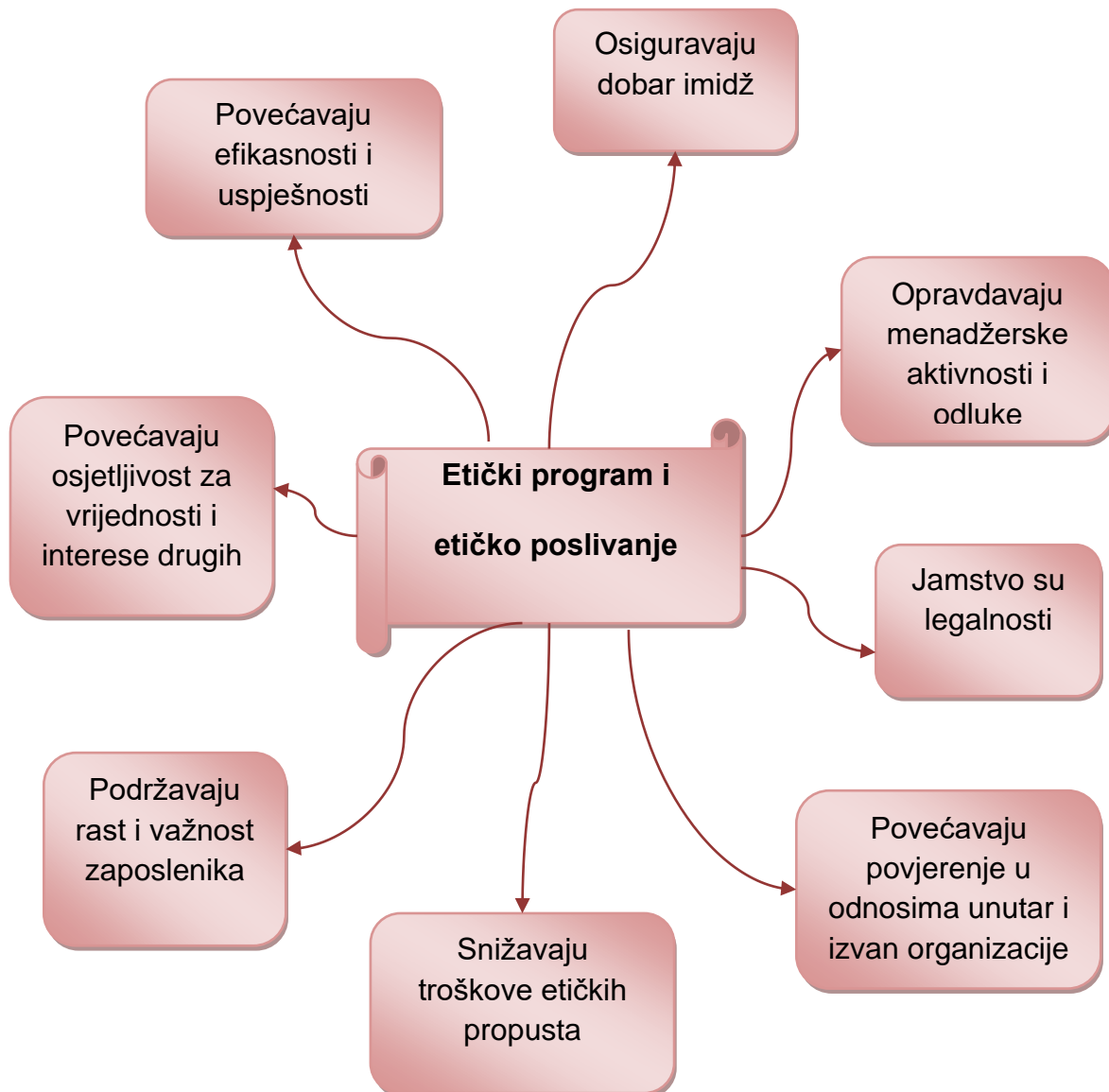
“Gospodarsko okruženje u kojem su poslovni ljudi etični i odgovorno izvršavaju svoje obveze nije samo časno, ugodno i opušteno jer nas lišava dijela noćnih mora, nego je ekonomski efikasnije, smanjuje troškove rizika i pravne potpore poslovanju te utječe na pad cijene kapitala. Ujedno je takvo privredno okruženje atraktivno stranim ulagačima jer je predvidivo stabilno i jer u njemu pravna država može lako i djelotvorno funkcionirati.”<sup>12</sup>

Moderni menadžeri shvaćaju da etično poslovanje njihovim organizacijama donosi benefite i praktične prednosti, da se etika i etično poslovanje isplate. Neki od učinaka su prikazani na slici 2.

---

<sup>12</sup> Srića, V., *Inventivni menadžer u 100 lekcija, kako postati i ostati pobjednik*, Zagreb, Znanje 2003., str.81.

Slika 2. Učinci etičnog poslovanja i etičkih programa



Izvor: Bahtijarević- Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 548.

Iz slike 2. vidljivo je da etički programi i etično poslovanje osiguravaju dobar imidž organizacije, opravdavaju menadžerske aktivnosti i odluke, jamstvo su legalnosti, povećavaju povjerenje u odnosima unutar i izvan organizacije, snižavaju troškove



etičkih propusta, podržavaju rast i važnost zaposlenika, povećavaju osjetljivost za vrijednosti i interese drugih, te povećavaju efikasnosti i uspješnosti.

„Osim toga, etika pruža moralni smjer u turbulentnim vremenima, jača organizacijsku kulturu, povećava postojanost kvalitete proizvoda i općenito pomaže da se upravljanje vrijednostima poveže s upravljanjem kvalitetom, sa strateškim planiranjem i s upravljanjem raznolikošću.“<sup>13</sup>

## 2. KRITERIJI I DETERMINANTE POSLOVNE ETIKE

### 2.1. Vrijednosti i načela kao temeljni kriterij poslovne etike

Poslovna etika temelji se na vrijednostima. Vrijednosti su skup općih uvjerenja, mišljenja i stavova o tome što je ispravno, što je dobro ili poželjno, te se ista oblikuju tijekom samog procesa socijalizacije. Vrijednosti se mogu razvrstati na opće i individualne.

Individualne vrijednosti su one koje se razlikuju od osobe do osobe, dok su opće vrijednosti one koje su zajedničke svim ljudima u nekoj zajednici. Tu spadaju sloboda, pravda, jednakost svih pred zakonom. Vrijednosti koje neka osoba posjeduje zaključuju se na temelju njezinih ciljeva koje si ta osoba postavlja ili koje smatra važnima u životu. Sredina u kojoj pojedina osoba odrasta i vrijednosni sustav te sredine ima uvelike utjecaja na to kakve će taj pojedinac imati vrijednosti, a koje se ponajprije prenose s roditelja na djecu. Također i pripadanje određenoj religiji ima velik značaj i utjecaj na vrijednosni sustav. S obzirom na razne utjecaje i okolnosti kod nekih će vrijednosti naslijeđene od roditelja potrajati cijeli život, dok će ih drugi mijenjati na razne načine.

Pojedinac koji se ne pridržava tradicionalnog vrijednosnog sustava izgrađenoga na Deset Božjih zapovijedi ili etičkim normama te ga zamjenjuje sustavom u kojem vlada materijalizam i nije mu važno na koji način su ta materijalna dobra stečena,

---

<sup>13</sup> Blanchard, K., Peale, N. V., *Moć etičkog poslovanja*, Zagreb, 1990., Horvat Elektronika, str. 87.

promijenio je svoj svjetonazor kako bi stvorio jedan potpuno drugačiji sustav vrijednosti. Taj novi sustav vrijednosti može voditi do životnog zadovoljstva jedino ako je posljedica vlastitog odabira pojedinca i ne ugrožava druge ljude. <sup>14</sup>

## 2.2. Vodstvo kao temeljna determinanta upravljanja poslovnom etikom

Etično vodstvo postaje važno zbog bitnih globalnih i organizacijskih promjena. Danas, u novoj organizacijskoj eri, se reputacija menadžera kao etičnih vođa smatra važnijom nego ikada do sada. U tim organizacijama vrijednosti su poveznica koja može držati sve zajedno, a one se moraju prenositi s vrha organizacije.

Temeljne vrijednosti koje određuju ono što je ispravno i poželjno ponašanje organizacije često su jedino što veže raznolike oblike ponašanja, odluke i kompleksne odnose te koje nameće suvremeno poslovanje. Među menadžerima postoje sljedeće zablude i mitovi o poslovnoj etici:

- Poslovna etika više je vezana za religiju nego za menadžment
- Naši su zaposlenici etični pa stoga ne treba brinuti o poslovnoj etici
- Poslovna etika je disciplina kojom se bave filozofi, akademici i teolozi
- Etikom se ne može upravljati
- Poslovna etika ujedno je i društvena odgovornost
- Nemamo problem asa zakonom, što znači da smo etični
- Upravljanje poslovnom etikom ima malu poslovnu vrijednost

Zbog intenzivnog razmatranja etike poslovanja navedene menadžerske zablude i mitovi sve više ustupaju mjesto ozbiljnom razmatranju poslovne etike. <sup>15</sup>

„Etično vodstvo temelji se na: moralnoj osobi i moralnom menadžeru. Biti moralan menadžer znači biti uzor etičnog ponašanja, postavljati, promicati i svojim ponašanjem potvrđivati visoke moralne i etičke vrijednosti i standarde, primjenjivati

---

<sup>14</sup> Krizmanić, M., (2009). *Tkanje života*, Zagreb, Profil International d.o.o.

<sup>15</sup> Bahtijarević- Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op. cit., str. 531.

sustav nagrađivanja svih i držati svakoga odgovornim za provođenje vrijednosti i etičkih standarda.“<sup>16</sup>

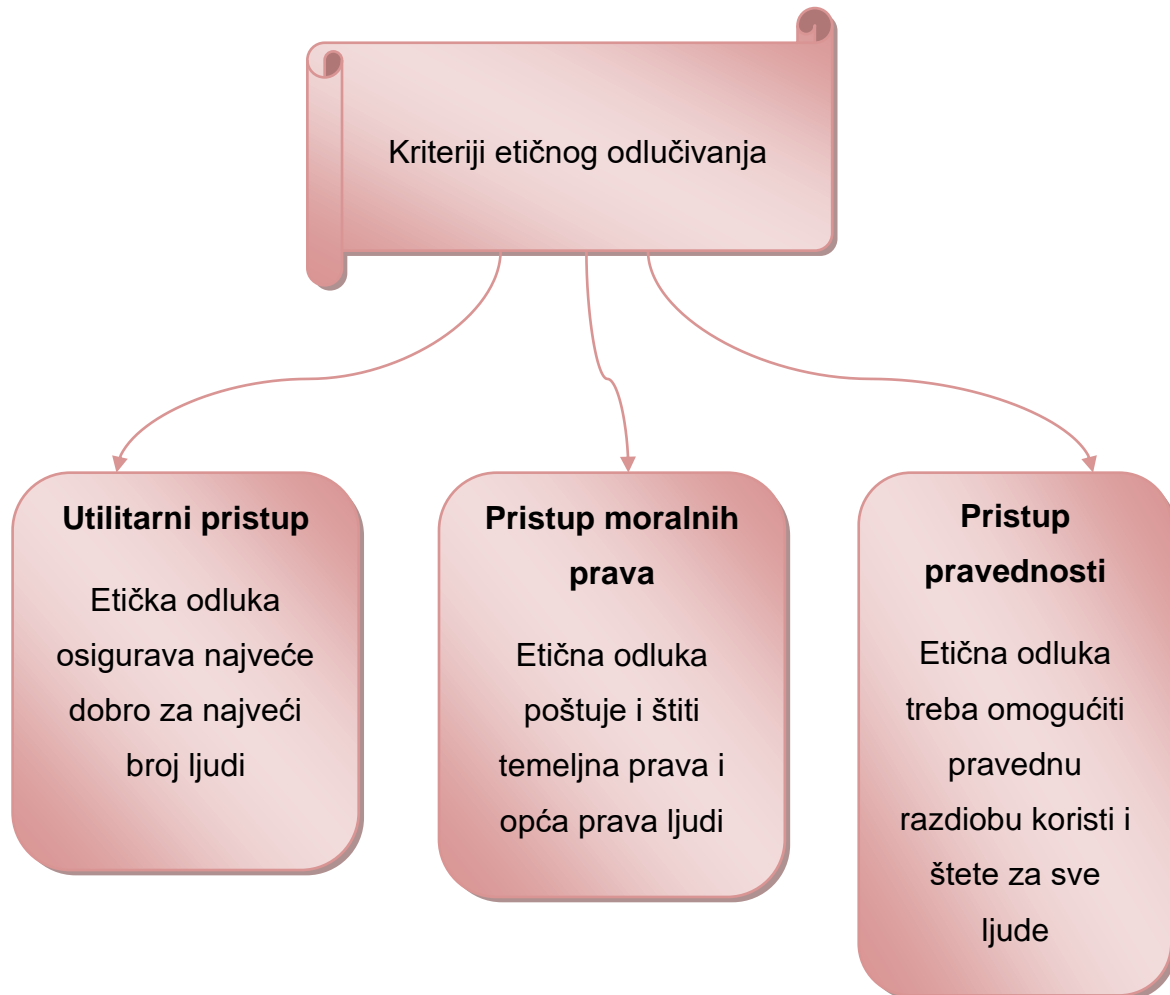
### 2.3. Kriteriji etičnog odlučivanja – etički pristup

Ocijene o tome što je etično a što je neetično stvar su osobnih vrijednosti i mišljenja pojedinca. Etički pristupi služe kako bi olakšali menadžerima u preispitivanju etičkih dilema te kako bi se na poslijedku donjela ispravna odluka. Svaki etički pristup uključuje specifične standarde i kriterije za rješavanje etičkih dilema kod menadžerskog poslovnog ponašanja te menadžerskih rezultata. Na slici 3. prikazani su kriteriji etičnog odlučivanja.

---

<sup>16</sup> Bahtijarević- Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op. cit., str. 550.

Slika 3. Kriteriji etičnog odlučivanja



Izvor: Bahtijarević- Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 550.

Kao što je vidljivo iz slike 3. prikazani su najpoznatiji etički pristupi, a to su: utilitarni pristup, pristup moralnih prava i pristup pravednosti.

- Utilitarni pristup je etični koncept usmjeren na ponašanje i rezultate, a ne na motive. Ovaj pristup se temelji na činjenici da su etične odluke one koje

donose najveću korist za najveći broj ljudi, iako može biti na štetu manjine, odnosno onih čija je moći manja. Utilitarni pristup zagovara maksimizaciju profita i efikasnost kao temeljne vrijednosti te je srodan logici menadžmenta.

- Pristup moralnih prava je etički koncept koji kaže da etične odluke i ponašanje se moraju podudarati s temeljnim pravima i privilegijama ljudi na koje direktno utječu.<sup>17</sup>
- Pristup pravednosti je etički koncept koji u prosudbu je li neka odluka ili ponašanje menadžmenta etično uključuje pravednost i nepristranost razdiobe dobiti i troškova, odnosno koristi i štete među pojedincima i grupama.<sup>18</sup>

### 3. ETIČKA PITANJA PROIZVODA U MARKETINGU

#### 3.1. Općenito o etičkim pitanjima u marketingu

Pojava koja se sve češće javlja u marketingu je korištenje neetičnog oglašavanja s ciljem djelovanja na podsvijest potencijalnih kupaca, te na taj način ostvarenja bolje prodaje te na kraju većeg profita.

Kako bi se lakše moglo razlikovati i prepoznati neetično ponašanje velikih i moćnih oglašivača potrebno je poznavanje pojmova kao što su marketinška etika i etički kodeks.

---

<sup>17</sup> Ibidem, str. 551.

<sup>18</sup> Ibidem, str. 552.

### 3.1.1. Marketinška etika

Marketinška etika podrazumijeva sve principe, standarde i vrijednosti ponašanja koje marketinški stručnjaci moraju slijediti i pri tome je zadaća marketinga da usvoji etičke i moralne vrijednosti te svoje ponašanje uskladi s istima.

Neetično ponašanje moguće je u svim sferama djelovanja marketinga:

- Etika i istraživanje tržišta

Pri ispitivanju tržišta marketinški stručnjaci moraju voditi računa o anonimnosti ispitanika, izbjegavati manipulaciju pitanjima, a podatke koje pri tome upotrebljavaju ne bi trebalo uljepšavati ili umanjivati njihovu vrijednost. Važno je da ispitanici budu upoznati sa svrhom ispitivanja i da ih se ne dovodi u neugodnu situaciju kako bi prikupljeni podatci bili relevantni i svrsishodni.

- Etika i proizvod

Kada se govori o proizvodima, njihova kvaliteta je često upitna, nemaju naznačenu i očekivanu trajnost ili njihova ambalaža ne odgovara stvarnim proizvodima. Tako primjerice informacije na etiketi sugeriraju veći proizvod, ambalaža je veća nego što je potrebno, umanjuje se vrijednost konkurencije ili se sugerira veća količina za manju cijenu i sl.

- Etika i cijene

Neki od primjera neetičnog ponašanja pri formiranju cijena su: tajni dogovori konkurenata oko formiranja cijena, lažna sniženja cijena, dampinške cijene, sitno ili slabije vidljivo istaknute cijene i sl.

- Etika i oglašavanje

Obmane potrošača o specifikacijama određenih proizvoda, kao što su lažna obećanja, dijetni proizvodi koji to ustvari nisu, proizvodi za reguliranje težine, ćelavosti, uklanjanje bora, bio pamuk koji to ubiti nije, nepotpuni opisi proizvoda, odnosno opis samo pozitivnih svojstava i sl. Još jedan vrlo čest primjer neetičnog oglašavanja je korištenje žene i ženskog tijela kao objekta komunikacije npr.

skupocjeni automobili "Ako kupite ovaj automobil-imat ćete ženu po izboru" isto kao i npr. piće, parfemi i sl.

Također neetičnim se smatra i korištenje apela straha i nesigurnosti koji su najčešće usmjereni prema majkama, a odnose se na dječje proizvode. Uzevši u obzir ubrzani rast, velike, jake i uspješne konkurencije, kompanije se svakodnevno susreću s odlukama oko izbora između poštenog i nepoštenog, etičnog i neetičnog pristupa svojim klijentima i potencijalnim kupcima.

Poslovne situacije često dovode u pitanje moralne dvojbe, a neizbježna pitanja s kojima se tvrtke susreću su: treba li primjenjivati taktike koje vrše pritisak na kupca ili narušavaju njegovu privatnost, treba li pretjerano hvaliti svoje proizvode i usluge ili skrenuti pažnju na loše strane najvećih konkurenata tvrtke i sl. Sva ta pitanja se nalaze na prekretnici kod koje na jednoj strani stoji moral, a na drugoj strani brza, laka i što veća zarada. Kada je riječ o oglašavanju, danas oglase karakterizira velika doza pretjerivanja i obmana s ciljem što bolje prodaje, odnosno što veće zarade.

### 3.1.2. Etički kodeks

Etički kodeks je termin koji se često rabi uz pojam etike. Njime se najčešće definiraju formalna, odnosno, neformalna pravila, pozitivni propisi te dobri običaji u određenom okruženju. Takav skup normi služi kao dogovorni okvir u kojemu bi trebali poslovati svi subjekti na određenom polju društvene djelatnosti.<sup>19</sup>

Ako nisu etične, tvrtke nisu niti društveno odgovorne, zato se smatra da je implementacija upravljanja poslovnom etikom u poslovanje tvrtki glavni preduvjet za izgradnju poslovne društveno odgovorne sredine. Tvrtke širom svijeta koje su prihvatile upravljanje poslovnom etikom u većini slučajeva imaju etički kodeks koji predstavlja neka očekivanja i standardna pravila ponašanja koja se očekuju od zaposlenika. U provođenju poslovne politike tih tvrtki integrirane su etičke vrijednosti. Sam etički kodeks ne definira specifično svaku situaciju, no mora sadržavati opće

---

<sup>19</sup>Naziv stranice: <https://marijarudec.wordpress.com/eticnost-u-marketingu/> pristupljeno 09.07.2019.

smjernice za ostvarivanje ciljeva organizacije na propisan način. Većina etičkih kodeksa tvrtki sadrži tri odvojena područja;

- propisana ponašanja i akcije,
- nametnute procedure i
- kazne za neizvršenje propisanoga.

Time, kao i vlastitim poslovnim potezima i donošenjem odlukama, zaposlenicima pruža pozitivan primjer<sup>20</sup>

### 3.2. Psihologija boja u marketingu

Marketinški stručnjaci itekako su upoznati s činjenicom da ljudima upravljaju brojni podsvjesni motivi koji ih navode na određeno ponašanje, odnosno na kupnju, a vizualni podražaji imaju jedan od najjačih utjecaja.

Ljudski um stvara vezu između informacija koje prima putem vida i boja koje pri tome dominiraju. Iz toga proizlazi kako je izbor boja značajan za kreiranje uspješnog oglasa, što će u konačnici imati veliki utjecaj na prodaju određenog proizvoda.<sup>21</sup>

- Crvena boja ostavlja dubok utisak na svakog čovjeka, ona razdražuje, pobuđuje, podsjeća na krv, vatru i revoluciju. To je ujedno i boja strasti i seksualnosti. Signalizira opasnost pa se koristi prilikom upozorenja. Potiče mišićnu snagu i stimulira tjelesnu cirkulaciju. Agresija, ljutnja, borba i nemoral se vežu za negativna značenja crvene boje. Kulturno i tradicionalno značenje: tamno crvena na obali Slonovače označava smrt, u Francuskoj muževnost, Aziji sreću, brak te blagostanje.<sup>22</sup>

Tvrtke koje se kasnije spominju u radu kao primjeri zbog korištenja lažnog organskog pamuka, koriste baš ovu boju za svoj logo su H&M i C&A.

---

<sup>20</sup> Farrell B. J., Cobbin D. M., Farrell H. M., *Codes of ethics, Their evolution, development and other controversies*, Journal of Management Development, Vol. 21, Br. 2, 2002., str. 152.-163.

<sup>21</sup> Naziv stranice: <https://marijarudec.wordpress.com/eticnost-u-marketingu/> pristupljeno 09.07.2019.

<sup>22</sup> Knežević, A. N., *A što s maslinom*, Zagreb, 2004., Mozaik knjiga, str. 135.





Slika 4. Logo tvrtke H&M<sup>23</sup>



Slika 5. Logo tvrtke C&A<sup>24</sup>

- Narančasta Ova se boja nalazi između crvene i žute no po značenju je bliža crvenoj iako nije toliko nametljiva. Zrači snagom i toplinom, vesela je i ponosna, a često označava blaženstvo. Budisti tako nose narančastu odjeću kako bi označili pozitivnost, strpljivost i posvećenost duhovnom razvoju. Tupost i neukost je negativno značenje za narančastu boju.
- Žuta je najsvjetlija boja, simbol je sreće i uspjeha. Ona ima širok raspon značenja prije svega zato što je najosjetljivija. Komunikativnost je njezina važna karakteristika (razlog je to što su poštanski sandučići žute boje). Negativno značenje: ljubomora, kukavičluk, prijevara. U Egiptu i Burmi označava boju žalosti, u Indiji je simbol trgovca i zemljoradnika dok u Japanu asocira na hrabrost.
- Zelena boja simbolizira zdravlje, plodnost, samopoštovanje te odmor, oporavak i novi početak. Ima suprotne učinke od crvene: snižava krvni tlak, smiruje živčani sustav te uspostavlja osobnu ravnotežu. Negativno značenje: zavist, ljubomora, neiskustvo. Zelena se boja također povezuje sa zdravljem i često se koristi kod oznaka bio i organskih proizvoda, kao i kod označavanja organskog pamuka što je vidljivo iz sljedećih slika.

<sup>23</sup>Naziv stranice: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:H%26M-Logo.svg> pristupljeno 29.08.2019.

<sup>24</sup>Naziv stranice: <https://en.wikipedia.org/wiki/C%26A#/media/File:Logo-ca-red.svg> pristupljeno 29.08.2019.



Slika 6. H&M i oznaka organskog pamuka<sup>25</sup>      Slika 7. C&A i oznaka bio pamuka<sup>26</sup>

- Plava boja simbolizira mudrost, vjernost, snagu, nepokolebljivost. Izaziva efekte suprotne crvenoj tj. obuzdava apetit. Označava kompetenciju, kvalitetu i duhovnost. Depresija, hladnoća te ravnodušnost su negativni osjećaji koji se vežu za plavu boju. U Iranu plava boja predstavlja boju žalosti.
- Ljubičasta je boja, boja mistike, magije, odricanja, ali i luksuza, mudrosti i profinjenosti; simbolizira tajnovitost, strpljivost i unutrašnje bogatstvo. Negativno značenje: pretjerivanje, neumjerenost, bijes, ludilo. Na Tajlandu je udovice nose u žalosti, a u Japanu je ljubičasta boja, obredna boja, označava prosvjećenje.
- Crna boja predstavlja moć, profinjenost, sofisticiranost, ozbiljnost i formalnost su pozitivna značenja crne boje, dok su strah, smrt, zlo, kajanje i praznina odraz negativnog značenja crne boje. U Indiji je crna boja povezana sa harmonijom.
- Bijela boja je simbol nevinosti, čistoće, poštenja i rođenja. Ona je boja jasnoće i kao rezultat svjetlosnih valova mješavina je svih triju prirodnih boja: žute, crvene i plave. Negativna značenja bijele boje su: krhkost, izolacija te hladnoća. U Kini i Indiji bijela boja asocira na sprovod.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Naziv stranice: <http://www.aethic.de/zertifizierungen/hm-conscious-collection-organic-cotton/> pristupljeno 29.08.2019.

<sup>26</sup> Naziv stranice: <https://www.textilegence.com/en/ca-recognized-as-the-worlds-largest-user-of-organic-cotton/> pristupljeno 29.08.2019.

<sup>27</sup> Knežević, A. N., *op. cit.* str. 135.-8.

## 4. KONKURENTSKA PREDNOST POSLOVANJA

### 4.1. Definicija i pojam konkurentskih prednosti poslovanja

Rezultat konkurentne prednosti je kada poduzeće ostvaruje profit koji prelazi prosjek u svojoj grani industrije. U tom slučaju poduzeće posjeduje konkurentnu prednost u odnosu na svoje suparnike. Ostvarivanje održive konkurentne prednosti je cilj većine poslovnih strategija.

„Bit strateškog ponašanja poduzeća povezivanje je poduzeća s najvažnijim segmentom njegove okoline – industrijom, a ključ uspjeha poduzeća održiva je konkurentna prednost u industriji. Imati konkurentnu prednost znači ostvariti povoljniji industrijski položaj od svojih industrijskih suparnika i drugih tržišnih sudionika.“<sup>28</sup>

### 4.2. Pokazatelji i kriteriji mjerenja konkurentskih prednosti

Poslovni subjekti i druge organizacije, u području upravljanja ljudskim resursima podrazumijevanju sljedeće aspekte koji im pomažu u ostvarivanju konkurentne prednosti:<sup>29</sup>

- međudjelovanje poslovnog subjekta i okruženja
- pribavljanje i priprema kadrova
- razvoj kadrova
- nagrađivanje kadrova
- oblikovanje i vrednovanje posla

Nadalje, izazovi modernog poslovnog subjekta mogu se klasificirati u tri osnovne grupe:<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup>Naziv stranice: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/konkurentska%20prednost%20-%20niski%20tro%20C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf> pristupljeno 07.07.2019.

<sup>29</sup> Bartolić, Z., Prelas Kovačević A. Praktični menadžment, Vol. II, Br. 2, str. 81-82.

- Globalna konkurencija- Poslovni subjekti moraju konkurirati na globalnom tržištu kako bi opstali, oni brane svoje domaće tržište (definirano tržište) od inozemnih konkurenata i u isto vrijeme šire svoje poslovanje na inozemna tržišta.
- Ispunjenje potreba interesnih skupina- Ključna uloga poslovnog subjekta u današnje vrijeme je odgovoriti na pitanje: kako zadovoljiti vlastite financijske zahtjeve (očekivanja vlasnika ili investitora) s potrebama potrošača, vlastitih zaposlenika i lokalne zajednice? Razina inovativnosti i smanjenje troškova izravno su vezani s financijskim rezultatima. Sami poslovni subjekti shvaćaju koje su prednosti privlačenja, motiviranja i zadržavanja kvalitetnih zaposlenika, naročito kroz etično i odgovorno djelovanje poslovnog subjekta.
- Visokodjelotvorni radni sustav- Korištenjem novih tehnologija, prvenstveno računalne tehnologije i srodnih područja, organizacije imaju izravnu korist u zaposlenicima koji „rade pametnije“, odnosno koriste stečeno znanje i vještine kako bi na efikasniji način obavili radne zadatke i time proizveli kvalitetnije usluge i proizvode za potrošače. Prirodno je da za takav efekt korištenja tehnologije mora postojati volja pojedinca, mogućnosti poslovnog subjekta i politike uprave kako bi se stvorila konkurentnost na tom području.

#### 4.3. Zadovoljstvo kupaca kao konkurentna prednost

Bitno je znati što kupac očekuje od pojedinog proizvoda, usluga i ideja kako bi se mogle zadovoljiti njegove potrebe. Svaka prikupljena informacija je bitna i vodi ka predviđanju daljnjeg ponašanja kupaca te daje odgovore na pitanja što napraviti, poboljšati ili izmijeniti na novom ili već postojećem proizvodu ili usluzi kako bi se zadovoljile želje i potrebe kupaca.

---

<sup>30</sup> Bartolić, Z., Prelas Kovačević A. Praktični menadžment, Vol. II, Br. 2, str. 81-82.

Zadovoljstvo kupaca, odnosno zahtjev za postizanjem zadovoljstva kod kupaca doprinosi učinkovitosti, konzistentnosti i kvalitetnijoj usluzi. Pristup europskom slobodnom tržištu roba i usluga, odnosno normizacija daje veliku konkurentsku prednost poduzetnicima koji se žele natjecati na jedinstvenom tržištu Europske unije, odnosno cijelog Europskog gospodarskog prostora.<sup>31</sup>

"Mnoge tvrtke danas ciljaju na visoko zadovoljstvo jer kupcima koji su samo zadovoljni nije teško prijeći na drugi proizvod koji im pruža veće zadovoljstvo kada im bude ponuđen. Oni koji su vrlo zadovoljni, teže se odlučuju na promjene. Visoko zadovoljstvo ne stvaraju samo racionalnu sklonost već i emocionalni afinitet prema marki. Kao rezultat toga javlja se visoka lojalnost kupaca."<sup>32</sup>

Sami cilj nadmašivanja konkurencije i stvaranja odnosa s kupcima je stvaranje veće vrijednosti za kupce i kupčeva zadovoljstva od konkurenta. Smatra se da kupci ocjenjuju ponudu tvrtke prema isporučenoj vrijednosti, odnosno vrijednosti za kupca.

#### 4.4. Reputacija i ugled kao konkurentska prednost

Najugledniji svjetski menadžeri ugled kompanije svrstavaju među tri prioriteta u svom poslu. Dobar ugled ne može se brzo steći ni kupiti, ali ga je zato lako izgubiti.

Oduvijek je bilo tako, ali danas, kad se svaka informacija širi brzo i lako i kad je vrlo teško nešto prikriti ili lažno prikazati, izgraditi ugled te ga održati jedne su od primarnih zadaća svake lokalne ili globalne tvrtke i kompanije.

Istraživanja pokazuju da korporativni ugled i dobar ugled robne marke, odnosno njegov imidž, mogu donijeti konkurentsku prednost, a nastavno tomu i profit. No ugled se ne može izmjeriti ni jednostavno pretvoriti u „opipljivu“ vrijednost pa se reputacija robne marke i korporacije u strateškom menadžmentu naziva „neopipljivim resursom“.

---

<sup>31</sup> Naziv stranice: <https://www.cea-policy.hr/upravljanje-kvalitetom-kao-konkurentska-prednost/> pristupljeno 16.08.2019.

<sup>32</sup> Kotler, P., Upravljanje marketingom: Analiza, Planiranje, Primjena Kontrola: Stvaranje zadovoljstva kupaca pomoću kvalitete, usluge i vrijednosti, 9. izd., 2001., Zagreb, Mate, str. 38.

Imidž marke, odnosno ugled robne marke, se stvara po klasičnoj formuli:

identitet + komunikacija = imidž,

Ugled robne marke je cijeli skup percepcija, očekivanja i vrijednosti koje kupci ili konzumenti imaju o određenom proizvodu ili usluzi. I korporativni je ugled sazdan od skupa manje ili više svjesnih i nesvjesnih stavova, očekivanja i vrijednosti koje se stvaraju o određenoj kompaniji.<sup>33</sup>

Korporacijski ugled i ugled robne marke nisu nužno izjednačeni. Tako je primjerice ranije naveden tvrtka H&M kao pozitivan primjer poticanja potrošača na reciklažu stare odjeće, svojevremeno s drugim globalno poznatim markama kao što su Zara, Thopshop, C&A i drugi sudjelovao u aferi oko prodaje lažnog organskog pamuka.

Istraživanja su pokazala da je čak 30% organskog pamuka uvezenog iz Indije genetski modificirano, čime je bačeno loše svjetlo na tekstilnu industriju. Utvrđeno je da su u prijevari s lažnim certifikatima sudjelovala poduzeća Eko Farm Fairtrade iz Indije, Ecocert iz Francuske i jedna tvrtka iz Nizozemske, a prijevara, prema stručnjacima, nije izolirani incident, već uspješna manipulacija kojom navedena poduzeća zarađuju milijune lažnim deklaracijama.<sup>34</sup>

Ugled je više od prodaje, on je ključni element u sposobnosti organizacije da se postavi unutar svog okružja. Dobar ugled utječe na mogućnost kompanije da privuče i zadrži dobre zaposlenike, odnosno da onima koji odlaze svojim ugledom omogući bolje i lakše zapošljavanje. Ugled će steći kompanija koju javnost percipira kao tvrtku koja se brine za zaposlenike, omogućuje dobro nagrađivanje djelatnika, vodi brigu o okolišu, odnosno održivom razvoju u cjelini.

Također je iznimno bitna i izgradnja ugleda i odnos tvrtke prema dobavljačima i održati ugled poštenog partnera u zajedničkom poslovanju s drugim tvrtkama. Dobar imidž imat će tvrtka koja sve svoje obveze podmiruje na vrijeme te pravodobno

---

<sup>33</sup> Naziv stranice: <https://lider.media/arhiva/100/> pristupljeno 22.08.2019. u 14:34

<sup>34</sup> Naziv stranice: <https://www.vecernji.hr/lifestyle/lazni-organski-pamuk-u-bio-kolekcijama-kuca-ca-i-hm-87499> pristupljeno 23.08.2019. u 08:10

obavještava o povećanoj potražnji te pritom djeluje partnerski i prema dobavljačevim potrebama. Zato je poštenje dugoročno najbolja politika.

Još jedna od bitnih stavki za stjecanje reputacije i ugleda je otvorenost prema kupcima i medijima. Za izgradnju dobrog korporacijskog ugleda, uz ekonomske, postoje brojna relativno uspješna pravila struke na području odnosa s javnošću, a među poznatijima su ona britanskog stručnjaka za odnose s javnošću Adriana Wheelera. Menadžeri, političari i svi kojima je stalo do ugleda trebali bi doista vjerovati u svoj proizvode i usluge koje nude jer ako oni vjeruju, znat će ih i ponuditi, a kupci će to znati cijiniti. Povjerenje, naime, treba zaslužiti.

Pogrešno je stvarati reputaciju zapošljavanjem stručnjaka za odnose s javnošću kako bi oni tvrtku štitili od medija. Naprotiv, treba poslušati što potencijalni i postojeći zadovoljni i nezadovoljni kupci i potrošači imaju reći i uvažiti njihove kritike, jer se tako doimaju ljudskije. Ugled kompanije grade ljudi s vizijom, talentom, vjerom, energijom, ambicijom i pogreškama, koje se događaju svakomu.<sup>35</sup>

#### 4.5. Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost

Društveno odgovorno poslovanje odnosi se na niz vrijednosti, aktivnosti i djelovanja organizacije koji se orjentiraju prema održivom odnosu prema svojim zaposlenicima i društvu u kojem djeluju. Organizacije koje prakticiraju društveno odgovorno poslovanje u svom poslovanju na određeni način nadilaze svoj djelokrug, razmatrajući šire društvene okvire u kojima posluju, promišljajući o nadolazećem vremenu te suvremenim društvenim problemima.

„Dosadašnje razmatranje društvene odgovornosti u okviru marketinga odnosilo se na utvrđivanje povezanosti i konkretne aktivnosti i koncepte u kojima oni mogu biti objedinjeni. Time je dokazano da je i u marketing kao disciplinu te funkciju u poduzeću moguće integrirati etično ponašanje. Ovo poglavlje obrađuje društveno odgovorno poslovanje sa strateške marketinške razine kao dugoročno opredjeljenje u načinu na koji se pristupa marketinškim aktivnostima. Strategija marketinga je okvir

---

<sup>35</sup> Naziv stranice: <https://lider.media/arhiva/100/> pristupljeno 22.08.2019.

poslovnih aktivnosti poduzeća unutar kojeg su sadržani ciljevi, zadaci i aktivnosti kojima poduzeće nastoji ostvariti određenu poziciju na tržištu u okviru resursa kojima raspolaže. Zahtjeva pomno planiranje, istraživanje i određivanje smjera djelovanja za postizanje zadanih ciljeva odabirom odgovarajuće poslovne politike.“<sup>36</sup>

## 5. ETIKA UPRAVLJANJA NA PRIMJERU TEKSTILNE INDUSTRIJE

### 5.1. Održivi i etički principi proizvodnje odjeće

„SLOW FASHION je relativno novi pojam koji je prvi put upotrijebila Kate Fletcher 2007.g. u svom članku publiciranom u časopisu *The Ecologist* i svojoj knjizi *Održiva moda i tekstil* aludirajući na sličnost sa SLOW FOOD vs FAST FOOD u proizvodnji i konzumaciji hrane. Suprotno od FAST FASHION razmatra SLOW FASHION kao novi val koji se bavi etikom proizvodnje odjeće i njenim utjecajem na okoliš.“

Brza moda (engl. fast fashion) je odjeća koju poznate robne marke izbacuju na tržište na tjednoj bazi. Takva odjeća ne košta mnogo i nije trajna, odnosno slabije je kvalitete. Društveni mediji potiču i uvelike doprinose brzom kupnji takve odjeće. Kratko nošenje i brzo bacanje odjeće rezultat je toga da je modna industrija jedan od najvećih zagađivača.

Spora moda (engl. slow fashion) je pokret koji se pojavljuje posljednjih nekoliko godina kao odgovornost i savjesnost proizvođača, ali i kupaca odjeće. Ovaj pokret ima za cilj poboljšanje kvalitete sirovina koje proizvođači upotrebljavaju, etični odnos prema radnicima u procesu proizvodnje, usporavanje dinamke mijenjanja stila odjeće te distribucije te osvijestiti kupce da kupuju odjeću s naglaskom na brigu o okolišu.

Neke od karakteristike „spora moda“ robnih marki su :

- Proizvodnja odjeće od kvalitetnih i trajnih materijala
- Prodaja kroz male, lokalne trgovine, a ne brojne lance trgovina iste robne marke

---

<sup>36</sup> Renko, N. (2005.) *Strategija marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb, str. 11.



- Lokalno dizajnirana, proizvedena i prodavana odjeća
- Kolekcije koje karakterizira specifičan bezvremenski dizajn, a koje se ne pojavljuju kao nove više od dva, tri puta godišnje.

Sporna moda je pokret koji se može definirati kao pobuna protiv trenda brze mode koji trenutno vlada.

Također je važno napomenuti pomak prema transparentnosti proizvodnog procesa. Počevši od transparentnosti nabave materijala i samog porijekla tog materijala s naglaskom na reciklirane materijale gdje je god to moguće. Zatim etičkog odnosa prema radnicima te načina tretiranja otpada te zbrinjavanje otpada. Transparentnost procesa proizvodnje također utječe i na ugled robne marke, te pomaže potencijalnom kupcu da se lakše odluči za kupnju takvog proizvoda. Ovaj pokret također potiče na kupovinu već nošene odjeće, redizajniranje stare odjeće, njenu izradu kod kuće te emotivno povezivanje s odjećom.<sup>37</sup>

## 5.2. Područja društveno odgovornog poslovanja u tekstilnoj industriji- organski pamuk

U tekstilnoj industriji male i srednje tvrtke su temelj izvrsnosti odgovornog poslovanja. Gospodarski rast i nova radna mjesta su osnovni uvjeti za ostvarivanje održivog razvoja Europe i kao takvi imaju središnje mjesto na političkoj sceni Europske unije. Europska komisija vidi društveno odgovorno poslovanje kao važan dio strategije za rast i stvaranje novih radnih mjesta. U Europskoj uniji se društveno odgovorno ponašanje tretira kao dobrovoljan i čvrsto je određeno kako se poduzetnicima neće nametati nove obveze i opterećenja, ali očekivanja prema poslovnoj zajednici ipak rastu. Cilj je da društveno odgovorno ponašanje bude praktično za primjenu i orijentirano na rezultat te da daje rješenja stvarnim problemima s kojima se tvrtke suočavaju na lokalnoj ili sektorskoj razini.

Poslodavce je potrbno informiralo o ambicioznom cilju da Europska unija postane primjer izvrsnosti društveno odgovornog poslovanja. Poslodavci su upoznati

---

<sup>37</sup> Naziv stranice: <https://pretafinir.hr/eticka-i-odrziva-proizvodnja-radne-odjece/> pristupljeno 31.07.2019.

s novim konceptom odgovornosti koji uz socijalnu, uključuje i komponente etike i zaštite okoliša. U današnje vrijeme društveno odgovorno ponašanje je sve popularniji među menadžerima, radnicima i drugim dionicima. U tvrtkama prepoznaju kako vođenjem odgovornog poslovanja mogu ciljati potrošače koji teže etičnom i prema društvu i prirodi odgovornom ponašanju. Naime, na svjetskoj razini uočen je trend rasta broja kupaca koji svjesno odabiru zelene proizvode i usluge, pri čemu im je važno zdravlje, ali i sigurnost. Kao primjer takve prakse uočava se povećan uzgoj organskog pamuka radi proizvodnje odjeće. Klasični poslovni modeli evoluiraju u nove, društveno odgovorne poslovne modele koji uz tržište, organizaciju i procese, uključuju i interne i eksterne dionike.

Društveno odgovorno poslovanje uglavnom se vezuje uz velike kompanije. U Europskoj uniji posluje 23 milijuna malih i srednjih poduzetnika koji zapošljavaju 75 milijuna radnika i predstavljaju 99% svih tvrtki te je razumljivo kako se razvoj gospodarstva Europske unije ne može bez njih ostvariti. U industrijskim sektorima poput tekstila, graditeljstva ili proizvodnje namještaja mali i srednji poduzetnici nose čak do 80% zaposlenosti. Male i srednje tvrtke promatraju se kao glavni izvor poduzetničkih vještina i inovacija te pridonose ekonomskoj i društvenoj koheziji. Koncept društveno odgovornog poslovanja za tvrtke nije nešto novo. One su na lokalnoj razini znatno pridonosile društveno-ekonomskom razvoju i poslovale kao odgovorni članovi društvene zajednice.

Europska unija danas želi posvetiti više pažnje naporima koje ulažu male i srednje tvrtke kako bi odgovorno poslovale te da se politikama dodatno potakne zapošljavanje tradicionalno marginaliziranih grupa i stvori integriranije tržište rada. Investiranjem u čišću proizvodnju i sustave upravljanja zaštitom okoliša tvrtke mogu unaprijediti svoju učinkovitost i umanjiti negativne posljedice na okoliš. Društveno odgovorno poslovanje ima i sve veći utjecaj na inovacije zato što kompanije nastoje odgovoriti zahtjevima kupaca koji traže nove proizvode, usluge i modele s vrijednostima društvene odgovornosti. Male i srednje tvrtke često se identificiraju s gradom ili regijom u kojem su pozicionirane. Društvene teme i zaštita okoliša predmet su lokalnog i regionalnog interesa. Zato je u Europskoj uniji uočen potencijal promoviranja društveno odgovornog ponašanja na regionalnoj razini. Neke europske regije nastoje integrirati društveno odgovorno poslovanje u svoje strategije

regionalnog razvoja jer je utvrđena poveznica između konkurentnosti, odgovornog vođenja ekonomije i uspješnosti gospodarstva.<sup>38</sup>

### 5.3. Ekonomska održivost u tekstilnoj industriji- uzgoj organskog pamuka

Uzgoj i korištenje organskog pamuka u tekstilnoj industriji od strane svjetskih marki zamišljen je i predstavlja se kao nešto pozitivno i ekonomski održivo. Kao što je vidljivo iz primjera tvrtke C&A koja prikazuje obitelj koja se bavi uzgojem organskog pamuka kao sretnu. Iz jednogminutnog videa National Geographic dokumentarnog filma „For the love of Fashion“ o pitanjima i izazovima održivijeg pamuka je vidljivo da otac koji nije školovan zahvaljujući organskom pamuku može poslati svoju djecu u školu, kako više ne koristi pesticide koje je prije koristio, te razne druge koristi uzgoja organskog pamuka.<sup>39</sup>

### 5.4. Zaposlenici

Današnje okruženje zahtijeva od poslovnog subjekta ili organizacije da se nosi s nekoliko glavnih izazova. Glavni zadatak poslovnog subjekta ili organizacije je stvaranje vrijednosti, što se tradicionalno shvaća kao koncept područja financija i računovodstva. Međutim, današnje vrijednosti se temelje na vođenju ljudskih resursa, kao područja od temeljne važnosti za jedan poslovni subjekt u konkurentnom okruženju. Upravljanje ljudskim resursima shvaća vrijednost ne samo kao profit po radniku nego i kao dugoročno stvaranje vrijednosti u organizaciji i to kroz:<sup>40</sup>

- razvoj radnika

---

<sup>38</sup> Naziv stranice: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/drustvena-odgovornost-za-jacanje-konkurentnosti-kompanija-222891> pristupljeno 11.06.2019.

<sup>39</sup> Naziv stranice: [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=60&v=-Ln4v3\\_pwDQ](https://www.youtube.com/watch?time_continue=60&v=-Ln4v3_pwDQ) pristupljeno: 13.06.2019.

<sup>40</sup> Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentne prednosti*. Zagreb: Mate d.o.o. str. 423.

- zadovoljstvo radnika
- sustav napredovanja radnika u organizaciji

Poslovni subjekti, kao i druge organizacije, u području upravljanja ljudskim resursima podrazumijevanju sljedeće aspekte koji im pomažu u ostvarivanju konkurentske prednosti:<sup>41</sup>

- međudjelovanje poslovnog subjekta i okruženja
- pribavljanje i priprema kadrova
- razvoj kadrova
- nagrađivanje kadrova
- oblikovanje i vrednovanje posla

Brojne strane kompanije, kao npr. Calzedonije, Boxmarka, HAIX-a, Wollsdorfa i dr., otvorile proizvodne pogone u industrijskim zonama na području sjeverozapadne Hrvatske, bilo da su ih izgradile tzv. greenfield-investicije ili da su započele s radom u već postojećim, prenamijenjenim tvorničkim pogonima tzv. brownfield-investicije.

Proizvodnja ovih kompanija temelji se na uvezenom dizajnu, znanju i sirovinama i uglavnom je namijenjena izvozu, a komparativne prednosti sjeverozapadne Hrvatske, zbog kojih su te kompanije ovdje i locirale svoju proizvodnju, jesu geografska blizina tržištu Zapadne Europe, što smanjuje troškove prijevoza, te stručna, iskusna i jeftina radna snaga.

U nastavku je naveden primjer svjedočanstva rada u jednoj od tvornica iz tekstilno-kožarske branše:<sup>42</sup>

„Tvornica se bavi obučarskom i kožarskom proizvodnjom, zapošljava više stotina radnika, od kojih većinu čine žene. Poduzeće posluje pozitivno, proizvede se više od milijun pari obuće godišnje, dio za stranog kooperanta, a dio vlastitog programa. Poduzeće i poslodavac dobivaju razne nagrade – za društveno odgovorno poslovanje, za najboljeg izvoznika, za zapošljavanje mladih, stručno osposobljavanje. Kroz proizvodne pogone defiliraju ministri i saborski zastupnici. Novinari i TV-kamere nisu rijetka pojava.

---

<sup>41</sup> loc. cit.

<sup>42</sup> Naziv stranice: <https://www.ris.com.hr/zivot-u-tekstilnoj-industriji-od-radnog-logora-do-nesigurne-starosti> pristupljeno: 08.09.2019.

Prosječna plaća je minimalac, s time da određen broj radnika ne dobije čak ni to. Rad je dvosmjenski i normiran. Svatko ima pravo na pauzu, ali je se mnogi odriču kako bi uspjeli zadovoljiti normu, koja je u najmanju ruku nerealna. Pa se u jutarnju smjenu dolazi ranije, radi se pod pauzom, dio posla odnosi se doma; sve kako bi se ispoštovala gola norma. Svaki radnik ima pravo i na kraći odmor, prije i nakon pauze, ali ženama koje sjede osam sati i imaju problema s mjehurom ili kralježnicom tih pet minuta ne znači ništa. Subote su većinom radne, na plaći prikazane dijelom kao prekovremeni rad, a dijelom kao preraspodjela. No pri obračunu plaće smanji se osnovica, pa za četiri odrađene subote radnik zaradi 100 kuna više nego za mjesec kada nije bilo prekovremenog rada.

Zbog dugotrajnog rada u istom položaju, rada na normi, bez pauze i godišnjeg odmora, bolovanja radnica nisu rijetkost. Poslodavac tada često zove liječnike opće prakse i raspituje se o razlozima bolovanja te radnicama prijeti otkazima ako se u najkraćem roku ne vrate na posao. Nepisano je pravilo da majke ne smiju na bolovanje zbog bolesti djeteta. Poslodavac je pod izlikom smanjenja opsega posla počeo masovno otkazivati ugovore o radu baš i samo radnicama koje su češće na bolovanju. Božićnu nagradu u cijelosti dobivaju samo one koje nisu bile na bolovanju, ostalima se smanjuje za dane provedene na bolovanju, a oni koji su bili na dužim bolovanjima ne dobivaju ništa.

Nezadovoljstvo i strah vladaju među radnicama. Šefovi na razne načine ponižavaju radnice, nazivaju ih pogrđnim imenima, vrijeđaju zbog tjelesne težine. Na radna mjesta dolazi se sa strepnjom i grčem u želucu.

Pravo na godišnji odmor postoji u teoriji. Radnica ima pravo koristiti jedan dan godišnjeg odmora kada njoj odgovara, a ostalim danima raspolaže poslodavac. Ako su ispoštovani rokovi isporuke, postoji kolektivni godišnji odmor. U protivnom godišnjeg odmora nema, pa se događa da radnici cijele godine ne odu na odmor.“

## 5.5. Zaštita okoliša

Kao pozitivan primjer izdvaja se poznata švedska multinacionalna tvrtka H&M, koja prakticira reciklažu odjeće u svojoj proizvodnji te kupce potiče na istu. Naime kupac za donesenu vreću odjeće ostvaruje popust od 15% na odabrani komad.

Zahvaljujući upravo toj inicijativi, skupljeno je milijun i pol kilograma odjeće. Točnije, 1,676.124 kilograma stare i iznošene odjeće u posljednjih pet godina otkako je vodeća marka visoke ulične mode H&M uveo ovu inicijativu kako bi kupce potaknuo na recikliranje starog tekstila.

Sva sakupljena odjeća odlazi u modernu tvornicu nadomak Berlina. Uz H&M i ostali lideri u modnoj industriji, kao što su Guess, Nike, Branshes i mnogi drugi, udružili su se u globalni projekt održivog razvoja u tekstilnoj industriji nazvan I:C, skraćeno od I:Collect, odnosno u prijevodu "ja skupljam".

Tvornicu Soex u njemačkom Wolfenu nudi inovativna rješenja za skupljanje, razvrstavanje, ponovnu upotrebu i recikliranje stare odjeće i cipela. Tamo se iskorištava gotovo sve, pa čak i sama prašina nastala od recikliranja.

Soex je već 25 godina vodeća kompanija u svijetu na području reciklaže tekstila. Pogone unutar hale dijele gigantski zidovi naslaganih vrećica s iznošenom odjećom. Svaka vrećica otvara se ručno, a djelatnici razvrstavaju odjeću najprije prema vrsti korištenja; hlače na jednu hrpu, majice na drugu, jakne na treću i tako redom. Zatim se razvrstavaju prema vrsti materijala; pamuk na jednu stranu, a sintetika na drugu, kako bi se pripremile za daljnje procese obrade. Svaki dan 550 radnika tvrtke Soex procesuiraju oko 300 tona rabljene odjeće, a cilj im je postignuti iskoristiti sve sirovine pristigle na reciklažu (engl. zero waste).

Veći dio odjeće namijenjene za reciklažu, čak oko 60%, ponovno se distribuira uglavnom u zemlje trećeg svijeta kao second hand odjeća ili se kroz sustav ponovnog korištenja (engl. Re-Used) u svojoj originalnoj formi upotrebljava na potpuno nov način.

Drugi dio, oko 34% prikupljene odjeće, koristi se kroz sustav recikliranja (engl. Re-Cycle), konvertira se u nov industrijski proizvod, a tekstil koji se ne može reciklirati, oko 6%, koristi se kao gorivo u proizvodnji energije.

Sav tekstilni otpad strojno se trga na sitne niti, koje na taj način postaju primarna sirovina za proizvodnju vlakana u industriji netkanog tekstila. Mješavine vlakana upotrebljavaju se i u građevinarskoj te automobilskoj industriji.

Nenosivi komadi odjeće recikliraju se kako bi se, ovisno o postojećim tehnologijama, naime za neke materijale još uvijek ne postoje adekvatne tehnologije, koristili za proizvode u drugim industrijama. Svi metalni dijelovi odjeće, kao što su zakovice, gumbi ili kopče, mehanički se odstranjuju i dalje koriste i prerađuju u metalnoj industriji. Posebno apsorbirajući tekstil koristi se za izradu krpa za čišćenje u kućanstvu, dok se neki koriste za proizvodnju slikarskog platna. Čak se i prašina nastala tijekom mehaničkog recikliranja kompresira u brikete i dalje koristi za proizvodnju kartona.

Godišnje se baci više od 10,5 milijuna tona odjeće. Do te brojke dovodi fenomen tzv. brze mode, koju proizvode robne marke visoke ulične mode, kao što su neki od najpoznatijih; Zara, Mango i H&M.

Trenutni, linearni, model proizvodnje i potrošnje odjeće uzrok je mnogih negativnih učinaka na okoliš i znatnog gubitka ekonomske vrijednosti. Svake sekunde otprilike kamion tekstila završi na otpadu ili je spaljen. Procjena je da se svake godine gubi 500 milijardi dolara na jedva nošenoj odjeći, koja se vrlo rijetko reciklira. Ako se ništa ne promijeni, do 2050. godine modna industrija trošit će jednu četvrtinu maksimalne dopuštene količine ugljika na svjetskoj razini. Takvim postupanjem se zagađuje okoliš. Odjeća godišnje ispusti oko pola milijuna tona mikrovlakana u ocean, čemu je protuvrijednost otprilike jednaka 50 milijardi plastičnih boca.

Partneri ove hvale vrijedne inicijative su ujedno i najveći zagađivači u modnoj industriji, kao što su primjerice H&M i Nike. No njihova potpora daje velik doprinos prema kružnom gospodarstvu. H&M je prva modna kompanija koja je uvela prikupljanje odjeće u svojim prodavaonicama diljem svijeta. Tijekom 2017. prikupili su 17.771 tona tekstila kroz inicijativu za skupljanje odjeće za ponovnu uporabu i

recikliranje. Danas, oko 60% pamuka koji koriste u svojoj proizvodnji je održiv, a cilj do 2020. godine, im je koristiti do 100% održivog pamuka.<sup>43</sup>

## 5.6. Značaj opskrbnih lanaca od proizvodnje do prodaje

U nastavku će biti prikazan opskrbni lanac od proizvodnje do prodaje na primjeru poznate robne marke Zara.

U 2012. godini, Inditex, Orteina matična tvrtka sastavljena od Zare i ostalih maloprodajnih konceptata i dobavljača, izvijestila je o ukupnoj prodaji u iznosu od 20,7 milijardi američkih dolara, pri čemu je Zara predstavljala čak 66%, odnosno 13,6 milijardi američkih dolara.

Najznačajnija konkurentna prednost Zare je njihov opskrbni lanac. Zara proizvodi oko 450 milijuna predmeta godišnje. Redovne, male serije isporučuju se s velikom preciznošću dva puta tjedno u sve njihove trgovine širom svijeta. Osiguravanje da sve ovo teče bez problema, Zara posluje na način da vrši češću i jaču kontrolu svog proizvodnog i opskrbnog lanca od većine svojih konkurenata. Tvrtka Prilagođava dizajniranje, proizvodnju, distribuciju i prodaju odjeće u roku od dva tjedna od prvobitnog dizajna koji se prvi put pojavio na modnim pistama što je znatno brže od prosječnih šest mjeseci, koliko je inače potrebno za proizvodnju predmeta iz modne industrije.

Tvrtka posjeduje opskrbni lanac i natječe se u brzini distribucije proizvoda do tržišta, doslovno utjelovljujući ideju tzv. brze mode. Zarin se uspjeh oslanja na zadržavanje značajnog dijela svoje proizvodnje i osiguravanje da vlastite tvornice rezerviraju 85% svog kapaciteta za prilagodbe tijekom sezone. Interna proizvodnja omogućava organizaciji da bude fleksibilna u količini, učestalosti i raznolikosti novih proizvoda koji će se lansirati. Tvrtka se često u velikoj mjeri oslanja na sofisticirane uređaje za nabavu, rezanje i šivanje tkanina koje su bliže dizajnerskom sjedištu u Španjolskoj.

---

<sup>43</sup> Naziv stranice: <https://www.jutarnji.hr/life/moda-i-ljepota/jutarnji-u-carstvu-reciklaze-kako-modni-div-rjesava-svjetski-problem-smeca-iznosene-hlace-mozda-su-zavrsile-u-sjedalu-novog-auta-ili-kao-karton/7737003/> pristupljeno 17.08.2019.



Plaće europskih radnika ipak su veće od onih u zemljama u razvoju. Zara također izbacuje šest mjeseci unaprijed samo 15% do 25% sezone i zaključava tek 50% do 60% svoje linije do početka sezone, što znači da je do 50% odjeće dizajnirano i proizvedeno usred sezone. Ako određeni stil ili dizajn postanu novi engl. must-have na ulici, Zara se upusti u posao. Dizajneri otkrivaju nove stilove i brzo ih prate do trgovina, dok trend i dalje jača.

Menadžeri u trgovinama komuniciraju s kupcima i traže povratne informacije kupaca o tome što vole, što im se ne sviđa i što traže. Ti podaci o predviđanju potražnje odmah se vraćaju Zarinim dizajnerima, koji na licu mjesta počinju skicirati. Zara također ima dodatni kapacitet za brzi odgovor na potražnju kupaca. Npr., radi se obično 4,5 dana tjedno u punom kapacitetu, ostavljajući prostora za dodatne smjene i privremeni rad po potrebi. Taj način poslovanja se prakticira zbog česte isporuke i većeg broja kupaca u trgovinama, stvarajući okružje nestašice i mogućnosti.

Zarina poslovna strategija omogućava tvrtki da prodaje više predmeta po punoj cijeni zbog osjećaja oskudice i ekskluzivnosti koju tvrtka odiše. Ukupni troškovi Zare minimizirani su jer je roba koja je obilježena znatno smanjena u usporedbi s konkurentima. Zara ostvaruje 85 % zarade od pune cijene odjeće, dok prosjek u industriji iznosi 60% do 70%. Neprodani artikli čine manje od 10% zaliha, u usporedbi s prosjekom industrije koja ima prosjek od 17% do 20%. To je i razlog zašto si Zara može pružiti dodatni trošak rada i dostave potreban za prilagodbu i zadovoljenje potreba kupaca.

U Zarinim skladištima teško da će biti viška zaliha. U cijelom opskrbnom lancu opskrbe maksimalno se smanjuju viškovi, sve od sirovina do gotovih odjevnih predmeta na policama. Uvode se modeli za optimizaciju zaliha kako bi poduzeću pomogli u određivanju količine koja bi se trebala isporučiti u svaku njezinu maloprodajnu trgovinu putem pošiljki koje izlaze dva puta tjedno. Dostavljene zalihe strogo su ograničene, osiguravajući da svaka trgovina prima samo ono što želi. To odaje dojam marke koja je ekskluzivna, izbjegavajući gomilanje nepoželjnih zaliha.

Ovaj brzi zaokret u sezoni, iz proizvodnih pogona smještenih u neposrednoj blizini Zarinog distribucijskog sjedišta u Španjolskoj, omogućuje isporuku češće i u manjim serijama. Ako se dizajn koji Zara žurno stvara kako bi bila u tijeku s najnovijim trendom ne prodaje dobro, nanosi se malo štete. Serija takvih proizvoda

je mala, tako da nema puno neprodane robe na zalih. A kako je neuspjeli pokušaj praćenja najnovijeg trenda brzo završio, Zara preostaje vrijeme da isproba drugi stil, a potom i slijedeći.

Zara drži predvidljiv i brz ritam, temeljen na brzom isporuci u trgovine. Svaka Zarina prodajna jedinica šalje dvije narudžbe tjedno u određene dane. Kamioni odlaze u točno određeno vrijeme, a pošiljke stižu u trgovine također u određeno vrijeme. Odjeća i cijena je već obilježena po dolasku na odredište, što znači da je odmah spremna za prodaju. Kao rezultat ovog jasno definiranog ritma, svaki zaposlenik koji je uključen u lanac opskrbe - od dizajna do nabave, proizvodnje, distribucije i maloprodaje - poznaje vremenski raspored i način na koji njihove aktivnosti utječu na ostale funkcije. To se zasigurno odnosi i na Zarine kupce koji znaju kada treba posjetiti trgovine opskrbljene novim odjevnim predmetima.

Zara se oslanja na centralizirano izvršavanje narudžbi ono što omogućava kompaniji održavanje nevjerojatno učinkovitih radnih tijekova - od početnog dizajna do isporuke trgovinama i kupcima. Pristup tvrtke samo je još jedan primjer zašto su pojednostavljene operacije i upravljanje lancem nabave presudni za profitabilnost tvrtke. Zara je snažna distributivna mreža koja omogućuje tvrtki da isporuči robu u svoje europske prodavaonice u roku od 24 sata, a do američkih i azijskih prodajnih mjesta u roku kraćem od 40 sati. Sa svojim vertikalno integriranim opskrbnim lancem, omogućava masovnu proizvodnju pod kontrolom, što dovodi do dobrog upravljanja zalihama, manje sniženja, veće profitabilnosti i stvaranja vrijednosti za dioničare u kratkom i dugom roku. Zara želi biti u tijeku s najnovijim trendovima i odizati ekskluzivnošću, ali njezin je opskrbni lanac pozadina svega.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup>Naziv stranice: <https://www.tradegecko.com/blog/supply-chain-management/zara-supply-chain-its-secret-to-retail-success> pristupljeno: 09.09.2019.

## 6. ZAKLJUČAK

Etiku i poslovanje potrebno je sjediniti. Uz brojne obveze i probleme s kojima se menadžeri nose nije jednostavno ulagati i u etično poslovanje, no etika je važna zbog zadovoljstva kupaca i zaposlenika, održivog poslovanja tvrtke i zaštite okoliša. Tvrtke koje temelje svoje poslovanje na etičnom i moralnom ponašanju jačaju svoj ugled i lojalnost u odnosu s poslovnim partnera, u javnosti i društvu općenito. Sve navedeno ima snažan utjecaj na ostvarivanje dugoročne poslovne uspješnosti i dobre financijske rezultate, što je i glavni cilj poslovanja.

Ugled pojedine organizacije teško se stječe, dugim i poštenim radom uz velika odricanja, a lako ga je izgubiti jednom neetičnom ili krivom odlukom, iz čega se može zaključiti da svaka organizacija koja dugoročno misli o svom poslovanju mora poslovati po etičkim pravilima.

U praksi se pokazalo kako tvrtke koje imaju ugled i dobru reputaciju vlastitog poslovanja konkurentnija su na tržištu, lakše privlače potrošače, lakše povećavaju svoj tržišni udio, čak mogu imati i više cijene te će jednostavnije privući investitore. Dobra korporacijska reputacija pozitivno utječe na odluke dioničara i na taj način direktno utječe na financijske rezultate poslovanja. Također značajnu ulogu u oblikovanju percepcije poslovanja imaju mediji i odnosi s javnošću, stoga je način komunikacije postao iznimno bitna stavka koja povezuje poslovanje i kupce.

Preduvjet etičnog poslovanja je stvaranje i unapređivanje etičnog kodeksa organizacije koji služi kao vodilja za etičnost u poslovanju u kojem ključnu ulogu ima vodstvo. Također je bitno da poslovna etika ne ostane samo u teoriji, već da se i implementira u poslovni sustav, odnosno da se stvori i održi etička kultura u organizaciji. Zakoni su okvir poslovnog ponašanja, no nisu dovoljni i za odgovore na kompleksna etička pitanja. Sa svojim vodstvom na čelu, organizacija treba preuzeti odgovornost za stvaranje i održavanje etičnosti u organizaciji.

Etika u poslovanju može doprinijeti organizaciji u postizanju konkurentne prednosti, te osigurati diferencijaciju u odnosu na konkurenciju. Etika i gospodarstvo mogu i trebali bi biti u sintezi i stvarati jednu cjelinu jer samo poslovanje koje se temelji na etičnosti daje sigurnost i budućnost razvoja. S ciljem razvoja etičnog poslovanja neophodno je razvijati etiku odgovornosti koja znači odgovornost društva

u cjelini za vlastitu budućnost. Kao je vidljivo iz primjera obrađenih u radu, tvrtke koje posluju etično i prakticiraju društveno odgovorno poslovanje stječu ugled, reputaciju i lojalnost kod svojih kupaca te u tekstilnoj industriji općenito.

## 7. POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Anić, V., *Rječnik hrvatskoga jezika*, Zagreb, Novi Liber 1991.
2. Klaić, B., *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb 1983.
3. Filipović, *Rječnik stranih riječi*, Zagreb 1984.
4. *Webster's New World Dictionary*, W. P. New York, 1960.
5. *Greek Philosophical Terms*, C. Stewart, Routledge London 1980.
6. Čehok, I., *Etika*, Školska knjiga, Zagreb 1977.
7. Blitman, B. A., *Conflict Resolution Techniques*, Commercial Law Bulletin, 2002.
8. Bahtijarević- Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
9. Daft, R. L., *The New Era of Management*, International Edition, Thompson, South-Western, China, 2006.
10. Srića, V., *Inventivni menadžer u 100 lekcija, kako postati i ostati pobjednik*, Zagreb, Znanje 2003.
11. Blanchard, K., Peale, N. V., *Moć etičkog poslovanja*, Zagreb, Horvat Elektronika, 1990.
12. Krizmanić, M., *Tkanje života*, Zagreb, Profil International d.o.o., 2009.
13. Burilović, L., *Hrvatska gospodarska komora- Kodeks etike u poslovanju*, Intergrafika TTŽ, Zagreb, lipanj 2016.
14. Knežević, A. N., *A što s maslinom*, Zagreb, Mozaik knjiga, 2004.
15. Kotler, P., *Upravljanje marketingom: Analiza, Planiranje, Primjena Kontrola: Stvaranje zadovoljstva kupaca pomoću kvalitete, usluge i vrijednosti*, Zagreb, Mate, 2009.
16. Renko, N., *Strategija marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005.
17. Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M, *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*. Zagreb: Mate d.o.o., 2006.

#### Internetski izvori:

1. Naziv stranice: <https://marijarudec.wordpress.com/eticnost-u-marketingu/> pristupljeno 09.07.2019.
2. Naziv stranice: <https://marijarudec.wordpress.com/eticnost-u-marketingu/> pristupljeno 09.07.2019.
3. Naziv stranice: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:H%26M-Logo.svg> pristupljeno 29.08.2019.
4. Naziv stranice: <https://en.wikipedia.org/wiki/C%26A#/media/File:Logo-ca-red.svg> pristupljeno 29.08.2019.
5. Naziv stranice: <http://www.aethic.de/zertifizierungen/hm-conscious-collection-organic-cotton/> pristupljeno 29.08.2019.
6. Naziv stranice: <https://www.textilegence.com/en/ca-recognized-as-the-worlds-largest-user-of-organic-cotton/> pristupljeno 29.08.2019.
7. Naziv stranice: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/konkurentska%20prednost%20-%20niski%20tro%C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf> pristupljeno 07.07.2019.
8. Naziv stranice: <https://www.cea-policy.hr/upravljanje-kvalitetom-kao-konkurentska-prednost/> pristupljeno 16.08.2019.
9. Naziv stranice: <https://lider.media/arhiva/100/> pristupljeno 22.08.2019.
10. Naziv stranice: <https://www.vecernji.hr/lifestyle/lazni-organski-pamuk-u-bio-kolekcijama-kuca-ca-i-hm-87499> pristupljeno 23.08.2019.
11. Naziv stranice: <https://lider.media/arhiva/100/> pristupljeno 22.08.2019.
12. Naziv stranice: <https://pretafinir.hr/eticka-i-odrziva-proizvodnja-radne-odjece/> pristupljeno 31.07.2019.
13. Naziv stranice: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/drustvena-odgovornost-za-jacanje-konkurentnosti-kompanija-222891> pristupljeno 11.06.2019.
14. Naziv stranice: [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=60&v=-Ln4v3\\_pwDQ](https://www.youtube.com/watch?time_continue=60&v=-Ln4v3_pwDQ) pristupljeno: 13.06.2019.
15. Naziv stranice: <https://www.ris.com.hr/zivot-u-tekstilnoj-industriji-od-radnog-logora-do-nesigurne-starosti> pristupljeno: 08.09.2019.
16. Naziv stranice: <https://www.jutarnji.hr/life/moda-i-ljepota/jutarnji-u-carstvu-reciklaze-kako-modni-div-rjesava-svjetski-problem-smeca-iznosene-hlace->

[mozda-su-završile-u-sjedalu-novog-auta-ili-kao-karton/7737003/](https://www.mozda-su-završile-u-sjedalu-novog-auta-ili-kao-karton/7737003/) pristupljeno  
17.08.2019.

17. Naziv stranice: <https://www.tradegecko.com/blog/supply-chain-management/zara-supply-chain-its-secret-to-retail-success> pristupljeno:  
09.09.2019.

#### Časopisi:

1. Farrell B. J., Cobbin D. M., Farrell H. M., *Codes of ethics, Their evolution, development and other controversies*, Journal of Management Development, Vol. 21, Br. 2, 2002., str. 152.-163.
2. Bartolić, Z., Prelas Kovačević A. Praktični menadžment, Vol. II, Br. 2, str. 81-82.

#### 8. POPIS SLIKA

Slika 1. Klasifikacija etičnosti odluka.....	5
Slika 2. Učinci etičnog poslovanja i etičkih programa.....	9
Slika 3. Kriteriji etičnog odlučivanja.....	13
Slika 4. Logo tvrtke H&M.....	18
Slika 5. Logo tvrtke C&A.....	18
Slika 6. H&M i oznaka organskog pamuka.....	19
Slika 7. C&A i oznaka bio pamuka.....	19

## 9. SAŽETAK

U radu se definira poslovna etika i konkurentna prednost koju organizacija postiže implementacijom etike u sustav poslovanja. Također, globalizacija je bitan element koji značajno utječe na implementaciju poslovne etike u području zakonodavstva, kulture, te u području društveno odgovornog poslovanja. Organizacije trebaju težiti uspješnom usklađivanju etičnosti i profitabilnosti u svom poslovanju. Organizacije koje se koriste neetičnim strategijama narušavaju si ugled i reputaciju, te na taj način dolazi do negativnih posljedica.

U radu se također navode determinante poslovne etike, od kojih vodstvo ima najvažniju ulogu kod uvrštavanja etike u poslovanje. Ako vodstvo promiče etičke vrijednosti, tada vlastitim primjerom pozitivno utječe na ostale sudionike poslovanja te stvara pozitivno ozračje unutar organizacije. Nastavno tomu, pozitivno ozračje unutar organizacije doprinosi postizanju boljih poslovnih rezultata. Etički kodeks je također jedan od programa i mjera koje se koriste u praksi suvremenih organizacija.

Rad se osvrće na činjenicu da organizacije s razvijenim etičkim identitetom postižu bolje rezultate na području postizanja zadovoljstva kod potrošača, poslovnih partnera i zaposlenika što u konačnici utječe na financijsku uspješnost poslovanja, te ugled i reputaciju organizacije.

Svrha i cilj ovog rada je analizirati i ukazati na važnost uvrštavanja etičnog i moralnog ponašanja u poslovanje tvrtke, te kako profit i etika u poslovanju idu zajedno.

Ključne riječi: poslovna etika, konkurentna prednost, odlučivanje, vodstvo, društveno odgovorno poslovanje



## 9. SUMMARY

The paper defines business ethics and the competitive advantage that an organization achieves by implementing ethics into its business system. Also, globalization is an essential element that significantly influences the implementation of business ethics in the field of legislation, culture, and in the area of corporate social responsibility. Organizations should strive for successful alignment of ethics and profitability in their operations. Organizations using unethical strategies are damaging their reputation and reputation, and thus have negative consequences.

The paper also outlines the determinants of business ethics, of which leadership plays the most important role in incorporating ethics into business. If leadership promotes ethical values, then by its own example it positively influences other business participants and creates a positive atmosphere within the organization. Furthermore, a positive atmosphere within the organization contributes to better business results. The Code of Ethics is also one of the programs and measures used in the practice of contemporary organizations.

The paper focuses on the fact that organizations with a developed ethical identity achieve better results in achieving satisfaction with consumers, business partners and employees, which ultimately affects the financial performance of the business, and the reputation and reputation of the organization.

The purpose and purpose of this paper is to analyze and point out the importance of incorporating ethical and moral behavior into a company's business, and how profit and ethics in business go together.

Keywords: business ethics, competitive advantage, decision making, leadership, corporate social responsibility