

# Neetičko ponašanje trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj pri uvođenju Euro valute

---

**Bajan, Mihovil**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:210465>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-06**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

**Neetičko ponašanje trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj pri uvođenju  
Euro valute**

**Unethical behaviour of retail chains after the introduction of the Euro  
currency in the Republic of Croatia**

DIPLOMSKI RAD

Opatija, srpanj, 2023.

SVEUČILIŠTE U RIJECI

FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

**Neetičko ponašanje trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj pri uvođenju  
Euro valute**

**Unethical behaviour of retail chains after the introduction of the Euro  
currency in the Republic of Croatia**

DIPLOMSKI RAD

**Kolegiji:** Poslovna etika i kultura

**Mentor:** dr. sc. Marija Ivaniš, izv.prof.

**Ime i prezime studenta:** Mihovil Bajan

**Matični broj:** 3544/21

**Studij:** Menadžment u turizmu

Opatija, srpanj, 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

**IZJAVA STUDENTA - AUTORA  
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG/DOKTORSKOG  
RADA**

MIHOVIL BAJAN  
(ime i prezime studenta)

ds3544/21  
(Matični broj studenta)

Izjavljujem da kao student – autor Diplomskog rada dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja **otvorenog** pristupa *završnim / diplomskim / doktorskim* radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog Diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije **CC BY** Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

Opatija, 20.6.2023.

Student - autor:

Mihovil Bajan  
(potpis)

## SAŽETAK

Uvođenje eura kao službene valute u Hrvatskoj ima značajan utjecaj na trgovačke lance i njihovo poslovanje. Ovaj diplomski rad istražuje pitanje neetičkog ponašanja trgovačkih lanaca u Hrvatskoj nakon uvođenja eura i ističe važnost poslovne etike u suvremenom poslovanju. Cilj istraživanja je analiza ponašanja trgovačkih lanaca u Hrvatskoj u kontekstu uvođenja eura te identifikacija oblika neetičkog ponašanja koji se mogu pojaviti. Također, istraživanje je imalo za cilj analizirati posljedice neetičkog ponašanja na potrošače. Kroz primjenu različitih metoda istraživanja, analizirane su karakteristike etičnog i neetičkog ponašanja poduzeća, etički principi i načela te faktori koji utječu na etično ponašanje i procese donošenja etičnih odluka. Formulirane su tri hipoteze koje su testirane u radu. Prva hipoteza glasi da uvođenje eura kao službene valute utječe na ponašanje trgovačkih lanaca u smislu poslovne etike. Druga hipoteza navodi da će trgovački lanci biti izloženi pritiscima za prilagodbu etičkih standarda nakon uvođenja eura. Treća hipoteza sugerira da neetičko ponašanje trgovačkih lanaca nakon uvođenja eura može imati negativne posljedice na percepciju potrošača i njihovo povjerenje. Sve hipoteze su testirane pozitivno. Rezultati istraživanja pokazuju da uvođenje eura zaista utječe na ponašanje trgovačkih lanaca u smislu poslovne etike. Neki trgovački lanci su pokazali neetičko ponašanje nakon uvođenja eura, što može imati negativne posljedice na njihovu reputaciju i povjerenje potrošača.

**Ključne riječi:** uvođenje eura, neetičko ponašanje, trgovački lanci, društveno odgovorno poslovanje

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	
1. UVOD.....	1
1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja .....	1
1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja .....	1
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja .....	3
1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze .....	4
1.5. Struktura rada.....	5
2. POSLOVNA ETIKA KAO KRUCIJALNI FAKTOR SUVREMENOG POSLOVANJA.....	6
2.1. Definiranje poslovne etike.....	8
2.2. Vrste poslovne etike .....	9
2.3. Utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja.....	10
2.4. Utjecaj osobnih sustava vrijednosti na poslovnu etiku .....	12
3. KARAKTERISTIKE ETIČNOG I NEETIČNOG PONAŠANJA.....	14
3.1. Etično ponašanje – etički principi i načela.....	14
3.1.1. Faktori koji utječu na etično ponašanje poduzeća .....	16
3.1.2. Proces donošenja etične odluke.....	19
3.2. Neetično ponašanje u poslovanju .....	22
3.2.1. Oblici neetičnog ponašanja .....	24
3.2.2. Oblici kršenja etičkih normi u poslovanju .....	25
3.3. Društveno odgovorno poslovanje kao važna komponenta etičkog poslovanja.....	28
4. PITANJE ETIČNOSTI TRGOVAČKIH LANACA NAKON UVOĐENJA EURA KAO SLUŽBENE VALUTE U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	32
4.1. Zakon o uvođenju eura.....	32
4.2. Uvođenje dvojnog iskazivanja cijena u trgovačkim lancima .....	35
4.3. Učinci uvođenja eura na kretanje potrošačkih cijena i percepciju inflacije .....	38
4.4. Usporedba rasta cijena u Republici Hrvatskoj s drugim zemljama Europske Unije .....	42
4.5. „Divljanje cijena“ i nezakonito zaokruživanje eura na štetu potrošača .....	45
4.6. Zaštita kolektivnih interesa potrošača .....	46
4.6.1. Zakon o zaštiti potrošača.....	47
4.6.2. Uloga Hrvatske udruge za zaštitu potrošača .....	48
5. ANALIZA TRŽIŠNOG ISTRAŽIVANJA I ISPITIVANJE JAVNOG MNIJENJA O UVOĐENJU EURA U RH.....	50
5.1. Primjena, ciljevi i svrha etičkog kodeksa poslovnih subjekata .....	50

5.2. Sudjelovanje trgovačkih lanaca u mehanizmu praćenja cijena.....	52
5.3. Stavovi građana nakon uvođenja eura u Republici Hrvatskoj.....	53
5.3.1. Informiranost o uvođenju eura .....	53
5.3.2. Očekivanja od uvođenja eura.....	55
5.3.3. Prednosti i nedostaci uvođenja eura.....	60
5.4. Primjeri nepoštenih poslovnih praksi.....	62
<i>ZAKLJUČAK</i> .....	66
<i>LITERATURA</i> .....	69
<i>POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA</i> .....	74

# **1. UVOD**

Uvođenje eura kao službene valute u Hrvatskoj predstavlja značajnu promjenu u gospodarskom okruženju zemlje. Međutim, zajedno s uvođenjem eura, javljaju se i određeni izazovi za trgovačke lance koji djeluju na hrvatskom tržištu. Jedan od tih izazova je i pitanje etičnosti njihovog ponašanja u poslovanju nakon uvođenja eura. U kontekstu poslovne etike, neetično ponašanje poduzeća može imati štetne posljedice za njih same, ali i za njihove potrošače i društvo u cjelini. Stoga je važno analizirati ponašanje trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj nakon uvođenja eura te prepoznati oblike neetičnog ponašanja koji se mogu pojaviti u tom kontekstu.

## **1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja**

Problem ovog istraživanja jest identifikacija i analiza oblika neetičnog ponašanja trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj u kontekstu uvođenja euro valute, te razmatranje posljedica takvog ponašanja na potrošače. Predmet istraživanja podrazumijeva neetičko ponašanje trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj pri uvođenju euro valute, s naglaskom na oblike neetičnog ponašanja i njihove posljedice na potrošače. Objekt istraživanja jesu trgovački lanci u Republici Hrvatskoj i njihovo ponašanje pri uvođenju euro valute, s posebnim fokusom na neetičko ponašanje, poslovnu etiku i društvenu odgovornost.

## **1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja**

Ovaj rad ima za cilj istražiti temu neetičnog ponašanja trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj pri uvođenju euro valute te ukazati na važnost poslovne etike u suvremenom poslovanju. Svrha rada jest ukazati na značaj poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja u suvremenom poslovanju te analizirati kako su se trgovački lanci u Republici Hrvatskoj prilagodili uvođenju euro valute s etičkog stajališta. Osim toga, svrha rada je i istražiti i analizirati oblike neetičnog ponašanja pojedinih trgovačkih lanaca i njihove posljedice na potrošače, kao i potaknuti raspravu o važnosti poštivanja etičkih načela i normi u poslovanju. Cilj rada je identificirati



konkretne primjere neetičnog ponašanja, razmotriti posljedice takvog ponašanja za potrošače i ukazati na potrebu za poboljšanjem poslovne etike trgovačkih lanaca u Hrvatskoj. Kroz identifikaciju neetičnog ponašanja, može se pridonijeti boljem razumijevanju i sprečavanju neetičkog poslovanja u trgovačkim lancima, što bi moglo doprinijeti boljoj zaštiti potrošača i jačanju povjerenja u poslovanje trgovačkih lanaca u Hrvatskoj.

Uzimajući u obzir da će se za potrebe ovog rada koristiti stručna i znanstvena literatura u različitim oblicima i izvorima koja obrađuje temu kojom se bavi ovaj rad, u ovom radu primijenit će se, u odgovarajućim kombinacijama, sljedeće metode istraživanja:

- Metoda analize, s ciljem traženja veza, uzroka i posljedica, ali i donošenja zaključaka pomoću razlaganja kompleksnih cjelina na sastavne dijelove.
- Metoda sinteze primijenit će se za potrebe rada kako bi, suprotno analizi, od jednostavnih dijelova postepeno doveli do složenije misaone tvorevine - povezali u cjelinu.
- Metoda indukcije koristit će se u radu kako bi se na temelju pojedinačnih događaja i informacija i situacija došlo do nekih općih zaključaka.
- Metoda dedukcije koristit će se sa svrhom rastavljanja općih zaključaka na pojedinačne, primjena općih zaključaka i stavova, kako bi se putem njih došlo do posebnih spoznaja.
- Metoda deskripcije primijenit će se u radu kako bi se opisala određene pojave, specifičnosti, odnosi i slično.
- Metoda komparacije primijenit će se sa svrhom uočavanja sličnosti i povezanosti ili različitosti između određenih situacija, pojava, odnosa i sl.
- Metoda kompilacije – kombinirat će se postojeća istraživanja iz različitih izvora i oblika hrvatske i strane literature, te će se sažimati i sumirati, opisivati i potvrđivati hipoteze rada kao metoda kompilacije za potrebe rada.

### 1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Kad je riječ o ocjeni dosadašnjih istraživanja u kontekstu (ne)etičkog ponašanja trgovačkih lanaca, potrebno je reći da su dosadašnji radovi istraživali različite aspekte neetičkog ponašanja trgovačkih lanaca. Analizom tih istraživanja mogu se identificirati ključni zaključci, nedostaci i otvorena pitanja, čime se postavlja temelj za daljnje istraživanje i produblјivanje razumijevanja ovog važnog fenomena. U nastavku će biti prikazan pregled dosadašnjih istraživanja. Uzimajući u obzir da je uvođenje eura u Hrvatskoj recentan događaj, još uvijek nema na raspolaganju znanstvenih radova koji analiziraju ponašanje trgovačkih lanaca nakon uvođenja euro valute. Međutim, postoje istraživanja koja se bave etičnošću ponašanja trgovačkih lanaca i poslovanja poduzeća općenito, što je jednako važno za ovu temu.

Tako, primjerice, Trbušić i suradnici (2019), provode istraživanje u radu „*Društvena odgovornost trgovačkih lanaca. Studija slučaja: suradnja Kauflanda i Lidla s Caritasom Zagrebačke nadbiskupije*“.<sup>1</sup> Ovaj rad pruža pregled i analizu društveno odgovornih projekata trgovačkih lanaca Lidl i Kaufland u Hrvatskoj, koji su ostvareni u suradnji s Caritasom Zagrebačke nadbiskupije. Provedeni su dubinski intervjui s ključnim akterima organizacija kako bi se istražilo koliko takvih projekata je provedeno, što se njima željelo postići, kakav je bio njihov učinak te kako su takvi projekti utjecali na organizacijsko ozračje i korporativnu kulturu. Također, provedeno je istraživanje javnog mišljenja među mladom populacijom o utjecaju društveno odgovornih projekata trgovačkih lanaca na svijest potrošača. Ključni rezultati istraživanja pokazuju da većina ispitanika poznaje koncept društveno odgovornog poslovanja i pozitivno ga percipira. Mladi potrošači su skloniji trošiti novac u trgovačkim lancima koji provode društveno odgovorne projekte. Ispitanici također smatraju da mediji nedovoljno pažnje posvećuju takvim projektima, ali pokazuju određenu zadržku prema motivima trgovačkih lanaca za primjenu takvog poslovnog koncepta. Ukratko, rad ističe važnost društveno odgovornog poslovanja u trgovačkim lancima i utjecaj takvih projekata na svijest potrošača.

---

<sup>1</sup> Trbušić, D., Maleš, D. i Labaš, D., Društvena odgovornost trgovačkih lanaca, Studija slučaja: suradnja Kauflanda i Lidla s Caritasom Zagrebačke nadbiskupije, *South Eastern European journal of communication*, 2019. 1 (2): 49-58.

Kurbanjev i Kemeter (2017) provode istraživanje o *Etičkom/neetičkom poslovanju na društvenim mrežama*.<sup>2</sup> Ovaj rad istražuje primjenu poslovne etike u kontekstu korištenja društvenih mreža tijekom radnog vremena. Etički kodeks služi kao smjernica za poslovanje poduzeća, a tehnološki napredak u komunikaciji, uključujući društvene mreže, mijenja način na koji se ponašamo i donosimo odluke. Rad se fokusira na utjecaj društvenih mreža na produktivnost i pažnju zaposlenika te istražuje postoji li neetičnost u poslovanju povezanom s korištenjem društvenih mreža tijekom radnog vremena. Ukratko, rad se bavi pitanjem etike u korištenju društvenih mreža na radnom mjestu i istražuje postoji li neetično ponašanje zaposlenika u vezi s tim.

Također, Soče Kraljević i Božić (2019), su proveli istraživanje o preferenciji potrošača pri odabiru trgovačkih lanaca.<sup>3</sup> Rad ističe da su kupovne navike potrošača ključni faktor koji utječe na sliku maloprodajnog tržišta, kako lokalno tako i globalno. Iako su suvremeni potrošači suvereni, marketinški stručnjaci mogu utjecati na njihovo ponašanje prilagođavajući marketinške elemente njihovim potrebama. Potrošačko ponašanje je pod utjecajem osobnih, društvenih i psiholoških čimbenika. Rezultati istraživanja pokazuju da postoji razlika u preferencijama potrošača u odabiru trgovačkih lanaca. Na temelju rezultata istraživanja, potvrđuje se pretpostavka da je Konzum najpopularniji trgovački lanac, dok se hipoteza o cijeni kao ključnom faktoru u odabiru trgovačkih lanaca odbacuje.

#### **1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze**

Za potrebe rada, formulirale su se sljedeće hipoteze – radna i pomoćne:

H0: Uvođenje eura kao službene valute u Hrvatskoj utječe na ponašanje trgovačkih lanaca u smislu poslovne etike.

H1: Postoji pozitivna povezanost između implementacije poslovne etike u trgovačkim lancima i njihove uspješnosti u suvremenom poslovanju.

---

<sup>2</sup> Kurbanjev, T. i Kemeter, D., *Etičko/neetičko poslovanje na društvenim mrežama*, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2017., 8(1): 39-49.

<sup>3</sup> Soče Kraljević, S. i Božić, K., *Istraživanje preferencija potrošača pri odabiru trgovačkih lanaca*, *Ekonomski pregled*, 2019., 70 (3): 477-495.

H2: Trgovački lanci će se suočiti s pritiscima za prilagodbu svojih etičkih standarda nakon uvođenja eura kao službene valute u Hrvatskoj.

H3: Neetično ponašanje trgovačkih lanaca nakon uvođenja eura može imati negativne posljedice na percepciju potrošača i njihovo povjerenje u te lance.

H4: Informiranost potrošača o uvođenju eura u Republici Hrvatskoj utječe na njihovu percepciju prednosti i nedostataka te valute.

## **1.5. Struktura rada**

U sklopu rada će se definirati pojam poslovne etike, navesti vrste poslovne etike te analizirati utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja. Također, u radu se obrađuju karakteristike etičnog i neetičnog ponašanja poduzeća, etički principi i načela te faktori koji utječu na etično ponašanje i procese donošenja etične odluke. U nastavku, obrađuje se tema društveno odgovornog poslovanja kao važne komponente etičkog poslovanja te se detaljno analiziraju posljedice uvođenja eura na ponašanje trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj. Posebna pažnja posvećena je pitanju cijena i zaštite kolektivnih interesa potrošača.

## 2. POSLOVNA ETIKA KAO KRUCIJALNI FAKTOR SUVREMENOG POSLOVANJA

Danas, kako bi organizacije mogle postojati i opstati u konkurentnom okruženju, ponašanje i stilovi upravljanja temeljeni na organizacijskim vrijednostima postali su jedan od preduvjeta. U posljednjih nekoliko godina, postalo je sve važnije da organizacije preuzimaju društvenu odgovornost prema društvu, usvajaju etičke vrijednosti i budu konkurentne i inovativne u prilagodbi međunarodnim poslovnim standardima. Postoji neizrečeni "standard ponašanja" koji pokazuje jesu li postojeća ponašanja u skladu sa timskim duhom.<sup>4</sup> Svaki novi član organizacije će razumjeti način rada organizacije, način oblačenja, kakvo se ponašanje može dovesti u nezgodnu situaciju, koliko je važna iskrenost, kako hijerarhijski sustav funkcionira i kako se moraju prilagoditi takvom ponašanju.

Koncepti etike i moralnosti često se koriste istoznačno. Ova dva pojma su vrlo blisko povezana te ta razlika nije uvijek u potpunosti važeća u diskusijama ili praksi etike i moralnosti.<sup>5</sup> Moral se odnosi na vjerovanja koja dominiraju svjesnim životom pojedinca, društva, društvene klase, a moralnost na življenje tih vjerovanja kao društvenog fenomena, ljudskih stavova usmjerenih prema tim vjerovanjima te na djela usmjerena prema tim stavovima, istinita ili pogrešna, dobra ili loša, nazivaju se moralnim.<sup>6</sup> U svojoj Kritici praktičnog uma, Immanuel Kant definira moralnost kao doktrinu koja pokazuje kako se može učiniti sreća pojedinca vrijednom, a ne kako da pojedinac sebe učini sretnim.<sup>7</sup> Mnogi mislioci nemaju problema s korištenjem riječi moralnost i etika zamjenjivo. Međutim, općeniti trend je da su ova dva koncepta odvojena.<sup>8</sup> U poslovnom životu se umjesto etike koriste pojmovi poput profesionalni etički principi ili pravila.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Vidi detaljnije: Adiguzel, Z., Evaluation and Importance of Business Ethics in Terms of Organizational Culture. U: Taskiran, M.N. i Pinarbasi, F. (ur.) Multidisciplinary Approaches to Ethics in the Digital Era (248-274). IGI Global, 2021.

<sup>5</sup> Vidi detaljnije: Buchholz, R. A., i Rosenthal, S. B., Business Ethics: The Pragmatic Path Beyond Principles to Process, Prentice Hall, 1998.

<sup>6</sup> Vidi detaljnije: Shaw, W. H. i Barry, V., Moral issues in business, Cengage Learning, 2015.

<sup>7</sup> Vidi detaljnije: Özgener, Ş., Fundamentals of Business Ethics, A Managerial Approach, Nobel Publication Distribution, 2004.

<sup>8</sup> Vidi detaljnije: Kirel, C., Ethical Behaviors in Organizations, Management and an Application Study, Anadolu University Press, 2000.

<sup>9</sup> Vidi detaljnije: Beauchamp, T. L., Bowie, N. E., & Arnold, D. G. (ur.), Ethical theory and business, Academic Press, 2004.

Etika obično označava pravila ili načela koja definiraju ispravno i pogrešno ponašanje. Prema Chartered Secretary, definira etičnost kao temeljnu karakteristiku koju osoba usvaja ili slijedi kao vodilju ili osnovnu *dharmu* u svom životu.<sup>10</sup> To podrazumijeva moralno ponašanje i pošteno ponašanje pojedinca. Etičnost u većini slučajeva ide paralelno s zakonom i pokazuje odgovarajuću pozornost pravima i interesima drugih u civiliziranom društvu. S druge strane, suosjećanje može potaknuti osobu da daje više nego što etika zahtijeva.

Prema Adiguzel, sljedeći faktori utječu na etiku:<sup>11</sup>

- Kultura, odnosno način života određenog društva,
- Vrijednosti, kao „procjena“ koju pojedinac dobije od onih na koje je utjecao tijekom svog života i koju je iznio svojim životnim izborima<sup>12</sup>,
- Zakoni, čovjek stvara vrlo različite društveno-javne strukture dok istražuje svoje probleme kao društveno-povijesno-kulturno biće, određujući njihove granice analizirajući ih, a zatim tražeći rješenja za njihove probleme; tako da ove strukture na neki način nose društvo<sup>13</sup>,
- Religija, kao poredak koji ujedinjuje i pruža uvjerenja u obliku pravila, institucija, običaja i simbola<sup>14</sup>,
- Društvene norme, kako bi društvo preživjelo, potrebno je da njeni članovi surađuju jedni s drugima u okviru definiranog reda, a u tu svrhu postoje društvene norme<sup>15</sup>,
- Definicija poslovne etike (uvođenje koncepta poslovne etike u poslovanje),

Danas, poslovna etika neizbježan je dio poslovanja, a njezina uloga je sve značajnija u suvremenom poslovnom okruženju. Kako se povećava svijest o društvenoj odgovornosti poslovanja, poslovna etika postaje ključni faktor uspjeha organizacije. Poslovna etika predstavlja jedan od ključnih faktora za izgradnju povjerenja i ugleda organizacije, što u konačnici dovodi do uspjeha i održivosti poslovanja.

---

<sup>10</sup> Vidi detaljnije: Chartered Secretary, *Ethics, Business and professions*, 2003.

<sup>11</sup> Adiguzel, Z. *Evaluation and Importance of Business Ethics in Terms of Organizational Culture*, op.cit.

<sup>12</sup> Vidi detaljnije: Anderson, E., *Value in ethics and economics*, Harvard University Press, 1995.

<sup>13</sup> Adiguzel, Z., *Evaluation and Importance of Business Ethics in Terms of Organizational Culture*, op.cit.

<sup>14</sup> Vidi detaljnije: Baum, G., *Nationalism, religion, and ethics*. McGill-Queen's Press-MQUP., 2001.

<sup>15</sup> Dunfee, T. W., *Business ethics and extant social contracts*, *Business Ethics Quarterly*, 1991. 1(1): 23–51.

## 2.1. Definiranje poslovne etike

Izraz *poslovna etika* predstavlja kombinaciju dvije vrlo poznate riječi, "poslovanje" i "etika". Riječ *poslovanje* obično se koristi za označavanje svake organizacije čiji je cilj pružanje robe ili usluga radi zarade.<sup>16</sup> Riječ *etika* odnosi se na ono što ljudi trebaju činiti, obično u smislu prava, obveza, koristi za društvo, pravednosti ili određenih vrlina.<sup>17</sup> Poslovna etika razmatra etički odnos između poslovanja i potrošača, između poslovanja i njihovih zaposlenika. Također razmatra utjecaj globalizacije na okoliš i na društvo u cjelini. Kako navodi Wikipedia<sup>18</sup>, slobodna enciklopedija, poslovna etika je oblik primijenjene etike ili profesionalne etike koja ispituje etičke principe i moralne ili etičke probleme koji se pojavljuju u poslovnom okruženju. Primjenjuje se na sve aspekte poslovnog ponašanja i relevantna je za ponašanje pojedinaca i cijelih organizacija.

Crane definira poslovnu etiku kao proučavanje poslovnih situacija, aktivnosti i odluka u kojima se razmatraju pitanja ispravnosti i pogrešnosti.<sup>19</sup> Nadalje, prema Baumhartu, etika poslovanja je etika odgovornosti.<sup>20</sup> Prema njemu, poslovni čovjek mora obećati da neće namjerno nanijeti štetu. Dakle, može se reći da poslovna etika označava skup pravila ili načela koje bi organizacija trebala slijediti. Drugim riječima, poslovna etika odnosi se na moralna načela koja upravljaju ponašanjem ljudi na radnom mjestu i izvan njega. Poslovni subjekti moraju se pridržavati nekih osnovnih principa. Trebaju pružati kvalitetne proizvode i usluge po razumnim cijenama svojim potrošačima.

---

<sup>16</sup> Shaw, W. H. i Barry, V., *Moral issues in business*. Cengage Learning, op.cit.

<sup>17</sup> Vidi detaljnije: Phuong Loan, H.T., *The importance of business ethics in business development*, Ciao Thong, 2016., Dostupno na: <https://www.studocu.com/en-us/document/southern-new-hampshire-university/business-law-i/the-importance-of-business-ethics-in-business-development-tap-chi-giao-thong-van-tai/38026049> (09.05.2023.)

<sup>18</sup> Vidi detaljnije: Wikipedia, *Radna etika*, Dostupno na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Radna\\_etika](https://hr.wikipedia.org/wiki/Radna_etika) (09.05.2023.).

<sup>19</sup> Vidi detaljnije: Crane, A., *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press, 2016.

<sup>20</sup> Vidi detaljnije: Baumhart, R., *Ethics in Business*. Holt, Rinehart and Winston, 1968.

## 2.2. Vrste poslovne etike

Prema Vujić, Ivaniš i Bojić, poslovna etika se sastoji od osobne etike te radne i profesionalne etike.<sup>21</sup> Radna etika obuhvaća skup osobina, stavova i postupaka koji se odnose na proces rada te karakterizira osobu koja je odgovorna prema radu i vjeruje da je rad sam po sebi dobar za razvoj pojedinca i zajednice. Osim toga, radna etika uključuje odanost i odgovornost prema radu te osnovne vještine pojedinca. Jaka radna etika ima pozitivan učinak na dobit, inicijativu, radni doprinos i produktivnost, što direktno utječe na radno zadovoljstvo. Poslovna etika i kultura igraju važnu ulogu u ostvarivanju skladnog poslovnog okruženja i dokazivanju radne stručnosti.<sup>22</sup>

U poslovnom svijetu, očekuje se da zaposlenici budu predani ciljevima tvrtke, lojalni i poštenu, a isto to očekuju i zaposlenici od svojih poslodavaca. Uzajamno poštovanje, uljudnost i pridržavanje etičkog kodeksa u međuljudskim odnosima ključni su za ostvarivanje harmonije u radnom okruženju. Menadžeri bi trebali zaposlenicima davati jasne poslove i zadatke, te konstruktivne povratne informacije bez ikakvih predrasuda ili favoriziranja u vezi načina izvršavanja posla.

Profesionalna etika se odnosi na skup pravila o ponašanju u pojedinoj profesiji, a navedeno uključuje standarde, pravila i postupke koje nameću pojedine profesije i njihov etički kodeks ponašanja prema suradnicima, kupcima, drugim dionicima i društvenim subjektima.<sup>23</sup> Osim toga, profesionalna etika ima utjecaj na ulogu rada u društvu te se reflektira na profesionalni uspjeh i ugled pojedinca.

Od velike je važnosti da u poslovnom okruženju postoji jaka radna etika koja se sastoji od odanosti, odgovornosti i osnovnih vještina pojedinca. Također, važno je da se rad sam po sebi smatra vrijednošću, jer ono što osoba radi utječe ne samo na nju samu, već i na razvoj zajednice u kojoj djeluje. Također, ključno je poštivati etički kodeks i očekivati to od drugih, jer to dovodi do harmonije u međuljudskim odnosima u radnom okruženju. Uz to, profesionalna etika ima

---

<sup>21</sup> Vidi detaljnije: Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012.

<sup>22</sup> Ibidem. Str.49.

<sup>23</sup> Ibidem. Str.52.



veliki utjecaj na uspjeh i ugled pojedinca u određenoj profesiji te stoga treba biti svjestan i poštivati pravila i standarde koji se odnose na tu profesiju.

### **2.3. Utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja**

Etika u poslovanju ima važan utjecaj na različite aspekte poslovanja, poput povećanja produktivnosti, učinkovitosti i proizvodnosti, ali također i na dugotrajnost poslovanja.<sup>24</sup> Da bi se postigla poslovna etika, menadžer mora pokazati etičnost u svim aspektima svog poslovanja, uključujući pristup koji proizlazi iz dubljeg osobnog uvjerenja, moralne svijesti, kao i poslovnog i materijalnog interesa. U današnjem poslovnom svijetu, mnogi menadžeri su preokupirani isključivo vlastitim ciljevima i ostvarenjem dobiti, no svakako bi menadžeri trebali razmišljati dugoročno i shvatiti važnost poslovne etike, osobito u teškim ekonomskim uvjetima. Naime, vrijeme financijske krize i neizvjesnosti upozorava menadžere da ne smiju biti usredotočeni samo na postizanje dobiti i osobnog uspjeha, nego da trebaju razmišljati o dugoročnom uspjehu tvrtke i društva u cjelini. Stoga, kako bi poduzeća i društvo opstali i razvijali se, poslovna etika se nameće kao imperativ i nužnost.<sup>25</sup>

Prema Ivaniš, subjekti koji utječu na etičko poslovno ponašanje prikazani su na sljedećem grafu.<sup>26</sup>

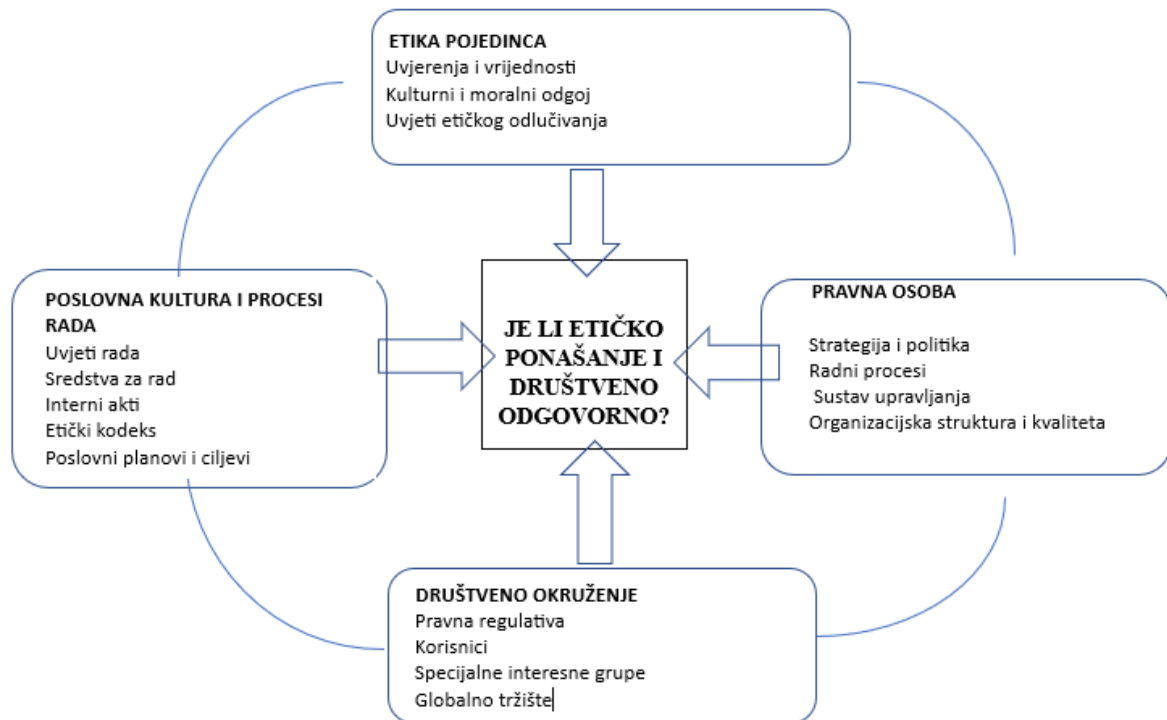
---

<sup>24</sup> Vidi detaljnije: Ivaniš, M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> Ibidem.

### Shema 1. Subjekti koji utječu na etičko ponašanje



Izvor: Ivaniš, M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.

Kao što je prikazano na Shemi 1, poslovni subjekti su odgovorni za poslovnu etiku i utječu na nju putem četiri ključna aspekta: etike pojedinca, pravne osobe, društvenog okruženja te poslovne kulture i procesa rada. Odgovornost za oblikovanje poslovne etike leži na svakom pojedinačnom subjektu te skupnom djelovanju svih četiri subjekta, što se odražava na cijelo društvo.

Nadalje, kako ističu Kurucz, Colbert i Wheeler, sljedeće komponente sadržane su u upravljanju poslovnom etikom organizacije<sup>27</sup>:

- Vrijednosti poduzeća,
- Etički kodeks,

<sup>27</sup> Vidi detaljnije: Kurucz, E., Colbert, B., Wheeler, D., The business case for corporate social responsibility. U: Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. (ur.), The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press, Oxford, 2008., 83–112.

- Linije izvještavanja i savjetovanja,
- Etički menadžeri, zaposlenici i odbori,
- Etički konzultanti,
- Etička edukacija i trening,
- Izvještavanje, računovodstvo i revizija.

Dakle, poslovna etika igra ključnu ulogu u uspješnosti poslovanja. Poduzeća koja se pridržavaju etičkih standarda u svim aspektima svog poslovanja stvaraju pozitivno radno okruženje, što poboljšava zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika te utječe na produktivnost i kvalitetu proizvoda ili usluga. Osim toga, etičko poslovanje poboljšava reputaciju tvrtke i povećava povjerenje kupaca, poslovnih partnera i društva u cjelini, što može dovesti do povećanja prihoda i profita na dugoročnoj razini. S druge strane, poduzeća koja se ne pridržavaju etičkih standarda često imaju problema sa zakonskim regulativama i propisima te se suočavaju s negativnom javnom percepcijom i mogućim gubitkom klijenata i poslovnih partnera.

## **2.4. Utjecaj osobnih sustava vrijednosti na poslovnu etiku**

Osobni sustav vrijednosti jedan je od ključnih čimbenika koji utječu na poslovnu etiku. Osobni sustavi vrijednosti pojedinca oblikuju način na koji razmišlja i djeluje u svijetu, a to uključuje i njegove ili njezine poslovne odluke i postupke. Ako ima jake moralne principe koji se temelje na poštenju, odgovornosti i poštovanju drugih, vjerojatno će biti skloniji donositi etične odluke u poslovnom svijetu. S druge strane, ako su prioriteti zarada i uspjeh bez obzira na posljedice, vjerojatno će se ponašati neetično kako bi postigao svoje ciljeve. Dakle, osobni sustav vrijednosti ima snažan utjecaj na poslovnu etiku i poslovnu kulturu, te može biti ključan za uspješno poslovanje. Pojedinci su motivirani da djeluju na načine koji im omogućavaju izražavanje svojih važnih vrijednosti i postizanje njihovih temeljnih ciljeva.<sup>28</sup> Vrijednosti predviđaju ponašanje u situacijama koje su relevantne za njihove temeljne motivacijske ciljeve.

---

<sup>28</sup> Vidi detaljnije: Sagiv, L., i Schwartz, S.H., Value priorities and readiness for out-group social contact, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1995., 69(3): 437–448.

Vrijednosti igraju ulogu u mnogim aspektima organizacija: povezane su s izborom zanimanja na samom početku karijere i predviđaju specifična ponašanja i odluke. Njihova širina i stabilnost čine vrijednosti prediktorom organizacijskog ponašanja tijekom vremena i u različitim kontekstima. Vrijednosti društvenih kolektiva, poput timova, odjela i organizacija, također utječu na organizacije. Povezivanje vrijednosti i ponašanja pretpostavlja da socijalno okruženje omogućuje ljudima da djeluju u skladu sa svojim vrijednostima.

Svaka osoba ima jedinstvene karakteristike koje je razlikuju od drugih, uključujući i menadžere. Kada se radi o etici, tri važne karakteristike koje utječu na etičke izbore su vrijednosti, snaga ega i lokus kontrole. Vrijednosti predstavljaju fundamentalna uvjerenja o tome što je dobro, a što loše i što je ispravno, a što nije. Snaga ega je osobni stupanj uvjerenja koji utječe na način na koji ljudi donose odluke. Ljudi s visokom snagom ega obično postupaju prema onome što misle da je ispravno, dok ljudi s niskom snagom ega obično postupaju više pod utjecajem vanjskih varijabli. Lokus kontrole je atribut ličnosti koji mjeri koliko ljudi vjeruju da su gospodari svoje sudbine. Ljudi s internim lokusom kontrole vjeruju da oni kontroliraju svoju sudbinu, dok ljudi s eksternim lokusom vjeruju da je ono što im se događa u životu više rezultat sreće ili slučajnosti.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Vidi detaljnije: Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.

### 3. KARAKTERISTIKE ETIČNOG I NEETIČNOG PONAŠANJA

Prema stručnjacima iz područja organizacijskog ponašanja, etično vođenje uključuje demonstraciju normativno prikladnog ponašanja putem osobnih akcija i interpersonalnih odnosa te promicanje takvog ponašanja prema sljedbenicima putem dvosmjerne komunikacije, ojačavanja i donošenja odluka.<sup>30</sup> Nova istraživanja su otkrila da je etično vođenje pozitivno povezano s važnim ishodima kod sljedbenika, poput percepcije učinkovitosti vođe, zadovoljstva poslom, organizacijske predanosti i zadovoljstva vođom, te negativno povezano s zlostavljanjem nadzora.<sup>31</sup> Na grupnoj razini, etično vođenje je pozitivno povezano s ponašanjem unutar organizacije i negativno povezano s nepoželjnim ponašanjem na radnom mjestu.<sup>32</sup>

#### 3.1. Etično ponašanje – etički principi i načela

Kad se ljudi suočavaju s etičkim pitanjima, potrebni su im neki principi koji će ih voditi u odabiru djelovanja. Razumijevanje osnovnih principa donošenja etičkih odluka može pomoći osobi da ispita vlastitu etiku i da bolje razumije i učinkovitije surađuje s drugima koji imaju različite etičke perspektive.<sup>33</sup> Ne postoji *idealni princip* putem kojeg se donose etičke odluke. Zajednički nazivnik etičkih principa je da potiču pojedinca da uzme u obzir interese drugih prilikom donošenja etičkih odluka. Međutim, istovremeno ti principi mogu dovesti do vrlo različitih etičkih postupaka. U mjeri u kojoj nude ideje za razmišljanje i rješavanje etičkih dilema, nisu nejasne apstrakcije, već korisne, žive smjernice za analizu i postupanje.<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> Vidi detaljnije: Brown, M. E., Treviño, L. K., i Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 97: 117-34.

<sup>31</sup> Ibidem.

<sup>32</sup> Vidi detaljnije: Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., i Salvador, R., How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2009., 108, 1-13.

<sup>33</sup> Vidi detaljnije: Williams, C., Management, Southwestern College Publishing, Australia, 2000.

<sup>34</sup> Vidi detaljnije: Lewis, P. V., 1989. —Ethical Principles for Decision Makers: A Longitudinal Survey, *Journal of Business Ethics*, 1989.

Ojo je naveo 12 temeljnih etičkih principa koji predstavljaju temeljne zakone ili pravila koji pružaju smjernice za razmišljanje ili djelovanje<sup>35</sup>:

1. Princip prosvijetljenog osobnog interesa. Prema ovom principu, težnja za vlastitim interesom može biti pozitivna sila. Naime, dok pojedinci slijede svoj interes, u konačnici poboljšavaju dobrobit svih članova društva. Primjenjujući ovaj etički princip, djelovanje je moralno ispravno ako pojedincu ili zainteresiranim stranama pruža maksimalne koristi bez arbitrarnog nanošenja štete drugima i, ako je moguće, minimalizira bilo kakvu štetu drugima.
2. Princip osobne vrline. Prema ovom principu, osoba ne bi smjela nikad činiti ništa što nije iskreno, otvoreno i istinito. Naime, etičko djelovanje, prema ovom principu, mora proći test etike koji se postavlja s dva pitanja – „što će drugi misliti o onome što planiram učiniti“ i „hoću li biti ponosan na svoje postupke ako se o njima izvještava u novinama ili na televiziji?“<sup>36</sup>
3. Princip religijskih uputa. Ovaj pristup etici tvrdi da osoba nikada ne smije poduzeti neko djelovanje koje šteti osjećaju zajednice, poput pozitivnih osjećaja koji dolaze iz zajedničkog rada na postizanju općeprihvaćenog cilja.
4. Princip umjerenosti. Prema ovom principu, ispravna djela nalaze se u području između kontinuuma ekstremnih ponašanja koji su označeni kao pretjerivanje s jedne strane i nedostatak s druge strane. Suočen s etičkom odlukom, osoba prvo prepoznaje etičku vrlinu u njenom središtu (poput iskrenosti) i zatim traži sredinu i umjerenost djelovanja između pretjeranosti te vrline (hvalisanje) i manjka te vrline (potcjenjivanje).<sup>37</sup>
5. Princip ciljeva i sredstva. Ovaj princip tvrdi da vrijedni ciljevi opravdavaju učinkovita sredstva. Dakle, kad su ciljevi od najveće važnosti ili vrline, mogu se primijeniti neetička sredstva kako bi se postigla.
6. Princip moralnih prava. Ovo načelo se usredotočuje na ispitivanje moralne vrijednosti djela neovisno o njihovim posljedicama. Kad se osoba suoči s dvije moguće akcije koje imaju moralnu vrijednost, tada bi posljedice, pozitivne i negativne, trebale odrediti koja je od njih etičnija.

---

<sup>35</sup> Vidi detaljnije: Ojo, O., *Fundamental Principles of Ethical Behavior: A Critical Review*, Conference paper: *Issues in global business and management research*, 2008.

<sup>36</sup> Vidi detaljnije: Baxter International Inc., *Global Business Practice Standards*, Baxter International Inc., Deerfield, 2000.

<sup>37</sup> Vidi detaljnije: Steiner, G.A. and Steiner, J.F., *Business, Government, and Society; A Managerial Perspective*, McGraw-Hill Irwin, Boston, 2003.

7. Princip organizacije. Ovaj princip ukazuje da su volje, aspiracije i potrebe pojedinaca podređene općem blagostanju organizacije (bilo da se radi o korporaciji, vladi, sveučilištu ili društvu). Član treba djelovati u skladu s općim ciljevima organizacije.
8. Princip Vladinih zahtjeva. Zakon donesen od strane vlade predstavlja minimalne moralne standarde društva. Drugim riječima, Zakoni se ne smiju kršiti.
9. Princip utilitarnih dobitaka. Prema ovom principu, moralno ispravna akcija je ona koja rezultira najvećim dobrom za najveći broj ljudi. Temelji se na pretpostavci da su akcije koje promoviraju sreću ispravne, dok su akcije koje uzrokuju nesreću pogrešne. Pri donošenju odluke primjenjujući ovo načelo, treba odrediti jesu li šteta u akciji nadmašuje dobro.
10. Princip zlatnog pravila. Prema ovom principu, osoba koja pokušava riješiti etički problem stavlja sebe u poziciju drugih strana koje su pogođene odlukom i pokušava utvrditi koja je akcija najpravednija prema njima.
11. Princip pravde. Ovo načelo zahtijeva da donositelji odluka budu vođeni pravičnošću i jednakopravnošću, kao i nepristranošću. Definiira što pojedinci moraju činiti kako bi održali opće dobro zajednice.
12. Princip individualnih prava. Prema ovom principu, osoba ne smije poduzimati akcije koje krše prava drugih koja su dogovorena. To znači da prava štite ljude od zloupotreba i osiguravaju im važne slobode. Stoga bi određena odluka trebala biti izbjegnuta ako se miješa u prava drugih.

Navedeni principi svakako pružaju korisne smjernice za donošenje etičkih odluka. Kombinacija osobnih interesa s dobrobiti drugih, uz poštivanje prava i pravde, može stvoriti ravnotežu koja promiče opće dobro. Kroz primjenu ovih principa može se graditi moralno osviještena zajednica ili (poslovna) organizacija i rješavati etičke dileme na odgovoran način.

### **3.1.1. Faktori koji utječu na etično ponašanje poduzeća**

Imperativi svakodnevne organizacijske izvedbe, koji su često usmjereni na postizanje kratkoročnih ciljeva i povećanje profita, često zauzimaju toliko snažnu ulogu da se malo vremena ili sklonosti posvećuje promišljanju o moralnom sadržaju donošenja organizacijskih

odluka. Međutim, važno je naglasiti da etično ponašanje pojedinca ima izravan utjecaj na etičko ponašanje samog poduzeća. Svaki pojedinac u organizaciji nosi odgovornost za vlastite postupke i odluke. Njihov moralni integritet odražava se na percepciju organizacije kao cjeline. Kada pojedinac pokazuje visoke standarde etičkog ponašanja, to stvara povjerenje u organizaciju i njezine vrijednosti. S druge strane, nedostatak etičnosti kod pojedinca može negativno utjecati na reputaciju i ugled poduzeća.

Osim toga, važno je napomenuti da etično ponašanje ne utječe samo na odnose unutar organizacije, već i na odnose s vanjskim interesnim skupinama, poput kupaca, dobavljača, ali i države.<sup>38</sup> Klijenti, dobavljači i država imaju visoka očekivanja kada je riječ o etici u poslovanju. Ako organizacija pokazuje nedostatak moralnih vrijednosti, to može rezultirati gubitkom povjerenja i lošim poslovnim odnosima s tim dionicima. Stoga, unatoč izazovima i pritiscima svakodnevnog poslovnog okruženja, važno je da organizacije i njezini članovi ne zanemaruju moralni aspekt donošenja odluka. Ulaganje u etičku kulturu i promicanje visokih moralnih standarda nije samo pitanje zakonske obveze, već i ključni faktor za dugoročni uspjeh organizacije

Prema Aleksić, faktori koji utječu na etičko ponašanje u organizaciji su sljedeći<sup>39</sup>:

- etika pojedinca,
- organizacijska kultura,
- organizacijski sustav, i
- vanjske interesne skupine.

Navedeno je prikazano i na sljedećoj shemi.

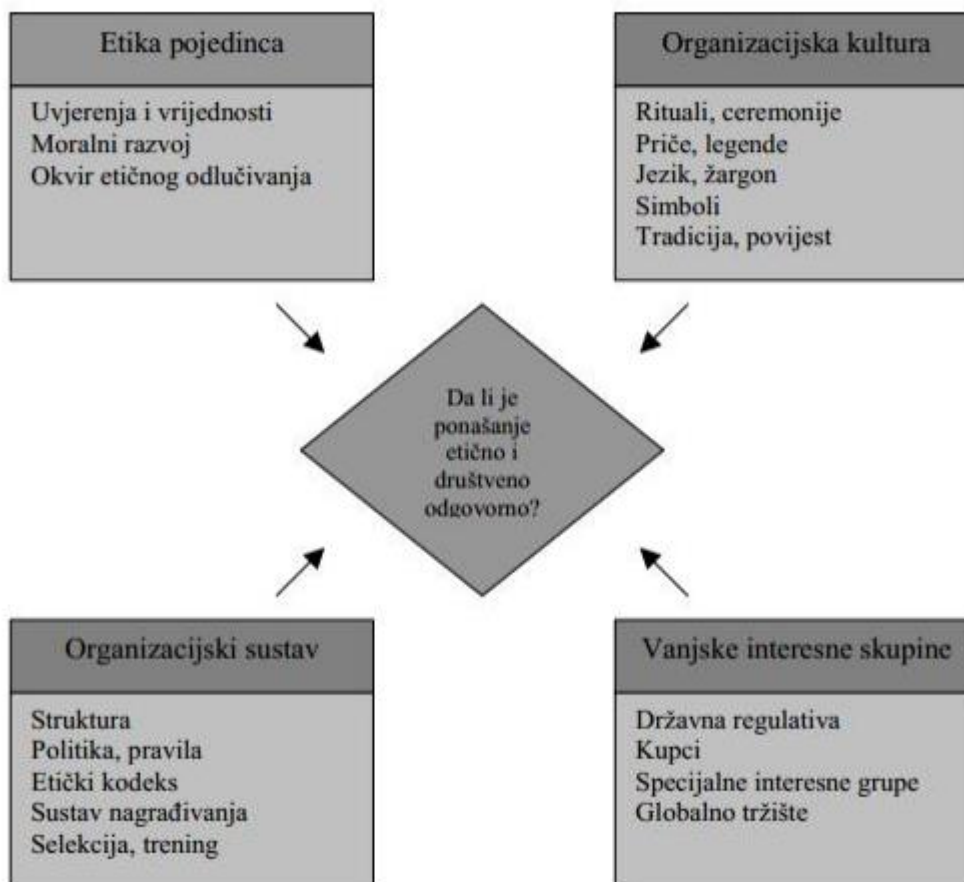
---

<sup>38</sup> Vidi detaljnije: Aleksić. A., Poslovna etika- element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2007. 5 (1).

<sup>39</sup> Ibidem.



## Shema 2. Faktori koji utječu na etičko ponašanje organizacije



Izvor: Aleksić, A., Poslovna etika- element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2007., 5 (1). str. 422.

Ivaniš u svojoj knjizi detaljnije objašnjava da etično ponašanje i odlučivanje pojedinca nisu samo rezultat slobodnog izbora, već su također oblikovani zakonskim propisima koji postavljaju okvir za očekivano ponašanje.<sup>40</sup> Međutim, osim zakonskih propisa, postoji nekoliko ključnih čimbenika koji značajno utječu na etično ponašanje i odlučivanje pojedinca, kako ističe Ivaniš<sup>41</sup>:

- Prvi čimbenik su individualne karakteristike pojedinca. To uključuje moralne vrijednosti, osobne uvjerenja, integritet, empatiju i svijest o moralnim posljedicama

<sup>40</sup> Ivaniš, M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja, op.cit.

<sup>41</sup> Ibidem.

vlastitih djela. Individualne karakteristike igraju važnu ulogu u formiranju etičnih stavova i moralnog kompasa pojedinca.

- Drugi čimbenik su strukturna obilježja poduzeća. Ovdje se misli na organizacijsku strukturu, politike, procedure i pravila koja su uspostavljena unutar poduzeća. Ako su pravila i procesi jasni, transparentni i podržavaju etičko ponašanje, veća je vjerojatnost da će pojedinci donositi etičke odluke.
- Treći čimbenik je poslovna kultura, klima i procesi rada. Poslovna kultura odnosi se na zajedničke vrijednosti, norme i stavove koji prevladavaju u organizaciji. Ako postoji snažna posvećenost etičnosti i integritetu na svim razinama organizacije, to može potaknuti i podržati etično ponašanje i odlučivanje. Također, važna je i klima koja se odnosi na atmosferu u kojoj se zaposlenici osjećaju sigurno izražavajući svoje mišljenje i postavljajući pitanja vezana za etiku. Proces rada, poput sustava nagrađivanja i nadzora, također mogu imati utjecaj na etično ponašanje jer odražavaju važnost koja se pridaje etičnosti unutar organizacije.

Svi ovi čimbenici međusobno su povezani i zajedno oblikuju etično ponašanje i odlučivanje pojedinca unutar organizacije. Razumijevanje njihove uloge ključno je za razvoj i promicanje etičke kulture u poslovnom okruženju.

### **3.1.2. Proces donošenja etične odluke**

Etičko odlučivanje je proces generiranja i implementacije etičkih odluka. Etičke odluke tendiraju da se pridržavaju zakonskih i stručnih standarda te pokazuju poštovanje prema relevantnim dionicima.<sup>42</sup> Dionicima mogu predstavljati kolege, nadređene, podređene, klijente ili kupce, investitore kao i širu društvenu zajednicu. Kako bi se shvatilo kako dolazi do etičkog odlučivanja, prvo je važno definirati što je etička odluka.

---

<sup>42</sup> Vidi detaljnije: DuBois, J. M., *Solving ethical problems: Analyzing ethics cases and justifying decisions*, Oxford University Press, New York, 2008.

Odluka se može smatrati etičkom ako zadovoljava tri osnovna načela<sup>43</sup>:

1. usklađenost,
2. suglasnost i
3. posljedice.

Ova načela nazivaju se "3 C" etičkog odlučivanja. Ta načela se primjenjuju ne samo na sam sadržaj odluke, već i na način na koji se odluka provodi.<sup>44</sup>

Sikavica proces donošenja etične odluke opisuje na način da on započinje identifikacijom i prepoznavanjem etičkog problema.<sup>45</sup> Nakon toga, korak je prikupljanje relevantnih činjenica koje mogu utjecati na problem i njegovo rješenje, kao i identifikacija osoba ili skupina uključenih u problem te razmatranje potencijalnih rješenja. Sljedeći korak uključuje procjenu mogućih rješenja iz različitih etičkih perspektiva, kao što su utilitaristički, individualistički, pravni i pravednosni kriteriji. Nakon toga, donosi se odluka prema najboljem kriteriju i provodi se implementacija te donesene odluke. Konačni korak obuhvaća kontrolu provedbe odluke i provjeru njezine ispravnosti.

Sikavica također prikazuje ovaj proces donošenja etične odluke u obliku dijagrama koji jasno ilustrira korake koje treba slijediti.<sup>46</sup> Ovaj dijagram pomaže u vizualizaciji cijelog procesa i olakšava razumijevanje svake faze. Kroz ovaj proces, pojedinac se potiče da promišlja o moralnim vrijednostima, različitim perspektivama i posljedicama svakog mogućeg rješenja. Ova strukturirana metoda donošenja odluka pomaže osigurati da se etičke odluke temelje na pravednosti, poštivanju i promicanju moralnih načela. Navedeno je i prikazano na sljedećoj shemi.

---

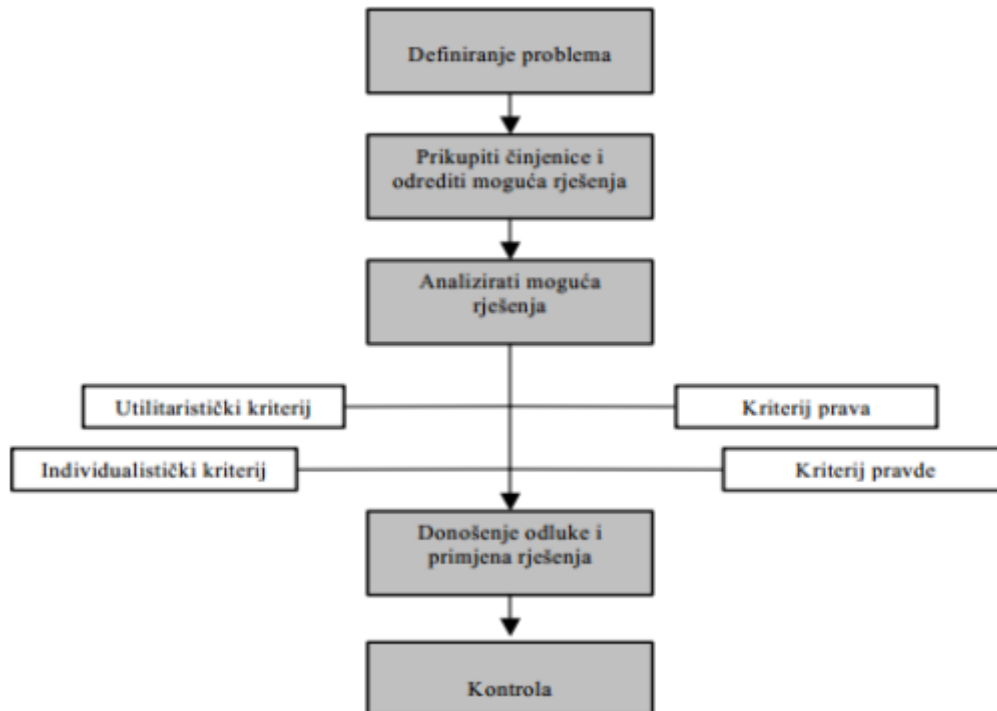
<sup>43</sup> Vidi detaljnije: Watts, L.L., Ethical decision making, U: Watts, L.L., Medeiros, K., McIntosh, T. i Mulhearn, T. Ethics Training for Managers (Giving Voice for Values), Routledge, London, 2020.

<sup>44</sup> Ibidem.

<sup>45</sup> Vidi detaljnije: Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., i Tipurić, D., Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999.

<sup>46</sup> Ibidem.

### Shema 3. Proces donošenja etične odluke



Izvor: Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D., Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., 121.str.

Dakle, proces donošenja etične odluke naglašava važnost pažljivog i temeljitog razmatranja moralnih pitanja prije nego što se donese konačna odluka. Identifikacija i prepoznavanje etičkog problema prvi su koraci u osvještavanju potrebe za djelovanjem. Prikupljanje relevantnih činjenica omogućuje bolje razumijevanje situacije i njenih mogućih posljedica. Također, važno je prepoznati sve uključene strane kako bi se osiguralo da se donesena odluka uzima u obzir njihove perspektive i interese. Procjena mogućih rješenja iz različitih etičkih kriterija pruža širu sliku i pomaže u balansiranju različitih vrijednosti i principa. Donošenje odluke prema najboljem kriteriju zahtijeva promišljeno vrednovanje i težnju ka pravednosti. Implementacija odluke i kontrola provedbe su ključne kako bi se osigurali dosljednost i integritet postupaka. Sveukupno, ovaj proces donošenja etične odluke pruža strukturu i smjernice za djelovanje na moralno odgovoran način, što je od vitalnog značaja za integritet i uspjeh organizacija i pojedinaca.

## 3.2. Neetično ponašanje u poslovanju

Potencijal za neetično ponašanje pojedinaca i organizacija je neograničen. Nažalost, ovaj potencijal se previše često ostvaruje. Primjerice, kad je *Manville Corporation* prikrila dokaze da udisanje azbesta ubija njihove zaposlenike, ili kada je Ford propustio ispraviti poznati nedostatak koji je činio da je Pinto vozilo ranjivo na eksplozije spremnika goriva nakon sudara s niskom brzinom.<sup>47</sup> Nažalost, neetičke prakse u organizacijama su prilično uobičajene. Međutim, što objašnjava neetičke postupke ljudi u organizacijama, konkretnije, zašto ljudi čine te neetičke postupke u kojima su pojedinci znali ili treba li znati da organizacija čini neetički čin?

Gellerman, navodi nekoliko uobičajenih racionalizacija koje se koriste kako bi se opravdalo neetično ponašanje<sup>48</sup>:

- Pretvaranje da ponašanje zapravo nije neetično ili ilegalno.
- Opravdavanje ponašanja tvrdnjom da je to zaista u interesu organizacije ili vas samih.
- Pretpostavljanje da je ponašanje u redu jer se ne očekuje da itko drugi ikada sazna za to.
- Očekivanje podrške i zaštite nadređenih ako se nešto pođe po zlu.

Dakle, Gerllerman navodi najčešće primjere u kojima se pojedinci pokušavaju opravdati za neetično ponašanje kroz različite racionalizacije. Važno je prepoznati da takve racionalizacije samo pridonose kontinuiranju neetičkog ponašanja i negativno utječu na organizacije i pojedince. Pretvaranje da neetično ponašanje nije stvarno neetično ili ilegalno predstavlja opasnu samoobmanu koja podriva moralne vrijednosti. Opravdavanje neetičkog ponašanja tvrdnjom da je u interesu organizacije ili pojedinca samo stvara koruptivno okruženje. Pretpostavka da je ponašanje u redu jer neće biti otkriveno od strane drugih je neodgovorno i štetno za povjerenje i integritet. Očekivanje podrške i zaštite nadređenih u slučaju neuspjeha odražava nedostatak osobne odgovornosti i podupire kulturu nekažnjivosti. Kako bi se izgradile

---

<sup>47</sup> Vidi detaljnije: Bucholz, R. A., *Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1989.

<sup>48</sup> Vidi detaljnije: Gellerman, S. W.: *Why "good" Managers Make Bad Ethical Choices*, Harvard Business Review, 1986.

etičke organizacije, svakako je važno prepoznati ove racionalizacije i aktivno raditi na promicanju odgovornosti, integriteta i transparentnosti u svim aspektima poslovanja.

### 3.2.1. Oblici neetičnog ponašanja

Kao što je već naglašeno, mnoge organizacije danas, u sklopu svog poslovanja idu i preko granice moralnog što je vrlo opasno i rizično, a može stvoriti i uvjerenje kod zaposlenika da određeno ponašanje, iako nije sasvim (ili uopće) etički ispravno, može biti prihvatljivo jer je zakonski dopustivo.<sup>49</sup> Nadalje, kako ističe Dujanić, često u poslovnoj etici vlada tzv. *moral uspjeha*, što podrazumijeva da je najvažnije uspjeti zbog čega se može olako prelaziti preko sumnjivih oblika poslovanja.<sup>50</sup>

Prema Čehok i suradnicima<sup>51</sup>, mogući oblici neetičkog ponašanja su sljedeći:

- Razni oblici prijevara 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 sredstva,
- 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,

---

<sup>49</sup> Vidi detaljnije: Dujanić, M., Poslovna etika u funkciji menadžmenta, Zbornik radova, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2003., 21 (1): 53-63.

<sup>50</sup> Ibidem.

<sup>51</sup> Vidi detaljnije: Čehok, I., Koprek, I. i sur., Etika – priručnik jedne discipline, Školska knjiga, Zagreb, 1996.

- Razni oblici uništavanja okoliša.

Prekoračenje granice moralnog ponašanja postaje sve češća pojava, što predstavlja izuzetnu opasnost i rizik za sve uključene. Ono što je posebno zabrinjavajuće jest činjenica da takvo ponašanje može stvoriti uvjerenje kod zaposlenika da je određeno neetičko postupanje prihvatljivo, samo zato što je zakonski dozvoljeno. Popis mogućih oblika neetičkog ponašanja koji su navedeni u tekstu izuzetno je alarmantan. Različiti oblici prijevara, korupcije, podmićivanja i zloupotrebe javnih sredstava samo su neki od problema s kojima se suočava poslovni svijet. Ovi oblici neetičkog postupanja narušavaju povjerenje u institucije i štete društvu kao cjelini. Važno je da organizacije i pojedinci prepoznaju važnost etičkog poslovanja i poduzmu konkretne korake kako bi promicali etičke standarde. Obrazovanje, usvajanje jasnih etičkih smjernica, podrška i primjeri vođa ključni su elementi u stvaranju okoline u kojoj se etički principi cijene i poštuju. Kako bi se izgradilo snažna i etički odgovorna radna sredina, potrebno je biti svjestan mogućih oblika neetičkog ponašanja i aktivno se boriti protiv njih.

### **3.2.2. Oblici kršenja etičkih normi u poslovanju**

Svaki pojedinac je dužan preispitivati svoje postupke prije svega prema vlastitoj savjesti<sup>52</sup>, a potom i prema savjesti drugih. Važno je uvijek imati na umu da djela osobe budu ispravna, pravedna i u skladu s pravnim propisima. Nepošteno ponašanje dovodi do kršenja pravnih normi, a time i etičkih principa. U kontekstu poslovanja, najučestaliji primjeri kršenja normi uključuju<sup>53</sup>:

- kriminal,
- poduzeće protiv zaposlenih,
- zaposleni protiv poduzeća,
- poduzeće protiv društva,
- državni organi protiv poduzeća,
- korupcija,

---

<sup>52</sup> Vidi detaljnije: Klose, A., Poduzetnička etika: kako danas?, Školska knjiga, Zagreb, 1996.

<sup>53</sup> Vidi detaljnije: Jurišić, S., Provedba poslovne etike na primjeru mesne industrije „Braća Pivac“, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Završni rad, 2017.



- zanemarivanje ekoloških problema, i
- zanemarivanje problema siromaštva u svijetu.

Kriminal predstavlja protupravno djelo ili postupak koji je moralno neprihvatljiv te predstavlja prijetnju za pojedince i širu društvenu zajednicu. On se tretira kao kazneno ili krivično djelo te se sankcionira zakonom. U okviru poslovnog konteksta, možemo identificirati tri glavne kategorije poslovnog kriminala: kriminalne aktivnosti među zaposlenicima unutar iste organizacije, kriminalne aktivnosti između različitih poduzeća te kriminalne aktivnosti usmjerene protiv društva kao cjeline.<sup>54</sup>

Ponašanje poduzeća koje se suprotstavlja interesima i pravima zaposlenika može imati ozbiljne posljedice, uključujući kršenje temeljnih ljudskih prava. To može obuhvaćati različite oblike nepoštivanja, kao što su kašnjenje s isplatom plaće, neisplate zaostalih plaća, nepravilno prijavljivanje radnika, nedovoljna zaštita na radu te nejednake plaće za muškarce i žene koji obavljaju isti posao, što predstavlja oblik diskriminacije. Takvi problemi unutar radnog okruženja često dovode do međusobnog nepovjerenja, povećanog pritiska na zaposlenike i bržeg težnje za postizanjem većeg profita. Važno je napomenuti da poduzeća koja se bave takvim praksama ne očekuju dugoročni uspjeh na tržištu.<sup>55</sup> Nepoštivanje prava zaposlenika i neetičko postupanje s radnom snagom mogu rezultirati nezadovoljstvom, demotivacijom te potencijalnom eskalacijom kriminalnih radnji među zaposlenicima. Ova situacija ukazuje na važnost etičkog upravljanja, poštivanja radnih normi i ljudskih prava te pridržavanja zakonskih propisa kao temelja za dugoročni uspjeh poduzeća. Zaposlenici mogu provoditi različite aktivnosti koje nisu etične i koje štete poduzeću. Takve aktivnosti uključuju primanje mita, krađu i prodaju zaštićenih informacija, manipulaciju troškovnika, zapošljavanje nekvalificiranih članova obitelji, krađu materijalnih dobara te nemar i neodgovornost pri obavljanju određenih poslova. Ove radnje predstavljaju samo neke od problema s kojima se poduzeće suočava zbog nedostatka etičnosti među zaposlenicima. Takve neetične radnje zaposlenika mogu nanijeti značajnu štetu poduzeću na financijskom, operativnom i reputacijskom planu.<sup>56</sup> Primanje mita i krađa zaštićenih informacija mogu narušiti konkurentske prednosti poduzeća, izlagati ga pravnim rizicima i ozbiljno naštetiti reputaciji.

---

<sup>54</sup> Ibidem.

<sup>55</sup> Ibidem.

<sup>56</sup> Ibidem.

Podešavanje troškovnika i zapošljavanje nekvalificiranih članova obitelji smanjuje učinkovitost i produktivnost poduzeća, dok krađa materijalnih dobara dovodi do financijskih gubitaka i poremećaja u poslovnim procesima. Nemar i neodgovornost pri obavljanju poslova mogu rezultirati pogreškama, kvalitativnim nedostacima proizvoda ili usluga te nezadovoljstvom klijenata.

Poduzeća mogu provoditi različite kriminalne aktivnosti koje štete društvu u cjelini, poput namještanja cijena, podmićivanja, otkrivanja povjerljivih informacija, nemarnog odlaganja opasnih otpada, proizvodnja i prodaja opasnih ili neispravnih proizvoda, nepoštivanja sigurnosnih mjera i standarda, vrijeđanja konkurentskih proizvoda ili pak krađe ideja i reklama za proizvode.<sup>57</sup>

Sukobi između državnih organa i poduzeća predstavljaju još jedan oblik kršenja etičkih normi s negativnim utjecajem na poduzeća, iako se rijetko javno spominje. Postoje mnogi slučajevi u kojima poduzetnici izražavaju prigovore da državni organi pružaju preferencijalni tretman drugim poduzetnicima na temelju njihove političke pripadnosti.<sup>58</sup> Osim toga, postoje i primjeri skrivenog ili otvorenog političkog uplitanja političara i države u poslovne odluke poduzeća. Takvo miješanje politike i poslovnih interesa može dovesti do nepravedne konkurencije, nepoštenih uvjeta poslovanja i korupcije.

Korupcija predstavlja najrasprostranjeniju i najstariju pojavu u gospodarstvima većine država te ima štetan utjecaj na društvo u cjelini. U većini slučajeva, korupcija se odnosi na primanje mita u obliku materijalnih ili financijskih naknada za pružanje nemoralnih ili protuzakonitih usluga. Korupcija se definira kao nepravedno stjecanje profita koje pojedinac ne zaslužuje svojim poslovnim sposobnostima, već kroz podmićivanje utjecajnih osoba.<sup>59</sup> Ova pojava izaziva ozbiljne posljedice u društvu, uključujući narušavanje vladavine prava, smanjenje povjerenja u institucije, iskrivljavanje tržišnog natjecanja te ograničavanje socijalne i ekonomske razvoja. Korupcija destabilizira ekonomiju, smanjuje učinkovitost javnih usluga i infrastrukture, te stvara nejednakosti u raspodjeli resursa. Također potkopava temeljne vrijednosti integriteta, pravednosti i etičnosti u poslovanju.

---

<sup>57</sup> Ibidem.

<sup>58</sup> Ibidem.

<sup>59</sup> Vidi detaljnije: Žugaj, M. i Brčić, R., Menadžment, Varteks tiskara, Varaždin, 2003.

Zanemarivanje ekoloških problema predstavlja ne samo etički problem, već i širi društveni i ekonomski problem. Kako bismo riješili ove probleme, važno je povećati svijest o važnosti očuvanja okoliša i zajedno tražiti rješenja. Neki proizvođači su se pokušali nemoralno koristiti ekološkim imidžem kako bi ostvarili brzu zaradu, no nastojalo se suzbiti takvo ponašanje u što kraćem roku.<sup>60</sup> Zanemarivanje ekoloških problema ima ozbiljne posljedice po okoliš, društvo i gospodarstvo. To uključuje uništavanje prirodnih resursa, zagađenje zraka, vode i tla, gubitak biološke raznolikosti te klimatske promjene. Ovi problemi imaju negativan utjecaj na zdravlje ljudi, održivost ekosustava, kvalitetu života i ekonomski razvoj.

Zanemarivanje problema siromaštva u svijetu zahtijeva ne samo ekonomsku i političku, već i moralnu intervenciju. Najsiromašnijim zemljama treba pružiti pomoć temeljenu na moralnim vrijednostima. Neetička, nemoralna i neodgovorna politika koja zanemaruje probleme siromaštva može izazvati brojne negativne posljedice, kao što su povećanje nezakonitih aktivnosti radi preživljavanja, krijumčarenje ljudi i masovno iseljavanje stanovništva iz zemalja u razvoju u bogate zemlje.<sup>61</sup>

### **3.3. Društveno odgovorno poslovanje kao važna komponenta etičkog poslovanja**

Društvena odgovornost poduzeća i poslovna etika imaju ključnu ulogu u organizaciji i pružaju mnoge koristi poduzećima. Svako poduzeće treba usvojiti društvenu odgovornost i poslovnu etiku kako bi ostvarilo uspjeh u poslovanju i imalo jasne koristi od toga. Prasad<sup>62</sup> ističe neke bitne odrednice društveno odgovornog poslovanja:

- Društvena odgovornost poduzeća pomaže u poboljšanju javnog imidža jer potrošači donose odluke prilikom kupnje ili korištenja nečega i tada se usredotočuju na javni imidž poduzeća. To se može postići na mnogo načina, poput angažiranja osoblja i pružanja sat vremena tjedno za dobrotvorne svrhe i slično. S druge strane, poslovna etika pomaže u definiranju načina djelovanja poduzeća unutar organizacijskog

---

<sup>60</sup> Jurišić, S. Provedba poslovne etike na primjeru mesne industrije „Braća Pivac“, op.cit.

<sup>61</sup> Ibidem.

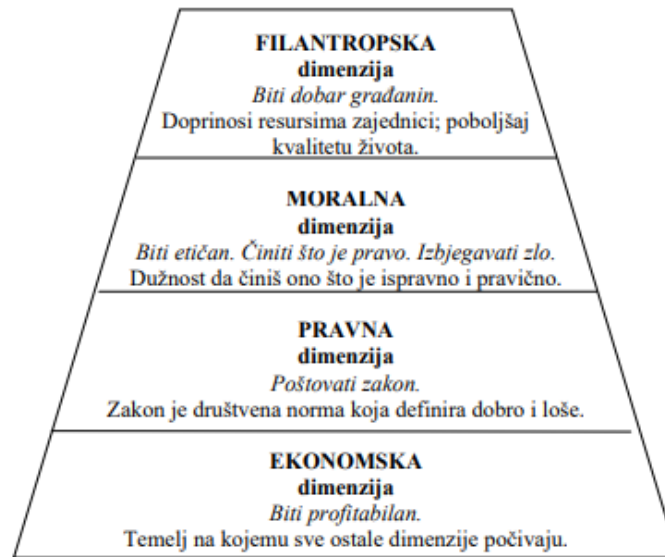
<sup>62</sup> Vidi detaljnije: Prasad, P., The Importance of Corporate Social Responsibility and Business Ethics, International Journal of Trend in Scientific Research and Development, 2020., 4 (5): 799-801.

okruženja. To čini da se organizacija ponaša dobro prema drugim zaposlenicima, kupcima i javnosti te pomaže u postizanju cjelokupnog javnog imidža i odgovornosti prema unutarnjim i vanjskim čimbenicima organizacije.

- Društvena odgovornost poduzeća pomaže u povećanju svijesti o brendu i prepoznatljivosti ako se poduzeće posvećuje praksama poslovne etike, budući da to pomaže u stvaranju svijesti putem širenja vijesti i tako će više ljudi čuti o brendu, što definitivno stvara sliku brenda među tržištem i potrošačima te ih potiče da se okrenu proizvodima i uslugama tog poduzeća.
- Prihvatanjem društvene odgovornosti poduzeća i poslovne etike može se dobiti prednost nad konkurencijom jer poduzeće može sebe predstaviti kao organizaciju koja se posvećuje praćenju društvene odgovornosti poduzeća i poslovne etike te ide korak dalje tako da uzima u obzir društvene i okolišne faktore i razlikuje se od ostalih konkurenata.
- Društvena odgovornost poduzeća i poslovna etika pomažu u stvaranju visokog angažmana zaposlenika jer zaposlenici uvijek žele raditi i uživati u radu za poduzeće koje ima dobar imidž u javnosti. Svakako je vjerojatnije da će poduzeće zadržati zaposlenike ako slijedi i osigurava ljudska prava unutar organizacije.

Kad je riječ o dimenzijama društveno odgovornog poslovanja, one su prikazane na sljedećoj shemi.

#### **Shema 4. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja**



Izvor: Carrol, A., A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 1979., 4 (4): 497.–505.

S povijesnog aspekta, poslovna organizacija je izvorno bila osnovna ekonomska jedinica u društvu, sa svrhom proizvodnje dobara i pružanja usluga koje su bili potrebni i željeni potrošačima, uz ostvarivanje profita. S vremenom je pojam profita evoluirao u ideju maksimiziranja profita, što predstavlja trajnu vrijednost poduzeća. Stoga, ekonomska odgovornost je na vrhu piramide društvene odgovornosti jer je temeljni uvjet za rad i opstanak poslovnih subjekata.<sup>63</sup>

Nadalje, poslovnim organizacijama se danas postavljaju očekivanja koja nadilaze jednostavno maksimiziranje profita. Uz to, očekuje se da poslovanje bude usklađeno s zakonima i propisima donesenim od strane saveznih, državnih i lokalnih vlasti, koji predstavljaju temeljna pravila po kojima poslovanje mora djelovati. Pravna odgovornost odražava ideju uređene etike jer utjelovljuje osnovne principe poštenog poslovanja koje su uspostavili zakonodavci. Ona se smatra sljedećim slojem u piramidi društvene odgovornosti zbog svoje povijesne evolucije, ali i zbog toga što je suštinski povezana s ekonomskom odgovornošću kao osnovnim načelom slobodnog poduzetništva.<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Vidi detaljnije: Crane, A., Matten, D. i Spence, L., *Corporate Social Responsibility*, University of Cambridge: Routledge, 2016.

<sup>64</sup> Ibidem.

Također, etičke odgovornosti u poslovanju obuhvaćaju aktivnosti i prakse koje se očekuju ili zabranjuju od strane društva, iako nisu nužno regulirane zakonom. One se temelje na standardima, normama i očekivanjima koja odražavaju brigu za pravednost i moralna prava dionika, uključujući potrošače, zaposlenike, dioničare i zajednicu.<sup>65</sup> Promjene u društvenim vrijednostima, poput zaštite okoliša, građanskih prava i potrošačkih zahtjeva, često prethode uspostavi zakona i propisa. One služe kao etički pokazatelji i poticaj za kasnije donošenje zakona. Etičke odgovornosti također uključuju prihvaćanje novih vrijednosti i normi koje društvo očekuje od poslovanja, često nadilazeći minimalne zakonske zahtjeve.

Filantropija se odnosi na korporativne akcije koje ispunjavaju očekivanja društva i predstavljaju poduzeća kao *dobre 'korporativne' građane*. Ovo uključuje aktivno sudjelovanje u programima i inicijativama koje promiču dobrobit ljudi. Primjeri filantropije uključuju financijske donacije, volontiranje te podršku umjetnosti, obrazovanju i zajednici.<sup>66</sup> Glavna razlika između filantropije i etičke odgovornosti leži u tome što poduzeća nisu obvezna biti filantropska. Iako zajednice očekuju da poduzeća pruže financijska sredstva, opremu i vrijeme svojih zaposlenika za humanitarne programe, ne smatraju ih neetičnima ako to ne čine. Stoga, filantropija je dobrovoljni akt poduzeća, visoko cijenjen i poželjan, ali manje važan od ostalih dimenzija društvene odgovornosti.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Ibidem.

<sup>66</sup> Ibidem.

<sup>67</sup> Ibidem.

## **4. PITANJE ETIČNOSTI TRGOVAČKIH LANACA NAKON UVOĐENJA EURA KAO SLUŽBENE VALUTE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Uvođenje eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj predstavljao je značajan korak u integraciji u europsko gospodarsko i monetarno područje. Ovaj proces donio je sa sobom i brojne promjene, uključujući i utjecaj na trgovinske lance koji su ključni akteri u maloprodajnom sektoru. Uz ekonomske aspekte, pitanje etičnosti trgovinskih lanaca dobiva sve veću pažnju, posebno u kontekstu zaštite potrošača, poštivanja radnih uvjeta, održivosti i društvene odgovornosti. U ovom poglavlju analizirat će se etički izazovi s kojima se trgovinski lanci suočavaju nakon uvođenja eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj.

### **4.1. Zakon o uvođenju eura**

Stupanjem na snagu Zakona o uvođenju eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj 15. srpnja 2022. godine, implementirana su jasna pravila i smjernice vezane uz proces uvođenja eura. Zakon regulira različite aspekte kao što su preračunavanje, opskrba i zamjena gotovog novca kune za gotov novac eura, dvojno iskazivanje, primjena načela neprekidnosti pravnih instrumenata, proračuni, financijski planovi, poslovne knjige, financijski izvještaji te nadzor nad primjenom Zakona o uvođenju eura. Također, Zakon uključuje odredbe vezane uz prekršajne sankcije koje se primjenjuju u slučaju kršenja propisa u vezi s uvođenjem eura.<sup>68</sup>

Prema Zakonu o uvođenju eura navedena su sljedeća temeljna načela uvođenja eura<sup>69</sup>:

- Načelo zaštite potrošača – obuhvaća nekoliko „pod-načela“: preračunavanje cijena i drugih novčanih iskaza vrijednosti se provodi bez naknade, primjenom fiksnog tečaja konverzije prema pravilima za preračunavanje i zaokruživanje iz Zakona; potrošač ne smije biti financijski oštećen prilikom preračunavanja, te mu se osigurava ista ili povoljnija situacija nego što bi bila da euro nije uveden; potrošaču se pružaju pravodobne, jasne i točne informacije o zamjeni gotovog novca kune za gotov novac

---

<sup>68</sup> Zakon o uvođenju eura kao službene valute u RH. NN 57/2022. Dostupno na: <https://zakon.hr/z/3157/Zakon-o-uv%C4%91enju-eura-kao-slu%C5%BEbene-valute-u-Republici-Hrvatskoj> (10.05.2023.).

<sup>69</sup> Ibidem.

eura, kao i sve bitne informacije o preračunavanju i iskazivanju cijena i drugih novčanih iskaza vrijednosti.

- Načelo zabrane neopravdanog povećanja cijena - ističe da je poslovnim subjektima, kreditnim institucijama, kreditnim unijama, institucijama za platni promet, institucijama za elektronički novac, drugim vjerovnicima sukladno propisu o potrošačkom kreditiranju, Hrvatskoj banci za obnovu i razvitak, pružateljima financijskih usluga i tijelima javne vlasti prilikom uvođenja eura strogo zabranjeno neopravdano povećavati cijene robe ili usluga prema potrošačima.
- Načelo neprekidnosti pravnih instrumenata - postupak uvođenja eura ne utječe na valjanost postojećih pravnih instrumenata u kojima se navodi kuna u skladu s člankom 3. Uredbe (EZ) br. 1103/97.
- Načelo učinkovitosti i ekonomičnosti - uvođenje eura i svi postupci i aktivnosti koji iz toga proizlaze provode se na način da se svima osigura što jednostavnije postupanje uz što manje troškova.
- Načelo transparentnosti i informiranosti - informacije o uvođenju eura trebaju biti jasne, razumljive, dostupne, čitljive i vidljive.

Kad je riječ o općim pravilima o primjeni eura u Republici Hrvatskoj, prema Zakonu o uvođenju eura kao službene valute, navedene su sljedeće stavke<sup>70</sup>:

- Euro je službena novčana jedinica i zakonsko sredstvo plaćanja u Republici Hrvatskoj,
- Iznosi navedeni u kuni u pravnim instrumentima smatraju se iznosima u euru uz primjenu fiksnog tečaja konverzije i sukladno pravilima za preračunavanje i zaokruživanje iz ovoga Zakona,

---

<sup>70</sup> Ibidem.



- Pozivanje na kunu bez navođenja iznosa u pravnim instrumentima smatra se pozivanjem na euro,
- Vrijednosti i iznosi na potvrdi, uvjerenju, izvratku i drugim javnim ispravama o činjenicama o kojima tijelo javne vlasti i drugi vode službenu evidenciju, za razdoblja prije uvođenja eura, iskazuju se u kuni,
- Iznosi navedeni u pravnim instrumentima u euru koji se do dana uvođenja eura preračunavaju u kunsku protuvrijednost prema srednjem tečaju Hrvatske narodne banke ili drugom tečaju banke smatraju se iznosima u euru,
- Iznimno od stavka 2. ovoga članka, nominalna vrijednost vrijednosnih papira te udjela i uloga u drugim subjektima i odgovarajućim registrima preračunava se na način utvrđen u dijelu šestom glavi V. ovoga Zakona,
- Odredba stavka 2. ovoga članka primjenjuje se i na opće akte tijela javne vlasti i na pojedinačne akte tijela javne vlasti koja donose u prekršajnim i upravnim postupcima,
- Numizmatička euro-kovanica izdana u Republici Hrvatskoj zakonsko je sredstvo plaćanja samo u Republici Hrvatskoj, a nije izdana radi puštanja u optjecaj.

Uvođenjem Zakona o uvođenju eura, uspostavljene su čvrste smjernice i zaštite za potrošače te poslovne subjekte tijekom tranzicije na euro kao službenu valutu. Zakon pruža jasna pravila koja sprječavaju neopravdano povećanje cijena i osiguravaju transparentnost i pravovremene informacije potrošačima tijekom zamjene novca i preračunavanja vrijednosti. Uz načela zaštite potrošača, zabrane nepoštenih praksi i smjernice za očuvanje ekonomičnosti, Zakon o uvođenju eura trebao je osigurati učinkoviti prijelaz na euro kao službenu valutu u Republici Hrvatskoj. Kroz primjenu načela neprekidnosti pravnih instrumenata, transparentnosti i informiranosti, te zaštite potrošača, Zakon o uvođenju eura trebao bi jamčiti povoljno okruženje za uspješno usvajanje i korištenje eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj. Konačno, stupanjem na snagu Zakona o uvođenju eura, postavljeni su čvrsti temelji koji osiguravaju stabilnost i dosljednost u primjeni eura te olakšavaju svim dionicima prilagodbu na novi monetarni sustav.

## 4.2. Uvođenje dvojnog iskazivanja cijena u trgovačkim lancima

Počevši od 5. rujna 2022. godine, svi poslovni subjekti su bili obvezni dvojno iskazivati svoje financijske izvještaje i cijene proizvoda i usluga u euru i kuni, koristeći fiksni tečaj konverzije. Ovo razdoblje obveznog dvojnog iskazivanja će trajati sve do 31. prosinca 2023. godine. Dvojno iskazivanje cijena podrazumijeva da se cijene robe, usluga i ostalih financijskih izraza istovremeno prikazuju u euru i kuni koristeći fiksni tečaj konverzije. Prema odluci Vijeća Europske unije o usvajanju eura u Hrvatskoj, fiksni tečaj konverzije iznosi 7,53450 kuna za 1 euro.<sup>71</sup> Razdoblje dvojnog optjecaja započet će danom uvođenja eura i trajat će 2 tjedna, počevši od 1. siječnja 2023. u 00:00, zaključno s 14. siječnjem 2023. u 24:00. Dvojni optjecaj označava period tijekom kojeg će se kod gotovinskih transakcija istovremeno koristiti euro i kuna kao zakonsko sredstvo plaćanja.<sup>72</sup> Drugim riječima, tijekom tog razdoblja, euro i kuna će biti u opticaju istovremeno.

Prema Zakonu o uvođenju eura kao službene valute, sljedeći subjekti su obvezni dvojno iskazivati cijene<sup>73</sup>:

- Poslovni subjekt, kreditna institucija, kreditna unija, institucija za platni promet, institucija za elektronički novac, drugi vjerovnik sukladno propisu kojim se uređuje potrošačko kreditiranje, Hrvatska banka za obnovu i razvitak i pružatelj financijskih usluga imaju obvezu dvojnog iskazivanja prema potrošačima u Republici Hrvatskoj.
- Obveza dvojnog iskazivanja iz ovoga dijela Zakona ne odnosi se prema fizičkoj osobi koja djeluje:
  - kao suvlasnik stambene zgrade ili predstavnik suvlasnika stambene zgrade
  - u okviru političke aktivnosti i/ili političke promidžbe i/ili
  - u okviru gospodarske djelatnosti koja nije registrirana kao trgovačka, poslovna, obrtnička ili profesionalna djelatnost.

---

<sup>71</sup> Hrvatska odvjetnička komora (HOK), 2022. Zakon o uvođenju eura u Republici Hrvatskoj i dvojno iskazivanje cijena i drugih novčanih iskaza vrijednosti. Dostupno na: [https://www.hok.hr/sites/default/files/article-docs/2022-12/Sa%C5%BEetak\\_Zakon%20o%20uvo%C4%91enju%20eura%20-%20kratke%20upute.pdf](https://www.hok.hr/sites/default/files/article-docs/2022-12/Sa%C5%BEetak_Zakon%20o%20uvo%C4%91enju%20eura%20-%20kratke%20upute.pdf) (20.05.2023.).

<sup>72</sup> Ibidem.

<sup>73</sup> Zakon o uvođenju eura kao službene valute u RH, op.cit.

- Tijelo javne vlasti ima obvezu dvojnog iskazivanja u skladu s člancima 44. do 51. ovoga Zakona.
- Poslodavac prilikom dostave isprave o isplati plaće i drugih iznosa koji se isplaćuju radniku ima obvezu dvojnog iskazivanja na način utvrđen u članku 52. stavku 1. ovoga Zakona.
- U ugovoru o djelu i u autorsko pravnom ugovoru naručitelj ima obvezu dvojnog iskazivanja.
- Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje ili drugi subjekt koji dostavlja obavijest o mirovinskim primanjima ima obvezu dvojnog iskazivanja na način utvrđen u članku 52. stavku 4. ovoga Zakona.

Nadalje, poslovni subjekt dužan je u razdoblju dvojnog iskazivanja iz članka 43. stavka 1. Zakona o uvođenju eura kao službene valute dvojno iskazati cijenu robe i usluge na jasan, čitljiv, vidljiv i lako uočljiv način u euru i kuni uz primjenu fiksnog tečaja konverzije i sukladno pravilima za preračunavanje i zaokruživanje iz ovoga Zakona<sup>74</sup>:

- u poslovnoj prostoriji na prodajnom mjestu ili na robi odnosno na cjeniku ako se radi o usluzi,
- na internetskoj stranici,
- u ponudi ili ugovoru na trajnom mediju,
- u obavijesti koja se potrošaču daje prije ili tijekom sklapanja ugovora izvan poslovne prostorije i ugovora na daljinu,
- tijekom oglašavanja u bilo kojem obliku kojim se nudi prodaja robe ili usluge,

---

<sup>74</sup> Ibidem.

- u opomeni i drugoj obavijesti o nepodmirenom dugu koja se dostavlja potrošaču ukupan iznos duga,
- putem drugih oblika iskazivanja cijena.

Zakon o uvođenju eura uvodi određene propise za preračunavanje valuta, gdje se koristi puni brojčani iznos fiksnog tečaja konverzije zaokružen na dvije decimalne znamenke temeljem treće decimalne znamenke.

Sljedeća tablica prikazuje primjer preračunavanja cijena, odnosno novčanog iskaza vrijednosti i zaokruživanje na dvije decimale uz primjenu fiksnog tečaja<sup>75</sup>.

**Tablica 1. Primjer preračunavanja cijena**

<b>Cijena/Novčani iskaz vrijednosti u KUNAMA</b>	<b>Cijena/novčani iskaz u eurima prije zaokruživanja</b>	<b>Cijena/Novčani iskaz u eurima nakon zaokruživanja</b>
59,99 kn	7,9620412 eur	7,96 eur
239,36 kn	31,7685314 eur	31,77 eur
0,04 kn	0,0053089 eur	0,01 eur

Izvor: Hrvatska odvjetnička komora (HOK). 2022. Zakon o uvođenju eura u Republici Hrvatskoj i dvojno iskazivanje cijena i drugih novčanih iskaza vrijednosti. Dostupno na:

[https://www.hok.hr/sites/default/files/article-docs/2022-12/Sa%C5%BEetak\\_Zakon%20o%20uvo%C4%91enju%20eura%20-%20kratke%20upute.pdf](https://www.hok.hr/sites/default/files/article-docs/2022-12/Sa%C5%BEetak_Zakon%20o%20uvo%C4%91enju%20eura%20-%20kratke%20upute.pdf)  
(20.05.2023.).

---

<sup>75</sup> 1 EUR =7,53450 HRK

Kako se može primijetiti na Tablici 1, prilikom preračunavanja, primjenjuje se sljedeće matematičko pravilo zaokruživanja<sup>76</sup>:

- Ako je treća decimalna znamenka manja od pet, druga decimalna znamenka ostaje nepromijenjena.
- Ako je treća decimalna znamenka jednaka ili veća od pet, druga decimalna znamenka se povećava za jedan.

Kako bi se umanjila zabrinutost vezana uz moguće neopravdano povećanje cijena, posebno kod određenih potrošača tijekom uvođenja eura, svi poslovni subjekti koji izravno posluju s potrošačima pozvani su da pristupe Etičkom kodeksu. Pristupom ovom kodeksu, poslovni subjekti se obvezuju da neće neopravdano povećavati maloprodajne cijene te da će pravilno preračunavati i iskazivati cijene i druge novčane iznose. Dodatno, poslovni subjekti koji pristupe Etičkom kodeksu imaju pravo koristiti vizualnu identifikacijsku oznaku (logotip i slogan) Etičkog kodeksa na svojim prodajnim mjestima i mjestima pružanja usluga.

### **4.3. Učinci uvođenja eura na kretanje potrošačkih cijena i percepciju inflacije**

Uvođenje eura kao službene valute ima značajan utjecaj na kretanje potrošačkih cijena i percepciju inflacije. Ova promjena valute može izazvati određene učinke na troškove i vrijednost proizvoda i usluga koje potrošači plaćaju. Razumijevanje tih učinaka i njihov utjecaj na potrošačku percepciju inflacije ključno je za analizu ekonomskog stanja i prilagodbu na novu monetarnu situaciju. Stoga je važno istražiti kako uvođenje eura može utjecati na kretanje cijena i kako se to odražava na percepciju inflacije među potrošačima.

Hrvatska bi mogla ostvariti značajne i dugoročne koristi od uvođenja eura. Ove koristi proizlaze iz smanjenja rizika za makroekonomsku i financijsku stabilnost, povoljnijih uvjeta financiranja i nižih transakcijskih troškova. Navedene koristi bi trebale pridonijeti snažnijem gospodarskom

---

<sup>76</sup> Hrvatska odvjetnička komora (HOK), Zakon o uvođenju eura u Republici Hrvatskoj i dvojno iskazivanje cijena i drugih novčanih iskaza vrijednosti, op.cit.

rastu, povećanoj ekonomskoj učinkovitosti te bi trebale privući veći broj investicija u Hrvatsku. Zbog visokog stupnja *euroizacije*, koristi od uvođenja eura u Hrvatskoj mogu biti relativno veće nego u drugim državama članicama.<sup>77</sup>

Prednosti ulaska Hrvatske u euro područje obuhvaćaju niže transakcijske troškove, sudjelovanje u raspodjeli monetarnog prihoda Euro-sustava, mogućnost zaduživanja kod Europskog mehanizma za stabilnost, niže kamatne stope, poticaj međunarodnoj razmjeni i investicijama te uklanjanje valutnog rizika. Unatoč tome što euro još nije službena valuta, već je duboko ukorijenjen u hrvatskom gospodarstvu. Postoje brojni razlozi za to. Hrvatska je mala zemlja, ali gospodarski je otvorena i snažno integrirana u trgovinske odnose s državama euro područja i ostalim članicama Europske unije. Tri četvrtine njezine vanjskotrgovinske razmjene odnosi se na trgovinu s članicama EU-a. Financijska integracija Hrvatske s euro područjem je također izražena, budući da oko 75% aktivnosti bankovnog sustava pripada bankovnim grupacijama sa sjedištem u državama euro područja.<sup>78</sup>

Hrvatska je također visoko *euroizirana* zemlja, s približno tri četvrtine ukupnih štednih depozita u bankama nominiranih u eurima. *Euroizacija* nije nova pojava u Hrvatskoj i povezana je s povijesnim razdobljima visoke monetarne nestabilnosti koja su potaknula građane da štede u stranoj valuti kako bi zaštitili realnu vrijednost svoje financijske imovine. Nekada je to bila njemačka marka, a nakon zamjene euro je preuzeo tu ulogu. Sve navedene činjenice ukazuju na potrebu brzog uvođenja eura u Hrvatsku, budući da specifičnosti hrvatskog gospodarstva u velikoj mjeri povećavaju ekonomske koristi tog koraka, dok istodobno umanjuju povezane troškove i eventualne rizike. U tom kontekstu, ekonomske koristi znatno nadmašuju moguće troškove uvođenja eura u Hrvatsku, kako u kratkoročnom, tako i u dugoročnom razdoblju.

Kad je riječ o benefitima prelaska na euro, jedna od izravnih koristi je nestanak troškova pretvaranja valuta, što predstavlja direktnu korist za poduzeća i građane. Povećana usporedivost i predvidljivost cijena mogu olakšati poslovno planiranje, eliminirati cjenovne anomalije te potaknuti povećanje investicija i međunarodne trgovine.<sup>79</sup> Osim toga, posredni učinci tržišne

---

<sup>77</sup> Vidi detaljnije: InSOLVE, 2022., Učinci uvođenja eura na kretanje potrošačkih cijena i percepciju inflacije. Dostupno na: <https://www.insolve.hr/literatura/2/51140> (25.05.2023.).

<sup>78</sup> Ibidem.

<sup>79</sup> Ibidem.

integracije mogu dovesti do pada cijena dobara koja su bila relativno visoka prije pridruživanja monetarnoj uniji, zbog jače konkurencije.

S druge strane, teoretski konvergencija i veća usporedivost cijena mogu imati i neželjene učinke. Cijene se ne moraju konvergirati na niže, već mogu konvergirati na više, na štetu potrošača. Poseban oblik ovog učinka je tzv. efekt zaokruživanja, kada proizvođači i trgovci koriste zaokruživanje prema gore kako bi iskoristili konverziju za povećanje profita, zbog različitih struktura denominacija stare i nove valute.

Naravno, uz uvođenje eura povezani su i određeni rizici, kao što su jednokratno povećanje potrošačkih cijena, gubitak samostalne monetarne politike, rizik od prekomjernog priljeva kapitala i rasta makroekonomskih neravnoteža, jednokratni troškovi konverzije, prijenos sredstava Europskoj središnjoj banci te uplata sredstava u kapital Europskog mehanizma za stabilnost.<sup>80</sup>

Na temelju iskustava drugih zemalja članica koje su već uvele euro, očekuje se da će učinak konverzije na ukupnu inflaciju potrošačkih cijena u Hrvatskoj biti blag. Procjenjuje se da će učinak konverzije u Hrvatskoj iznositi između 0,20 i 0,23 postotna boda u polugodišnjem razdoblju prije i poslije konverzije.<sup>81</sup> Konverzija valute u euro u zemljama euro područja imala je blag utjecaj na ukupnu inflaciju mjerenu indeksom potrošačkih cijena. Povećanje cijena bilo je malo izraženije u uslužnom sektoru i kod određenih dobara koja se često kupuju. Dakle, primjetan rast cijena zbog konverzije zabilježen je samo kod manjeg broja proizvoda, uglavnom u uslužnom sektoru kao što su restorani, kafići, smještaj, frizerske usluge, popravci, kemijsko čišćenje, rekreacija i sportske usluge. Njihov udio u ukupnom indeksu potrošačkih cijena je relativno mali, pa je utjecaj tih povećanja na ukupni indeks bio blag.

Građani u Hrvatskoj, slično kao i u drugim zemljama koje su uvele euro ili se obvezale na to, izražavaju strahove od mogućih zloupotreba pri određivanju cijena. Kako bi se to spriječilo, cijene su bile i bit će istaknute u staroj i novoj valuti. To će olakšati preračunavanje cijena i identificiranje neopravdanog rasta. Također, medijski pritisak na trgovce koji neopravdano podižu cijene može biti učinkovit. Prethodna iskustva su pokazala da velika poduzeća pokušavaju izbjeći negativno medijsko izvještavanje te čak smanjuju cijene kako bi ostvarila konkurentne prednosti. Analize ukazuju da će učinak konverzije valute na rast potrošačkih

---

<sup>80</sup> Ibidem.

<sup>81</sup> Ibidem.

cijena u Hrvatskoj biti blag i jednokratn, slično kao i kod drugih zemalja koje su konvertirale svoje nacionalne valute u euro.<sup>82</sup>

Iskustva zemalja koje su već uvele euro uglavnom pokazuju da su potrošači smatrali povećanje inflacije privremenim, s obzirom na to da se istodobno nije povećala očekivana inflacija i nije došlo do narušavanja stabilnosti cijena. Povećanje percipirane inflacije bilo je manje izraženo prilikom konverzije u novim članicama, što se djelomično može pripisati informativnim kampanjama i drugim mjerama koje su informirale i zaštitile potrošače te potaknule poduzeća na ispravno određivanje cijena.

---

<sup>82</sup> Ibidem.



#### 4.4. Usporedba rasta cijena u Republici Hrvatskoj s drugim zemljama Europske Unije

Usporedba rasta cijena u Republici Hrvatskoj s drugim zemljama Europske Unije pruža uvid u ekonomsku situaciju i inflacijske trendove u različitim gospodarstvima. Analizirajući kretanje potrošačkih cijena, mogu se sagledati razlike u inflacijskom pritisku, utjecaju monetarne politike i drugih faktora koji oblikuju ekonomsku stabilnost i kupovnu moć građana. U ovom kontekstu, usporedba omogućuje bolje razumijevanje položaja Republike Hrvatske unutar EU-a te utjecajnih čimbenika na rast cijena.

Budući da prosječna neto primanja utječu na kupovnu moć građana, sljedeća tablica prikazuje usporedbu prosječnih mjesečnih neto primanja u Hrvatskoj, Sloveniji, Italiji i Njemačkoj.

*Tablica 2. Usporedba prosječnih mjesečnih neto primanja*

	Hrvatska	Slovenija	Italija	Njemačka
Samac bez djece	866,00	1216,77	1917,75	2737,51
Par s jednom plaćom, s dvoje djece	1022,29	1523,21	2257,40	3545,43
Par s dvije plaće bez djece	1731,85	2433,54	3835,50	5475,03
Par s dvoje djece i dvije plaće	1865,07	2613,92	4037,40	5963,70

Izvor: Eurostat, 2022. Dostupno na:

[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc\\_di03/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc_di03/default/table?lang=en) (25.05.2023.).

Prema Tablici 2 se može primijetiti da Hrvatska ima najniža mjesečna neto primanja, u usporedbi s druge tri zemlje. U nastavku slijedi tablica koja prikazuje usporedbu cijena u Hrvatskoj sa zemljama Europske unije.

**Tablica 3. Usporedba cijena**

	<b>Hrvatska</b>	<b>Slovenija</b>	<b>Italija</b>	<b>Njemačka</b>	<b>Slovačka</b>
<b>Mlijeko (1l)</b>	1,00	1,04	1,20	1,02	0,80
<b>Kruh (500 g)</b>	1,02	1,36	1,69	1,73	1,00
<b>Jaja (12 kom)</b>	2,44	2,49	2,93	2,67	2,32
<b>Pileći file (1 kg)</b>	7,91	7,93	9,09	7,85	5,73
<b>Crveno meso (1 kg)</b>	9,79	10,65	15,19	14,50	10,97
<b>Riža (1 kg)</b>	1,96	1,74	2,03	2,02	1,36
<b>Banane (1 kg)</b>	1,36	1,37	1,66	1,63	1,54
<b>Krumpir (1 kg)</b>	0,81	0,95	1,30	1,59	0,90
<b>Jabuke (1 kg)</b>	1,27	1,76	1,91	2,49	1,44
<b>Par traperica</b>	72,46	76,29	83,14	82,12	67,45
<b>Par tenisica</b>	72,02	76,29	83,14	82,12	67,45
<b>Ulaznica u kino</b>	5,84	7,00	9,00	12,00	7,00
<b>Večera za dvoje</b>	39,81	40,00	60,00	50,00	32,00
<b>Točeno pivo u kafiću (0,5 l)</b>	2,39	2,70	5,00	4,00	1,79
<b>Gazirani sok u kafiću</b>	2,03	2,16	2,24	2,52	1,55
<b>Prosječna plaća:</b>	866,00	1216,77	1917,75	2737,51	915,39

Izvor: Numbeo, Dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_05\\_57\\_803.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_05_57_803.html) (25.05.2023.).  
i Eurostat, Dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Comparative\\_price\\_levels\\_for\\_food,\\_beverages\\_and\\_tobacco](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Comparative_price_levels_for_food,_beverages_and_tobacco) (25.05.2023.).

Iako je prosječna plaća u Hrvatskoj niža u usporedbi s nekim drugim zemljama, cijene određenih proizvoda i usluga u Hrvatskoj su relativno visoke. To može izazvati određene izazove i utjecati na standard života građana. Primjerice, vidljivo je da su cijene osnovnih namirnica, poput mlijeka, jaja i riže, nešto više u Hrvatskoj nego u Slovačkoj. Ova razlika u

cijenama može stvoriti financijski teret za prosječne potrošače, pogotovo za one s nižim primanjima. Također, činjenica da je piletina skuplja u Hrvatskoj u odnosu na Njemačku može predstavljati izazov za obitelji koje se oslanjaju na ovu vrstu mesa kao svoj glavni izvor proteina. Nadalje, cijene odjeće, obuće i usluga poput odlaska u restoran ili uživanja u pola litre točenog piva, su relativno visoke u Hrvatskoj u usporedbi sa Slovačkom. Ovo može ukazivati na potrebu za pažljivim planiranjem proračuna i odlučivanjem pri kupovini tih proizvoda i usluga. Kada se uspoređuje Hrvatska s zapadnom Europom, evidentno je da su cijene veće u većini stavki, što je očekivano s obzirom na razlike u ekonomskom razvoju i životnom standardu. Ovo ukazuje na potrebu za prilagodbom i racionalizacijom potrošačkih navika kako bi se održao uravnotežen proračun. U konačnici, ova usporedba cijena pruža uvid u financijske izazove s kojima se susreću građani Hrvatske u usporedbi s drugim zemljama. Važno je promicati svijest o financijskom planiranju, proračunu i informiranju o cijenama kako bi se osigurao održiv i uravnotežen životni standard.

#### **4.5. „Divljanje cijena“ i nezakonito zaokruživanje eura na štetu potrošača**

Nezakonito zaokruživanje eura na štetu potrošača je praksa koja predstavlja kršenje potrošačkih prava. Kada trgovački centri nepravedno zaokružuju cijene proizvoda, potrošači trpe financijski gubitak. Ovo ponašanje oduzima potrošačima pravo na točnu i pošteno iskazanu cijenu proizvoda te stvara nepovjerenje u trgovačke lanove. Takve prakse zahtijevaju pažnju nadležnih institucija i sankcije kako bi se zaštitila prava potrošača i osigurala poštena trgovina.

U skladu sa Zakonom o uvođenju eura kao službene valute, jedinične cijene roba i usluga koje su iskazane na više od dvije decimale preračunavaju se i zaokružuju prema određenim pravilima.<sup>83</sup> Ako je druga decimala manja od pet, prva decimala ostaje nepromijenjena, dok se ako je druga decimala jednaka ili veća od pet, prva decimala povećava za jedan.

Kako bi se izbjegli veliki šokovi zbog preračunavanja cijena, provedeno je pretvaranje cijena osnovnih i "manje osnovnih" namirnica u eure, uz primjenu tečaja od 7,52 kune za jedan euro. Iako razlika, ako se zaokružuje "po zakonu", nije značajna, važno je uzeti u obzir trgovačku

---

<sup>83</sup> Zakon o uvođenju eura kao službene valute u RH, op.cit.

praksu koja često koristi cijene završene s .99.<sup>84</sup> Primjerice, cijena litre suncokretovog ulja u hrvatskim trgovačkim lancima danas je oko 18 kuna, odnosno 2,39 eura. Zaokružena cijena na 2,40 iznosila bi 18 kuna i 5 lipa, što nije značajno poskupljenje. Međutim, ako se primijeni standardna trgovačka praksa, gdje se cijena izražava kao .99, litra ulja koja se prodaje po cijeni od 2,99 eura zapravo bi koštala 22 kune i 50 lipa. Cijena litre maslinovog ulja varira ovisno o proizvođaču i kvaliteti te se prosječno kreće oko 63 kune ili 8,38 eura. Zaokruživanje na 8,40 rezultiralo bi povećanjem cijene za samo 20 lipa, dok bi zaokruživanje na 8,99 značilo da litra maslinovog ulja iznosi 67 kuna i 60 lipa. Pšenično bijelo brašno je najčešće korišteno u hrvatskim domaćinstvima, a kilogram može se nabaviti po prosječnoj cijeni od 8 kuna ili 1,06 eura. Zaokruživanje na 1,10 rezultiralo bi cijenom od 8 kuna i 27 lipa. Međutim, ako se primijeni trgovačka praksa .99, odnosno ako se kilogram brašna naplati po cijeni od 1,99 eura, kilogram pšeničnog bijelog brašna iznosio bi gotovo 15 kuna. Pakiranje brašna od 5 kilograma ima cijenu od oko 35 kuna ili 4,65 eura. Zaokruživanje na 4,70 rezultiralo bi novom cijenom od 35 kuna i 35 lipa, dok bi zaokruživanje na 4,99 rezultiralo cijenom od 37 kuna i 52 lipa.<sup>85</sup>

Neki trgovački lanci su se već priklonili praksi „zaokruživanja“ cijena na veći iznos, a primjeri će biti navedeni u posljednjem poglavlju rada.

#### **4.6. Zaštita kolektivnih interesa potrošača**

Zaštita kolektivnih interesa potrošača predstavlja ključni aspekt potrošačke politike koji ima za cilj osigurati pravedne uvjete tržišnog natjecanja i zaštitu prava potrošača na širem društvenom nivou. Ova dimenzija potrošačke zaštite fokusira se na identifikaciju i rješavanje problema koji utječu na veći broj potrošača, čime se stvara ravnoteža između interesa tržišnih subjekata i potrošača. U okviru zaštite kolektivnih interesa, javne institucije, organizacije civilnog društva i potrošačke udruge imaju važnu ulogu u promicanju pravičnosti, transparentnosti i odgovornosti na tržištu. Njihov cilj je identificirati systemske nedostatke, zloupotrebe i nepravilnosti te poduzeti mjere kako bi se popravile te situacije u korist svih potrošača.

---

<sup>84</sup> Vidi detaljnije: Čelar, A. 2022., Preračunavanje u eure: Ako trgovci ne odustanu od 0.99, poskupljenja će biti značajna. Izračunali smo kolika. Dostupno na: <https://danas.hr/hrvatska/preracunavanje-u-eure-ako-trgovci-ne-odustanu-od-0-99-poskupljenja-ce-biti-znacajna-izracunali-smo-kolika-f06ef0a4-e708-11ec-a7c0-76f834fe7ab7> (28.05.2023.).

<sup>85</sup> Ibidem.

U Hrvatskoj, zaštita kolektivnih interesa potrošača dobiva poseban značaj u kontekstu nedavnog uvođenja eura kao valute. Prilikom prijelaza na euro, javlja se potencijalna opasnost od nezakonitog zaokruživanja cijena na štetu potrošača. Organizacije civilnog društva i nadležne institucije prepoznaju važnost osiguravanja da trgovci poštuju propise i da se potrošačima ne nanosi šteta kroz nenamjerne ili namjerne manipulacije cijenama. U cilju zaštite potrošača, u Hrvatskoj su uspostavljene zakonske regulative koje zabranjuju nezakonito zaokruživanje cijena prilikom uvođenja eura.

Organizacije potrošača također igraju ključnu ulogu u podizanju svijesti potrošača o njihovim pravima i obvezama te pružaju podršku u slučajevima kršenja zakona. Kroz kampanje informiranja, edukaciju i pružanje pravnog savjeta, ove organizacije pridonose jačanju svijesti potrošača o njihovim pravima te potiču građane da prijave slučajeve nezakonitog zaokruživanja cijena.

#### **4.6.1. Zakon o zaštiti potrošača**

Novi Zakon o zaštiti potrošača, koji je stupio na snagu 28. svibnja 2022., ima značajan utjecaj na regulaciju zaštite potrošača prilikom nezakonitog povećanja cijena proizvoda prilikom uvođenja eura.<sup>86</sup> Zakon ima nekoliko ključnih odredbi koje pružaju zaštitu potrošačima i osiguravaju transparentnost u trgovini<sup>87</sup>:

- Jedna od ključnih odredbi Zakona odnosi se na označavanje proizvoda. Prema Zakonu, proizvodi koji se nude potrošačima na području Republike Hrvatske moraju jasno sadržavati osnovna obilježja proizvoda na ambalaži, naljepnicama ili samom proizvodu. To uključuje informacije poput naziva proizvoda, tipa i modela, sastava, svojstava i tehničkih obilježja. Ove informacije moraju biti jasne, vidljive i čitljive te napisane na hrvatskom jeziku i latiničnom pismu. Osim toga, cijene proizvoda moraju biti jasno, vidljivo i čitljivo istaknute, uključujući cijenu za jedinicu mjere. Ove odredbe osiguravaju da potrošači dobiju potpune informacije o proizvodima i cijenama kako bi donijeli informiranu odluku o kupnji.

---

<sup>86</sup> Zakon o zaštiti potrošača. NN 19/22, 56/23. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/193/Zakon-o-za%C5%A1titi-potro%C5%A1a%C4%8Da> (28.05.2023.).

<sup>87</sup> Ibidem.

- Zakon također propisuje uvjete prodaje koje trgovci moraju poštivati. Trgovci su dužni istaknuti uvjete prodaje jasno, vidljivo i čitljivo, te se moraju pridržavati tih uvjeta. Moguće je odobriti posebne uvjete prodaje za određene proizvode ili skupine proizvoda, određene skupine potrošača ili određene oblike plaćanja. Međutim, trgovci moraju se pridržavati istaknute maloprodajne cijene, uključujući i popuste, osim ako je drukčije uređeno posebnim zakonima. Ove odredbe osiguravaju transparentnost i pošteno postupanje trgovaca prema potrošačima prilikom prodaje proizvoda.
- Novi Zakon o zaštiti potrošača pruža potrošačima i pravo na zaštitu ekonomskih interesa, zaštitu od opasnosti za život, zdravlje i imovinu, pravnu zaštitu, informiranje i izobrazbu, udruživanje u svrhu zaštite interesa te sudjelovanje u tijelima koja rješavaju pitanja od njihova interesa.

Ove odredbe Zakona o zaštiti potrošača igraju ključnu ulogu u reguliranju zaštite potrošača tijekom nezakonitog povećanja cijena proizvoda prilikom uvođenja eura. Pružaju potrošačima pravna sredstva, informacije i zaštitu kako bi bili svjesni svojih prava i mogli djelovati u slučajevima nepravilnosti ili prevara.<sup>88</sup>

#### **4.6.2. Uloga Hrvatske udruge za zaštitu potrošača**

Hrvatska udruga za zaštitu potrošača ima ključnu ulogu u promicanju i zaštiti prava potrošača u Hrvatskoj. Kao neovisna organizacija, Udruga djeluje s ciljem osnaživanja potrošača, educiranja javnosti i borbe protiv nepravednih praksi na tržištu. Kroz svoje aktivnosti i inicijative, Udruga ima značajan utjecaj na unapređenje zakonodavstva, nadzor tržišta i podizanje svijesti o pravima potrošača.

Prema Statutu udruge, Udruga za zaštitu potrošača bavi se sljedećim aktivnostima<sup>89</sup>:

- Obavještava i poučava javnost (potrošače) o njihovim pravima i obvezama;
- Promicanje zaštite gospodarskih interesa potrošača;

---

<sup>88</sup> Ibidem.

<sup>89</sup> Vidi detaljnije: Statut Hrvatske Udruge za Zaštitu Potrošača (HUZP). 2015., Dostupno na: <http://www.huzp.hr/wp-content/uploads/2015/03/STATUT160420ovjereni.pdf> (28.05.2023.).

- Promicanje zaštite zdravlja potrošača;
- Promicanje kakvoće življenja i čist okoliš;
- Savjetovanje potrošača pri njihovom samostalnom nastupu pred sudovima, izabranim sudištima (arbitražama), pravnim osobama i obrtnicima;
- Predlaganje novih propisa te izmjene i dopune postojećih propisa koji se odnose na potrošače;
- Putem ovlaštenih predstavnika, sudjelovanje u javnim raspravama s vezi s potrošačima, njihovim pravima i obvezama;
- Poduzimanje usporednih ispitivanja i raščlambe kakvoće proizvoda kod neovisnih domaćih i stranih stručnih ustanova ovisno o finansijskim sredstvima;
- Suradivanje sa sredstvima javnog priopćavanja radi populariziranja zaštite potrošača;
- Suradivanje s tijelima državne uprave i mjesne uprave i samouprave;
- Suradivanje sa sličnim, regionalnim i nacionalnim ustanovama i udrugama.

Uzimajući u obzir navedene aktivnosti Hrvatske udruge za zaštitu potrošača, radi se o širokom rasponu aktivnosti usmjerenih prema zaštiti potrošača pa tako i zaštita od potencijalnih nepravilnosti u iskazivanju cijena prilikom uvođenja eura kao nacionalne valute. Kroz obavještanje i poučavanje javnosti, Udruga osnažuje potrošače informirajući ih o njihovim pravima i obvezama u vezi s cijenama i ostalim aspektima potrošačkih transakcija. Kroz aktivno sudjelovanje u javnim raspravama, HUZZP zagovara donošenje novih propisa i izmjena postojećih zakona koji se odnose na potrošače. Udruga također provodi usporedna ispitivanja i analize kvalitete proizvoda u suradnji s neovisnim domaćim i stranim stručnim ustanovama. Suradivanje s medijima omogućava HUZZP-u da popularizira zaštitu potrošača i podiže svijest javnosti o njihovim pravima. Uz to, Udruga suraduje s tijelima državne uprave, mjesnom upravom i samoupravom te s drugim sličnim regionalnim i nacionalnim organizacijama i udrugama kako bi zajednički promicala zaštitu potrošača na svim razinama.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> Ibidem.



## **5. ANALIZA TRŽIŠNOG ISTRAŽIVANJA I ISPITIVANJE JAVNOG MNIJENJA O UVOĐENJU EURA U RH**

Ovo poglavlje pruža uvid u rezultate istraživanja i javnog mišljenja o planiranom uvođenju eura kao službene valute u Hrvatskoj. Kroz temeljitu analizu tržišnih trendova i mišljenja građana, ovo poglavlje pruža važne uvide u percepciju i stavove javnosti o prijelazu na euro te doprinosi informiranom odlučivanju o ovom ključnom pitanju.

### **5.1. Primjena, ciljevi i svrha etičkog kodeksa poslovnih subjekata**

Kako ističe Sikavica, uspješno uvođenje i upravljanje etičkim načelima u poduzeću zahtijeva pažljivo osmišljen i sustavan proces koji zahtijeva ispunjenje određenih uvjeta. Među tim uvjetima spadaju sljedeći<sup>91</sup>:

- shvaćanje etike i njezina kompleksnost,
- jasno utvrđivanje temeljnih vrijednosti te oblika ponašanja koja se žele i očekuju od zaposlenika,
- razvijanje svijesti i senzibilitet za etičke probleme,
- utvrđivanje i uspostavljanje etičkog menadžera, odbora i dr. za upravljanje poslovnim etikom,
- stalna analiza i ocjena etičkih zahtjeva i etičkog ponašanja,
- uključivanje etičkih kriterija u donošenje i analizu svih odluka, postupaka i politika,
- razvijanje organizacijskih mehanizama za rješavanje etičkih problema i dilema,
- dosljednost i vidljivost etičkog ponašanja koje pokazuje ozbiljan i sustavan pristup poslovnoj etici,
- formalno utvrđivanje upravljanja etikom i razrada programa menadžmenta povezivanje upravljanja etikom sa drugim aktivnostima i zadaćama menadžera,
- uspostavljanje odgovornosti za upravljanje poslovnim etikom.

---

<sup>91</sup> Sikavica, P. i sur., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, op.cit.

Da bi se uspješno implementirala poslovna etika u poduzeće, ključno je razviti svijest o njezinoj važnosti među svim zaposlenicima. Jedan od načina da se to postigne jest putem implementacije etičkih programa unutar poduzeća. Ovo ukazuje na potrebu da upravljanje poduzećem i poslovnom etikom budu formalno utvrđeni putem programa menadžmenta, umjesto da se svodi na sporadične i jednokratne aktivnosti koje se provode samo kad je to potrebno.<sup>92</sup>

Brojna poduzeća pokazuju interes za provođenje i unapređenje etike i društvene odgovornosti te poduzimaju raznolike mjere kako bi to postigli. Te mjere uključuju primjereno vođenje putem uzora, uspostavu etičkih kodeksa, razvoj etičkih struktura, provođenje etičkih treninga i uspostavljanje etičkih linija za prijavu nepravilnosti, kao i podršku za zviždače.<sup>93</sup>

Primjerice, etički kodeks INA Grupe ističe sljedeće etičke vrijednosti<sup>94</sup>:

- poštivanje zakona,
- odgovornost,
- integritet,
- poštovanje prema drugima,
- iskrenost,
- poštenje,
- brižnost,
- pouzdanost, i
- dužnost.

Kad je riječ o načelima etičnog poslovnog ponašanja, etički kodeks INA grupe ističe sljedeće<sup>95</sup>:

- održivi razvoj,
- ljudska prava,
- slobodna i poštena trgovina i tržišno natjecanje,
- borba protiv korupcije i borba protiv prijevara,
- odanost korporaciji, i

---

<sup>92</sup> Vujić, V. i sur., Poslovna etika i multikultura, op.cit.

<sup>93</sup> Buble, M.

<sup>94</sup> Vidi detaljnije: INA grupa. Etički kodeks INA grupe. Dostupno na: <https://www.ina.hr/app/uploads/2023/02/Eticki-kodeks-2023..pdf> (26.05.2023.).

<sup>95</sup> Ibidem.

- povjerljivi poslovni odnosi i odgovorni odnosi s dionicima.

U konačnici, svakako je potrebno naglasiti važnost svijesti o etici među zaposlenicima i implementaciji etičkih programa. Jasno je da poslovna etika ne smije biti samo povremena aktivnost, već mora biti formalno utvrđena putem programa menadžmenta kako bi bila dosljedna i vidljiva. Također, potrebno je da poduzeća prepoznaju važnost etike i društvene odgovornosti te poduzimaju konkretne korake kako bi to postigli, uključujući uspostavu etičkih kodeksa, razvoj etičkih struktura i provođenje etičkih treninga. Takvi napori bi ukazali na činjenicu da poduzeća cijene etičko ponašanje i nastoje postići visoke standarde u poslovanju.

## 5.2. Sudjelovanje trgovačkih lanaca u mehanizmu praćenja cijena

Sudjelovanje trgovačkih lanaca u mehanizmu praćenja cijena ima ključnu ulogu u osiguravanju transparentnosti i konkurencije na tržištu. Kroz aktivno sudjelovanje u ovom mehanizmu, trgovački lanci pridonose zaštiti interesa potrošača te sprječavaju potencijalne nepravilnosti u iskazivanju cijena. Njihova uloga je višestruka, uključujući nadzor i praćenje tržišnih kretanja, usklađivanje cijena s relevantnim zakonodavstvom i pružanje transparentnih informacija potrošačima.

U veljači 2023., Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja implementiralo je aplikativno rješenje pod nazivom "Kretanje cijena" s glavnim ciljem pružanja građanima jednostavnog uvida u promjene cijena u trgovačkim lancima te omogućavanja usporedbe cijena u odnosu na 2022. godinu za odabrane proizvode koji čine potrošačku košaricu. Trenutno, web stranica "Kretanje cijena" prikazuje podatke o cijenama koje su dostavili trgovci Konzum, KTC i Tommy, a ti podaci se ažuriraju svakih 15 dana.<sup>96</sup>

Kako je istaknuto na stranicama resornog Ministarstva, nakon posljednjeg unosa podataka s cijenama koji su stupili na snagu 15. ožujka 2023., vidljivo je da je velik broj cijena proizvoda iz potrošačke košarice na web stranici "Kretanje cijena" snižen u odnosu na 2022. godinu

---

<sup>96</sup> Vidi detaljnije: Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja. 2023., Web stranica "Kretanje cijena" potvrđuje pozitivan učinak praćenja cijena. Dostupno na: <https://mingor.gov.hr/vijesti/web-stranica-kretanje-cijena-potvrđuje-pozitivan-ucinak-pracanja-cijena/9194> (26.05.2023.).

Ukupno je navedeno 299 sniženih cijena, od kojih su samo 19 označene kao akcijske, dok se ostale odnose na redovne cijene koje su snižene u odnosu na referentni datum.<sup>97</sup>

Web stranica omogućuje transparentno filtriranje podataka i lako pronalaženje svih poskupljenja. Prema najnovijim ažuriranim podacima, vidljivo je da su ukupno 33 cijene porasle u sva tri navedena trgovačka lanca, a većina tih promjena odnosi se na sezonsko povrće, čija cijena uobičajeno varira ovisno o sezonskoj dostupnosti. Također, 747 cijena ostalo je nepromijenjeno u odnosu na cijene 31. prosinca 2022. godine.<sup>98</sup>

Primjena aplikativnog rješenja "Kretanje cijena" jasno je pokazala svoju ulogu kao kontrolnog i korektivnog mehanizma koji štiti građane od nepotrebnih povećanja cijena u 78 kategorija osnovnih proizvoda za kućanstvo. Osim toga, ovo rješenje omogućuje svim sudionicima projekta transparentno objavljivanje usporedivih cijena iz prethodne i tekuće godine.

### **5.3. Stavovi građana nakon uvođenja eura u Republici Hrvatskoj**

Nakon uvođenja eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj, važno je istražiti stavove građana i njihovu percepciju o ovom važnom ekonomskom i monetarnom koraku. Promjena valute nosi sa sobom brojne implikacije i utječe na svakodnevni život građana, pa je razumijevanje njihovih stavova ključno za procjenu uspješnosti uvođenja eura i identifikaciju eventualnih izazova ili koristi. Kroz analizu stavova građana, mogu se dobiti uvidi o njihovim iskustvima, očekivanjima i općenito percepciji o uvođenju eura te utjecaju na njihovu financijsku stabilnost i trgovinu.

#### **5.3.1. Informiranost o uvođenju eura**

Hrvatska narodna banka (HNB) je 2021. godine, od 23. veljače do 01. ožujka, provela anketno istraživanje o informiranosti građana oko uvođenja eura. Uzorak je slučajan i obuhvaća 1000

---

<sup>97</sup> Ibidem.

<sup>98</sup> Ibidem.

ispitanika starosti između 18 i 79 godina. Stopa odaziva je iznosila 31%. Istraživanje se provodilo putem telefona, u trajanju od 9 minuta.<sup>99</sup>

Ključna pitanja odnosila su se na sljedeće<sup>100</sup>:

- Korištenje eura u RH od strane građana,
- Informiranost o uvođenju eura u RH,
- Stavovi građana o uvođenju eura u RH,
- Očekivanja od uvođenja eura,
- Mjere i informacije koje bi mogle pomoći građanima prilikom uvođenja eura.

Sljedeća tablica prikazuje demografsku strukturu uzorka.

*Tablica 4. Demografska struktura uzorka*

		N	%
<b>Total</b>		<b>1000</b>	<b>100%</b>
<b>Spol</b>	<b>Muški</b>	<b>486</b>	<b>49%</b>
	<b>Ženski</b>	<b>514</b>	<b>51%</b>
<b>Dob</b>	<b>Do 30 godina</b>	<b>188</b>	<b>19%</b>
	<b>Od 31 do 44</b>	<b>210</b>	<b>21%</b>
	<b>Od 45 do 60</b>	<b>281</b>	<b>28%</b>
	<b>Više od 60</b>	<b>321</b>	<b>32%</b>
<b>Obrazovanje</b>	<b>Osnovna škola</b>	<b>196</b>	<b>20%</b>
	<b>Srednja škola</b>	<b>580</b>	<b>58%</b>
	<b>Više i visoko</b>	<b>224</b>	<b>22%</b>
<b>Tip naselja</b>	<b>Grad</b>	<b>610</b>	<b>61%</b>
	<b>Selo</b>	<b>390</b>	<b>39%</b>
<b>Regija</b>	<b>Zagreb i okolica</b>	<b>275</b>	<b>27%</b>
	<b>Sjeverna Hrvatska</b>	<b>172</b>	<b>17%</b>
	<b>Slavonija</b>	<b>158</b>	<b>16%</b>
	<b>Banovina, Kordun, Lika</b>	<b>75</b>	<b>7%</b>
	<b>Sjeverno primorje</b>	<b>121</b>	<b>12%</b>
	<b>Dalmacija</b>	<b>200</b>	<b>20%</b>

<sup>99</sup> Vidi detaljnije: Hrvatska narodna banka (HNB). 2021., Istraživanje javnog mnijenja o uvođenju eura. Dostupno na:

[https://www.hnb.hr/documents/20182/3721069/hn19032021\\_Istrazivanje\\_javnog\\_mnijenja\\_o\\_uvodjenju\\_eura\\_o\\_zujak\\_2021.pdf/7162cd76-a346-6698-e04a-60a5eaa240f2?t=1616165838705](https://www.hnb.hr/documents/20182/3721069/hn19032021_Istrazivanje_javnog_mnijenja_o_uvodjenju_eura_o_zujak_2021.pdf/7162cd76-a346-6698-e04a-60a5eaa240f2?t=1616165838705) (26.05.2023.).

<sup>100</sup> Ibidem.

Izvor: Hrvatska narodna banka (HNB). 2021. Istraživanje javnog mnijenja o uvođenju eura. Dostupno na: [https://www.hnb.hr/documents/20182/3721069/hn19032021\\_Istrazivanje\\_javnog\\_mnijenja\\_o\\_uvodjenju\\_eura\\_o\\_zujak\\_2021.pdf/7162cd76-a346-6698-e04a-60a5eaa240f2?t=1616165838705](https://www.hnb.hr/documents/20182/3721069/hn19032021_Istrazivanje_javnog_mnijenja_o_uvodjenju_eura_o_zujak_2021.pdf/7162cd76-a346-6698-e04a-60a5eaa240f2?t=1616165838705) (26.05.2023.).

Rezultati ovog istraživanja Hrvatske narodne banke ukazuju da, kad je riječ o korištenju eura za plaćanje (primjerice, putem online kupovine), ispitanici su podijeljeni. Naime, polovica ispitanih je koristila euro za plaćanje, dok druga polovica nije. Potrebno je istaknuti i da postoje razlike u stavovima građana nakon uvođenja eura u Republici Hrvatskoj prema određenim demografskim skupinama. Primijećeno je da žene, osobe starije dobi, osobe s nižim obrazovanjem te osobe iz regije Slavonije češće ne koriste euro za plaćanje. Iako je udio građana koji se smatraju dobro informiranima nešto viši nego u prethodnom valu istraživanja, veći broj građana još uvijek osjeća nedovoljnu informiranost o uvođenju eura. Nadalje, najčešći izvori informiranja o uvođenju eura su televizija i internet, koji zajedno obuhvaćaju više od 80% građana. Razgovor i novine/časopisi su također relevantni izvori informacija, pri čemu je starija populacija više okrenuta televiziji i novinama, dok mlađe osobe preferiraju internet.

### **5.3.2. Očekivanja od uvođenja eura**

U kontekstu uvođenja eura u Republici Hrvatskoj, građani imaju razna očekivanja i stavove. Nakon provedenih istraživanja, mogu se primijetiti određene tendencije i pretpostavke koje su građani izrazili u vezi s tim procesom. Očekivanja građana od uvođenja eura odražavaju se u njihovim stavovima i procjenama vezanim uz različite aspekte monetarne promjene.

Prema, već spomenutom, provedenom istraživanju od strane HNB-a, podršku uvođenju eura iskazuje 45% ispitanika, dok 19% ne podržava, te 26% podržava uvjetno, a 10% ispitanika nije željelo odgovoriti. Podrška uvođenju eura, prema demografskim pokazateljima, prikazana je u sljedećoj tablici.

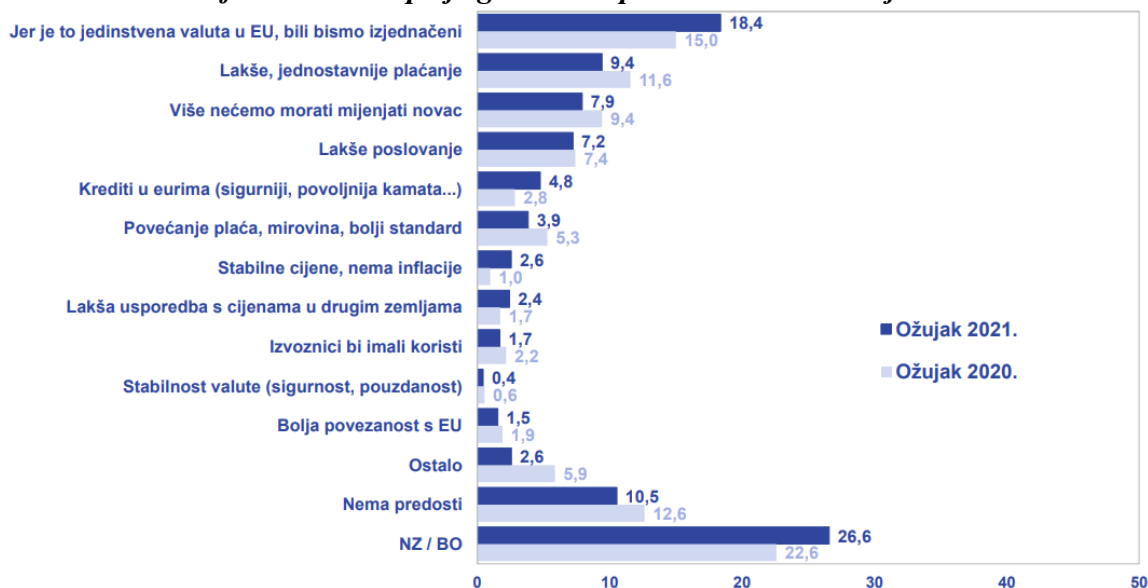
**Tablica 5. Podrška uvođenju eura - demografski pokazatelji**

		N	Da	Ne	Uvjetno	Ne zna - Bez odgovora - Ne želi odgovoriti
<b>Total</b>		1000	45%	19%	26%	10%
<b>Spol</b>	Muški	486	46%	20%	25%	9%
	Ženski	514	43%	18%	28%	11%
<b>Dob</b>	Do 30 godina	188	38%	21%	32%	9%
	Od 31 do 44	210	41%	18%	33%	8%
	Od 45 do 60	281	45%	19%	25%	11%
	Više od 60	321	50%	18%	20%	12%
<b>Obrazovanje</b>	Osnovna škola	196	42%	26%	15%	17%
	Srednja škola	580	43%	19%	29%	9%
	Više i visoko	224	50%	14%	29%	7%
<b>Tip naselja</b>	Grad	610	44%	20%	24%	12%
	Selo	390	45%	18%	31%	6%
<b>Regija</b>	Zagreb i okolica	275	47%	14%	29%	10%
	Sjeverna Hrvatska	172	56%	17%	20%	7%
	Slavonija	158	39%	24%	23%	14%
	Banovina, Kordun, Lika	75	49%	13%	30%	8%
	Sjeverno primorje	121	36%	24%	29%	11%
	Dalmacija	200	39%	22%	28%	11%

Izvor: Hrvatska narodna banka (HNB). 2021. Istraživanje javnog mnijenja o uvođenju eura. Dostupno na: [https://www.hnb.hr/documents/20182/3721069/hn19032021\\_Istrazivanje\\_javnog\\_mnijenja\\_o\\_uvodjenju\\_eura\\_o\\_zujak\\_2021.pdf/7162cd76-a346-6698-e04a-60a5eaa240f2?t=1616165838705](https://www.hnb.hr/documents/20182/3721069/hn19032021_Istrazivanje_javnog_mnijenja_o_uvodjenju_eura_o_zujak_2021.pdf/7162cd76-a346-6698-e04a-60a5eaa240f2?t=1616165838705) (26.05.2023.).

Kad je riječ o prednostima uvođenja eura, najviše ispitanika istaknula je kao prednost jedinstvenost valute, čime bi bili izjednačeni, dok je stabilnost valute kao prednost istaknulo najmanji broj ispitanika. Rezultati su prikazani na sljedećem grafikonu.

**Grafikon 1. Percepcije građana o prednostima uvođenja eura**

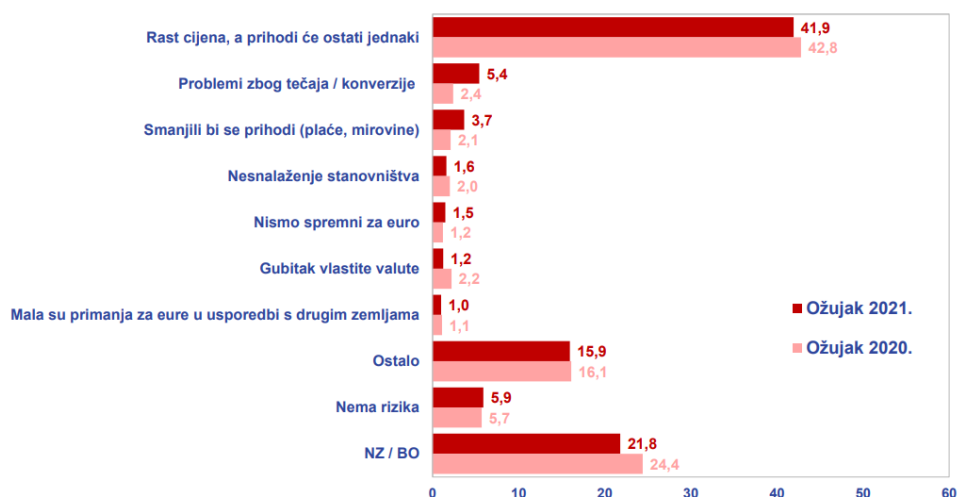


Izvor: Hrvatska narodna banka (HNB). 2021. Istraživanje javnog mnijenja o uvođenju eura. Dostupno na: [https://www.hnb.hr/documents/20182/3721069/hn19032021\\_Istrazivanje\\_javnog\\_mnijenja\\_o\\_uvodjenju\\_eura\\_o\\_zujak\\_2021.pdf/7162cd76-a346-6698-e04a-60a5eaa240f2?t=1616165838705](https://www.hnb.hr/documents/20182/3721069/hn19032021_Istrazivanje_javnog_mnijenja_o_uvodjenju_eura_o_zujak_2021.pdf/7162cd76-a346-6698-e04a-60a5eaa240f2?t=1616165838705) (26.05.2023.).

U kontekstu percepcije građana o rizicima uvođenja eura, najveći strah je od povećanja cijena, dok je najmanji postotak ispitanika istaknuo mala primanja za eure u usporedbi s drugim zemljama. Rezultati su prikazani na sljedećem grafikonu.



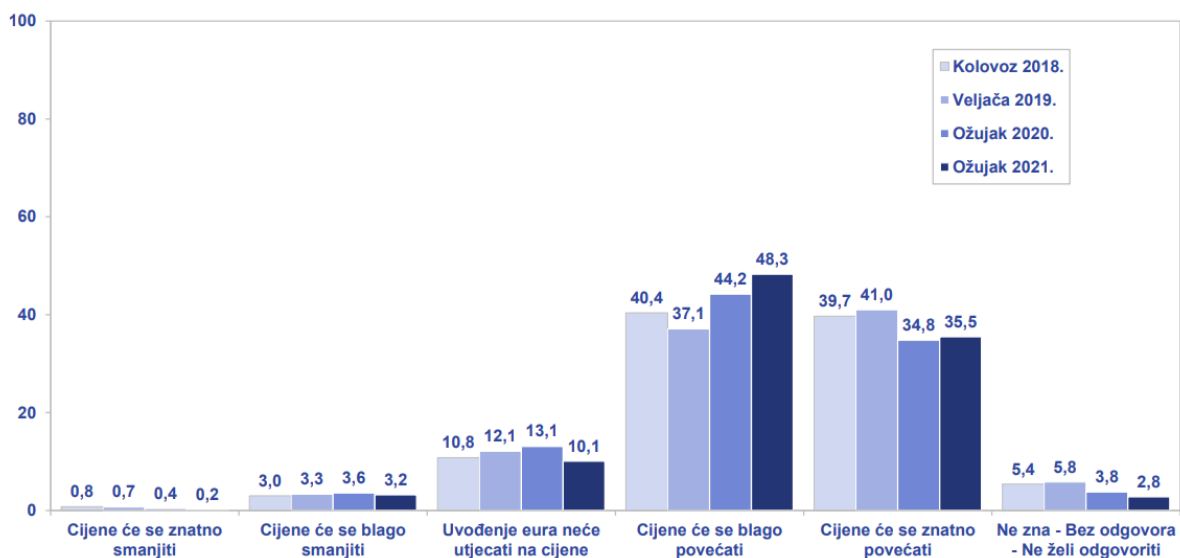
## Grafikon 2. Percepcija građana o rizicima uvođenja eura



Izvor: Hrvatska narodna banka (HNB). 2021. Istraživanje javnog mnijenja o uvođenju eura. Dostupno na: [https://www.hnb.hr/documents/20182/3721069/hn19032021\\_Istrazivanje\\_javnog\\_mnijenja\\_o\\_uvodjenju\\_eura\\_o\\_zujak\\_2021.pdf/7162cd76-a346-6698-e04a-60a5eaa240f2?t=1616165838705](https://www.hnb.hr/documents/20182/3721069/hn19032021_Istrazivanje_javnog_mnijenja_o_uvodjenju_eura_o_zujak_2021.pdf/7162cd76-a346-6698-e04a-60a5eaa240f2?t=1616165838705) (26.05.2023.).

Kad je riječ o stavu građana oko utjecaja uvođenja eura na cijene, većina ispitanika smatra da će se cijene znatno povećati, dok tek nekolicina smatra da će se cijene znatno smanjiti. Odgovori su prikazani na sljedećem grafikonu

## Grafikon 3. Stav građana o utjecaju uvođenja eura na cijene



Izvor: Hrvatska narodna banka (HNB). 2021. Istraživanje javnog mnijenja o uvođenju eura. Dostupno na: [https://www.hnb.hr/documents/20182/3721069/hn19032021\\_Istrazivanje\\_javnog\\_mnijenja\\_o\\_uvodjenju\\_eura\\_o\\_zujak\\_2021.pdf/7162cd76-a346-6698-e04a-60a5eaa240f2?t=1616165838705](https://www.hnb.hr/documents/20182/3721069/hn19032021_Istrazivanje_javnog_mnijenja_o_uvodjenju_eura_o_zujak_2021.pdf/7162cd76-a346-6698-e04a-60a5eaa240f2?t=1616165838705) (26.05.2023.).

Prema rezultatima, postoji porast udjela građana koji podržavaju uvođenje eura u odnosu na prethodno istraživanje, sada iznosi 45%, dok se 19% izričito protivi uvođenju eura, a 26% je uvjetno protiv. Glavni uvjet za podršku uvođenju eura među građanima odnosi se na očuvanje ili poboljšanje životnog standarda, što ističe gotovo 40% ispitanika s uvjetnim stavom. Okvirno 31% građana smatra da će učinci uvođenja eura biti pozitivni, što je značajno veći postotak nego u prethodnim istraživanjima. S druge strane, strah od pada standarda i kupovne moći dominira među ispitanicima kao najveći rizik. Kada je riječ o očekivanom utjecaju uvođenja eura na cijene, više od trećine ispitanika vjeruje da će se cijene značajno povećati. Više od polovice ispitanika smatra da su posljedice ulaska Hrvatske u Europsku uniju bile pozitivne, dok manji postotak smatra da su bile negativne. Oni koji podržavaju uvođenje eura uglavnom su i podržavatelji članstva u EU, dok se među onima koji su negativno ocijenili posljedice ulaska u EU samo manjina izričito izražava za uvođenje eura.

### 5.3.3. Prednosti i nedostaci uvođenja eura

Uvođenje eura u državu nosi sa sobom određene prednosti i nedostatke koji mogu imati značajan utjecaj na gospodarstvo, financijski sustav i svakodnevni život građana. Analiza tih prednosti i nedostataka pruža uvid u moguće koristi i izazove koje donosi prijelaz na zajedničku europsku valutu.

Euro, kao valuta, pojedincima, poduzećima i gospodarstvima zemalja koje ga upotrebljavaju nudi brojne prednosti<sup>101</sup>:

- lakoću uspoređivanja cijena među zemljama, čime se potiče tržišno natjecanje među poduzećima u korist potrošača,
- stabilnost cijena,
- zahvaljujući euru poduzeća mogu lakše, jeftinije i sigurnije kupovati i prodavati u cijelom euro području i trgovati s ostatkom svijeta,
- poboljšanu gospodarsku stabilnost i rast,
- bolje integrirana i stoga učinkovitija financijska tržišta,
- veći utjecaj na svjetsko gospodarstvo, i
- opipljiv simbol europskog identiteta.

Postoji međusobna povezanost između mnogih od navedenih prednosti. Pa tako gospodarska stabilnost ima pozitivan utjecaj na gospodarstva država članica, omogućujući vladama da dugoročno planiraju. Osim toga, poduzeća također imaju koristi od gospodarske stabilnosti jer se smanjuje nesigurnost, potiče ulaganja i stvaranje novih radnih mjesta. Građani također profitiraju jer se otvaraju više mogućnosti zapošljavanja na boljim radnim mjestima<sup>102</sup>.

Uvođenje eura u euro područje donosi niz prednosti koje su odražene u ekonomskoj stabilnosti, olakšanom poslovanju, trgovini i ulaganjima te povećanju globalne uloge euro područja. Euro eliminira troškove fluktuacija deviznog tečaja unutar euro područja, čime se osigurava stabilnost za potrošače, poduzeća i gospodarstva država članica. Uvođenje jedinstvene valute

---

<sup>101</sup> Vidi detaljnije: Europska unija – Prednosti eura. Dostupno na: [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/euro/benefits\\_hr](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/euro/benefits_hr) (27.05.2023.).

<sup>102</sup> Ibidem.

olakšava prekogranične transakcije, smanjuje troškove promjene valuta te povećava transparentnost i sigurnost poslovanja (Europska unija – Prednosti eura).

Jedna od ključnih prednosti eura je olakšavanje usporedbe cijena, što potiče trgovinu i ulaganja među zemljama europodručja. Euro postaje privlačna regija za poslovanje s trećim zemljama, doprinoseći promicanju trgovine i ulaganja te povećavajući utjecaj europodručja na svjetskoj gospodarskoj sceni. Stabilnost eura čini ga atraktivnom rezervnom valutom za treće zemlje, dok su europska poduzeća pošteđena troškova povezanih s promjenama tečaja (Europska unija – Prednosti eura).

Gospodarska stabilnost euro područja, koja proizlazi iz razmjera i razboritog upravljanja, pruža otpornost na vanjske gospodarske poremećaje. Velika snaga i veličina euro područja omogućuju lakše apsorpiranje takvih poremećaja bez značajnih negativnih posljedica na radna mjesta i gospodarski rast. Gospodarstvo euro područja koristi se razboritim gospodarskim i fiskalnim pravilima EU-a, uključujući Pakt o stabilnosti i rastu, kako bi se održala stabilnost i potaknuo rast. Euro također služi kao ključni mehanizam za maksimalno iskorištavanje prednosti jedinstvenog tržišta, trgovinske politike i političke suradnje unutar Europske unije.

Ukratko, uvođenje eura u Republici Hrvatskoj donosi brojne prednosti u pogledu stabilnosti gospodarstva, olakšavanja poslovanja, poticanja trgovine i ulaganja te povećanja globalne uloge zemlje.

Kad je riječ o nedostacima uvođenja eura, uvođenje eura u Hrvatsku rezultirat će potpunim gubitkom neovisne monetarne politike, uključujući tečajnu politiku. Hrvatska narodna banka (HNB) će kao dio Euro sustava zajedno s ostalim središnjim bankama provoditi zajedničku monetarnu politiku Europske središnje banke. Prema Žigmanu, postoji dva osnovna problema koji proizlaze iz gubitka neovisne monetarne politike.<sup>103</sup> Prvi problem se odnosi na nemogućnost korištenja deviznog tečaja kako bi se povećala konkurentnost gospodarstva putem realnog tečaja. Drugi problem nastaje kada poslovni ciklus zemlje nije usklađen s ostatkom eurozone, što dovodi do neprimjerenosti zajedničke monetarne politike. Međutim, analize

---

<sup>103</sup> Vidi detaljnije: Žigman, A., Lista briga i izazova, U: Perspektive, Zagrebačka inicijativa, 2018., 8 (1)

HNB-a u Eurostrategiji pokazuju da gubitak neovisne monetarne politike nije negativan za Hrvatsku zbog ograničenih mogućnosti aktivnog korištenja instrumenata monetarne politike.

U tom kontekstu, glavni problem proizlazi iz visoke *euroizacije* koja može dovesti do financijske krize i nekontrolirane inflacije u slučaju neravnoteže. Prema Šonji, *euroizacija* otežava ostvarivanje jedne od glavnih prednosti vlastite valute, a to je vođenje autonomne monetarne politike putem fleksibilnog tečaja.<sup>104</sup> Stoga je pogrešno navoditi gubitak mogućnosti vođenja autonomne monetarne politike kao negativni aspekt zamjene kune eurom. Autor tvrdi da "ne može se izgubiti ono što nemamo". Slično tome, Kotarski navodi da mala i otvorena gospodarstva poput Hrvatske nužno trpe zbog ograničene učinkovitosti kanala kamatnih stopa u postizanju rasta ili pada proizvodnje putem promjene kamatnih stopa.<sup>105</sup> U ovom slučaju, nije moguće samostalno postavljati kamatne stope suprotno politici Europske središnje banke, koja predstavlja jedan od najvećih svjetskih monetarnih blokova. Ovaj argument o gubitku monetarnog suvereniteta može biti posebno relevantan za zemlje s niskom razinom *euroizacije*, poput Poljske, Mađarske i Češke, gdje *euroizacija* kredita iznosi oko 10% - 25%. S druge strane, u zemljama poput Bugarske, Hrvatske i Rumunjske, gdje je razina *euroizacije* između 40% i 60%, snažna deprecijacija lokalne valute mogla bi ugroziti financijsku stabilnost.<sup>106</sup>

#### **5.4. Primjeri nepoštenih poslovnih praksi**

Uvođenje eura u Republiku Hrvatsku predstavlja značajan korak u monetarnoj integraciji i ekonomskoj harmonizaciji s europskim partnerima. Međutim, s takvim procesom često dolazi i do pojave nepoštenih poslovnih praksi koje mogu negativno utjecati na građane i gospodarstvo zemlje.

Prema informacijama Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja, određeni broj trgovačkih lanaca jest postupio nepošteno, u kontekstu nepoštenih poslovnih praksi uvođenjem eura. Kao najbolja mjera sprječavanja takvih praksi se pokazao dolazak državnog inspektorata te porezne

---

<sup>104</sup> Vidi detaljnije: Šonje, V., Neutemeljen strah od zajedničke valute, U: Perspektive. 8 (1) Zagrebačka inicijativa, 2018.

<sup>105</sup> Vidi detaljnije: Kotarski, K., The Political Economy of Euro Introduction to Croatia: A Golden Goose or a Stinging Viper?, Hanns-Seidel-Stiftung, Zagreb, 2019.

<sup>106</sup> Žigman, A. Lista briga i izazova, op.cit.

i carinske uprave. Prema nalazima inspektorata, otprilike 30% subjekata je neopravdano povećalo cijene.<sup>107</sup>

Vlada je opremljena sredstvima za sankcioniranje subjekata koji su neopravdano povećali cijene. Međutim, ističe se upozorenje da ekonomija temelji na očekivanjima te da, ako se potiču strah, napetost i inflatorna očekivanja, takva očekivanja će se vjerojatno i ostvariti. Konkretno, Vlada je zatražila od deset najvećih trgovačkih lanaca u Hrvatskoj da dostave popis od približno 300 proizvoda raspoređenih u 80 kategorija, zajedno s cijenama prije i poslije Nove godine. Ova inicijativa omogućuje građanima da samostalno usporede povećanje cijena kod različitih trgovaca nakon uvođenja eura. Od spomenutih deset vodećih trgovaca, samo domaći trgovački lanci Konzum, KTC i Tommy su dostavili popis proizvoda s cijenama, što znači da će i dalje imati pravo na subvencioniranu cijenu električne energije i plina. S druge strane, trgovci poput Kauflanda, Lidla, Spara, Plodina, Studenca, NTL-a, Mlina i pekara nisu dostavili svoje cjenovnike, što implicira da bi u budućnosti mogli plaćati struju i plin po nekoliko puta višim cijenama u usporedbi s dosadašnjim. Ranije je Ministarstvo gospodarstva najavilo da više neće kontaktirati ove trgovačke lance, već će samostalno razviti mehanizme za prikupljanje njihovih cjenovnika i uvrstiti ih u aplikaciju za praćenje kretanja cijena.

Prema podacima preuzetim s portala Slobodna Dalmacija, najveće negodovanje građana u kontekstu podizanja cijena, usmjereno je na trgovački lanac Lidl. Prema informacijama dostupnim na portalu Slobodna Dalmacija, građani ističu da su cijene u Lidlu, od uvođenja eura, poskupjele za 10% do 20%. Pa tako, primjerice, domaći maslac prodaju po cijeni od 2,89 eura, ističući navedenu cijenu kao akcijsku, dok je donedavno taj isti maslac koštao gotovo jedan euro manje. Osim Lidla, Slobodna Dalmacija je zabilježila i slučaj Konzuma, koji je kupcu koji je račun plaćao u kunama<sup>108</sup>, iznos ostatka vratio u eurima i zakinuo kupca za oko 20 lipa. Naime, kupcu je vraćeno 10,35 eura ili 77,85 kuna, iako je u kunama trebalo biti vraćeno 77,98 kuna.<sup>109</sup> Navedeno je prikazano i na sljedećoj slici.

---

<sup>107</sup> Vidi detaljnije: Vlada Republike Hrvatske. 2023. Nakon uvođenja eura naplaćeno 243.000 eura kazni. Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/vijesti/nakon-uvodjenja-eura-naplaceno-243-000-eura-kazni/37665> (28.05.2023.).

<sup>108</sup> Navedeno se dogodilo u prvih 14 dana siječnja 2023. godine.

<sup>109</sup> Slobodna Dalmacija. Dostupno na: <https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/hrvatska/alarm-u-vladi-zbog-skoka-cijena-trgovci-pozvani-u-ministarstvo-gospodarstva-ljudi-najvise-bjesne-na-jedan-lanac-ne-vrijedajte-nam-inteligenciju-1253619> (28.05.2023.).

### ***Slika 1. Konzum - primjer nepoštene poslovne prakse***



Izvor: Slobodna Dalmacija. Dostupno na: <https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/hrvatska/alarm-u-vladi-zbog-skoka-cijena-trgovci-pozvani-u-ministarstvo-gospodarstva-ljudi-najvise-bjesne-na-jedan-lanac-ne-vrijedajte-nam-inteligenciju-1253619> (28.05.2023.).

Hrvatska udruga za zaštitu potrošača istaknula je da se događa upravo ono na što su upozoravali, i što se događalo i u Sloveniji i Italiji uvođenjem eura, a to je da su se cijene „zaokružile“. Dakle, proizvodi koji su prije imali cijenu, primjerice, 7 kuna, sad imaju cijenu 1 euro, što predstavlja poskupljenje od otprilike 8%.

Uvođenje eura u Republiku Hrvatsku predstavlja važan korak za integraciju u europsko gospodarstvo, ali izaziva i potrebu za praćenjem mogućih negativnih posljedica, kao što su nepoštene poslovne prakse i povećanje cijena, radi zaštite interesa građana i održivog razvoja. Nepoštene poslovne prakse nekih trgovaca, poput neprikladnog povećanja cijena i nedostavljanja cjenovnika, izazivaju opravdano nezadovoljstvo građana i postavljaju pitanje o njihovoj odgovornosti prema potrošačima i društvu. Uvođenje strože kontrole i mehanizama praćenja cijena, te primjena odgovarajućih sankcija za kršenje propisa, ključni su koraci u osiguravanju fer i transparentnog poslovnog okruženja koje štiti interese svih dionika. Nadalje, potrebno je educirati potrošače o njihovim pravima i poticati svjesnost o važnosti odabira

etičkih i odgovornih trgovaca kako bi se izbjegle negativne posljedice nepoštenih praksi na ekonomiju i društvo.



## ZAKLJUČAK

Ovaj diplomski rad istražio je i analizirao etičnost ponašanja trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj pri uvođenju euro valute. Važnost poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja pri uvođenju euro valute svakako je neosporna. Naime, uvođenje eura kao službene valute predstavlja značajnu promjenu u gospodarskom okruženju zemlje, što zahtijeva prilagodbu trgovačkih lanaca s etičkog stajališta. Istraživanje je analiziralo različite oblike neetičkog ponašanja trgovačkih lanaca u tom kontekstu, kao i njihove posljedice na potrošače.

Poslovna etika, koja se odnosi na moralne principe i vrijednosti u poslovanju, igra ključnu ulogu u uspješnosti poslovanja. Trgovački lanci koji se pridržavaju etičkih standarda stvaraju pozitivno radno okruženje, poboljšavaju zadovoljstvo zaposlenika te povećavaju povjerenje kupaca, poslovnih partnera i društva u cjelini. S druge strane, neetičko ponašanje može rezultirati negativnim posljedicama, uključujući gubitak povjerenja i lošu reputaciju.

Jaka radna etika, koja se temelji na odanosti, odgovornosti i osnovnim vještinama, ključna je za postizanje uspješnog poslovanja. Osobni sustav vrijednosti također igra važnu ulogu u poslovnoj etici, jer oblikuje odluke i postupke pojedinaca. Pojedinci s jakim moralnim principima vjerojatnije će donositi etične odluke u poslovnom svijetu. Neetičke prakse u organizacijama nisu rijetke, a organizacije često pribjegavaju neetičkom ponašanju zbog prioriteta poput financijskog uspjeha. Međutim, društvena odgovornost poduzeća i poslovna etika imaju ključnu ulogu u organizaciji te pružaju mnoge koristi, uključujući poboljšanu reputaciju, povjerenje i uspjeh u poslovanju.

Uvođenje eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj ima značajan utjecaj na trgovinske lance. Uvođenje jasnih pravila i smjernica vezanih uz proces uvođenja eura pomaže u reguliranju različitih aspekata poslovanja. Dvojno iskazivanje cijena i financijskih izvještaja u euru i kuni tijekom prijelaznog razdoblja olakšava prilagodbu trgovačkih lanaca i minimizira moguće nepravilnosti ili nesporazume u vezi s cijenama i financijskim transakcijama. Trgovački lanci trebaju provesti sve potrebne korake kako bi osigurali da njihovi zaposlenici budu educirani o novoj valuti i kako bi se pridržavali propisa i smjernica vezanih uz njeno korištenje. Uvođenje eura također stvara priliku za promicanje poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja u trgovačkim lancima. Trgovci se suočavaju s izazovima kao što su prilagodba cijena, transparentnost u poslovanju i odgovorno oglašavanje. Poslovna etika

uključuje poštivanje zakona i propisa, transparentno poslovanje, zaštitu prava potrošača i brigu za okoliš. Trgovci bi trebali promicati ove vrijednosti kako bi održali povjerenje potrošača i izgradili pozitivnu reputaciju.

Uvođenje eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj predstavlja priliku za trgovačke lance da preispitaju svoje poslovne modele, postavе visoke standarde poslovne etike i uspostave praksu društveno odgovornog poslovanja. Osim što će doprinijeti njihovom uspjehu u poslovanju, to će također imati pozitivan utjecaj na gospodarstvo i društvo u cjelini.

Na temelju analize dostupne znanstvene i stručne te ostale literature i dostupnih istraživanja koja su se provela na temu, testirale su se radna i pomoćne hipoteze.

**H0:** Uvođenje eura kao službene valute u Hrvatskoj utječe na ponašanje trgovačkih lanaca u smislu poslovne etike.

Testiranje ove hipoteze se pokazalo pozitivnim. Naime, prema rezultatima analize dostupnih istraživanja, pojedini trgovački lanci su pokazali da je uvođenje eura utjecalo na njihovu poslovnu etiku, u negativnom smislu.

**H1: Postoji pozitivna povezanost između implementacije poslovne etike u trgovačkim lancima i njihove uspješnosti u suvremenom poslovanju.**

Testiranje ove pomoćne hipoteze se pokazalo pozitivnim. Implementacija poslovne etike u trgovačkim lancima pozitivno utječe na njihovu uspješnost u suvremenom poslovanju putem poboljšanja poslovne reputacije, povećanja povjerenja potrošača, smanjenja rizika od negativnih medijskih izvještaja, privlačenja kvalitetnih i lojalnih radnika te unaprjeđenja poslovnih odnosa s dionicima.

**H2: Trgovački lanci će se suočiti s pritiscima za prilagodbu svojih etičkih standarda nakon uvođenja eura kao službene valute u Hrvatskoj.**

Testiranje ove hipoteze se pokazalo, također, pozitivnim. Naime, uvođenjem eura trgovački lanci su bili "prisiljeni" od strane Vlade na nekoliko etičkih kategorija, od veće transparentnosti u prikazivanju cijena, dvojnog iskazivanja cijena, pa tako i imperativa da cijene ostanu nepromijenjene u odnosu na cijene proizvoda prije uvođenja eura.

**H3: Neetično ponašanje trgovačkih lanaca nakon uvođenja eura može imati negativne posljedice na percepciju potrošača i njihovo povjerenje u te lance.**

Ova hipoteza se pokazala točnom. Naime, neetično ponašanje u bilo kojem smislu ima za rezultat negativnu percepciju. Sukladno tome, prema dostupnim informacijama, trgovački lanci koji su pokazali neetičnost u ponašanju prilikom uvođenja eura, imali su kao posljedicu negativnu percepciju svojih potrošača.

**H4: Informiranost potrošača o uvođenju eura u Republici Hrvatskoj utječe na njihovu percepciju prednosti i nedostataka te valute.**

Testiranje ove hipoteze se pokazalo pozitivnim. Informiranost potrošača o uvođenju eura u Republici Hrvatskoj pozitivno utječe na njihovu percepciju prednosti i nedostataka te valute, pružajući im jasniju sliku o mogućnostima i izazovima povezanim s korištenjem eura kao službene valute.

# LITERATURA

## KNJIGE

1. Adiguzel, Z., Evaluation and Importance of Business Ethics in Terms of Organizational Culture, U: Taskiran, M.N. i Pinarbasi, F. (ur.) Multidisciplinary Approaches to Ethics in the Digital Era (248-274), IGI Global, 2021.
2. Anderson, E., Value in ethics and economics, Harvard University Press, 1995.
3. Baxter International Inc., Global Business Practice Standards, Baxter International Inc, Deerfield. 2000.
4. Baum, G., Nationalism, religion, and ethics. McGill-Queen's Press-MQUP, 2001.
5. Baumhart, R., Ethics in Business. Holt, Rinehart and Winston, 1968.
6. Beauchamp, T. L., Bowie, N. E., & Arnold, D. G. (ur.), Ethical theory and business, Academic Press, 2004.
7. Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2004.
8. Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006.
9. Buchholz, R. A., i Rosenthal, S. B., Business Ethics: The Pragmatic Path Beyond Principles to Process. Prentice Hall, 1998.
10. Bucholz, R A., Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1989.
11. Chartered Secretary, Ethics, Business and professions, 2003.
12. Crane, A., Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, Oxford University Press, 2016.
13. Čehok, I., Koprek, I. i sur., Etika – priručnik jedne discipline, Školska knjiga, Zagreb, 1996.
14. DuBois, J. M., Solving ethical problems: Analyzing ethics cases and justifying decisions, Oxford University Press, New York, 2008.
15. Ivaniš, M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.
16. Kirel, C., Ethical Behaviors in Organizations. Management and an Application Study, Anadolu University Press, 2000.
17. Klose, A., Poduzetnička etika: kako danas?, Školska knjiga, Zagreb, 1996.

18. Kurucz, E., Colbert, B., Wheeler, D., The business case for corporate social responsibility. U: Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. (ur.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Oxford, 2008.
19. Özgener, Ş., *Fundamentals of Business Ethics, A Managerial Approach*, Nobel Publication Distribution, 2004.
20. Shaw, W. H. i Barry, V., *Moral issues in business*, Cengage Learning, 2015.
21. Sikavica, P. i sur., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
22. Steiner, G.A. and Steiner, J.F., *Business, Government, and Society; A Managerial Perspective*, McGraw-Hill Irwin, Boston, 2003.
23. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, Sveučilište u Rijeci Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012.
24. Watts, L.L., *Ethical decision making*. U: Watts, L.L., Medeiros, K., McIntosh, T. i Mulhearn, T. *Ethics Training for Managers (Giving Voice for Values)*, Routledge, London, 2020.
25. Williams, C., *Management*, Southwestern College Publishing, Australia, 2000.
26. Žugaj, M. i Brčić, R., *Menadžment*, Varteks tiskara, Varaždin, 2003.

## ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI

1. Brown, M. E., Treviño, L. K., i Harrison, D. A., Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005., 97: 117-34.
2. Carrol, A., A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 1979., 4 (4): 497.–505.
3. Dujanić, M. Poslovna etika u funkciji menadžmenta. Zbornik radova. Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2003., 21 (1): 53-63.
4. Dunfee, T. W., Business ethics and extant social contracts. *Business Ethics Quarterly*. 1991., 1(1): 23–51.
5. Kotarski, K., The Political Economy of Euro Introduction to Croatia: A Golden Goose or a Stinging Viper?, Hanns-Seidel-Stiftung, Zagreb, 2019.

6. Kurbanjev, T. i Kemeter, D., Etičko/neetičko poslovanje na društvenim mrežama. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2017., 8(1): 39-49.
7. Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., i Salvador, R., How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2009., 108: 1-13.
8. Prasad, P., The Importance of Corporate Social Responsibility and Business Ethics. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 2020., 4 (5): 799-801.
9. Sagiv, L., i Schwartz, S.H., Value priorities and readiness for out-group social contact. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1995., 69(3): 437–448.
10. Soče Kraljević, S. i Božić, K., Istraživanje preferencija potrošača pri odabiru trgovačkih lanaca. *Ekonomski pregled*, 2019., 70 (3): 477-495.
11. Trbušić, D., Maleš, D. i Labaš, D., Društvena odgovornost trgovačkih lanaca. Studija slučaja: suradnja Kauflanda i Lidla s Caritasom Zagrebačke nadbiskupije. *South Eastern European journal of communication*, 2019., 1 (2): 49-58.

## INTERNET IZVORI

1. Europska unija – Prednosti eura. Dostupno na: [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/euro/benefits\\_hr](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/euro/benefits_hr) (27.05.2023.).
1. Eurostat, 2022. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc\\_di03/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc_di03/default/table?lang=en) (25.05.2023.).
2. Eurostat. 2022. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Comparative\\_price\\_levels\\_for\\_food,\\_beverages\\_and\\_tobacco](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Comparative_price_levels_for_food,_beverages_and_tobacco) (25.05.2023.).
3. Gellerman, S. W.: 1986. Why "good" Managers Make Bad Ethical Choices. *Harvard Business Review*. Dostupno na: <https://hbr.org/1986/07/why-good-managers-make-bad-ethical-choices> (16.05.2023.).
4. Hrvatska narodna banka (HNB). 2021. Istraživanje javnog mnijenja o uvođenju eura. Dostupno na: [https://www.hnb.hr/documents/20182/3721069/hn19032021\\_Istrazivanje\\_javnog\\_mni](https://www.hnb.hr/documents/20182/3721069/hn19032021_Istrazivanje_javnog_mni)

- [jenja o uvođenju eura ozujak 2021.pdf/7162cd76-a346-6698-e04a-60a5eaa240f2?t=1616165838705](#) (26.05.2023.).
5. Hrvatska odvjetnička komora (HOK). 2022. Zakon o uvođenju eura u Republici Hrvatskoj i dvojno iskazivanje cijena i drugih novčanih iskaza vrijednosti. Dostupno na: [https://www.hok.hr/sites/default/files/article-docs/2022-12/Sa%C5%BEetak\\_Zakon%20o%20uvo%C4%91enju%20eura%20-%20kratke%20upute.pdf](https://www.hok.hr/sites/default/files/article-docs/2022-12/Sa%C5%BEetak_Zakon%20o%20uvo%C4%91enju%20eura%20-%20kratke%20upute.pdf) (20.05.2023.).
  6. INA grupa. Etički kodeks INA grupe. Dostupno na: <https://www.ina.hr/app/uploads/2023/02/Eticki-kodeks-2023..pdf> (26.05.2023.).
  7. InSOLVE. 2022. Učinci uvođenja eura na kretanje potrošačkih cijena i percepciju inflacije. Dostupno na: <https://www.insolve.hr/literatura/2/51140> (25.05.2023.).
  8. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja. 2023. Web stranica “Kretanje cijena” potvrđuje pozitivan učinak praćenja cijena. Dostupno na: <https://mingor.gov.hr/vijesti/web-stranica-kretanje-cijena-potvrđuje-pozitivan-ucinak-pracenja-cijena/9194> (26.05.2023.).
  9. Numbeo. 2022. Dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_05\\_57\\_803.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_05_57_803.html) (25.05.2023.).
  10. Ojo, O. 2008. Fundamental Principles of Ethical Behavior: A Critical Review. Conference paper: Issues in global business and management research. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/340388696\\_Fundamental\\_Principles\\_of\\_Ethical\\_Behavior\\_A\\_Critical\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/340388696_Fundamental_Principles_of_Ethical_Behavior_A_Critical_Review) (16.05.2023.).
  11. Phuong Loan, H.T. 2016. The importance of business ethics in business development. Ciao Thong. Dostupno na: <https://www.studocu.com/en-us/document/southern-new-hampshire-university/business-law-i/the-importance-of-business-ethics-in-business-development-tap-chi-giao-thong-van-tai/38026049> (09.05.2023.).
  12. Vlada Republike Hrvatske. 2023. Nakon uvođenja eura naplaćeno 243.000 eura kazni. Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/vijesti/nakon-uvodjenja-eura-naplaceno-243-000-eura-kazni/37665> (28.05.2023.).
  13. Wikipedia. Radna etika. Dostupno na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Radna\\_etika](https://hr.wikipedia.org/wiki/Radna_etika) (20.05.2023.).
  14. Zakon o uvođenju eura kao službene valute u RH, NN 57/2022. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_05\\_57\\_803.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_05_57_803.html) (20.05.2023.).

## OSTALI IZVORI

1. Jurišić, S., Provedba poslovne etike na primjeru mesne industrije „Braća Pivac“, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2017., Završni rad.
2. Šonje, V., Neutemeljen strah od zajedničke valute, U: Perspektive, 8 (1) Zagrebačka inicijativa, 2018.
3. Žigman, A., Lista briga i izazova, U: Perspektive, 8 (1) Zagrebačka inicijativa, 2018.



## **POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA**

### **SLIKA**

Slika 1. Konzum - primjer nepoštene poslovne prakse .....	64
---	----

### **SHEMA**

Shema 1. Subjekti koji utječu na etičko ponašanje .....	11
Shema 2. Faktori koji utječu na etičko ponašanje organizacije .....	18
Shema 3. Proces donošenja etične odluke.....	21
Shema 4. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	30

### **GRAFIKON**

Grafikon 1. Percepcije građana o prednostima uvođenja eura.....	57
Grafikon 2. Percepcija građana o rizicima uvođenja eura.....	58
Grafikon 3. Stav građana o utjecaju uvođenja eura na cijene .....	58

### **TABLICA**

Tablica 1. Primjer preračunavanja cijena .....	37
Tablica 2. Usporedba prosječnih mjesečnih neto primanja.....	42
Tablica 3. Usporedba cijena .....	44
Tablica 4. Demografska struktura uzorka .....	54
Tablica 5. Podrška uvođenju eura - demografski pokazatelji .....	56