

# Poslovna etika kao konkurentaska prednost poduzeća

---

**Loborec, Petra**

**Undergraduate thesis / Završni 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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:978400>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-11**



*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**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**PETRA LOBOREC**

**Poslovna etika kao konkurentska prednost poduzeća**

**Business ethics as a company's competitive advantage**

Završni rad

Opatija/Zabok, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Poslovna etika kao konkurentska prednost poduzeća**

**Business ethics as a company's competitive advantage**

Završni rad

Kolegij:

**Etika i društvena  
odgovornost**

Student:

**Petra Loborec**

Mentor:

**dr.sc. Marija Ivaniš  
izv.prof.**

Matični broj:

**Ps24109/17**

Opatija, lipanj 2023.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

PETRA LOBOREC

(ime i prezime studenta)

24109/17

(matični broj studenta)

---

POSLOVNA ETIKA KAO KONKURENTNA PREDNOST PODUZEĆA

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog 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 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 završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, \_\_\_\_\_ lipanj 23 \_\_\_\_\_

Loborec

Potpis studenta

## SAŽETAK

Polje poslovne etike jako se razvilo u zadnjih dvadesetak godina te je danas to zrelo područje čija važnost sve više raste kod suvremenih poduzeća. Konkurentske prednosti stvaraju veću vrijednost za poduzeće i njegove dioničare zbog određenih snaga ili uvjeta. Što je konkurentska prednost održivija, to je konkurentima teže neutralizirati prednost. Svijest o posebnim etičkim odgovornostima poslovanja nema okolišne i zakonske obveze te radovi nisu odgovorni samo za vlasnike, već i za svoje zaposlenike, svoje kupce i zajednicu općenito. Švedski trgovac H&M jedan je od najprepoznatljivijih svjetskih brendova brze mode. Drugi je najveći trgovac na svijetu, odmah iza Inditexa (vlasnika Zare), a posluje u 74 zemlje. H&M je poduzeo neke pozitivne korake kako bi smanjio svoj utjecaj na okoliš. Marka nudi program recikliranja u kojem se može vratiti odjeću bilo koje marke u trgovini te je postavila neke pozitivne ciljeve u svom Izvešću o održivosti. Starbucks je vodeća pržionica i maloprodaja specijalne kave u svijetu i postao je istinski globalni brend. Starbucksov program poslovne etike i usklađenosti pomaže u promicanju etičkog ponašanja u tvrtki. Utvrđeno je da Starbucks prodaje tvornički uzgojene životinjske proizvode s vjerojatnom uporabom genetski modificirane stočne hrane. To je utjecalo na njihov učinak u kategorijama prava životinja, uzgoja u tvornicama i kontroverzne tehnologije sustava ocjenjivanja etičkih potrošača. Poznat po svom pristupu kozmetici bez okrutnosti, Lush je dugogodišnji lider u promicanju rješenja za testiranje bez životinja. Lush je zauzeo snažan pristup sektorima u kojima su otkrivena kršenja ljudskih prava. Prava Lushova etička snaga je u pravima životinja. Tvrtka prodaje samo kozmetiku bez okrutnosti. Najveći etički rizici i rizici usklađenosti više ne dolaze od male skupine zaposlenika s pristupom gotovini ili odlukama poslovnog prostora. Danas je etička evidencija mnogih organizacija u rukama znanstvenika koji se bave podacima, inženjera i programera, kao i svih zaposlenika na prvoj liniji koji imaju pristup podacima o klijentima.

Ključne riječi: *poslovna etika, H&M, Starbucks, Lush, etika.*

## SUMMARY

The field of business ethics has developed greatly in the last twenty years, and today it is a mature field whose importance is growing more and more among modern companies. Competitive advantages create greater value for a company and its shareholders because of certain strengths or conditions. The more sustainable the competitive advantage, the more difficult it is for competitors to neutralize the advantage. Awareness of the special ethical responsibilities of business does not have environmental and legal obligations, and works are not only responsible for the owners, but also for their employees, their customers and the community in general. The Swedish retailer H&M is one of the world's most recognizable fast fashion brands. It is the second largest retailer in the world, right after Inditex (owner of Zara), and operates in 74 countries. H&M has taken some positive steps to reduce its impact on the environment. The brand offers a recycling program where you can return any brand of clothing in the store and has set some positive goals in its Sustainability Report. Starbucks is the leading specialty coffee roaster and retailer in the world and has become a truly global brand. Starbucks' Business Ethics and Compliance Program helps promote ethical behavior within the company. Starbucks was found to be selling factory farmed animal products with the likely use of genetically modified animal feed. This affected their performance in the categories of animal rights, factory farming and the controversial technology of the Ethical Consumer Rating System. Known for its cruelty-free approach to cosmetics, Lush has been a long-standing leader in promoting animal-free testing solutions. Lush has taken a strong approach to sectors where human rights violations have been identified. Lush's real ethical strength is in animal rights. The company sells only cruelty-free cosmetics. The biggest ethical and compliance risks no longer come from a small group of employees with access to cash or office space decisions. Today, many organizations' ethics records are in the hands of data scientists, engineers and developers, as well as all front-line employees who have access to customer data.

Keywords: *business ethics, H&M, Starbucks, Lush, ethics.*

## SADRŽAJ:

SAŽETAK.....	I
SUMMARY.....	II
1. UVOD.....	1
1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja.....	1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja .....	1
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja .....	2
1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze.....	3
1.5. Struktura rada .....	3
2. POJMOVNO ODREĐENJE I ZNAČAJKE POSLOVNE ETIKE .....	5
2.1. Definiranje poslovne etike.....	5
2.2. Razvoj poslovne etike .....	6
2.3. Značajke i načela poslovne etike.....	8
3. POVEZANOST POSLOVNE ETIKE I KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA 13	
3.1. Pojmovno određenje konkurentske prednosti .....	13
3.2. Vrste konkurentske prednosti poduzeća.....	14
3.3. Preduvjeti stvaranja konkurentske prednosti.....	16
3.3.1. Lanac vrijednosti.....	16
3.3.2. Ključne kompetencije .....	18
3.3.3. Tehnologija .....	19
3.3.4. Inovativnost.....	20
3.4. Etično poslovanje u poduzećima i društvena odgovornost poduzeća .....	21
3.5. Utjecaj poslovne etike na konkurentsku prednost poduzeća.....	22
4. ANALIZA STUDIJE SLUČAJA ODABRANIH PRIMJERA USPJEŠNE POSLOVNE ETIKE PODUZEĆA.....	25

4.1. H&M .....	25
4.2. Starbucks .....	27
4.3. Lush.....	28
5. VAŽNOST POSLOVNE ETIKE KAO KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA	
31	
5.1. Primjena etičkih kodeksa u poduzećima .....	31
5.2. Važnost i budući razvoj poslovne etike u poduzećima .....	33
6. ZAKLJUČAK.....	35
POPIS LITERATURE .....	37
POPIS SLIKA.....	39



# **1. UVOD**

Uvod se može definirati strukturom svakog rada te korist za jasno prikazivanja načina na koji je rad strukturiran i oblikovan. Sastoji se od sljedećih tematskih cjelina - problem, predmet i objekti istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja, ocjena dosadašnjih istraživanja, znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze te struktura rada.

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

**PROBLEM ISTRAŽIVANJA:** Glavni problem je i dalje nedovoljno shvaćanje važnosti i uloge poslovne etike u poduzećima kao glavne konkurentske prednosti poduzeća.

**PREDMET ISTRAŽIVANJA:** Predmet istraživanja ovog završnog rada je definiranjem pojma poslovne etike i konkurentske prednosti poduzeća. Snažna etička kultura važna je za reputaciju tvrtke, a dobra poslovna etika može dovesti do toga da tvrtka ima konkurentsku prednost. Posjedovanje dobre etičke kulture pomaže u stvaranju robne marke koja privlači vrhunske talente i gradi povjerenje među dioničarima. Poslovna etika definirana je kao jedno od neprocjenjivih nematerijalnih dobara za tvrtke koje se natječu. Tvrtke mogu stvoriti globalnu održivu konkurentsku prednost kada provode strategiju koju druge tvrtke ne mogu oponašati.

**OBJEKTI ISTRAŽIVANJA:** poslovna etika, konkurentska prednost, poslovanje poduzeća.

## **1.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

Svrha istraživanja je pojmovno definirati i objasniti pojam poslovne etike te konkurentske prednosti. Osim toga analizirati će se povezanost poslovne etike te konkurentske prednosti poduzeća. Istaknuti će se preduvjeti kreiranja konkurentske prednosti u poduzećima. Navedeno će se analizirati na primjeru poduzeća H&M, Lush te Starbucks.

Pojedinačni ciljevi su sljedeći:

1. Definirati pojam poslovne etike i konkurentske prednosti te njihovu ulogu u poslovanju poduzeća.
2. Upoznavanje sa povezanošću poslovne etike te konkurentske prednosti poduzeća.
3. Obraditi odabrane primjere uspješne poslovne etike poduzeća na primjeru poslovanja poduzeća H&M, Lush te Starbucks.

Znanstvene metode pomoću kojih će se analizirati jesu induktivna i deduktivna metoda te metoda kompilacije i deskripcije.

### **1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Brojni autori su posvetili svoje radove analizi poslovne etike i konkurentske prednosti te njihove uloge u poslovanju poduzeća.

Amadeo(2022.) navodi da, kako bi stvorila konkurentsku prednost, tvrtka mora ciljnom tržištu osigurati jasnu korist koja je bolja od one koju nudi konkurencija. To mora biti nešto što kupci trebaju i mora nuditi pravu vrijednost. Vlasnici tvrtki također moraju biti u tijeku s novim trendovima koji utječu na proizvod, uključujući sve nove tehnologije.<sup>1</sup>

Nadalje, ističu Lee, Wu i Jong (2022.), konkurentska prednost i temeljna kompetencija jedinstvene su sposobnosti i imovina organizacije za pružanje vrijednih proizvoda ili usluga kupcima, čime se organizaciji daje bolja konkurentska pozicija na tržištu od njezinih konkurenata. Osim toga, kako stvoriti konkurentsku prednost također je jedan od glavnih ciljeva poslovne strategije.<sup>2</sup>

Piramida društveno odgovornog poslovanja se razvija, a organizacije se moraju razvijati s njom. Popularne teorije poslovne etike koje su nekada održavale profitabilnost kao jedinu temeljnu osnovu ustupaju mjesto novim konstruktima koji stavljaju društvene i ekološke probleme na istu razinu, stvarajući trostruki krajnji prijedlog za korporativne subjekte. Razumijevanje tog temelja i načina na koji poslovna etika igra ulogu u podršci ključno je za razvoj procesa, slanja poruka i kultura tvrtke koje podržavaju rast, ističe Lesser(2022.). Svakome tko je uključen u korporativni svijet jasno je da činiti pravu stvar i ostvariti najveći

---

<sup>1</sup>Amadeo, K. (2022.): "What Is Competitive Advantage?", dostupno na: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work-3305828> (pristupljeno 08.03.2023.)

<sup>2</sup>Lee, C., Wu, C., Jong, D. (2022.): "Understanding the Impact of Competitive Advantage and Core Competency on Regional Tourism Revitalization: Empirical Evidence in Taiwan", *Front. Psychol.*, Vol 13., str. 1.

profit nisu uvijek u skladu. Pojava etičkog konzumerizma postaje trajni i važan čimbenik u tome kako i gdje ljudi odlučuju kupovati, prodavati, konzumirati i obavljati transakcije.<sup>3</sup>

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

Tijekom pisanja rada postavljaju se određene hipoteze. Znanstvena hipoteza glasi: „Kako bi stvorila konkurentsku prednost, tvrtka mora ciljnom tržištu osigurati jasnu korist koja je bolja od one koju nudi konkurencija kroz implementiranje poslovne etike.“

Znanstvena hipoteza se temelji sa tri pomoćne hipoteze:

P.H. 1.: Konkurentske prednosti nastaju prvenstveno iz vrijednosti koje je poduzeće stvorilo stvoriti za svoje korisnike, a koja premašuje cjelokupne troškove koji nastaju u procesu proizvodnje.

P.H. 2.: Poslovna etika je korisna za tvrtku jer privlači kupce, investitore i zaposlenike. Ali to nije sve - kada tvrtka brine o svom ponašanju, utjecaju i utjecaju na okoliš, to je bolje i za društvo u cjelini.

P.H. 3.: Razvijanje, implementacija i održavanje poslovne etike može biti dugotrajan, osobito ako tvrtka želi postati etičnija ako je prethodno slijedila neetične prakse.

#### **1.5. Struktura rada**

Završni rad s naslovom „Poslovna etika kao konkurentska prednost poduzeća“ strukturno je podijeljen u šest poglavlja koja su međusobno povezana.

Kod prvog djela rada, „Uvoda“, definiran je predmet istraživanja, ciljevi rada te je pojašnjena struktura završnog rada po poglavljima u njemu. U drugom dijelu pod naslovom „Pojmovno određenje i značajke poslovne etike“ analizira se pojam poslovne etike, razvoj poslovne etike te značajke i načela poslovne etike. „Povezanost poslovne etike i konkurentske prednosti poduzeća“ je naslov trećeg dijela u kojem se definira pojam konkurentske prednosti, vrste konkurentske prednosti poduzeća, preduvjeti stvaranja konkurentske prednosti - lanac vrijednosti, ključne kompetencije, tehnologija, inovativnost te etično poslovanje u

---

<sup>3</sup>Lesser, H. (2022.): “The Role Of Innovating In Competitive Success And How To Do It”, dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/10/03/the-role-of-innovating-in-competitive-success-and-how-to-do-it/?sh=1212fb3b83ae> (pristupljeno 15.04.2023.)

poduzećima i društvena odgovornost poduzeća i utjecaj poslovne etike na konkurentsku prednost poduzeća.Četvrti dio nosi naslov „Analiza studije slučaja odabranih primjera uspješne poslovne etike poduzeća“ te se u tom poglavlju analizira primjer H&M-a, Starbucksa te Lusha.Peti dio rada pod naslovom „Važnost poslovne etike kao konkurentske prednosti poduzeća“ analizira primjenu etičkih kodeksa u poduzećima te važnost i budući razvoj poslovne etike u poduzećima.Zaključak predstavlja završni dio ovog završnog rada te se u njemu ističu ključni zaključci do kojih se došlo analiziranjem literature.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE I ZNAČAJKE POSLOVNE ETIKE

Mnoge tvrtke imaju etički kodeks koji upravlja njihovim odnosima s javnošću i operativnim politikama. Poduzeća te kodekse nazivaju poslovnom etikom i oni su važan dio nekoliko trenutnih korporativnih okruženja.

U nastavku će bit pojašnjen pojam poslovne etike, razvoj poslovne etike te značajke i načela poslovne etike.

### 2.1. Definiranje poslovne etike

Etika je nastala od grčke riječi *ethos* što označava običaj, ćud- nauku o moralu, ima za zadatak ne samo da upozna ljude s time što je moral, koje su njegove osnovne komponente nego i da zauzme kritičko stanovište prema postojećoj moralnoj praksi.<sup>4</sup>

Suradnjom etike i ekonomije u 20. stoljeću razvija se znanstvena disciplina poslovne etike. Prve naznake poslovne etike javljaju se potkraj 60-ih godina 20-og stoljeća i odnose se na neke društvene poslove u gospodarstvu, kao što su prava radnika na odgovarajuću plaću, zadovoljavajući uvjeti rada i korektnost u poslovnim odnosima.<sup>5</sup> Veliki dio poslovanja u svijetu obavlja se za novac tako da poslovna etika uglavnom objašnjava poslovanje tržišta, iako u tržišno najrazvijenijem društvu liječnici, pravnici, znanstvenici i ostali visokokvalificirani stručnjaci značajan dio svoje djelatnosti razmjenjuju i za ugled, društveni status, moć ili za samospoznaju da čine dobro i za društvo i za svoju organizaciju. Poslovna se etika odnosi na onaj dio djelovanja u sportu, politici, proizvodnji dobara i usluga koji čine formalnu i egzistencijalno kompenzirajuću obvezu.

Definirati poslovnu etiku nije moguća bez prethodnog objašnjenja pojmova morala i etike ističe Georgescu u članku „Business ethics and organizational values in Romanian enterprises“. Moral se definira kao skup pravila određenog društva i društvene klase o sadržaju i načinu međusobnih odnosa i ljudskih zajednica. Etika je pak teorijsko promišljanje tog odnosa. A kao primijenjeni dio etike proizlazi poslovna etika koja se može okarakterizirati

---

<sup>4</sup>Bebek, B., Kolumbić, A. (2000.): „Poslovna etika“, Zagreb: Sinergija, str. 3.

<sup>5</sup>Bucar, B., Glas M., Hisrich R. D. (2003.): “Ethics and entrepreneurs- an international comparative study”, Journal of Business Venturing, Vol., 18, No. 2., str. 262.

kao primjena etičkih vrijednosti na poslovnu praksu, pri čemu se primjenjuje na sve aspekte poslovnog ponašanja, od strateških odluka do ponašanja prema kupcima i dobavljačima.<sup>6</sup>

## 2.2. Razvoj poslovne etike

Povijest "poslovne etike" ovisi o tome kako je netko definira. Iako se izraz koristi u nekoliko značenja i donekle se razlikuje u različitim zemljama, njegova trenutna upotreba potječe iz Sjedinjenih Država i postala je raširena 1970-ih godina. Povijest poslovne etike u Sjedinjenim Državama može se promatrati kao sjecište triju isprepletenih niti. Svaki od njih može se podijeliti u najmanje dvije povezane grane.<sup>7</sup> Prva nit, koju senaziva etikom u poslovanju, duga je tradicija primjene etičkih normi u poslovanju, baš kao što je primijenjena na druga područja društvenog i osobnog života. Ovaj se dio dalje može podijeliti na svjetovni i vjerski ogranak. Drugi smjer je razvoj akademskog polja koje se naziva poslovna etika. Također ima dvije glavne grane, jedna je grana filozofske poslovne etike, koja je normativna i kritička, a druga je društveno-znanstvena grana, koja je prvenstveno deskriptivna i empirijska. Treći dio je usvajanje etike ili barem zamki etike u poduzećima. To se opet dijeli na integraciju etike u poslovanje i poslovne prakse s jedne strane i predanost društvenoj odgovornosti poduzeća s druge strane.

Aristotel je u Nikomahovoj etici (V, 5) pisao da je pravda razmjena jednakih za jednake, au Politici (I, 8-10) on raspravlja o "umijeću stjecanja", trgovini i lihvarstvu kao dijelu etike kućanstva. Ako se potom analizira moderno doba, John Locke (1690. godine) razvio je obranu privatnog vlasništva kao prirodnog prava temeljenog na radnom pravu koje se primjenjuje na osiguranje dotičnog dobra. Adam Smith, koji je napisao Teoriju moralnih osjećaja prije nego što je napisao Bogatstvo naroda, pisao je o poslovnoj etici - kao io nedostatku iste koji se događao među poslovnim ljudima koji su bili u dosluhu. David Hume, John Stuart Mill i mnogi drugi pisali su o moralu ili etici ekonomskog sustava slobodnog poduzetništva u razvoju. Karl Marx razvio je najoštrij napad na ono što je nazvao kapitalizmom, razdoblje povijesti koje je smatrao neophodnim i u kojem je priznao da se ljudska produktivnost razvila više nego u bilo kojem drugom razdoblju.<sup>8</sup> Njegova kritika i

---

<sup>6</sup>Jurković, P., et.al. (1995.): „Poslovni rječnik“, Zagreb: Masmedia, str. 312.

<sup>7</sup>De George, R.T. (2021.): “A History of Business Ethics”, dostupno na: <https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/a-history-of-business-ethics/> (pristupljeno 07.03.2023.)

<sup>8</sup>Ibid.

danas ima sljedbenike. Svi ovi pisci doprinijeli su povijesti etike u poslovanju i njihove su se misli na različite načine filtrirale do opće populacije.

Nije da su obični ljudi ili predstavnici medija pročitali sva ova djela. Umjesto toga, ono što su ti autori napisali na različite načine postalo je dio prihvaćenog gledišta poslovanja i etike. Na primjer, u tisku ili medijima vrlo se malo razmišlja ili argumentira moralno opravdanje privatnog vlasništva. Umjesto toga, u većini razvijenih zemalja se podrazumijeva da svaka osoba ima pravo posjedovati imovinu i da takva imovina treba biti zaštićena zakonom. Iako se raspravlja o ispravnoj funkciji vlade, temelji vlasništva, legitimnost privatnog poduzetništva i sustav plaća za rad uvelike se uzimaju zdravo za gotovo kao prihvaćena i prihvatljiva ekonomska struktura društva. Kritika kapitalizma Karla Marxa nikada nije ozbiljno uzela maha u Sjedinjenim Državama, a za razliku od mnogih europskih zemalja, tamo se nikada nije razvila nijedna demokratska socijalistička politička stranka.<sup>9</sup> Unatoč tome, Marxova kritika eksploatacije, njegova osuda da roba postaje važnija od ljudi i da se o ljudima sudi prema onome što imaju umjesto prema onome što jesu, odjekuje čak i u američkoj kulturi.

Razvoj poslovne etike prije 1960-ih, usmjeren je na osiguranje da radnici budu pošteno plaćeni i da poduzeća ne povećavaju cijene svojih proizvoda do razine koja bi bila nepodnošljiva ili štetna za prosječnog potrošača. Tijekom tog razdoblja pitanja građanskih prava i ekološke odgovornosti uvedena su u etička pitanja kojima se tvrtka bavi. U ovoj ranoj fazi poslovne etike, mnoga pitanja (poštene plaće, radna praksa i moralnost kapitalizma) raspravljala su se iz teoloških perspektiva.<sup>10</sup> Od 1960-ih godina primarna se pozornost usmjerila na socijalna pitanja u poslovanju. To uključuje pitanja onečišćenja okoliša i prava potrošača (prava na sigurnost, informacije i izbor).

Međutim, 1970-ih godina se poslovna etika počela razvijati kao zasebno akademsko područje. Koristeći okvir nekih vjerskih načela koja bi se mogla primijeniti u poslovanju, razvila se ideja društveno odgovornog poslovanja. Na primjer, vjerska zapovijed da uvijek treba govoriti istinu korištena je u prilog zahtjevu za poštenjem u poslovanju.<sup>11</sup> Do tog su vremena filozofi ušli u diskurs poslovne etike, koristeći osnovna etička načela i teorije, kao i filozofsku analizu za strukturiranje discipline poslovne etike. Pitanja koja su postala istaknuta tijekom tog razdoblja uključuju podmićivanje, lažno oglašavanje, sigurnost proizvoda i, naravno, zagađenje okoliša.

---

<sup>9</sup>Ibid.

<sup>10</sup>School drillers- [https://www.schooldrillers.com/development-of-business-ethics/?utm\\_content=cmp-true](https://www.schooldrillers.com/development-of-business-ethics/?utm_content=cmp-true) (pristupljeno 07.03.2023.)

<sup>11</sup>Ibid.

Nadalje do 1980-ih godina poslovna etika, kao akademska disciplina, postala je čvrsto konsolidirana. Nekoliko centara i akademskih institucija počelo je nuditi tečajeve poslovne etike. Također je postao istaknuta briga mnogih vodećih tvrtki. Od 1990-ih godina do danas, naglasak u poslovnoj etici uključuje pitanja kao što su slobodna trgovina i samoregulacija poduzeća.<sup>12</sup> Tijekom tog razdoblja došlo je do prijelaza sa zakonski utemeljenih etičkih inicijativa na inicijative utemeljene na kulturi i integritetu koje etiku čine dijelom temeljne organizacijske kulture.

### **2.3. Značajke i načela poslovne etike**

Etičko ponašanje ključna je komponenta poslovnog uspjeha i povjerenja zaposlenika. Organizacije se oslanjaju na vođe i zaposlenike da donesu ispravne odluke na poslu, čak i kada to može biti teško. Učenje nekih uobičajenih standarda koje možda imaju rukovoditelji i zaposlenici može pomoći da se shvati zašto su oni važni.

Nadalje, etička načela u poslovanju su moralni standardi koje postavlja tvrtka kao cjelina i pojedinačni zaposlenici unutar organizacije. Ova načela uzimaju u obzir vrijednosti, standarde, propise i uobičajena industrijska pravila koja određuju kako se ljudi ponašaju na radnom mjestu i kako tvrtka djeluje u zajednici. Potrošači su sve svjesniji načina na koji posluju poduzeća. Organizacije sa čvrstim moralnim temeljima razvijaju povjerenje i stječu kredibilitet kod klijenata i zaposlenika. Jaka reputacija gradi bazu lojalnih kupaca. Postizanje uspjeha na zakonit i etički način je održiviji, stabilniji pristup dugoročnom uspjehu.<sup>13</sup>

Ključna etička načela su sljedeća:<sup>14</sup>

- poštenje:
  - iskrenost zahtijeva predanost govorenju istine, bez obzira na posljedice,
  - potiče povjerenje među kolegama te između poduzeća i javnosti,
  - svi u organizaciji imaju koristi od poštenja,
  - zaposlenici žele raditi za poštene vođe, vlasnici poduzeća žele poštene zaposlenike, a klijenti žele poslovati s poštenim partnerima, to znači dijeljenje

---

<sup>12</sup>School drillers- [https://www.schooldrillers.com/development-of-business-ethics/?utm\\_content=cmp-true](https://www.schooldrillers.com/development-of-business-ethics/?utm_content=cmp-true)(pristupljeno 07.03.2023.)

<sup>13</sup>Indeed- <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/ethical-principles-in-business> (pristupljeno 07.03.2023.)

<sup>14</sup>Ibid.



povoljnih i nepovoljnih vijesti s istom iskrenošću i izravnošću, što dovodi do reputacije pouzdanosti,

- integritet:
  - imati integritet znači pridržavati se niza moralnih standarda u svakom trenutku, čak i ako nitko nije svjestan izbora,
  - drugi primjećuju kada se živi i radi s integritetom, što dovodi do poštovanja i povjerenja u odluke,
  - ovo se odnosi na ljude koji rade s drugima i one koji rade sami, jer snažan integritet može utjecati na poštenje i poslušnost pravilima i propisima,
- odanost:
  - odanost znači ostati vjeran poslovnim partnerima, suradnicima i klijentima kako bi se pokazalo svoju predanost,
  - može se razviti trajna partnerstva i čvrst temelj za budući uspjeh kada se dokaže svoje savezništvo i poštuje sporazume,
  - to se može proširiti na održavanje odnosa s dobavljačima, dijeljenje prilike za unapređenje sa suradnicima u odjelu ili poštivanje financijskih obveza prema zajednici,
- stvaranje etičkih praksi
  - tvrtke moraju učiniti više od nade da će njihova organizacija djelovati etično,
  - čelnici mogu razviti definirani etički kodeks za svoju poslovnu praksu i podijeliti ga sa svim zaposlenicima,
  - treba razmisliti o korištenju konzultantske tvrtke koja će pomoći u izradi temeljitog i specifičnog skupa etičkih praksi,
  - objašnjavanje točno onoga što tvrtka očekuje od zaposlenika smanjuje stres i zbunjenost, stvarajući jasna očekivanja i zajedničku misiju za sve,
- provedba etičke prakse:
  - osim pisanja etičkog kodeksa, tvrtke moraju uključiti protokole za implementaciju i provedbu ovih politika,
  - treba razmotriti redovitu obuku o praksi tvrtke koja uključuje scenarije o kojima članovi tima mogu raspravljati i raditi na njima,
  - također može se izraditi program priznanja i poticaje za one s visokim etičkim standardima,
- usklađenost:

- najosnovnija razina etičke poslovne prakse znači poštivanje svih zakona koji se odnose na poslovanje,
- od međunarodnih trgovinskih propisa, državnih poreznih zakona i lokalnih građevinskih uredbi, tvrtke moraju osigurati da se sve prakse pridržavaju ovih smjernica,
- pravni propisi često mogu poslužiti kao početni okvir za etički kodeks organizacije,
- počevši od makro razine, tvrtke mogu koristiti ove industrijske propise kao nacrt za osmišljavanje specifičnijih politika i postupaka,
- poštenje:
  - biti pošten na radnom mjestu podrazumijeva jednako postupanje prema svima, od pomoćnika i pripravnika do glavnog direktora,
  - pravednost također znači izbjegavanje povlaštenog tretmana i poticanje svih da podijele svoje misli i ideje,
- poštovanje:
  - postupanje prema drugima s poštovanjem temeljno je načelo poslovne etike,
  - svaki član tima zaslužuje glas i mogućnost dijeljenja mišljenja i ideja u okruženju koje ga podržava,
  - radna mjesta koja promiču individualno poštovanje mogu doživjeti poboljšanu suradnju i timski rad među zaposlenicima,
- pouzdanost:
  - radnici od povjerenja drže svoju riječ kupcima, kolegama i poslovnim partnerima,
  - poštivanje obveza dokazuje da drugi mogu računati na tvrtku što ju čini pouzdanim zaposlenikom i suradnikom,
  - pouzdanost također uključuje pouzdanost i ispunjavanje svojih obveza,
- odgovornost:
  - biti odgovoran na radnom mjestu znači preuzeti odgovornost za svoje zadatke,
  - odgovornost uključuje razmišljanje o tome kako postupci mogu utjecati na okruženje i donošenje odluka koje uzimaju u obzir druge ljude,
  - poslodavci i zaposlenici ovise o odgovornim radnicima koji će donositi najbolje odluke bez potrebe za stalnim nadzorom,
  - biti odgovoran pokazuje zrelost, sposobnost i disciplinu,
- odgovornost:

- odgovornost je važna kako bi se zaposlenici pridržavali etičkih standarda tvrtke,
- ako većina članova tima podržava poslovni etički kodeks, očekivat će da se i drugi ponašaju na isti način,
- suosjećanje:
  - ljudi koji pokazuju suosjećanje istinski brinu za dobrobit drugih,
  - u poslovanju suosjećanje može značiti da organizacije povećavaju uključenost u dobrotvorne svrhe i međuljudske interakcije među kolegama, to uključuje odvajanje vremena za razumijevanje misli i osjećaja druge osobe,
- društvena svijest:
  - kako svijet postaje sve povezaniji društvena pitanja dobivaju sve više pažnje,
  - potrošači traže tvrtke koje koriste svoju platformu za podizanje svijesti i podršku promjenama u društvenim pitanjima,
- ekološka svijest:
  - globalna klimatska kriza i dalje je u središtu pažnje vlasnika tvrtki, zaposlenika i klijenata,
  - etička poslovna praksa uključuje donošenje odluka o ograničavanju ili smanjenju negativnog utjecaja na okoliš,
- transparentnost:
  - stvaranje transparentnosti na radnom mjestu jedan je od načina promicanja etičkog poslovanja,
  - neke tvrtke mogu ponuditi financijsku transparentnost investitorima ili zaposlenicima kako bi pokazale kako tvrtka radi,
  - transparentnost se također može odnositi na organizacijsku strukturu, kriterije za zapošljavanje i otpuštanje te rješavanje pogrešaka kada se dogode, na primjer, ako tvrtka mora povisiti cijene, razloge može priopćiti potrošačima izravno i iskreno,
  - ova otvorenost je još jedan način da se razvije povjerenje među zaposlenicima i kupcima.

Slijedom navedenog poslovna etika načelno je slična osobnoj etici, ali ima mnogo šire posljedice. Od djelatnika u prodaji do poslovnog direktora u uredu u kutu, odluke donesene na

poslu obično prosuđuje mnogo veći broj ljudi nego osobne odluke. Stoga bi sudbina zaposlenika, a možda i sudbina organizacije, mogla rasti ili padati u skladu s percipiranim integritetom odluka donesenih na radnom mjestu. Drugim riječima, moral tvrtke može imati veliki utjecaj na uspjeh poduzeća.

### **3. POVEZANOST POSLOVNE ETIKE I KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA**

U današnje vrijeme može se reći kako konkurentnost predstavlja temelj koji određuje uspjeh ili neuspjeh cjelokupnog poduzeća. Konkurentske prednosti nastaju prvenstveno iz vrijednosti koje je poduzeće stvorilo stvoriti za svoje korisnike, a koja premašuje cjelokupne troškove koji nastaju u procesu proizvodnje. Konkurencije predstavljaju određene oblike uspostavljanja odnosa između, s jedne strane ponude (prodavatelja) i s druge strane potražnje (korisnika) na suvremenim tržištima.

U stvaranju konkurentske prednosti poduzeća veoma je bitan utjecaj poslovne etike na cjelokupno poduzeće. Poslovna etika predstavlja granu primijenjene etike, a proučava što je dobro i ispravno cjelokupno poslovanje. Kako bi to bilo moguće odrediti koristi se velik broj različitih etičkih principa. Polje poslovne etike jako se razvilo u zadnjih dvadesetak godina te je danas to zrelo područje čija važnost sve više raste kod suvremenih poduzeća.

U nastavku će bit pojašnjen pojam konkurentske prednosti, vrste konkurentske prednosti poduzeća, preduvjeti stvaranja konkurentske prednosti - lanac vrijednosti, ključne kompetencije, tehnologija, inovativnost te etično poslovanje u poduzećima i društvena odgovornost poduzeća i utjecaj poslovne etike na konkurentsku prednost poduzeća.

#### **3.1. Pojmovno određenje konkurentske prednosti**

Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke. Ona također određuje prikladnost aktivnosti tvrtke koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su:<sup>15</sup>

- inovativnost,
- kohezijska organizacijska kultura,
- dobra implementacija.

Konkurencija predstavlja određeni oblik uspostavljanja odnosa između, s jedne strane ponude (prodavatelja) i s druge strane potražnje (kupaca) na tržištu. Dakle, osnovni uvjet za razvoj i postojanje konkurencije je proizvodnja, ali samimrazvojem proizvodnje konkurencija mijenja svoj karakter i oblike svog izražavanja.<sup>16</sup>Konkurentska prednost nastaje prvenstveno iz

---

<sup>15</sup>Porter, M.E. (2008.): „Konkurentska prednost- postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja“, Zagreb: Masmedia, str. 121.

<sup>16</sup>Ibid., str. 102.

vrijednosti koju je tvrtka sposobna stvoriti za svoje kupce, a koja premašuje njene troškove proizvodnje.<sup>17</sup>

Konkurentska prednost odnosi se na čimbenike koji omogućuju poduzeću da proizvodi robu ili usluge bolje ili jeftinije od svojih suparnika. Ovi čimbenici omogućuju proizvodnom subjektu da ostvari veću prodaju ili superiorne marže u usporedbi sa svojim tržišnim konkurentima. Konkurentske prednosti pripisuju se nizu čimbenika uključujući:<sup>18</sup>

- strukturu troškova,
- brendiranje,
- kvalitetu ponude proizvoda,
- distribucijsku mrežu,
- intelektualno vlasništvo,
- korisničku službu.

Nadalje, konkurentska prednost je ono što čini subjektive proizvode ili usluge poželjnijim za kupce od bilo kojeg drugog rivala.

### **3.2. Vrste konkurentске prednosti poduzeća**

Konkurentske prednosti stvaraju veću vrijednost za poduzeće i njegove dioničare zbog određenih snaga ili uvjeta. Što je konkurentska prednost održivija, to je konkurentima teže neutralizirati prednost. Dvije glavne vrste konkurentskih prednosti su:<sup>19</sup>

- komparativna prednost,
- diferencijalna prednost.

Izraz konkurentska prednost tradicionalno se odnosi na poslovni svijet, ali se također može primijeniti na državu, organizaciju ili čak osobu koja se natječe za nešto. Sposobnost poduzeća da proizvede robu ili uslugu učinkovitije od svojih konkurenata, što dovodi do većih profitnih marži, stvara komparativnu prednost. Racionalni potrošači će izabrati jeftiniji od bilo koje dvije savršene ponuđene zamjene. Na primjer, vlasnik automobila će kupiti benzin na benzinskoj crpki koja je 5 centi jeftinija od ostalih crpki u okolici. Za nesavršene zamjene,

---

<sup>17</sup>Ibid., str. 121.

<sup>18</sup>Twin, A. (2022.): „Competitive Advantage Definition with Types and Examples“, dostupno na: [https://www.investopedia.com/terms/c/competitive\\_advantage.asp](https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp)(pristupljeno 08.03.2023.)

<sup>19</sup>Ibid.

poput Pepsija u odnosu na Coca-Colu, veće marže za proizvođače s najnižim troškovima mogu na kraju donijeti superiorne povrate.

Ekonomija razmjera, učinkoviti interni sustavi i geografski položaj također mogu stvoriti komparativnu prednost. Međutim, komparativna prednost ne podrazumijeva bolji proizvod ili uslugu. To samo pokazuje da tvrtka može ponuditi proizvod ili uslugu iste vrijednosti po nižoj cijeni.<sup>20</sup> Na primjer, tvrtka koja proizvodi proizvod u Kini može imati niže troškove rada od tvrtke koja proizvodi u SAD-u, tako da može ponuditi jednak proizvod po nižoj cijeni. U kontekstu ekonomije međunarodne trgovine, oportunitetni trošak određuje komparativne prednosti. Amazon (AMZN) primjer je tvrtke usmjerene na izgradnju i održavanje komparativne prednosti. Platforma e-trgovine ima razinu razmjera i učinkovitosti koju je konkurentima u maloprodaji teško ponoviti, što joj omogućuje da postane istaknuta uglavnom kroz cjenovnu konkurenciju.

Diferencijalna prednost je kada se proizvodi ili usluge tvrtke razlikuju od ponude njezine konkurencije i smatraju se superiornima. Napredna tehnologija, patentom zaštićeni proizvodi ili procesi, nadmoćno osoblje i snažan identitet robne marke pokretači su diferencirane prednosti. Ovi čimbenici podupiru široke marže i velike tržišne udjele.<sup>21</sup> Apple je poznat po stvaranju inovativnih proizvoda, kao što je iPhone, i podupiranju svog tržišnog vodstva pametnim marketinškim kampanjama za izgradnju elitnog brenda. Velike farmaceutske tvrtke također mogu plasirati brendirane lijekove po visokim cijenama jer su zaštićeni patentima.<sup>22</sup>

Ako poduzeće može povećati svoj tržišni udio povećanjem učinkovitosti ili produktivnosti, imalo bi konkurentsku prednost nad svojim konkurentima. Trajne konkurentske prednosti obično su stvari koje konkurenti ne mogu lako ponoviti ili imitirati. Warren Buffet održive konkurentske prednosti naziva ekonomskim jarcima, koje tvrtke mogu figurativno kopati oko sebe kako bi učvrstile konkurentske prednosti. To može uključivati jačanje vlastitog brenda, podizanje prepreka za nove sudionike (kao što je putem propisa) i obranu intelektualnog vlasništva. Konkurentske prednosti koje proizlaze iz ekonomije razmjera obično se odnose na prednosti na strani ponude, kao što je kupovna moć velikog restorana ili maloprodajnog lanca. Ali prednosti razmjera postoje i na strani potražnje - obično se nazivaju mrežnim učincima.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup>Twin, A. (2022.): „Competitive Advantage Definition with Types and Examples“, dostupno na: [https://www.investopedia.com/terms/c/competitive\\_advantage.asp](https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp)(pristupljeno 08.03.2023.)

<sup>21</sup>Ibid.

<sup>22</sup>Ibid.

<sup>23</sup>Twin, A. (2022.): „Competitive Advantage Definition with Types and Examples“, dostupno na: [https://www.investopedia.com/terms/c/competitive\\_advantage.asp](https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp)(pristupljeno 08.03.2023.)

To se događa kada usluga postaje vrijednija za sve svoje korisnike kako usluga dodaje više korisnika. Rezultat često može biti dinamika da pobjednik uzima sve u industriji.

### **3.3. Preuvjeti stvaranja konkurentske prednosti**

Kako bi stvorila konkurentsku prednost, tvrtka mora ciljnom tržištu osigurati jasnu korist koja je bolja od one koju nudi konkurencija. To mora biti nešto što kupci trebaju i mora nuditi pravu vrijednost. Vlasnici tvrtki također moraju biti u tijeku s novim trendovima koji utječu na proizvod, uključujući sve nove tehnologije.<sup>24</sup>

Na primjer, u ranim danima interneta, vlasnici novina sporo su reagirali na dostupnost besplatnih vijesti na internetu. Mislili su da će ljudi i dalje plaćati za vijesti koje se dostavljaju na papiru jednom dnevno. Budući da nisu bili u tijeku s napretkom (i prednostima) interneta, dopustili su da njihova konkurentska prednost izmakne. Tvrtka također mora biti blisko usklađena sa svojim ciljnim tržištem kako bi stvorila potražnju, pokretač cjelokupnog gospodarskog rasta. Moraju točno znati tko su njihovi kupci i kako mogu poboljšati svoj život.<sup>25</sup>

U gornjem primjeru, ciljno tržište novina smanjilo se na starije ljude kojima nije bilo ugodno objavljivati vijesti na internetu. Konačno, važno je identificirati konkurente. Konkurenti nisu samo slične tvrtke ili proizvodi. Oni također uključuju bilo što drugo što kupac može učiniti kako bi zadovoljio potrebe koje poduzeće može ispuniti. Novine su mislile da su im konkurencija druge novine dok nisu shvatile da je to internet. Nisu znali kako se natjecati s davateljem vijesti koji je instant i besplatan.

U nastavku će bit analiziran lanac vrijednosti, ključne kompetencije, tehnologija te inovativnost.

#### **3.3.1. Lanac vrijednosti**

---

<sup>24</sup>Amadeo, K. (2022.): "What Is Competitive Advantage?", dostupno na: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work-3305828> (pristupljeno 08.03.2023.)

<sup>25</sup>Ibid.



Lanac vrijednosti koncept je koji opisuje cijeli lanac poslovnih aktivnosti u stvaranju proizvoda ili usluge od početnog prijema materijala pa sve do njegove isporuke na tržište, i sve između. Okvir lanca vrijednosti sastoji se od pet primarnih aktivnosti:<sup>26</sup>

- ulazne operacije,
- operacije,
- izlazna logistika,
- marketing i prodaja,
- usluge te i četiri sekundarne aktivnosti odnosno nabava i nabava, upravljanje ljudskim resursima, tehnološki razvoj i infrastruktura tvrtke.

Analiza lanca vrijednosti je kada poduzeće identificira svoje primarne i sekundarne aktivnosti i produktivnosti te ocjenjuje učinkovitost svake točke. Analiza lanca vrijednosti može otkriti veze, ovisnosti i druge obrasce u lancu vrijednosti. Koncept lanca vrijednosti prvi je opisao 1985. godine profesor Michael Porter s Harvard Business School u svojoj knjizi *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.<sup>27</sup> Zbog sve veće konkurencije za nenadmašne cijene, iznimne proizvode i lojalnost kupaca, tvrtke moraju neprestano ispitivati vrijednost koju stvaraju kako bi zadržale svoju konkurentsku prednost. Lanac vrijednosti može pomoći poduzeću da prepozna područja svog poslovanja koja su neučinkovita, zatim implementira strategije koje će optimizirati postupke za maksimalnu učinkovitost i profitabilnost.

Osim osiguravanja besprijekorne i učinkovite proizvodne mehanike, ključno je da poduzeća održavaju osjećaj samopouzdanja i sigurnosti kupaca da ostanu lojalni. U tome također mogu pomoći analize lanca vrijednosti. U svom konceptu lanca vrijednosti, Porter dijeli poslovne aktivnosti u dvije kategorije, primarne aktivnosti i potporne aktivnosti. Primarne aktivnosti sastoje se od pet komponenti, a sve su bitne za dodavanje vrijednosti i stvaranje konkurentске prednosti:<sup>28</sup>

- ulazna logistika uključuje funkcije poput prijema, skladištenja i upravljanja zalihama,
- operacije uključuju postupke za pretvaranje sirovina u gotov proizvod,
- izlazna logistika uključuje aktivnosti distribucije konačnog proizvoda potrošaču,

---

<sup>26</sup>Chai, W. (2022.): „Value chain“, dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/value-chain>(pristupljeno 08.03.2023.)

<sup>27</sup>Ibid.

<sup>28</sup>Tardi, C. (2022.): „Value Chain: Definition, Model, Analysis, and Example“, dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/v/valuechain.asp>(pristupljeno 09.03.2023.)

- marketing i prodaja uključuju strategije za povećanje vidljivosti i ciljanje odgovarajućih kupaca kao što su oglašavanje, promocija i cijene,
- usluga uključuje programe za održavanje proizvoda i poboljšanje korisničkog iskustva kao što su korisnička služba, održavanje, popravak, povrat novca i zamjena.

Uloga potpornih aktivnosti je pomoći da primarne aktivnosti budu učinkovitije. Kada se poveća učinkovitost bilo koje od četiri potporne aktivnosti, to pogoduje barem jednoj od pet primarnih aktivnosti. Ove aktivnosti podrške općenito se označavaju kao režijski troškovi u računu dobiti i gubitka tvrtke:<sup>29</sup>

- nabava se odnosi na to kako tvrtka dolazi do sirovina,
- tehnološki razvoj koristi se u fazi istraživanja i razvoja (R&D) tvrtke, kao što je projektiranje i razvoj proizvodnih tehnika i automatizacija procesa,
- upravljanje ljudskim potencijalima (HR) uključuje zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika koji će ispuniti poslovnu strategiju tvrtke i pomoći u dizajnu, tržištu i prodaji proizvoda,
- infrastruktura uključuje sustave tvrtke i sastav njezinog upravljačkog tima, kao što su planiranje, računovodstvo, financije i kontrola kvalitete.

Nadalje, analiza lanca vrijednosti može ponuditi važne prednosti. Međutim, kada se naglašavaju detaljni detalji procesa u lancu vrijednosti, važno je i dalje posvetiti odgovarajuću pozornost široj strategiji organizacije.

### 3.3.2. Ključne kompetencije

Konkurentska prednost i temeljna kompetencija jedinstvene su sposobnosti i imovina organizacije za pružanje vrijednih proizvoda ili usluga kupcima, čime se organizaciji daje bolja konkurentska pozicija na tržištu od njezinih konkurenata. Osim toga, kako stvoriti konkurentsku prednost također je jedan od glavnih ciljeva poslovne strategije.<sup>30</sup>

Nadalje, u današnjem intenzivno konkurentnom poslovnom okruženju, od vitalne je važnosti da poduzeća usvoje brze akcije koje jamče njihovu financijsku sigurnost i tržišnu poziciju. Mnoga poduzeća stalno primjenjuju mjere za postizanje održivih konkurentskih prednosti.

---

<sup>29</sup>Ibid.

<sup>30</sup>Lee, C., Wu, C., Jong, D. (2022.): "Understanding the Impact of Competitive Advantage and Core Competency on Regional Tourism Revitalization: Empirical Evidence in Taiwan", *Front. Psychol.*, Vol 13., str. 1.

Moraju se više oslanjati na svoje unutarnje prednosti kako bi pružili veću vrijednost kupcima te razlikovali i proširili svoje proizvode.

Drugim riječima, učinak poduzeća ovisi o njihovoj temeljnoj kompetenciji. Stoga bi regionalne strategije revitalizacije trebale prijeći s ponude konkurentnih proizvoda ili usluga na fokusiranje na temeljnu kompetenciju poduzeća. Temeljna kompetencija ključna je u formuliranju strategije jer je važan izvor za stjecanje ukupne kompetencije. Budući da je širok raspon mogućnosti zapošljavanja povezan s razvojem industriji komercijalnog sektora, veliki udio mladih i zaposlenih pojedinaca živi u urbanim područjima, što rezultira širokom urbanizacijom u mnogim zemljama.

Za regionalne organizacije za revitalizaciju važno je iskoristiti svoje različite vještine (temeljne kompetencije) kako bi se razlikovale od svojih konkurenata. Organizacija s temeljnim kompetencijama znatno je superiornija u odnosu na svoje industrijske konkurente jer njihove temeljne kompetencije funkcioniraju kao osnova za dodavanje vrijednosti njihovim proizvodima.<sup>31</sup> Temeljne kompetencije su kolektivno učenje organizacije koje uključuje sredstva za konsolidaciju različitih proizvodnih vještina i tehnika. Temeljne kompetencije su oblik komunikacije, sudjelovanja i snažne organizacijske predanosti. Malo je tvrtki u stanju igrati ulogu globalnog lidera u više od pet do šest ključnih kompetencija. Temeljne kompetencije obuhvaćaju strategije za poslovni razvoj i vodeće temeljne proizvode i inovativne proizvode, čime se poboljšava poslovna izvedba tvrtke.

### 3.3.3. Tehnologija

Konkurenti su ozbiljna prijetnja, a za veće, rastuće tvrtke, velik je naglasak stavljen na aktivnosti kao što su istraživanje tržišta i analiza konkurenata u pokušaju da ostanu korak ispred. Zapravo, gotovo da nema kraja količini informacija koje treba prikupiti o konkurentima i tome kako se organizacija podudara - situacija koja neke dovodi do paralize analize. Kao rezultat toga, vjerojatnije je da će dugoročno steći konkurentsku prednost organizacija koja najučinkovitije i najučinkovitije obrađuje poslovne uvide.

Nadalje, bez obzira na industriju, tehnologija je postala velika investicija za sve tvrtke, što dovodi do stvarnih rezultata kada je u pitanju razvoj ponude usluga i, u konačnici, rast

---

<sup>31</sup>Wheelen, T. L., et.al.(2018.): „Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability“, 14th Edn. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, str. 11.

prihoda. Tehnologija postaje konkurentna prednost kada se iskoristi za pružanje sljedeće četiri prednosti:<sup>32</sup>

- pravi uvid, pravi odziv - mnogi sustavi za upravljanje poslovanjem nude pristup poslovnim podacima u stvarnom vremenu, tako da je lakše uočiti probleme - pritužbe kupaca, propuštene fakture, kašnjenja projekta - čim se pojave, tvrtka može stvoriti strategiju za brzo rješavanje problema, umjesto ignoriranja i pogoršavanja problema,
- konkurentne cijene, točne ponude — softver za upravljanje poslovanjem mogao bi pomoći konkurentima da postignu bodove u ovom području, može povećati učinkovitost, smanjujući cijene usluga u cjelini,
- posao više ne počinje i ne završava u uredu - rad na daljinu daleko je češći, a posjeti lokaciji, poslovna putovanja, međunarodni klijenti i drugi čimbenici znače da posao često treba obaviti izvan radnog vremena i izvan fizičkog ureda, ovo je mjesto gdje poslovni softver u oblaku dolazi do izražaja,
- mrežni pristup i poboljšana usluga - značajke poput internetskih portala za kupce mogu klijentima olakšati radnje poput provjere napretka projekta, plaćanja fakture ili traženja nove usluge, kako sve više tvrtki koristi tehnologiju za automatizaciju usluga, očekivanja će rasti.

Slijedom navedenog opipljivi primjeri primjene tehnologije koja vodi do konkurentne prednosti mogu se pronaći u cijelom opskrbnom lancu. Postoje bezbrojni primjeri tvrtki za proizvodnju svježih proizvoda koje su doživjele prekid rada ili kibernetički napad koji je utjecao na njihove sustave i nisu mogle ispuniti narudžbe kupaca. U tim su slučajevima konkurenti uspjeli dobiti svoj posao – potencijalno dugoročno.

#### 3.3.4. Inovativnost

Iz konkurentskog okruženja, proizvodi unutar istog marketinga od svakog pružatelja prilično su slični i kupcima je teško shvatiti razliku. Sposobnost inovacije je ključna produktivnost koja stvara konkurentnu prednost uočavanjem ili otkrivanjem novog ili boljeg načina za natjecanje u industriji i lansiranje na tržište. Jedan od faktora uspjeha ovisi o relativnoj prednosti inovacije. Inovacija je postala najvažnija imovina koja stvara konkurentnu prednost za tvrtku i prednost prvog pokretača kada se postiže veličina prihvaćenosti na tržištu. Dugoročno gledano, održavanje inovativnosti proizvoda je način da se održi konkurentna

---

<sup>32</sup>MYOB - <https://www.myob.com/au/blog/competitive-advantage-focus-technology/> (pristupljeno 15.04.2023.)

prednost i potakne rast produktivnosti za daljnju konkurentnost tvrtke. Međutim, inovacija proizvoda uvijek dolazi s novom tehnologijom procesa.<sup>33</sup>

Nadalje, inovacija može omogućiti da se nadmaši svoje konkurente i postane tvrtka koja se ističe u području. Inovacijski način razmišljanja također omogućava da se bolje reagira na nepredviđene prilike i izazove koji će se neizbježno pojaviti tijekom poslovnog putovanja. Mnogi kažu da postoje četiri različite vrste inovacija: inkrementalne, arhitektonske, radikalne i disruptivne.<sup>34</sup> Slijedom navedenog inkrementalna inovacija znači uvođenje niza malih, inovativnih poboljšanja koja, kada se kombiniraju, mogu biti transformativna tijekom vremena. Arhitektonska inovacija uključuje primjenu tehnologije, vještina ili lekcija na novom tržištu. Radikalna inovacija znači uvođenje novog proizvoda ili načina na koji se radi nešto što je novo i bolje od svega što je trenutno dostupno. Na kraju, disruptivna inovacija znači uvođenje nečega što potpuno mijenja tržište ili remeti modele drugih tvrtki. Primjeri razornih inovacija uključuju način na koji su digitalne kamere uzrokovale pad u industriji obrade filmova za kamere ili način na koji su automobili Tesla izazvali tradicionalne proizvođače automobila da promijene svoje proizvode i poslovne modele.

Prva faza inovacijske strategije poduzeća je prikupljanje podataka o kupcima i konkurentima ako ih već nema. Trebalo bi identificirati potrebe kupaca koje trenutačno nisu zadovoljene, funkcionalne i emocionalne, kao i njihove frustracije, jer one mogu pružiti potencijalna područja za inovacije. Druga faza je kreativna faza - pronalaženje načina da ono što se radi učini bolje od svoje konkurencije na način koji bolje zadovoljava otvorene i temeljne potrebe kupaca koje se identificiralo. Treća i četvrta faza su razvoj i implementacija ideja.<sup>35</sup>

### **3.4. Etično poslovanje u poduzećima i društvena odgovornost poduzeća**

Piramida društveno odgovornog poslovanja se razvija, a organizacije se moraju razvijati s njom. Popularne teorije poslovne etike koje su nekada održavale profitabilnost kao jedinu temeljnu osnovu ustupaju mjesto novim konstruktima koji stavljaju društvene i ekološke probleme na istu razinu, stvarajući trostruki krajnji prijedlog za korporativne subjekte.

---

<sup>33</sup>MBA Knowledge Base - <https://www.mbaknol.com/strategic-management/how-innovation-contributes-to-competitive-advantage/> (pristupljeno 15.04.2023.)

<sup>34</sup>Lesser, H. (2022.): "The Role Of Innovating In Competitive Success And How To Do It", dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/10/03/the-role-of-innovating-in-competitive-success-and-how-to-do-it/?sh=1212fb3b83ae> (pristupljeno 15.04.2023.)

<sup>35</sup>Ibid.

Razumijevanje tog temelja i načina na koji poslovna etika igra ulogu u podršci ključno je za razvoj procesa, slanja poruka i kultura tvrtke koje podržavaju rast.

Svakome tko je uključen u korporativni svijet jasno je da činiti pravu stvar i ostvariti najveći profit nisu uvijek u skladu. Međutim, to ne znači da se ne može usredotočiti na korporativnu odgovornost i etičke poslovne prakse dok ostvaruje izvrsnu financijsku dobit. Prvo, suvremeni kupci i poslovni partneri brinu o korporativnoj odgovornosti i etici te se sve više odlučuju za poslovanje s tvrtkama koje ih pokazuju. Dok cijena ostaje pokretač odluka o kupnji, kupci također žele raditi ili kupovati od marki koje su u skladu s njihovim osobnim vrijednostima. Pojava etičkog konzumerizma postaje trajni i važan čimbenik u tome kako i gdje ljudi odlučuju kupovati, prodavati, konzumirati i obavljati transakcije.<sup>36</sup> Usmjerenost poduzeća isključivo na financijsku profitabilnost možda neće poduprijeti poslovnu odgovornost i etiku. Činjenje onoga što je prikladno za financijsku krajnju crtu ponekad vas može skrenuti s puta onoga što je ispravno za ljude ili planet. Na kraju, korisnici, klijenti i drugi dionici mogu to primijetiti i prestati podržavati poslovanje, stvarajući sklizak teren koji smanjuje profit, čak i ako postoji isključiva usredotočenost na njih.

Odgovorne, etičke tvrtke također se mogu uključiti u uštedu troškova kada su usredotočene na održivost. Iako ovi pristupi mogu zahtijevati kratkoročna ulaganja koja utječu na profitabilnost, oni čuvaju dobit za budućnost. Naposljetku, vjerojatnije je da će lideri temeljeni na vrijednostima biti posvećeni potrebama svoje radne snage, ulažući u inicijative za zdravlje i dobrobit, fleksibilno raspoređivanje i druge programe koji podržavaju ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Taj pristup vodstva sluge stvara produktivnije radnike i angažiranije zaposlenike, povećavajući uštede troškova i maksimizirajući proizvodnju. To dovodi do značajnijih povrata.

### **3.5. Utjecaj poslovne etike na konkurentsku prednost poduzeća**

Poslovna etika je sveobuhvatan okvir koji upravlja ponašanjem i djelovanjem prema nečemu, a opisuje što je prihvatljivo ili istinito, a što je neprihvatljivo ili relativno pogrešno u svjetlu prevladavajućih standarda u zajednici prema običajima i zakonima, koje organizacijska kultura, vrijednosti i sustavi, organizacija i dionici igraju ključnu ulogu u njegovom

---

<sup>36</sup>Ibid.

određivanju.<sup>37</sup> Ista stvar uključuje koncept posebnih etičkih odgovornosti. Odgovornosti uključuju očekivano etičko ponašanje koje premašuje zakonske obveze i posebne odgovornosti uključuju posebna ponašanja koja su prethodna za radnje za zaštitu dobrobiti glavne komponente.

Svijest o posebnim etičkim odgovornostima poslovanja nema okolišne i zakonske obveze te radovi nisu odgovorni samo za vlasnike, već i za svoje zaposlenike, svoje kupce i zajednicu općenito. Povećanje profita treba biti jedini cilj rada i mora prevladati uvjerenje da će sredstva pretvorena u društvene aktivnosti u kratkom roku rezultirati poboljšanjima u zajednici. Navedeno olakšava održavanje poslovanja i uživanje u dugoročnim profitima.

Kada se tvrtka ponaša etično, može privući kupce svojim proizvodima i uslugama i potaknuti ih na lojalnost. Na to ukazuje istraživanje Unilevera prema kojem se trećina potrošača (33 posto) odlučuje na kupnju robnih marki koje imaju pozitivan društveni ili ekološki učinak.<sup>38</sup> Takav način razmišljanja može biti modna marka čija se odjeća nabavlja, dizajnira i proizvodi na načine koji su dobri prema okolišu i radnicima. Ili bi to mogla biti tiskarska tvrtka čiji se materijali nabavljaju na održiv način, radnicima je plaćena odgovarajuća plaća za život, a procesi tiskanja ne oštećuju okoliš. Bez obzira na industriju, etički način poslovanja može biti USP (jedinствена prodajna točka) te tvrtke. To podiže ugled tvrtke što zauzvrat može povećati prodaju. Kupci se bolje osjećaju kad se rastanu sa svojim novcem ako znaju da će roba biti proizvedena etički i odgovorno.

Zaposlenici će se osjećati ugodnije radeći za tvrtku koja se ponaša etično nego za onu koja to nije. Uostalom, oni ne žele biti djelomično odgovorni za bilo kakve neetične posljedice, kao što je doprinos krčenju šuma na nekom području ili siromaštvu zbog slabo plaćenih radnika. To će povećati produktivnost, kao što je pokazalo istraživanje iz 2015. na više od 2000 Britanaca koje je pokazalo da bi 36 posto ljudi radilo više kada bi znali da njihova tvrtka pomaže društvu.<sup>39</sup> Poslovna etika ne navodi samo trenutne zaposlenike da žele ostati. Također može dati tvrtkama konkurentsku prednost u pogledu zapošljavanja zaposlenika, posebno među mlađom generacijom. Isto istraživanje pokazalo je da 62 posto ljudi rođenih između 1981. i 1996. (milenijalci) žele raditi za tvrtku koja ima pozitivan učinak.<sup>40</sup> Ako ulagači znaju

---

<sup>37</sup>Weihrich, H., Koontz, H. (2003.): „Management: A Global Perspective“, International Edition, McGraw Hill Inc., New York, USA, str. 70.

<sup>38</sup>Dominion print - <https://www.dominionprint.com/advantages-and-disadvantages-of-business-ethics-in-the-real-world/> (pristupljeno 15.04.2023.)

<sup>39</sup>Ibid.

<sup>40</sup>Ibid.

da je tvrtka s kojom rade prioritet visoki moral i da će poslovati na etičan način, bit će sigurni u spoznaji da se njihov novac koristi na odgovoran način.

Osim toga, to znači da se mogu osjećati ugodno znajući da neizravno ne pridonose neetičkim postupcima. To je prednost jer će investitori vjerojatnije nastaviti financirati tvrtku. Jaka poslovna etika također je atraktivna kvaliteta, što znači da će drugi ulagači vjerojatnije biti zainteresirani za ulaganje svog novca u tvrtku, održavanje visoke cijene dionice i zaštitu od preuzimanja.

Poslovna etika je korisna za tvrtku jer privlači kupce, investitore i zaposlenike. Ali to nije sve - kada tvrtka brine o svom ponašanju, utjecaju i utjecaju na okoliš, to je bolje i za društvo u cjelini. Glavni nedostatak poslovne etike je taj što može smanjiti sposobnost poduzeća da poveća profit. Na primjer, posjedovanje tvornica u zemljama u razvoju može smanjiti troškove. To je zato što tvrtke mogu imati prakse, poput dječjeg rada i niskih plaća, koje pomažu u maksimiziranju profita. Ali iako su te prakse legalne u tim zemljama, one su također nevjerojatno neetične i očito ih tvrtka koja slijedi etičke prakse nikada neće tolerirati.<sup>41</sup> Poboljšanja radnih uvjeta, kao što je osiguranje plaće za život radnika i uspostavljanje odgovarajućih zdravstvenih i sigurnosnih standarda, etička su, ali povećavaju iznos koji košta upravljanje tim tvornicama. To zauzvrat smanjuje profit, što možda i nije problem za velike tvrtke koje si mogu priuštiti raspodjelu troškova. Ali to može biti problem za mala poduzeća, osobito ako se razvijaju.

Razvijanje, implementacija i održavanje poslovne etike može biti dugotrajan, osobito ako tvrtka želi postati etičnija ako je prethodno slijedila neetične prakse. Etičke prakse također je potrebno kontinuirano ažurirati u skladu s promjenama u zakonima i propisima, osobito kako tvrtka raste. Tvrtke mogu pojednostaviti proces angažiranjem službenika za etiku, ali to povećava troškove potrebne za poslovnu etiku.

---

<sup>41</sup>Dominion print - <https://www.dominionprint.com/advantages-and-disadvantages-of-business-ethics-in-the-real-world/> (pristupljeno 15.04.2023.)



## 4. ANALIZA STUDIJE SLUČAJA ODABRANIH PRIMJERA USPJEŠNE POSLOVNE ETIKE PODUZEĆA

Poslovna etika unapređuje zakon ocrtavajući prihvatljiva ponašanja izvan kontrole vlade. Korporacije uspostavljaju poslovnu etiku kako bi promicale integritet među svojim zaposlenicima i stekle povjerenje ključnih dionika, kao što su investitori i potrošači. Dok su programi korporativne etike postali uobičajeni, kvaliteta varira.

U nastavku će bit analiziran primjer H&M-a, Starbucksa te Lusha.

### 4.1. H&M

Švedski trgovac H&M jedan je od najprepoznatljivijih svjetskih brendova brze mode. Drugi je najveći trgovac na svijetu, odmah iza Inditexa (vlasnika Zare), a posluje u 74 zemlje. H&M je dugo bio meta opće zabrinutosti zbog utjecaja brze mode na okoliš i radnika koji izrađuju odjeću. H&M je postavio znanstveno utemeljeni cilj smanjenja svojih emisija stakleničkih plinova do 2030. godine. Također se obvezao koristiti 100% reciklirane ili održive materijale do 2030. godine. Iako ova obećanja svakako predstavljaju dobar napredak ako se ispune i sjajno je što je H&M naglašavajući održivost, oni su samo ciljevi, a do 2030. godine je još dosta vremena. Povrh toga, iako posluje pod poslovnim modelom brze mode, utjecaj brenda na planet uvijek će biti upitan.<sup>42</sup>Na slici 1. je prikazan logo H&M-a.

Slika 1. Logo H&M-a



Izvor: Good on You - <https://goodonyou.eco/how-ethical-is-hm/> (pristupljeno 15.04.2023.)

---

<sup>42</sup>Good on you - <https://goodonyou.eco/how-ethical-is-hm/>(pristupljeno 15.04.2023.)

Dok je tvrtka postigla određeni napredak u pogledu okoliša, stvari ne izgledaju tako dobro na planu radničkih prava. Nakon katastrofe u Rana Plazi 2013. godine H&M se pridružio Bangladeškom sporazumu o zaštiti od požara, uspješno surađujući s drugim robnim markama i radničkim sindikatima na rješavanju zdravstvenih i sigurnosnih problema u stotinama tvornica. Ali također su obećali da će 850.000 radnika isplatiti minimalnu plaću do 2018. godine, obećanje koje su spektakularno propustili ispuniti. Također u 2018. godini tvornice koje opskrbljuju H&M navedene su u izvješćima Global Labour Justicea u kojima se detaljno opisuje zlostavljanje radnica u proizvodnji odjeće.<sup>43</sup> H&M je poduzeo neke pozitivne korake kako bi smanjio svoj utjecaj na okoliš. Marka nudi program recikliranja u kojem se može vratiti odjeću bilo koje marke u trgovini te je postavila neke pozitivne ciljeve u svom Izvješću o održivosti. Koristi obnovljivu energiju za dio svog opskrbnog lanca i ima politiku koju je odobrio CanopyStyle za sprječavanje deforestacije starih i ugroženih šuma.

H&M također koristi neke ekološke materijale poput organskog pamuka i recikliranog poliesteru u nekim proizvodima. Brend je također bio među prvima koji je u svojim trgovinama stavio kolekciju održive mode "Conscious". H&M je napravio neka poboljšanja u svojim politikama rada posljednjih godina, ali sveukupno gledajući prema njegovim radnicima se ne postupa dovoljno etički. Dobio je ocjenu od 61-70% u Fashion Transparency Indexu i objavljuje detaljne informacije o svojim politikama dobavljača, reviziji i procesima popravka.<sup>44</sup> Također objavljuje detaljan popis dobavljača u završnoj fazi proizvodnje, kao i podatke o prisilnom radu, rodnoj ravnopravnosti ili slobodi udruživanja.

Iako marka ima projekt za poboljšanje plaća, nema dokaza da osigurava isplatu plaće koja je dovoljna za život u cijelom opskrbnom lancu, unatoč obećanjima o suprotnom. S druge strane, gotovo nijedan H&M-ov opskrbni lanac nije certificiran radnim standardima koji osiguravaju zdravlje i sigurnost radnika, plaće za život ili druga radnička prava. To znači da premalo njegovih objekata nema kolektivno pregovaranje ili pravo radnika na podnošenje pritužbi. H&M ide u pravom smjeru za životinje usklađivanjem službene politike dobrobiti životinja s pet sloboda i praćenjem nekih životinjskih proizvoda do prve faze proizvodnje. Koristi vunu od ovaca koje nisu mule i paperje koje je akreditirao Responsible Down Standard. Također je zabranio korištenje krzna, angore i kože egzotičnih životinja. Međutim, koristi kožu i dlaku egzotičnih životinja i tvrdi da će biti potpuno sljediv i certificiran prema

---

<sup>43</sup>Good on you - <https://goodonyou.eco/how-ethical-is-hm/>(pristupljeno 15.04.2023.)

<sup>44</sup>Ibid.

vjerodostojnom standardu do 2025. godine. Do tada, barem prati neke životinjske proizvode do prve faze proizvodnje.

## 4.2. Starbucks

Starbucks je vodeća pržionica i maloprodaja specijalne kave u svijetu i postao je istinski globalni brend. Reputacija Starbucksa za najbolju kavu na svijetu, legendarna korisnička služba i najviši integritet izravni su rezultat zajedničkih napora. Na slici 2. je prikazan logo Starbucksa.

Slika 2. Logo Starbucksa



Izvor: Starbucks - <https://stories.starbucks.com/press/2021/starbucks-launches-new-non-dairy-iced-shaken-espresso-beverages-and-oatly-oatmilk/> (pristupljeno 15.04.2023.)

Nadalje, Starbucks spaja uzbuđenje bogate tradicije kave s osjećajem povezanosti među svojim kupcima. Danas je Starbucks najveći svjetski lanac kafića s preko 33.833 trgovine u 80 zemalja. U SAD-u Starbucks posjeduje 15.444 trgovine. Zbog svog monopola, Starbucks kontrolira velik dio tržišta kave. Planira potpuno dominirati industrijom eliminirajući konkurenciju.

Starbucksov program poslovne etike i usklađenosti pomaže u promicanju etičkog ponašanja u tvrtki. Pomaže u očuvanju svog ugleda i kulture. Starbucks se jako ponosi svojim naporima u promicanju etičkog ponašanja. Putem programa, tvrtka prima redovita izvješća u kojima se detaljno opisuju njezini naponi da vodi poslovanje na način koji je etičan i održiv.<sup>45</sup>Nadalje, misija tvrtke je stvoriti kulturu koja potiče i cijeni svoje zaposlenike. Starbucks je predan osiguravanju da je njegovo poslovanje u potpunosti u skladu sa zakonima, propisima i

---

<sup>45</sup>Starbucks - <https://stories.starbucks.com/press/2021/starbucks-launches-new-non-dairy-iced-shaken-espresso-beverages-and-oatly-oatmilk/> (pristupljeno 15.04.2023.)

standardima u zemljama u kojima posluje. Kako bi osigurao da je njegovo poslovanje u skladu sa zakonom, Starbucks redovito revidira i pregledava svoja pravila i postupke. Odbor za reviziju i usklađenost tvrtke odgovoran je za nadzor financijskih izvještaja i računovodstvenih procesa. Tvrtka vjeruje da je upravljanje etičkom organizacijom ključni dio njezina uspjeha. Starbucks stavlja naglasak na tri ključna aspekta za svoje zaposlenike.<sup>46</sup>

- globalne obveze prema ljudskim pravima, koje su također uključene u njihov poslovni model,
- jednake mogućnosti zapošljavanja glavni su prioritet,
- potpora reformi zdravstva i pružanje pristupačne pokrivenosti za njihove partnere.

Sveukupno Starbucks ima srednju ocjenu etičkog potrošača za svoje upravljanje opskrbnim lancem. Dokument o društvenoj odgovornosti lanca kafića sadržavao je odgovarajuće odredbe o diskriminaciji, slobodi udruživanja i prisilnom radu. Međutim, u politici je samo navedeno da se mora isplatiti zakonska minimalna plaća, a ne minimalna plaća.

U listopadu 2018. godine Starbucks nije odgovorio na upitnik koji je uključivao pitanja o izvješćivanju tvrtke o okolišu. Dio web-mjesta tvrtke raspravljao je o šalicama za višekratnu upotrebu, izgradnji zelenijih trgovina, očuvanju vode i smanjenju njihovog utjecaja na okoliš. U izvješćima se raspravljalo o održivim izvorima kave i stvaranju održivijeg poljoprivrednog sustava za kavu. Međutim, čini se da nije bilo ažuriranih informacija ili rasprava o emisijama stakleničkih plinova, au odjeljku o smanjenju utjecaja na okoliš nije se spominjao utjecaj prometa. Nadalje, ništa se nije moglo pronaći u vezi s uporabom agrokemikalija i njihovim utjecajem. Utvrđeno je da Starbucks prodaje tvornički uzgojene životinjske proizvode s vjerojatnom uporabom genetski modificirane stočne hrane. To je utjecalo na njihov učinak u kategorijama prava životinja, uzgoja u tvornicama i kontroverzne tehnologije sustava ocjenjivanja etičkih potrošača.

### **4.3. Lush**

Poznat po svom pristupu kozmetici bez okrutnosti, Lush je dugogodišnji lider u promicanju rješenja za testiranje bez životinja. Također je akreditirana tvrtka Fair Tax Mark. Na slici 3. je prikazan logo Lusha.

---

<sup>46</sup>Ibid.

Slika 3. Logo Lusha



Izvor: Ethicalconsumer - <https://www.ethicalconsumer.org/company-profile/lush-cosmetics-ltd>(pristupljeno 17.04.2023.)

Lush je zauzeo snažan pristup sektorima u kojima su otkrivena kršenja ljudskih prava. Nakon izvješća o dječjem i prisilnom radu u opskrbnim lancima tinjca, Lush je prestao koristiti mineral u svojim proizvodima i počeo koristiti sintetski tinjac, napravljen od prirodnih minerala. U 2019. godini Lush je dobio najlošiju ocjenu Etičkog potrošača za upravljanje lancem opskrbe. Zauzeo je rudimentaran pristup rješavanju teških pitanja u opskrbnom lancu, na primjer, na Lushevoj web stranici navedeno je da nije zapošljavao osoblje na ugovore bez radnog vremena.

Međutim, njegova politika opskrbnog lanca, koja ocrtava očekivana radnička prava, bila je loša, kao i revizija i izvješćivanje te angažman dionika. Također je imao podružnicu u Saudijskoj Arabiji i pridružena poduzeća u Rusiji, Kazahstanu, Tajlandu i Pakistanu. Sve se te zemlje pojavljuju na popisu opresivnih režima.

Nadalje, Lushev pristup okolišu nažalost nije bio tako snažan. Uožujku 2019. godini predstavili su neke pozitivne politike u kojima se navodi da je 90% (po težini) Lushevog materijala za pakiranje reciklirano i da je cilj tvrtke imati ambalažu koja se može 100% reciklirati ili kompostirati. Također je spomenuto da su lonci i boce tvrtke izrađeni od 100% reciklirane plastike nakon upotrebe, da su njezine vrećice izrađene od 100% recikliranog papira, a darovni omot je 100% biorazgradiv. Tvrtka je također komentirala svoje napore da smanje količinu energije koja se koristi za proizvodnju, transport i prodaju njihovih proizvoda. Ova vrsta izvješćivanja o okolišu pokazala je Lushevo razumijevanje njihovih utjecaja, ali nažalost, izgubila je jer nije uspjela postaviti nikakve mjerljive ekološke ciljeve za

budućnost, i zbog toga je Lush dobio najlošiju ocjenu Etičkog potrošača za svoje izvješćivanje o okolišu.<sup>47</sup>

Također je dobio najlošiju ocjenu za svoju politiku o otrovnim kemikalijama i srednju ocjenu za nabavu palminog ulja. U 2017. godini tvrtka je izjavila da više ne koristi palmino ulje ili ulje palminih koštica te je u procesu uklanjanja derivata palminog ulja iz svih proizvoda. Jedna od najvećih prilika za uklanjanje palminog ulja iz sastojaka bila je baza sapuna, koja se proizvodi u Ujedinjenom Kraljevstvu i prije se temeljila na palminom ulju. Suradivali su s proizvođačem kako bismo ih potaknuli da za njih razviju sapunske ljuskice bez palmi i sapunske rezance bez palmi koje sada koriste kao standard u cijelom svijetu. Međutim na web stranici je navedeno da tvrtka nastavlja koristiti neke derivate palminog ulja zbog poteškoća u pronalaženju odgovarajućih alternativa.

Prava Lusheva etička snaga je u pravima životinja. Tvrtka prodaje samo kozmetiku bez okrutnosti. Njihovi vlastiti proizvodi nisu testirani na životinjama i oni neće kupovati nijedan sastojak testiran na životinjama od lipnja 2007. godine. Tvrtka također ne koristi dobavljače koji su uključeni u testiranje na životinjama i pruža obuku o alternativnim metodama za dobavljače. Iz tih razloga tvrtka je dobila najbolju ocjenu Ethical Consumer za testiranje na životinjama. Njihovi su proizvodi također posvuda vegetarijanski.

Osim toga, Ethical Consumer surađuje s Lushom na nagradi Lush u kojoj Lush dodjeljuje 250.000 funti istraživačima i aktivistima u sektoru testiranja koja nisu na životinjama kako bi pomogli okončati testiranja na životinjama. Lush ima jake politike koje se bave politički kontroverznim ponašanjem. Ima akreditaciju Fair Tax Mark, što pokazuje da plaća svoje poreze. Također ne koristi kontroverzne tehnologije, unatoč tome što je proizvođač krema za sunčanje. Nanotehnologija je sveprisutna u proizvodnji krema za sunčanje, no 2017. godine Lush je kontaktirao Ethical Consumer navodeći da ne koristi nanotehnologiju u svojim proizvodima.

---

<sup>47</sup>Ethical consumer - <https://www.ethicalconsumer.org/company-profile/lush-cosmetics-ltd> (pristupljeno 17.04.2023.)

## **5. VAŽNOST POSLOVNE ETIKE KAO KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA**

U današnjem poslovnom okruženju važnije je nego ikad težiti snažnom etičkom ponašanju. Nikad prije informacije nisu bile tako široko dostupne - vijesti čak i o manjim indiskrecijama mogu se brzo proširiti. Zakonodavci, regulatori i javnost očekuju od poduzeća da posluju prema najvišim etičkim standardima. Kada tvrtke posluju bez transparentnosti, poštenja i ljubaznosti, riskiraju pravne i financijske posljedice kao i gubitak vjerodostojnosti u očima kupaca i drugih dionika.

U nastavku će bit analizirana primjena etičkih kodeksa u poduzećima te važnost i budući razvoj poslovne etike u poduzećima.

### **5.1. Primjena etičkih kodeksa u poduzećima**

Etički kodeks vodič je načela osmišljen kako bi pomogao stručnjacima da posluju pošteno i s integritetom. Dokument o etičkom kodeksu može ocrtati misiju i vrijednosti poduzeća ili organizacije, način na koji stručnjaci trebaju pristupiti problemima, etička načela temeljena na temeljnim vrijednostima organizacije i standarde kojih se stručnjak pridržava.<sup>48</sup>Etički kodeks može obuhvaćati područja kao što su poslovna etika, kodeks profesionalne prakse i kodeks ponašanja zaposlenika.

Nadalje, etički kodeks utvrđuje etičke smjernice organizacije i najbolje prakse koje treba slijediti za poštenje, integritet i profesionalizam. Za članove organizacije, kršenje etičkog kodeksa može rezultirati sankcijama, uključujući otkaz. U nekim djelatnostima, uključujući bankarstvo i financije, poslovnim ponašanjem upravljaju posebni zakoni. U drugima se etički kodeks može usvojiti dobrovoljno.

Glavne vrste etičkih kodeksa uključuju etički kodeks koji se temelji na usklađenosti, etički kodeks koji se temelji na vrijednostima i etički kodeks među stručnjacima. Fokus na klimatske promjene postao je sastavni dio etičkih kodeksa tvrtki, koji detaljno opisuju njihovu predanost održivosti. Poslovna etika odnosi se na to kako etička načela vode poslovanje poduzeća. Uobičajena pitanja koja potpadaju pod kišobran poslovne etike uključuju odnose između poslodavca i zaposlenika, diskriminaciju, ekološka pitanja, podmićivanje, trgovanje

---

<sup>48</sup>Hayes, A. (2023.): "Code of Ethics: Understanding Its Types, Uses Through Examples", dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/c/code-of-ethics.asp>(pristupljeno 20.04.2023.)

povlaštenim informacijama i društvenu odgovornost. o postoje mnogi zakoni koji postavljaju osnovne etičke standarde unutar poslovne zajednice, razvoj etičkog kodeksa uvelike ovisi o vodstvu poduzeća. I tvrtke i trgovinske organizacije obično imaju neku vrstu etičkog kodeksa kojeg bi se njihovi zaposlenici ili članovi trebali pridržavati. Kršenje etičkog kodeksa može rezultirati prekidom ili otpuštanjem iz organizacije. Etički kodeks je važan jer jasno postavlja pravila ponašanja i pruža temelje za preventivno upozorenje.

S obzirom na važnost klimatskih promjena i način na koji je ljudsko ponašanje dovelo do ozbiljnog utjecaja na klimu, mnoge su tvrtke odlučile uključiti klimatske čimbenike u svoj etički kodeks. Ta načela uključuju načine na koje je tvrtka posvećena održivom poslovanju ili kako će se u tom smjeru prebaciti. U mnogim slučajevima ova predanost održivosti povećava troškove tvrtke, ali budući da potrošači postaju sve više usredotočeni na vrste poslovanja s kojima se odluče baviti, često je vrijedno troškova održavanje dobrog javnog imidža. Bez obzira na veličinu, poduzeća računaju na svoje rukovodeće osoblje da će postaviti standarde etičkog ponašanja koje će ostali zaposlenici slijediti. Kada se administratori pridržavaju etičkog kodeksa, to šalje poruku da se od svakog zaposlenika očekuje univerzalna usklađenost.<sup>49</sup>

Posljednjih su godina mnoge tvrtke i agencije postale žrtve hakera koji krađu informacije o klijentima ili vlasničke podatke. Jedan odjeljak etičkog kodeksa može zahtijevati da zaposlenici čuvaju povjerljivost prilikom rukovanja osobnim ili privatnim podacima kupaca. Također treba uključiti sličnu politiku koja se odnosi na tajne tvrtke. Politike privatnosti više su od nečega što bi se trebalo učiniti kao vlasnik tvrtke, sada su regulirane i obavezne zakonom kada bilo koja tvrtka prikuplja osobne i privatne podatke. Treba obučiti zaposlenike najboljim primjerima iz prakse kako bi osobni podaci bili izvan ruku negativaca.

Još jedna tema etičkog kodeksa temeljena na vrijednostima je promicanje zelenih i ekološki prihvatljivih poslovnih praksi. To često uključuje ograničavanje potrošnje papira, ali također ima veze s recikliranjem, odlaganjem otpada i vrstama proizvoda koje tvrtka koristi kako bi smanjila svoj ugljični otisak. Ta ista tvrtka za čišćenje mogla bi zahtijevati da svi proizvodi slijede specifične ekološke standarde sigurnosti za ljude, kućne ljubimce i okoliš.

---

<sup>49</sup>Hayes, A. (2023.): "Code of Ethics: Understanding Its Types, Uses Through Examples", dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/c/code-of-ethics.asp> (pristupljeno 20.04.2023.)



## 5.2. Važnost i budući razvoj poslovne etike u poduzećima

Krajolik poslovne etike dramatično se mijenja. No, unatoč sve većem fokusu na organizacijsku kulturu, mnoge tvrtke još uvijek razdvajaju svoje napore u izgradnji kulture integriteta.

Nadalje, organizacije moraju preispitati način na koji pristupaju etici kako bi zadovoljile zahtjeve nove poslovne stvarnosti. S jedne strane, poslovni argument za poštivanje jasnog etičkog kodeksa nikada nije bio jači, zahvaljujući globalizaciji i činjenici da je internet potrošačima dao neviđen pristup informacijama koje im pomažu u procjeni pouzdanosti tvrtki i proizvoda. Ovi čimbenici, plus povećana zabrinutost potrošača za društvenu odgovornost, rezultirali su većom pažnjom prema etičkim pitanjima među rukovoditeljima, investitorima i vladama.<sup>50</sup>Nadalje, inovacije i rješenja temeljena na podacima pokreću poslovni uspjeh danas, a ta rješenja često zahtijevaju od organizacija da donose stroge etičke prosudbe tamo gdje najbolje prakse u industriji tek treba biti uspostavljene, regulatori ne mogu pružiti sveobuhvatne smjernice ili cijena jedne pogreške može biti poražavajuća. Najveći etički rizici i rizici usklađenosti više ne dolaze od male skupine zaposlenika s pristupom gotovini ili odlukama poslovnog prostora. Danas je etička evidencija mnogih organizacija u rukama znanstvenika koji se bave podacima, inženjera i programera, kao i svih zaposlenika na prvoj liniji koji imaju pristup podacima o klijentima.

Mnoge etičke odluke s kojima se ti zaposlenici suočavaju u svojim svakodnevnim poslovima zahtijevaju više od jednostavnog pridržavanja korporativnog kodeksa ponašanja. Potrebno im je omogućiti i potaknuti ih da primijene vlastiti moralni kompas na poslu, da vode poslovanje kroz etičke sive zone radeći ono što znaju da je ispravno za kupce.<sup>51</sup>Tvrtke koje proaktivno stavljaju naglasak na postavljanje izazovnih pitanja i etično ponašanje najvjerojatnije će se pokazati pouzdanima usred nadolazećih tehnoloških revolucija, poput one koju pokreće napredak u umjetnoj inteligenciji. To su organizacije koje ne samo da će preživjeti stalne promjene, već će iskoristiti konkurentsku prednost od njih.

Mnoge organizacije trenutno preispituju svoje strukture i način razmišljanja kako bi postale agilnije usred brzih tehnoloških i komercijalnih promjena, povećavajući ovlasti za lokalne

---

<sup>50</sup>Khoury, G., Semykoz, M. (2019.): "The New Frontier of Business Ethics", dostupno na: <https://www.gallup.com/workplace/246197/new-frontier-business-ethics.aspx>(pristupljeno 22.04.2023.)

<sup>51</sup>Ibid.

donositelje odluka, potičući metodu pokušaja i pogreške u razvoju proizvoda i ubrzavajući brzinu izlaska na tržište.

S ovim novim strategijama također je potreban svježi pristup upravljanju etikom i usklađenošću. Pomiriti potrebu za eksperimentiranjem, preuzimanjem rizika i činjenjem pogrešaka s nultom tolerancijom prema etičkim prijestupima nije trivijalan zadatak. Međutim, ako taj zadatak ne shvatite ozbiljno, to može rezultirati katastrofom. Organizacije koje prihvaćaju agilnu transformaciju trebaju osigurati da su njihovi čelnici opremljeni za upravljanje etičkim rizicima i rizicima usklađenosti u novim, bržim i fluidnijim okruženjima.

## 6. ZAKLJUČAK

U stvaranju konkurentske prednosti poduzeća veoma je bitan utjecaj poslovne etike na cjelokupno poduzeće. Poslovna etika predstavlja granu primijenjene etike, a proučava što je dobro i ispravno cjelokupno poslovanje. Kako bi to bilo moguće odrediti koristi se velik broj različitih etičkih principa. Polje poslovne etike jako se razvilo u zadnjih dvadesetak godina te je danas to zrelo područje čija važnost sve više raste kod suvremenih poduzeća. Konkurentske prednosti stvaraju veću vrijednost za poduzeće i njegove dioničare zbog određenih snaga ili uvjeta. Što je konkurentska prednost održivija, to je konkurentima teže neutralizirati prednost.

Svijest o posebnim etičkim odgovornostima poslovanja nema okolišne i zakonske obveze te radovi nisu odgovorni samo za vlasnike, već i za svoje zaposlenike, svoje kupce i zajednicu općenito. Švedski trgovac H&M jedan je od najprepoznatljivijih svjetskih brendova brze mode. Drugi je najveći trgovac na svijetu, odmah iza Inditexa (vlasnika Zare), a posluje u 74 zemlje. H&M je postavio znanstveno utemeljeni cilj smanjenja svojih emisija stakleničkih plinova do 2030. godine. Također se obvezao koristiti 100% reciklirane ili održive materijale do 2030. godine. Iako ova obećanja svakako predstavljaju dobar napredak ako se ispune i sjajno je što je H&M naglašavajući održivost, oni su samo ciljevi, a do 2030. godine je još dosta vremena. Dok je tvrtka postigla određeni napredak u pogledu okoliša, stvari ne izgledaju tako dobro na planu radničkih prava. H&M je poduzeo neke pozitivne korake kako bi smanjio svoj utjecaj na okoliš. Marka nudi program recikliranja u kojem se može vratiti odjeću bilo koje marke u trgovini te je postavila neke pozitivne ciljeve u svom Izvješću o održivosti.

Starbucks je vodeća pržionica i maloprodaja specijalne kave u svijetu i postao je istinski globalni brend. Starbucksov program poslovne etike i usklađenosti pomaže u promicanju etičkog ponašanja u tvrtki. Pomaže u očuvanju svog ugleda i kulture. Sveukupno Starbucks ima srednju ocjenu etičkog potrošača za svoje upravljanje opskrbnim lancem. Utvrđeno je da Starbucks prodaje tvornički uzgojene životinjske proizvode s vjerojatnom uporabom genetski modificirane stočne hrane. To je utjecalo na njihov učinak u kategorijama prava životinja, uzgoja u tvornicama i kontroverzne tehnologije sustava ocjenjivanja etičkih potrošača.

Poznat po svom pristupu kozmetici bez okrutnosti, Lush je dugogodišnji lider u promicanju rješenja za testiranje bez životinja. Lush je zauzeo snažan pristup sektorima u kojima su otkrivena kršenja ljudskih prava. Nakon izvješća o dječjem i prisilnom radu u opskrbnim lancima tinjca, Lush je prestao koristiti mineral u svojim proizvodima i počeo koristiti

sintetski tinjac, napravljen od prirodnih minerala. Međutim, njegova politika opskrbnog lanca, koja ocrtava očekivana radnička prava, bila je loša, kao i revizija i izvješćivanje te angažman dionika. Prava Lusheva etička snaga je u pravima životinja. Tvrtka prodaje samo kozmetiku bez okrutnosti. Lush ima jake politike koje se bave politički kontroverznim ponašanjem. Ima akreditaciju Fair Tax Mark, što pokazuje da plaća svoje poreze.

U današnjem poslovnom okruženju važnije je nego ikad težiti snažnom etičkom ponašanju. Etički kodeks vodič je načela osmišljen kako bi pomogao stručnjacima da posluju pošteno i s integritetom. Nadalje, etički kodeks utvrđuje etičke smjernice organizacije i najbolje prakse koje treba slijediti za poštenje, integritet i profesionalizam. Najveći etički rizici i rizici usklađenosti više ne dolaze od male skupine zaposlenika s pristupom gotovini ili odlukama poslovnog prostora. Danas je etička evidencija mnogih organizacija u rukama znanstvenika koji se bave podacima, inženjera i programera, kao i svih zaposlenika na prvoj liniji koji imaju pristup podacima o klijentima.

## POPIS LITERATURE

1. Amadeo, K. (2022.): "What Is Competitive Advantage?", dostupno na: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work-3305828> (pristupljeno 08.03.2023.)
2. Bebek, B., Kolumbić, A. (2000.): „Poslovna etika“, Zagreb: Sinergija
3. Bucar, B., Glas M., Hisrich R. D. (2003.): "Ethics and entrepreneurs- an international comparative study", *Journal of Business Venturing*, Vol., 18, No. 2., str. 261-281.
4. Chai, W. (2022.): „Value chain“, dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/value-chain> (pristupljeno 08.03.2023.)
5. De George, R.T. (2021.): "A History of Business Ethics", dostupno na: <https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/a-history-of-business-ethics/> (pristupljeno 07.03.2023.)
6. Dominion print - <https://www.dominionprint.com/advantages-and-disadvantages-of-business-ethics-in-the-real-world/> (pristupljeno 15.04.2023.)
7. Ethical consumer - <https://www.ethicalconsumer.org/company-profile/lush-cosmetics-ltd> (pristupljeno 17.04.2023.)
8. Good on you - <https://goodonyou.eco/how-ethical-is-hm/> (pristupljeno 15.04.2023.)
9. Hayes, A. (2023.): "Code of Ethics: Understanding Its Types, Uses Through Examples", dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/c/code-of-ethics.asp> (pristupljeno 20.04.2023.)
10. Indeed- <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/ethical-principles-in-business> (pristupljeno 07.03.2023.)
11. Jurković, P., et.al. (1995.): „Poslovni rječnik“, Zagreb: Masmedia
12. Khoury, G., Semykoz, M. (2019.): "The New Frontier of Business Ethics", dostupno na: <https://www.gallup.com/workplace/246197/new-frontier-business-ethics.aspx> (pristupljeno 22.04.2023.)
13. Lee, C., Wu, C., Jong, D. (2022.): "Understanding the Impact of Competitive Advantage and Core Competency on Regional Tourism Revitalization: Empirical Evidence in Taiwan", *Front. Psychol.*, Vol 13., str. 1-13.
14. Lesser, H. (2022.): "The Role Of Innovating In Competitive Success And How To Do It", dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/10/03/the->

role-of-innovating-in-competitive-success-and-how-to-do-it/?sh=1212fb3b83ae

(pristupljeno 15.04.2023.)

15. MBA Knowledge Base - <https://www.mbaknol.com/strategic-management/how-innovation-contributes-to-competitive-advantage/> (pristupljeno 15.04.2023.)
16. MYOB - <https://www.myob.com/au/blog/competitive-advantage-focus-technology/> (pristupljeno 15.04.2023.)
17. Porter, M.E. (2008.): „Konkurentska prednost- postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja“, Zagreb: Masmedia
18. School drillers- [https://www.schooldrillers.com/development-of-business-ethics/?utm\\_content=cmp-true](https://www.schooldrillers.com/development-of-business-ethics/?utm_content=cmp-true) (pristupljeno 07.03.2023.)
19. Starbucks - <https://stories.starbucks.com/press/2021/starbucks-launches-new-non-dairy-iced-shaken-espresso-beverages-and-oatly-oatmilk/>(pristupljeno 15.04.2023.)
20. Tardi, C. (2022.): „Value Chain: Definition, Model, Analysis, and Example“, dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/v/valuechain.asp> (pristupljeno 09.03.2023.)
21. Twin, A. (2022.): „Competitive Advantage Definition with Types and Examples“, dostupno na: [https://www.investopedia.com/terms/c/competitive\\_advantage.asp](https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp) (pristupljeno 08.03.2023.)
22. Wehrich, H., Koontz, H. (2003.): „Management: A Global Perspective“, International Edition, McGraw Hill Inc., New York, USA
23. Wheelen, T. L., et.al. (2018.): „Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability“, 14th Edn. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Logo H&M-a.....	25
Slika 2. Logo Starbucks.....	27
Slika 3. Logo Lusha.....	29