

# POLUGLOBALIZACIJA: INTEGRACIJA, VRIJEDNOSTI I PREKOGRANIČNE STRATEGIJE

---

**Banovac Kostanjevec, Brankica**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:505962>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij, *Financijski menadžment*

Brankica Banovac Kostanjevec

**POLUGLOBALIZACIJA: INTEGRACIJA, VRIJEDNOSTI I PREKOGRANIČNE  
STRATEGIJE**

Diplomski rad

Osijek, 2022

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij, *Financijski menadžment*

Brankica Banovac Kostanjevec

**POLUGLOBALIZACIJA: INTEGRACIJA, VRIJEDNOSTI I PREKOGRANIČNE  
STRATEGIJE**

Diplomski rad

**Kolegij: Globalizacija i menadžment**

JMBAG: 2432123323

e-mail: bbanovac@imi.hr

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Nataša Drvenkar

Osijek, 2022

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study, Financial management

Brankica Banovac Kostanjevec

**SEMI-GLOBALIZATION: INTEGRATION, VALUES AND CROSS-BORDER  
STRATEGIES**

Graduate paper

Osijek, 2022

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Brankica Banovac Kostanjevec

**JMBAG:** 2432123323

**OIB:** 78141619378

**e-mail za kontakt:** bbanovac@imi.hr

**Naziv studija:** Financijski menadžment

**Naslov rada:** POLUGLOBALIZACIJA: INTEGRACIJA, VRIJEDNOSTI I PREKOGRANIČNE STRATEGIJE

**Mentor/mentorica rada:** Izv.prof.dr.sc. Nataša Drvenkar

U Osijeku, 2022. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **POLUGLOBALIZACIJA: INTEGRACIJA, VRIJEDNOSTI I PREKOGRANIČNE STRATEGIJE**

### **Sažetak**

Rasprava o odnosu između gospodarstva, globalizacije, društvene odgovornosti i etike već dugo je tema kojom se bavi veliki broj stručnjaka, ali i veliki dio javnosti. Naime, veliki problemi do kojih je došlo uslijed „dopuštanja“ procesu globalizacije da se odvija potpuno stihijski i bez razmatranja problema koji uslijed toga mogu nastati rezultirali su socijalnom, ekološkom i krizom sustava rada. U svrhu rješavanja spomenutih kriznih žarišta implementacija etike i društvene odgovornosti u sve vrste poslovnih odnosa postalo je imperativ i nezaobilazna obveza svih poslovnih subjekata. U samom procesu provedbe i poštivanja svih načela i zahtjeva poslovne etike i društvene odgovornosti najveća odgovornost je na menadžerima kao svojevrsnim „upravljačima“ zaposlenika i poslovnih procesa te donositeljima odluka. Iako je implementacija poslovne etike i društvene odgovornosti te njihova primjena u praksi postala obvezna u suvremenom poslovnom svijetu, ipak postoje tvrtke koje se propisanih etičkih i društveno odgovornih načela ne pridržavaju ili ih se pridržavaju samo djelomično. Stoga se rasprava na ovu temu ne smiruje, a mišljenja o tome što za tvrtke predstavljaju etička načela i načela društvene odgovornosti koja prezentiraju javnosti i ostalim interesnim skupinama se bitno razlikuju. I slobodno se može reći da su u toj raspravi svi, bez obzira na mišljenja koja zastupaju, djelomično u pravu. Različite tvrtke različito reagiraju na zahtjeve za uspostavljanjem nekih osnovnih etičkih normi i normi društveno odgovornog ponašanja. I to čine s različitim motivima i ciljevima.

**Ključne riječi:** semiglobalizacija, globalizacija, društveno odgovorno poslovanje, izravna strana ulaganja, menadžment, poslovna etika, kriza, ekologija

## **SEMI-GLOBALIZATION: INTEGRATION, VALUES AND CROSS-BORDER STRATEGIES**

### **Abstract**

Discussion on the relationship of the economy, globalization, social responsibility and ethics has long been a topic that deals with a large number of experts but also a large part of the public. Namely, the major problems that have arisen from allowing the globalization process to take place in a complete and unresponsive way, resulting in the social, ecological and crisis of the work system. For the purpose of addressing these crisis focuses, the implementation of ethics and social responsibility in all kinds of business relationships has become an imperative and unavoidable obligation of all business entities. In the process of implementing and respecting all principles and requirements of business ethics and social responsibility, the greatest responsibility lies with the managers as managers of employees and business processes, and decision-makers. Although the implementation of business ethics and social responsibility, and their implementation in practice has become mandatory in the modern business world, there are companies that do not comply with, or only partially adhere to, prescribed ethical and socially responsible principles. Therefore, the discussion on this topic is not disturbing, and the thinking about what companies represent the ethical principles and principles of social responsibility that present to the public and other interest groups are fundamentally different. And one can freely say that in this debate everyone, regardless of the opinions they represent, is partially right. Different companies react differently to the demands for establishing some basic ethical norms and norms of socially responsible behavior. And they do it with different motives and/or goals.

**Keywords:** semiglobalization, globalization, socially responsible business, foreign direct investment, management, business ethics, , economy, crisis, ecology

## SADRŽAJ

Sažetak .....	
Abstract .....	
1. UVOD.....	1
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....	3
2.1. Definicija i povijesni razvitak.....	5
2.2. Koncept i dimenzije .....	8
2.3. Vrste i modeli.....	10
3. POSLOVNA ETIKA.....	13
3.1. Pojam i primjena .....	16
3.2. Značaj i etički standardi .....	17
3.3. Poslovna etika kao dio društvene odgovornosti.....	19
4. SUVREMENI TRENDVI DRUŠTVENO ODGOVORNOG I ETIČKOG POSLOVANJA 19	
5. ETIČKE OBVEZE I DRUŠTVENA ODGOVORNOST MENADŽERA .....	23
5.1. Menadžerska etika – Tipovi i determinante.....	27
5.2. Dileme i načela etičkog donošenja odluka i upravljanja .....	30
5.3. Vještina izbjegavanja etički opasnih zona .....	32
6. IZRAVNA STRANA ULAGANJA .....	32
6.1. Internacionalizacija poslovanja.....	34
7. GLOBALIZACIJA, KRIZA MORALA I UČESTALI ZAHTJEVI ZA ETIČNIJIM I DRUŠTVENO ODGOVORNIJIM PONAŠANJEM .....	36
7.1. (Polu)globalizacija .....	38
7.2. Specifičnosti globalizacije .....	39
7.3. Barijere globalizacije .....	41
7.4. Pokretačke sile globalizacije.....	42
7.5. Konkurentne sile globalizacije .....	43
7.6. Globalizacija tržišta .....	44
7.7. Globalizacija u Europskoj uniji i Hrvatskoj.....	46
7.8. Ekonomske integracije i globalizacija .....	50



7.9. Globalizacija i poslovna etika .....	51
7.10. Društveno odgovorne aktivnosti i poslovne prakse .....	53
8. RAZLIČITI POGLEDI NA POSLOVNU ETIKU I DRUŠTVENU ODGOVORNOST U POSLOVNOM SVIJETU SA OSVRTOM NA PRIMJERE IZ PRAKSE .....	55
8.1. Mit o društveno odgovornom poslovanju i čvrstim etičkim normama.....	56
8.2. Pranje savjesti .....	58
8.3. Nužnost uvjetovana dosadašnjom lošom poslovnom praksom .....	59
8.4. Iskrena briga za dobrobit društva i razvitak etičke svijesti.....	60
8.5. „Dva lica“ velikih korporacija .....	60
8.6. CAGE analiza .....	62
9. ZAKLJUČAK.....	65
Literatura.....	68
Popis slika .....	75

## 1. UVOD

Sama ideja o potrebi implementacije poslovne etike i društvene odgovornosti u sve aspekte poslovanja poduzeća nastala je, prije svega, kao rezultat velikih kritika loših poslovnih praksi međunarodnih korporacija do kojih je dolazilo u uvjetima globalizacije. Poslovne aktivnosti zasnovane samo i isključivo na ostvarivanju profita bez obzira na posljedice stvorile su nepregledan niz problema koji su pogađali veliki broj različitih društvenih skupina, čitavih država pa i čovječanstvo u cjelini. Onečišćenje prirode, eksploatacija radne snage koja se vrlo često nazivala modernim ropstvom, iskorištavanje djece u obavljanju vrlo teških poslova, kršenje osnovnih ljudskih prava, nebriga o sigurnosti potrošača, neosvrtnje na dobrobit društva i društvene zajednice samo su neke od tema koje su sve više zaokupljivale misli onih koji su takvog ponašanja postajali svjesni i trudili se s njim upoznati što veći broj ljudi. Korporacije su postajale sve veće i moćnije, nadilazeći moć i utjecaj velikog broja država što je, s obzirom na njihovo neosvrtnje na potrebe društva svakako pozivalo na uzbunu. Pojačani interes javnosti za onemogućavanjem ovakve poslovne prakse i potrebu njene jače kontrole i uspostavljanja odgovarajućih mehanizama koji će tu kontrolu omogućiti doveo je do političkih i ekonomskih promjena izazvanih jačanjem utjecaja potrošača a samim tim i pojavom odgovarajuće zakonske regulative koja je za svoj cilj imala ograničenje moći velikih korporacija, mogućnost kontrole njihovog poslovanja i samim tim smanjenje negativnih utjecaja na okoliš i društvo. Brz i jednostavan pristup informacijama koje je internet omogućio doveo je do toga da su vijesti o nemoralnom i društveno neodgovornom ponašanju korporacija brzo putovale na sve krajeve svijeta čineći veliku štetu ugledu i poslovnim rezultatima „grešnika“ te je sve veći broj tvrtki bio primoran na promjenu svog ponašanja i isticanje društvene odgovornosti i poslovne etike kao najvažnijih aspekata njihovog svakodnevnog poslovanja.

Uključivanje društveno odgovornog poslovanja (dalje: DOP) u sve segmente poslovnih aktivnosti danas je već pojava bez koje je nemoguće poslovati tj. obveza koju je postalo nemoguće ignorirati. To naravno ne znači da se sa svim lošim poslovnim praksama u potpunosti prestalo ili da se svaki takav postupak adekvatno kažnjava ali se ipak mora reći da su, u novonastalim uvjetima, velike korporacije prinuđene da preuzmu odgovornost za sve svoje aktivnosti i da gospodarsku korist usklade i prilagode na takav način koji omogućava kako korist za samu tvrtku, tako i korist za cjelokupno društvo. Motivi ovakvog ponašanja svakako su različiti od tvrtke do tvrtke te ih

sukladno tome i šira javnost promatra na različite načine. Za neke to je samo mit tj. slika koja se želi poslati široj javnosti bez postojanja prave volje i želje kompanija da se svojih proklamiranih načela zaista i žele pridržavati tj. loše poslovne prakse se nastavljaju a njihovi tragovi se sada samo bolje sakrivaju. Za neke druge u pitanju je samo marketing tj. stvaranje pozitivnog stava o kompaniji pri čemu se samo dio marketinških poruka zaista provodi. Treći smatraju da je ulaganje u društveno korisne aktivnosti samo pranje savjesti za sve loše poslovne prakse koje se i dalje provode. Za neke je to samo nužnost koja je uvjetovana dosadašnjom lošom poslovnim praksom i koje su tvrtke jednostavno bile primorane inkorporirati u svoje poslovanje. Najmanji je svakako broj onih koji smatraju da su novi maniri velikih i moćnih kompanija rezultat iskrene brige za okoliš i dobrobit društva. Sve u svemu, većina javnosti je sklona tome da vjeruje kako je promoviranje društveno odgovornog i moralnog ponašanja samo odgovor tvrtki na sve jače ekonomske i društvene pritiske. Međutim, to svakako ne znači da je sama pojava loša ili da ne daje nikakve rezultate. Pritisak javnosti, njezina sve veća osviještenost i informiranost te zainteresiranost za globalne pojave i probleme natjerala je kompanije da dio onoga što od društva dobiju tom istom društvu i vrate vodeći pritom računa, u mnogo većoj mjeri nego što je to ranije bio slučaj, da svoje rizične, opasne i nemoralne poslovne aktivnosti svedu na minimum svjesne toga da se greška, ako javnost za nju sazna, skupo plaća. Ipak, mora se napomenuti i to da one najveće i najmoćnije korporacije još uvijek pokazuju svoja „dva lica“, jedno koje odiše brigom za okoliš i društvo i druga koje vjeruje samo u profit po svaku cijenu. „Prejake, prevelike i premoćne,, da mogu tek tako nestati s poslovne scene najveće korporacije su svjesne činjenice da ih čak i greška o kojoj cijeli svijet sazna najčešće košta manje od poštivanja svih pravila i zakonskih propisa. Stoga je na javnosti da nastavi s nesmanjenim pritiskom i bojkotom takvih grešnika uz istovremeno nastojanje zakonodavnih instanci da načinjene pogreške budu još adekvatnije kažnjavane u budućnosti do točke u kojoj će kršenje pravila tvrtke koštati više od koristi koje takvim ponašanjem ostvaruju.

## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Razvitku samog koncepta DOP-a doprinijelo je više različitih čimbenika:

- „Brzi razvoj informacijske tehnologije koji olakšava približavanje i vodi prema ekonomiji znanja. Tehnološki napredak donio je dosada nezabilježene promjene i mogućnosti u području međusobne komunikacije, života i rada.
- Regionalne političke promjene i vezano s time otvaranje novih tržišta. Sve više su nestajale granice među poduzećima, a virtualne i mrežne organizacije nastaju kroz strateške veze, zajednička ulaganja, lance opskrbe i partnerstva.
- Pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču. Potrošači, i skupine za pritisak, posebno u Europi i sjevernoj Americi, ali sve više i drugdje, traže više odgovornosti od kompanija. Napredak tehnologije omogućio je ovim skupinama bolju međusobnu povezanost, a time učinkovitiji pritisak na tvrtke (osobito one istaknutih robnih marki) i dao snagu da zahtijevaju polaganje računa za društveno neprihvatljiva ponašanja koja otkriju, osobito u poslovanju tvrtki u „novim“ zemljama.
- Uspon nevladinih organizacija. Mnoge od ovih organizacija traže od gospodarstva da bude odgovorno za svoje djelovanje, a gospodarstvo je izloženo kritikama zbog prevelike usredotočenosti na dobit, odnosno zbog zanemarivanja utjecaja koji njegova ulaganja i poslovanje imaju na društvo i okoliš.
- Nedostatak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva. Pritisak dionika se pojačao, a od poslovnog sektora se očekuje potpora u odnosu na mnoge složene društvene i gospodarske problematike“(Bagić i dr., 2006).

Suvremeni koncept društvene odgovornosti ističe njenu predanost rješavanju problema socijalne ugroženosti, siromaštva, onečišćenja okoliša, te mnogih drugih sličnih moralnih i etičkih pitanja i problema. Zamisljena je tako da svojom biti nadilazi pravne norme i propise, te da se u potpunosti temelji na dobrovoljnoj osnovi. Definiranje i tumačenje DOP-a ovisiti će o različitim faktorima poput: države u kojoj se primjenjuje, političkog sustava, gospodarskog sektora, veličine i vrste tvrtke, njene vlasničke i organizacijske strukture i tome sličnim faktorima. Definicija stoga ima puno, a „organizacije koje djeluju na području DOP-a definiraju ga na različite načine:

- Organizacija *Business for Social Responsibility* (BSR; Poslovni svijet za društvenu odgovornost) definira DOP kao „postizanje komercijalnog uspjeha na način da se poštuju etičke vrijednosti, ljudi, zajednice i prirodni okoliš“
- Organizacija *InternationalBusinessLeaders Forum* (IBLF Global) DOP shvaća kao promicanje odgovorne prakse u gospodarstvu, koja gospodarstvu i društvu koristi te olakšava ostvarenje društvenog, gospodarskog, ekološki održivog razvoja maksimirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo uz istovremeno svođenje negativnih učinaka na minimum
- Organizacija *World BusinessCouncil for SustainableDevelopment* (WBCSD; Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj) definira DOP kao „opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života“ (Bagić i dr., 2006).

Kada je riječ o samoj njenoj primjeni bitno je napomenuti da praksa DOP–a nije i ne može uvijek biti ista već ovisi o potrebama poduzeća, njegovoj korporacijskoj kulturi i upravljačkoj praksi, tradiciji države u kojoj poduzeće djeluje, zahtjevima i potrebama društva, lokalne zajednice i tome slično. Stoga se slobodno može reći da svako poduzeće uspostavlja tj. implementira društvenu odgovornost na svoj način jer jedinstvenog recepta nema i ne može ga biti. Ipak, neke značajke jesu iste i moraju uvijek biti prisutne ukoliko se DOP želi uspješno uspostaviti i primijeniti. Ono što je najbitnije je da odluka da se djeluje na društveno odgovoran način mora biti iskrena i čvrsta, donesena od strane najvišeg menadžmenta, te u potpunosti integrirana u cjelokupno poslovanje.

Za razliku od nekadašnje industrijske ekonomije utemeljene na financijskom i fizičkom kapitalu kao najznačajnijim obilježjima, suvremena ekonomija podrazumijeva postojanje jednog dijela kapitala koji je neopipljiv i znatno je teže odrediti njegove vrijednosti koje ovise o imidžu tvrtke, znanja i umijeća zaposlenika, robnih marki, kvalitetnog odnosa s korisnicima, načina povezanosti tj. odnosa prema partnerima i ostalim stakeholderima. Za uvećanje ove vrste kapitala društvena odgovornost je od ključnog značaja.

## 2.1. Definicija i povijesni razvitak

Rasprava o društvenoj odgovornosti u poslovnom svijetu rezultat je snažnih ekonomskih, političkih, pravnih, socijalnih i kulturnih promjena uzrokovanih globalizacijom. I iako se često spominje da su još u 19. stoljeću vlasnici poduzeća pomagali društvu kroz financiranje gradnje škola i bolnica, rukovodeći se pritom kako etičkim motivima tako i motivom osobne koristi (obrazovanja i zdravija radna snaga u budućnosti) teško da se ti prvobitni povijesni naponi mogu izjednačiti s onim o čemu se danas govori kada se govori o društvenoj odgovornosti poduzeća. **Društvena odgovornost** relativno je novi koncept koji se započeo razvijati 60.–ih i 70.–ih godina prošlog stoljeća kao odgovor na neprimjerena i nemoralna ponašanja velikih korporacija prema zaposlenicima i okolišu te sa porastom potrebe da se takvo ponašanje spriječi u najvećoj mogućoj mjeri. „S vremenom se ta potreba sve više isticala na što su utjecali razni čimbenici kao što su:

- globalizacija,
- razvoj informacijskih tehnologija,
- bolja organiziranost civilnog sektora,
- bolje obrazovani potrošači i osvještenije građanstvo
- te rast potražnje za socijalno osjetljivim investicijama“ (Vrdoljak i dr., 2014).

Vrdoljak Raguž i Hazdovac (2014) navode kako bi trebalo istaknuti ključne događaje razvoja društvene odgovornosti: u Stockholmu 70.–ih godina prošlog stoljeća održana je prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju, 80.–ih godina prošlog stoljeća osnovano je gospodarstvo u zajednici (*engl.* business in the community) te je zasjedao okrugli stol u Cauxu i osnovan je SustainAbility. 90.–te godine prošlog stoljeća donijele su također mnogo promjena: osnovan je Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa, oformljen je Amnesty International – grupa za gospodarstvo, osnovan je svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (*engl.* World Business Council for Sustainable Development) i poslovni savjet za društvenu odgovornost (*engl.* Business for Social Responsibility), održana je i UN-ova konferencija u Rio de Janeiru koja je rezultirala AGENDA-om 21<sup>1</sup>, osnovan je CSR Europe<sup>2</sup>, postavljen je prvi ministar za DOP u Ujedinjenom

---

<sup>1</sup>Opisuje plan djelovanja koji će jamčiti boljitak za život, koji će se u novom tisućljeću bitno promijeniti na bolje. Brošura opisuje neke od najvažnijih i najinovativnijih politika i aktivnosti koje je Europska zajednica razvila za provedbu Agende 21 te prioritete za budućnost.

<sup>2</sup>koja će vremenom postati vodeća europska poslovna mreža za korporativnu održivost i odgovornost

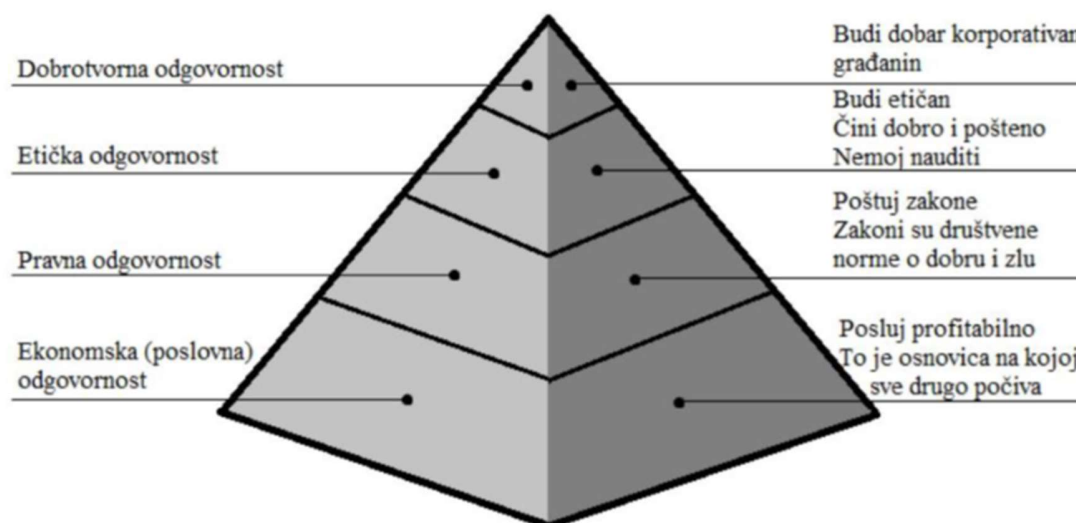
Kraljevstvu, predstavljena su nova globalna Sullivanova načela. Nadalje ususret novom mileniju, za početak 2000-ih godina autori navode kao ključne događaje UN-ov globalni sporazum, Zelenu knjigu EU-a (*engl. Green Paper on Energy Efficiency or Doing More With Less*<sup>3</sup>) te Svjetski summit održan u Johannesburg-u o održivom razvoju.

Društvena odgovornost u svom suvremenom obliku i sa svojim suvremenim sadržajima rezultat je procesa globalizacije koja je omogućila stvaranje međunarodnih, nadvladanih korporacija rukovđenih isključivo stjecanjem profita po svaku cijenu. U samim svojim začetcima taj proces odvijao se bez ikakve prave kontrole i zakonske regulative što je takvim korporacijama omogućavalo da uzimaju sve što žele bez ikakvog obzira prema lokalnoj zajednici, prirodi i njenim resursima, zaposlenicima ili interesima država na čijim teritorijima posluju. Krajnji rezultat jesu brojne negativne posljedice od kojih će za sanaciju nekih biti neophodan protok vrlo dugog razdoblja, dok je u nekim slučajem šteta trajna tj. nepopravljiva. Postalo je stoga jasno da je neophodno uspostaviti nova pravila igre koja će u proces tehnološkog napretka i stvaranja profita uključiti i etiku jer je dosadašnja praksa pokazala da pravna regulativa nije dovoljna sama po sebi. „Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa“ (Kotler i Lee, 2009). Već iz same ove definicije može se primijetiti da društvena odgovornost nadilazi zakonske okvire jer, za razliku od zakona koji se moraju poštivati, društvena odgovornost uključuje i dobrovoljni moment tj. spremnost da se nešto učini samo zbog toga što je etički ispravno. Društvena odgovornost podrazumijeva širok broj različitih aktivnosti i vrsta ponašanja i to su:

- ❖ poslovna odgovornost tj. profitabilnosti u poslovanju koja dalje omogućuje ostvarivanje svih ostalih aktivnosti i ciljeva,
- ❖ pravna odgovornost koja podrazumijeva poštivanje svih relevantnih zakona i propisa,
- ❖ etička odgovornost tj. djelovanje u skladu s odgovarajućim etičkim normama i
- ❖ dobrotvorna odgovornost tj. poduzimanje raznovrsnih akcija kojima poduzeća mogu doprinijeti boljitku društvene zajednice.

---

<sup>3</sup>Dokument kojim Europska komisija želi potaknuti i nastoji uključiti različite strane u debatu o energetskej učinkovitosti.



Slika 1 Piramida društvene odgovornosti

(Stojanović, Milinković, 2014: 17)

„U svrhu potpunog ispunjenja korporativne društvene odgovornosti, poduzeća trebaju uspostaviti proces za integraciju ljudskih prava, socijalnih, ekoloških etičkih i potrošačkih pitanja u vlastito poslovanje i ključnu strategiju, u uskoj suradnji sa svojim dionicama te u cilju:

- kreiranja zajedničkih vrijednosti za vlasnike/dioničare i ostale dionike te društvo u cjelini;
- utvrđivanja, sprječavanja i ublažavanja njihovih mogućih nepovoljnih utjecaja“ (HUP, [Online], 2021).

Odgovornim poslovanjem tvrtke sebi mogu omogućiti brojne koristi kao što su dobar ugled i konkurentska prednost, privlačenje najkvalitetnije radne snage i njeno zadržavanje, smanjenje potencijalnih pravnih rizika, te povjerenje svih relevantnih aktera i sudionika. U krajnjoj liniji, dakle, društveno odgovorno ponašanje rezultira:

- „Vjernim, motiviranim i sposobnim zaposlenicima
- Dobavljačima koji vjeruju u integritet poduzeća
- Potrošačima koji će učiniti dodatni napor ne bi li kupili proizvode i usluge poduzeća
- Ulagačima koji razumiju čitav raspon aktivnosti i utjecaja poduzeća
- Društvenom zajednicom i vladom koje razumiju korist koju im poduzeće donosi“ (HUP, [Online], 2021).



## 2.2. Koncept i dimenzije

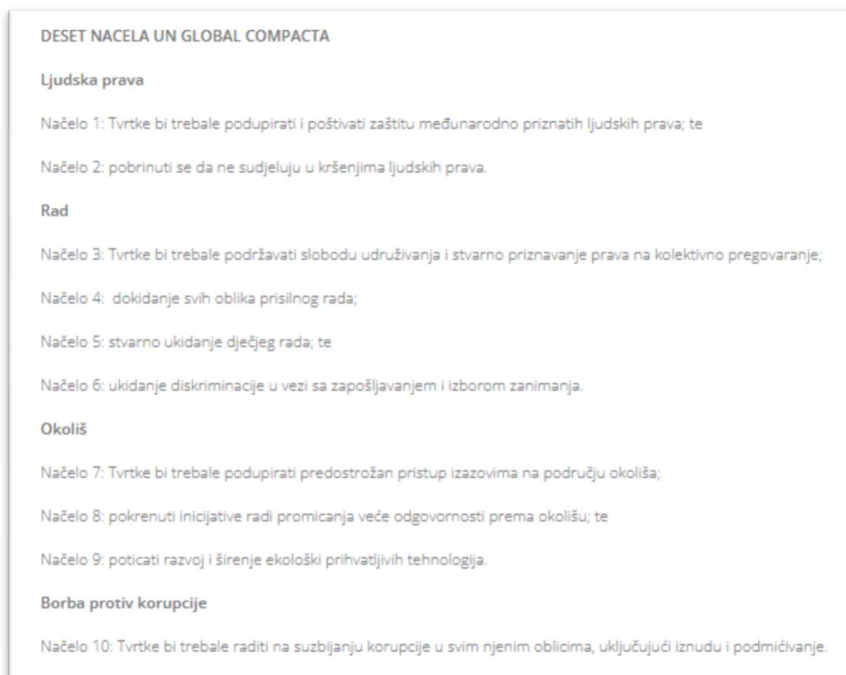
„Konceptija društveno odgovornog poslovanja daje zadatak organizaciji da odredi potrebe, želje i interese ciljnih tržišta te da što učinkovitije postigne željeno zadovoljstvo, bolje od konkurencije, na način da se zaštiti te da poboljša probitak na tržište, kako potrošača tako i cijelog društva. Konceptija društveno odgovornog poduzeća uzima u obzir dobit tvrtke, zadovoljavanje potreba potrošača te javni interes“ (Kotler, 2001). 1993. godine Jacques Delors, tadašnji predsjednik Europske Unije, apelirao je na europske poslovne krugove da se priključe borbi protiv društvene isključenosti, dok je 2000. godine Europsko vijeće iz Lisabona pozvalo kompanije na sudjelovanje u promoviranju tj. postavljanju dobrih primjera koji se tiču održivog razvoja, socijalne odgovornosti, društvene inkluzije, jednakih mogućnosti, organizacije rada, i cjeloživotnog učenja. „Koncept DOP-a može se opisati kroz više pojmova, iako su temeljna načela ista i međusobno povezana: održivi razvoj, etično poslovanje, korporativno građanstvo, *trobilančni koncept*:

- Održivi bi razvoj najjednostavnije mogli definirati kao rast koji ide u korak s odgovornošću prema okolišu, gospodarstvu, društvu te okolini u kojoj djeluje. Za poduzetnike održivi razvoj znači prilagodbu poslovnih strategija i aktivnosti na način da zadovolji potrebe poduzeća i njegovih aktera danas, uz istovremenu zaštitu ljudskih i prirodnih resursa koji će biti potrebni u budućnosti. Ovakav pristup proizlazi iz najpoznatije definicije održivog razvoja koja bi u prijevodu glasila: „Čovječanstvo je spremno provoditi razvoj na način da zadovolji svoje današnje potrebe, a da pri tom ne kompromitira sposobnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe.“
- Etično poslovanje značilo bi primjenu i uvažavanje etičkih principa u svim poslovnim aktivnostima. Temelj poslovne etike je ponašanje u skladu sa zakonom. Etično ponašanje zahtijeva pošten pristup prema konkurenciji, zaposlenicima, dioničarima, partnerima i društvu uopće, uzimajući u obzir društvenu odgovornost i održivi razvoj. Pojam korporativno građanstvo koristi se za ponašanje u kojem organizacija pokazuje osjetljivost i odgovornost prema klijentima, zaposlenima, dioničarima i vlasnicima te široj društvenoj zajednici i okolišu.
- *Trobilančni* koncept poseban je koncept prema kojemu se ukupno poslovanje poduzeća mjeri kroz njegov doprinos ekonomskom napretku, ekološkoj kvaliteti i društvenom kapitalu. To znači da se pri donošenju bilo koje poslovne odluke ne uzima u obzir samo ekonomska isplativost poslovanja, nego i njegova društvena i ekološka odgovornost. Na

taj način poduzeća pokazuju da ne teže samo ekonomskim, odnosno financijskim rezultatima, nego i održivom razvoju u svim segmentima. Ovakav pristup omogućava korištenje „*trobilančnog računovodstva*“, odnosno daje mogućnost izvještavanja o svim aktivnostima u poduzeću (Vrdoljak i dr., 2014).

Pritom dobri primjeri iz prakse trebaju se i moraju odnositi ne samo na odnose poduzeća s njegovom okolinom već i sa zaposlenicima i njihovim uvjetima rada. Iz toga proizlazi da društveno odgovorno poslovanje ima dvije svoje osnovne dimenzije i to su interna i eksterna dimenzija. Interna dimenzija tiče se svih onih procesa koji se odvijaju unutar samog poduzeća a tiču se ljudskih resursa, sigurnosti i zdravlja zaposlenika na njihovim radnim mjestima, te utjecaja na okoliš i prirodne resurse. S druge strane, eksterna dimenzija tiče se svih onih odluka i procesa koji imaju utjecaja na odnose s poslovnim partnerima, dobavljačima i potrošačima, lokalnom zajednicom, te poštivanje ljudskih prava i brige za okoliš. Odgovorna tvrtka treba i mora biti odgovorna, dakle, podjednako u svojim unutarnjim i vanjskim aktivnostima. Poduzeća na raspolaganju imaju cijeli niz smjernica i dokumenata koji osiguravaju okvir za društveno odgovorno djelovanje – to su npr. vodeća načela UN-a o poduzetništvu i ljudskim pravima, smjernice OECD-a za multinacionalna poduzeća, globalni dogovor Ujedinjenih naroda (*engl.* UN Global Compact) i slično. Koncept društvene odgovornosti ima sljedeće elemente (European Commission – Green Paper, str. 6-7):

- predanost organizacije da pridonese ekonomskom razvoju zajednice aktivnim uključivanjem zaposlenika, njihove obitelji, lokalne zajednice i društvo u cjelini
- obavljanje društvenih aktivnosti, s velikim utjecajem na društvo
- koncept kojim se organizacija odlučuje dobrovoljno doprinijeti poboljšanju zajednice u kojoj provodi svoju djelatnost
- transparentna i društveno odgovorna poslovna praksa
- odnos poduzeća sa širokim rasponom dionika. Klijenti, zaposlenici, članovi zajednice i investitori su uključeni u ovu kategoriju
- društvena odgovornost je ulaganje poduzeća za dobrobit zajednice/društva
- ugovor između društva i poslovnog sektora.



Slika 2 Deset načela UN-ove inicijative Global Compact

HUP, [Online], 2021

### 2.3. Vrste i modeli

Jedan od najčešće spominjanih modela korporacijske društvene odgovornosti jest *Davison model* koji postavlja osnove načina poslovanja i ustrojstva društveno odgovorne poslovne organizacije. Prema ovom modelu:

- „Društvena odgovornost proizlazi iz društvene moći. Davis obrazlaže da društvo može i mora poduzeća držati odgovornima za društvene uvjete koji su rezultat uporabe moći koju ta poduzeća imaju nad društvom. Davis objašnjava da pravni sustav društva ne očekuje od poduzeća ništa više od onoga što očekuje od svakog pojedinog građanina koji se koristi osobnom moći.
- Tvrtke moraju poslovati kao dvostrani otvoreni sustavi, s otvorenim primanjem informacija od društva i otvorenim prikazom vlastitih aktivnosti javnosti. Davis kaže da mora postojati stalna, iskrena i otvorena komunikacija između tvrtke i predstavnika društva, ako se sveopća dobrobit društva želi zadržati ili unaprijediti.

- Moraju se pomno promotriti i izračunati troškovi i prinosi aktivnosti, proizvoda ili usluge u odlučivanju o njihovom nastavku proizvodnje. Ova postavka naglašava da tehnička izvedivost i ekonomska profitabilnost nisu jedini čimbenici koji bi trebali utjecati na donošenje poslovnih odluka. Tvrtke bi također trebale u obzir uzeti i kratkoročne i dugoročne posljedice poslovnih aktivnosti na društvo prije nego što ih provede.
- Društveni troškovi povezani sa svakom aktivnosti, proizvodom ili uslugom prenose se na klijente. Trošak održavanja društveno poželjnih aktivnosti u poduzećima trebao bi se prenijeti na klijente kroz više cijene proizvoda ili usluga povezanih s tim aktivnostima.
- Poslovne institucije, kao građani, imaju odgovornost da se uključe u određene društvene probleme koji su izvan njihovog uobičajenog područja djelovanja. Davis smatra da bi tvrtka trebala dijeliti odgovornost s ostalim građanima za opće poboljšanje društva zato što će s vremenom, zahvaljujući općem poboljšanju društva, ostvariti veću dobit“ (Certo i Certo, 2008).

S obzirom na to da li se poslovi subjekt promatra isključivo kao ekonomski entitet koji za svoj zadatak ima isključivo ostvarivanje profita za njegove dioničare tj. vlasnike ili se promatra kao socioekonomski entitet koji pored ekonomskog podrazumijeva i društveni doprinos možemo razlikovati dva modela:

- ❖ stockholder model i
- ❖ stakeholder model.

*Stockholder model* polazi od stava da je isključivi cilj tvrtke, s obzirom na to da se nalazi u privatnom vlasništvu, maksimiziranje dobiti tj. profita te se društvena odgovornost tvrtke najbolje očituje u njezinim tržišnim transakcijama. Ovaj, dakle, klasični ekonomski model društvenu odgovornost menadžmenta promatra isključivo sa stanovišta najbolje i najsavjesnije brige i akcija koje štite financijske interese vlasnika tj. dioničara. *Stakeholder model* smatra se socioekonomskim modelom jer tvrtku promatra kao aktera koji ima više ciljeva koje želi ostvariti, pri čemu je ostvarivanje profita samo jedan od postavljenih ciljeva. Najvažniji za tvrtku ali ne i jedini jer tvrtka treba postavljati i one ciljeve koji koriste tj. doprinose cjelokupnom društvu. U užem značenju ovaj model u dionike svrstava sve one o kojima ovisi opstanak tvrtke (zaposlenici, dioničari, dobavljači, kupci) dok šire značenje u dionike svrstava sve one pojedince i grupe koji mogu na neki način utjecati na tvrtku ali i na koje tvrtka može utjecati svojim politikama, radnim procesima

i proizvodima. Tako Markota Vukić, Omazić i Aleksić (2018) kažu kako je središnja točka Stakeholder modela razumijevanje potreba dionika i njihovog utjecaja na organizaciju kao i kako organizacija može utjecati na njih. Stockholder model baziran je na ideji kako menadžeri prvenstveno imaju dužnost maksimizirati prinos dioničara – dok je Stakeholder model baziran na ideji kako je dužnost menadžera uravnotežiti financijske interese dioničara s interesima drugih dionika; zaposlenici, kupci i lokalna zajednica, čak i ako to smanjuje prinose dioničara.

Proces razmišljanja iza *modela Stockholder* je fokus odbora na maksimiziranje profita koji se stječe za dioničare. Ova tradicionalnija korporativna metodologija cijeni činjenicu da ljudi kupuju dionice kako bi zaradili novac, što čini ovaj model društveno nazadnijim. Poduzeća koja primjenjuju ovaj model djeluju po principu da će dioničar prodati dionice ili pokušati smijeniti upravni odbor ako poduzeće nije fokusirano na profitnu maržu – što znači da ovaj model zahtijeva dividende, povećanje cijene dionica i druge čimbenike koji su uključeni u zarađivanje novca. Kod Stakeholder modela službenici i direktori uključeni u poduzeće koje je usvojilo ovaj model moraju prvenstveno razmotriti različite interese svih mogućih dionika tijekom procesa upravljanja te moraju izraditi strategiju za pitanja kao što je smanjenje sukoba interesa dionika. Stoga se često u ovom modelu dionici dijele na unutarnje i vanjske kategorije (interni: direktori uprave i zaposlenici uključeni u korporativno upravljanje; vanjski: vjerovnici, revizori, kupci, dobavljači, vladine agencije, okolna zajednica). Oba navedena modela *normativne* su teorije društvene odgovornosti poduzeća, koje određuju kakva bi trebala biti uloga poduzeća. Prošireno gledano, one se također mogu smatrati normativnim teorijama poslovne etike, budući da rukovoditelji i menadžeri poduzeća trebaju donositi odluke u skladu s „ispravnom“ teorijom. Nažalost, te su dvije teorije vrlo oprečne u pogledu onoga što je „ispravno“.

S obzirom na to da se ovdje radi o dva potpuno različita modela iz njih proizlaze i različiti argumenti od kojih se neki zalažu za društvenu odgovornost dok su neki protiv nje. Tako se argumenti *ZA Stakeholder model* svode najviše na stvaranje okruženja društvenog bogatstva, kombinaciji etike i ekonomije te promicanju pravednost i etičnost; dok s druge strane argumenti *PROTIV* odražavaju se kroz bojazni da zbog vlastitog interesa unutarnji i vanjski dionici mogu blokirati napredak poduzeća, Odbor bi se mogao fokusirati na previše smjerova zbog veličine dionika te da dionici nisu nužno altruistični i mogu zastupati više vlastite interese od interesa poduzeća.

S druge strane argumenti *ZA Stockholder model* svode se na pojednostavljen i jedinstven fokus, povećanje povrata i izbjegavanje impulsnih i emocionalnih donošenja odluka. PROTIV ovog modela argumenti su poput jednodimenzionalnog pristupa, nedostatak društvene svijesti i nesagledavanje velike, šire slike. Odabir idealnog modela korporativnog upravljanja prvenstveno ovisi o uključenim stranama kao i o vrsti organizacije za koju se odabire. Na primjer poduzeće koje se bavi prodajom i koristi samo reciklirane i održive materijale imala bi koristi od modela *Stakeholder*, dok bi jedno rigidnije poduzeće, koje na primjer prodaje financijski softver, vrlo vjerovatno bolje odgovarao *Stockholder model*.

### 3. POSLOVNA ETIKA

Da bi se uopće moglo govoriti o poslovnoj etici neophodno je najprije ukazati koji su to mogući oblici neetičkog ponašanja:

- „razni oblici prijevare i obmana u poslovanju,
- oslobađanje pristojbi,
- proračunati oblici neplaćenih usluga i darova,
- prikriveni ili otvoreni oblici zastrašivanja,
- razni oblici podmićivanja,
- porezne prijevare,
- nepravedno prisvajanje javnih sredstava,
- povreda prava pisaca, umjetnika, izumitelja, kao i eventualno iskorištavanje njihova položaja,
- mutne kreditne i zajamske prakse,
- lažno prouzročen stečaj,
- krađa poslovnih tajni konkurentnih poduzeća,
- podmićivanje djelatnika drugih tvrtki,
- prijetnje neutemeljenim otkazima „novih vlasnika“,
- ponižavajuće postupanje s djelatnicima,
- ometanje slobode udruživanja radnika, ali i zloupotreba štrajka,
- zanemarivanje mjera sigurnosti na radu,
- ugrožavanje zdravlja i života radnika,

- razni oblici uništavanja okoliša“(Dujanić, 2003).

U uvjetima ogromne konkurencije koja karakterizira suvremenu poslovnu scenu opstanak je osiguran samo onima koji u svim situacijama reagiraju brzo, efikasno i inovativno, prateći pritom sve novonastale zahtjeve vrlo promjenjivog tržišta i uvjeta postojanja. Takvo okruženje zahtijeva neke nove i drugačije modele poslovnog ponašanja kako bi se ostvarila konkurentna prednost zasnovana na kreativnosti, znanju i emociji kao elementima kojima se danas privlači pozitivna pažnja javnosti i osigurava dobar imidž tvrtke. Suvremeni ekonomski, politički i društveni ambijent zahtijeva unošenje humane dimenzije u sve aspekte poslovanja kako bi se etičkim i inovativnim potezima osigurao dugoročni uspjeh. Stoga, u suvremenim uvjetima poslovanja društvena odgovornost i poslovna etika nisu više stvar izbora već imperativ ostvarivanja uspjeha i opstanka na nikad zahtjevnijem tržištu. Integriranjem etičkih, ekoloških i pravnih načela u strategiju poslovanja poduzeća ostvaruje se značajna konkurentna prednost. Za razliku od nekih ranijih razdoblja kada se etičkim ponašanjem smatralo puko poslovanje u skladu sa zakonskom regulativom, današnji etički zahtjevi su narasli i pred poduzeća postavljaju znatno brojnije i kompleksnije zahtjeve i zadatke. „Bavljenje etikom u poslovanju potaknuto je negativnim tendencijama na koje upućuje niz ozbiljnih analiza današnjeg kako svjetskog tako i domicilnog etičkog organizacijskog ozračja, poznatije pod imenom „Kriza morala“ koja se javlja u pojavnim oblicima: kriza općeg, profesionalnog i poslovnog morala, gdje se umjesto altruizma, tolerancije i humaniteta javljaju suprotni fenomeni egoizma, grabeži, nasilja, mržnje, manipulacije, laži i slični neplemeniti izražaji“ (Bogdanović, 2008).

Važnost etike nemjerljiv je u svakodnevnom životu ljudi jer predstavlja temelj na kojem se izgrađuje čitava civilizacija. Nedostatak etičkih principa prije ili kasnije dovest će do propasti čitave civilizacije. U današnje vrijeme isto se može prenijeti i na poslovni svijet. „Još ne tako davne, 1986. godine, Ivan Boesky<sup>4</sup>, „veliki bijeli pas morski pas Wall Streeta“, za kojega se 1985. govorilo da je težak 200 milijuna dolara, održao je pozdravni govor na ekonomskom fakultetu kalifornijskog državnog sveučilišta u Berkleyju, gdje su ga okupljeni nagradili pljeskom kad je rekao: „I da znate, pohlepa je nešto dobro. Želim da to znate. Mislim da je gramzivost zdrava.

---

<sup>4</sup>Ivan Frederick Boesky, bivši američki broker koji je zbog skandala sa tzv. insajderskim trgovanjem bio osuđen na 3,5 godine zatvora i plaćanje kazne od 100.000.000 dolara. Skandal je otkriven godinu dana nakon spomenutog govora koji je održao na ekonomskom fakultetu Kalifornijskog državnog sveučilišta Berkeley –ju.

*Možete biti gramzivi i svejedno imati dobro mišljenje o sebi.*“(Poslovni hr., online). Iako je gospodin Boesky u to vrijeme za svoj govor dobio ovacije, danas reakcija javnosti na ovakvu izjavu ne bi bila ista onoj od prije više od 3 desetljeća. Informiraniji i osvještenija javnost kakva je ova današnja teško da bi oprostila tvrtkama kao što su Hugo Boss<sup>5</sup> i Nestle, uz veliki broj drugih i danas aktivnih i uspješnih kompanija, prinudni rad zatvorenika iz nacističkih koncentracijskih logora, da se tako nešto dogodilo u skorije vrijeme.

Jedna od tvrtki koja je među prvima u svijetu objavila svoj etički kodeks jest američki gigant Johnson & Johnson<sup>6</sup>. Postupanje sukladno donesenim kodeksom tvrtka je demonstrirala 1982. godine kada je, nakon što je u jednom njihovom lijeku koji se koristi za ublaženje bolova (Tylenol) otkriveno prisustvo cijanida. Katastrofa je izbjegnuta i kompanija je sačuvala svoj kredibilitet jer je James Burke, izvršni direktor kompanije u tom razdoblju, odmah i bez pokušaja prikrivanja reagirao, izašao u javnost i prihvatio odgovornost za načinjenu grešku. Ipak, s druge strane neke kompanije su početkom ovog stoljeća započele s, sa moralnog stajališta, veoma sumnjivom praksom osiguranja života svojih zaposlenika bez njihove suglasnosti, pri čemu su same tvrtke nositelji polica životnog osiguranja. Ono što najviše uznemirava u ovim slučajevima jest naziv koji te kompanije interno koriste za tu vrstu polica, a to je „*mrtav seljak*“ (*engl. dead peasant life insurance*). Cijeli skandal započeo je s kompanijom Winn-Dixie<sup>7</sup> koja je tajno osigurala živote čak 36000 svojih zaposlenika. Ipak, možda najstrašniji slučaj jest slučaj Amerikanke Irme Johnson kojoj je nakon smrti supruga stigao ček na iznos od 4000000 dolara poslan od strane osiguravajuće kuće a zasnovan na polici osiguranja čiji je korisnik bila Američka Amegy banka tj. bivši poslodavac njenog supruga. Kako je istraga pokazala, banka je policu osiguranja zaključila nakon što je njezin zaposlenik već znao da boluje od raka mozga i nakon što je već prošao dvije operacije i bio pod kemoterapijom. Od njega se čekalo samo ispuniti očekivanja banke - da brzo podlegne bolesti kako bi se naplatila vrlo izdašna svota od police njegovog životnog osiguranja. Najgore od svega jest to što je tog zaposlenika banka otpustila odmah nakon saznanja da je bolestan od raka ali tek nakon što je zaključila policu životnog osiguranja za njega. Na taj način njihov zaposlenik je ostao prepušten sam sebi, bez zdravstvenog osiguranja koje mu je bilo i više nego neophodno s

---

<sup>5</sup>Njemačka modna tvrtka koju je 1924. godine osnovao Hugo Ferdinand Boss i koja je prvobitno proizvodila samo odjela i uniforme. Nakon završetka 2. svjetskog rata i smrti osnivača, tvrtka se okrenula proizvodima za imućnije potrošače tzv. visoke mode.

<sup>6</sup>multinacionalna Američka proizvodna tvrtka medicinskih uređaja, farmaceutske i potrošačke ambalaže

<sup>7</sup>Američki lanac supermarketa



obzirom na borbu s teškom bolešću. Međutim, ova pojava se ne veže samo za Amegy banku<sup>8</sup> već i npr. za Bank of America za koju se pretpostavlja da ima vrijednost od čak 20 milijardi dolara samo u policama životnog osiguranja svojih kako sadašnjih, tako i bivših zaposlenika. Ništa drugačija priča nije ni u bankama J.P. Morgan Chase<sup>9</sup> i Wells Fargo<sup>10</sup> kao i u mnogim drugim bankama i kompanijama. Ovakva vrsta ponašanja nije nezakonita ali svakako je upitna sa stanovišta moralnog tj. etičkog postupanja<sup>11</sup>.

### 3.1. Pojam i primjena

„Poslovnu etiku se može definirati kao primjenu općeprihvaćenih etičkih načela i principa u procesu poslovanja pojedinaca i poduzeća i u njihovim poslovnim aktivnostima i odnosima“ (Babić, 2014). Kada je riječ o formuli konkurentnosti i poslovnog uspjeha formula se sastoji od tri glavne sastavnice:

- [1] „Potrošači potražuju etično ponašanje, što znači da je u poslovanju potrebno udovoljiti etičnim očekivanjima potrošača. Mnogi su potrošači ogorčeni poslovanjem koje se ne obazire na etične standarde. Kada povjerenje javnosti u jedno poslovanje oslabi, smanjuje se i njegova konkurentnost.
- [2] Etičnost poboljšava radnu klimu. Pritom ljudi znaju što mogu očekivati; znaju što hoće, a što neće tolerirati; znaju kako uspjeh nije osiguran pod svaku cijenu. Ta spoznaja im pomaže korektnije se odnositi prema drugim zaposlenicima i više se posvetiti poslu.
- [3] Novim zaposlenicima potreban je jasan smjer prema kojemu će usredotočiti svoju aktivnost. Ovaj treći razlog pokazuje zašto se u suvremenom poslovanju etičnost tako snažno promiče. Tvrtke od svojih zaposlenika još u većoj mjeri očekuju jasne i konzistentne etične standarde koji bi bili podlogom njihovim odlukama i aktivnostima. Premda nije sasvim jasno proizlazi li veći profit neposredno baš iz etičnog ponašanja, ono što jest jasno i potkrijepljeno podacima, to je da mito, izbjegavanje poreza, te nepoštiivanje vladinih ugovora ima negativan utjecaj na cijene dionica. Takav je utjecaj

---

<sup>8</sup>Američka banka koja posluje u Teksasu, sa sjedištem sa Houston-u. Od 2005. godine najveća je banka u tom gradu.

<sup>9</sup>Američka multinacionalna investicijska banka sa sjedištem u New York-u. Najveća je banka u SAD-u te 6. najveća banka na svijetu.

<sup>10</sup>Diversificirana kompanija za pružanje finansijskih usluga sa sjedištem u San Francisco-u. Nastala je kao rezultat spajanja Wells Fargo & Co iz Kalifornije i Norwest Corporationa iz Minneapolis-a 1998. godine.

<sup>11</sup>[online] izvor: <https://www.businessinsider.com/is-there-a-dead-peasant-life-insurance-policy-out-on-you-2011-11>

još izraženiji ako je poslovanje prije bilo pod sumnjom da je ilegalna aktivnost“(Žitinski, 2006).

Sve etičke odluke mogu se podijeliti u 8 osnovnih kategorija:

- [1] „Zakonita, etična, usklađena s osobnim stavom menadžmenta (najbolja za većinu sudionika poslovnog procesa)
- [2] Zakonita, neetična, usklađena s osobnim stavom menadžmenta (npr. slučaj prisмотрe i prisluškivanja djelatnika s ciljem djelotvornije kontrole djelatnika i zaštite eventualnih „viših interesa“)
- [3] Nezakonita, etična, usklađena s osobnim stavom menadžmenta (npr. etična može biti porezna evazija u korist djelatnika poduzeća, ali je to nezakonito)
- [4] Nezakonita, neetična, usklađena s osobnim stavom menadžmenta (npr. od menadžmenta dozvoljeno ispuštanje otrovnih supstanci u okolinu koje štete općem pučanstvu)
- [5] Zakonita, etična, neusklađena s osobnim stavom menadžmenta (npr. država i društvena zajednica mogu tražiti ravnopravno tretiranja muških i 300 ženskih zaposlenika, što menadžment ne prihvaća pa će iznaći načine da izigra te zahtjeve što će naposljetku rezultirati takvom faktičkom situacijom)
- [6] Zakonita, neetična, neusklađena s osobnim stavom menadžmenta (npr. dio menadžmenta je za zakonitu, a neetičnu, a dio za nezakonitu a etičnu odluku što dovodi do ovakvog slučaja)
- [7] Nezakonita, etična, neusklađena s osobnim stavom menadžmenta (slučaj sličan prethodnom)
- [8] Nezakonita, neetična, neusklađena s osobnim stavom menadžmenta (upućuje na stihiju i kaos menadžmenta)“(Buble, 2006).

### **3.2. Značaj i etički standardi**

Proces globalizacije bespovratno je mijenjao i mijenja svijet u kojem živimo, i to u svim njegovim sferama. Posljednjih desetljeća sve češće se, kako u javnosti, tako i u stručnim krugovima, govorilo o tzv. krizi morala koja je zahvaćala i zadirala u sve dijelove društva. Poslovni svijet ne samo da nije ostao imun na ovakvu pojavu i manire ponašanja već je svojim lošim primjerima najčešće bio predvodnik uslijed čega se kriza morala pandemski i naizgled nezaustavljivo širila zemaljskom kuglom. Postajalo je sve očitije da se etički zahtjevi koji se postavljaju pred pojedince i društvene

skupine moraju proširiti i na poslovne subjekte, ma koliko oni financijski bili moćni i politički utjecajni. Stoga je pod utjecajem javnosti, ali i dijela stručnjaka u tom području započeo razvitak i promocija poslovne etike kao nove „biblije“ poslovne uspješnosti, dobrog imidža i stabilne konkurentnosti. Pristaše poslovne etike i neophodnosti njene implementacije u sve poslovne procese navode sljedeće dobrobiti tj. pozitivne strane primjene etike u poslovanju:

- „pomoću poslovne etike razvijaju se društvo i gospodarstvo
- poslovna etika pozitivno djeluje na imidž tvrtke u javnosti
- razvijanjem poslovne etike tvrtke izbjegavaju državnu regulativu
- poslovnu etiku treba promovirati ne samo zato što je etika dobra za poslovanje, već i zato što moral od nas zahtijeva da u svim svojim postupcima usvojimo moralni stav, a poslovanje nije nikakva iznimka
- etički problemi mogu se iskoristiti za dobit
- može biti pogubno dopustiti da budućnost našeg životnog okruženja ovisi samo o spremnosti potrošača da plate“(Pupovac i dr., 2006).

Pritom, da bi se neka tvrtka mogla okarakterizirati kao etična neophodno je da ta etičnost bude zasnovana na tri temelju i to: na etičnim pojedincima, etičkoj strukturi i sustavu i, možda i najvažnije, na etičkom vodstvu.

etični pojedinci	etično vodstvo	etičke strukture i sustav
<ul style="list-style-type: none"> <li>• djeluju s integritetom</li> <li>• ponašanju se pošteno</li> <li>• inspiriraju istinu</li> <li>• uvažavaju i poštuju druge</li> <li>• postupaju pošteno</li> <li>• iskazuju visok osobni moral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• daje primjer</li> <li>• promiče etičke vrijednosti</li> <li>• postavlja etičke standarde</li> <li>• prenosi etiku i vrijednost na ostale</li> <li>• nagrađuje etično ponašanje</li> <li>• kažnjava etično ponašanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korporacijska kultura</li> <li>• etički kodeks</li> <li>• etički odbor</li> <li>• etički menadžer</li> <li>• etički trening</li> <li>• mehanizmi "zviždanja"</li> </ul>

Slika 3 Tri temelja etične tvrtke

(Bahtijarević-Šiber i suradnici, 2008: 550)

### **3.3. Poslovna etika kao dio društvene odgovornosti**

Iako se često između *poslovne etike* i *društveno odgovornog poslovanja* stavlja znak jednakosti bitno je napomenuti da se ova dva pojma ne smiju i ne mogu izjednačiti. Naime, za razliku od društvene odgovornosti čija se suština konstantno mijenja u skladu sa promjenama tzv. društvene klime, etički su principi postojaniji ukoliko se uzme u obzir činjenica da je jedna od bitnih karakteristika moralnih zakona njihova univerzalnost. Osim toga, bitno je napomenuti da društvena odgovornost i etičnost ne zavise i ne mogu se objasniti istim motivima. Društvena odgovornost može, i u praksi često jest, motivirana ograničenjima koja postavljaju zakonske norme, stvaranjem pozitivnog imidža ili prihvaćanjem stavova potrošača. S druge strane, kada je riječ o etičnom djelovanju ono je motivirano jedino i isključivo željom da se učini dobra i ispravna stvar.

Cingula, Keček i Čehok (2021) tako za poslovnu etiku navode kako se ona može razvijati kao razmatranje moralno ispravnoga djelovanja ili postupanja sudionika u gospodarskim procesima. Time, smatraju, ono se primarno odnosi na struku (npr. menadžeri), pa se iz tog razloga govori o *profesionalnim etikama* s utvrđenim etičkim kodeksima pojedine struke. Autori razmatraju i korporacijsku moralnu odgovornost (*engl. corporate social responsibility*) kao skup postupaka i pravila kojima poduzeće u cjelini nosi određenu odgovornost prema svim dionicima njezina poslovanja. Kao važan nastavak prethodno rečenoga autori smatraju kako etimološki nije riječ o Stockholders modelu, na što bi se prvo pomislilo obzirom su dionici – interesni dionici. Sam pojam i obuhvat DOP-a je vrlo heterogen, smatra Glumac (2018), i razlikuje se ovisno o interesnim skupinama, regijama i državama u kojem se ono implementiralo obzirom se dotiče pitanja o zaštiti okoliša i različitim društvenim, etičkim, upravnim, zdravstvenim i drugim pitanjima koja predstavljaju izazov u poslovanju poduzeća.

## **4. SUVREMENI TRENDVI DRUŠTVENO ODGOVORNOG I ETIČKOG POSLOVANJA**

Kao što je već ranije u radu spomenuto, do razvitka koncepta društveno odgovornog i etičkog poslovanja došlo je uslijed velikog broja problema do kojih je ekonomija zasnovana isključivo na stjecanju profita kao jedinoj pravoj zapovijedi dovela. U skladu s tim suvremeni trendovi društvene

odgovornosti i poslovne etike temelje se upravo na pokušaju rješavanja problema i unapređenja trenutnog stanja u onim područjima koje je takvo nekadašnje ponašanje najviše i pogodilo. Naime, iako je nesumnjivo da su procesi industrijalizacije i globalizacije imali pozitivnog utjecaja na poboljšanje životnog standarda ljudi, makar u početnoj fazi, istovremeno je došlo i do velikog onečišćenja okoliša što je dovelo do velikih posljedica i predstavlja veliku opasnost po zdravlje ljudi. Pretjerana upotreba neobnovljivih resursa, potrošačko društvo, nebriga za okoliš, demografska eksplozija, oštećenje biosfere, konzumerizam, konstantno povećanje otpada od kojeg ne mali dio otpada na materijale kojima je potrebno jako puno vremena da se razgrade u prirodi, onečišćenje pitke vode kao jednog od najznačajnijih ali istovremeno i najoskudnijih resursa i klimatske promjene postavljaju danas zaštitu okoliša na prvo mjesto na listi prioriteta suvremenog društva. Pritom, u istoj mjeri u kojoj se briga o okolišu očekuje od svakog pojedinca i društva, očekuje se, možda i u najvećoj mjeri i od onih koji su onečišćenju prirode najviše doprinijeli, a to su veliki poslovni subjekti. U skladu sa neophodnošću konstantnog razvitka ekološke etike i ekološke kulture donijeti su neophodni međunarodni standardi (ISO 14000<sup>12</sup>) koji se tiču zaštite okoliša tj. upravljanjem okolišem.

Kao živi prikaz gore navedenih podataka Klopota (2018) tako navodi da podaci za tranzicijske i postsocijalističke zemlje, koje su posljednje ušle u EU, pokazuju kako su cijena i kvaliteta na prvom mjestu pri odabiru proizvoda ili usluga, dok je društvena odgovornost na samom dnu.

Sa stanovišta menadžmenta najznačajnije je svakako uvođenje menadžmenta upravljanja okolišem poznatom po nazivu *Environmental management systems*<sup>13</sup> (EMS). Iako broj tvrtki koje su implementirale ili su u procesu provedbe ovakve vrste sustava za upravljanje okolišem konstantno raste negativnih primjera na žalost još uvijek ima u svim dijelovima svijeta i u svim područjima poslovanja. Tako se 2015. godine njemački auto gigant Volkswagen<sup>14</sup> našao u poprilično nezavidnoj situaciji kada je otkriveno da su krivotvorili podatke tj. pokazatelj o prisustvu štetnih tvari u ispušnim plinovima njihovih automobila. Bio je to veliki udarac za tvrtku koja se već neko

---

<sup>12</sup>Standard ISO 14000 pruža praktične alate za tvrtke i organizacije svih vrsta koji žele upravljati svojim ekološkim odgovornostima, utvrđuje kriterije za sustav upravljanja okolišem i može se certificirati. Izrađuje okvir koji tvrtka ili organizacija može slijediti za uspostavu učinkovitog sustava upravljanja okolišem. Može ga koristiti bilo koja organizacija bez obzira na njegovu djelatnost ili sektor.

<sup>13</sup>Sustav upravljanja okolišem je okvir koji pomaže organizaciji da postigne svoje ekološke ciljeve dosljednim pregledom, procjenom i poboljšanjem njezinih ekoloških učinaka. Sam EMS ne diktira stupanj ekološke učinkovitosti koja se mora postići; EMS svake organizacije je prilagođen vlastitim individualnim ciljevima.

<sup>14</sup>[online] VW-scandal-puts-greenwashing-in-the-spotlight

vrijeme svijetu predstavlja kao ekološki osviještena tj. *eco friendly*. Krajnji rezultat ovog eko skandala (kasnije prozvanom *afera Dieseldate*) je ostavka koju je predsjednik uprave Volkswagena bio prisiljen podnijeti, uz istovremeno predviđanje velikog financijskog troška (više od 30 milijardi eura u regulatornim kaznama i popravcima vozila) koji je uslijedio samo na temelju tužbi u SAD-u. U skorije vrijeme Volkswagen izvještava kako očekuje novu novčanu kaznu (visine oko 100 milijuna eura), iako su emisiju ugljičnog dioksida smanjili u prosjeku 20% u EU od skandala iz 2015. godine, obzirom je njihov vozni park u 2020. godini emitirao veće količine ugljičnog dioksida od propisanih EK regulama. Ubrzo nakon skandala u koji je bio umiješan Volkswagen, još jedan njemački auto gigant, BMW, se našao u istom, ako ne i većem problemu zbog lažiranja svojih eko testova. U sličnom problemu našle su se i tvrtke Samsung i LG nakon što je utvrđeno da njihovi hladnjaci troše znatno više energije nego što su tvrtke tvrdile da troše. Najgore od svega je to da su, na temelju tvrdnji i lažnih rezultata testova ove tvrtke za svoje frižidere dobile oznaku koja je namijenjena proizvodima koji štede energiju.

U velikom problemu se našla i tvrtka Kimberly–Clark<sup>15</sup> kada je riječ o njihovoj kampanji u kojoj su pelene *Huggies* reklamirane kao napravljene od isključivo organskih materijala i bez prisutnosti ikakvih štetnih kemikalija. Ipak, neovisni laboratorij je utvrdio da su pelene sadržavale potencijalno opasne sastojke kao što su polipropilen i *sodium poliakrilat*.

Brigu o okolišu teško je odvojiti od potrebe za očuvanjem tj. pažljivijim trošenjem prirodnih resursa, naročito onih koji su po svojoj prirodi neobnovljivi. Sukladno tome neophodno je voditi računa o održivom razvoju jer smo inače suočeni s potpunim nestankom resursa neophodnih, kako za potrebe sadašnjih, tako i za potrebe budućih generacija. Održivi razvoj određuje etične principe u odnosu prema prirodnim dobrima, njihovu pravednu raspodjelu između bogatih i siromašnih zemalja te današnjih i budućih naraštaja.

Odgovarajući etički zahtjevi posljednjih se godina sve češće postavljaju i pred marketing kao jednu od najbitnijih aktivnosti svake tvrtke u uspostavljanju odnosa s potencijalnim potrošačima. Tvrtke se, u borbi za privlačenje što većeg broja potrošača, sve češće služe marketinškim porukama koje šalju neku dublju i značajniju poruku, reklamirajući na taj način ne samo konkretan proizvod već i svoju društvenu odgovornost i etičke norme. Tako Colgate u svojoj marketinškoj poruci

---

<sup>15</sup>Američka multinacionalna korporacija za proizvodnju proizvoda za osobnu njegu; uglavnom proizvoda na bazi papira. Osnovana je 1982. godine, a u današnje vrijeme sjedište joj je u Irving-u, Teksas.

upozorava na potrebu uštede vode s obzirom na činjenicu da mnogi dijelovi svijeta imaju velikih problema s pristupom čistoj vodi.,,Međutim, da bi se marketing mogao nazvati etičkim i društveno odgovornim neophodno je ispunjenje još nekih uvjeta, pored slanja odgovarajuće dublje poruke:

- **Proizvod** – etično postupanje se odnosi na kvalitativna svojstva, a odnose se na karakteristike koje su vidljive ili nevidljive korisniku te koje ga krivo informiraju ili dovode u opasnost (stvarna količina u pakiranju, istinite deklaracije i slično).
- **Cijena** – pitanje tržišnog natjecanja regulirano je zakonom, no unatoč tome tržišta i cijene još uvijek se formiraju tajnim dogovorima, a problem su i dumping cijene, što izravno oštećuje potrošače i druge dionike na tržištu.
- **Prodaja i distribucija** – veliku važnosti za organizaciju ima odabir etičnih poslovnih partnera, pri čemu se etičnost očituje kroz obostrano poštivanje ugovorenih obveza
- **Komunikacija** – pretjerivanje u sadržaju reklamnih poruka, komunikacija usmjerena prema djeci te preuveličavanje karakteristika i mogućnosti proizvoda područja su upitne etičnosti o kojima poduzeće mora voditi brigu“(Aleksić, 2007).

Vrlo bitnu odrednicu poslovne etike i društvene odgovornosti u suvremenim uvjetima predstavlja i etičko upravljanje ljudskim resursima kao najznačajnijim resursom svake tvrtke, te poštivanju ljudskih i radnih prava. Naime, tvrtka koje se prema svojim zaposlenicima ne odnosi fer i etički osuđena je na propast i to iz više razloga. Prvo, takva tvrtka ne samo da nije u stanju privući nove kvalitetne zaposlenike već ima i velikih problema u zadržavanju postojećih zaposlenika. Drugo, zaposlenici koji su, iz različitih razloga, primorani trpjeti takvo ponašanje tvrtke ne pokazuju visok stupanj produktivnosti. Treće, loše postupanje prema zaposlenicima nosi rizik od oštre osude javnosti za takvo ponašanje tvrtke iznačajno smanjenje ili potpuni gubitak povjerenja u takvu tvrtku. Naime, tvrtka koja se loše odnosi prema svojim zaposlenicima kao najznačajnijem resursu, loše će se odnositi i prema svojim poslovnim partnerima, prirodi i svemu ostalom. Zaštita radnih i ljudskih prava je također nešto što se u suvremenom svijetu sve češće spominje nakon gomile skandala u nekim od najvećih i najpoznatijih svjetskih kompanija. U centru ove vrste skandala najčešće spominjano ime jest kompanija Nestle<sup>16</sup> poznata ne samo po upotrebi dječjeg rada na svojim farmama kakaa već i po izjavi njihovog direktora da voda nije osnovno ljudsko pravo već

---

<sup>16</sup>švicarska transnacionalna tvrtka za hranu i piće

roba kao i svaka druga. Po masovnoj upotrebi dječjeg rada tj. eksploatacije djece u proizvodnji poznata je i tvrtka H&M.

Veliki skandal nedavno je izazvala i avio tvrtka United Airlines<sup>17</sup> koja je već dugo vremena poznata po svojoj politici prodaje većeg broja avio karata od onog optimalnog. Na taj način tvrtka se želi osigurati da će uvijek imati avio linije koje su popunjene do posljednjeg mjesta. To se vrlo često završava skandaloznim izbacivanjem putnika koji su uredno i na vrijeme rezervirali i platili svoje avio karte. Putnicima koji su „višak“ tvrtka ponudi refundaciju karte, ali se nerijetko događa da putnici ne pristaju na takve ponude jer moraju u određeno vrijeme biti na svojoj destinaciji. U slučaju takvih putnika na scenu nastupa sirova i surova sila tj. nasilno izbacivanjem iz aviona. Dodatni problem u ovom slučaju je i tvrdnja svjedoka ovakvih događaja da među putnicima koje ova tvrtka „ljubazno zamoli“ da napuste zrakoplov dominiraju putnici koji nisu bijele puti.

## **5. ETIČKE OBVEZE I DRUŠTVENA ODGOVORNOST MENADŽERA**

Sposobnost menadžera da prepozna i nosi se sa složenim poslovnim etičkim pitanjima postao je jedan od značajnijih prioriteta za svaku tvrtku bez obzira na njenu veličinu. Provedba etičkih praksi u korporativnom svijetu vrlo je izazovno jer sve funkcije moraju biti uključene u proces dizajna, a usvojene politike moraju biti primjenjive na sve zaposlenike. Stoga je liderstvo poduzeća odgovorno za stvaranje temelja za etičku provedbu poslovanja. To je jedan od najmoćnijih i najvažnijih aspekata aktivnosti u poduzeću, a danas tvrtke ulažu ogromne količine sredstava u učinkovitu obuku odabranih lidera s obzirom na to da dugoročni opstanak i rast poduzeća počinje s etičkim rukovodstvom (Grigoropoulos, 2019). Od najvišeg menadžmenta očekuju se, kako visok stupanj predanosti tako i prihvaćanje etike i konstantno iskazivanje svoje podrške etičkom ponašanju kroz vlastite postupke. Jer u suprotnome, Kumar (2016) navodi da će zaposlenici vjerovati da se neetičko ponašanje tolerira u njihovom poduzeću te da zato i sami mogu djelovati manje etički. Upravo je to jedan od razloga zašto su mnoga poduzeća u novijoj povijesti usvojila etičke kodekse kroz koje navode kao primarnu dužnost članovima uprave nadzor izvršnih direktora i ostalog visokog rukovodstva u svim segmentima, pa tako i etičkom djelovanju koje se odražava

---

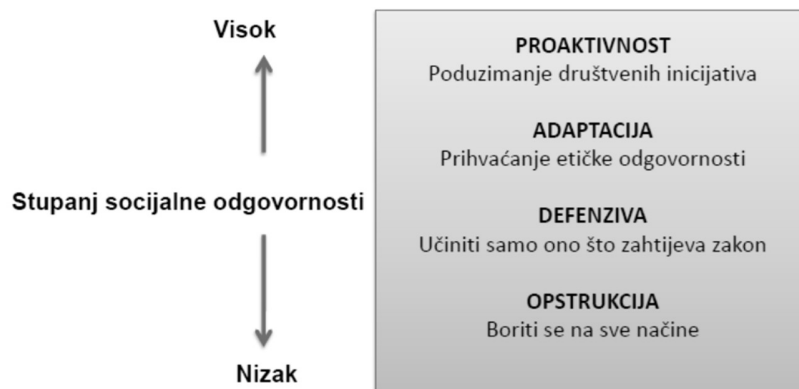
<sup>17</sup>Američka zrakoplovna kompanija, druga najveća po broju putnika, sa sjedištem u Chicagu. Posjeduje 419 zrakoplova i zapošljava cca. 54.000 ljudi.



na cijelo poduzeće. Nadalje, strateško vodstvo, naglašava Tipurić (2020), treba mijenjati ljude, organizacije i društvo nabolje: biti snažan pokretač stvaranja i širenja plemenitih vrijednosti i odgovornosti prema budućim naraštajima.,,Strategije društvene odgovornosti koje može provoditi menadžment su sljedeće:

- opstruktivna (*engl.* obstructive),
- defenzivna (*engl.* defensive),
- adaptivna (*engl.* accommodative),
- proaktivna (*engl.* proactive)“ (Buble, 2006).

Pritom, kao što će na sljedećoj slici biti vidljivo, adaptacija i proaktivnost tipični su za visok stupanj društvene odgovornosti, dok niži stupanj karakterizira defanziva i opstrukcija.



Slika 4 Odgovor korporacije na društvene zahtjeve

(Buble, 2006)

Dakle, **opstruktivna strategija** tipična je za one poslovne organizacije koje na svaki mogući način žele izbjeći implementaciju društvene odgovornosti u svoje poslovne procese tj. žele održati *status quo*. **Defanzivna strategija** također označava nizak stupanj odgovornosti jer se odabirom ovakve strategije poslovne organizacije trude izbjeći prihvaćanje tj. poduzimanje bilo kakvih dodatnih odgovornosti, a to najčešće pokušavaju ostvariti upotrebom određenih zakonskih sredstava, te osmišljavanjem odgovarajućih marketinških akcija. **Adaptivna strategija** izbor je onih poslovnih subjekata koji prihvaćaju sve ekonomske, etičke i zakonske odgovornosti i zahtjeve ali to uglavnom čine pod pritiskom i ne potpuno dobrovoljno. **Proaktivna strategija** najviši je stupanj društvene odgovornosti koji podrazumijeva usvajanje takve strategije od strane menadžmenta koja

predviđa dobrovoljne akcije koje trebaju, ne samo definirati strategiju tj. program društvene odgovornosti samog poslovnog subjekta, već i poslužiti kao dobar i pozitivan primjer drugim poslovnim subjektima. Menadžment koji želi zaista ne samo provoditi već i konstantno unapređivati svoju etičnost i društvenu odgovornost može to učiniti na više načina kao što su:

- ❖ davanjem osobnog primjera zaposlenicima,
- ❖ uspostavljanjem odgovarajuće etičke strukture,
- ❖ uspostavljanjem odgovarajućeg etičkog kodeksa,
- ❖ organiziranjem etičkih treninga i uspostavljanjem tzv. etičkih vrućih linija,
- ❖ te podupirući tzv. zviždače (*engl.* whistleblowers).

Osim velike odgovornosti vođenja poduzeća kako bi ono ostvarilo profit, menadžer također ima i društvenu odgovornost prema okruženju u kojem posluje, zaposlenicima poduzeća, njegovim potrošačima itd.; dakle svim dionicima tog poduzeća: dioničari, vjerovnici, vladine i nevladine organizacije, zaposlenici, klijenti i potrošači, okolina itd. (Petrescu, 2018). Nadalje, Tipurić (2020) ukazuje kako stvaranje zajedničkih mentalnih modela i vrijednosti može pomoći menadžerima i zaposlenima u shvaćanju događaja na isti način a što će potaći međusobno razumjevanje tog posebnog organizacijskog jezika.

**Davanje osobnog primjera zaposlenicima** svakako je najbolji način kojim se može uspostaviti etično ponašanje na svim razinama unutar jedne tvrtke. Na ovaj način menadžment potiče tj. motivira zaposlenike da prate njihov primjer i ponašaju se na isti način, sukladno istim etičkim normama. Uspostavljanje etičkih struktura tj. organa unutar poduzeća zaduženih za provedbu željenog ponašanja svih zaposlenih početni je korak u implementaciji etičkog ponašanja. Uglavnom se u praksi radi o dva organa i to su etički zastupnik i etički komitent. Pod etičkim komitentnom podrazumijeva se grupa menadžera tj. direktora zaduženih za proces praćenja primjene etike u poduzeću, dok je etički zastupnik u principu neka vrsta specijaliste zaduženog za poslovnu etiku. Važnost etičkog kodeksa ogleda se u otklanjanju nejasnoća do kojih bi moglo doći prilikom donošenja neke odluke tj. poduzimanja neke akcije. U slučaju postojanja etičkog kodeksa donošenje odluke tj. poduzimanje neke akcije biti će znatno lakše jer se kodeksom jasno pravi razlika između etične ili neetične odluke tj. akcije. Etičkim treninzima zaposlenicima, ali i menadžmentu, se omogućuje stjecanje znanja iz raznih područja etike što vodi unapređivanju etičkog ponašanja, dok se etičkim linijama (telefonskim putem ili putem interneta) zaposlenicima

omogućava prijavljivanje svih etičkih problema i dilema s kojima se susreću u svom radu. Postojanje tzv. **zviždača** svakako je najinteresantniji način sprječavanja neetičnih odluka i akcija, ali je istovremeno i najkontroverzniji. U teoriji, to znači da ako zaposlenik uoči neko neetično, nezakonito ili bilo kakvo slično a loše ponašanje, on to treba najprije prijaviti vlasniku poduzeća, njegovom menadžmentu, etičkom odboru ili bilo kojem drugom mjerodavnom organu unutar poduzeća. Ukoliko željena reakcija izostane i upozorenja nemaju nikakvog efekta onda se problem rješava predstavljanjem nekim vanjskim institucijama ili medijima. U praksi, međutim, češći je slučaj u kome zviždači preskoče sve unutarnje organe i problem odmah iznesu pred vanjske institucije ili medije. Do toga najčešće dolazi iz razloga što pogrešno ponašanje vrlo često jest upravo rezultat nemoralnih odluka ili akcija onih na samom vrhu u procesu odlučivanja. O zviždačima se posljednjih godina puno priča i, nažalost, takvi slučajevi često su završavali na način da su zviždači otpušteni s posla, suočavajući se pritom s problemom pronalaženja novog posla jer su bili označeni kao nelojalni. S druge strane, prijavljene tvrtke tj. njihov menadžment često je prolazio bez ikakve kazne, dok su oni koji su prikivali nemoralne postupke vrlo često nagrađivani i napredovanjem na poslu i povećanjem plaće. Bilo je ipak i onih slučajeva u kojima je zviždač otpušten ali je tvrtka bila primorana platiti velike novčane kazne. Takav je npr. primjer tvrtke Ford koja je otpustila jednog svog inženjera koji je vlastima i medijima prosljedio dokaze o primjeni jeftinih tehničkih rješenja u vozilima iako su se ista na testovima pokazala kao ogroman sigurnosni rizik. Menadžment nije reagirao na upozorenja i sporna vozila su puštena u prodaju. Nakon iznošenja svih dokaza tvrtka Ford je morala platiti novčanu kaznu u iznosu od preko 50 milijuna dolara<sup>18</sup>. Apsolutni rekorder u plaćanju kazni i poravnjanja zbog dojava zviždača jest tvrtka GlaxoSmithKline<sup>19</sup> s najvećim isplaćenim iznosom od čak 3 milijarde dolara<sup>20</sup>.

Svi, naročito oni veći, skandali razotkriveni tijekom 2000.–ih godina nagnali su EK na raspravu i donošenje legislative u svrhu zaštite zviždača. Tako je u Bruxelles 2018. godine sastavljen dokument EK „Jačanje zaštite zviždača na razini EU–a“ kojim se predlaže predlaže „Direktiva o zaštiti osoba koje prijavljuju povrede prava Unije“. Tako se kroz navedeni dokument EK konstatira kako „zaštita zviždača koja je trenutačno dostupna u EU–u rascjepkana je po državama članicama

---

<sup>18</sup>[online] historys most infamous automotivescandals

<sup>19</sup>Britanska farmaceutska tvrtka

<sup>20</sup>[online] whistleblowers played major role in glaxo case leading to glaxo's record settlement

te je neujednačena u različitim područjima politika. Nedavni skandali s prekograničnim učinkom koje su otkrili zviždači pokazuju kako nedostatna zaštita u jednoj državi može ne samo negativno utjecati na funkcioniranje politika EU-a u toj državi već se može raširiti i na druge države te na cijeli EU“ (COM, 2018, 214 final). U 2020. godini činilo se kao da je vidljivost zviždača veća nego ikad ranije zbog pandemije COVID-19. Pandemija je bila najveća medijski pokrivena vijest u recentnoj povijesti, a zviždači su igrali važnu ulogu tijekom njezina razvoja. U početku su zviždači u Kini upozorili na opasnosti od virusa prije nego što su se suočili s odmazdom vladinih dužnosnika. U SAD-u, zviždač Rick Bright<sup>21</sup> bio je otvoreni kritičar vladinog odgovora na krizu. Nebrojani drugi zviždači o COVID-u riskirali su svoju sigurnost i sredstva za život kako bi razotkrili sigurnosne probleme povezane s COVID-om ili loše upravljanje sredstvima za pomoć u pandemiji. Upravo ova pandemija pokazala je koliko su zviždači važni društvu, ali je također naglasila koliko je potrebno učiniti kako bi se osiguralo da oni budu zaštićeni od osвете i da se njihova otkrića shvaćaju ozbiljno.

### **5.1. Menadžerska etika – Tipovi i determinante**

Posao menadžera veoma je kompleksan, složen i višeznačan proces za koji se vežu raznovrsne etičke dileme koje mogu imati značajne utjecaje na to što je neispravno a šta ispravno, s etičke točke gledišta, u procesu vođenja, donošenja odluka i izbora. Pritom, te etičke dileme odnose se kako na vrijednosti koje su od značaja unutar same poslovne organizacije, tako i na vrijednosti koje su od značaja za uspostavljanje odnosa s vanjskom okolinom. Tri svakako najvažnija odnosa za menadžere predstavljaju:

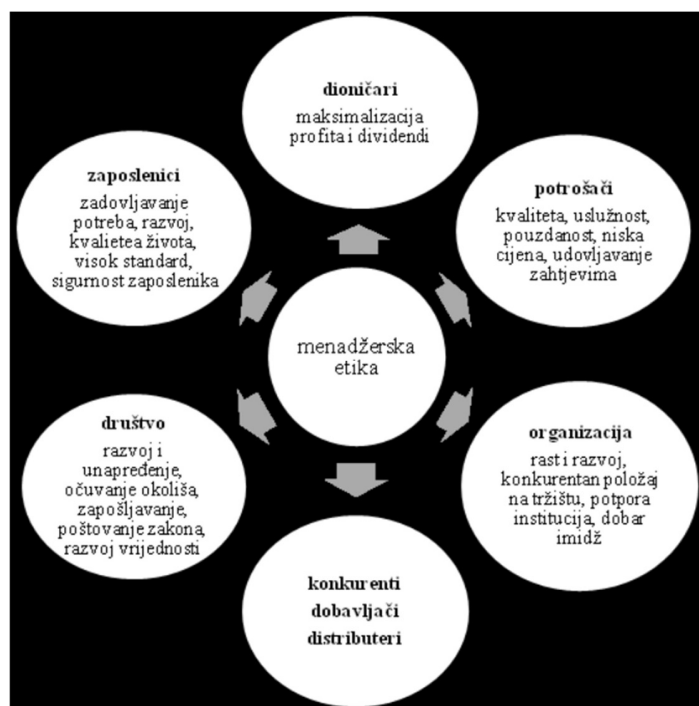
- ❖ odnos same poslovne organizacije prema svojim zaposlenicima,
- ❖ odnos zaposlenika prema konkretnoj poslovnoj organizaciji i
- ❖ odnos poslovne organizacije prema različitim interesno-utjecajnim skupinama tj. organizacijama.

Kada je riječ o odnosu poslovne organizacije prema svojim zaposlenicima nesumnjiv je i očit njegov značaj za uspješnost same organizacija. Naime, od ovog odnosa ovise procesi zapošljavanja, radnog odnosa, radnih uvjeta, otpuštanja, motivacije, pravednosti, obrazovanja i ravnopravnosti svih članova poslovne organizacije. Ovisno o tome koliko organizacija ulaže u

---

<sup>21</sup>Američki imunolog i istraživač cjepiva

dobrobit svojih zaposlenika, ovisit će i to koliko će zaposlenici ulagati u dobrobit organizacije. Tako Tipurić (2020) naglašava kako je integritet vođe odnosno menadžera poveznica zajedničkih stremljenja kolektiva, te pruža sigurnost sljedbenicima da se neće kršiti postavljena počela, osnažuje skupinu te smanjuje ranjivost sljedbenika u izazovnim situacijama. Najčešće etičke dileme u ovoj vrsti odnosa odnose se na nepravilnosti u procesu zapošljavanja ili otpuštanja zaposlenika, ostvarivanja ušteda tamo gdje toga ne bi trebalo biti a to su radni uvjeti tj. sigurnost zaposlenika na radnom mjestu i u radnom procesu i tome slično. Odnos zaposlenika prema poslovnoj organizaciji je područje u kojem se također javlja značajan broj etičkih dilema koje se tiču tajnosti tj. povjerljivosti poslovnih podataka, ispunjavanja radnih obveza, poštenja i tome slično. Najčešći etički problem koji može nastati u ovoj vrsti odnosa jest problem sukoba interesa tj. vaganje između odluke koja može donijeti korist poslovnoj organizaciji i odluke koja može donijeti korist samom pojedincu. Kada je riječ o odnosu poslovne organizacije prema različitim interesno-utjecajnim skupinama također je očito da je broj etičkih dilema vrlo velik i vrlo raznovrstan a može se ticati odnosa sa sindikatom, potrošačima, konkurentima i dobavljačima.



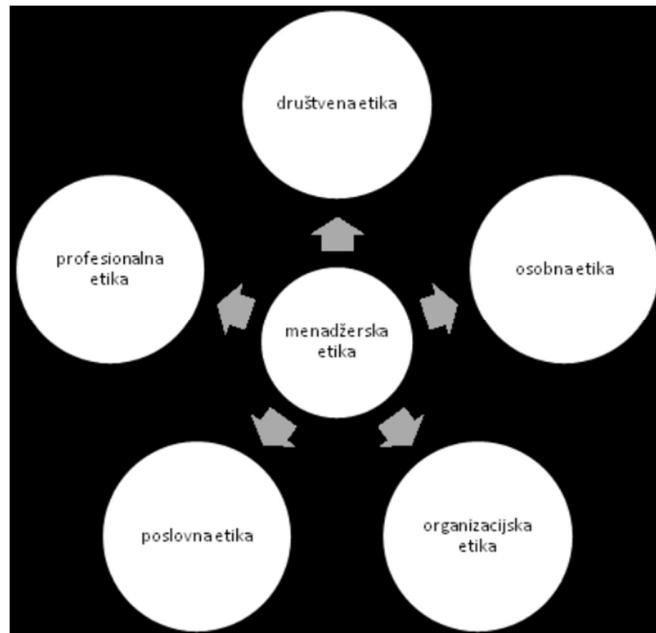
Slika 5 Menadžerska etika i interesi dionika

(Bahtijarević-Šiber i suradnici, 2008: 537)

Kada se radi o tipovima etike menadžmenta možemo razlikovati tri osnovna tipa i to su:

- [1] moralan,
- [2] nemoralan i
- [3] amoralan menadžment.

**Moralan menadžment** je onaj koji poštuje osnovna etička pravila i djeluje pravedno, osiguravajući prava drugih i gradeći uspješne odnose. Poštivanje zakona se podrazumijeva ali je moralni menadžment pritom svjestan da zakon predstavlja svojevrsan temelj moralnog ponašanja koje se nadalje mora nadograđivati, ne samo za dobrobit poslovne organizacije, već i za dobrobit društva u cjelini. **Nemoralan menadžment** odlikuje se nepoštivanjem etičkih pravila i protivljenjem primjene etičkih načela u procesu upravljanja poslovnom organizacijom i u procesu donošenja odluka. Suprotstavljanje primjeni etičkih načela u ovom slučaju rezultat je vjerovanja da je profit jedini cilj poslovne organizacije, te da je u cilju ostvarivanja profita opravdano zaobilazanje svega onoga što taj profit može, makar i najmanje ugroziti. Dakle, za ovakvu vrstu menadžmenta posljedice koje određena odluka može izazvati za pojedince, grupe ili društvo u cjelini potpuno su nebitne ukoliko poslovnoj organizaciji donose dobit odnosno profit. **Amoralan menadžment** označava menadžment koji u potpunosti ignorira etičke norme ili ih vrlo često nije ni svjestan. Kod ovog tipa razlikujemo dva podtipa i to su namjerno i nenamjerno amoralan menadžment. *Namjerno amoralan menadžment* se u svom poslovanju uopće ne obazire na etičke norme smatrajući da etici u poslovanju nije mjesto. *Nenamjerno amoralan menadžment* etici i etičkim normama jednostavno ne pridaje veliku pozornost. Kada je riječ o menadžerskoj etici bitno je napomenuti da je ona određena brojnim determinantama koje, prije svega, ovise o osnovnim standardima i temeljnim vrijednostima kojima se menadžeri rukovode u procesu prosudbe ispravnosti donesenih odluka. Te determinante su: osobna etika, profesionalna etika, poslovna etika, organizacijska etika i društvena etika.



Slika 6 Determinante menadžerske etike

(Bahtijarević-Šiber i suradnici, 2008:535)

Željeli bismo vjerovati da društvena odgovornost i poslovni rezultati nisu oprečni, ali u realnosti, menadžeri u to nisu sigurni. Oni radije pristupaju metodom kontingentnog vrednovanja u smislu da je u nekim okruženjima korisno biti društveno odgovoran, međutim, u drugima bi to umanjilo poslovne rezultate. Oni svjesno odabiru gdje je korisno biti društveno odgovoran, a gdje je više isplativo nemilosrdno poslovati (Bavec, 2012).

## 5.2. Dileme i načela etičkog donošenja odluka i upravljanja

Za menadžment se svakako može reći da predstavlja ključni faktor kada je riječ o uspostavljanju etičkog ponašanja u nekoj poslovnoj organizaciji. Naime, ne samo da će takav menadžment donositi etičke odluke i poštivati etička načela, već će svojim primjerom utjecati na sve zaposlenike. „Vrlo ugledni i etični menadžeri pridržavaju se ovih smjernica:

- poštuju duh i slovo zakona
- govore istinu - nužna je u izgradnji povjerenja s relevantnim interesno-utjecajnim skupinama
- pokazuju poštovanje prema ljudima

- drže se zlatnog pravila da drugima ne čine ono što ne žele da drugi učine njima
- praktikiraju sudjelovanje, a ne paternalizam, spoznajući potrebe drugih, umjesto da odlučuju za njih
- djeluju uvijek kad imaju obvezu i odgovornost da pomognu drugima“(Bahtijarević – Šiber i dr., 2008).

U potrazi za odgovorom na pitanje je li neka odluka etička neophodno je ispuniti zahtjev zakonitosti, uravnoteženosti i ispravnosti donijete odluke. Odgovorom na ova pitanja izbjegavaju se etičke dileme do kojih jako često dolazi u procesu procjene etičnosti nekog ponašanja ili odluke. Ljudi svakodnevno u svojim životima donose određene odluke koje ovise o njihovim željama, zacrtanim ciljevima i planovima, ali i o njihovoj etici. Ista stvar se svakodnevno događa i u poslovnom svijetu. Donose se odluke koje ovise o poslovnim planovima, željama i ciljevima, ali i o etičnosti onih koji te odluke donose. Osnovna polazna točka etičnosti svake odluke jeste pravednost u čijem određenju postoje tri različita pristupa: utilitarni, moralni i pristup pravednosti. Navedeni pristupi detaljnije su predstavljeni na sljedećoj slici.



Slika 7 Etički pristupi  
(Bahtijarević-Šiber i suradnici, 2008: 540)



### 5.3. Vještina izbjegavanja etički opasnih zona

Faktori i činjenice koji utječu tj. mogu imati utjecaja na etičko odlučivanje vrlo su brojni i raznovrsni i svi se moraju uzeti u obzir i analizirati u procesu donošenja neke odluke. Etičnost je vrlo kompleksna kategorija u okviru koje je moguće „izgubiti“ se tj. udaljiti se od etičnosti a ipak iskreno vjerovati da je donesena odluka ili poduzeta akcija u cijelosti etična. Ova vrsta opasnosti svakako je najčešća upravo u provođenju poslovnih aktivnosti. U takvom slučaju radi se o tzv. **etičkim opasnim zonama**. Da bi se ovakve situacije izbjegle neophodno je najprije detaljno se upoznati sa svim činjenicama koje se tiču posljedica donesene odluke. Da bi to bilo moguće neophodno je, pak, biti u stanju prepoznati sve potencijalne rizike što nije nimalo lak zadatak. Dalje, neophodno je osloboditi se svih stereotipa. Svaka odluka mora ovisiti isključivo o raspoloživim činjenicama. Pritom, svaka odluka mora uzimati u obzir svih zainteresiranih tj. povezanih interesnih skupina. S obzirom na činjenicu da broj interesnih skupina nije mali to znači da je neophodno istražiti sve moguće scenarije kako bi se osiguralo donošenje odluke koja je najoptimalnija za najveći mogući broj ljudi.

## 6. IZRAVNA STRANA ULAGANJA

Kada je, 1958. godine Bretton Woods sustav postao potpuno funkcionalan omogućio je razvoj trgovine i međunarodnih financija te je upravo tada zabilježen i porast svih vrsta financiranja (uključujući inozemna izravna ulaganja). Naročiti porast međunarodnih financijskih tokova zbio se kroz 80-te i 90-te godine prošlog stoljeća, a nekoliko je razloga tome. Kao jedan od primarnih razloga HNB publikacija ([online] HNB) navodi razvoj teorije i institucionalnih investitora u Americi (mirovinskih i investicijskih fondova kao i uzajamnih fondova tržišta novca), a što je slijedilo kao odgovor ograničenjima u bankarskom sektoru. Kao još neki od razloga navode se i povećana umreženost svjetskih financijskih tržišta, globalizacija i liberalizacija financijskih tržišta (naročito europskih zemalja). Izravna strana ulaganja (*engl.* Foreign direct investment; FDI) pojam je koji se odnosi na kupnju udjela u poduzeću od strane tvrtke ili investitora koji se nalazi izvan njenih granica. Izravno strano ulaganje može se ostvariti širenjem poslovanja u stranu zemlju ili stjecanjem trajnog interesa. Ulaganje u inozemnu tvrtku smatra se stranim ulaganjima ako uspostavlja trajni interes; a on se uspostavlja u trenutku kada strani investitor za svoje ulaganje dobije najmanje 10% udjela s pravom glasa. Taj je prag arbitrarno određen od Međunarodnoga

monetarnog fonda<sup>22</sup>. „Izravna vlasnička ulaganja su ulaganja kojima strani vlasnik stječe najmanje 10% udjela u temeljnom kapitalu trgovačkog društva, bez obzira na to je li riječ o ulaganju rezidenta u inozemstvo ili nerezidenta u hrvatske rezidente“ ([online] HNB).

Upravo je FDI ključni za međunarodnu ekonomsku integraciju obzirom da omogućuje povezivanje gospodarstva dvaju zemalja putem prijenosa tehnologije te je enormno važan pri stvaranju dugotrajnih i stabilnih veza gospodarstva promicanjem međunarodne trgovine pristupom stranim tržištima. Postoje nekoliko metoda izravnih stranih ulaganja: **reinvestiranje dobiti** od inozemnih operacija, **zajmovi** unutar tvrtke inozemnih podružnica, **širenjem poslovanja** tvrtke u stranoj zemlji. Isto tako, postoje različiti načini da domaći investitor stekne glasačku moć u stranoj tvrtki

- stjecanjem dionica sa pravom glasa;
- **zajednička ulaganja** sa stranim tvrtkama - inozemna izravna ulaganja koja stvaraju novu proizvodnu imovinu tzv. „greenfield investicije“;
- **preuzimanjai/ilispajanja** (*engl.* Mergers and acquisitions; M&A investments) tj. tzv. „take-over investicije“ odnosno „brownfield investicije“ u koje spadaju i inozemna izravna ulaganja nastala privatizacijom,
- osnivanje podružnice domaće tvrtke u stranoj zemlji (kao, primjerice, otvaranje novog sjedišta Amazona u Zagrebu, Hrvatska).

Prednosti izravnih stranih ulaganja očituju se kako kod investitora (subvencije, niži troškovi rada kao i povlaštene tarife, porezni poticaji, diverzifikacija tržišta) tako i stranoj zemlji domaćinu (pristup vještinama i tehnologiji upravljanja, povećanje zaposlenosti, razvoj ljudskog kapitala, ekonomska stimulacija) te potiču obje strane da se uključe u proces FDI. Za tvrtke, većina ovih pogodnosti očituju se na smanjenju troškova i rizika, dok se zemlji domaćinu koristi očituje kroz ekonomske stavke. Unatoč mnogim prednostima, još uvijek postoje dva glavna nedostatka izravnih stranih ulaganja: repatrijacija profita<sup>23</sup> i premještanje lokalnih poduzeća. Ulazak velikih tvrtki na inozemno tržište, može istisnuti lokalna poduzeća; što dovodi do izbacivanja postojećih lokalnih tvrtki sa tržišta jer se ne mogu natjecati s novim, nižim, cijenama. Dok u slučaju

---

<sup>22</sup>MMF je odredio ovaj prag za sve zemlje prema praksi razvijenih zemalja gdje je vlasništvo nad poduzećem vrlo raspršeno. Postavlja se pitanje je li takav standard ispravno primijeniti i u tranzicijskim zemljama, u kojima je dioničarstvo u začetku i gdje se u privatizaciji kupuju kontrolni paketi od 51 posto

<sup>23</sup>vratiti nešto iz neke druge zemlje u domovinu

repatrijacije profita, primarna je briga da tvrtka neće reinvestirati dobit natrag u zemlju domaćina što poslijedično dovodi do velikih odljeva kapitala iz zemlje domaćina. Kao rezultat navedenih nedostataka FDI-a, mnoge zemlje donijele su vlastite propise kojima ograničavaju izravna strana ulaganja. No uprkos tome posljednjih nekoliko desetljeća došlo je do porasta izravnih stranih ulaganja.

### **6.1. Internacionalizacija poslovanja**

Internacionalizacija poslovanja tvrtke ekspanzija je njezinih ekonomskih aktivnosti izvan nacionalnih granica; i ne predstavlja samo izvoz, već obuhvaća i aktivnosti uključivanja u globalni lanac vrijednosti, međunarodne suradnje te sudjelovanje u profesionalnim poslovnim mrežama.

„Poduzeća su motivirana na izlazak na strana tržišta iz više razloga:

- potreba i/ili mogućnost za povećanjem prodaje
- diverzifikacija rizika
- približavanje kupcima
- smanjivanje troškova proizvodnje, rada, materijala
- želja za rastom uz ograničenja domaćeg tržišta“ (Oberman Peterka i dr., 2019).

Oberman i Oberman Peterka (2019) tako navode da internacionalizacija poslovanja ima direktne veze s boljim performansama, navodeći i mnoge druge prednosti, no da istraživanja pokazuju kako europska mala i srednja poduzeća nisu sklona internacionalizaciji – samo 3% malih i srednjih poduzeća europske ima podružnicu u inozemstvu. Također navode kako je Hrvatska punopravna članica EU od 2013. godine, no usprkos pristupu jedinstvenom tržištu od preko 450 milijuna stanovnika podaci o performansama gospodarstva ukazuju na nedovoljno iskorišten potencijal izvoznih aktivnosti. Svakako skreću pažnju da zemljama veličine Hrvatske, internacionalizacija poslovanja predstavlja dugoročno isplativu strategiju za gospodarski rast ali također ističu kako je najveći fokus na velikim tvrtkama u odnosu na male i srednje (a koje čine 99,7% tvrtki u Hrvatskoj), obzirom im je potrebna drugačija podrška prilikom procesa internacionalizacije poslovanja. Za razliku od velikih, mala i srednja poduzeća se u toku procesa internacionalizacije često suočavaju s velikim izazovima koji su posljedica manjka znanja i vještina kao i manjka institucionalne podrške procesu, ali i ograničenih resursa kojima raspolažu.

Internacionalizacija poslovanja često nije jednostavan dio razvojnog procesa tvrtke, te je u slučaju da se ipak odluči na ovaj korak, potrebno vrlo detaljno planiranje sa mnogobrojnim analizama zemalja na čije tržište tvrtka planira napraviti iskorak. Sama internacionalizacija poslovanja tvrtke dugotrajan je proces koji vrlo često nailazi na barijere: naprednija/nazadnija tehnologija, novi jezik i kultura kao i političko i ekonomsko uređenje zemlje. Svi navedeni faktori, kao i mnogobrojni drugi, moraju biti uključeni u planiranje izlaska na novo tržište. Strana tržišta razlikuju se od domaćeg, no tvrtka i dalje svoje ciljeve i strategije provodi identično, uz modifikacije u dijelovima koji izravno utječu na profitabilnost usluga ili proizvoda koje tvrtka pruža a koji se primjenjuju za strano tržište. Poznajemo dvije glavne vrste izravnih stranih ulaganja: horizontalna i vertikalna. Međutim, primijećena su i dva druga oblika izravnih stranih ulaganja: konglomeratna i platformska izravna ulaganja. Kada tvrtka širi svoje domaće poslovanje u inozemstvo, sa istom djelatnosti ali u stranoj zemlji, to predstavlja **horizontalno izravno ulaganje**. Primjer horizontalnog izravnog ulaganja je otvaranje Surf'n'Fries<sup>24</sup> restorana u Cape Townu. Dok tvrtka svoj posao širi u stranu zemlju, obavlja različite djelatnosti u inozemstvu, ali su te aktivnosti i dalje vezane uz glavnu djelatnost to predstavlja **vertikalno izravno ulaganje**. Na istom primjeru Surf'n'Fries-a to bi značilo da se njihovo poslovanje proširi kupovinom farme u Australiji za proizvodnju krumpirića za sve svoje lokacije. Kada tvrtka stječe nepovezano poslovanje u stranoj zemlji to predstavlja **konglomeratna izravna ulaganja**. Ovaj oblik izravnih ulaganja vrlo je neuobičajen jer zahtijeva svladavanje dvije barijere: ulazak u stranu zemlju i ulazak u novu industriju. Primjer konglomeratnog izravnog ulaganja bi bio da Sony<sup>25</sup>, sa sjedištem u Japanu, kupi liniju odjeće u Francuskoj. Kada se tvrtka širi u stranu zemlju, ali se proizvodnja iz inozemnog poslovanja izvozi u treću zemlju to predstavlja **platformska izravna ulaganja**. Ovakav oblik izravnog ulaganja obično se događa na lokacijama s niskim troškovima unutar područja slobodne trgovine. Primjer platformskog izravnog ulaganja bio bi da Ford<sup>26</sup> kupi proizvodne pogone u Španjolskoj s primarnom svrhom izvoza automobila u druge zemlje u EU.

---

<sup>24</sup>Surf'n'Fries Hrvatski je proizvod, nastao u Rijeci 2009. godine, te se u kratkom vremenu razvio u koncept franšize koja se vrlo brzo proširila svijetom.

<sup>25</sup>Sony Corporation je japanski konglomerat multinacionalnih korporacija koji ima sjedište u japanskoj prijestolnici, Tokiju te je jedan od najvećih medijskih konglomerata na svijetu.

<sup>26</sup>Američki automobilistički koncern Ford Motor Company

## **7. GLOBALIZACIJA, KRIZA MORALA I UČESTALI ZAHTJEVI ZA ETIČNIJIM I DRUŠTVENO ODGOVORNIJIM PONAŠANJEM**

Suvremeno društvo, uključujući sve promjene, odnose i pojave u njemu, determinirano je procesom globalizacije koji je sveobuhvatan i od kojeg je nemoguće pobjeći. Pritom, svaka rasprava na temu globalizacije redovito uključuje iznošenje argumenata kojima se predstavljaju njene loše i njene dobre strane. Olakšavanje povezivanja različitih nacionalnih privreda, znatno šire tržište na kojemu tvrtke mogu nastupiti i boriti se za svoje mjesto pod suncem, olakšan pristup suvremenim tehnologijama i mogućnost za napredak i razvitak nesumnjivo su pozitivne strane globalizacije kao procesa. Ipak, kao i svaki drugi proces, ni globalizacija nije lišena i svojih loših strana poput podređenosti ekonomski slabijih, porasta jaza između bogatih i siromašnih, raslojavanja i daljnjeg osiromašenja onih koji za tim procesom zaostaju (često samo zbog lošije startne pozicije). Slojevitost ovog procesa, dakle, najnegativnije utječe upravo na one države koje se već dugi niz godina suočavaju s velikim brojem problema kako u političkim, tako i u ekonomskim odnosima. Razlog tome jest nepredvidljivost tokova kapitala i prebacivanje proizvodnje, zaposlenosti i kapitala iz jedne države u drugu, te globalne financijske krize koje nikoga ne zaobilaze i ne štede. Tijekom procesa globalizacije multinacionalne korporacije su umnogome ojačale, poslujući pritom u državama koje se zbog financijskih problema prije mogu nazvati podružnicama velikih korporacija nego državama. U tom procesu razvijene i najbogatije zemlje imaju pristup stranim tržištima, vrlo često bez ikakvih ograničenja što razvijenim zemljama omogućuje neometani uvoz sirovina iz nerazvijenih i zemalja u razvoju, ali i izvoz gotovih proizvoda na ta tržišta. Istodobno, EU, Japan i SAD kao najrazvijenije zemlje ne pridržavaju se pravila slobodne trgovine što se ogleda u brojnim trgovačkim barijerama kada je riječ o uvozu tekstilnih i prehrambenih proizvoda iz ekonomski slabijih država, iako su ekonomski slabijim državama to najznačajniji proizvodi. Ne može se pobjeći dojmu da je dugo vremena globalizacija bila zasnovana na pravu jačeg i na gotovo potpunom podčinjavanju svih drugih. Takav zakon selekcije nehuman je po samoj svojoj prirodi što je i uvjetovalo brojne zahtjeve za ugrađivanjem odgovarajućih načela humanosti kako ne bi došlo do nekih vrlo malignih pojava u socijalnim, društvenim i gospodarskim odnosima.

Jedan od velikih problema u prošlosti, a u značajnoj mjeri i u današnje vrijeme, predstavljala je zlouporaba malih proizvođača u nerazvijenim zemljama i u zemljama u razvoju od strane velikih

korporacija. Naime, najveći svjetski proizvođači čokolade imali su uobičajenu praksu nabavljanja potrebnih sirovina tj. kakaa prije svega po cijenama za koje teško može reći da su fer i korektne. Veliki kupci ove sirovine (multinacionalne kompanije) na sve moguće načine se trude dodatno umanjiti cijenu sirovog kakaa iako je već i sada cijena ove sirovine daleko ispod njezine realne vrijednosti. S obzirom na činjenicu da se ova sirovina bere samo jednom godišnje uslijed ovakve nemoralne prakse velikih kompanija mnogi farmeri osuđeni su na propast a sudjelovanje dječjeg rada alarmantno je visoko. Kada se u obzir uzme činjenica da se gotovo 95% svjetskog kakaa proizvodi na malim farmama od strane oko 6 milijuna farmera čije preživljavanje, kao i preživljavanje njihovih obitelji ovisi o plaćanju realne tj. *fer cijene* za njihov proizvod negativni rezultati ove, krajnje nemoralne, prakse imaju značajnog utjecaja na veliki broj ljudi. Najveći broj ovih farmi nalazi se na teritoriju Afrike, Azije i Latinske Amerike, dok je pojedinačno najveći proizvođač Obala Bjelokosti s udjelom od čak 40% u svjetskoj proizvodnji kakaa. Ipak, iako je riječ o najvećem svjetskom proizvođaču ove sirovine koja je nezamjenjiva u proizvodnji čokolade, istovremeno je riječ o državi u kojoj čokolada predstavlja luksuz koji je nedostupan mnogima, računajući tu i farmere i djecu koja nerijetko rade na spomenutim farmama. U toj i takvoj situaciji postavlja se jedno vrlo važno pitanje, a to je - koliko bi se kakao plaćao da farmeri koji se bave njenim uzgojem najvećim dijelom žive i rade na teritoriju SAD-a, Europske Unije ili Japana tj. ekonomski najrazvijenih država?! Sam posao uzgoja kakaa vrlo je zahtjevan jer se radi o vrlo osjetljivoj biljci koja se mora konstantno štiti od sunca, vjetra, napasnika i bolesti. S obzirom na to da je u pitanju vrlo težak posao, uz ogromne rizike i minimalnu zaradu - ne čudi podatak da se broj farmera sve više smanjuje a da prosječna starost farmera koji se i dalje bave ovim poslom iznosi 50 godina. S obzirom na to da kakao nije jedina sirovina ili proizvod za koji je potrebno uspostaviti fer uvjete razmjene i zbog reakcije javnosti na nekadašnju praksu u ovom području uspostavljene su određene međunarodne organizacije koje za cilj imaju uspostavu fer trgovine i izradu oznake koju proizvodi zasnovani na fer trgovini mogu nositi.



Slika 8 Oznaka kojom se obilježavaju proizvodi koji se zasnivaju na fer trgovini

[online] FAIRTRADE-Mark

Fer trgovina nije jedini problem nastao uslijed enormnog financijskog utjecaja i snage velikih međunarodnih korporacija. Pored fer trgovine postalo je neophodno na neki način utjecati i na fer plaćanje zaposlenika. Naime, u mnogim nerazvijenim zemljama i zemljama u razvoju vrlo često je dolazilo do iskorištavanja jeftine radne snage koja ne samo da je radila za mizerne dnevnice, već i bez poštivanja nekih od temeljnih prava radnika i uz katastrofalne uvjete zaštite na radu. I iako se velike kompanije od ovakvih optužbi brane tako što tvrde da radnike plaćaju sukladno financijskoj i socijalnoj situaciji u spomenutim zemljama, te da im ustvari čine uslugu time što im omogućuju da rade i zarađuju, ipak se teško oteti dojmu da je ovakva praksa iskorištavanje očajnika.

### **7.1. (Polu)globalizacija**

Retrospektiva teorijskih pristupa fenomenu ekonomske globalizacije u posljednja četiri desetljeća naglašava pomicanje pozornosti s globalizacije tržišta, od 80-ih, na globalizaciju proizvodnje i usluga u tekućem desetljeću. Skoro četvrt stoljeća nakon prvih hrabrih izjava, početno uzbuđenje oko globalizacije tržišta ustupilo je mjesto uzbuđenju oko globalizacije proizvodnje. U tom kontekstu pokušava se povući granica između globalizacije tržišta i globalizacije proizvodnje i usluga te prilagoditi tipologiju multinacionalnih tvrtki tim stvarnostima. Važna karakteristika globalizacije proizvodnje i usluga je provedba strategije arbitraže u odnosu na jedan ili više proizvodnih čimbenika; kojim dobiva novi sadržaj glede novih mogućnosti koje nudi modularizacija proizvodnje. Dakle, ako bi semiglobalizaciju tretirali kao ozbiljan koncept, poslovne odluke u njemu ne bi se donosile pristupajući im po principu „zemlja po zemlja“, ali niti po principu da je ista strategija adekvatna za sva tržišta tj. sva strana tržišta. Umjesto toga potrebno je prihvatiti činjenicu da poslovna stvarnost počiva između jedne (izolirane) zemlje i jednog (integriranog) svijeta (Ghemawat, 2010). Nadalje, geografska diverzifikacija na regionalnoj razini povlači se iz perspektive poluglobalizacije (Ghemawat, 2003). Kako se gospodarska integracija među zemljama povećala tijekom posljednjih desetljeća (Buckley i dr., 2001) razlike među regijama postale su izraženije nego razlike među zemljama. Regije se općenito sastoje od zemljopisno bliskih zemalja koje su poduzele mjere za gospodarsku integraciju, na primjer, putem sporazuma o slobodnoj trgovini (Arregle i dr., 2013; Rugman i dr., 2011a, b). U prilog ovoj perspektivi, empirijski dokazi pokazuju da regionalni čimbenici utječu na odluke o lokaciji multinacionalnih poduzeća iznad i izvan čimbenika na razini zemlje (Arregle i dr., 2009, 2013,

2016). Većina mjera tržišne integracije dosegla je nove visine u posljednjih nekoliko desetljeća, ali još uvijek su daleko od ideala savršene integracije ekonomske teorije. Stoga je ovaj trend rezultat implementacije novih strategija od strane multinacionalnih tvrtki što zahtijeva prihvaćanje ideje da je trenutni status svjetskog gospodarstva u stvarnosti u statusu semiglobalizacije, a ne potpune globalizacije.

## 7.2. Specifičnosti globalizacije

„Svijet novoga doba obilježen je snažnim razvojem informacija, kapitala, proizvoda usluga i ljudi s tendencijom brisanja nacionalnih granica, globalizacija se doživljava kao svijet bez granica, a razvoj interneta i naprednih komunikacijskih tehnologija omogućava virtualan pristup, trenutnu dostupnost informacijama i uključenost u poslovne procese koji se odvijaju u svim dijelovima svijeta“ (Bedeković i Golub, 2011). Očito je, dakle, da proces globalizacije ima značajne utjecaje na ekonomske i političke procese koji se odvijaju na svim stranama svijeta. Međutim, iako su ovo njeni utjecaji koji se najčešće spominju i ističu u prvi plan, globalizacija ima velike utjecaje i na društvene, kulturne i mnoge druge društvene procese i pojave. Globalizacije utječe na sve i sve je globalizacija. Naime, poslovne aktivnosti velikih kompanija odvijaju se na svim kontinentima što je zahtijevalo upoznavanje s različitim kulturama, njihovo poštovanje i međudjelovanje s ciljem izgradnje što uspješnijih poslovnih odnosa. „U tom se kontekstu može govoriti o interkulturalnom pristupu menadžmentu, pri čemu širenje poslovanja na globalnom tržištu, ubrzani razvoj novih tehnologija, transporta, i komunikacijskih medija proširuje pojam nacionalnog i etničkog identiteta pojedinca otvarajući prostor novim, interkulturalnim identitetima, dok interakcija, međuovisnost i potreba suradnje između različitih kultura radi ostvarivanja uspješnih poslovnih odnosa i postizanja konkurentnosti na globalnom tržištu pretpostavlja svijest menadžera o utjecaju kulture društva na poslovno ponašanje“ (Bedeković i Golub, 2011). To znači da se tvrtke moraju prilagođavati različitim kulturnim obrascima ukoliko žele uspjeti u osvajanju novih tržišta. Takva vrsta prilagodbe novim tržištima temelji se na tri osnovna pristupa i to su:

- ❖ etnocentrični,
- ❖ policentrični i
- ❖ geocentrični pristup.

**Etnocentrični pristup** podrazumijeva da tvrtka svoje poslovne aktivnosti u inozemstvu provodi na isti način kako to čini i u svom sjedištu tj. u svojoj vlastitoj zemlji. Ova vrsta pristupa je loš



odabir jer najčešće rezultira pobunom tj. bojkotom lokalnog stanovništva kojem smeta nepoštivanje lokalnih običaja, tradicije i kulture. Osim toga, ovaj pristup podrazumijeva i pogreške u dizajnu proizvoda do kojih dolazi uslijed njihove neprilagođenosti nekim specifičnim uvjetima i prilikama na inozemnim tržištima. Dobar primjer za to je tvrtka Nissan<sup>27</sup> koja je na početku internacionalizacije svog poslovanja napravila sebi veliki problem nakon kojeg se više nikada nije oporavila na tržištu SAD-a. Naime, s obzirom na to da su zime u Japanu blage, automobili koje je Nissan proizvodio bili su prilagođeni takvim vremenskim uvjetima. Čak i kada bi se u Japanu desila neka hladnija zima, domaće stanovništvo je svoje automobila prekrivalo dekama te s paljenjem automobila spomenutog proizvođača nije bilo nikakvih problema. U pojedinim dijelovima SAD-a zime su puno hladnije i mnogi Amerikanci su imali problem da svoje limene ljubimce pokrenu nakon veoma hladnih noći. Uprava *Nissana* je nakon mnogobrojnih žalbi priznala da je očekivala da će i Amerikanci pokrivati svoje automobile dekama kako bi ih, koliko toliko, zaštitile od hladnoće. Očito je da je uspoređivanje japanskog i američkog mentaliteta bila velika pogreška<sup>28</sup>. **Policentrični pristup** podrazumijeva poštivanje razlika tj. uvažavanje svih specifičnosti drugih zemalja prepoznajući ih kao zasebna područja sa specifičnim običajima, tradicijom i kulturnim identitetom. Dakle, svaka zemlja se promatra kao jedinstvena i u skladu s tim se za svaku i primjenjuje drugačiji pristup koji se zasniva na poštivanju kulturnih i socijalnih tj. društvenih normi. **Geocentrični pristup** temelji se na potpunoj integraciji poslovanja na svim razinama te „njihov vrhovni menadžmant čine menadžeri iz različitih zemalja koji pri donošenju strateških odluka razmišljaju globalno, pri čemu posao distribuiraju uvažavajući snage, potencijale i prednosti različitih zemalja“ (Bedeković i Golub, 2011). Druga bitna specifičnost globalizacije ogleđa se, prije svega, i u činjenici da se informacije i znanje javljaju kao ključni faktori poslovnog uspjeha i konkurentnosti tvrtki koje posluju u suvremenim uvjetima poslovanja. Dakle, to nisu više velike hale ili strojevi već pretežno znanje kao jedina prava garancija porasta produktivnosti, profitabilnosti i ekonomičnosti gospodarstva u cjelini. Intelektualni kapital predstavlja najveću konkurentsku prednost i glavni je pokretač poslovne uspješnosti.

---

<sup>27</sup>japanski multinacionalni proizvođač automobila

<sup>28</sup>[online] izvor:polycentric/ethnocentric

### 7.3. Barijere globalizacije

Svijet još uvijek čine nacionalne države i globalno tržište gdje međunarodne institucije imaju tešku, ali nezamjenjivu ulogu u pomaganju da se što više koristi od globalizacije donese što većem broju ljudi diljem svijeta. Njihova pomoć očekuje se pri rušenju barijera – u rasponu od regulatornih do kulturoloških – više zemalja može se integrirati u globalno gospodarstvo, a više ljudi može iskoristiti više prednosti globalizacije. Tvrtke koje posluju na međunarodnim tržištima suočavaju se s brojnim preprekama prilikom ulaska na međunarodno tržište. Međutim, dobro uspostavljeni odnosi s pravim ljudima u ciljnoj zemlji te korištenje lokalnog znanja mogu izvanredno smanjiti ulazne barijere. Internacionalizacija poslovanja u male zemlje i ekonomije u razvoju te mali rast izvoza predstavljaju najveće barijere u procesu globalizacije. Barijere globalizacije uzrokuju ograničen izbor proizvoda i stoga primoravaju kupce da plaćaju više cijene i prihvate lošiju kvalitetu. Trgovinske barijere općenito favoriziraju bogate zemlje jer te zemlje teže određivanju međunarodne trgovinske politike i standarda. Barijere ili ograničavajuće faktore globalizacije možemo promatrati kroz četiri osnovne kategorije: **pravne, kulturološke, komercijalne i tehničke.**

**Pravna barijera** dolazi do izražaja kada Vlade zemalja nameću kontraproduktivna regulatorna ograničenja – donoseći propise koji pravno ograničavaju slobodno kretanje ljudi (npr. izdavanje radnih dozvola), slobodno kretanje robe (upravljanje carinskim kvotama), slobodno kretanje kapitala (porezi i kontrola razmjene) ili pak nameću ograničenja lokalizacije. Pozitivan pomak je vijest kako je Europski parlament u 2018. godini donio odluku o ograničenju lokalizacije u državama članicama te se uskoro očekuje puna provedba kada će ova barijera postati stvar prošlosti.

**Kulturološke barijere** odnose se na tradiciju i običaje koji prevladavaju u zemlji u kojoj poduzeće posluje ili planira poslovati. Stoga ove tradicije i običaji utječu na politike i postupke koje poduzeća provode u tim zemljama; obraćajući pažnju na pojedine proizvode/usluge kao jedinstvene za pojedino društvo i/ili kulturu gdje postoji mogućnost da se proizvod/usluga ne može globalizirati ili je njihova globalizacija gotovo nemoguća. Kako navodi Ghemawatu (2010.) ostali aspekti kulturoloških barijera koje utječu na smanjenu ekonomsku razmjenu obuhvaćaju razlike u enticitetu i religiji, tradiciji, nedostatak povjerenja te varijacije u širim pitanjima ravnopravnosti.

**Komercijalne barijere** odnose se na subvencije, antidampinške carine, kvote, licence i standardizaciju, a sve to nastoji učiniti uvoznju robu skupljom ili dostupnom u ograničenoj ponudi.

**Tehničke barijere** odnose se na širenje tehnologija diljem svijeta, posebice od razvijenih prema zemljama u razvoju. Globalizacija je upravo ubrzala tempo tehnološke difuzije. Prekogračni prijenos tehnologije ne samo da je pridonio porastu razine domaće produktivnosti u naprednim ekonomijama i ekonomijama u nastajanju, već je također olakšao djelomično preoblikovanje inovacijskog krajolika.

#### 7.4. Pokretačke sile globalizacije

Martell (2017) je rekao da je globalizacija višedimenzionalna, hibridna, lokalizirana u svom učinku i više uzročna. Dugoročno gledano, globalizacija će vjerojatno biti neumoljiv fenomen. Ali u značajnim vremenskim razdobljima, njezin zamah može biti ometen raznim čimbenicima, u rasponu od političke volje do dostupnosti infrastrukture. Prvi svjetski rat, zajedno s Velikom depresijom, a potom i Drugim svjetskim ratom, dramatično je usporio globalnu ekonomsku integraciju. Zato na mnogo načina još uvijek pokušavamo povratiti zamah koji smo izgubili tijekom posljednjih 90-ak godina. Ta krhkost od prije gotovo jednog stoljeća postoji i danas - kao što smo vidjeli nakon 11. rujna, kada je zračno putovanje SAD-om zaustavljeno, financijska tržišta zatvorena, a gospodarstvo oslabilo. Današnja previranja na financijskim tržištima također predstavljaju veliku poteškoću za stabilnost i pouzdanost tih tržišta, kao i za globalno gospodarstvo. Ove epizode podsjećaju da slom globalizacije – što znači usporavanje globalnih tokova roba, usluga, kapitala i ljudi – može imati izrazito nepovoljne posljedice. Zato u ocjenjivanju učinaka globalizacije može biti korisno odvojiti pokretače i učinke, iako oba mogu utjecati na konkurentsku situaciju poduzeća, no pokretači globalizacije su sile koje vode ka bližoj ekonomskoj integraciji. Upravo iz toga proizlazi kako je **kapitalizam** prva i glavna sila globalizacije. Svjetska kapitalistička ekonomija je objekt koji se kontinuirano razvija, njegove razlike su stvarni i sekularni trendovi. Prvo, uspjeh ugostiteljstva i gubitak usporedne učinkovitosti triju gospodarskih domena. Drugo, liberalizam kao autoritativna moć. Treće, globalna vojna moć, posebno morske sile. Ipak, temeljni koncept hegemonijskih političkih moći svjetskog sustava je kapitalizam kao način proizvodnje. **Trgovina** je, povijesno gledano, jedna od najvažnijih sila

globalizacije. Globalizacija trgovine znači razmjenu proizvoda i svojstava na globalnom tržištu uključujući nacionalna društva. Trenutno, ekonomisti ne proizvode sve vrste roba i usluga koje su im potrebne zato što svoje dodatne potrebe za robom i uslugama iz brojnih zemalja prikupljaju izvozom i uvozom. Kao jedna od ostalih bitnih sila globalizacije je i **financijski tijek** koji omogućuje primopredaju novca u cijelom svijetu u vrlo kratkom vremenu. U današnjem financijskom toku tehnologije igraju ogromnu ulogu i stvaraju prostor za sigurno kretanje novca diljem svijeta. Stoga različite vrste online bankarstva (i-banking, m-banking, e-banking) ili kreditne kartice najbolji su primjer transakcije temeljene na tehnologiji i neograničenog protoka valuta diljem svijeta za širenje globalizacije. Trenutno su i ulaganja i transnacionalne korporacije vitalni izvor i snaga financijske globalizacije u svjetskom gospodarstvu te predstavljaju **investicijski tijek**. Smatra se da je financijski tijek kratkoročno kretanje novca, dok je investicijski tijek dugoročna imovina, a FDI najvažniji primjer ovog toka ulaganja. **Izomorfna društvena promjena** također se smatra jednom od vitalnih sila globalizacije. Smatralo se da kontrolirane i odlučne snage mogu osigurati uključivanje više društava u neočekivanu konvergenciju. Izomorfne društvene promjene donijelo je nekoliko čimbenika kao što su društvene promjene, uspon medija i napredna komunikacijska tehnologija. **Prometne i komunikacijske tehnologije** također su značajne pokretačke sile globalizacije jer tehnologija, transport i komunikacije uspostavljaju odgovarajuće i dinamične veze među zemljama. Lako se može zaključiti da su jučer nacionalne države, danas tržišne ekonomije, a sutra će to biti informacijske mreže koje će upravljati svjetskom ekonomijom. Snažna sila tjera svijet prema konvergentnom zajedništvu, a ta sila je tehnologija. Proletarizirala je komunikaciju, transport i putovanja. Učinila je izolirana mjesta i osiromašene narode željnim modernih privlačnosti. Tako danas gotovo svi posvuda žele sve što su čuli, vidjeli ili doživjeli putem novih tehnologija. Naravno, svjetska ekonomija doživljava i novi oblik podjele rada, au tom procesu dolazi do odljeva mozgova iz siromašnih zemalja u razvijene zemlje. Stoga se **međunarodna migracija rada** odnosi i na podjelu rada i utječe na globalizacijske postupke. Također se smatra da podjela rada povećava veze među ekonomijama koje u konačnici proširuju proces globalizacije.

#### 7.5. Konkurentske sile globalizacije

Ulaskom na globalna tržišta, broj konkurenata na tržištu za tvrtku se višestruko povećava. Uz postojeće konkurente, sada postoje protivnici koji nisu uopće ili su malo poznati. U tom smislu,

neizvjesnost o njihovim svojstvima, prednostima i manjkavostima dodaje se uobičajenoj prijatnji konkurenata na tržištu. Rivalstvo između postojećih konkurenata izražava se, primjerice, u uvođenju novih proizvoda ili proširenju usluga ili jamstava, reklamnim bitkama, cjenovnim ratovima. Međutim, s povećanom konkurencijom za tvrtku, postoji i dodatna pokretačka snaga za novi razvoj. Pritisak konkurencije obično uzrokuje da tvrtke trebaju nove konkurentske prednosti kroz prikladne marketinške mjere kao npr. istraživanje i razvoj, jasan fokus na kupca, inovativne marketinške koncepte, inovacije proizvoda, izoštravanje imidža tvrtke. Što je poduzeće veće i što je jača konkurencija, to je veći pritisak na inovacije. U tom smislu, globalna konkurencija sa svojim nerazmjerno rastućim potencijalom tržišnih konkurenata i sama već postaje prvi veliki pokretač razvoja. Sve većom globalizacijom gospodarstva nesrazmjerno raste mogućnost da se na tržištu pojave novi, dosad potpuno nepoznati konkurenti. Konkurenti iz regija i zemalja koje u prošlosti nisu bile vrlo konkurentne, npr. iz Brazila, Indije, Kine, Malezije, Južne Afrike, sve više ulaze na globalno tržište u različitim industrijama. Tržišta u nastajanju i pojedine zemlje u razvoju trenutno u znatnoj mjeri povećavaju svoje tehnološke i komercijalne sposobnosti i tako sve više dostižu uvjete u kojima postaju globalno konkurentne. No, novi konkurenti iz industrijaliziranih zemalja također se etabliraju na novim tržištima, posebice tamo gdje se može očekivati profitabilno poslovanje na temelju zdravog, obećavajućeg gospodarskog rasta. Sukladno tome, novi konkurenti dodatno povećavaju pritisak na inovacije na tvrtku, a globalizacija znači da se potencijal za nove konkurente eksponencijalno povećava. S povećanjem umrežavanja diljem svijeta, a time i povećanjem veličine tvrtki i korporacija, povećava se i njihova pregovaračka moć. U pojedinačnim slučajevima, pod pretpostavkom da su resursi oskudni, tvrtka se čak može naći u kupovnoj konkurenciji s drugim tvrtkama, što zauzvrat ponovno povećava pritisak na inovacije. S druge strane, globalna partnerstva s dobavljačima također nude prilike za pristup inače nedostupnim resursima ili tehnologijama, fond inovacijskog potencijala raste i time nudi nove mogućnosti za razvoj.

#### **7.6. Globalizacija tržišta**

Globalizacija tržišta zahtijeva više od dobrih jezičnih vještina: interkulturalnu kompetenciju. Tvrtke koje posluju na međunarodnom tržištu znaju da trgovine podliježu pravilima igre u zemljama poslovanja, ali hrvatski menadžeri često toga nisu svjesni. Svatko tko je izabran za inozemni zadatak, od odgovorne osobe, zahtijeva posjedovanje prirodnog instinkta (intuicije) i

veliko poznavanje ljudske prirode. Jedna američka studija utvrdila je kako gotovo petina menadžera, koji su izabrani za upravljanje na inozemnom tržištu poduzeća, prijevremeno završi svoj boravak; četvrtina daje ostavku ubrzo nakon povratka u matičnu zemlju tvrtke; dok gotovo trećina nije opravdala postavljena očekivanja i ciljeve. U većini slučajeva razlozi tome su nestručan odabir ljudi, loše pripreme i nepromišljenosti postupanja nakon povratka. Ali čak i za kratka putovanja u inozemstvo, menadžeri moraju imati visoku razinu interkulturalne kompetencije. Niti jedna tvrtka, bez obzira na njenu veličinu, ne može si priuštiti nepotrebno odugovlačenje procesa zbog kulturoloških sukoba i nesporazuma. Tko vjeruje da će se provući sa nekim temeljnim pravilima, s malo znanja i poznavanja ljudske prirode, jako griješi. Intuicija menadžera koja na domaćem terenu funkcionira odlično, često ne uspijeva u inozemstvu, jer poznati signali u inozemstvu nemaju isto, čak katkad niti slično značenje zbog kulturoloških razlika. Bez dubljeg poznavanja kulture domaćina, njihovog sustava vrijednosti i povijesti, boravak u inozemstvu može postati golem napor za menadžera. Prava interkulturalna kompetencija zahtijeva mnogo više od pukog poznavanja običaja i ponašanja za stolom. Moraju se odražavati vlastiti sustavi vrijednosti, a preduvjet za to je velika volja za učenjem u smislu tolerancije i spremnosti na promjene. Postoji li doista općevrijedna „uputa za upotrebu“ za Nijemce, Japance ili Indijce? Dobri govornici izbjegavaju stereotipe i stimuliraju promišljanje, ne drže predavanja već kombiniraju interaktivne elemente razgovora i komunikacije sa studijom slučaja o kojoj se može povesti rasprava, doći do (zajedničkih) zaključaka i što može biti pokretač napretka u poslovnoj suradnji. Na kraju, osim praktičnih alata, tu su i dalekosežni uvidi u vlastiti i tuđi svjetonazor.

Danas su mnoge tvrtke postale razočarane prodajom na međunarodnom tržištu jer su stara tržišta postala zasićena i moraju se pronaći nova. Kako mogu prilagoditi proizvode zahtjevima novih tržišta? Koje od njihovih artikala će potrošači poželjeti? S lukavim međunarodnim natjecateljima koji im dišu za vratom, mnoge tvrtke misle da ova igra jednostavno nije vrijedna truda i financijskog ulaganja. Stoga su dobro vođene tvrtke redefinirale svoje poslovanje i s naglaska na prilagodbe artikala prebacile fokus na ponudu globalno standardiziranih proizvoda koji su napredni, funkcionalni, pouzdani — i cijenovno prihvatljivi većini potencijalnih kupaca. Samo će globalne tvrtke postići dugoročan uspjeh koncentrirajući se na ono što svi žele umjesto da se brinu o detaljima onoga što svi misle da bi im se moglo svidjeti. Snaga tehnologije danas tjera svijet

prema novoj komercijalnoj stvarnosti te omogućuje pojavu globalnih tržišta za standardizirane potrošačke proizvode u dosad nezamislivim razmjerima. Korporacije usmjerene na ovu novu stvarnost imaju koristi od goleme ekonomije razmjera u proizvodnji, distribuciji, marketingu i upravljanju. Prevedeći te prednosti u snižene svjetske cijene, mogu desetkovati konkurente koji još uvijek žive u onemogućavajućim stisku starih pretpostavki o tome kako svijet funkcionira.

### **7.7. Globalizacija u Europskoj uniji i Hrvatskoj**

„EU je najveće svjetsko gospodarstvo koje čini više od 20 % svjetskog bruto domaćeg proizvoda (BDP). Zahvaljujući BDP-u od oko 15 bilijuna EUR i otvorenosti tržišta koje ostvaruje izvoz roba i usluga u vrijednosti od 2791 milijardi EUR i uvoza u vrijednosti od 2578 milijardi EUR EU ima središnju ulogu u oblikovanju globalnog trgovinskog sustava, prije svega pružanjem potpore Svjetskoj trgovinskoj organizaciji (WTO)“ (Europski parlament, Europska unija i njeni trgovinski partneri). Povećanje vanjske trgovine, konkurentnosti i gospodarske međuovisnosti direktan su rezultat procesa globalizacije; dok na nove zahtjeve mora odgovoriti trgovinska politika EU pomoću članstva u Svjetskoj trgovinskoj organizaciji, trgovinskih pravila i sporazuma koje sklapa s trgovinskim partnerima u cilju povećanja razmjene usluga i dobara. EU članstvom u Svjetskoj trgovinskoj organizaciji ima osiguran mir i stabilnost, viši standard života i veću stopu zaposlenosti kao i ekonomski rast.

### **Globalizacija u EU**

Europska unija se suočava s izazovom održavanja otvorenih tržišta, koliko je to moguće, i razvoja svoje trgovinske politike na način usmjeren na budućnost u vlastitom interesu, a pritom mora postati svjesna određenih sukobljenih ciljeva i postaviti strateške prioritete. Globalizacija je pod pritiskom s raznih strana, i to ne samo od korona krize. Istodobno, EU se suočava s dalekosežnim gospodarskim transformacijama koje će za sobom povlačiti nove opasnosti za globalizaciju. Stoga je EU suočena s izazovom održavanja otvorenih tržišta, koliko god je to moguće, u ovom složenijem svijetu i razvijanja svoje trgovinske politike na način usmjeren budućnosti u vlastitom interesu. I prije korona krize jačao je nacionalni egoizam, kao i geoekonomski sukobi. Različite vrste straha od gubitka dovele su do težnji za protekcionizmom i nacionalnim suverenitetom, što je bilo vidljivo u SAD-u i Velikoj Britaniji, ali i u (uglavnom istočnim) dijelovima europskog

kontinenta. Pojava Kine ne samo da dovodi do geopolitičkih rivalstava za prevlast u 21. stoljeću, već sa sobom nosi i ekonomske probleme zbog raznih narušavanja konkurencije i time u konačnici ugrožava globalizaciju i multilateralizam. U takvom okruženju, EU ne samo da je, kao i ostale industrijalizirane zemlje, morala svladati sekularni gospodarski pad uzrokovan krizom globalnog financijskog tržišta i korona krizom, ali i dužničkom krizom eura. To je usporilo zamah rasta tijekom posljednjeg desetljeća. Europa također izlazi iz korona krize sporije od SAD-a i Kine, nosi prekomjerne dugove u nekim područjima i više će patiti od demografskih kretanja nego SAD u sljedeća dva desetljeća. To će dodatno smanjiti relativnu težinu EU-a u svjetskoj populaciji i gospodarskom učinku u budućnosti. Ipak, kao pionir u zaštiti klime, održivosti i vrijednosnoj orijentaciji, EU si postavlja sve ambicioznije ciljeve. Također zato što je Europa izgubila svoj sjaj, pojavljuju se nove unaprijed određene prijelomne točke za globalizaciju. Ova mješovita situacija može se sažeti u metaforu: mi kao Europljani plovimo po sve uzburkanijem moru, naš brod ne samo da manje sjaji, već i usporava, drugi nas sustižu. No, u isto vrijeme, nakon epidemije na brodu, planiramo obnoviti svoj brod na otvorenom moru i u jakim naletima. Potreban je dobro osmišljen plan izgradnje i jasan kompas kako bi se osiguralo da brod ne zaglavi. S obzirom na prijetnje prosperitetu nakon pandemije korone, igla kompasa treba biti jasno usklađena s gospodarskim interesima Europe kao lokacije i dobrobiti ljudi u ovoj zemlji. Također je važno identificirati i otvoreno imenovati sukobljene ciljeve. Do sada je to nedostajalo, što otežava prosvijećenu, interesno vođenu stratešku raspravu. Otvorena tržišta u osnovi su važan izvor prosperiteta. No, trend je prema više protekcionizmu, a ne prema više otvaranja. Tijekom korona krize pojavili su se i pozivi na preoblikovanje i (pretjeranu) državnu industrijsku politiku. U ovom okruženju teško se mogu postići veliki koraci liberalizacije na globalnoj i multilateralnoj razini u okviru WTO-a. Perspektiva EU-a slična je s obzirom na njegovu strategiju izbjegavanja bilateralnih sporazuma o slobodnoj trgovini. Ovdje su prepreke liberalizaciji dijelom domaće. Unutar EU postoji otpor prema važnim novim sporazumima o slobodnoj trgovini, kao što je sporazum s Kanadom (CETA), koji je za sada već stupio na snagu, ali kojeg njemački Bundestag još nije ratificirao. Još važniji su problemi s potencijalnim sporazumima o slobodnoj trgovini u jugoistočnoj Aziji. Budući da je Azija sadašnje i buduće središte rasta svijeta, ovdje postoji veliki potencijal za EU. Međutim, pregovori stagniraju ili su stavljeni na čekanje, posebno s velikim i dinamično rastućim zemljama u usponu kao što su Indonezija, Malezija i Tajland. To je posebno zbog činjenice da EU želi potvrditi svoje vrijednosti u smislu standarda održivosti i ljudskih prava



u sporazumima o slobodnoj trgovini, ali nailazi na snažan otpor potencijalnih partnera u FTA. Meka moć i tržišna moć EU-a očito više nisu dovoljni za prevladavanje ovih blokada. Ako EU želi igrati veću gospodarsku i političku ulogu u Aziji – to je eksplicitan cilj njezine indo–paciifičke strategije – trebala bi si dopustiti malo više fleksibilnosti sa zemljama ASEAN-a. Svoj uobičajeni standardni pristup FHA trebao bi učiniti modularnijim kako bi progurao što više njegovih vrijednosti, ali i prepoznao kada se ovdje dosegnu nepremostiva ograničenja. U dogovoru o bilateralnom ulagačkom sporazumu s Kinom, EU je učinila upravo to postavljajući manje visoke standarde za ljudska prava i standarde zaštite na radu. Bez pragmatičnije politike o slobodnoj trgovini, EU ne može u dovoljnoj mjeri postići svoje važne prosperitetne i geopolitičke ciljeve u regiji. Azijski sporazum RCEP bio je jasan poziv na buđenje da nitko u Aziji ne čeka EU. To također mora i posebno biti prepoznato u Europskom parlamentu. Svatko tko precijeni preostalu meku moć u Europi, inače će EU protjerati na sporedni stol geopolitike. O ovom sukobu ciljeva treba otvoreno razgovarati kako bi se mogla voditi strateška rasprava o pravim prioritetima. Daljnje opasnosti za globalizaciju i međunarodni trgovinski poredak prijete ako je trgovinska politika preopterećena ciljevima održivosti. To se posebno odnosi na Zeleni dogovor EU-a i usko povezane planove za Mehanizam prilagodbe granica ugljika (CBAM). Time se želi smanjiti konkurentski nedostatak europskog gospodarstva zbog značajnog povećanja troškova zaštite klime. Međutim, nije predvidljivo kako će ovaj instrument ponuditi učinkovitu zaštitu od nedostataka na širokoj osnovi, budući da se prijedlozi Europske komisije odnose samo na nekoliko sektora, ne uzimaju u obzir povećanja troškova u daljnjim fazama lanca vrijednosti, te ne pruža nikakav mehanizam za održavanje konkurentnosti europskog izvoza na svjetskom tržištu. Iako je ovo pokušaj da se europski CBAM učini usklađenim s WTO-om, drugi su trgovinski partneri programirani da se odupru, sumnjaju u protekcionizam i vjerojatno će reagirati uzvratnim mjerama. Klimatski klubovi potencijalno bi mogli ponuditi izlaz, ali samo ako su uključeni najvažniji europski trgovinski partneri, a istovremeno svi uključeni snose slično visoke troškove zaštite klime, tako da se u velikoj mjeri izbjegnu konkurentski nedostaci. Međutim, čini se da je to teško postići. Što se manje problema može riješiti na zadovoljavajući način s CBAM-om ili klimatskim klubom, to treba biti oprezniji i maštovitiji u provedbi Green Deal-a s ciljem industrijske konkurentnosti kako se ne bi ugrozila europska industrijska baza i spriječilo istjecanje ugljika. Ostale zemlje će slijediti EU kao pionir u zaštiti klime samo ako europski put ostane uspješan.



## **Globalizacija u Hrvatskoj**

Republika Hrvatska, kao i mnoge druge države svijeta, nije ostala imuna na učinke globalizacije iako je mlada država i od stjecanja neovisnosti fokus joj je bio na međunarodnim priznanjima države, integraciji u zapadnu demokraciju te prilagodbe europskim standardima kako bi gotovo 25 godina nakon ostvarenja samostalnosti pristupila Europskoj uniji kao punopravni član. Dakako, nakon pristupanja Europskoj uniji, RH neizbježno pristupa i procesu globalizacije koju cijela EU provodi. No to je proces kojem se mora prilagoditi obzirom globalizacija podrazumijeva kako i dobit ostvarenu kroz njene benefite, tako i gubitke koji su neizbježni u tijeku procesa globalizacije, naročito male zemlje u razvoju. Hrvatska, obzirom na svu njenu prošlost u zadnjih tridesetak godina – tranzicija iz socijalizma u demokraciju, zatim i pristup punopravnim članstvom u EU kada je ponovno bila primorana proći kroz velike promjene ali i savladati velike izazove postavljene pred nju (zadovoljenje uvjeta za pristup EU kao npr. transparentnost, ljudska prava, efikasnost pravosuđa, smanjenje korupcije i slično), svakako ima mogućnost biti na dobitnoj strani procesa globalizacije obzirom je ona slojevit proces.

Nažalost, za sada Hrvatska zaostaje gospodarski za zemljama EU te je emigracija stanovništva u velikom porastu što ukazuje da se država nije snašla u procesu globalizacije. To je moguće odraz pasivnosti države spram procesa globalizacije, koja je, moguće vrlo naivno, očekivala da će slobodno tržište regulirati i time riješiti naše gospodarske probleme. Hrvatska je mala zemlja, a da bi i bila uspješna, mora ostvarivati ulogu „niche playera“, a ne „trendsettera“. Naime, „trendsetteri“ su krupni igrači koji određuju pravila igre, a „niche playeri“ su zemlje koje u danim okolnostima znaju ta pravila igre što bolje primijeniti – i tako biti uspješnije. Hrvatsku nije pogodila globalizacija, nego odsutnost svijesti i kompetencija da ekonomski život i vitalnost unutar nacionalnog prostora ne samo očuvamo, nego i razvijamo – koristeći pritom sve pozitivne alate globalizacije. Jer na naslijeđenim tehnološkim zasadama i tradiciji može se i mora ići naprijed.

### **7.8. Ekonomske integracije i globalizacija**

Obzirom ekonomska globalizacija uključuje uvozne barijere, izravna ulaganja te trgovinu i porez na međunarodnu trgovinu; pozitivan efekt gospodarskog rasta ekonomija Eurozone može se postići smanjenjem uvoznih barijera, privlačenjem većeg broja izravnih stranih ulaganja te

smanjenjem poreza na međunarodnu trgovinu. Ono što također ima pozitivne efekte na gospodarski rast (kratkoročno i dugoročno) je politika društvene globalizacije, ali to je nešto što svaka Vlada pojedinih europskih zemalja odlučuje hoće li ih primijeniti i/ili promijeniti u cilju dostizanja ekonomske integracije Eurozone. Upravo su i ovo djelomično razlozi zbog kojih možemo zaključiti da je globalizacija proces koji nadilazi ekonomsku sferu i čije posljedice se odražavaju multidisciplinarno. Ekonomske integracije, kao i globalizacija, usmjerena je ka uklanjanju granica. Da li su to samo državne granice, moglo bi se diskutirati obzirom da postoje i mnoge druge granice kao na primjer jezične i/ili kulturološke. Stoga senameću i određena pitanja: da li u smislu integracije Europske unije u ovom procesu nestaju upravo raznolikosti i multikulturalnosti kojima se Europa najviše ponosi?; da li je moguće ukloniti državne granice a sačuvati jezične i kulturološke razlike?

### **7.9. Globalizacija i poslovna etika**

Na razvitak suvremenog društva tj. na promjene uslijed kojih je došlo nakon industrijske revolucije koja je bila praćena brojnim tehnološkim inovacijama, novim tehnologijama i znanstvenim otkrićima najviše je utjecao proces globalizacije koji je pred poslovne subjekte postavio zadatak prilagodbe novonastalim društvenim promjenama i zahtjevima. Promjene do kojih je dolazilo i još uvijek dolazi zahtijevale su od poduzeća promjene ne samo u funkcionalnom i organizacijskom smislu, već u velikoj mjeri i u etičkom smislu. Brojni problemi izazvani nekadašnjim isključivo materijalističkim konceptom poslovne etike koji je bio usmjeren isključivo ka osobnim interesima tj. profitu postavili su zahtjev za promjenama tj. za stvaranjem jednog potpuno novog koncepta poslovnog ponašanja. I iako poslovna etika podjednako obvezuje sve one koji imaju sudjelovanja u poslovnim aktivnostima, ipak su menadžeri ti koji u uspostavljanju etičnog ponašanja tj. poslovanja imaju najveću odgovornost. Od menadžera današnjice očekuje se da budu moralne ličnosti koje pored obrazovanja, znanja, smisla za upravljanje i sl. moraju imati sposobnost razumijevanja društvenog ali i gospodarskog okruženja, međuljudskih odnosa, psihologije ponašanja, mentaliteta, sustava vrijednosti i etičkih standarda. Naime s obzirom na to da se moral, pa samim time i etika mogu vezivati isključivo za pojedinca tj. za ličnost očito je da se o poslovnoj etici ne može govoriti bez postojanja individua koje će se pridržavati etičkih normi i postupati sukladno njima. Pritom, od najvećeg značaja je, dakle, etičko ponašanje onih koji upravljaju, donose odluke i svojim ponašanjem daju primjer svim ostalim sudionicima poslovnog procesa.

Pitanje poslovne etike u suvremenom društvu našlo se u središtu vrlo aktivne javne debate nakon brojnih problema do kojih je dolazilo uslijed neetičnih razmišljanja i djelovanja. Stoga nije ni čudno da se u uvjetima globalizacije, a uslijed brojnih i čestih promjena do kojih dolazi zbog njenih utjecaja, cjelokupni sustav vrijednosti, etika i moral sve češće nalaze upravo u središtu svih rasprava i promjena. Međuovisnost ljudi i zajednički život dovode do velikog broja socijalnih odnosa koji određuju oblik, način i sadržaj djelovanja kako pojedinaca, tako i organizacija u svim područjima ljudskog života pa tako i u poslovnom svijetu. Poslovne organizacije stoga su danas primorane snositi odgovornost kako za svoj opstanak, tako i za djelovanje koje je u skladu sa socijalnim tj. društvenim zahtjevima i okolnostima. Pred poslovne organizacije se, dakle, postavlja zahtjev za društveno odgovornim ponašanjem zasnovanom na osnovnim etičkim principima. Inzistiranje na društvenoj odgovornosti i etici u poslovanju ne znači da su svi spremni prihvatiti nova pravila igre. Veliki skandali se i dalje događaju i događat će se i dalje u budućnosti. Ipak, rasprava na ovu temu, kao i inzistiranje javnosti da se etičke norme moraju poštovati i u poslovnom svijetu mora se nastaviti ukoliko se loši primjeri u praksi žele svesti na najmanju moguću mjeru. Loša poslovna praksa u ovom slučaju dovodi ne samo do velike štete za tvrtke grešnike tj. za vlasnike kapitala i menadžere već i do gubitka radnih mjesta, sumnje javnosti u etičnost i društvenu odgovornost drugih kompanija, potresa na burzi i ostale negativne pojave. Dakle, nije riječ samo o direktnoj šteti koju trpi pojedina tvrtka već se sve najčešće reflektira znatno šire tj. na globalnoj razini. U uvjetima globalizacije ništa više nije lokalno i izolirano već posljedice loših praksi stvaraju tzv. *domino efekt* na globalnoj razini. Određivanje granica društvene odgovornosti i poslovne etike veliki je izazov jer je riječ o pitanju vlastitog moralnog integriteta, osobne odluke, kulturnog nasljeđa, osobnog doživljaja, motiva, interesa i potreba, te pritisaka i očekivanja od strane poduzeća ali i njegovog okruženja. Do pogrešaka, čak i uz postojanje raznih kodeksa i općih smjernica, lako može doći i to najčešće iz dva razloga. Jedan se ogleda u činjenici da jednostavno postoje pojedinci čiji su osobni moralni standardi i nazori na vrlo niskoj razini i od njih je teško očekivati da poštuju sva pravila igre. Drugi je znatno kompliciraniji i znatno češći u praksi, a to je da pojedinci sa osobno zadovoljavajućim ili čak visokim osobnim moralnim standardima pogreške u poslovnom životu čine ili pod utjecajem kolektivne psihologije ili zbog vjerovanja da svi to rade i da se uspjeh jedino tako i može postići.

### 7.10. Društveno odgovorne aktivnosti i poslovne prakse

Društveno odgovorne i etičke aktivnosti i poslovne prakse određene su nekim općim načelima koje, između ostalog, pronalazimo i u Kodeksu profesionalne etike za menadžere i poduzetnike Hrvatskog udruženja menadžera i poduzetnika. Spomenuti Kodeks sastoji se od 11 načela:

- [1] „Posao menadžera i poduzetnika je da stvaraju profesionalno zasnovane koalicije interesa svih uključenih u zadani poslovni pothvat. Pri tome, svoje cjelokupno nastojanje, znanja i sposobnosti usmjerit ćemo ne samo na stalno povećavanje dobrobiti zaposlenih, nego i svih onih čiji je materijalni položaj zavisao o djelovanju našeg poduzeća. Zato se nećemo zauzimati samo za ostvarivanje dobiti, već također za takvu uporabu dobiti koja će otvarati nova radna mjesta, stvarno povećavati blagostanje i osigurati razvoj. Kod ostvarivanja dobiti nastojat ćemo postići uravnoteženost između današnjeg i budućeg blagostanja.
- [2] Zauzimat ćemo se za što veću slobodu u realizaciji interesa poduzeća, uz istodobno poštivanje interesa države te za poštivanje dogovorenih “pravila igre”. Slijedeći vlastite interese nećemo gušiti interese drugih. Zauzimat ćemo se za slobodu, a ujedno i za red u državi i gospodarstvu. Bitka za opstanak u uvjetima domaće i strane konkurencije neka poduzeća podstiče k uspješnosti.
- [3] Zalagat ćemo se za što korisniju ulogu na tržištu. Naša je zadaća da odredimo svima razumljivu i korisnu ulogu našega poduzeća na tržištu i da sukladno s tom ulogom utvrdimo mjerljive ciljeve poduzeća, koje usklađujemo s poduzetnicima i poslodavcima, a potom ih dosljedno ostvarujemo. Kroz dijalog socijalnih partnera nastojat ćemo pronaći za sve strane zadovoljavajuću platformu, tj. omogućiti oplodnju kapitala, državi da zadovolji svoje potrebe, a uposlenima zadovoljavajući standard i socijalnu sigurnost.
- [4] Zauzimat ćemo se za povećanje svoje sposobnosti za rukovođenjem. Zato ćemo se neprestano upoznavati s novostima i brinuti za svoje usavršavanje. Rukovođenje ćemo razumjeti kao kulturni međuljudski odnos.
- [5] Nastojat ćemo što bolje spoznati potrebe potrošača i zadovoljavati ih što kvalitetnije uz konkurentne cijene. Zauzimat ćemo se za prodaju neškodljivih, sigurnih i korisnih proizvoda. U marketinškim akcijama za poticanje prodaje potrošače nećemo obmanjivati, niti ih podsticati na ponašanje štetno po zdravlje.

- [6] Suradnike ćemo voditi tako da se razvijaju u samostalne i profesionalno cjelovite osobe, koje sa zadovoljstvom rade u poduzeću što ga vodimo. Pri tome, uvažavat ćemo da nema djelatnosti bez humanosti niti humanosti bez efikasnosti. Ljude kojima rukovodimo poštivat ćemo kao ličnosti i kao suradnike. Zauzimat ćemo se za planiranje osobnog razvoja suradnika, za njihovo stalno obrazovanje i osposobljavanje. Suradnicima ćemo pomagati u procesu ostvarivanja s njima dogovorenog osobnog razvoja. Trudit ćemo se da ostvarimo po zdravlje što manje štetno radno okruženje i što ugodnije uvjete rada.
- [7] Stavljamo si u zadaću da ćemo štititi interese vlasnika kapitala, neovisno o obliku vlasništva. Njihov interes nastojat ćemo uskladiti s interesima zaposlenih i drugih kojih se tiče. Nastojat ćemo što bolje upoznati interese vlasnika kapitala da bismo ih zatim uskladili s dugoročnim interesima onih kojih se tiču te ih oblikovati kao ciljeve poduzeća.
- [8] S kupcima i dobavljačima uspostaviti ćemo partnerstvo, utemeljeno na međusobnom povjerenju. Međusobno povjerenje zasnovat ćemo na dosljednom pridržavanju dogovorenog. Kakvoća, rokovi, poštena cijena i servis osnova su dobrih međusobnih odnosa.
- [9] U konkurenciji ćemo biti lojalni, što znači da ćemo poštivati sve pravne propise, poslovne običaje i poslovni moral. Suradivati ćemo kod utvrđivanja etičkih načela u konkuriranju. Prednosti pred konkurencijom nećemo pokušati ostvariti pomoću laži ili na druge nemoralne načine.
- [10] Svjesni smo da smo sastavni dio javnosti. Zato ćemo dio svog vremena posvetiti i javnom radu. Javnost ćemo pravodobno obavještavati. Interese poduzeća usklađivat ćemo s interesima javnosti, naroda i države. Dobrovoljno ćemo prihvaćati također i javne, posebno humanitarne funkcije.
- [11] Zauzimat ćemo se za takve ekološke norme, koje će čovjeku i drugim živim bićima biti ugodne. Nastojat ćemo da proizvodima, otpadnim sirovinama, ambalažom i sličnim ne upropaštavamo prirodu. Smanjivati ćemo nastajanje svih škodljivih emisija i otpada. Sa sirovinama i energijom raspolagat ćemo štedljivo i time smanjivati posezanje u prirodu, potrebno radi njihovog dobivanja“ ([online] Kodeks profesionalne etike za menadžere i poduzetnike, 2021).

## **8. RAZLIČITI POGLEDI NA POSLOVNU ETIKU I DRUŠTVENU ODGOVORNOST U POSLOVNOM SVIJETU SA OSVRTOM NA PRIMJERE IZ PRAKSE**

Rasprave na temu djelatnosti i uloge društvene odgovornosti i poslovne etike u suvremenom globalnom društvu variraju u svojim krajnostima od shvaćanja po kojima se ovdje radi samo o vrlo licemjernoj vrsti milosrđa onih koji ostvaruju astronomske profite, pa sve do razmišljanja da je riječ o potpunom zaokretu u smislu uspostavljanja jednog sasvim novog i pravednijeg sustava temeljenog na društvenoj i ekološkoj osviještenosti onih koji odluke donose i uspostavljaju trendove u poslovnom svijetu. Koliko zaista istine ima u jednom ili drugom stajalištu pitanje je na koje nije lako pronaći točan odgovor. U pronalaženju odgovora na ovo pitanje treba, prije svega, krenuti od činjenice da sam koncept društvene odgovornosti i poslovne etike jest nešto što različiti društveni akteri, u različitim dijelovima svijeta, veoma različito vrednuju, interpretiraju i primjenjuju. Činjenica je da i vlade mnogih država (prije svega riječ je o nerazvijenim ili zemljama u razvoju) često, u cilju privlačenja investitora, odustaju od obrane javnog tj. društvenog interesa dopuštajući stranim kompanijama da radnike iskorištavaju, ne pružajući im često čak ni osnovne uvjete zaštite na radu. Uzmimo tako za primjer da neka strana kompanija otvori svoju tvornicu u nekoj od nerazvijenih zemalja ili zemalja u razvoju. Radnike u toj zemlji veoma često plaćaju samo petinu od onog iznosa koji na sličnom ili istom radnom mjestu zaradi radnik u nekoj od razvijenih zemalja. Pritom, cijena proizvoda je ista bez obzira na to da li ju je proizveo radnik u Meksiku koji je za taj posao plaćen 2 dolara za sat, ili radnik u SAD-u koji je za isti posao plaćen 10 dolara na sat. Da li se za tu kompaniju može reći da je učinila dobro djelo i smanjila nezaposlenost u Meksiku, te tamošnjim zaposlenicima osigurala makar neka osnovna sredstva za život? Ili se možda može reći da tvrtka radnike u Meksiku eksploatira, ostvarujući pritom značajno veći profit? Pritom, ne treba zaboraviti ni činjenicu da je na određeni broj novozaposlenih radnika u Meksiku identičan broj radnika u SAD-u izgubio svoj posao tj. nikada nije ni došao do istog. A ne treba izgubiti iz vida ni troškove zdravstvenog osiguranja zaposlenika koji su u Meksiku znatno niži od onih u SAD-u.

Najbolji primjer ovakve prakse jest situaciju u Meksiku nakon potpisivanja NAFTA<sup>29</sup> sporazuma. Naime, ovaj ugovor o slobodnoj trgovini potpisan od strane SAD-a, Kanade i Meksika stupio je

---

<sup>29</sup>North American Free Trade Agreement



na snagu 1994. godine uz mnogo buke i rezultirao je pojavom tzv. *maquiladora* tj. tvornica koje uvoze i sastavljaju komponente za izvoz koje su oslobođene plaćanja poreza. Najveći broj zaposlenih u ovoj vrsti proizvodnje su žene (dobi od 16-23 godine) i djeca, broj radnih sati na tjednoj razini je preko 75, plaćanje prekovremenih radnih sati ne postoji kao praksa a plaće su na razini robovskog rada. Naime, plaće u Meksiku na istim poslovima su čak 12 puta manje od plaća u SAD-u, pri čemu upravo američke kompanije najviše koriste ovu vrstu proizvodnje. Prve i trenutno najzastupljenije tvrtke koje koriste ovu vrstu proizvodnje su General Motors<sup>30</sup>, General Electric<sup>31</sup>, Zenith, AT & T<sup>32</sup> itd ... Pored gomile drugih problema, ovakva praksa je poznata i po primjeni sredstava poput ucjene, zastrašivanja, kažnjavanja ili mita. Naime, ukoliko ne želi raditi prekovremene a neplaćene sate zaposlenik mora svom voditelju smjene plaćati iznos od 50 pesosa tjedno. Dalje, radnici koji se pobune iz bilo kojeg razloga šalju se na daljnji rad u posebne proizvodne jedinice poznate pod nazivima „zatvor“ i „pakao“. Zaštite na radu, bilo koje vrste, nema. Žene su primorane da naprave test na trudnoću prije zaposlenja uz prijetnju da, ukoliko ostanu u drugom stanju, ostaju bez posla. Ukoliko ne žele sporazumno napustiti posao radnice koje se ostale u drugom stanju se prisiljavaju na fizički vrlo zahtjevne poslove ili učestali prekovremeni rad, sve sa ciljem da budu primorane samostalno dati otkaz. Seksualno uznemiravanje i ucjene dio su svakodnevice za ove mlade žene, ali i za djecu. I sve to pod dirigentskom palicom američkih i azijskih kompanija koje sebe u javnosti predstavljaju kao etičke i društveno odgovorne<sup>33</sup>.

### **8.1. Mit o društveno odgovornom poslovanju i čvrstim etičkim normama**

Tvrtke danas vrlo često koriste princip društvene odgovornosti kao samo promociju, ali i kao najlakši put za rješavanje problema koje se tiču njene reputacije. Tako imamo ne mali broj velikih kompanija koje, sve do jedne, uporno ponavljaju kako isključivi cilj njihovog poslovanja nije profit već je to zadovoljenje društvenih zahtjeva i potreba. Nažalost, u praksi nije tako rijetka pojava da predstavnici kompanija tvrde jedno au stvarnosti se ponašaju potpuno drugačije. Tako imamo primjer tvrtke Nike<sup>34</sup> koja je kroz cijelo svoje postojanje bila izložena optužbama o iskorištavanju

---

<sup>30</sup>Američka multinacionalna korporacija koja proizvodi, prodaje i distribuira vozila i dijelove vozila te prodaje financijske usluge

<sup>31</sup>Američki multinacionalni konglomerat

<sup>32</sup>Američka multinacionalna holding tvrtka

<sup>33</sup>[online] scholarlycommons.law

<sup>34</sup>Američka multinacionalna korporacija koja se bavi projektiranjem, razvojem, proizvodnjom i marketingom u svijetu i prodaji obučne, odjeće, opreme, pribora i usluga

djece u proizvodnim procesima. Inače je riječ o tvrtki koja dugi niz godina svog postojanja nije imala nijednu vlastitu tvornicu, već se isključivo oslanjala na mrežu proizvođača i dobavljača strateški razmještenih u zemljama gdje su troškovi proizvodnje bili najniži. Dobar dio udjela u sniženim troškovima proizvodnje imala je činjenica da su radnici u proizvodnji bili mizerno plaćeni. Ali kako reći da je sama kompanija kriva za to ako ne posjeduje vlastite tvornice i ne organizira vlastitu proizvodnju? Međutim Life magazine<sup>35</sup> je 1996. godine objavio priču o eksploataciji djece u proizvodnji nogometnih lopti koje su na sebi nosile logo ove kompanije. Priča je bila začinjena i fotografijom koja je izazvala bijes javnosti. Tvrtka je uslijed toga zabilježila značajne gubitke i protiv nje su organizirani prosvjedi. Tada je menadžment kompanije izašao u javnost s obećanjima da će tvrtka redefinirati svoje ugovore koje ima s proizvođačima i kako dječji rad, prisiljavanje na prekovremeni rad i loši radni uvjeti više neće biti mogući jer tvrtka to neće tolerirati. 2001. godine jedan od suosnivača tvrtke Phil Knight izjavio je kako će se nadalje uspjeh pojedinih kompanija, uključujući i Nike, mjeriti ne samo rastom profita već i ostvarenim doprinosom u poboljšanju kvalitete ljudi. Samo 5 godina kasnije, neposredno pred početak Svjetskog prvenstva u nogometu na kojem su se trebale koristiti lopte sa logom Nike tvrtke, mediji su bili preplavljeni slikama palestinske djece koja šiju lopte s dobro poznatim logom te tvrtke. Danas, ova tvrtka se smatra liderom po pitanju društvene odgovornosti i poslovne etike. Ostaje pitanje je li to stvarno stanje stvari ili je realno očekivati pojavu neke nove slike u medijima a koja prikazuje dijete koje šije loptu koju nikada sebi neće biti u stanju priuštiti?<sup>36</sup>

Ipak, čak ni za one najveće i financijski najmoćnije tvrtke, ne etičnost nije i ne može biti dugoročno isplativa. Najbolji primjer za to je svakako slučaj američke energetske tvrtke Enron<sup>37</sup> čiji se bankrot i dalje vodi kao najveći u američkoj povijesti. Tvrtka koja je po snazi zauzimala 18. mjesto na listi najvećih američkih kompanija, pa i najvećih kompanija na svjetskom nivou godinama je varala svoje investitore i poslovne partnere, banke, državne institucije i javnost u cjelini. Poslovne knjige koje su prikazivale znatno bolje poslovne performanse od onih koje su zaista ostvarivane u praksi dovele su do propasti ovog američkog diva. 4500 ljudi ostalo je bez posla, 11000 zaposlenika i bivših zaposlenika ostalo je bez mirovina, deseci tisuća investitora i dioničara izgubili su značajne sume novca uslijed pada cijene dionica sa 90 dolara na samo 26 centi u

---

<sup>35</sup>Američki magazin osnovan 1883. godine koji u početku osmišljen kao humoristični magazin sa limitiranom tiražom.

<sup>36</sup>[online] nike and child labour how it went from laggard to leader

<sup>37</sup>Američka tvrtka za energiju, robu i usluge

trenutku proglašenja bankrota. Ipak, za svo vrijeme u kojem se propast približavala menadžeri tvrtke su sebi konstantno dijelili bonuse i povećavali već prevelike plaće. U kojoj mjeri su menadžeri bili opušteni u svojim neetičkim postupcima najbolje govori činjenica da su samo par dana prije proglašenja bankrota sebi podijelili bonuse u iznosu od čak 55 milijuna dolara.

## 8.2. Pranje savjesti

Svakako dobar primjer po ovom pitanju jest kompanija Nestle, koja je ranije već u ovom radu par puta spomenuta i to najčešće zbog prisilnog dječjeg rada na farmama kakaa koje ovu kompaniju opskrbljuju najvažnijom sirovinom u proizvodnji čokolade. Nestle se u problemu zbog prisilnog dječjeg rada našao još 2000. godine pojavom dokumentarnog filma Ropstvo: Globalna istraga<sup>38</sup> a koji je za svoj cilj imao upravo upoznavanje javnosti s praksom prisilnog dječjeg rada na farmama kakaa u najvećim tvrtkama za proizvodnju čokolade. Nažalost, Nestle se ovdje pokazao kao lider ali u najnegativnijem mogućem smislu. Šteta koju je kompanija pretrpjela nakon pojave ovog dokumentarca bila je ogromna i pored njihove tvrdnje da nisu bili upoznati tj. da nisu imali saznanja o praksi prisilnog dječjeg rada na njihovim farmama. Sa željom da štetu smanje menadžeri Nestlea su 2001. godine potpisali Engel-Harkin protokol<sup>39</sup> kojim su se obvezali da do 2005. godine postanu tvrtka koja ni na koji način ne sudjeluje u korištenju dječjeg rada. Međutim, 2005. godina je brzo došla i Nestle nije ostvario nikakvo poboljšanje na ovom polju. I, iako je tvrtka kasnije potpisala još neke dodatne protokole koji su za cilj imali onemogućavanje iskorištavanja djece za prisilni rad - pravih rezultata još uvijek nema. U suradnji s International Cocoa initiative<sup>40</sup> Nestle sudjeluje u procesu izgradnje i obnove 40-ak škola u Obali bjelokosti ali se, za sada, sve svodi na reklamnu kampanju i klasični pokušaj pranja savjesti. Djeca se i dalje, nakon dijela dana provedenog u novim ili novouređenim školama, bave obavljanjem vrlo teških i rizičnih poslova na farmama kakaa s kojima tvrtka Nestle surađuje. Djeca radnici su, dakle, i dalje žrtve eksploatacije - samo su u tom procesu malo bolje obrazovana tj. školovana<sup>41</sup>.

---

<sup>38</sup>Film otkriva ropstvo u sektoru sagova sjeverozapadne Indije, kakao plantaže na Obali Bjelokosti, pa čak i dom službe Svjetske banke u Washingtonu. Male, osobne priče o ropstvu su povezane kako bi se ispričala veća priča o ropstvu u globalnom gospodarstvu.

<sup>39</sup>često nazivan i „kakao“ protokol, a riječ je o međunarodnom dogovoru usmjerenom ka ukidanju najgorih oblika dječjeg rada. Potpisan je 2001. godine uz dodatna proširenja obavljena 2001., 2005., 2008. i 2010. godine.

<sup>40</sup>neprofitna organizacija financirana od strane najvećih proizvođača čokolade koja djeluje na pokušaje ukidanja dječjeg rada na farmama kakaa u zapadnoj Africi. Stacionirana je u Ženevi, a osnovana 2002. godine.

<sup>41</sup>[online] nestlestillstruggleswithuseof child labor

### 8.3. Nužnost uvjetovana dosadašnjom lošom poslovnom praksom

Ranije je već u ovom radu spomenut problem s farmama kakaa tj. s pritiscima velikih igrača na farmere s ciljem umanjena cijene ove sirovine neophodne za proces proizvodnje najprodavanije poslastice današnjice - čokolade. Riječ je o proizvodu čija prodaja bilježi konstantan rast pa je tako utvrđeno da će se njena konzumacija do 2025. godine udvostručiti u odnosu na 2015 godinu. Razlog tome jest konstantno podsjećanje potrošača na neke njene benefite, ali i činjenica da najmnogoljudnije zemlje na svijetu, Kina i Indija, sve više tj. u sve većem broju uživaju u ovoj poslastici. Tako je npr. samo u Indiji potražnja za čokoladom u posljednjih 5 godina porasla za nevjerojatnih 50%. Dakle, kada je o čokoladi riječ očito je da će potražnja za njom konstantno rasti u budućnosti. I upravo tu ustvari nastaje problem. Naime, kakao je iznimno zahtjevan kada je u pitanju njegov uzgoj. Vlažna tropska klima uz zaštitu od sunca osiguranu kišnom šumom. Definitivno problem ako se ima u vidu globalno zagrijavanje. Tu su zatim i bolesti do kojih dolazi uslijed aktivnosti insekata tj. štetočina. Još jedan problem ako se ima u vidu da čak 30-40% ukupnih prinosa svake godine propadne zbog ovog problema. Zaražena polja moraju biti uništena, a čak 5 godina nakon njihovog uništenja na tom području se neće moći uzgajati ova popularna namirnica. I eto još jednog dodatnog problema, naročito ako se zna podatak da je u Obali bjelokosti, najvećem svjetskom proizvođaču kakaa, ove godine uništeno polje kakaa površine stotine tisuća hektara. Sve u svemu, kakao je jako teško uzgajati, a uslijed pritiska koje su veliki svjetski igrači vršili na farmere - cijena koju postiže je jako mala. Kao krajnji rezultat imamo činjenicu da nasljednici sadašnjih farmera ne žele nastaviti obiteljski biznis. Prosječna starost sadašnjih farmera je čak 50 godina. I ovdje dolazimo do već spomenute fer trgovine i certifikata koji se za nju dodjeljuje, naročito kada se uzme u obzir činjenica da su mnoge tvrtke koje su do prije samo par godina sudjelovale u ucjenama farmera i ovu namirnicu nabavljale po krajnje nelogičnim i nepoštenim cijenama - danas nositelji ovog istog certifikata i zagovornici fer trgovine. Da li su spomenute tvrtke zaista načinile tako nagli zaokret u svom poslovanju i postupanju s farmerima zbog promjene svog poimanja društveno odgovornog i etičnog? Ili su jednostavno shvatile da će, ukoliko nastave s do sada ustaljenom praksom, uskoro ostati bez ove sirovine potrebne za proizvodnju čokolade na kojoj ostvaruju astronomske profite?<sup>42</sup> I šta reći na temu dječjeg rada kojeg su velike kompanije i te kako svjesne?

---

<sup>42</sup>[online] izvor:prijetilisvijetunestasicacokoladejedejesveviseljudiaproizvodnjajesveteza

#### 8.4. Iskrena briga za dobrobit društva i razvitak etičke svijesti

S obzirom na činjenicu da se etika kao takva ne odnosi na stvari onakvima kakve one zaista jesu već kakve bi trebale biti, njena temeljna zadaća je upravo u stalnom preispitivanju stvari tj. postojeće prakse. Zahvaljujući skupu kriterija i pravila, etika određuje koje se ponašanje može smatrati dobrim a koje lošim. **Etika** se stoga smatra teorijom ispravnog ponašanja, dok se **moral** smatra praksom dobrog ponašanja. Pritom, individualna etika je početna točka za sve ostale vrste etika. Od individualne etike ovise vrijednosti i standardi koji se tiču osobne percepcije osjećaja odgovornosti prema svim drugim članovima zajednice. Poštivanje svih drugih vrsta etike zavisiti će uvelike upravo od osobnog morala pojedinca. Individua koja ima vrlo rastezljive i prilagodljive individualne moralne vrijednosti i standarde isti će pristup imati i prema društvenoj, profesionalnoj ili organizacijskoj etici. Stoga je očito da će u svakoj zajednici, profesiji, društvenoj djelatnosti i organizaciji uvijek biti onih koji se svojih osobnih (a zatim i svih ostalih) vrijednosti i standarda čvrsto drže i onih kod kojih će te vrijednosti i standardi biti podložni promjeni u ovisnosti od benefita koje mogu ostvariti eventualnim zaobilaženjem etičkih normi. Upravo iz tog razloga očito je da i u poslovnom svijetu, bez obzira na prethodno iznesene kritike, ima poslovnih organizacija koje poslovnu etiku primjenjuju iz iskrene brige za dobrobit društva.

#### 8.5. „Dva lica“ velikih korporacija

Nažalost, ne mali broj primjera iz prakse pokazuje da velike korporacije, po pitanju društvene odgovornosti i poslovne etike, igraju dvostruku igru pokazujući pritom dva svoja potpuno različita lica. Naime, iako sebe predstavljaju javnosti kao lidere društveno odgovornog i etičkog ponašanja, iako sebe na taj način opširno predstavljaju na svojim internet stranicama - činjenica je da se još uvijek događa da primjeri iz prakse pokazuju nešto potpuno drugačije. Doba primjer je svakako tvrtka Loreal<sup>43</sup> koju Ethisphere institute<sup>44</sup> već 9 godina zaredom stavlja na svoj popis najetičnijih kompanija u svijetu. Veliki problem s kojim se tvrtka nekad suočavala, kao i mnoge druge tvrtke iz industrije zdravlja i ljepote, jest bojkot onog dijela javnosti koji se protivi korištenju životinja u istraživačkim laboratorijima ali i onog dijela javnosti koji je u nekim potezima Loreala prepoznao

---

<sup>43</sup>Francuska tvrtka za osobnu njegu

<sup>44</sup>Organizacija osnovana 2007. godine i stacionirana u gradu Scottsdale u Arizoni. Bavi se definiranjem i mjerenjem korporativnih etičnih standarda, promicanjem najbolje prakse korporativne etike i prepoznavanje vodećih kompanija u datom području.

izvjesnu dozu rasizma. Naime, iako je tvrtka još 1979. godine objavila da je pronašla alternativu eksperimentima nad životinjama u svojim istraživačkim i proizvodnim procesima, i to proizvodnjom tzv. umjetne tj. sintetičke kože (episkin), činjenice ipak govore drugačije<sup>45</sup>. Naime, s obzirom na činjenicu da je Kina najbrže rastuće tržište, ne samo po pitanju kozmetike, već iu svim drugim područjima, L'oreal se u velikoj mjeri posvetio prodoru na spomenuto tržište. Prema kineskim zakonima, svi lijekovi i kozmetika moraju biti testirani na životinjama. I da, točno je da L'oreal nije vršio ta ispitivanja u Kini, ali je zato plaćao i još uvijek plaća kineskim tvrtkama i vladi da to rade umjesto njih. Veliki dio potrošača, zainteresiran za dobrobit životinja, bio je obmanut od strane L'oreala kupujući proizvode s oznakom cruelty free<sup>46</sup>, vjerujući u navode same kompanije koji su i bili sročeni na način koji je upravo imao za cilj obmanu ove skupine potrošača<sup>47</sup>. I pored svih dosadašnjih pokušaja da se nađe na listi tvrtki iz područja ove industrije koji su potpuno cruelty free, L'orealu to do danas nije pošlo za rukom jer ne zadovoljava sve za to propisane standarde i zahtjeve. Vremenom, bojkot dijela potrošača je ipak učinio svoje i L'oreal je načinio veliki napredak u ovom području, ali je ipak još uvijek relativno daleko od svog krajnjeg cilja. Bitno je još napomenuti da je 2015. godine tvrtka L'oreal tražila od Europskoga suda pravde u Luxembourggu da povuče zabranu testiranja na životinjama za sve one kozmetičke proizvode koji se prodaju na teritoriju Europske Unije. U to vrijeme, tvrtka je sebe već uveliko predstavljala kao nekog tko ne provodi testiranja na životinjama<sup>48</sup>. Danas L'Orealova pažljivo sročena izjava o politici samo tvrdi da sama tvrtka ne provodi testove na životinjama.

---

<sup>45</sup>[online] L'oreal media news 2018

<sup>46</sup>U pokretu za prava životinja, bez okrutnosti tj. cruelty free je oznaka za proizvode ili aktivnosti koje ne štete ili ubijaju životinje, bilo gdje u svijetu.

<sup>47</sup>[online] Lorealsustainability-answers the-question-of-animal-testing – whataboutinchina

<sup>48</sup>[online] testing cosmetics animals

## **8.6. CAGE analiza**

Društvena odgovornost poduzeća je model koji usvajaju ona poduzeća koja su samoregulirajuća i održavaju odgovornost tvrtke prema sebi, potrošaču i svojim dionicima (Sharma, 2019). Društvena odgovornost poduzeća pomaže tvrtki da ostane svjesna svog utjecaja na zajednicu, što uključuje sve aspekte; ekološke, društvene i ekonomske. Promjenom društveno odgovornog poslovanja tvrtka se opredjeljuje za unapređenje društva i okoline, a da im ni na koji način ne šteti. Kulture usvojene u tim tvrtkama velike su determinante implementacije korporativne društvene odgovornosti. Uzmimo za primjer Hrvatsku i Italiju kao dvije zemalje koje su preuzele korporativnu društvenu odgovornost.

### **Kultura**

Zaposlenici su veliki dio tvrtke, pa je potrebno uzeti u obzir njihove interese. Kako bi se korporativna društvena odgovornost usvojila u tvrtkama, pronalaze načine kako pomoći svojim zaposlenicima. Krkač i dr. (2021) ističu kako zaposlenici podržavaju, za njih povoljne, progresivne politike rada, brigu o djeci i financijsku sigurnost. Primjenom korporativne društvene odgovornosti prema zaposlenicima njihov bi rad postao produktivniji unutar tvrtke. Njihovo uključivanje u poslove tvrtke omogućuje im razumijevanje svoje okoline i doprinosa tvrtki. Zbog toga se osjećaju dijelom tvrtke. Nagrada za primjenu korporativne društvene odgovornosti na zaposlenike je to što povećava produktivnost, moral i lojalnost, a dolazi kada se zahtjevi zaposlenika ispune. Snažno vodstvo unutar tvrtke olakšatiće koncept korporativne društvene odgovornosti. Dodjeljujući dobre vođe koji vjeruju u koncept, oni mogu pronaći načine da pomognu menadžmentu da ga usvoji. Razvija se temelj povjerenja između zaposlenika, uprave i glavnog izvršnog direktora poduzeća. Pozitivan utjecaj se širi s čelnika na zaposlenike, omogućavajući tvrtki da primijeni nove promjene, a norme koje su donijele snažno vodstvo pokazalo je da tvrtke mogu preživjeti i kroz krizu koja može negativno utjecati na tvrtku (Krkač i dr., 2021). Time zaposlenici mogu i dalje zadržati svoju vjeru i odanost tvrtki zbog njezina vodstva.

### **Usporedba**

I u Hrvatskoj i u Italiji neki se čimbenici smatraju sličnima. Obje zemlje svoj doprinos okolišu i društvu smatraju jednim od svojih prioriteta. Gradeći svoj odnos s javnošću, mogu poboljšati svoju uključenost (Aureli i dr, 2021). Između tvrtke i javnosti se gradi povjerenje, što motivira korištenje

društvene odgovornosti poduzeća. Tvrtnke također traže načine za očuvanje okoliša. Poboljšanje unutar okoliša također je prioritet za tvrtku. Obeshrabrujući onečišćenje okoliša, poduzeću ga je lako sačuvati. Razlika između korporativne inicijative usvojene u Hrvatskoj i one usvojene u Italiji je u tome što ona daje prioritet razvoju društvene kohezije (Aureli i dr., 2021). To znači da se u početku brinu o društvu kako bi izgradili svoj odnos i povjerenje. Nasuprot tome, tvrtke u Hrvatskoj gledaju na brigu o svojim zaposlenicima kao prioritet. To omogućuje tvrtki da izgradi povjerenje sa svojim zaposlenicima (Krkač i dr., 2021). Ovo povjerenje pomaže tvrtki da postane produktivnija jer može steći više povjerenja i lojalnosti od strane zaposlenika. Razliku donosi strategija koju tvrtka odluči usvojiti.

### CAGE obrazac na razini zemlje

CAGE komponente/zemlje	Hrvatska vs. Italija			
	Kulturne udaljenosti	Administrativne udaljenosti	Geografske udaljenosti	Ekonomske udaljenosti
Parovi zemalja (bilateralno)	Različiti nacionalni sustavi rada	Nepostojanje zajedničke valute	Različita zaposjednutost zemlje	Različiti resursi koje koristi država
	Etičke razlike	Različiti pravni sustavi		Različita infrastruktura
	Različiti jezici			Razlike u prihodima potrošača
	Različite vrijednosti i norme			
Zemlje (unilateralno ili multilateralno)		Kolonijalne veze	Geografska veličina	Ekonomska veličina
		Zatvorena ekonomija		Nizak dohodak po glavi stanovnika

### Suradnja između zemalja

Društvena odgovornost poduzeća može utjecati na međunarodnu trgovinu i ulaganja. Može biti korisna u maksimiziranju njihovih prednosti. Prije svega, usvajanjem društvene odgovornosti poduzeća, inicijativa podupire poboljšanje okoliša. Uklanjanje ekoloških problema i sveprisutnih društvenih je način da se to implementira u naciju. Politike i pravila moraju biti senzibilizirani



zbog njihove globalne provedbe. Unutar aktivnih zemalja u kojima je usvojena inicijativa za društveno odgovorno poslovanje potrebno je da politike koje se koriste ne budu različite. Njihova praksa mora biti ista. Svaka ravnodušnost prouzročila bi neodrživost. Ova politika omogućila je Hrvatskoj i Italiji sudjelovanje u izravnim inozemnim ulaganjima, koja su dosegla svoj najveći vrhunac u 2019., a sljedeće godine pala uzrokovano pandemijom COVID 19. Ipak, jasno se vidjelo koliko je inicijativa bila korisna.

## 9. ZAKLJUČAK

Teško da bi se u povijesti ljudskog društva mogao pronaći događaj bilo koje vrste a za koji bi se moglo reći da je u potpunosti globalnog karaktera tj. da je u manje ili više istoj mjeri zastupljen na svim dijelovima zemaljske kugle ili da ima utjecaja na sve stanovnike našeg planeta. Vodili su se svjetski ratovi, izbijale epidemije velikih bolesti, događale se katastrofalne prirodne nepogode ali uvijek je, kroz povijest, u takvim situacijama postojala neka oaza mira tj. neki dio zemaljske kugle koji je, iz ovog ili onog razloga, ostajao imun čak i na događaje najvećih razmjera. I iako se, u mnogim takvim slučajevima, radilo o zabačenim i izoliranim područjima na različitim krajevima svijeta - ipak je takvih oaza uvijek bilo i pretpostavljalo se da će ih uvijek biti. A onda se svijetu dogodila globalizacija kao proces o kojem se već dugo priča, koji izaziva konstantne sukobe među neistomišljenicima i koji dopire dalje i šire od bilo čega s čime se čovječanstvo susrelo tijekom svog ne tako kratkog postojanja. Od Antarktika, preko Sahare, pa sve do Amazonije - globalizacija je prodrla u sve i sve je globalizacija. Topljenje ledenjaka, širenje pustinja i nestanak amazonske prašume kao svjedočanstvo lošeg odnosa čovjeka prema prirodi i prirodnim procesima. Siromašna Afrika koja nije toliko siromašna koliko joj velike kompanije otimaju i koliko joj razvijene zemlje ne dozvoljavaju fer plasman njezinih, prije svega, poljoprivrednih proizvoda. Preseljenja velikih kompanija iz svojih matičnih zemalja u one države koje su, uz najmanje uvjeta i za najmanje novca, spremne pretvoriti svoje lokalno stanovništvo u moderne robove koji će raditi više a tražiti manje (a izravna strana ulaganja, naravno, dolaze u punom sjaju i sa svojim manama: repatrijacija profita i premještanje lokalnih poduzeća). Ulazak velikih tvrtki na inozemno tržište, može istisnuti lokalna poduzeća; što dovodi do izbacivanja postojećih lokalnih tvrtki sa tržišta jer se ne mogu natjecati s novim, nižim, cijenama. Dok u slučaju repatrijacije profita, primarna je briga da tvrtka neće reinvestirati dobit natrag u zemlju domaćina što posljedično dovodi do velikih odljeva kapitala iz zemlje domaćina. Kao rezultat navedenih nedostataka FDI-a, mnoge zemlje donijele su vlastite propise kojima ograničavaju izravna strana ulaganja. No uprkos tome posljednjih nekoliko desetljeća došlo je do porasta izravnih stranih ulaganja.

Porezni rajevi za najbogatije i pakao za one koji to bogatstvo najbogatijima i osiguravaju tj. stvaraju. Laboratoriji prepuni životinja na kojima se nehumano i neetički eksperimentira u borbi za neku boru manje. Sve su to posljedice jednog stihijskog procesa, prepuštenog samom sebi i pokretanog samo jednom idejom - idejom brzog stvaranja profita po svaku cijenu. I ne, nije

problem u samoj globalizaciji. Kao i svaki drugi proces i globalizacija ovisi o onima koji je pokreću i vode - ovisi o ljudima sa svim njihovim vrlinama i manama. I dok su bogati i moćni, na temelju svog prava jačeg, odlučivali kako će se taj proces odvijati problemi su se gomilali i doveli do točke pucanja. I bilo je neophodno poručiti im da njihovo stjecanje bogatstva također ovisi o ljudima kojima prodaju svoje proizvode i/ili usluge. A upravo ti ljudi su počeli postavljati nove uvjete i zahtjeve. Zahtijevali su fer, etično i društveno odgovorno ponašanje koje ne može i ne smije više biti zasnovano isključivo na uzimanju već i na davanju.

Na suvremenoj poslovnoj sceni obilježenom nikad većom konkurencijom tvrtke su prisiljene boriti se za svakog pojedinačnog potrošača tj. korisnika. A upravo ti potrošači, alarmirani dosadašnjim lošim praksama i značajno ojačanog utjecaja s obzirom na oštru konkurenciju i sve veći izbor, sve više inzistiraju na promjeni načina ponašanja tvrtki i provedbi načela etičnosti i društvene odgovornosti u svim njihovim poslovnim procesima. Stvaranje pozitivnog imidža tvrtke vrlo je težak, zahtjevan i dug proces koji može trajati godinama a koji opet, može nestati u jednom danu i biti rezultat samo jedne jedine pogreške. I upravo zbog toga se greške pokušavaju maksimalno izbjeći i čini se sve kako bi se dobar imidž tvrtke održao te nastavio donositi pozitivne efekte. Za to je, svakako najbitniji menadžment tvrtke, koji je tu ne samo kako bi donosio odluke koje se tiču poslovnih procesa, već i kako bi svojim ponašanjem dao dobar primjer svojim zaposlenicima. To nije nimalo lak zadatak kada se uzme u obzir činjenica da je, uslijed procesa globalizacije, konkurencija ogromna te pred menadžment tvrtke postavlja zadatak ne samo ostvarivanja profita već i očuvanja dobrog imidža tvrtke. Brzi profit može se ostvariti bez poštivanja ikakvih zahtjeva osim eventualno onih koji su postavljeni zakonskim normama ali je za ostvarivanje kontinuiranog profita i poslovanja neophodno nešto puno više a što se ne može ostvariti ukoliko je tvrtka na lošem glasu tj. ukoliko su potrošači izgubili povjerenje u njene proizvode ili način vođenja poslovnih procesa. Za većinu malih i srednjih tvrtki poslovna etika i društvena odgovornost su, dakle, obvezni ukoliko se želi ostvariti kontinuirani poslovni uspjeh i opstati na vrlo zahtjevnom tržištu. Kada je riječ o velikim korporacijama situacija je bitno različita. S obzirom na financijsku moć kojom raspolažu velike multinacionalne korporacije su i dalje u mogućnosti, što najčešće i koriste u svoju korist, da zaobilaze pravila i norme u ovisnosti od interesa koje žele ostvariti. pritom, često zbog toga ne odgovaraju jer se već poprilično iskusni u sakrivanju svog prljavog rublja ili su kazne koje za svoje loše ponašanje plaćaju uglavnom znatno manje od koristi koju im je takvo ponašanje donijelo. Ipak, ne može se poreći činjenica da su zahtjevi za društveno

odgovornim i etičnim ponašanjem imali utjecaja i na velike korporacije jer ne može se baš sve izbjeći i pritom ostati izvan svih tokova. I velikim multinacionalnim korporacijama poslana je poruka da nisu nezamjenjive i da se moraju prilagoditi novonastalim pravilima igre. I upravo je njihov menadžment najviše danas pod povećalom javnosti i sa najvećom odgovornošću.

Iako samo usvajanje takve vrste poslovne filozofije, utemeljene na etičkim i društveno odgovornim standardima i normama, nije samo po sebi dovoljno za ostvarivanje dugoročnijeg poslovnog uspjeha ipak je očito da predstavlja jedan od najbitnijih uvjeta za ostvarivanje konkurentnosti, profita i stvaranje dobrog imidža tvrtke. Stoga je sada na EU da postane svjesna spomenutih proturječnih ciljeva i postavi strateške prioritete. S obzirom na budućnost, ključno je da izazovi transformativne demografske i klimatske politike u 2020-ima otežaju nastavak rasta u prosperitetu. Kada rast postane manje stvar koja se podrazumijeva, a privlačnost EU-a dodatno opada, mjere trgovinske politike za osiguranje prosperiteta trebale bi imati prednost. Inače, globalizaciji prijete još jedan nazadak, jer bi još više ljudi prešlo na stranu kritičara. Bez uspostavljanja dobrog odnosa s društvenom okolinom, zaposlenicima i poslovnim partnerima ne mogu se očekivati značajni poslovni rezultati, makar ne oni koji su dugoročniji i stabilniji. I iako su ovim radom predstavljeni prije svega loši primjeri iz prakse neupitno je da je veliki napredak ostvaren na putu ka društveno odgovornom i etičkom gospodarstvu. Mjesta za napredak još uvijek ima, i to u značajnoj mjeri, ali je za to neophodno dalje angažiranje odgovarajućih institucija, vlada država, stručnjaka i javnosti. Informirani potrošači koji ne praštaju društveno neodgovorne i nemoralne prakse vjerojatno su jedino čega se velike korporacije, koje u ovom području i pokazuju najveću nedisciplinu, plaše. Pogreška koja se plaća više od koristi koju donosi nije ona vrsta pogreške koju bilo koja tvrtka, ma koliko velika i moćna bila, smije sebi priuštiti.

## Literatura

### Knjige, časopisi i članci:

1. Aleksić, A., Poslovna etika – element uspješnog poslovanja, Zbornik EFZG, 2007
2. Babić, M., Etika u marketingu kao pretpostavka dugoročno održivog poslovanja osiguravajućeg društva, GIA zastupanje u osiguranju, Rijeka, 2014
3. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006
4. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., i suradnici, Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Zagreb, Školska knjiga, 2008
5. Bedeković, V., Golub, D., Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, Praktični menadžment, 2(2), 2011
6. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006
7. Certo, S.C., Certo, S.T., Moderni menadžment, Mate, Zagreb, 2008
8. Dujanić, M., Poslovna etika u funkciji menagementa, Zbornik radova – Sveučilište Rijeka, Ekonomski fakultet Rijeka, 2003
9. Ghemawat, P., Redefiniranje globalne strategije, Zagreb: MATE d.o.o., 2010
10. Imprić-Jurić, S., Norma o društvenoj odgovornosti tvrtke, DZNM glasilo, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, Zagreb, 11/12
11. Kotler, P., Lee, N., Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa. Zagreb: M.E.P. d.o.o., 2009
12. Kotler, P., Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola, 9. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2001
13. Pupovac, D., Dujanić, M., Zelenika, R., Etika za menadžere, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2006
14. Stojanović, S., Milinković, K., Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća. Prva međunarodna znanstveno-stručna konferencija Fedor Rocco, Zagreb, 2014
15. Tipurić, D., Strateško vodstvo između strategije i organizacijske akcije, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2020
16. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K., Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina 1/2014

17. Žitinski, M., Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2006

**Znanstveni i stručni priručnik i E-knjiga:**

1. Bogdanović, M., Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava, Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU Varaždin br. 19, 2008
2. EUROPSKI REVIZORSKI SUD (2019). Odgovor EU-a na skandal „Dieselgate“. [Online] Available from: [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/BRP\\_Vehicle\\_emissions/BRP\\_Vehicle\\_emissions\\_HR.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/BRP_Vehicle_emissions/BRP_Vehicle_emissions_HR.pdf) [pristupljeno: 30. rujan 2021].
3. Hrvatska udruga poslodavaca (2021). Društveno odgovorno poslovanje za sve (DOP za sve) - Priručnik za organizacije poslodavaca. [Online] Available from: <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Prirucnik%20DOP%20HR.pdf> [pristupljeno: 16. svibnja 2021].
4. HNB, Teorija i stvarnost inozemnih izravnih ulaganja u svijetu i u tranzicijskim zemljama s posebnim osvrtom na Hrvatsku, [Online], Available from: <https://www.hnb.hr/documents/20182/121897/p-009.pdf/3f1c8c9e-8483-4dd1-9b03-74ad98e3785b> [pristupljeno: 07. svibnja 2022.].
5. Oberman Peterka, S., Oberman, M., (2019). Kako potaknuti i povećati izvoznu orijentaciju hrvatskih tvrtki?, [Online], Available from: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/CEPOR-INTERNACIONALIZACIJA-POLICY-BRIEF.pdf> [pristupljeno: 14. svibnja 2022.].
6. Oberman Peterka, S., Erceg A., Koprivnjak, T. (2019). Policy Recommendations for SMEs Internationalization Ekonomski fakultet u Osijeku, [Online], Available from: <http://intense.efos.hr/wp-content/uploads/2019/09/Policy-recommendations-catalogue.pdf> [pristupljeno: 17. svibnja 2022.].
7. Krkač, K., Jalšenjak, B., & Matišić, M. (2021). Corporate social responsibility in Croatia. CSR, Sustainability, Ethics & Governance, 63-78. [Online], Available from: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-68386-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-68386-3_4) [pristupljeno: 25. svibnja 2022.].
8. Aureli, S., Baldarelli, M.G., Del Baldo, M. (2021). Corporate Social Responsibility in Italy. In: Idowu, S.O. (eds) Current Global Practices of Corporate Social Responsibility.

CSR, Sustainability, Ethics & Governance. , 213-237. [Online], Available from:  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-68386-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-68386-3_10) [pristupljeno: 26.svibnja 2022.].

## Članci:

1. Adda, G., Bosco Azigwe, J., Awuni, A., R. (2016) BUSINESS ETHICS AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FOR BUSINESS SUCCESS AND GROWTH. European Journal of Business and Innovation Research. European Centre for Research Training and Development UK. Vol.4. No.6. PP.26-42.
2. Bavec, C. (2010) SOCIAL RESPONSIBILITY AND PROFESSIONAL ETHICS IN MANAGEMENT: DOES IT MATTER?. *MiC*.
3. Bavec, C. (2012) Social Responsibility and Professional Ethics in Management: Some Empirical Evidences at Country Levels. *Managing Global Transitions*. Volume 10. Number 4.
4. Benčin, R., Strle, G. (2015) Principles and Approaches in Ethics Assessment Social Responsibility in Science and Engineering. SATORI. European Commission.
5. Bulog, I., Grančić, I. (2018) The Benefits of Business Ethics - Ethical Behavior of Decision Makers: the Empirical Findings from Croatia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Doi: 10.2478/mjss-2018-0067. [pristupljeno: 05. veljače 2022].
6. Cingula, M., Keček, D., Čehok, I. (2021) DRUŠTVENA ODGOVORNOST U TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA U VLASNIŠTVU GRADA VARAŽDINA. HAZU. doi:10.21857/m16wjce4k9 [pristupljeno: 10. veljače 2022].
7. Glumac, M. (2018) DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO VAŽAN ASPEKTUSPJEŠNOG POSLOVANJA. *PARAGRAF* god. 2, br. 1/2018. UDK 174:005 65:174
8. Grigoropoulos, J., E. (2019) The Role of Ethics in 21st Century Organizations. *International Journal of Progressive Education*. Volume 15. Number 2
9. Klopotan I. - Social Responsibility of Companies in Contemporary Business. (2018) *ENTRENOVA* 6-8
10. Kumar, A. (2016) BUSINESS ETHICS IN MANAGEMENT. E-ISSN No : 2454-9916. Volume: 2. Issue: 7

11. Markota Vukić, N., Ante Omazić, M. and Aleksić, A. (2018) EXPLORING THE LINK BETWEEN CORPORATE STAKEHOLDER ORIENTATION AND QUALITY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY REPORTING. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*. doi:10.7906/indecs.16.2.7 [pristupljeno: 02. veljače 2022].
12. Petrescu, I. (2018) SOCIAL RESPONSIBILITY IN MODERN MANAGEMENT. *Review of General Management*. Volume 28. Issue 2.
13. Ghemawat, P. (2003). Semiglobalization and international business strategy. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 138–152
14. Buckley, P. J., Clegg, J., Forsans, N., & Reilly, K. T. (2001). Increasing the size of the country: Regional economic integration and foreign direct investment in a globalised world economy. *Management International Review*, 41(3), 251–274
15. Arregle, J. L., Beamish, P. W., & Hebert, L. (2009). The regional dimension of MNE's foreign subsidiary localization. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 86–107
16. Arregle, J. L., Miller, T. L., Hitt, M. A., & Beamish, P. W. (2013). Do regions matter? An integrated institutional and semiglobalization perspective on the internationalization of MNEs. *Strategic Management Journal*, 34(8), 910–934
17. Arregle, J. L., Miller, T. L., Hitt, M. A., & Beamish, P. W. (2016). How does regional institutional complexity affect MNE internationalization? *Journal of International Business Studies*, 47(6), 697–722
18. Rugman, A., Verbeke, A., & Yuan, W. (2011a). Reconceptualizing Bartlett and Ghoshal's classification of national subsidiary roles in the multinational enterprise. *Journal of Management Studies*, 48(2), 253–277
19. Rugman, A. M., Verbeke, A., & Nguyen, Q. T. (2011b). Fifty years of international business theory and beyond. *Management International Review*, 51(6), 755–786
20. Martell, L. (2017). *The sociology of globalization* (2nd ed.). Cambridge; Malden: Polity Press
21. Sharma, E. (2019). A review of corporate social responsibility in developed and developing nations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.1739>

**Internet:**



1. Fox, D. /Business Ethics Case Analyses, [Online], Available from:  
<http://businessethicscases.blogspot.com/2015/11/nestle-still-struggles-with-use-of.html>  
(04. kolovoza 2021.)
2. Mangham, C. /Polycentric/Ethnocentric, [Online], Available from:  
<http://colinmangham.com/branding/polycentricethnocentric> (04. kolovoza 2021.)
3. dilemma's blog / Testing cosmetics on animals, [Online], Available from:  
<http://ethify.org/en/content/testing-cosmetics-animals>(04. kolovoza 2021.)
4. Baker, M. / Nike and child labour – how it went from laggard to leader, [Online],  
Available from: <http://mallenbaker.net/article/clear-reflection/nike-and-child-labour-how-it-went-from-laggard-to-leader> (06. kolovoza 2021.)
5. HUM-CROMA / Kodeks profesionalne etike za menadžere i poduzetnike, [Online],  
Available from: <https://croma.hr/wp-content/uploads/2021/09/KODEKS-PROFESIONALNE-ETIKE-ZA-MENADZERE-I-PODUZETNIKE.pdf> (10. veljače 2022.)
6. Williams, E. K. / Beauty's Dark Secret; Animal Testing By Big Brands, [Online],  
Available from: <http://www.e-k-w.co.uk/2016/08/beautys-dark-secret-animal-testing-by.html> (10. kolovoza 2021.)
7. Puškarić, K. / U Hrvatskoj poslovna etika je prihvatljiv luksuz, [Online], Available from:  
<http://www.poslovni.hr/after5/u-hrvatskoj-poslovna-etika-je-prihvatljiv-luksuz-76453>  
(10. kolovoza 2021.)
8. Novac.hr / Čokolipsa na pomolu - Prijeti li svijetu nestašica čokolade? Jede je sve više ljudi, a proizvodnja je sve teža, [Online], Available from:  
<https://novac.jutarnji.hr/aktualno/prijeti-li-svijetu-nestasic-a-cokolade-jede-je-sve-vise-ljudi-a-proizvodnja-je-sve-teza/7764666/> (pristupljeno 15. kolovoza 2021.)
9. Revolution Newspaper/ Case # 52: NAFTA (Part 2): Deepening the Plunder and Domination of Mexico and the Exploitation and Oppression of Mexican Workers, Especially Women, [Online], Available from: <https://revcom.us/a/520/american-crime-case-52-north-american-free-trade-agreement-part-2-en.html> (16. kolovoza 2021.)
10. Fisher, C. / Does Your Company Have A 'Dead Peasant' Life Insurance Policy Out On You?, [Online], Available from: <https://www.businessinsider.com/is-there-a-dead-peasant-life-insurance-policy-out-on-you-2011-11> (04. kolovoza 2021.)

11. United States Environmental Protection Agency / Learn About Environmental Management Systems, [Online], Available from: <https://www.epa.gov/ems/learn-about-environmental-management-systems#what-is-an-EMS>(17. kolovoza 2021.)
12. Fairtrade Foundation / The Core FAIRTRADE Mark, [Online], Available from: <https://www.fairtrade.org.uk/What-is-Fairtrade/Using-the-FAIRTRADE-Mark> (18. kolovoza 2021.)
13. Gelles, D. / VW scandal puts greenwashing in the spotlight, [Online], Available from: <https://www.livemint.com/Industry/fEpJY11x1B743YIqBZ55uK/VW-scandal-puts-greenwashing-in-the-spotlight.html> (18. kolovoza 2021.)
14. L'Oréal / L'Oréal named as one of the World's Most Ethical Companies by the Ethisphere Institute for the 9th time, [Online], Available from: <https://www.loreal.com/media/news/2018/feb/2018-wme> (19. kolovoza 2021.)
15. L'Oréal / What about in China?, [Online], Available from: <https://www.loreal.com/sustainability/l'or%C3%A9al-answers/the-question-of-animal-testing/what-about-in-china> (22. kolovoza 2021.)
16. Phillips & Cohen News / Glaxo settles record whistleblower case for \$3 billion – Medicare fraud alleged, [Online], Available from: <https://www.phillipsandcohen.com/whistleblowers-played-major-role-in-glaxo-case-leading-to-glaxo-s-record-settlement> (22. kolovoza 2021.)
17. DESET NAČELA UN GLOBAL COMPACTA, [Online], Available from: <https://www.hup.hr/program-rada-13.aspx> (16. svibnja 2021.)
18. Green Paper on Energy Efficiency or Doing More With Less, [Online], Available from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52005DC0265> (13. svibnja 2022.)
19. HNB, Inozemna izravna ulaganja, [Online], Available from: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/sektor-inozemstva/inozemna-izravna-ulaganja> (16. svibnja 2022.)
20. OECD International Direct Investment Statistics 2020, [Online], Available from: [https://read.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/oecd-international-direct-investment-statistics-2020\\_e6696186-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/oecd-international-direct-investment-statistics-2020_e6696186-en#page1) (05. svibnja 2022.)

21. Europski parlament, Europska unija i njeni trgovinski partneri, [Online], Available from: [https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hr/FTU\\_5.2.1.pdf](https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hr/FTU_5.2.1.pdf) (10. svibnja 2022.)

## Popis slika

SLIKA 1 PIRAMIDA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI .....	7
SLIKA 2 DESET NAČELA UN-OVE INICIJATIVE GLOBAL COMPACT, HUP, ONLINE, 2014. ....	10
SLIKA 3 TRI TEMELJA ETIČNE TVRTKE.....	18
SLIKA 4 ODGOVOR KORPORACIJE NA DRUŠTVENE ZAHTJEVE .....	24
SLIKA 5 MENADŽERSKA ETIKA I INTERESI DIONIKA .....	28
SLIKA 6 DETERMINANTE MENADŽERSKE ETIKE .....	30
SLIKA 7 ETIČKI PRISTUPI .....	31
SLIKA 8 OZNAKA KOJOM SE OBILJEŽAVAJU PROIZVODI KOJI SE ZASNIVAJU NA FER TRGOVINI .....	37