

# Primjena etike u marketinškim aktivnostima poduzeća

---

**Maljić, Kristina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:137:912121>

*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“**

**KRISTINA MALJIĆ**

**PRIMJENA ETIKE U MARKETINŠKIM**  
**AKTIVNOSTIMA PODUZEĆA**

Diplomski rad

Pula, srpanj 2022.

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

**KRISTINA MALJIĆ**

# **PRIMJENA ETIKE U MARKETINŠKIM AKTIVNOSTIMA PODUZEĆA**

Diplomski rad

**JMBAG: Kristina Maljić, redoviti student**

**Marketinško upravljanje: 0303074554, vanredni student**

**Predmet: Etika u marketingu**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

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

Pula, srpanj 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Kristina Maljić, kandidat za prvostupnika ekonomije, smjera NAPIŠI SMJER, 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, XX. srpanj 2022. godine



## **IZJAVA o korištenju autorskog djela**

Ja, **Kristina Maljić**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „**PRIMJENA ETIKE U MARKETINŠKIM AKTIVNOSTIMA PODUZEĆA**“ 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, XX. srpanj 2022. godine

Potpis

---

# Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Cilj i svrha istraživanja .....	2
1.2. Struktura rada.....	2
1.3. Znanstvene metode istraživanja .....	2
2. PRIMJENA MARKETINŠKE ETIKE U POSLOVANJU .....	3
2.1. Definicija i odrednice marketinške etike .....	3
2.2. Komponente i politike marketinške etike .....	6
2.3. Marketinška etika u kontekstu korporativnih politika i održivih inicijativa .....	12
2.4. Etička odgovornost menadžera.....	15
3. OBILJEŽJA MARKETINŠKE ETIKE .....	22
3.1. Principi marketinške etike .....	22
3.2. Opći pristup segmentaciji .....	25
3.2.1. Temeljni pristup segmentacije .....	25
3.2.2. Marketing prema djeci kao ciljnom segmentu.....	26
3.2.3. Marketing prema ženama kao ciljnom segmentu .....	32
3.3. Strategija etike u odnosu na konkurenciju.....	36
3.4. Strategija etike u odnosu na marketinški splet .....	38
3.4.1. Proizvod .....	39
3.4.2. Cijena .....	40
3.4.3. Promocija .....	43
3.4.4. Distribucija.....	44
4. PRIMJENA POSLOVNE ETIKE U MARKETINŠKIM AKTIVNOSTIMA PODUZEĆA LEDO D.D.....	45
4.1. Neetične marketinške prakse - primjeri u svijetu .....	45
4.2. Prikaz etičnih marketinških praksi u Ledo .....	50
4.2.1. LEDO D.D. – poslovni profil poduzeća .....	50
4.2.2. Primjena etike u marketinškim aktivnostima Leda .....	52
4.2.3. Primjena etike prema ciljnim skupinama .....	53
4.2.4. Primjena etike prema marketinškom spletu .....	54
4.2.5. Primjena etike u odnosu na konkurenciju .....	57
4.2.6. Društvena komponenta u odnosu na zaposlenike i druge dionike.....	58
4.3. Kritički osvrt na provedeno istraživanje .....	60
5. ZAKLJUČAK.....	62

LITERATURA .....	64
POPIS SLIKA .....	69
POPIS TABLICA.....	70
SAŽETAK .....	71
SUMMARY .....	72

# 1. UVOD

Marketinška etika u funkciji je kao moralna načela i vrijednosti kojih se treba pridržavati tijekom provođenja svih marketinških aktivnosti. One su smjernice koje omogućuju tvrtkama da odluče o svojim etičnim marketinškim strategijama. Takve strategije uvelike ovise o nečijoj prosudbi, odnosno o pravom i krivom ponašanju u marketinškim aktivnostima. Svako neetično ponašanje nije nužno protuzakonito. Kada neka poduzeća iznose bilo kakve tvrdnje o svojim proizvodima i ne mogu ispuniti te tvrdnje, to se može nazvati neetičkim ponašanjem.

Slijedenje marketinške etike postalo je ključno u današnje vrijeme jer djeluje kao dugoročne tehnike izgradnje vrijednosti marke, prenošenja od usta do usta i izgradnje povjerenja. Te tehnike poduzećima omogućuju unapređenje prisutnosti proizvoda ili usluge, potencijalnih kupaca i prodaje. Marketinška etika je orijentirana na etička marketinška načela i standarda koji pokazuju prihvatljivo marketinško ponašanje. Etički marketing je vitalni dio marketinga, što ga čini doista ključnim za razumijevanje etičkog ponašanja u marketinškim aktivnostima.

Marketinška etika njeguje poštenje u svim njihovim oglasima. Bilo kakve lažne tvrdnje prema kupcima, zadiranje u privatnost potrošača, stvaranje stereotipa i ciljanje na ranjivu publiku (poput djece i starijih osoba) smatraju se neetičkim.

Etički marketing odnosi se na obvezu svih u lancu vrijednosti, posebno poduzeća, da osigura da se sve marketinške aktivnosti pridržavaju temeljnih etičkih načela, uključujući integritet, poniznost i poštenje - kako interno tako i izvana. Cjelokupan sustav etičkih vrijednosti i ponašanja na tržištu s vremenom je postao prioritetan u zadovoljavanju želja i potreba javnosti. To je okrenulo primarni fokus tržišta prema kupcima jer je važna ravnoteža ostvarenja interesa svih dionika koliko je moguće, a takvo usmjerenje ka kupcima uključuje uvažavanje etičkih vrijednosti, ali ne samo kupaca, nego i svih dionika. To je uglavnom zbog dva međutjecaja: kada postoji etičko ponašanje sa strane organizacije, postoji snažniji pozitivan stav javnosti i svih uključenih dionika prema različitim uslugama i robama. Međutim, kako bi njihovi napori bili valjani široj javnosti is vim dionicima, moraju se pridržavati određenih marketinških standarda.



## **1.1. Cilj i svrha istraživanja**

Cilj je diplomskog rada prikazati primjenu marketinške etike u poslovanju kroz teorijske odrednice obilježja uloge marketinške etike u marketinškim aktivnostima poduzeća te putem provjera teorijskih postavki u praksi poduzeća Ledo d.d. prikazati kako djeluje marketinška etika u praksi. Svrha rada jest ukazati na nužnost i važnost marketinške etike u aktivnostima poduzeća jer pomoću takvih postupaka poduzeća grade svoju pozitivnu reputaciju te pošteno tretira kupce i sve druge dionike.

## **1.2. Struktura rada**

Struktura diplomskog rada podijeljena je na pet poglavlja. U prvom poglavlju prikazana je primjena marketinške etike u poslovanju, gdje su opisane definicija i komponente marketinške etike, marketinška etika u kontekstu korporativnih politika te etička odgovornost menadžera. U trećem poglavlju prikaza su obilježja marketinške etike u odnosu na ciljne segmente, konkurenciju, marketinške aktivnosti te marketinški splet. Četvrto poglavlje je aplikativno i prikazuje primjenu neetičnih praksi u marketingu, kao i marketinške etike u poduzeću Ledo d.d., gdje će se opisati strategija etike u odnosu na konkurenciju, ciljne segmente, marketinški splet i zaposlenike te će se dati kritički osvrt na provedeno istraživanje.

## **1.3. Znanstvene metode istraživanja**

U radu će se, u odgovarajućim kombinacijama, primijeniti sljedeće znanstveno – istraživačke metode: opisna metoda, metoda komparacije, metoda generalizacije, metoda apstrakcije, metode analize i sinteze te metode indukcije i dedukcije.

## **2. PRIMJENA MARKETINŠKE ETIKE U POSLOVANJU**

Sve veći broj poduzeća odlučuje ulagati u robne marke primjenom kojih poduzeća tako donose etičke, društveno odgovorne odluke koje nikoga ne dovode u opasnosti ili zavaravaju onoga što kupuju. Proces kupnje sve se manje odnosi na ono što je estetski lijepo i jeftino, a više na ono što je održivo i časno. Stoga je za svako poduzeće važno da učinkovito primjenjuje marketinšku etiku u svoje poslovanje.

U ovom poglavlju će biti riječi o definiciji, komponentama i politikama marketinške etike, prikazu marketinške etike u kontekstu korporativnih politika i inicijativa te etička odgovornost menadžera.

### **2.1. Definicija i odrednice marketinške etike**

Poduzeća diljem svijeta čine sve što je u njihovoj moći kako bi privukla pozornost kupaca u funkciji ostvarenja održivog rasta. Organizacije koje su društveno odgovorne u velikoj mjeri brinu o ljudima, okolišu i dobrobiti društva, čime bi osigurao opstanak i rast poduzeća na tržištu u krajnjem cilju ostvarenja što veće dobiti. Ova razina odgovornosti često pokazuje kako se poduzeće ponaša i izvršava svoje obveze.

„Marketinška etika je pridržavanje standarda ponašanja, principa i vrijednosti, te usvajanje moralnih i etičkih normi u marketinškoj struci“ (Martinović, Jurkić Majić, 2009.). U svakodnevnom se poslovanju marketinški stručnjaci susreću sa situacijama u kojima moraju odlučiti da li će njihovi postupci biti ispravni ili ne. Etičan odnos između istraživača i sudionika u procesu istraživanja tržišta smatra se temeljem istraživanja tržišta. Osnovni cilj razmišljanja o etičnosti u istraživanju tržišta jest uvažavanje interesa svih sudionika istraživačkog procesa (Soče Kraljević i Soče, 2010.).

Marketinška etika vrijednosti preuzima iz etičkih principa. Filozofija marketinške etike se temelji na osiguravanju poštenih, poštenih i odgovornih poslovnih praksi. Ona naglašava istinito izražavanje u marketinškoj komunikaciji. Politika oblikovane strategije i politike poduzeća daje uvid o njegovim poslovnim aktivnostima, od informacija o proizvodima do oglašavanja i cijena, čime se osigurava transparentnost informacija (Žitinski, 2006.). Biti etički svjestan i odgovoran znači da robna marka gradi

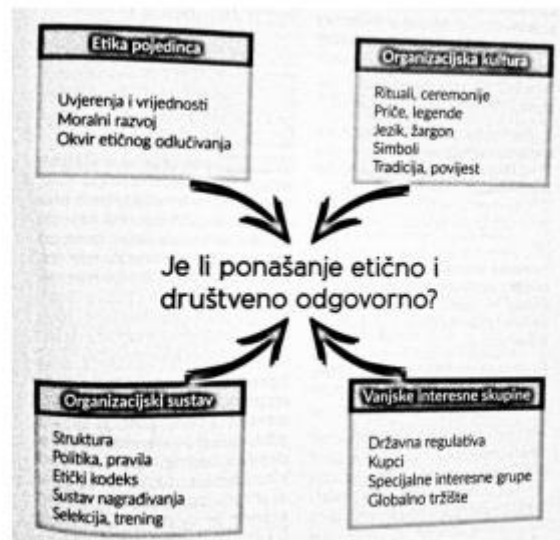
pozitivan odnos s ciljnim tržištem i potiče odnose izgrađene na povjerenju. Ima smisla uskladiti svoju strategiju s prioritetima poslovanja, što će dugoročno održati poslovanje i bazu kupaca.

Definicija marketinške etike kompleksan je sustav poimanja posebno etike te posebno njezine uloge u marketingu, pa se stoga mogu odrediti sljedeća poimanja etike:

- Etika je usko vezana uz poimanje, dobrog, lijepog, korisnog pa samim time efikasnog i ekonomičnog (Bebek i Kolumbić, 2007.).
- Poslovna etika postavlja pravila i kodekse poslovnog ponašanja u skladu sa zakonom i ljudskim pravima i principima. Predmet promišljanja poslovne etike su uzajamnost moralnog i ekonomskog kriterija, odnosno etičnog poslovanja i ekonomske učinkovitosti (Žitinski, 2006.).
- Organizacije koje žele usvojiti ili implementirati uspješne etičke marketinške prakse moraju prvo prihvatiti promjene. Ovo predstavlja veze poslovne i radne etike. To se može postići usađivanjem etike i društvene odgovornosti kao dijela radne etike (Adam, 2020.).
- Marketinška etika, a prvenstveno društvena odgovornost poduzeća na svjetskom nivou je postala sve unosnija. Sve veći broj potrošača bira proizvode društveno odgovornih preduzeća, a bojkotiraju proizvode onih neodgovornih (Marketingfancier, 2018.).

Na slici 1. su prikazani čimbenici koji utječu na etičko ponašanje u poslovnoj organizaciji.

Slika 1. Čimbenici koji utječu na etičko ponašanje u poslovnoj organizaciji



Izvor: Antolović K., Haramija P. (2015): Odgovorno oglašavanje, K&K promocija i HURA, Zagreb, str. 97.

Prikazana slika ukazuje kako etično i društveno odgovorno ponašanje uključuje etiku pojedinca, organizacijski sustav i kulturu te vanjske interesne skupine.

Neetične marketinške prakse svakako nisu u funkciji ostvarenja dugoročnih ciljeva poduzeća. Neetičke marketinške prakse sežu duboko i često imaju negativan učinak. Takvim praksama poduzeća često dugoročno gube povjerenje svojih kupaca. Strategije često karakteriziraju obmanjujuće marketinške strategije. Posljedice prolaska kroz obmanjujuće marketinške prakse uključuju: ozbiljne novčane kazne, gubitak tržišta, tužbu, državnu intervenciju, pa čak i zatvaranje poslovanja.

Etična poduzeća uvijek su predani osiguravanju istinitog razgovora o svojim proizvodima i uslugama. Odluke koje donose etičke tvrtke često uzimaju u obzir potrebe kupaca. Tvrtke moraju biti oprezne s neetičnim marketinškim praksama jer čak i dobronamjerna strategija može ispasti neetička i uništiti ugled za koji su bile potrebne godine da se izgradi. Najraširenije neetičke marketinške prakse uključuju (Adam, 2020.):

- Iskorištavanje emocija ljudi,
- Korištenje taktike straha,
- Pobijediti konkurenciju,
- Dijeljenje obmanjujućih informacija,

- Plagiranje sadržaja drugih,
- Preplaviti potrošače neugovornom neželjenom e-poštom, telefonom i oglasima

Za učinkovitu provedbu etičke prakse, tvrtke moraju pokazati apsolutnu predanost etičkom cilju. Jedna od najpopularnijih strategija primjene je usklađivanje filantropije s izgradnjom marke i marketingom. Strategija može privući tvrtku bliže ljudima, potaknuti prodaju i promicati pozitivnu svijest o robnoj marki. Uz dobro vodstvo i timski rad, etičke prakse mogu pomoći tvrtki u postizanju ključnih ekonomskih, društvenih i pravnih ciljeva, kao i profitabilnosti.

## **2.2. Komponente i politike marketinške etike**

Opće je shvaćanje da su poduzeća jednostavno tu da plasiraju svoje proizvode i usluge i ostvare profit. Iako je to vrijedilo do prije nekoliko desetljeća, poslovni se svijet sada uvelike promijenio u tom pogledu zbog sve veće svijesti potrošača. Mnoge velike poslovne organizacije poput Enrona, Worldcoma, Hollinger Internationala propale su zbog neetičkih poslovnih i marketinških praksi (Laszcniak et. al., 2005.). Neetičke prakse mogu imati kratkoročne koristi i dobitke, ali dugoročno će sigurno teško funkcionirati.

Kako se digitalizacija iz dana u dan poboljšava, sve vrste informacija postale su lako dostupne. To je omogućilo kupcima da postanu svjesniji i pametniji, a također je dovelo do toga da tvrtke postanu opreznije kada je u pitanju etičnost njihovih poslovnih praksi. Online marketing značajan je aspekt poslovne prakse i, kao i druge prakse, mora održavati određenu etiku, kao specifičnu primjenu.

Jedan od najučinkovitijih načina da poduzeća poboljšaju svoju marketinšku strategiju je dosljedno pridržavanje određenih etičkih načela. Neke marketinške strategije mogu privući kupce korištenjem sumnjivih praksi (kao što je slanje neželjene pošte) – ali takvo ponašanje nekih poduzeća može snositi znatne posljedice (Dahl i Eagle, 2015).

Koristeći sumnjive marketinške taktike, poduzeća štete svom dugoročnom ugledu. Ugled poduzeća nije nešto što treba shvaćati olako, jer potiče vjerne kupce.

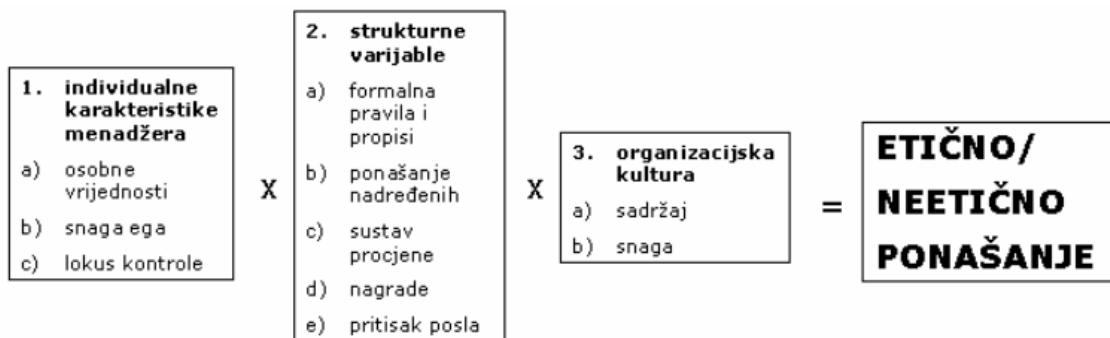
Ako se umjesto toga usredotoče na etički marketing, moći će maksimalno povećati zadovoljstvo kupaca i održati povjerenje potrošača i kredibilitet robne marke (Woolfe, 2019.). Etički marketing uvijek treba imati za cilj biti pošten. Neetičke prakse neće poduzećima jamčiti veću prodaju niti će im dugoročno nužno smanjiti troškove. Ono što radi, međutim, dovodi u opasnost održivost vlastite egzistencije s druge strane, pa je etički marketing uvijek najmudriji put do uspjeha.

Woolfe (2019) je naznačio sljedeće temeljne komponente marketinške etike:

- Biti transparentni - kad god poduzeća plasiraju proizvod ili uslugu kupcima, trebaju osigurati da budu potpuno transparentni u vezi s tim, uključujući ključne informacije o njihovoj sigurnosti i učinkovitoj upotrebi.
- Zaštititi podatke i privatnost potrošača - potrošači su sve zabrinutiji oko povjeravanja svojih osobnih podataka tvrtkama. Iz tog razloga, važno je naglasiti predanost tvrtke privatnosti potrošača.
- Posvetiti se održivosti i ljudskim pravima - etički konzumerizam postaje sve veći prioritet za mnoge kupce. Ljudi žele biti sigurni da je ono što kupuju održivo i etički proizvedeno. Poduzeća trebaju biti iskrena u pogledu svojih sastojaka, komponenti proizvoda i lanca opskrbe.
- Odgovoriti smisleno na brige potrošača - ako su kupci zabrinuti za sigurnost proizvoda ili usluge, onda to treba smatrati glavnim prioritetom tvrtke. Uvijek treba nastojati zaštititi prava potrošača i odmah istražiti svaku pritužbu.
- Povećati prednosti i minimizirajte rizike - svaka etička marketinška strategija treba nastojati donijeti korist što većem broju ljudi, a da pritom stvara što manje štete ili troškova. Cilj bi uvijek trebao biti ostvarivanje ukupnog i trajnog pozitivnog učinka.

Na slici 2. su prikazani čimbenici utjecaja na etično ponašanje u marketinškim aktivnostima.

Slika 2. Čimbenici utjecaja na etično ponašanje u marketinškim aktivnostima



Izvor: Čičin-Šain, D. (2004): Etika i društvena odgovornost menadžmenta, dostupno na

<http://www.vus.hr/Nastavni%20materijali/Osnove%20menadzmenta/4.%20Etika%20i%20drustvena%20odgovornost%20menadzmenta.pdf>, pristupljeno 22.04.2022.

Iz prikazane slike je razvidno kako etično, odnosno neetično ponašanje poduzeća ovisi o individualnim karakteristikama menadžera, strukturnim varijablama poduzeća te njegovoj organizacijskoj kulturi.

Potrošači koji se temelje na vrijednostima – ljudi koji svojim glasom izbora i kupnje proizvoda glasaju za podršku markama koji su u skladu s njihovim vrijednostima su u porastu. Ovi potrošači imaju veću razinu svijesti o važnosti korporativne društvene odgovornosti i održivosti. Ipak, markama bi se poduzeće trebalo prilagoditi na odgovor potrošača koji se temelje na vrijednostima prihvaćajući etičke marketinške prakse. Ako se to napravi ispravno, može povećati povjerenje i lojalnost kupaca i donijeti dugoročnu vrijednost robnim markama — ali čimbenici uspjeha su složeni.

Komponentne marketinške etike određene su principima etičkog marketinga. Najznačajniji principi marketinške etike su stoga sljedeći (Brenkert, 2008.):

#### 1. Transparentnost

Tijekom marketinga važno je biti transparentan u vezi sa svim detaljima, uključujući one za koje poduzeća misle da bi mogli obeshrabriti kupca da kupi njihov proizvod ili uslugu. Skrivanjem pojedinosti mogu pridobiti nekoliko kupaca, ali kao konačni rezultat izgubit će mnogo.

## 2. Poštenje

Ovaj je princip prilično jasan jer poduzeća ne smiju lagati i obmanjivati svoje kupce i investitore. Ako prekrše ovu etiku, mogu ostvariti veliku zaradu jednokratno, ali dugoročno će biti osuđeni na propast. To svakako nije prihvatljiva opcija.

## 3. Integritet

Zadržati integritet kao marketinški stručnjak znači držati se etičkih marketinških praksi i moralno ispravne stvari čak i u vremenima ekstremnog pritiska. Da bi izvršni menadžer marketinga bio uspješan, cjelovitost karaktera vrlo je ključna značajka.

## 4. Održavanje obećanja

Kada poduzeća obećavaju svojim investitorima ili kupcima, potrebno je pobrinuti se da je obećanje realno. Važno je imati istinsku namjeru da ispune obećanje koje daju. Kršenje ove etike može dovesti do narušavanja kredibiliteta tvrtke.

## 5. Odanost

Ako kupci biraju proizvode i usluge umjesto alternativa dostupnih na tržištu, poduzeća trebaju poštivati njihovu lojalnost i uzvratiti im istim osjećajem. Poduzeća se moraju suočiti s usponima i padovima. Kao poduzetnik i marketinški stručnjak, važno je ostati vjeran svojim kupcima i važno je osigurati zdrave marketinške prakse čak i u lošim vremenima.

## 6. Poštivanje privatnosti potrošača

Nažalost, postala je uobičajena praksa mnogih organizacija da trguju svojim podacima o potrošačima zbog čega su potrošači sve zabrinutiji za svoju privatnost. Ako potrošači povjeravaju svoje osobne podatke, poduzeća trebaju poduzeti svu brigu o zaštiti njihovih podataka i privatnosti.

## 7. Posvetiti se održivosti

U današnje vrijeme potrošači postaju zabrinuti kako se proizvodi proizvod koji kupuju i je li proizveden na održiv način ili ne. Odgovornost poduzeća kao trgovca je da budu iskreni u pogledu metoda i sastojaka koje koriste za proizvodnju i pritom koriste najodrživiji put.



## 8. Pokazivanje empatije

Poduzeća trebaju biti otvorena prema kupcima koji traže informacije, postavljaju upite i pritužbe i pobrinuti se da im pomognu na najbolji mogući način. Usluge i pomoć nakon prodaje jednako su važni kao i prodaja.

## 9. Maksimizirati korist, minimizirati rizik

Poduzeća trebaju pružati vrijednost za vrijeme i novac svojih kupaca. To bi bilo u najboljem interesu ne samo kupaca i investitora, već i poslovanja u cjelini jer će pomoći u stvaranju pozitivne slike u javnosti

## 10. Izostanak pretjerivanja

Dok poduzeća oglašavaju svoje proizvode i usluge, nije potrebno pretjerivati. Ne smiju činiti da se njihov proizvod čini kao nešto više nego što zapravo jest. Ne samo da je neetično, već može stvoriti i osjećaj nezadovoljstva i kao rezultat toga izgubit će kupce.

## 11. Bez lažnih usporedbi

Marketing je više znanost o komuniciranju kako je proizvod ili usluga bolji od konkurentnog. Omalovažavanje konkurencije lažnim usporedbama nije samo neetično, već može ozbiljno naštetiti imidžu tvrtke. Uvijek je bolje kapitalizirati kvalitetu vlastitih proizvoda i usluga nego nedostatke konkurencije.

## 12. Ne iskorištavati emocije

Prizivanjem emocija poduzeća mogu stvoriti interes za svoju tvrtku među kupcima, što je u određenoj mjeri u redu dok se to ne čini na pozitivan način. Međutim, važno je osigurati da ne manipuliraju emocijama svojih potrošača kada traže empatiju i suosjećanje. Ova neetička praksa može jako narušiti sliku u javnosti.

Etički marketing, uz svu svoju pozitivnost, ima svoje prednosti i nedostatke. Da bi situacija bila još kompliciranija, neetički marketing obično je prilično učinkovit. Neetično ponašanje nije nužno protuzakonito ponašanje i nije teško shvatiti zašto sve više poduzeća koristi neetički marketing, a ne etičku alternativu. Za to je evidentan primjer tableta za mršavljenje, jer ih mnogi ljudi kupuju, iako jedva da su učinkovite. Zašto je to tako? Zato što tvrtke koje prodaju tablete za mršavljenje preuveličavaju svoje tvrdnje i manipuliraju kupcima da ih kupe. Da takve tvrtke oglašavaju svoje proizvode na etički način, ne bi dugo trajale. Iako bi njihov poslovni model mogao

degradirati konkurenciju, međutim, to nije protuzakonito i stoga nastavljaju prodavati (Dahl i Eagle, 2015.).

Poduzeća koja žele izgraditi pozitivan imidž robne marke i razviti dobre odnose sa svojim klijentima, takve neetične marketinške prakse mogu dovesti do njihova pada. Kupci ne vole marke koji njima manipuliraju. Stoga, kako bi razvili povjerenje među svojim kupcima, poduzeća bi trebala razmisliti o korištenju etičkog marketinga. Ako njihov proizvod opravdava tvrdnje koje iznose kada ga oglašavaju, tada će se pozitivno odraziti na cijelu tvrtku. Potrošač će osjećati da im je stalo do vrijednosti koju mu pružaju.

Ne može se kazati da je bilo koje poduzeće potpuno etično ili potpuno neetično. Etika često nije ni crna ni bijela, već more različitih nijansi sive (Dahl i Eagle, 2015.). Granice se pomiču i ono što je etično danas možda neće biti etično sutra. Štoviše, mnoge tvrtke koje su etične u jednom dijelu svoje marketinške kampanje mogu biti neetične u drugom, ili mogu biti etične u svom oglašavanju, ali neetične u svojim proizvodnim procesima.

Neke tvrtke imaju najviša etička načela i drže ih se u svemu što rade. Za takve tvrtke etičko oglašavanje dolazi prilično prirodno i više je produžetak njihovog karaktera. Primjenjuju etiku u funkcionalnim područjima poslovanja. Zapravo, takvo ponašanje može biti važna prodajna točka za tvrtku kada pokušava plasirati proizvode i usluge koji više brinu o kvaliteti i cijeni proizvoda (Dahl i Eagle, 2015.). Tvrtke koje su poznate po tome što nabavljaju sirovine na održiv način, pošteno postupaju sa svojim zaposlenicima, daju donacije dobrotvornim organizacijama i vode kampanju za zaštitu okoliša, naravno, moraju biti etične u svom marketingu kako bi to mogle zadovoljiti.

### **2.3. Marketinška etika u kontekstu korporativnih politika i održivih inicijativa**

Korporativna politika definira kako mjeriti uspjeh poduzeća i zaposlenika te daje neka vodeća načela za odluke i akcije. Procedura tvrtke osigurava da zaposlenici točno znaju kako provoditi politiku, što održava neometano funkcioniranje organizacije. Zajedno, korporativne politike i procedure daju smjernice: osigurati usklađenost sa saveznim, državnim i lokalnim zakonima; smanjiti odgovornost; racionalizirati operacije; promicati sigurno radno okruženje; i potiču dosljednost.

Politika objašnjava što učiniti i zašto, dok procedura objašnjava kako to učiniti. Politika predstavlja širu sliku poduzeća koja služi kao smjernica i postavlja smjer za tvrtku. Prenosi kulturu, vrijednosti i filozofiju tvrtke te postavlja očekivanja i za internu publiku (zaposlenike) i vanjsku publiku (kupci i zajednica). Procedura, s druge strane, opisuje specifične korake koje treba poduzeti kako bi se krenulo u smjeru koji politika postavlja. Može uključivati kontrolni popis radnji koje treba poduzeti ili postupak korak po korak koji treba slijediti, uključujući odobrenje koje bi moglo biti potrebno ili upute za prijavu.

Kao dio sveobuhvatnijih programa usklađenosti i etike, mnoge tvrtke su oblikovale interne politike koje se odnose na etičko ponašanje zaposlenika. Te politike mogu biti jednostavne preporuke širokim, vrlo generaliziranim jezikom (obično nazvane korporativna etička izjava) ili mogu biti detaljnije politike koje sadrže specifične zahtjeve ponašanja (obično se nazivaju korporativni etički kodeksi). Oni su općenito namijenjeni identificirati očekivanja tvrtke od radnika i ponuditi smjernice za rješavanje nekih uobičajenih etičkih problema koji se mogu pojaviti tijekom poslovanja (Breakenridge, 20121). Takva politika može potencijalno dovesti do veće etičke svijesti, dosljednosti u primjeni i izbjegavanja etičkih katastrofa.

Sve veći broj tvrtki također zahtijeva da zaposlenici pohađaju seminare o etičkom poslovnom ponašanju, koji često uključuju raspravu o politikama tvrtke, specifičnim studijama slučaja i zakonskim zahtjevima. Neke tvrtke čak zahtijevaju od svojih zaposlenika da potpišu ugovore u kojima se navodi da će se pridržavati pravila etičkog ponašanja tvrtke.

Jones i Parker (2005) napisali su: "Većina onoga što čitamo pod nazivom poslovna etika ili je sentimentalna zdrav razum ili skup isprika za neugodnost." Mnogi priručnici o poslovnoj etici predstavljaju uputstva za ispunjavanje proceduralnih obrazaca bez brige o stvarnim etičkim dilemama. Na primjer, etički program Ministarstva trgovine SAD-a tretira poslovnu etiku kao skup uputa i procedura koje moraju slijediti zaposlenici (Jones i Parker, 2005.), neki drugi tvrde da se etičnost primjenjuje samo radi etike. Stručnjaci za poslovnu etiku mogu banalizirati temu, nudeći standardne odgovore koji ne odražavaju složenost situacije.

Richard DeGeorge (2004) napisao je o važnosti održavanja korporativnog koda: „Korporativni kodeksi imaju određenu korisnost i postoji nekoliko prednosti u njihovom razvoju. Prvo, sam pokušaj da to učinite sama po sebi je vrijedna truda, pogotovo ako prisiljava veliki broj ljudi u tvrtki da na novi način promisle o svojoj misiji i važnim obvezama koje kao grupa i kao pojedinci imaju prema tvrtki, jedni drugima, svojim klijentima i kupcima, te društvu u cjelini. Drugo, kada se usvoji kodeks može se koristiti za generiranje kontinuirane rasprave i moguće izmjene koda. Treće, moglo bi pomoći da se novim zaposlenicima na svim razinama usadi perspektiva odgovornosti, potrebe moralnog razmišljanja o svojim postupcima i važnosti razvijanja vrlina koje odgovaraju njihovoj poziciji.“

Mnoge tvrtke procjenjuju čimbenike okoline koji mogu navesti zaposlenike na neetičko ponašanje. Konkurentno poslovno okruženje može zahtijevati neetičko ponašanje. Laganje je postalo očekivano u domeni kao što je trgovanje. Ne podržavaju svi korporativne politike koje reguliraju etičko ponašanje.

Druga poduzeća vjeruju da su politike korporativne etike prvenstveno ukorijenjene u interesima koji vode računa o posljedicama i da uglavnom imaju za cilj ograničiti pravnu odgovornost tvrtke ili pridobiti naklonost javnosti pružajući dojam da ne netko dobar korporativni građanin (Gringarten et. al., 2019.). U idealnom slučaju, tvrtka će izbjeći tužbu jer će se njezini zaposlenici pridržavati pravila. Ako dođe do tužbe, tvrtka može tvrditi da problem ne bi nastao da je zaposlenik samo ispravno slijedio kodeks.

Neke korporacije pokušale su poboljšati svoju etičku sliku stvaranjem zaštite zviždača, kao što je anonimnost. U slučaju Citija, oni to zovu Etička telefonska linija. Iako je nejasno shvaćaju li tvrtke kao što je Citi prekršaje prijavljene ovim telefonskim

linijama ozbiljno ili ne. Ponekad postoji nepovezanost između etičkog kodeksa tvrtke i stvarne prakse tvrtke. Dakle, bez obzira je li takvo ponašanje izričito sankcionirano od strane menadžmenta ili ne, u najgorem slučaju, to čini politiku dvoličnom

Mnoge korporativne i poslovne strategije sada uključuju održivost. Uz tradicionalnu održivost vezanu uz okoliš, prakse poslovne etike proširile su se na društvenu održivost (Saucier, 2008.). Društvena održivost usredotočuje se na pitanja povezana s ljudskim kapitalom u poslovnom opskrbnom lancu, kao što su prava radnika, uvjeti rada, dječji rad i trgovina ljudima. Uključivanje ovih razmatranja sve je više, budući da potrošači i službenici za nabavu zahtijevaju dokumentaciju o usklađenosti poduzeća s nacionalnim i međunarodnim inicijativama, smjernicama i standardima. Mnoge industrije imaju organizacije posvećene provjeravanju etičke isporuke proizvoda od početka do kraja u cijelom opskrbnom lancu, kao što je Kimberly proces, koji ima za cilj zaustaviti protok dijamanata sukoba na međunarodna tržišta, ili Fair Wear Foundation, posvećenu održivosti i pravednosti u tekstilnoj industriji (Dahl i Eagle, 2015.).

Kao što je spomenuto, inicijative u održivosti obuhvaćaju teme vezane uz okoliš, kao i društvenu održivost. Međutim, postoji mnogo različitih načina na koje se inicijative održivosti mogu primjeniti u poduzeću.

Organizacija može primijeniti inicijative održivosti poboljšavajući svoje poslovanje i proizvodni proces kako bi ga više uskladila s pitanjima okoliša, društva i upravljanja. Johnson & Johnson uključuje politike iz Opće deklaracije o ljudskim pravima, Međunarodnog pakta o građanskim i političkim pravima i Međunarodnog pakta o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima, primjenjujući ova načela ne samo na članove svog opskrbnog lanca, već i na unutarnje operacije (Saucier, 2008.). Walmart se obvezao udvostručiti učinkovitost svoje flote kamiona do 2015. zamjenom 2/3 svoje flote kamionima koji su učinkovitiji, uključujući hibridna vozila (Gringarten et. al., 2019.). Dell je integrirao alternativne materijale koji se mogu reciklirati za ponovnu proizvodnju svojih proizvoda, poboljšavajući energetske učinkovitost i dizajn za kraj životnog vijeka i mogućnost recikliranja.

## 2.4. Etička odgovornost menadžera

U širokoj konstrukciji etičke uloge menadžera može se reći da su upravljanje i vođenje inherentne zadaće opterećene etikom jer svaka upravljačka odluka utječe ili na ljude ili na prirodno okruženje. Te učinke ili utjecaje treba uzeti u obzir prilikom donošenja odluka. Uža konstrukcija etičke uloge menadžera je da menadžeri trebaju služiti samo interesima dioničara; to jest, njihova jedina etička zadaća je ispuniti fiducijarnu obvezu kako bi povećali bogatstvo dioničara (Laasch, 2021.). Čak i u ovom uskom pogledu, međutim, iako nije uvijek prepoznata eksplicitno, etika je kod određenih menadžera prioritet. U tablici 1. su prikazana obilježja moralnog i nemoralnog menadžmenta.

Tablica 1. Obilježja moralnog, protumoralnog i nemoralnog menadžmenta

	Moralni management	Nemoralni management	Protumoralni management
<b>Etičke norme</b>	Uspjeh u okviru čvrstih etičkih načela, ideala poštenja, pravde i napretka	Management nije ni moralan ni nemoralan, namjerni (Namjerni - ne uzima u obzir etička načela pri radu i odlučivanju; Nenamjerni – ne razmišlja o etičkim načelima u poslovanju	Managerske odluke, aktivnosti i ponašanja ukazuju na energično protivljenje etičkim Načelima
<b>Motivi</b>	Dobri. Management želi uspjeti ne samo uz primjenu legalnog i etičkog načina (poštenja, pravde)	Dobronamjerni, ali sebični u smislu da se ne uzima u obzir utjecaj odluke na druge ljude	Sebični. Management misli samo na osobnu dobit ili dobit kompanije
<b>Ciljevi</b>	Profitabilnost samo u okviru zakona i etičkih načela	Profitabilnost, drugi ciljevi se ne uzimaju u obzir	Profitabilnost i uspjeh organizacije pod svaku cijenu
<b>Fokusiranost na zakone</b>	Poštivanje slova zakona. Zakon predstavlja minimalni etički standard. Manageri nastoje upravljati i etičnije no što to zakon zahtjeva. "Da li ovaj postupak odgovara nama i svim zainteresiranim stranama?"	Zakon je etična smjernica. Glavno pitanje je što možemo napraviti legalno "Možemo li ovim postupkom zaraditi novac na zakonit način?"	Zakonski standardi su barijere koje manageri moraju preskočiti ukoliko žele dobiti ono što žele. "Možemo li zaraditi novac ovim postupkom, odlukom, ponašanjem?"
<b>Strategija</b>	Ponašanje na temelju čvrstih etičkih načela	Sloboda u odlučivanju, manageri mogu donijeti odluku primjenjujući etička načela, ali samo ako to sami tako žele.	Iskorištavaju prilike zbog uspjeha organizacije. Idu „zaobilaznom linijom“ ako im se to čini korisnim.

Izvor: Oberman Peterka, S. (2015.): Etika i društvena odgovornost u poslovanju, dostupno na <http://www.efos.unios.hr/poduzetnickestrategije/wp->

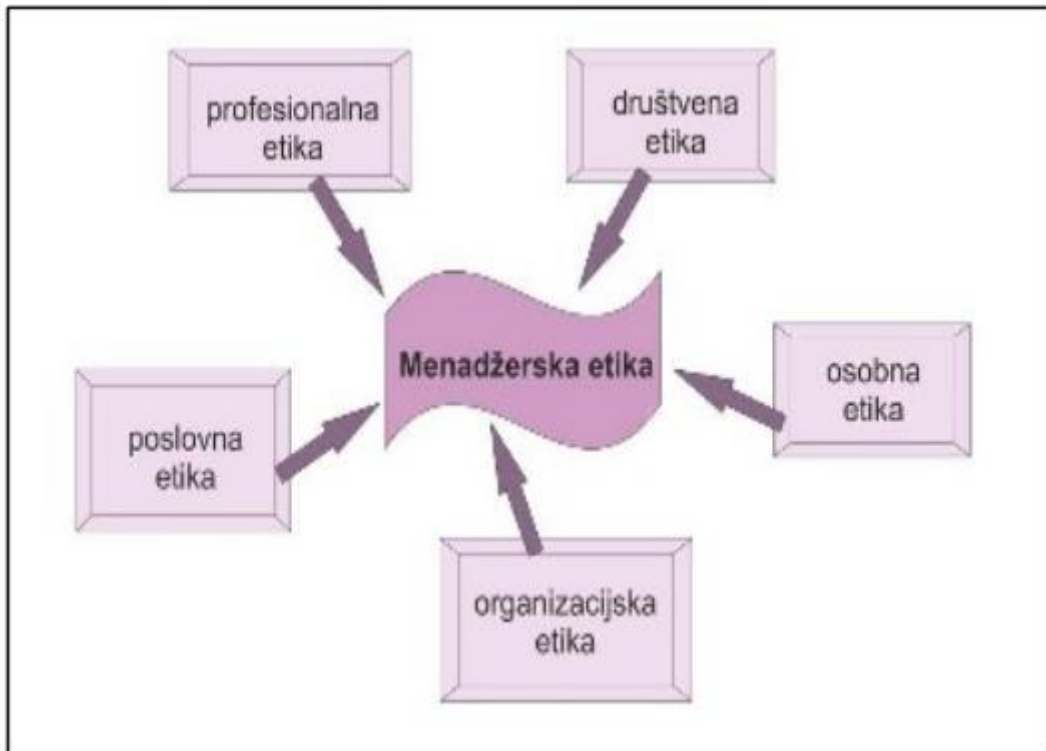
[content/uploads/sites/231/2015/03/P11\\_etika-i-drustvena-odgovornost\\_2014\\_15.pdf](content/uploads/sites/231/2015/03/P11_etika-i-drustvena-odgovornost_2014_15.pdf), pristupljeno 25.04.2022.

Tablica 1. prikazuje razlike moralnog, nemoralnog i protumoralnog menadžmenta sukladno etičkim normama, ciljevima, motivima, fokusu na zakone i strategiji. Tako će moralni menadžment postupati uvijek u skladu s moralnim načelima svih određenih elemenata, nemoralni menadžment neće ni u kojoj mjeri poštivati te elemente, dok će ih protumoralni menadžment poštivati u onoj mjeri koja njemu odgovara.

Etička uloga menadžera se proširuje izvan fiducijarne odgovornosti kada se uzme u obzir više dionika koji čine organizaciju kojom se upravlja i na prirodu kojoj ovisi ta organizacija. Poslovne odluke utječu na sve dionike - logično, zaključak je da te odluke imaju etički sadržaj inherentno i da menadžerske odluke, ponašanja i postupci proizlaze iz inherentne etičke prirode. Kad god postoje utjecaji zbog odluke, ponašanja ili radnja koju vođa ili menadžer čini, postoje etički aspekti te odluke ili situacije. Dok neki skeptici tvrde da je marketinška etika oksimoron, stvarnost je da odluke i postupci imaju posljedice, a ta stvarnost podrazumijeva određeni stupanj etike, koji je visok ili nizak (Laasch, 2021.). Dakle, etika i menadžerska uloga ne mogu realno biti razdvojene.

Etička uloga menadžera kombinacija je moralne osobe i moralnog menadžera (Schminke, 2010.). Koncept biti moralna osoba počiva na kombinaciji ključnih osobina kao što su integritet, poštenje i pouzdanost. Integritet uključuje ne samo iskrenost i poštenje ili istinitost, već i uzimanje u obzir ispravnosti cijelog entiteta koji upravlja kao i društva u kojem se organizacija nalazi. Integritet također znači čvrsto pridržavanje etičkog kodeksa ponašanja. Dakle, biti moralna osoba sugerira da pojedinac ima integritet i može mu se vjerovati. Na slici 4. su prikazane odrednice menadžerske etike.

Slika 3. Odrednice menadžerske etike



Izvor: Sikavica, P. i sur. (2008): *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga

Osim ovih odrednica, koje uključuju profesionalnu, društvenu, osobnu, organizacijsku i poslovnu etiku, biti moralna osoba uključuje i ponašanja kao što su činiti pravu stvar, imati zabrinutost za ljude, otvorenost i standarde osobnog integriteta. Bit etike je, naravno, činiti ispravno stvari, posebno u teškim okolnostima, a to uključuje sposobnost dobrog rasuđivanja o tome što je ispravno, a što nije. Da bi moglo dobro rasuđivati o teškoj etičkoj situaciji, menadžer treba biti otvoren za nju učeći iz više izvora o situaciji, pazeci da ne naudi ljudima te se on zapravo trudi dobro postupati s ljudima u procesu donošenja odluka ili kada se odluke provode. Da bi bio sposoban donositi dobre odluke etički, pojedinac mora promišljeno razviti svoj osobni skup standarda ili vrijednosti, osobni kodeks ponašanja ili integriteta (Schminke, 2010.). Osobni standardi dopuštaju pojedincu da razmišlja kroz odluku koju si je sam jasno obrazložio. Kada je potrebno donijeti odluke koje uključuju etička razmatranja, moralni menadžeri se drže svojih temeljnih vrijednosti, pokušavaju biti objektivni i pošteni, pokazuju brigu za društvo i dobrobit onih u društvu, te slijede etička pravila donošenja odluka.



Biti moralna osoba nije jedini uvjet da netko postane moralni menadžer. Moralno vodstvo također uključuje prepoznavanje da vođa ili menadžer služi kao uzor drugima u svim svojim ili njegovim dužnostima. To također znači osiguravanje nagrada i discipline u vezi s etičkim i neetičkim odlukama koje donose drugi, tako da se jasno šalje poruka o tome koja ponašanja jesu, a koja nisu prihvatljiva u organizaciji ili situaciji. Stoga moralno upravljanje znači otvoreno, eksplicitno i često komuniciranje o etici i vrijednostima (Laasch, 2021.).

Jedno pitanje koje se često postavlja u razmatranju etike upravljanja jest mogu li pojedinci biti smatrani moralnim vođama ili menadžerima u svom radnom radu ako se ponašaju neetički u svom osobnom životu ili obrnuto. S obzirom da se karakter pojedinca ogleda u svim njegovim odlukama i postupcima, nedosljednost bi se loše odrazila na pojedinca u cjelini. Grana etičke teorije koja se zove etika vrline istražuje ovaj odnos u dubini (Laasch, 2021.).

Menadžeri u velikim i malim poduzećima svakodnevno se suočavaju s teškim etičkim situacijama dok pokušavaju dok nastoje uspješno psolovati. Međutim, budući da upravljačke odluke inherentno uključuju etička razmatranja, važno je to da menadžeri prepoznaju etičke elemente koji su ugrađeni u njihove svakodnevne radne funkcije. Moraju biti sposobni rasuđivati kroz etičke odluke, baš kao što bi rasuđivali kroz bilo koji menadžerski problem s kojim se suočavaju. Mnogo puta situacije opterećene etikom uključuju pitanja koja su očito ispravna ili pogrešna kada ih prosuđuje menadžer u okvir vlastitih vrijednosti ili kodeksa ponašanja organizacije. Nadalje, većina upravljačkih odluka i radnji jest legalna, iako postoje prilike kada bi određena odluka očito izašla izvan zakonskih granica i bila protuzakonita. Pod pretpostavkom da je sam zakon pravedan, te odluke nisu baš etički problematične u tome što učiniti, gdje je etički etički ispravnu odluku ponekad kompleksno. U tim slučajevima, donošenje odluke o kršenju zakona ili učiniti nešto što se ne slaže s kodeksom ponašanja ili skupom vrijednosti postaje neetično. Nije teško znati što je ispravno u takvim situacijama. Ako su odluke u skladu sa zakonom, tada je takva odluka etična, ali zakon može biti manjkav, primjerice zbog loših radnih uvjeta u nerazvijenim zemljama koje korporacije koriste, pa takve odluke nisu etične.

Problemi etičkog donošenja odluka nastaju za menadžere i vođe kada odluke uključuju moralni sukob – to je moralna situacija u kojoj osoba mora birati između najmanje dva jednako loša izbora, ili kada postoje više etičkih razmatranja, od kojih su neka u sukobu (Laasch, 2021.). U takvim okolnostima, koje su uobičajene u poslovanju, menadžer mora biti sposoban razmišljati o posljedicama i etičkim implikacijama te donijeti odluku temeljito i pažljivo kako bi se mogla donijeti najbolja moguća odluka s obzirom na ograničenja, implikacije i etička razmatranja. Ako se sama odluka ne može preoblikovati kao situacija u kojoj se svi strane mogu imati koristi - to jest situacija u kojoj svi dobivaju - tada je menadžeru potreban okvir za donošenje odluka da bi uspješno odlučio.

Kako bi pomogli menadžerima da razmisle o etičkim moralnim sukobima, poslovni etičari Gerald Cavanagh i njegovi kolege su razvili okvir za donošenje odluka koji se oslanja na ideje filozofa i etičara i primjenjuje te ideje na poslovne odluke. Ovaj pristup kombinira četiri metode etičkog zaključivanja – prava i dužnosti, utilitarizma, pravde i etike brige – stavljene su u okvir koji pomaže menadžerima i vođama da idu kroz proces logičkog razmišljanja kako bi riješili etičke dimenzije teških i inherentnih konfliktnih situacija (Laasch, 2021.).

Uz procjenu moralnog sukoba iz perspektive marketinške etike, etički menadžeri i vođe također trebaju sagledati utjecaj odluke na mrežu odnosa na koje će to utjecati. Ova perspektiva naziva se etika brige. Ona predlaže nečiji moral odgovornosti koji se razlikuje ovisno o tome koliko je netko usko povezan s drugim ljudima (Laasch, 2021.). Odnosno, ako je osoba vrlo bliska s drugim osobama, članovima obitelji, bit će više moralne odgovornosti za osiguranje dobrobiti člana obitelji nego dobrobiti nepovezane osobe. U organizacijskom kontekstu, koristeći etiku brige, više bi se moglo razmotriti utjecaj odluke na dugoročne zaposlenike, koji su čvršće povezan s organizacijom i njezinim ciljevima, nego s njezinim utjecajem na novozaposlene.

Menadžeri mogu koristiti kombinaciju načina moralnog razmišljanja temeljenog na pravima, pravednosti, korisnosti i brizi kada se suoče s moralnim sukobom i kada se ti različiti načini razmišljanja sukobljavaju. Kako bi učinkovito odlučivali, menadžeri moraju uzeti u obzir nekoliko čimbenika dok važu odluke temeljene na načelima prava, pravde, korisnosti ili skrbi. Na primjer, mogu razmotriti postoje li i koji su najvažniji čimbenici u odluci. Ako odluka može rezultirati smrću osobe donesena na jedan način

i na nezaposlenost grupe osoba na drugi način, tada bi prevladavajući faktor mogao biti odluka koja će izabrati situaciju koja neće rezultirati smrću osobe. Ne postoje, međutim, jasna pravila za donošenje takvih odluka i za prosudbu donositelja odluka potrebno je odrediti koji od relevantnih čimbenika treba imati najveću težinu (Schminke, 2010.).

Mnogim menadžerima je teško govoriti, a ponekad čak i prepoznati etička pitanja, što je teškoća, a koju su teoretičari menadžmenta James Waters i Frederick Bird nazivali moralnom nijemošću menadžera (Schminke, 2010.). Prepoznavanje da je upravljanje inherentno etički zadatak i da praksa poduzeća utjelovljuje skup vrijednosti ili etike sugerira da postoji skup etički utemeljenih praksi upravljanja koje mogu pomoći menadžerima da učinkovito vode svoje tvrtke.

Etika učinkovite i konkurentne poslovne prakse uključuje stvaranje zajedničkog osjećaja smisla, vizije i svrhe koji povezuju zaposlenike s organizacijom i na kojima se temelji vrednovanje zajednice bez podčinjavanja pojedinca i gledanje na svrhu zajednice koja potječe od uključenih pojedinaca. Druga karakteristika koju etičko vodstvo može pružiti je razvoj zaposlenika sa sustavnom perspektivom, koja je povezana s postkonvencionalnim fazama kognitivnog i moralnog ponašanja, tako da se vrijednost služenja drugim članovima zajednice i povezanim subjektima širi u veću okolinu (Schminke, 2010.). Druga tema je naglašavanje poslovnih procesa, a ne hijerarhije i strukture, koja se temelji na intrinzičnom vrednovanju samog rada i fokusiranju na ciljeve i sredstva u odlučivanju, a ne samo krajeva. Lokalizirano donošenje odluka, osobito oko radnih procesa, osigurava vrijednost odgovornosti za pojedinačne radnje, a korištenje informacija unutar sustava potkrijepljeno je vrijednostima kao što su kazivanje istine, poštenje, karakteristike moralnih osoba, kao i transparentnost i pristup potrebnim informacijama.

Organizacije s ovim vrstama etički utemeljenih pristupa također se usredotočuju na razvoj i zaposlenika i organizacije kao cjeline, što znači vrednovanje pojedinaca kao ciljeva, a ne kao sredstava za postizanje ciljeva (ključni etički princip) i fokusiranje na učenje i rast. Takvi pristupi također potiču dijalog i povezane slobode izražavanja uz obvezu traženja zajedničkog jezika kada postoje razlike u mišljenjima. Etički lideri također mogu potaknuti sposobnost drugih i sebe da zauzmu više perspektiva istovremeno - kako bi krenuli prema postkonvencionalnim razinama zaključivanja te kako bi mogli razumjeti druga gledišta i donositi bolje odluke.

Posljednji element o kojem menadžeri mogu razmišljati u svojim ulogama etičkih vođa je stvaranje osjećaja predanosti i vlasništva među članovima organizacije naglašavanjem obećanja zadržavanja, usađivanja osjećaja hitnosti u zadacima poduzeća i poticanje angažmana radije nego odvojenosti među organizacijskim članovima.

### **3. OBILJEŽJA MARKETINŠKE ETIKE**

Marketinška etika strukturirana je od niza principa i strategija koje su orijentirane prema vrijednostima i perspektivama marketinških aktivnosti koji obuhvaćaju ciljne segmente, konkurenciju i marketinški splet. Stoga će u ovom poglavlju biti riječi o principima marketinške etike i njezinim strategijama u odnosu na navedene segmente.

#### **3.1. Principi marketinške etike**

Etički marketing je vrsta marketinga koja se više usredotočuje na etiku nego na promotivnu strategiju. Kanalizira marketinške kampanje obraćajući pažnju na ono što je ispravno, a što pogrešno za ciljnu publiku ili društvo. Svaki aspekt marketinške etike promiče pravednost, poštenje, odgovornost i povjerenje u marketinške politike tvrtke. Kroz etički marketing tvrtka dodaje vrijednost potrošačima i temelji se na ekološkim i društvenim čimbenicima.

Stvara dugotrajne odnose između marke i kupaca na temelju zajedničkih ciljeva i vrijednosti. Etički marketing ima čvrste i dugoročne smjernice. Općenito, pravila bi trebala pomoći tvrtkama i njihovu imidžu u procjeni marketinških strategija.

Marketinška etika sastoji se od niza principa koji ju čine specifičnom i determiniraju moralno ponašanje poduzeća u njihovim marketinškim aktivnostima. Principi marketinške etike se stoga mogu odrediti kao sljedeći (Saucier, 2008.):

##### **1. Prihvatljivo je oglašavanje bez senzacionalizma**

Marketinški stručnjaci moraju razumjeti razliku između oglašavanja i agresivnog marketinga proizvoda ili usluge. Senzacionalizirane marketinške prakse zasljepuju ciljnu publiku nerazmjernim ili poluistinama. Etički maloprodavači trebali bi se oglašavati kako bi privukli kupce promicanjem pozitivnih aspekata proizvoda ili usluga kako bi dodali vrijednost koja pridonosi kvaliteti života

## 2. Poštivanje zakona o zaštiti potrošača

Kada tvrtke koriste etički marketing, trebale bi slijediti državne zakone o zaštiti potrošača prema zemlji u kojoj djeluju. Zakoni povezani sa zaštitom potrošača razlikuju se od zemlje do zemlje i poduzeća bi ih trebala slijediti;

## 3. Izbjegavanje korištenja obmanjujućih oglasa

Robne marke koje uključuju etičku praksu nikada ne bi smjele koristiti zavaravajuće oglašavanje jer bi to moglo iskriviti istinu i u konačnici naštetiti financijskim interesima potrošača.

Osim navedenih, neka od drugih značajnih načela etičkog marketinga su (Jonas i Parker, 2005.):

- Svaka marketinška komunikacija mora dijeliti istu razinu istine
- Marketinški stručnjaci moraju se držati najviših standarda društvene i osobne etike,
- Oglašavanje se mora točno razlikovati od zabavnog i informativnog sadržaja,
- Marketinški stručnjaci moraju biti jasni o osobi kojoj plaćaju za potporu svojih proizvoda,
- S kupcima se mora postupati pošteno,
- Ne smije se zaboraviti na sigurnost i privatnost kupaca,
- Marketinški stručnjaci uvijek bi se trebali pridržavati standarda, pravila i propisa koje donose vlada i organizacije,
- Dok se raspravlja o etičkim strategijama, o etici se mora razgovarati iskreno i otvoreno dok se raspravlja o marketinškim strategijama.

Poduzeća koja prihvaćaju etički marketing treba biti pretočen u svakodnevnu aktivnost, ali bi ga trebala prihvatiti kao temeljni dio svojih vrijednosti i misija. Učinkovitost etičkog marketinga uvelike ovisi o dugoročnim naporima da se nastavi s kampanjama, edukacijom i aktivizmom. Etički marketing pomaže da naprave svjesni i bolji izbor kupaca onih proizvoda koje kupuju. Poduzeća moraju usvojiti etičku i poštenu trgovinu za opstanak i održivi rast. Poduzeća moraju njegovati odanost robnoj marki i vrijednost s idealnim kupcima. Korisno je razvijati i provoditi filantropska etička načela u poslovnim strategijama.

Različiti nedostaci etičkih marketinških kampanja koje bi tvrtke trebale izbjegavati dok slijede marketinšku etiku su (Gringarten et. al., 2019.):

- Izbjegavanje pretjeranog preuveličavanja proizvoda ili usluge,
- Nikad ne praviti pogrešne usporedbe
- Ne iznositi tvrdnje koje nisu provjerene
- Ne promovirati promociju neuspjelih proizvoda,
- Nikada ne manipulirati kupcima
- Lažne tvrdnje - u svezi s popularnošću i kvalitetom proizvoda
- Surogat Advertising – podsjećanje kupaca na robu koja ih posredno upućuje
- Napuhani način oglašavanja nečega – ne nadavati subjektivne tvrdnje o robi bez ikakve potvrde
- Pružanje nečega bez znanstvenih dokaza
- Stereotipne dame – žene se ne bi trebale prikazivati kao kućne sluge ili seksualni objekti
- Djeca u oglašavanju – ne iskorištavati nevinost djece

Većina pristupa oglašavanja od strane kupaca sastoji se od skepticizma. Čak i najmanje svjestan kupac dobro zna da je svaka tvrdnja oglašivača neistinita. Udio od 65% ljudi vjeruje da su poruke oglašavanja ponekad iskrene, dok 13% ljudi ne može vjerovati da je oglašavanje autentično (Gringarten et. al., 2019.). Dakle, jasno je da su kupci cinični prema oglasu koji gledaju. Ovdje etički marketing može intervenirati kao pomoć. Može biti učinkovit u vraćanju povjerenja koje se može izgubiti između oglašivača, odnosno poduzeća i kupaca.

Gotovo sve tvrtke mogu se odlučiti za etičku marketinšku strategiju. Poduzeća od malih do velikih međunarodnih multinacionalnih kompanija mogu odabrati kako će se ponašati, biti iskrena, otvorena, poštena i društveno odgovorna dok oglašavaju potrošačima (Gringarten et. al., 2019.). Etička marketinška strategija može biti prilično ekonomičan i produktivan oblik oglašavanja. Neetički marketing nikada ne jamči veći prihod ili manje troškove oglašavanja. Malo je tvrtki koje posluju prema visokim moralnim načelima. Takva poduzeća trebaju u potpunosti usvojiti etički marketing.

## 3.2. Opći pristup segmentaciji

Segmentacija tržišta je marketinški izraz koji se odnosi na združivanje potencijalnih kupaca u grupe ili segmente sa zajedničkim potrebama i koji na sličan način reagiraju na marketinšku akciju. Segmentacija tržišta omogućuje poduzećima da ciljaju različite kategorije potrošača koji punu vrijednost određenih proizvoda i usluga percipiraju različito.

### 3.2.1. Temeljni pristup segmentacije

Segmentacija tržišta nastoji identificirati ciljne skupine potrošača kako bi prilagodili proizvode i oblikovanje marke na način koji je privlačan ciljnim segmentu (Kotler, 2014.). Tržišta se mogu segmentirati na nekoliko načina kao što su geografski, demografski, bihevioralni i psihografski. Segmentacija tržišta pomaže tvrtkama da minimiziraju rizik utvrđivanjem za koje je proizvode najvjerojatnije da postignu udio na ciljnom tržištu i koji su najbolji načini za tržište i isporuku tih proizvoda. Uz minimiziranje rizika i unaprijeđenu isporuku proizvoda, tvrtka tada može usredotočiti svoje resurse na napore koji će vjerojatno biti najprofitabilniji.

Tvrtke općenito mogu koristiti tri kriterija da segmenti uopće budu valjani (Tarver, 2021.):

- Homogenost ili zajedničke potrebe unutar segmenta
- Razlikovanje ili jedinstvenost od drugih grupa
- Reakcija, ili sličan odgovor na tržište

Segmentacija tržišta proširenje je istraživačkog postupka tržišta koje nastoji identificirati ciljne skupine potrošača za prilagodbu proizvoda i oblikovanja marke na način koji je privlačan grupi. Cilj segmentacije tržišta je da ponuda odgovara ciljnom segmentu određivanjem koji proizvodi imaju najbolje šanse za osvajanje udjela na ciljnom tržištu. To omogućuje tvrtki da poveća svoju ukupnu učinkovitost usmjeravanjem ograničenih resursa na napore koji proizvode najbolji povrat ulaganja (ROI). Cilj je omogućiti tvrtki da razlikuje svoje proizvode ili poruku prema zajedničkim dimenzijama tržišnog segmenta.



Varijable segmentacije tržišta odnose se na geografsku/zemljopisnu segmentaciju koja obuhvaća države, gradovi, regije, područje, klima, vrsta naselja. Potom demografska segmentacija odnosi se na zanimanje, vjeru, spol, rasu, generaciju, obrazovanje, dob, prihode, nacionalnost itd. Psihografska segmentacija obuhvaća društveni sloj, osobnost, životni stil i socijalnu pripadnost. Segmentacija na temelju ponašanja je ona koja se odnosi na koristi, stavove, stupanj korištenja, status korisnika, status privrženosti, stav prema proizvodu i spremnost na kupnju.

Segmentacija tržišta vidljiva je kroz marketinške aktivnosti – oglašavanje i promociju proizvoda koje poduzeća svakodnevno koriste. Proizvođači automobila napreduju zbog svoje sposobnosti da ispravno identificiraju tržišne segmente i kreiraju proizvode i kampanje koje su privlačne tim segmentima.

Proizvođači žitarica se plasiraju na tri ili četiri tržišna segmenta istovremeno, potičući tradicionalne robne marke koje su privlačne starijim potrošačima i zdrave robne marke potrošačima koji brinu o zdravlju, dok grade lojalnost robnoj marki među najmlađim potrošačima vežući svoje proizvode uz, recimo, popularni dječji film teme.

Proizvođač sportske obuće mogao bi definirati nekoliko tržišnih segmenata koji uključuju elitne sportaše, česte posjetitelje teretana, modno osviještene žene i muškarce srednjih godina koji žele kvalitetu i udobnost u svojim cipelama. U svim slučajevima, proizvođačeva marketinška sposobnost o svakom segmentu omogućuje mu da razvije i oglašava proizvode s visokom privlačnošću učinkovitije nego što se pokušava privući širim masama.

### **3.2.2. Marketing prema djeci kao ciljnom segmentu**

Djeca su jedinstvena i predstavljaju veliko tržište za trgovce. Razlike u svojstvima u odnosu na djecu i odrasle su vrlo velike. Djeca imaju obilježja koja ih čine drugačijima u smislu potreba i želja u odnosu na odrasle. Iako postoji izreka da 'u svakoj odrasloj osobi postoji dijete', ne može se reći da u svakom djetetu postoji odrasla osoba. Kao rezultat toga, postalo je imperativ da se marketinška literatura raspravlja o jedinstvenim pristupima segmentiranju ovog dijela tržišta jer se često djeca neetički ciljaju, a nemaju kognitivne sposobnosti obrane.

Djeca predstavljaju važnu demografsku kategoriju marketinškim stručnjacima jer osim na vlastitu kupovnu moć (koja je značajna) utječu na odluke o kupnji svojih roditelja i odrasli su potrošači budućnosti. Prema YTV Kids and Tweens izvješću za 2008., djeca utječu na (Poulton, 2008.):

- Izbor doručka (97% vremena) i izbora ručka (95% vremena).
- Gdje ići na ležerne obiteljske obroke (98% vremena), s tim da 34% djece uvijek ima pravo glasa o izboru ležernog restorana.
- Kupnja odjeće (95% vremena).
- Kupnja softvera (76% vremena) i kupnja računala (60% vremena).
- Izbor obiteljske zabave (98% vremena) i obiteljska putovanja i izleti (94% vremena).

Kao rezultat toga, potrošnja industrije na oglašavanje djeci eksplodirala je tijekom posljednja dva desetljeća. Samo u Sjedinjenim Državama, tvrtke su na to potrošile više od 17 milijardi dolara 2009. – više nego dvostruko više nego što je potrošeno 1992. godine.

Roditelji su danas spremni kupiti više za svoju djecu jer trendovi kao što su manja veličina obitelji, dvojni prihodi i odgađanje rađanja djece za kasnije u životu znače da obitelji imaju više raspoloživih prihoda. Također, osjećaj krivnje može igrati ulogu u odlukama o trošenju jer roditelji koji su pod stresom vremenom zamjenjuju materijalnim dobrima vrijeme provedeno sa svojom djecom.

Neke od strategija koje trgovci koriste za ciljanje djece i tinejdžera su sljedeće (Poulton, 2008.):

- Snaga dosađivanja (eng. pester power) - Današnja djeca imaju veću autonomiju i moć donošenja odluka u obitelji nego u prethodnim generacijama, pa iz toga slijedi da djeca glasno govore o tome što žele da njihovi roditelji kupe. Moć dosađivanja odnosi se na sposobnost djece da prigovaraju roditeljima da kupuju stvari koje inače ne bi kupili. Marketing na djecu djeluje značajno u kreiranju snage dodađivanja, jer oglašivači znaju kolika to moćna sila može biti. Prema knjizi o marketinškoj industriji Kidfluence, dosađivanje ili prigovarane može se podijeliti u dvije kategorije — ustrajnost i važnost. Uporno prigovarane (molba, koja se ponavlja uvijek iznova) nije tako učinkovita kao sofisticiranije "prigovarane o važnosti". Ova potonja metoda poziva na želju roditelja da svojoj

djeci pruže najbolje i igra se na svaku krivnju koju mogu imati zbog toga što nemaju dovoljno vremena za svoju djecu.

- Brak psihologije i marketinga - Kako bi se učinkovito plasirali djeci, oglašivači moraju znati što djecu potiče da požele neki proizvod. Uz pomoć dobro plaćenih istraživača i psihologa, oglašivači sada imaju pristup dubinskom znanju o razvojnim, emocionalnim i društvenim potrebama djece u različitim dobima. Koristeći istraživanja koja analiziraju ponašanje djece, izmišljene živote, umjetnička djela, čak i njihove snove, tvrtke mogu izraditi sofisticirane marketinške strategije kako bi dosegle djecu. Na primjer, kasnih 1990-ih oglašivačka tvrtka Saatchi and Saatchi unajmila je kulturne antropologe da proučavaju djecu koja se bave digitalnom tehnologijom kod kuće kako bi otkrili kako ih najbolje angažirati s markama i proizvodima. Pitanje korištenja dječjih psihologa kako bi pomogli marketinškim stručnjacima da ciljaju djecu privuklo je široku pozornost javnosti 1999. godine, kada je skupina američkih stručnjaka za mentalno zdravlje objavila javno pismo Američkoj psihološkoj udruzi (APA) pozivajući ih da proglaše tu praksu neetičkom. Iako APA nije potpuno zabranila psiholozima da se bave ovom praksom, kao rezultat toga, preporuke njihovog konačnog izvješća iz 2004. uključivale su da APA „poduzima napore da pomogne psiholozima da odvagnu potencijalne etičke izazove uključene u profesionalne napore da učinkovitije oglašavaju djeca, osobito ona djeca koja su premlada da shvate uvjerljivu namjeru televizijskih oglasa.” (Wilcox et. al., 2004.).
- Izgradnja lojalnosti marki - Kanadska autorica Naomi Klein pratila je rađanje marketinga marke u svojoj knjizi No Logo iz 2000. godine. Prema Kleinu, sredinom 1980-ih rođena je nova vrsta korporacija – Nike, Calvin Klein, Tommy Hilfiger, da se spomenu samo neke – koja je promijenila svoj primarni korporativni fokus s proizvodnje proizvoda na stvaranje imidža za ime svoje robne marke. Premještanjem svojih proizvodnih operacija u zemlje s jeftinom radnom snagom, oslobodili su novac za kreiranje svojih moćnih marketinških poruka. Bila je to iznimno profitabilna formula i dovela do stvaranja nekih od najbogatijih i najmoćnijih multinacionalnih korporacija. Marketinški stručnjaci sada sjeme prepoznatljivosti robne marke u vrlo malu djecu, u nadi da će sjeme prerasti u doživotne veze. Prema Centru za novi američki san, bebe u dobi od šest mjeseci mogu stvoriti mentalne slike korporativnih logotipa i maskota.

Odanost robnoj marki može se uspostaviti već u dobi od dvije godine, a do trenutka kada djeca krenu u školu većina može prepoznati stotine logotipa robnih marki. Dok tvrtke brze hrane, igračaka i odjeće godinama njeguju prepoznatljivost robne marke kod djece, tvrtke orijentirane na odrasle poput banaka i proizvođača automobila sada se uključuju u akciju.

- Marketing žamora (enf. buzz marketing) - Izazov za marketinške stručnjake je proći kroz intenzivan oglasni nered u životima mladih ljudi. Mnoge tvrtke koriste marketing žamora - novi zaokret u isprobanoj metodi od usta do usta. Ideja je pronaći zainteresiranu djecu u zajednici i natjerati ih da koriste ili nose proizvod kako bi se stvorila buka oko njega. Buzz, ili marketing žamora, kako se još naziva, može pomoći poduzeću da se uspješno poveže s pametnim i nedostižnim dječjim tržištem korištenjem influencera da svojim proizvodima daju status podizanja ega. Subservient ChickenBuzz marketing posebno je prikladan za internet, gdje mladi ljudi posebno koriste platforme društvenih mreža kako bi širili vijest o glazbi, odjeći i drugim proizvodima. Ne treba čuditi da se deset najpopularnijih marketinških kampanja (od 2008.) uvelike oslanjalo na YouTube, Hotmail i Facebook kako bi dosegli stotine milijuna gledatelja – a to je bilo prije nego što je Twitter postao oslonac društvenih medija. Na primjer, kada je Burger King 2004. ponovno pokrenuo svoju TV reklamu 'Subservient Chicken' na mreži, privukao je 15 milijuna pregleda u prvih pet dana i više od 450 milijuna u sljedećih nekoliko godina (Inc.com, 2022.)
- Komercijalizacija u obrazovanju - Škola je nekada bila mjesto gdje su djeca bila zaštićena od oglasa i potrošačkih poruka koje su prožimale njihov svijet – ali više ne. Nedostaci proračuna prisiljavaju školske odbore da korporacijama dopuste pristup učenicima u zamjenu za prijeko potreban novac, računala i obrazovni materijal. Korporacije shvaćaju moć školskog okruženja za promicanje svog imena i proizvoda. Školsko okruženje pruža zarobljenu publiku mladih i podrazumijeva podršku nastavnika i obrazovnog sustava. Marketinški stručnjaci željno iskorištavaju ovaj medij na brojne načine, uključujući:
  - Sponzorirani obrazovni materijali: na primjer, Kraft komplet za "zdravu prehranu" za podučavanje o Kanadskom vodiču za hranu (koristeći Kraft proizvode); ili primarne nastavne planove šumarske tvrtke Canfor zbog kojih se njegov poslovni fokus čini kao upravljanje okolišem, a ne sječa drva.

- ✚ Opskrba škola tehnologijom u zamjenu za visoku vidljivost tvrtke.
  - ✚ Ekskluzivne ponude s tvrtkama brze hrane ili bezalkoholnih pića koje nude svoje proizvode u školi ili okrugu.
  - ✚ Oglasi postavljeni u učionicama, školskim autobusima, na računalima itd. u zamjenu za sredstva.
  - ✚ Natječaji i poticajni programi: na primjer, Pizza Hut program poticaja čitanju Book It! u kojem djeca dobivaju certifikate za besplatnu pizzu ako ostvare mjesečni cilj čitanja; ili Campbell's Labels for Education projekt, u kojem Campbell osigurava obrazovne resurse za škole u zamjenu za etikete juha koje skupljaju učenici.
  - ✚ Sponzoriranje školskih događanja: kanadska tvrtka ShowBiz donosi pokretne video plesne zabave u škole kako bi prikazala razne proizvode sponzora.
  - ✚ Osim toga, tvrtke također prepoznaju prednosti razvoja pozitivnih asocijacija na marku kroz olakšavanje školskih izleta. U SAD-u, vrlo uspješna tvrtka Field Trip Factory dostavlja djecu tvrtkama na "lekcije iz stvarnog svijeta o svemu, od prehrane do zdravstvene skrbi". Na primjer, učenici mogu posjetiti prodavaonicu automobila kako bi naučili o sigurnosti automobila. Mnogi odgajatelji i trgovci na malo ovo vide kao dobitnu situaciju jer omogućuje djeci da steknu praktična iskustva izvan svojih učionica, istovremeno izgrađujući pozitivne veze između tvrtki, učenika i njihovih roditelja i učitelja.
- Internet je izuzetno poželjan medij za trgovce koji žele ciljati djecu, to je dio kulture mladih. Ova generacija mladih odrasta uz internet kao svakodnevni i rutinski dio njihovog života. Roditelji općenito ne razumiju u kojoj se mjeri djeca oglašavaju na internetu, odnosno u kojoj mjeri ih poduzeća koriste u svojim marketinškim aktivnostima. Djeca su često na internetu sama, bez roditeljskog nadzora. Za razliku od radiodifuznih medija, koji imaju kodekse o oglašavanju djeci, internet je nereguliran.

Profesionalni standardi oglasnih agencija, a u mnogim državama i pripadajući zakoni odnosno kodeksi, definiraju na koji način se djeca smiju prikazivati u oglasima. Postoje mnoge agencije koje se bore za zaštitu djece u oglašavanju te se bore za njihovu sigurnost i sprečavanje lažnog prezentiranja proizvoda. Zaštita djece je od primarne važnosti za njihovu ličnost, a korištenje djece u takve promotivne svrhe je svakako neetično

Na slici 4. je prikazan primjer korištenja bebe u svrhu promocije u online okruženju.

Slika 4. Primjer korištenja djece u oglašavanju McDonaldsovih proizvoda



Izvor: UBC Blogs (2013): McDonald's advertising to children: Is it ethical?, dostupno na <https://blogs.ubc.ca/kami/2013/09/23/mcdonalds-advertising-to-children-is-it-ethical/>, pristupljeno 27.04.2022.

Sofisticirane tehnologije olakšavaju prikupljanje informacija od djece za marketinško istraživanje i ciljanje pojedinačne djece s personaliziranim oglašavanjem. Stvaranjem privlačnog, interaktivnog okruženja temeljenog na proizvodima i nazivima robnih marki, tvrtke mogu graditi odanost robnoj marki od najranije dobi. Glavni načini na koje se tvrtke plasiraju mladim ljudima online uključuju (Wilcox et. al., 2004.):

- Izgradnja odnosa putem oglasa koji se pokušavaju povezati s potrošačima izgradnjom osobnih odnosa između njih i robne marke.
- Oglasi koji su dizajnirani da se proslijede prijateljima.
- Ciljanje ponašanja, gdje se oglasi šalju pojedincima na temelju osobnih podataka koji su objavljeni ili prikupljeni.
- Preporuke internetskih utjecatelja koji su plaćeni da preporuče proizvod.

Marketing usmjeren ženama kao ciljnom segmentu nije tako jednostavan u određivanju žena kao ciljnog segmenta, niti korištenja istih u marketinške svrhe. Kod žena pitanje stereotipnog prikazivanja žena u oglasima ili eksploatacija seksualnosti, ali to nije primarno stvar ciljanja žena nego sadržaja oglasa, odnosno komunikacijske strategije. Žene su primarni potrošači proizvoda i usluga u većini gospodarskih sektora. One su odgovorne za kupnju ili utjecaj na kupnju robe za sebe i mnoge oko sebe: partnere, djecu, ostarjele roditelje i prijatelje.

### **3.2.3. Marketing prema ženama kao ciljnom segmentu**

Žene su kompleksnija ciljna skupina (Inc.com, 2022.). Njihove razlike utječu na njihov svjetonazor. Rasa, dob, jezik, socioekonomski status, seksualna orijentacija, religija – i način na koji se ti identiteti preklapaju – svi su značajni čimbenici. Na slici 5. je prikazano korištenje žena u marketinške svrhe.

Slika 5. Korištenje žena u marketinške svrhe



Izvor: Media Marketing (2021): Od domaćica do izvršnih direktorica, od seksualnih objekata do žena heroja dostupno na <https://www.media-marketing.com/womancomm/zena-u-oglasavanju/>, pristupljeno 27.04.2022.

Iz prikazane slike vidljivo je kako se ženama na slici daje hra brost i snaga muškarca. Marketinški profesionalci koji ciljaju na žene trebali bi razmotriti je li njihov pristup uistinu uključuje žene i način na koji razmišljaju. Ovo nije samo veliki poslovni problem; ovo se odnosi na malo poduzeće i način na koji se razgovara sa svojim klijentima. Muškarci i žene ne komuniciraju na isti način i ne kupuju iz istih razloga. Muškarac jednostavno ponekad želi da se transakcija dogodi, a žena je zainteresirana za stvaranje veze.

Muškarci dominiraju u većini gospodarskih sektora, a oglašivačka industrija nije iznimka. Iako su otprilike polovica reklamnog osoblja žene, muškarci monopoliziraju željene kreativne pozicije. Srećom, rastuća ženska potrošačka moć mijenja način na koji neke tvrtke dizajniraju, proizvode i plasiraju proizvode. Žene potrošači žele znati koje koristi će imati od proizvoda, kako će doživjeti potrošnju.

Žene, kao potrošači, očito nisu skupina koja se ponaša i djeluje na predvidljiv način, odnosno prema očekivanim obrascima. To što su neka poduzeća pokroviteljska, samozadovoljna ili neiskrena neće im donijeti veću prodaju. Žene će potrošiti više na marku koju dobije bez previše truda.



Zavaravajuće oglašavanje šteti ljudima na isti način kao i obmana u prodaji i obično je pogrešno iz istih razloga. Varljivi oglasi štete potrošačima jer ih uzrokuju lažna uvjerenja o prirodi proizvoda koji se oglašavaju i na taj način uzrokuju da donesu drugačije odluke o kupnji nego što bi inače donijeli (i kupuju stvari neprikladne za njihove potrebe) (Kotler, 2014.).

Zavaravajuće oglašavanje može se dogoditi s gotovo bilo kojim proizvodom ili uslugom – na primjer, hipotekama, poštanskim poslovima, lijekovima, napravama za fizičku kondiciju. Da se ilustrira nekoliko točaka, može se usredotočiti na jednu liniju oglašavanja proizvoda koja je bila posebno problematična – oglašavanje proizvoda za mršavljenje, posebno dodataka prehrani.

Na slici 6. prikazano je zavaravajuće oglašavanje na primjeru maskare za žene.

Slika 6. Zavaravajuće oglašavanje na primjeru maskare za žene

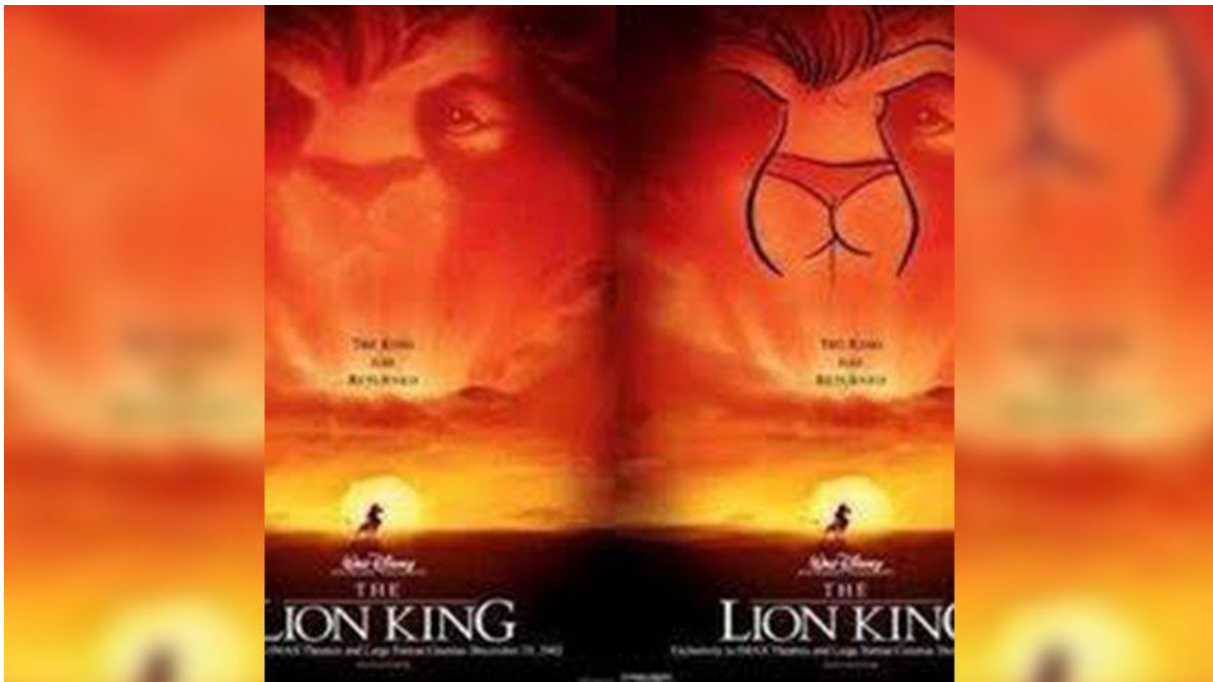


Izvor: Fashion Telegraph (2022): New looks maskara, dostupno na [http://ris.fashion.telegraph.co.uk/RichImageService.svc/imagecontent/1/TMG8153833/m/JAGGER-PA\\_1769427a.jpg](http://ris.fashion.telegraph.co.uk/RichImageService.svc/imagecontent/1/TMG8153833/m/JAGGER-PA_1769427a.jpg), pristupljeno 27.04.2022.

Lažni oglas je neistinita ili obmanjujuća informacija koja se daje kako bi kupce natjerala da nešto kupe ili posjete trgovinu. Oni koji proizvode i prodaju proizvode moraju iskreno prezentirati svoje proizvode, usluge i cijene.

Subliminalna percepcija je ideja da može utjecati na nečije misli, osjećaje i ponašanja kroz različite podražaje bez svjesnog znanja osobe na koju se utječe. Podražaji koje mozak svjesno prima nazivaju se supraliminalnim podražajima. Subliminalna percepcija ne uspijeva doseći svijest, pa se stoga ne može verbalizirati. Subliminalne poruke pojavljuju se u filmovima, reklamama, glazbenim spotovima, pa čak i crtanim filmovima. Ovi su skriveni signali umetnuti u reklamne poruke koje se šalju ciljnoj publici kako bi utjecale na njihovu podsvjesno ponašanje. Takvo oglašavanje se često smatra neetičkim i, u određenim vrstama oglašavanje, čak i zakonom zabranjeno. Većina dosadašnjih istraživanja pokazuje da ljudi, na neki način, percipiraju podsvjesne podražaje koji mogu utjecati na njihovo ponašanje. Subliminalne poruke se koriste za manipulaciju potrošačima. Na slici 7. je prikazana subliminalna poruka na oglasu za Disneyev film Kralj lavova.

Slika 7. Subliminalna poruka na oglasu za Disneyev film Kralj lavova



Izvor: Kljajić, A. (2020): Subliminalne poruke u crtanim filmovima i serijama, dostupno na <http://pressedan.unin.hr/subliminalne-poruke-u-crtanim-filmovima-i-serijama.html>, pristupljeno 27.04.2022.

Ovo je posebno opasno i utjecajno za djecu i mlade jer što je osoba mlađa, to je veća mogućnost utjecaja na njezino ponašanje (Miliša i Nikolić, 2013.). Čak i odrasli u svom svakodnevnom životu ne mogu prepoznati sve verbalne i neverbalne simbole. Medijska pedagogija mora omogućiti otkrivanje subliminalni poticaji kako bi mladi mogli razlikovati stvarnost od fikcije. Filmovi i crtani filmovi za djecu su najbolji primjeri. Praktički svako dijete im je izloženo, a poneki u vrlo velikim količinama takvog sadržaja pa neki roditelji brane gledanje takvih filmova jer to prepoznaju pa smatraju neprihvatljivim. Skriveni sadržaji prikazani u filmovima ne moraju odmah doći do svijesti, a podsvjesno percepcija djeluje nevidljivo (Miliša i Nikolić, 2013.). Na primjer, kada su djeca predstavljeni vizualnom scenom, svjesno vide sve detalje u pojedinoj sceni. Međutim, ako male promjene detalja u pozadini (obično se to događa vrlo brzo), oni samo obrade razlika, ali to ne znači da su je doživjeli na svjesnoj razini. Bilo da je promjena obrađeno na svjesnoj ili podsvjesnoj razini ovisi o pozornosti gledatelja. Zbog navedenog, potrebno je analizirati različite aspekte (kulturološki i edukativnih) animiranih filmova i drugih medijskih sadržaja.

### **3.3. Strategija etike u odnosu na konkurenciju**

Konkurencija je rivalstvo između tvrtki koje prodaju slične proizvode i usluge s ciljem postizanja prihoda, dobiti i rasta tržišnog udjela. Poslovanje na slobodnom i otvorenom tržištu znači da će organizacijski uspjeh biti vođen učinkovitošću i inovativnošću za korisnike. Odnosi s konkurentima, iako su regulirani zakonom (kao što su zakoni o tržišnom natjecanju ili antimonopolski zakoni), još uvijek imaju elemente etičke kontroverze.

Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja (NN 79/09) osmišljen je tako da održava poštenu igru u poslovanju. Na primjer, sprječava tvrtke sa jakom pozicijom na tržištu, kao što su one s monopolom, da zlorabe svoj položaj ili sklapaju sporazume koji štete poštenoj konkurenciji, poput kartela. Međutim, postoje neke regulative sivih područja, kao što je prikupljanje obavještajnih podataka o konkurenciji. Granica što se smatra etičkim pristupom može se razlikovati ovisno o sektorskim ili regionalnim propisima.

Etička organizacija će se obvezati da će se ponašati otvoreno i pošteno kada se natječe za pridobivanje kupaca u odnosu na konkurenciju. Neće davati lažne tvrdnje

ili primjedbe kojima se nepravredno omalovažavaju konkurenti, ili nepropisno miješaju u poslovne odnose konkurencije.

Međutim, mogu postojati etički izazovi kada je u pitanju prikupljanje obavještajnih podataka o konkurenciji, na primjer, slučajna izloženost obavještajnim podacima preko zaposlenika, ili drugih dionika, ili iz istraživanja ili nadzora. Dobra praksa predlaže (Jones et. al., 2005.):

- Jasne smjernice za odnose s konkurentima uključene su u etički kodeks
- Uspostavljanje konkurentske obavještajne politike
- Proširiti ove smjernice na poslovne partnere
- Osigurati obuku i pomoć pri donošenju odluka za podršku svim radnicima po ovom pitanju i što učiniti.

Tržišna konkurencija motivira tvrtke da povećaju volumen prodaje korištenjem četiri komponente marketinškog spleta, koje se također nazivaju četiri P. Ovi P označavaju proizvod, mjesto, promociju i cijenu. Poznavanje i razumijevanje konkurencije ključni je korak u osmišljavanju uspješne marketinške strategije. Ako poduzeće ne zna tko je konkurencija i nije upoznato s njihovim snagama i slabostima, vjerojatno bi neka druga tvrtka mogla ući u sliku i pružiti konkurentsku prednost, poput ponude proizvoda po nižim cijenama ili pogodnosti s dodanom vrijednošću. Prepoznavanje konkurencije i informiranje o njihovim proizvodima i uslugama ključ je za opstanak svakog poslovanja i za održivu konkurentsku prednost na tržištu.

Postoje tri osnovne vrste tržišnog natjecanja (Brenkert, 2008.):

- Konkurenti sa veoma sličnim proizvodima - Izravni konkurent nudi iste proizvode i usluge usmjerene na isto ciljno tržište i bazu kupaca, s istim ciljem rasta dobiti i tržišnog udjela. Međutim, kupci će kupovati za različite cjenovne iznose, lokacije, razine usluge i značajke proizvoda kada razmišljaju o kupnji. Ali neće nužno odabrati istu kombinaciju ovih opcija u svakoj usporedbi. Vjerojatno će istražiti što više opcija kako bi ispunili svoje potrebe, što može uključivati gledanje na drugačiji model usluge ili potpuno drugačiji proizvod. Ovdje konkurencija postaje dominantna. Prepoznavanje gdje poduzeća imaju stvarnu i potencijalnu konkurenciju ključni je čimbenik u određivanju najjačih tržišta za vaša poslovna rješenja.

- Generička konkurencija na razini potrebe je druga tvrtka koja nudi iste proizvode i usluge, slično kao izravni konkurenti; međutim, krajnji ciljevi su različiti. Ovi konkurenti nastoje povećati prihod s drugom strategijom. Gotovo svaka tvrtka je uključena u neki oblik neizravne konkurencije. Na primjer, opći izvođači se suočavaju s neizravnom konkurencijom od strane promotora uradi sam, kao što su Lowes ili Home Depot. Oba ova modela usmjerena su na zadovoljenje potreba i želja kupaca, ali koriste drugačiji marketing splet i različite metode generiranja prihoda. Navodeći sve potencijalne načine na koje se potrebe kupaca mogu zadovoljiti i prilagođavajući svoj marketinški splet tako da odgovara konkurenciji, možete stvoriti prednost za svoje proizvode i usluge.
- Zamjenski konkurenti – zamjenski konkurent je druga tvrtka koja nudi proizvod ili uslugu koju bi potrošač mogao koristiti umjesto odabira predmetnog proizvoda. Važan koncept zamjenskih konkurenata je da oni koriste iste resurse za kupnju zamjenskog proizvoda ili usluge koji su se mogli koristiti za kupnju ponude.

Objašnjenja neetičkog ponašanja često zanemaruju ulogu konkurencije u osiguravanju njezina širenja. Koristeći primjere dječjeg rada, korupcije, prekomjerne plaće izvršne vlasti, manipulacije korporativnim zaradama i komercijalnih aktivnosti sveučilišta, može se pojasniti uloga konkurencije u promicanju netičkog ponašanja. Kada neetično ponašanje smanjuje troškove, konkurencija snižava cijene i prihode poduzetnika. Ipak bi konkurencija dugoročno mogla biti dobra za etičko ponašanje, jer potiče rast i povećava prihode. Veći prihodi povećavaju spremnost da se plaća za etičko ponašanje, ali također mogu promijeniti ono što ljudi vjeruju da je etično na bolje.

### **3.4. Strategija etike u odnosu na marketinški splet**

Etika je skup principa ispravnog ponašanja koji organizacije oblikuju u obliku poslovnih odluka. Prakticiranje etike u marketingu znači namjernu primjenu standarda pravednosti, ili moralnih prava, donošenja marketinških odluka, ponašanja i prakse u organizacijama. U tržišnoj ekonomiji od poduzeća se može očekivati da djeluje u ono

u što vjeruje da može biti u svom najboljem interesu. Svrha marketinga je stvoriti konkurentsku prednost.

Lažno oglašavanje (eng. false advertising) definira se kao čin objavljivanja, prijenosa ili na drugi način javnog kruženja oglasa koji sadrži lažnu, obmanjujuću ili obmanjujuću izjavu, napravljenu namjerno ili nepromišljeno kako bi se promovirala prodaja imovine, robe ili usluga javnosti (DeGeorge, 2004.) Lažni oglas se nadalje može klasificirati kao obmanjujući ako oglašivač namjerno dovede potrošača u zabludu, za razliku od nenamjerne pogreške. Mnoge vlade koriste propise za kontrolu lažnog oglašavanja.

### **3.4.1. Proizvod**

Neetični marketing uzrokuje zasićenost potrošača oglasima sa svih strana. Neetični marketing time se udaljava od tradicionalnih metoda oglašavanja na globalnoj razini. Kao odgovor na novonastalu situaciju poduzeća se sve češće koriste kontroverznim oglasima kako bi se istaknuli u mnoštvu drugih oglasa. Poštivanje i primjena etičkih normi i društvene odgovornosti pritom nerijetko budu izostavljeni. Najsnažnija kritika neetičnog marketinga je prikriveno oglašavanje kojeg Antolović i Haramija (2015) definiraju kao “načelno nedopuštenu razmjenu (za novac ili druge pogodnosti), uključivanje imena, proizvoda, pakovanja, usluge ili uporabe logotipa neke tržišne marke ili nekog poduzeća u masovni medij s namjerom da korisnik (slušatelj, gledatelj ili čitatelj) to ne osjete kao poruku oglašavanja ili smetnju”.

Posebno smišljeni sofisticirani dizajn proizvoda također ostavlja krivi dojam na potrošače naizgled povećavajući količinu ili sadržaj proizvoda poput nepopunjavanja pakiranja do vrha, korištenje obmanjujućih etiketa ili opisivanja veličine na dvosmislen način. Povećani prikazi ili ambalaže koje dovode do zavaravanja o veličini proizvoda česti su kod lanaca brze hrane ili proizvođača zaleđenih gotovih namirnica. Neetični marketing je oglašivačko oružje u borbi protiv potrošačkog nepovjerenja i ignoriranja oglasa. Oglas se integrira primjerice u novinski članak, članak u časopisu, film, televizijsku seriju ili emisiju, glazbeni spot ili video igru, i tako se suptilno nameće gledatelju ili čitatelju. U većini slučajeva potrošač takvo oglašavanje ne percipira svjesno, ali mu je podsvjesno izložen. Upravo stoga što je sadržaj integriran, potrošač ga ne odbacuje, tj. ne uspostavlja onu distancu kao kada je u pitanju neprikriveni oglas,

već mu vjeruje jednako onoliko koliko vjeruje cijelom mediju. Svi sudionici oglašavanja trebali bi odgovorno plasirati poruke potrošačima tako da se može razlučiti je li ona plaćena ili ne, ali nažalost to često nije slučaj.

Netočno ili jako pretjerane tvrdnje o proizvodima ili uslugama također su varljive. Kad su paketi namjerno pogrešno označeni u pogledu sadržaja, veličine, težine ili informacija o upotrebi, oni čine varljivo pakiranje. Prodaja opasnih ili neispravnih proizvoda bez otkrivanja opasnosti, neobavljanje obećanih usluga, kao i nepoštivanje jamstvenih obveza također se može smatrati prijevarom.

### **3.4.2. Cijena**

Sljedeća je kritika neetičnog marketinga sadržaj oglasa. Marketinški stručnjaci pokušavaju smisliti način da uvjere potrošače u izvanrednost prilike za kupnju. Obmanjujuća marketinška praksa može se podijeliti u tri skupine: obmanjujuće određivanje cijene, promidžba i pakiranje. Obmanjujuće određivanje cijene uključuje aktivnosti poput lažnog oglašavanja tvorničkih ili veleprodajnih cijena ili veliko sniženje cijena na lažno visoke osnovne maloprodajne cijene (Antolović i Haramija, 2015.). Lažne prakse određivanja cijena uzrokuju da kupci vjeruju da je cijena koju plaćaju za neku jedinicu vrijednost proizvoda ili usluge niža nego što stvarno jest. Prijevarena može imati oblik izvođenja lažnih usporedbi cijena, davanja obmanjujućih predloženih prodajnih cijena, izostavljanja važnih uvjeta prodaje, ili stavljanja ponuda po vrlo niskim cijenama na raspolaganju samo u slučajevima kada se mogu kupiti supstitutivni proizvodi po nižoj cijeni.

Tablica 2. Etički problemi u kreiranju marketinškog spleta

Element marketinga	Etički problemi
Proizvod	loše kvalitete proizvoda, kratkak vijeka trajanja, brz izlazak iz mode odnosno zastarijevanje i sl.
Cijena	tajni dogovori konkurenata o podjeli tržišta i određivanju cijena, diskriminacija malih štediša u bankama u odnosu na velike poslovne klijente i sl.
Prodaja/distribucija	etički problemi se ovdje uglavnom javljaju vezani uz moć i kontrolu koju poduzeća partneri mogu imati, recimo kod ustupanja franchise.
Promocija	kod prehrambenih proizvoda često dolazi do povrede etike jer proizvođači proizvode oglašavaju kao dijetne, nemasne, s manjom količinom šećera i sl.

Izvor: Babić, M. (2014): Etika u marketingu kao pretpostavka dugoročno održivog poslovanja osiguravajućeg društva, 25.susret osiguravača i reosiguravača Sarajevo, str. 34

Marketinški se rukovoditelji suočavaju s puno etičkih problema vezanih uz planiranje i primjenu strategije proizvoda. Na primjer, u procesu razvoja novih proizvoda, budući da etika manje raspravlja o pravnim temama nego što je potrebno, neispravni proizvodi se stavljaju na tržište i tako ti proizvodi štete potrošačima. Ostala etička pitanja vezana uz odluke o proizvodu, informacije na etiketama koje se ponekad mogu koristiti kao varljive, iako jesu tehnički istinite, problem otpada koji uzrokuje pakiranje nakon upotrebe, pad proizvodnje proizvoda iako je problematičan, neuspjeh u uvjetima jamstva koji se odnose na proizvod i planirani učinak – sve su to pitanja u odnosu na proizvod kao dio marketinškog spleta (Shim, 2013.)

Određivanje cijena je vjerojatno jedno od najtežih područja marketinga kada se analizira iz etičkog gledišta. Etički, cijena bi trebala biti jednaka ili proporcionalna koristi koju potrošači percipiraju u odnosu na proizvod. Međutim, kada postoji monopolistička moć, vidi se da ona postavlja nerazumno povećanje cijena. U tablici 3. su prikazani načini određivanja cijena na tržištu u kontekstu etike elementa cijene.

Tablica 3. Načini određivanja cijena na tržištu u kontekstu etike elementa cijene

NAČIN OBLIKOVANJA CIJENA NA TRŽIŠTU	
Slobodne tržišne cijene	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sustav tržišnog gospodarstva ili ekonomije;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slobodno poduzetništvo i slobodna konkurencija;</li> <li>• Odnos potražnje i ponude.</li> </ul>
Monopolne cijene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedan ponuđač koji vlada tržištem;</li> <li>• Sloboda u određivanju cijene;</li> <li>• Nepostojanje supstituta;</li> <li>• Monopolistička moć</li> </ul>
Administrativne cijene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netržišno određene cijene;</li> <li>• Određuju ih monopolna i oligopolna poduzeća ili državna tijela.</li> </ul>
Mješovite ili kombinirane cijene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombinacija prethodnih oblika cijena</li> </ul>

Izvor: obrada autorice prema Poslovni dnevnik (2018): Cijena, dostupno na: <http://www.poslovni.hr/leksikon/cijena-586>, pristupljeno 29.04.2022.

Ostala etička pitanja koja se odnose na cijene uključuju necjenovna povećanja cijena, zavaravajuće smanjenje cijene, cijenu oglasa koje mogu dovesti u zabludu ili se smatrati zavaravajućim, a njihova ograničenja nisu dobro objašnjena, prakse fiksiranja cijena koje utječu na strukturu konkurencije, grabežljivo određivanje cijena koje ima za cilj monopolni položaj, cjenovna diskriminacija, neodgovarajuća primjena proizvoda i prakticiranje metode obmanjivanja (Shim, 2013.).

Etička pitanja vezana uz mjesto izrastaju iz poduzeća, koja čine kanal distribucije, imaju različite potrebe i ciljeve. Na odnos snaga u kanalu, ako članovi kanala nameću uvjete koju loše koriste, to može uzrokovati etički problem. Ostala etička pitanja rezultiraju odlukama o maloprodaji, izravnim marketingom, te upravljanje opskrbnom lancem i pojedini kanalima. Etička pitanja u izravnom marketingu su teme koje se odnose na privatnost, povjerljivost i iritacija.

### 3.4.3. Promocija

Promotivne prakse su varljive kada prodavač namjerno pogrešno navodi kako je proizvod konstruiran ili radi, ne otkriva informacije o tome da se radi o piramidalnoj prodaji (tehnika prodaje u kojoj se osoba regrutira u plan, a zatim očekuje da će zaraditi novac zapošljavanjem drugih ljudi) ili koristi tehnike prodaje mamaca i zamjene (tehnika u kojoj tvrtka nudi prodaju proizvoda ili usluge, često po nižoj cijeni, kako bi se privukli kupci koji se potom potiču na kupnju skuplje stvari) (Shim, 2013.). Kritika neetičnog marketinga obuhvaća i obmanjujuću promociju. Obmanjujuća promidžba podrazumijeva lažne i prenaplašena obilježja koji se pripisuju proizvodima i njihovoj kvaliteti, mamljenje klijenata u trgovine da kupe robu koja je već rasprodana ili namještene nagradne igre (Antolović I Haramija, 2015.). Pretjerivanje u promociji, uvjeravanje u neistinite ili bilo kakve obmane potrošača se smatraju teškim povredama etike.

Navedene kritika samo su dio negativnosti neetičnog marketinga, u skladu s nabrojenim primjerima njegovih postupaka. O ovoj temi se može puno raspravljati jer se u praksi primjenjuje sve više suvremenih metoda neetičnog oglašavanja i marketinških aktivnosti kojima je cilj obmanuti kupca. To svakako nije dio poslovne etike te su kritike neetičnog marketinga dobrodošle u redukciji njegove primjene.

One organizacije koje razvijaju ovu prednost sposobne su zadovoljiti potrebe i jednog i drugog – kupaca, organizacije, zaposlenika i javnosti. Ovaj fokus je nastao iz dva razloga. Prvo, kada se organizacija ponaša etički, kupci razvijaju pozitivnije stavove o tvrtki, njezinim proizvodima i uslugama (Dahl i Eagle, 2015.). Kada marketinške prakse odstupaju od standarda koje lokalna zajednica smatra prihvatljivim, tržišni proces postaje manje učinkovit. Neprimjena etičkih marketinških praksi može dovesti do nezadovoljnih kupaca, lošeg publiciteta, nedostatka povjerenja, izgubljenog posla ili, ponekad, pravnog postupka. Stoga je većina organizacija vrlo osjetljiva na potrebe i mišljenja svojih kupaca i traže načine da zaštite svoje dugoročne interese. U tablici 2. su prikazani etički problemi u kreiranju marketinškog spleta.

Etička pitanja povezana s promocijom mogu se analizirati kao oglašavanje i osobna prodaja, što je danas posebno ekstremno u području digitalnog marketinga. Danas se pokazalo da su oglasi postali autoritet (Shim, 2013.). Reklame potrošačima

govore mnogo stvari. One nam pokazuju kako je moguće imati percepciju nekog modela: „samo nešto, upotrijebite to, a zatim kupite nešto drugo čime ćete to zamijeniti“ (Shim, 2013.). Potrošači također mogu naučiti iz oglasa da mogu kupiti uspjeh, sreću i ljubav putem kupnje roba i usluga koje se oglašavaju. Zbog te uloge koju imaju reklame razvijene u našem društvu, pojavilo se etičko pitanje njihova realiteta.

#### **3.4.4. Distribucija**

Jesu li oglasi etički ili ne, određuje se prema tome do mjere gubitka oglasa za potrošače. Etički problemi u oglašavanju mogu biti analizirani na dva načina: kroz sadržaj reklamne poruke i kroz odnos poduzeće/kupac. Odnos između oglašavanja i etike se može analizirati s gledišta uvjerljive osobine oglašavanja, obmane, napuhavanja i davanja obećanja koja se ne mogu održati. Ostala etička pitanja vezana uz oglašavanje uključuju oglašavanje djeci, demonstracije, preporuke i svjedočanstva.

Marketinške komunikacije su zavaravajuće ako kupci vjeruju da će dobiti veću vrijednost od proizvoda ili usluge nego što stvarno primaju. Obmana, koja može imati oblik lažnog predstavljanja, izostavljane ili obmanjujuće prakse može se dogoditi kada poduzeća rade s bilo kojim elementom marketinškog miksa (Dahl i Eagle, 2015.). Budući da su potrošači izloženi velikim količinama informacija o proizvodima i tvrtkama, često postaju skeptični prema marketinškim tvrdnjama i prodaji poruka i djeluju tako da dobro istraže što kupuju kako bi se zaštitili od prevare. Dakle, kada proizvod ili usluga ne pruža očekivanu vrijednost, kupci će često tražiti drugi izvor.

## **4. PRIMJENA POSLOVNE ETIKE U MARKETINŠKIM AKTIVNOSTIMA PODUZEĆA LEDO D.D.**

Nakon obrade teorijske problematike primjene marketinške etike u marketinškim aktivnostima poduzeća, u ovom poglavlju će se prikazati neetične poslovne prakse te primjena etičnih poslovnih praksi i marketinškim aktivnostima poduzeća Ledo d.d., gdje će se obraditi primjena etike u odnosu na, ciljna tržišta, marketinški splet, konkurenciju, zaposlenike i okoliš.

### **4.1. Neetične marketinške prakse - primjeri u svijetu**

Neetični marketing često koriste velike kompanije i mala poduzeća u dolasku do ciljnih kupaca, a neki pri tome ne biraju sredstva svoje promocije pa tako poslovna etika u marketingu odlazi do krajnje neprimjerenih granica. Ovdje su navedeni uobičajeni primjeri lažnog oglašavanja (Arnold, 2009.):

- **Mamac i prekidač:** mamac i prekidač je taktika koju prodavači koriste kako bi vas naveli da kupite nadogradnju originalnog proizvoda na rasprodaji. Evo kako to funkcionira. Trgovina će oglašavati proizvod po niskoj cijeni bez namjere da ga proda. Kada se pojavite reći će koliko je reklamirani artikl loš, a kako je skuplji predmet puno bolji. Dakle, trgovina mami artiklom na rasprodaji kako bi vas natjerala da odete u njihovu trgovinu. Tada njihovi prodavači nude drugi proizvod uvjeravajući kupce da nabavi bolji model koji nije na akciji.
- **Artikli na rasprodaji su nestali kad kupac stigne tamo:** trgovine moraju imati dovoljno reklamiranog artikla na zalihama kako bi zadovoljile razumnu potražnju kupaca. Ako imate samo nekoliko popularnih artikala, to može značiti da je trgovina koristila oglas kako bi vas navela da dođete u trgovinu i nikada nije namjeravala ispoštovati prodajnu cijenu. Prijavite trgovine koje su stalno izvan prodaje.

U nastavku će biti navedena tri primjera neetičnog marketinga.

- **Oglašavanje Dove sapuna**

Može se navesti primjer Dove sapuna. Tvrtka je objavila oglas u kojem su bili pravi modeli. Poanta je bila potaknuti djevojke da vole svoja tijela onakva kakva jesu i da ne osjećaju pritisak da žive u skladu s idealom supermodela. Problem je u tome što su oglasi Dove sapuna prije tog oglasa, kao i reklame nakon te reklame, bile fokusirane na iste stereotipe ljepote koje su se tada izbjegavale. Na slici 3. je prikazan etički oglas oglašavanja Dove sapuna.

Slika 8. Etička dilema marketinga Dove sapuna



Izvor: Kurtzleben, D. (2015): How Dove went from moisturizing to patronizing, dostupno na <https://www.vox.com/2014/4/25/5652462/how-dove-went-from-a-soap-to-a-brand-feminists-love-to-hate>, pristupljeno 25.04.2022.

Kako je Dove od sapuna prešao u marku zbog koje voli svoje tijelo? Nije da se Dove odjednom zabrinuo da žene stvaraju zdrave slike tijela. Umjesto toga, ta je nova robna marka bila dio strategije rasta na razini cijele korporacije kako bi se markama dali različiti identiteti, umjesto da jednostavno predstavljaju proizvode.

Godine 2000. matična tvrtka Dove Unilever izradila je strateški plan nazvan "Put do rasta", u kojem je smanjila 1.600 robnih marki na 400, prema studiji slučaja Harvard Business School iz 2007. profesora HBS-a Johna Deightona (Kurtzleben, 2015.). Nekoliko marki odabrano je da budu ono što se naziva "Masterbrands" - robne marke koje su bile zadužene da služe kao krovni identitet u nizu oblika proizvoda. Dove je bio jedan od njih.

Drugim riječima, Dove bi sada napravio skok od samo sapuna do marke koja pokriva sve vrste proizvoda: šampone, regeneratore, dezodoranse i tako dalje. A taj skok u losion i pjenu za kosu je razlog zašto je Dove postao sinonim za prave žene koje poziraju u donjem rublju (Kurtzleben, 2015.). Dove se više nije mogao jednostavno oglašavati kao najbolji hidratantni sapun na tržištu. I umjesto da pokuša stvoriti kompliciran imidž marke koja je istovremeno učinio da se tvrtka čini najboljom u njezi kose, njezi kože i kontroli tjelesnog mirisa, Unilever je odlučio krenuti na drugačiji način. To pokazuje koliko je teško uvijek biti etičan. Svaka tvrtka koja tvrdi da je etička u svojoj prodaji i marketingu morat će to učiniti dijelom svog oglašavanja, a ne samo jednom i označavati se etičnom. U tom kontekstu su tijela žena iskorištena u marketinške svrhe, gdje druge marke ne primjenjuju ovakvim aktivnosti koje su etički upitna.

- **Oglas kompanije BMW koji u svrhu promocije iskorištava djecu**

Kupci BMW – ovih automobila su u principu iznimno zadovoljni njihovim automobilima koje odlikuje kvaliteta i tradicija. Međutim, u postojećem oglasu tvrtka nije bila etična u marketinškim aktivnostima u svojoj promociji koristeći djecu kao

sredstvo komunikacijskih aktivnosti. Na slici 9. je prikazan oglas BMW – a gdje se koriste djeca u promotivne svrhe.

Slika 9. Oglas BMW – a gdje se koriste djeca u promotivne svrhe



Izvor: Unethical marketing (2022): MW advert best daddy, dostupno na [https://www.google.hr/search?biw=1745&bih=864&tbm=isch&sa=1&q=unethical+bmw+advert+best+daddy&og=unethical+bmw+advert+best+daddy&gs\\_l=psyab.3...9391.11731.0.12189.10.10.0.0.0.175.777.3j4.7.0.dummy\\_maps\\_web\\_fallback...0...1.1.64.psy-ab..3.0.0....0.YalfF3ChOOU#imgrc=6Z-QZGVlxUnY1M](https://www.google.hr/search?biw=1745&bih=864&tbm=isch&sa=1&q=unethical+bmw+advert+best+daddy&og=unethical+bmw+advert+best+daddy&gs_l=psyab.3...9391.11731.0.12189.10.10.0.0.0.175.777.3j4.7.0.dummy_maps_web_fallback...0...1.1.64.psy-ab..3.0.0....0.YalfF3ChOOU#imgrc=6Z-QZGVlxUnY1M), pristupljeno 29.04.2022.

Na oglasu je prikazano dijete čiji otac je kupio novi BMW te se isto dijete hvali prijateljima. Pitanje oglasa pojašnjeno kao „Tko je najbolji tata na svijetu“, a dani odgovor je „Samo trebate impresionirati djetetove prijatelje“ implicira roditeljsku ljubav prema djetetu, međutim, ovo je primjer roditeljske ljubav nadahnute materijalizmom i posjedovanjem, što nije moralna odlika suvremenog odgoja i zato spada u domenu neetičnog marketinga.

- **Oglas Burger Kinga koji promovira prikrivenu seksualnost**

Burger King je kreirao oglas za promociju velikog obroka svog najpoznatijeg proizvođača Burger Kinga. Oglas je objavljen u Singapuru 2009. godine kao najava za njihov novi sendvič u ponudi, naziva „Super Seven Incher“. Kako umjerenost danas ostaje nezamijećena kroz ovoliko zasićenje medija oglasima, tvrtka Burger King se odlučila za ovaj potez. Na slici 10. je prikazan oglas Burger Kinga za veliki sendvič.

Slika 10. Oglas Burger Kinga za veliki sendvič



Izvor: Trendhunter (2022): Burger King seven incher, dostupno na <https://www.trendhunter.com/trends/bk-super-seven-incher>, pristupljeno 29.04.2022.

U svom oglasu Burger King koristi prekrivenu seksualnost, gdje je znanstveno dokazano kako je korištenje apela na seks uglavnom vrlo učinkovito pri privlačenju pažnje potrošača, stoga ni ne čudi njegova tako česta upotreba u oglasima. U ovom oglasu jasno je vidljivo korištenje seksualnih konotacija u odnosu na oralni seks, zbog čega se i smatra vrlo kontraverznim te je ovdje primjena neetičnog marketinga vrlo zamjetna.

Navedeni oglasi i promocija ovih velikih kompanija relevantan su primjer neetičnog marketinga gdje se prepoznaje subliminalna poruka koja se koristi u neetične svrhe, da bi se privuklo kupce. Ovi oglasi podložni su čestim kritikama, a tako značajnim kompanijama često izražavaju negativnost u poslovanju.



## **4.2. Prikaz etičnih marketinških praksi u Ledo**

Poduzeće Ledo d.d. u svome djelovanju i provedbi marketinških aktivnosti sustavno i kontinuirano provodi etičke prakse i principe marketinške etike. Isti će biti prikazani u domeni odnosa marketinške etike prema ciljnim segmentima, konkurenciji, marketinškom spletu, društvu i zaposlenicima te okolišu i ekonomskim učincima.

### **4.2.1. LEDO D.D. – poslovni profil poduzeća**

Ledo d.d. je najveći hrvatski proizvođač sladoleda i smrznute hrane i poduzeće je kao takvo prepoznato kao nacionalni lider u tom sektoru, ali na regionalnim inozemnim tržištima. Ledo se ističe kvalitetom svojih proizvoda, a kao takav prednjači pred drugim markama smrznute hrane jer cjenovno i kvalitativno diferencira svoje proizvode prema ciljnim skupinama.

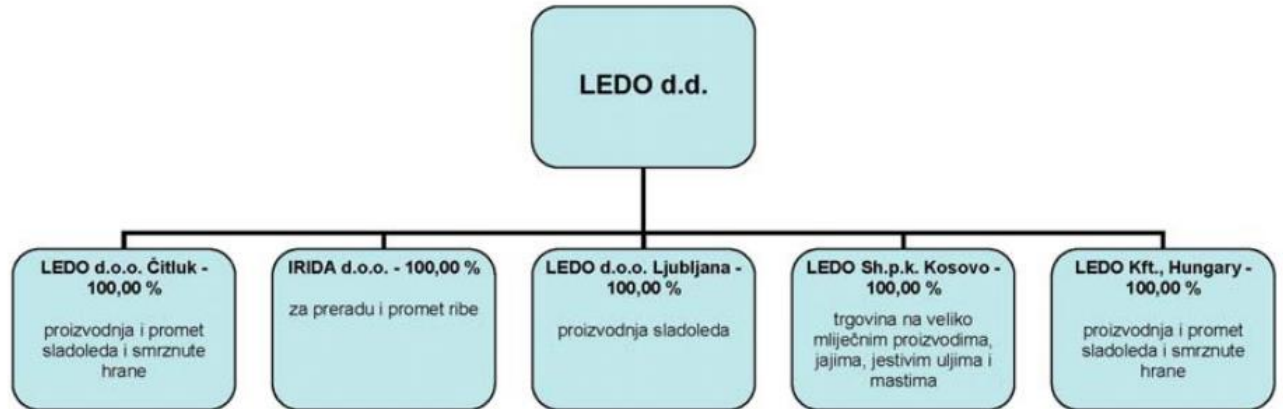
Poduzeće Ledo d.d. je hrvatska kompanija i lider u proizvodnji sladoleda i smrznute hrane. Poduzeće objedinjuje u poslovnim procesima proizvodnju, distribuciju i prodaju sladoleda smrznute hrane na domaćem i regionalnim tržištima. Tijekom 50 – godišnjeg poslovanja poduzeće je postalo tržišni lider u prodaji smrznute hrane u regiji, koju kontinuirano obogaćuje inovativnim proizvodima.

Prepoznatljiv, uvijek omiljen i vrlo popularan, Ledo osvaja svojom izvrsnom ponudom različitih proizvoda, vrhunskom kvalitetom i privlačnim pakiranjem. Poslovanje započinje od 1958. godine kada proizveden prvi industrijski sladoled na štapiću – Snjeguljica.126 „1965. godine izgrađen je prvi izdvojeni pogon za proizvodnju sladoleda pod imenom Ledo, a dan otvaranja pogona slavi se kao Dan Leda (Martinović, 2012.).

Danas Ledo slijedi suvremene tržišne trendove te uvodi inovativne tehnologije u poslovne procese da bi postigao kontinuirano zadržavanje najviših standarda kvalitete. Više od 500 hladnjača opremljenih najsuvremenijom tehnologijom osigurava da proizvodi u najkraćem roku stignu do prodajnih mjesta te više od 100.000 rashladnih uređaja na najatraktivnijim lokacijama diljem regije omogućuje da kupci u svakom

trenutku mogu doći do svojih omiljenih smrznutih namirnica (Ledo, 2022.). Na slici 11. je prikazana organizacijska i vlasnička struktura Leda d.d.

Slika 11. Organizacijska i vlasnička struktura Leda d.d.



Izvor: ATZN (2008): Rješenje o ocjeni dopuštenosti koncentracije, dostupno na [https://www.aztn.hr/uploads/documents/odluke/TN/UPI-030-022008-02006-uvjetno\\_dop\\_kon.pdf](https://www.aztn.hr/uploads/documents/odluke/TN/UPI-030-022008-02006-uvjetno_dop_kon.pdf), pristupljeno 29.04.2022.

Ledo danas koristi snage kojima si omogućuje uspjeh na regionalnom tržištu. Tako Ledo koristi snažnu strategiju poslovanja i upravljanja proizvodima da bi ostao tržišni lider u proizvodnji sladoleda i smrznute hrane. Poduzeće primjenjuje specijalizaciju u proizvodnji svojih proizvoda te radi na integraciji inovativnih tehnologija da bi uvijek mogao kreirati novu liniju sladoleda i smrznute hrane. Ledo osigurava zadovoljstvo svojim kupcima i svoje narudžbe održava kontinuiranim i promptnim, unutar 24 sata. Investicijama u inovacija i marketing Ledo postiže značajnu diferencijaciju do konkurentnih proizvoda, a time usklađuje svoj položaj s ključnim čimbenicima uspjeha.

Uz konstantno zadržavanje vrhunske razine kvalitete proizvoda, Ledo vodi računa i o društveno odgovornom poslovanju te kontinuirano brine o prirodi i okolišu. Zaštita okoliša jedan je od strateških ciljeva u poslovanju Leda, jer je briga o okruženju važna za nadolazeće generacije i buduće ljubitelje Ledo proizvoda (Ledo, 2022.). Osiguravajući ukusne i zdrave smrznute proizvode, Ledo ujedno aktivno zagovara zdrav život i pravilnu prehranu.

Ledo je do sada uspio izgraditi atraktivan imidž svoje marke, a vrijeme njegova plasmana novog proizvoda na tržište je vrlo kratko. U usporedbi sa konkurencijom, Ledo ima višu kvalitetu i veću geografsku pokrivenost, a u zajedničkom pothvatu s drugom tvrtkom omogućuje si pristup novim inozemnim i atraktivnim tržištima.

#### **4.2.2. Primjena etike u marketinškim aktivnostima Leda**

Ledo je već u začetima svoga poslovanja prepoznao potrebu za usvajanjem, primjenom i promicanjem određenih etičkih načela i vrijednosti kako u svojim svakodnevnim poslovnim aktivnostima, tako i u svojim marketinškim praksama. U svojim marketinškim aktivnostima Ledo primjenjuje etičke vrijednosti kao način održavanja i jačanja korporativnog identiteta i organizacijske kulture u suvremenom, izrazito konkurentnom korporativnom okruženju; Ledo plus d.o.o., proaktivno teži poštivanju najviših etičkih standarda sukladno zakonima i propisima koji se primjenjuju u Europskoj uniji, Republici Hrvatskoj i drugim zemljama u regiji te želi regulirati i komunicirati na jasan način korporativne odgovornosti svih dionika Leda, posebno u pogledu zaposlenika, suradnika i poslovnih partnera Leda te šire javnosti (Ledo, 2022.).

U svojim marketinškim aktivnostima Ledo održava i potiče pozitivne odnose sa svojim vanjskim dionicima koji se pridržavaju načela, vrijednosti, pravila i obveza prema Ledu. Osim toga, zaposlenici Leda su obvezni njegove etičke vrijednosti promicati vanjskim dionicima i široj javnosti putem sredstava izravne komunikacije, ali i izravnim partnerima.

U provedbi svojih marketinških aktivnosti Ledo slijedi pozitivne prakse nastupa na tržištu s ciljem održavanja svoje pozitivne reputacije. Tako Ledo radi kontinuirano na održavanju transparentnih i iskrenih odnosa sa svim svojim poslovnim partnerima, kako dobavljačima tako i klijentima, utemeljenih na povjerenju, uzajamnom poštovanju i odgovornoj komunikaciji; pritom se Ledo zalaže za to da ne pruži nikakvu konkurentsku prednost bilo kojem od svojih poslovnih partnera (Ledo, 2022.).

U svrhu provedbe svojih marketinških aktivnosti Ledo ima osmišljene određene objektivne kriterije odnosa prema svim vanjskim dionicima i javnosti koji su usklađeni

s njegovim poslovnim ciljevima te su skloni izbjegavanju bilo kakvih diskriminirajućih praksi. Konkretno, navedeni kriteriji obuhvaćaju (Ledo, 2022.):

- dobar ugled, profesionalne kvalifikacije, usklađenost sa svim relevantnim zahtjevima propisanim zakonom, te pridržavanje pravila i obveza
- veličinu i vrstu poslovnih partnera s kojima će uspješno surađivati kao i distribucijski kanal te poslovne strategije Leda;
- politike nabave Leda u vezi s dobavljačima, a posebno u vezi sa standardima kvalitete i sigurnosti sirovina koji trebaju zadovoljiti određeni raspon kvalitete i sigurnosti.

Ledo je snažno marketinški orijentirana kompanija koja se u svojim aktivnostima vodi izričito propisanim etičkim načelima u svome Etičkom kodeksu (Ledo, 2013.). Specifičnost je njegovih marketinških aktivnosti što većina ideja za promociju novih proizvoda dolazi upravo iz njegovog odjela marketinga, odnosno Ledo ne preuzima tuđe ideje u svojim marketinškim aktivnostima.

Marketing i razvoj u okviru jedinstvenog odjela pokazuju odlične rezultate s obzirom na sinergijske efekte koji se tim putem ostvaruju. Svakodnevni doticaj s tržištem od strane stručnjaka koji se u ovoj tvrtki bave marketinškom komunikacijom donosi adekvatan i pravovremenu povratnu vezu odjelu razvoja te se kroz zajedničku suradnju formiraju novi proizvodi za koje postoji interes na tržištu (Ledo, 2015.).

#### **4.2.3. Primjena etike prema ciljnim skupinama**

Ledo usmjerava svoje napore u ostvarenje učinkovite i dvosmjerne marketinške komunikacije te su njegove marketinške kampanje prema ciljnim tržištima okarakterizirane kao inovativne. Kao optimalan primjer dobrog etičkog odnosa prema ciljnim tržištima može se istaknuti primjer „Ledonardo“ projekt, koji je Ledo osmislio kao interaktivni natječaj svojih potrošača u osmišljavanju i predstavljanju novih proizvoda u koje je uključio i svoje kupce. Na taj način ih Ledo iz objekta komuniciranja pretvara u subjekte razvoja (Ledo, 2015.), koji ostvaruje sinergijskim efektom sa svojim kupcima.

U svojim promotivnim aktivnostima Ledo poštuje sve determinirane ciljeve poslovanja. Svojim proizvodima tijekom promocije daje inovativan naglasak na isticanje njihovih optimalnih svojstava zbog kojih bi ih kupci trebali kupiti, ne diskriminirajući niti jednu ciljnu skupinu niti konkurenta.

Ledo je 2015. godine postao dobitnik Effie nagrade za najučinkovitije oglašavanje, koju mu je dodijelila struka zbog isticanja i drugih oblika marketinške komunikacije. Zapaženost i uspješnost Leda izvrsna je i na europskom nivou, gdje je u kategoriji hrane Ledonardo zauzeo visoko 6. mjesto te se našao uz bok markama kao što su McDonald's, Chumak, Domino's, Lay's, Inox i Carambar. Sve to ukazuje na zaokružen proces koji se u ovoj tvrtki konstantno unapređuje (Ledo, 2015.). Navedeno uključuje potpunu posvećenost svim aspektima razvoja i promocije Ledovih proizvoda i primjenu moralnih vrijednosti u tim aktivnostima. Takav proces provedbe marketinških aktivnosti daje pozitivne efekte ne samo na percepciju Leda kao dobre kompanije, već i na njegovo poslovanje. Ledo je stoga značajan primjer dobrog uspjeha ne samo u svom sektoru i na nacionalnoj razini, već i u cijeloj prehrambenoj industriji na regionalnoj razini.

#### **4.2.4. Primjena etike prema marketinškom spletu**

Projekt Ledonardo značajan je primjer implementacije etičkih vrijednosti u Ledovim marketinškim aktivnostima prilikom razvoja novog proizvoda. Projekt je funkcionirao na način da sudionici putem online igre sami kreiraju sladoled, nakon čega se glasa za najbolju sladoledu kreaciju (Ledo, 2013.). Na slici 12. je prikazan marketinški poziv kupcima u osmišljavanju Ledova sladoleda.

Slika 12. Marketinški poziv kupcima u osmišljavanju Ledova sladoleda



Izvor: Ledo (2013): Ledo te i ove godine poziva da postaneš Ledonardo, dostupno na <https://www.ledo.hr/hr/novosti/ledo-te-i-ove-godine-poziva-da-postanes-ledonardo-sladoledni-genijalac-u-cijem-ce-sladoledu-uzivati-cijela-hrvatska>, pristupljeno 02.05.2022.

Projekt Ledonardo privukao je brojne sudionike koji su kreirali više od 70.000 sladolednih skulptura (Ledo, 2022.). Sladolednu kreaciju koja osvoji najviše glasova, Ledo zaista proizvede i plasira na tržište. Ova kreativna kampanja donosi pogodnosti za poduzeće. Ledo je uštedio na troškovima istraživanja koje bi utrošio da prouči koji okusi i kakav izgled sladoleda potrošači trenutno preferiraju. Što više potrošača sudjeluje u igri, to je promocija poduzeća uspješnija i ima veći doseg. Potrošači su dobili sladoled po svom ukusu a Ledo je iskoristio informacije o preferencijama svojih potrošača i napravio sladoled koji može povećati prodaju i profit poduzeća (Ledo, 2022.).

U svojim marketinškim aktivnostima se zalaže za prezentaciju svojih proizvoda koji i konzumacijom opravdavaju Ledove visoke standarde kvalitete. Takve vrijednosti Ledo primjenjuje i u interakciji s potrošačima. Kako bi se osigurala primjerena kontrola kvalitete, od dobavljača kao poslovnih klijenata se u svakom slučaju očekuje (Ledo, 2022.):

- da u potpunosti i otvoreno surađuju s Ledom na način kojim se Ledu omogućuje da osigura primjerenu kvalitetu proizvoda i usluga koje pruža;

- da dostavljaju Ledu informacije u vezi s proizvodima i uslugama Leda, posebno ako imaju bilo kakvih saznanja o pritužbama u vezi istih;
- da na temelju izričitog zahtjeva Leda odmah prestanu distribuirati bilo koji proizvod Leda.

U primjeni etičkih vrijednosti kod svoga marketinškog spleta, Ledo primjenjuje visoke etičke standarde i vrijednosti, koje ujedno ima propisane i u svome Etičkom kodeksu. U promociji svojih proizvoda nema diskriminirajućih učinaka iz bilo kojeg područja, nema korištenja djece kao ranjive skupine u njegovim oglasima te nema nikakvih ukazivanja na seksualne aluzije, subliminalnih poruka niti zavaravajućih oglasa. Na slici 13 je prikazan Ledov oglas za sladoled King

Slika 13. Ledov oglas za sladoled King



Izvor: Ledo (2014): King sladoled je brand broj 1 prema ocjeni hrvatskih potrošača!, dostupno na <https://www.ledo.hr/hr/novosti/king-sladoled-je-brand-broj-1-prema-ocjeni-hrvatskih-potrosaca>, pristupljeno 02.05.2022.

Iz Ledova oglasa za sladoled King kao dijela proizvodnog asortimana vidljiv je isključivo naglasak na proizvodne prednosti ovog sladoleda, gdje ga Ledo naziva krajem užitka te naglašava veliku razinu kvalitete ovoga proizvoda. U predmetnom Ledovu oglasu proizvoda primjenjuju se sve dopuštene etičke vrijednosti te u oglasu nema niti jedne diskriminirajuće, zavaravajuće niti aluzijske poruke.

U oblikovanju svojih cijena Ledo koristi različite metode, a cijene se razlikuju prema širini njegova proizvodnog asortimana. Ledove cijene prate cjenovne trendove

na tržištu prehrambene industrije i ne odstupanju značajno od prosjeka. Ledove cijene su proporcionalne kvaliteti njegovih proizvoda, gdje potrošači zaista dobivaju ono što kupuju i što Ledo u svojim marketinškim aktivnostima promovira.

U procesu svoje distribucije Ledo poštuje sva moralna načela pravedne distribucije svojih proizvoda. Sa svojim distributivnim partnerima održava dobre i pozitivne odnose, poštujući rokove isporuke i plaćanja obveza prema distributerima u dogovorenim rokovima.

#### **4.2.5. Primjena etike u odnosu na konkurenciju**

U tržišnom natjecanju s konkurencijom Ledo svoje marketinške aktivnosti provodi u skladu sa Zakonom o zaštiti tržišnog natjecanja (NN 79/09, 80/13, 41/21), gdje svoje tržišno natjecanje provodi u skladu sa svim normama poštenog tržišnog natjecanja te primjenjivim propisima determiniranim u predmetnom Zakonu. Ledo ne prihvaća bilo koju metodu marketinških aktivnosti koja bi mogla naštetiti ugledu njegovih konkurenata.

Pri ocjenjivanju svojih konkurenata i davanju bilo kakvih službenih izjava o njima, Ledo koristi samo javno i pravno dostupne informacije i izvore da bi mogao donijeti pravednu ocjenu o svojim konkurentima. Prakse kojima se ograničava pošteno tržišno natjecanje, kao što su zabranjeni sporazumi o tržišnom natjecanju među konkurentima, namijenjeni ostvarivanju ili održavanju monopola, manipulaciji tržištima ili utvrđivanju cijena, neće se tolerirati, a svaka zloupotreba tržišnog položaja kojom se šteti jednakim mogućnostima za sve strane smatrat će se ozbiljnom povredom etičkih načela (Ledo, 2022.).

Ledo u svojim marketinškim aktivnostima prepoznaje ekološke izazove s kojima se suočava okoliš i planet te se zalaže i primjenjuje u svome poslovanju najviše standarde zaštite okoliša.

Ledo prvi u svome poslovanju teži umanjenju rizika od svakodnevnog utjecaja na okoliš te slijedi sve najvažnije ekološke i tehnološke smjernice. U tom su pogledu svi dionici Ledovog poslovnog procesa pozvani su na rad na smanjenju ugljičnog



otiska svojih poslovnih aktivnosti pridržavanjem, razvojem i primjenom odgovarajućih mjera zaštite okoliša, kao i smjernica, dobre prakse i navika (Ledo, 2022.).

#### **4.2.6. Društvena komponenta u odnosu na zaposlenike i druge dionike**

Ledu su zdravlje i sigurnost njegovih kupaca, zaposlenika i poslovnih partnera primarna briga, pa Ledo kontinuirano poziva sve svoje poslovne dionike da rade na smanjenju svih zdravstvenih i sigurnosnih rizika, uz istodobno poštivanje mjerodavnog zakonodavstva kojim se uređuju zdravstvene i sigurnosne mjere u poslovnom okruženju i pridržavanje odgovarajućih zdravstvenih i sigurnosnih standarda; posebice, ali ne isključivo, sva propisana pravila i postupci kojima se osiguravaju zdravlje i sigurnost na radu moraju se u svakom trenutku poštivati, bez ikakvih iznimaka. Primjena odgovarajućih standarda zaštite okoliša, zdravlja i sigurnosti (OZS) na radnom mjestu dio je kontinuiranih napora Leda te svih njezinih poslovnih procesa i razvojnih programa, kao i trajna odgovornost svih dionika (Ledo, 2022.).

Ljudski resursi su Ledu veoma bitni za razvoj i profitabilnost poslovanja. Ledovi zaposlenici glavni su činitelj razvoja i poduzeće ulaže velike napore u edukaciju svojih zaposlenika da bi oni mogli uspješno prodavati Ledove proizvode. Stalnim ulaganjima, procesom nagrađivanja te edukacijama Ledo postiže visoke učinke rada svojih zaposlenika. Kada se odluči na angažman ljudskih potencijala, poduzeće Ledo već ima unaprijed sistematizirane potrebe za određenim radnim mjestima, kao i propisane uvjete i zahtjeve za rad, a to su: odgovarajuća stručna sprema i obrazovanje, mogućnost postojanja radnog iskustva i postojanje edukacija koje radno mjesto zahtijeva, stručne vještine i znanja, zdravstvenu sposobnost za obavljanje određenog posla (iako postoje mogućnosti zapošljavanja osoba sa zdravstvenim ograničenjima jer potrebe određenih radnih mjesta ne iziskuju na primjer fizičke napore, već statično sjedenje za računalom – primjer rada u web shopu). Nova radna mjesta Ledo otvara sukladno potrebama, odnosno sa širenjem svog poslovanja, te sukladno rastu prodaje i ukupnog prihoda poduzeća.

Za dobrobit svojih zaposlenika Ledo se uvijek trudi promicati njihov profesionalni razvoj uvažavajući njihove osobne i profesionalne potrebe. U tom pogledu Ledo potiče svoje zaposlenike da proaktivno održavaju optimalnu ravnotežu između poslovnog i

privatnog života, pridržavajući se njihovih zajamčenih prava i sloboda u skladu s primjenjivim zakonodavstvom (Ledo, 2022.). Na slici 14. je prikazana izgradnja timova Ledovih zaposlenika i zajedničko druženje.

Slika 14. Izgradnja timova Ledovih zaposlenika i zajedničko druženje



Izvor: Facebook (2022): Acreedo centar Ledo – aktivno – kreativna pauza, dostupno na

<https://mobile.facebook.com/photo.php?fbid=2743950102287851&id=981909961825216&set=a.2743940688955459&source=48>, pristupljeno 02.05.2022.

U odnosima sa svojim zaposlenicima od njih se zahtijeva etičnost i moralnost u poslovanju, kao i potpuna posvećenost kupcu. Najviše radnih mjesta se otvara u proizvodnji jer je poduzeće orijentirano na proizvodnju kozmetičkih pripravaka, kao i u prodaji. Od svakog zaposlenika Ledo očekuje maksimalnu posvećenost poslu, procesom nagrađivanja zaposlenika povećava njihovu motivaciju za rad, a kontinuiranim informatičkim edukacijama omogućuje zaposlenicima da kupcima ponude upravo proizvode prilagođene njihovim zahtjevima. Od svojih zaposlenika Ledo također traži da pronađu optimalno rješenje za klijentov problem. Zaposlenici Leda su jedna od njegovih najvećih vrijednosti. Ledo ima za primarni cilj zapošljavati

ambiciozne i obrazovane ljude, koji su spremni na nove izazove, učinkovit rad te koji posjeduju želju za napredovanjem i učenjem nečeg novog.

### **4.3. Kritički osvrt na provedeno istraživanje**

Marketinška etika jedna je od najkompliciranijih i najspornijih tema u ljudskoj povijesti i glavna tema ovog tisućljeća. Odnos između činjenja ispravne stvari i zarađivanja novca godinama su proučavali i akademici i poslovni čelnici s malo postignutog ustupka. Jedno od najvažnijih pitanja koje okružuje mnoge poslovne prakse je koji je etički način marketinga.

To pitanje nikada nije imalo zadovoljavajući odgovor, ali posljednjih godina postalo je značajno u razmatranju etičkih dilema u marketinškim aktivnostima. Korporativni profiti su u sve snažnijem porastu posljednjih godina, a u isto vrijeme, svijet je patio od teškog gospodarskog pada koji je pogoršan beskrupuloznim poslovnim praksama. Veliki nesrazmjer između korporacija i njihovih kupaca učinio je etičku poslovnu praksu iznimno relevantnim pitanjem.

Tvrtke shvaćaju važnost ponašanja na etičniji način i prijenosa ove prilagodbe svojim klijentima. Jedan od najlakših načina da se to postigne je njihova marketinška praksa. Ako se tvrtka trudi da se etično oglašava, to se pozitivno odražava na svako područje tog poslovanja. Za npr. oglas za higijenske uloške koji pokazuje da je ubrus, kada su neke djevojke bacile u rijeku, natopio cijelu vodu rijeke. Stoga je svrha oglašavanja bila samo informirati žene o kvaliteti proizvoda. Očito svaka žena zna da se to praktički ne može dogoditi kod ciljanja žena, ali oglas je prihvaćen. To ne pokazuje da je oglas bio neetičan.

Marketinška etika je manje marketinška strategija, a više filozofija koja prikazuje sve marketinške napore. Nastoji promovirati poštenje i odgovornost u svim oglasima. Etika je notorno teška tema jer svatko ima subjektivne prosudbe o tome što je ispravno, a što pogrešno. Iz tog razloga, etički marketing nije krut popis pravila, već opći skup smjernica koje će pomoći tvrtkama dok procjenjuju nove marketinške strategije. Etički oglas je onaj koji ne laže, ne iznosi lažne ili lažne tvrdnje i nalazi se na granici pristojnosti. Danas su oglasi suviše pretjerani i koristi se mnogo uljepšavanja. Čini se

da oglašivačima nedostaje poznavanje etičkih normi i principa. Oni jednostavno ne razumiju i ne mogu odlučiti što je ispravno, a što pogrešno.

Dove sapun, na primjer, je vodio naširoko viđenu kampanju oglašavanja s pravim modelima. Oglas je trebao promovirati realistične slike tijela i potaknuti djevojke da vole način na koji izgledaju čak i ako nisu supermodeli. Međutim, drugi Dove oglasi tijekom i nakon toga prikazivali su stereotipno lijepe modele čije su slike izmijenjene kako bi sakrile nesavršenosti. Dove se etički plasirao u jednoj kampanji, a neetički u drugoj. Ovo ilustrira koliko je teško učiniti pravu stvar u svim okolnostima.

Neetična praksa u marketinškim aktivnostima poduzeća nema dugoročno povoljne ishode. Kratkoročno stvaren viši profit u odnosu na prosjek pomoću neetičnih marketinških praksi može poduzeće dugoročno koštati gubitkom dobre reputacije ili određenog broja kupaca, kao i loših preporuka za buduće poslovanje.

Analizom primjene etike u marketinškim aktivnostima Leda i svim njegovim segmentima razvidan je dobra konstrukcija etičkih vrijednosti Leda u odnosu na tržišta, marketinški splet, konkurenciju, društvo i zaposlenike te okoliš i ekonomske učinke. Ledo primjenjuje sve definirane marketinške aktivnosti definirane u svome Etičkom kodeksu, gdje je etika jedno od prioritetnih načela u svim domenama njegovih marketinških aktivnosti. Iako je Ledo, kao i svakoj kompaniji, profitabilnost na prvome mjestu, Ledo ima spoznaje da izgrađivanje uspjeha samo na profitabilnosti, uz minimalnu primjenu etičkih načela u marketinškim aktivnostima nema dobre ishode. Bez primjene etike nema dobre reputacije poduzeća i Ledo je toga svjestan, odnosno kratkoročno on može ostvariti znatno veću profitabilnost uz posljedično rušenje dobre pozitivne reputacije, bez primjene etičkih načela u marketinškim aktivnostima. Ledo uvažava sve moralne principe i primjenjuje ih u svome poslovanju, a donošenjem i primjenom svoga etičkog kodeksa Ledo opravdava svoju pozitivnu percepciju od strane šire javnosti kao i svoju pozitivno izgrađenu reputaciju.

## 5. ZAKLJUČAK

Etika u marketinškim aktivnostima poduzeća znači skup dobro definiranih principa koji upravljaju načinima komunikacije između prodavača i kupca te primjenu u tržišnom nastupu, što uključuje sve elemente procesa, uključujući strateška i taktička istraživanja i marketinški splet. Etika je najvažnija karakteristika marketinških aktivnosti. Iako postoje mnoge prednosti u tim aktivnostima, postoje neke točke koje se ne podudaraju s etičkim normama oglašavanja. Poslovna etika je vrlo važna za učinkovito poslovanje poduzeća, kreiranje njegove pozitivne percepcije i dobre reputacije.

Glavno područje interesa oglašivača je povećanje potražnje za proizvodom prezentiranjem dobro uređenog i vizualno upadljivog oglasa te povećanje prodaje, pridobivanje sve većeg broja kupaca i. Tvrde da je njihov proizvod najbolji, ima jedinstvene kvalitete od konkurenata, isplativiji i korisniji. No većina tih oglasa je lažna, zavaravajuća i neetička.

Etika u oglašavanju izravno je povezana sa svrhom oglašavanja i prirodom oglašavanja. Ponekad je preuveličavanje oglasa potrebno kako bi se dokazala korist proizvoda.

Za tvrtke koje žele poboljšati imidž robne marke i razviti dugoročne odnose s kupcima, svako neetično ponašanje može brzo dovesti do neuspjeha. Kupci se ne žele osjećati manipuliranim od strane marki koji im se sviđaju. Tvrtke mogu koristiti marketinšku etiku kao način da razviju osjećaj povjerenja među svojim klijentima i prema svim dionicima. Ako proizvod ispunjava tvrdnje iznesene u svom oglašavanju, to se pozitivno odražava na cijelu tvrtku. To može učiniti da se potrošač osjeća kao da je tvrtka uložila u kvalitetu proizvoda i vrijednost koju pružaju kupcima.

Nemoguće je tvrditi da je bilo koja tvrtka potpuno etička ili neetička. Etika se nalazi u sivom području s mnogo finih linija i pomicanjem granica. Mnoge tvrtke ponašaju se etički u jednom aspektu svog oglašavanja i neetički u drugom.

Ono što je najvažnije za svaku tvrtku koja tvrdi da prakticira etičko oglašavanje jest da to postane temeljna značajka njihovog marketinškog procesa. Pri svakoj odluci moraju se zapitati "hoće li se ovo prodati" i "je li ovo etički način da se to proda?"

Primjer obrade marketinške etike u marketinškim aktivnostima Leda pokazao je značajnu razinu Leda u poštivanju svih etičkih principa poslovanja. Ledo tako primjenjuje etička načela u odnosima s tržištem, konkurencijom, u svome marketinškom spletu, prema zaposlenicima i okolišu. Sve je to Ledo sustavno definirao u svome Etičkom kodeksu, a praksa njegove implementacije opravdala je primjenu etičkih načela u Ledovim marketinškim aktivnostima.

Ledo ima odgovorne etičke prakse prema svim svojim dionicima u poslovnom procesu i prema svim elementima marketinških aktivnosti. Svoje etičke standarde definirane u Etičkom kodeksu primjenjuje uistinu onako kako su definirani prema konkurenciji, zaposlenicima, društvu, u odnosu na marketinčki splet i prema okolišu. Stoga je dobar primjer primjene učinkovite marketinške etike u svojim marketinškim aktivnostima. Kao takav treba biti relevantan primjer ostalima koji ga trebaju slijediti.

# LITERATURA

## Knjige:

1. Antolović K., Haramija P. (2015): Odgovorno oglašavanje, K&K promocija i HURA, Zagreb
2. Antolović, K., Haramija, P. (2015): Odgovorno oglašavanje – Pravo i etika u tržišnom komuniciranju, K&K Promocija, Zagreb.
3. Arnold, C. (2009): Ethical Marketing and The New Consumer, John Wiley & Sons, Ltd, USA
4. Bebek, B., Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika., Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
5. Breakenridge, D. (2021): Answers for Ethical Marketers A Guide to Good Practice in Business Communication, Routledge, USA
6. Brenkert, G. (2008): Marketing Ethics, Cambridge University Press, UK.
7. Čutura, M. (2017): Poslovna etika i društvena odgovornost u području marketinga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
8. Dahl, S., Eagle, L. (2015): Marketing Ethics & Society, SAGE Publications, USA.
9. DeGeorge, R. (2004): Business Ethics. Prentice Hall.
10. Gringarten, H. et. al. (2019): Ethical Branding and Marketing: Cases and Lessons, Routledge, Washington D.C., USA
11. Jones, C., Parker, M.; et al. (2005): For Business Ethics: A Critical Text. London: Routledge.
12. Kotler, P. (2014): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb.
13. Laasch, O. (2021): Principles of Management: Practicing Ethics, Responsibility, Sustainability, SAGE Publications Ltd, New York, USA.
14. Laczniak, G. et. al. (2005): Ethics in Marketing: International Cases and Perspectives, Routledge, USA.
15. Lučić, A. (2020): Etika i društvena odgovornost marketinga, Narodne novine, Zagreb.
16. Miliša, Z., Nikolić, G. (2013): Subliminalne poruke i tehnike u medijima. Istraživački medijski centar-Podgorica.

17. Saucier, R. (2008): Marketing Ethics, Edwin Mellen Press, USA
18. Schminke, M. (2010): Managerial Ethics Managing the Psychology of Morality, Taylor & Francis eBooks, USA.
19. Sikavica, P. i sur. (2008): Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi, Zagreb: Školska knjiga
20. Žitinski, M. (2006.): Poslovna Etika., Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.

### **Znanstveni članci:**

1. Babić, M. (2014): Etika u marketingu kao pretpostavka dugoročno održivog poslovanja osiguravajućeg društva, 25. susret osiguravača i reosiguravača Sarajevo, str. 15 – 52
2. Poulton, T. (2008): Kidfulence on family spending strong: YTV Report, Media in Canada, Vol. 7, No. 3, str.46 - 58
3. Siham, B. (2013): Marketing mix – an area of unethical practices?, British Journal of Marketing Studies, Vol.1, Br..4, str. 20-28
4. Soče Kraljević, S., Soče, I. (2010): Istraživanje uloge i značenje etike u marketinškim odlukama medija, Informatol, Vol. 43, br. 2, str. 150-156
5. Nefat, A., Dujmović, M. (2012): Children's Advertising on Television and Their Consumer Socialisation: Parents' Attitudes, Ekonomska istraživanja, Vol. 25, Br. 1, str. 176-190



## Internet izvori:

1. Adam, J. (2020): What is ethical marketing?, dostupno na <https://digitalads.io/blog/how-we-use-ethical-marketing>, pristupljeno 22.04.2022.
2. ATZN (2008): Rješenje o ocjeni dopuštenosti koncentracije, dostupno na [https://www.aztn.hr/uploads/documents/odluke/TN/UPI-030-022008-02006-uvjetno\\_dop\\_kon.pdf](https://www.aztn.hr/uploads/documents/odluke/TN/UPI-030-022008-02006-uvjetno_dop_kon.pdf), pristupljeno 29.04.2022.
3. Tarver, E. (2021): Market Segmentation, dostupno na <https://www.investopedia.com/terms/m/marketsegmentation.asp>, pristupljeno 28.04.2022.
4. Business Ethics Resource Center (2022): Ethics and Compliance Toolkits, dostupno na <https://www.businessethicsresourcecenter.org/>, pristupljeno 02.05.2022.
5. Facebook (2022): Acreedo centar Ledo – aktivno – kreativna pauza, dostupno na <https://mobile.facebook.com/photo.php?fbid=2743950102287851&id=981909961825216&set=a.2743940688955459&source=48>, pristupljeno 02.05.2022.
6. Fashion Telegraph (2022): New looks maskara, dostupno na [http://ris.fashion.telegraph.co.uk/RichImageService.svc/imagecontent/1/TMG8153833/m/JAGGER-PA\\_1769427a.jpg](http://ris.fashion.telegraph.co.uk/RichImageService.svc/imagecontent/1/TMG8153833/m/JAGGER-PA_1769427a.jpg), pristupljeno 27.04.2022.
7. Inc.Com (2022): Succesful viral marketing campaigns, dostupno na <http://www.inc.com/ss/7-successful-viral-marketing-campaigns#6>, pristupljeno 28.04.2022.
8. Kljajić, A. (2020): Subliminalne poruke u crtanim filmovima i serijama, dostupno na <http://pressedan.unin.hr/subliminalne-poruke-u-crtanim-filmovima-i-serijama.html>, pristupljeno 27.04.2022.
9. Kurtzleben, D. (2015): How Dove went from moisturizing to patronizing, dostupno na <https://www.vox.com/2014/4/25/5652462/how-dove-went-from-a-soap-to-a-brand-feminists-love-to-hate>, pristupljeno 25.04.2022.
1. Ledo (2013): Ledo te i ove godine poziva da postaneš Ledonardo, dostupno na <https://www.ledo.hr/hr/novosti/ledo-te-i-ove-godine-poziva-da-postanes->

- ledonardo-sladoledni-genijalac-u-cijem-ce-sladoledu-uzivati-cijela-hrvatska, pristupljeno 02.05.2022.
2. Ledo (2022): Etički kodeks – Vodič za potrošače i poslovne partnere, dostupno na <https://www.ledo.hr/datastore/filestore/28/Eticki-kodeks-Vodic-za-potrosace-i-poslovne-partnere.pdf>, pristupljeno 02.05.2022.
  10. Ledo (2014): King sladoled je brand broj 1 prema ocjeni hrvatskih potrošača!, dostupno na <https://www.ledo.hr/hr/novosti/king-sladoled-je-brand-broj-1-prema-ocjeni-hrvatskih-potrosaca>, pristupljeno 02.05.2022.
  11. Ledo (2015): Istraživanje i razvoj – Ledo: Marketinški razvoj ili razvojni marketing, dostupno na <https://www.ledo.hr/hr/novosti/istrazivanje-i-razvoj-ledo-marketinski-razvoj-ili-razvojni-marketing>, pristupljeno 02.05.2022.
  12. Ledo (2022): Ledonardo projekt, dostupno na <http://www.ledo.hr/hr/novosti/sve-novosti/isklesano-preko-70000-sladolednih-skulptura-usklopu-ledonardo-natjecaja-hvala-svima>, pristupljeno 02.05.2022.
  13. Martinović, M., Jurković Majić, O. (2009): Etički izazovi u globalnom marketingu, Vol. 64. No. 1, str. 33 - 51
  14. Marketingfancier (2018): Poslovna i marketinška etika, dostupno na <https://marketingfancier.com/marketinska-etika/>, pristupljeno 22.04.2022.
  15. Oberman Peterka, S. (2015.): Etika i društvena odgovornost u poslovanju, dostupno na [http://www.efos.unios.hr/poduzetnickestrategije/wp-content/uploads/sites/231/2015/03/P11\\_etika-i-drustvena-odgovornost\\_2014\\_15.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnickestrategije/wp-content/uploads/sites/231/2015/03/P11_etika-i-drustvena-odgovornost_2014_15.pdf), pristupljeno 25.04.2022.
  16. Poslovni dnevnik (2018): Cijena, dostupno na: <http://www.poslovni.hr/leksikon/cijena-586>, pristupljeno 29.04.2022.
  17. Trendhunter (2022): Burger King seven incher, dostupno na <https://www.trendhunter.com/trends/bk-super-seven-incher>, pristupljeno 29.04.2022.
  18. UBC Blogs (2013): McDonald's advertising to children: Is it ethical?, dostupno na <https://blogs.ubc.ca/kami/2013/09/23/mcdonalds-advertising-to-children-is-it-ethical/>, pristupljeno 27.04.2022.
  19. Unethical marketing (2022): MW advert best daddy, dostupno na [https://www.google.hr/search?biw=1745&bih=864&tbm=isch&sa=1&q=unethical+bmw+advert+best+daddy&oq=unethical+bmw+advert+best+daddy&gs\\_l=psyab.3...9391.11731.0.12189.10.10.0.0.0.0.175.777.3j4.7.0.dummy\\_maps\\_we](https://www.google.hr/search?biw=1745&bih=864&tbm=isch&sa=1&q=unethical+bmw+advert+best+daddy&oq=unethical+bmw+advert+best+daddy&gs_l=psyab.3...9391.11731.0.12189.10.10.0.0.0.0.175.777.3j4.7.0.dummy_maps_we)

b\_fallback...0...1.1.64.psy-ab..3.0.0....0.YalfF3ChOOU#imgrc=6Z-QZGVlxUnY1M, pristupljeno 29.04.2022.

20. Wilcox, B., et. al. (2004): Report of the APA Task Force on Advertising and Children: Recommendations, dostupno na [http://www.apa.org/releases/childrenads\\_recommendations.pdf](http://www.apa.org/releases/childrenads_recommendations.pdf), pristupljeno 28.04.2022.

### **Zakoni i propisi:**

1. Zakonom o zaštiti tržišnog natjecanja, NN 79/09, 80/13, 41/21

### **Ostalo:**

1. Čičin -Šain, D. (2004): Etika i društvena odgovornost menadžmenta – nastavni materijali, dostupno na <http://www.vus.hr/Nastavni%20materijali/Osnove%20menadzmenta/4.%20Etika%20i%20društvena%20odgovornost%20menadzmenta.pdf>, pristupljeno 22.04.2022.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Čimbenici koji utječu na etičko ponašanje u poslovnoj organizaciji.....	5
Slika 2. Čimbenici utjecaja na etično ponašanje u marketinškim aktivnostima.....	8
Slika 3. Odrednice menadžerske etike.....	19
Slika 4. Primjer korištenja djece u oglašavanju McDonaldsovih proizvoda.....	33
Slika 5. Korištenje žena u marketinške svrhe.....	34
Slika 6. Zavaravajuće oglašavanje na primjeru maskare za žene.....	36
Slika 7. Etička dilema marketinga Dove sapuna	
Slika 8. Subliminalna poruka na reklami za Disneyev film „Lyon king“.....	38
Slika 9. Oglas BMW – a gdje se koriste djeca u promotivne svrhe.....	41
Slika 10. Oglas Burger Kinga za veliki sendvič.....	48
Slika 11. Organizacijska i vlasnička struktura Leda d.d.....	51
Slika 12. Marketinški poziv kupcima u osmišljavanju Ledova sladoleda.....	54
Slika 13. Ledov oglas za sladoled King.....	56
Slika 14. Izgradnja timova Ledovih zaposlenika i zajedničko druženje.....	59

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Obilježja moralnog i nemoralnog menadžmenta.....	15
Tablica 2. Etički problemi u kreiranju marketinškog spleta.....	42
Tablica 3. Načini određivanja cijena na tržištu u kontekstu etike elementa cijene.....	43

## SAŽETAK

Praćenje marketinške etike postalo je ključno u današnje vrijeme jer djeluju kao dugoročne tehnike oblikovanja marke, izgradnje povjerenja i prenošenja od usta do usta. Poslovna etika važan je element marketinških aktivnosti poduzeća u kontekstu izgradnje dobre reputacije poduzeća i odnosa sa kupcima. Te im tehnike omogućuju optimiziranje prisutnosti proizvoda ili usluge, potencijalnih kupaca i prodaje. Marketinška etika je orijentirana na etička marketinška načela i standarde koji pokazuju prihvatljivo marketinško ponašanje. Etički marketing je vitalni dio marketinške definicije, što ga čini doista ključnim za razumijevanje.

Marketinška etika njeguje poštenje i poštenje u svim njihovim oglasima. Bilo kakve lažne tvrdnje prema kupcima, zadiranje u privatnost potrošača, stvaranje stereotipa i ciljanje na ranjivu publiku (poput djece i starijih osoba) smatraju se neetičkim. Čak se i pokušaj narušavanja imidža natjecatelja smatra nemoralnim.

Analizom primjene etike u marketinškim aktivnostima Leda i svim njegovim segmentima razvidna je dobra konstrukcija etičkih vrijednosti Leda u odnosu na ciljna tržišta, marketinški splet, konkurenciju, zaposlenike i okoliš. Ledo uvažava sve moralne principe i primjenjuje ih u svome poslovanju, a donošenjem i primjenom svoga etičkog kodeksa Ledo opravdava svoju pozitivnu percepciju od strane šire javnosti kao i svoju pozitivno izgrađenu reputaciju.

**Ključne riječi:** etika, marketinške aktivnosti, Ledo, marketinški splet, vrijednosti

## SUMMARY

Monitoring marketing ethics has become crucial nowadays as they act as long-term techniques of brand building, trust building and word of mouth. Business ethics is an important element of a company's marketing activities in the context of building a company's good reputation and customer relationships. These techniques allow them to optimize the presence of a product or service, potential customers, and sales. Marketing ethics is oriented towards ethical marketing principles and standards that demonstrate acceptable marketing behavior. Ethical marketing is a vital part of the marketing definition, which makes it truly key to understanding.

Marketing ethics nurture honesty and integrity in all their ads. Any false claims against customers, invading consumer privacy, creating stereotypes and targeting vulnerable audiences (such as children and the elderly) are considered unethical. Even an attempt to tarnish the image of a competitor is considered immoral.

The analysis of the application of ethics in Leda's marketing activities and all its segments shows a good construction of Leda's ethical values in relation to target markets, marketing mix, competition, employees and the environment. Ledo respects all moral principles and applies them in its business, and by adopting and applying its code of ethics, Ledo justifies its positive perception by the general public as well as its positively built reputation.

**Keywords:** ethics, marketing activities, Ledo, marketing mix, values