

# Moralno-etički aspekti održivog poslovanja: slučaj „Kamensko“

---

Radovac, Magdalena

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:022736>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-18**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

*Zaprešić*

**Preddiplomski stručni studij Poslovanje i upravljanje**

**MAGDALENA RADOVAC**

**MORALNO-ETIČKI ASPEKTI ODRŽIVOG POSLOVANJA:  
SLUČAJ "KAMENSKO"**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje: Poslovna ekonomija i financije**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**MORALNO-ETIČKI ASPEKTI ODRŽIVOG POSLOVANJA:**  
**SLUČAJ "KAMENSKO"**

**Mentorica:**

**Dr. sc. Dafne Vidanec**

**Studentica:**

**Magdalena Radovac**

**Naziv kolegija:**

**POSLOVNA ETIKA**

**JMBAG studenta:**

**0234060944**

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. ETIKA I POSLOVNA ETIKA: TUMAČENJE I PRIMJENA OSNOVNIH KONCEPATA .....	3
2.1. Pojam etike u poslovanju .....	4
2.2. Etika i društvena odgovornost poduzeća.....	6
2.3. Održivost poslovanja.....	8
2.4. Koncept održivog razvoja .....	10
2.5. Povezanost održivosti i moralnih vrijednosti .....	14
2.6. Utjecaj održivog poslovanja na okoliš, društvo i gospodarstvo.....	17
2.7. Etičnost u tekstilnoj industriji .....	20
2.7.1. Problemi u modnoj industriji.....	21
2.7.2. Pojava brze mode kao uzrok mnogih neetičnih ponašanja.....	22
2.7.3. Povijest tekstilne industrije u Hrvatskoj.....	23
2.7.4. Iskorištavanje radne snage .....	24
3. TEKSTILNA INDUSTRIJA – SLUČAJ KAMENSKO .....	27
3.1. Povijest tvornice Kamensko.....	27
3.2. Neetički aspekti poslovanja tekstilne industrije Kamensko.....	30
4. ZAKLJUČAK .....	34
5. LITERATURA.....	35
5.1. Knjige i članci .....	35
5.2. Internetski izvori .....	36
6. POPIS SLIKA I TABLICA.....	39

## **SAŽETAK**

Aktualna rasprava o poslovnoj etici je etička rasprava o postkolonijalizmu i postsvjetskim ratovima. Potreba za poslovnom etikom u sadašnjoj eri počela se uočavati od 1970-ih. U prošlosti su tvrtke počele isticati svoj etički status od kasnih 1980-ih i ranih 1990-ih, kada je svijet svjedočio teškim ekonomskim i prirodnim katastrofama zbog neetičkih poslovnih praksi. Poslovna etika ne samo da osigurava povezanost i kvalitetu odnosa između partnera i klijenata, već omogućava i transparentnost u pravnom i zakonskom smislu, te pruža svojevrsan doprinos cjelokupnoj društvenoj zajednici. Stoga je predmet razmatranje poslovne etike, kao ključne strateške komponente svih poduzeća koji djeluju na poslovnom tržištu, prije svega usuglašenost moralnih kriterija sa kriterijima ekonomske učinkovitosti. Naposljetku, etičko ponašanje uključuje poštenje, integritet, pravednost i razne druge pozitivne osobine. Dakle, oni koji pri donošenju odluka imaju na umu interese drugih pokazuju etično ponašanje. Kroz ovaj rad naglasak je na moralno – etičkom aspektu održivog poslovanja u slučaju Kamensko.

**Ključne riječi:** poslovna etika, etičko ponašanje, održivo poslovanje, slučaj Kamensko.

## **ABSTRACT**

The current debate on business ethics is an ethical debate on post-colonialism and post-world wars. The need for business ethics in the current era began to be noticed since the 1970s. In the past, companies began to emphasize their ethical status since the late 1980s and early 1990s, when the world witnessed severe economic and natural disasters due to unethical business practices. Business ethics not only ensures the connection and quality of relations between partners and clients, but also enables transparency in the legal and legal sense, and provides a kind of contribution to the entire social community. Therefore, the subject of consideration of business ethics, as a key strategic component of all companies operating on the business market, is above all the compatibility of moral criteria with criteria of economic efficiency. After all, ethical behavior includes honesty, integrity, fairness, and various other positive traits. Thus, those who keep the interests of others in mind when making decisions demonstrate ethical behavior. Throughout this paper, the emphasis is on the moral-ethical aspect of sustainable business in the case of Kamensko.

**Key words:** business ethics, ethical behavior, sustainable business, Kamensko case.

## **1. UVOD**

U poslovnom svijetu i poslovnim krugovima općenito, pojam poslovne etike sve je češća tema razgovora. Jačanje njezine popularizacije i sve češće analize, pod utjecajem je različitih čimbenika, od kojih su najznačajniji poslovni neuspjeh, zatim gubitak ugleda poslovnog karaktera u poslovnom društvu, pad vrijednosti poznatih svjetskih poduzeća na poslovnom tržištu i slično.

Nadalje, pod pojmom poslovne etike podrazumijeva se proučavanje ponašanja poduzeća koje se suočava sa određenim etičkim dilemama i kontroverznim situacijama. Neke od takvih situacija su upravljanje poslovanjem, zatim trgovanje dionicama, rješavanje socijalnih pitanja i slično. Proučavanje poslovne etike moguće je sa različitih stajališta, uključujući znanstvena, filozofska ili pravna. Moderna ideja poslovne etike kao područja relativno je nova, a fokusirana je na to kako etično voditi posao i pritom biti učinkovit i društveno odgovoran. Društvena odgovornost je širok pojam koji može imati različite oblike, ovisno o poduzeću i vrsti industrije. Ključna ideja koja stoji iza takve vrste poslovanja jest da korporacije slijede i druge prosocijalne ciljeve, uz naravno maksimiziranje profita. Smanjanje vanjskih utjecaja na okoliš, poticanje volonterstva između zaposlenika u tvrtci kao i doniranje novčanih sredstava u dobrotvorne svrhe samo su neki od svojevrsnih primjera uobičajenih ciljeva u praksi.

Primjenom poslovne etike uvelike se poboljšava odnos između poslodavca i zaposlenika. Time se osigurava da poduzeće ne smije raditi samo za vlastiti interes, već također mora raditi na dobrobit svih svojih zaposlenika. Osim toga, svim zaposlenicima treba osigurati bolje plaće i to u odgovarajućem roku, odgovarajuće uvjete rada i razne druge pogodnosti. Etika u poslovanju fokusira se na dugoročni opstanak poslovnih organizacija. Posao ne može postojati dugoročno ako bilo koje njegovo poslovanje dovodi do iskorištavanja njegovih dionika. Uz podršku svih svojih sudionika, poslovanje lako može dosegnuti vrh uspjeha i može nastaviti svoje poslovanje na duži vremenski period. U konačnici, poslovna etika sada nije samo čvrsto uspostavljeno akademsko područje, već je to nešto što tvrtke primjenjuju u svom upravljanju i internalizaciji.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet istraživanja ovog završnog rada je moralno – etički aspekt održivog poslovanja u slučaju Kamensko.

Cilj rada je što preciznije i jasnije objasniti pojam etike u poslovanju, zatim koncept održivog poslovanja te njegov utjecaj na okoliš, društvo i gospodarstvo u cjelini te etičnost u području modne industrije, odnosno probleme s kojima se susreće, pojavu brze mode kao uzroka mnogih neetičnih ponašanja, povijest tekstilne industrije u Hrvatskoj te iskorištavanje radne snage. Kroz peto je poglavlje objašnjen povijesni razvoj tvornice Kamensko te njihovi neetički aspekti poslovanja.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Svi važni pojmovi i značajke koji su opisani i predstavljeni u ovome radu pronađeni su u različitim vrstama publikacija (knjige, članci), vezanih uglavnom uz ekonomiju i njezino istraživačko područje. Također, za potrebe izrade ovog rada korištene su i određene metode istraživanja, uključujući povijesnu, induktivnu, metodu deskripcije, odnosno opisivanja te metodu kompilacije.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Završni rad strukturiran je na način da je podijeljen na ukupno osam poglavlja. Rad započinje sa uvodom. Drugim poglavljem obuhvaćena je etika poslovanja, odnosno njezino definiranje i uloga u kontekstu društvene odgovornosti poduzeća. Kroz treće je poglavlje analiziran i teorijski objašnjen koncept održivog poslovanja. Osim toga, u sklopu ovog poglavlja analizirana je i povezanost održivosti i moralnih vrijednosti te utjecaj održivog poslovanja na okoliš, društvo i gospodarstvo. Četvrto poglavlje rada odnosi se na etičnost u modnoj industriji. U sklopu ovog poglavlja dan je pregled problematike u takvoj vrsti industrije, zatim pojava brze mode kao uzroka mnogih neetičkih ponašanja, povijest tekstilne industrije u Hrvatskoj te iskorištavanje radne snage. Kroz peto poglavlje detaljnije su predstavljene značajke nacionalne kuće Kamensko; povijest njezinog razvoja i neetički aspekti njihovog poslovanja. U šestom je poglavlju iznesen zaključak rada. Na kraju rada, točnije sedmim poglavljem obuhvaćena je sva korištena relevantna stručna literatura, a osmim poglavljem popis slika i tablica. Nakon popisa literature i priloga, naveden je i životopis autora.

## **2. ETIKA I POSLOVNA ETIKA: TUMAČENJE I PRIMJENA OSNOVNIH KONCEPATA**

Pojam etike u stručnoj se literaturi definira kao teorija o pravim vrijednostima, odnosno disciplina koja razlikuje dobro od lošega te se isključivo bavi pravim vrijednostima. U svome radu Mužić (2003:52) ističe kako je etika svojevrsna praktična disciplina koju karakterizira praktično usmjeravajuće djelovanje, a koje proizlazi iz naše svijesti, odnosno nalazi se u nama samima, ali i teorija morala.

Uspješne korporacije moraju djelovati unutar društva, a u tu svrhu moraju održavati vrijednosti i norme društva u kojem djeluju. Nadalje, filozofska etika ima različita područja proučavanja. S druge pak strane, normativna etika usredotočuje se na ispravno i loše. Općenito se bavi primjenom okvira moralnog kodeksa na odluku. Deskriptivna etika gleda na razumijevanje temeljnog moralnog uvjerenja. Područje poslovne etike prvenstveno je orijentirano na usmjeravanje korporacije prema ispravnom ponašanju, a od činjenja pogrešnog. Ona je načelno normativna. Područje poslovne etike pokušava voditi korporacije kroz etički teške odluke (McKay i suradnici, 2015:272).

U posljednjih četrdesetak godina, globalizacija, ubrzana tehnološkim razvojem, transformirala je kontekst u kojem tvrtke rade i međusobno se natječu. (Dolan, Raich, 2009:124). Između ostalog, tehnologija je značajno povećala utjecaj široke skupine društvenih i političkih aktera koji nemaju financijskih udjela u tvrtkama. Degradacija okoliša, rastuća nejednakost, financijska kriza 2007.-2009. i globalna pandemija COVID-19 oživjeli su raspravu o etici u poslovnom području. Kao rezultat toga, istraživači i menadžeri su ponovno pokazali interes za upravljanje organizacijskom etikom. Kompanije su počele uključivati nove vrijednosti i ciljeve izvan ekonomske dobiti u svoje organizacijske kulture kao strategiju za suočavanje s dinamičnim i neizvjesnim okruženjem u kojem posluju (Garriga, Mele, 2004:69). Međutim, cilj maksimiziranja profita često je u suprotnosti s etikom jer je glavna svrha poslovanja maksimizirati profit, pa se poduzeće sve češće odlučuju na poduzimanje aktivnosti koje povećavaju profit, ne vodeći pritom brigu niti o okolišu, niti o društvu, a ni o gospodarstvu u cjelini. Važnost provođenja, ali i poticanja etičnog načina ponašanja u pojedinom poduzeću jedna je od osnovnih predispozicija u ostvarivanju konkurentnosti i dugoročnog uspješnog poslovnog razvoja. Etičnost poslovne odluke u tom se slučaju provodi ukoliko se pojavi svojevrsna dvojba oko toga da li je ista donesena u skladu sa etičkim standardima. Ponekad je njezino provođenje vrlo teško u praksi, a razlog tome su interni i eksterni pritisci iz poslovne okoline.



## 2.1. Pojam etike u poslovanju

Prema Dujaniću (2003:55) poslovna etika nastala je 60-ih godina 20. stoljeća, onda kada su radnici započeli borbu za vlastita prava. Definiranje pravila poslovnog ponašanja bilo je nužno nakon razvoja svjetske ekonomije i pojave industrijske revolucije. Međutim, najznačajnije razdoblje za poslovnu etiku bilo je nakon Drugog svjetskog rata, točnije sa pojavom globalizacije, kada sve više poslovnih subjekata u svoje poslovanje uključuje etičke kodekse i naglasak na društvenu odgovornost. Drugim riječima, u novije vrijeme, pojam poslovne etike za brojna poduzeća znači opstanak na tržištu.

U svome radu Vujić, Ivaniš i Bojić (2012:48) navode kako poslovna etika odražava etičke izbore koje čine sudionici u realizaciji određenih poslova te proučava primjenu osobnih normi u odnosima između poduzetnika, menadžera, poslovnih subjekata, zaposlenika te svih njih skupa sa okruženjem u kojem djeluju. Prema Bebeku i Kolumbiću (2003:49-51) poslovna etika obuhvaća dva čimbenika poslovanja – profit i etično ponašanje. Autori ističu kako je cilj svakog poduzeća ostvariti određenu materijalnu korist, uz naravno istovremeno zadovoljenje potreba potrošača i stvaranje profita, no ipak, prethodno spomenuto ne bi bilo moguće bez etičnog ponašanja. Faktori koji utječu na etično ponašanje i odlučivanje pojedinca su (Ivaniš, 2015:78):

- individualne značajke pojedinca
- strukturna obilježja poduzeća
- poslovna kultura, klima i radni procesi

Promatranje poslovne etike može biti na nacionalnoj, internacionalnoj ili globalnoj razini. Sukladno tome, poslovna etika dijeli se na četiri razine – mikro, mezo, makro i globalnu. Mikro razina poslovne etike obuhvaća organizacijske jedinice na najnižoj razini. Mezo razina primjenjuje se unutar poduzeća, točnije u sklopu strateških poslovnih jedinica, centara odgovornosti, odjela i funkcija. Makro razina poslovne etike karakteristična je za cjelokupno poduzeće i korporacijsku razinu, dok globalna razina obuhvaća ona poduzeća koja djeluju u globalnoj ekonomiji (Dujanić, 2003:59).

Koristi koje proizlaze iz primjene etike i etičnog ponašanja u pojedinoj organizaciji su mnogobrojne, a kao najvažnije ističu se: smanjeni rizici i troškovi, bolji i uspješniji rezultati, produktivnost i konkurentan položaj, zatim bolji pristup kapitalu, zajmovima i stranim investicijama, zaštita od neetičnih zaposlenika i poslovnih suradnika, unaprijeđen profit i održivi dugoročni rast te povećan međunarodni ugled (Žugaj, Brčić, 2003:303).

Uspostavljanje poslovne etike u korporacijama diljem svijeta provodi se s ciljem promicanja integriteta među zaposlenicima te zbog stvaranja povjerenja između investitora i potrošača - ključnih sudionika u procesu poslovanja. Dok su programi korporativne etike postali uobičajeni, njihova kvaliteta varira. Tome u prilog ide i podatak GBES-a iz 2018. godine, kako na području SAD-a, od ukupno četiri radnika jedan smatra da njegova tvrtka ima dobro implementiran etički program (University of Redlands, 2021).

Gotovo svaka tvrtka danas ima program poslovne etike. Djelomično je to zato što su tehnologija i digitalna komunikacija olakšale prepoznavanje i objavljivanje etičkih pogrešaka. Drugi razlog zašto je poslovna etika važna je taj što može poboljšati profitabilnost. Kako bi izbjegle negativne implikacije, tvrtke posvećuju više pozornosti, ali i resursa poslovnoj etici. Naime, istraživanje Global Business Ethics iz 2018., pokazalo je kako je vjerojatnije da će zaposlenici primijeniti etičko razmišljanje kada njihova tvrtka jasno pokaže zašto je poslovna etika važna. Nadalje, 99% zaposlenika u SAD-u koji imaju snažnu etičku kulturu rekli su da su spremni rješavati etička pitanja. Dakle, iz prethodno spomenutog jasno se može zaključiti kako tvrtke koje se zalažu za poslovnu etiku motiviraju svoje zaposlenike da svoje uloge obavljaju s integritetom. Kodeks etike u Republici Hrvatskoj propisuje Hrvatska gospodarska komora i UNDP Global Compact.

Spomenimo još i etički kodeks, na temelju kojeg se primjenjuju osnovna načela poslovne etike. Sastoji se od osnovnih pravila dobrog poslovanja te korektnog i poštenog odnosa unutar, ali i izvan poduzeća. U stručnoj literaturi, ali i poslovnoj praksi etički kodeks predstavlja svojevrsnu eksplicitnu i pisanu izjavu u kojoj su sažete temeljne vrijednosti pojedine organizacije, njezina etička načela i standardi kojima se rukovodi u provođenju vlastitih aktivnosti te u ostvarenju postavljenih ciljeva (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012:59). Bitno je napomenuti kako sam sadržaj kodeksa mora biti jednostavan, jasan i lako razumljiv. U poslovnoj praksi upravo se etički kodeks smatra prvim i velikim korakom u postupku uvođenja poslovne etike u svakodnevne poslovne odnose.

## 2.2. Etika i društvena odgovornost poduzeća

Etika i korporativna društvena odgovornost posljednjih su godina postale krilatice za industriju upravljanja. Rastući pritisak na poduzeća, zajedno s ambicijama poduzeća da "postave bolje" u pogledu etike i korporativne društvene odgovornosti, gurnuo je to pitanje na vrh dnevnih redova odbora. Unatoč tome, poduzeća ne razumiju uvijek u potpunosti pojmove društvene odgovornosti poduzeća i etike. A što je ustvari društvena odgovornost poduzeća?

Pojam društveno odgovornog poslovanja predstavlja određeni koncept upravljanja, a za kojeg je karakteristična integracija ne samo socijalnih, već i ekoloških pitanja u vlastite poslovne operacije poduzeća i međusobne interakcije sa sudionicima u poslovanju. Drugim riječima, ovaj pojam predstavlja svojevrsan način uspostavljanja balansa između ekonomskih, ekoloških i društvenih imperativa uz istovremeno vođenje brige o očekivanjima dioničara i drugih sudionika (UNIDO, 2023). Bitno je napomenuti i kako promicanje takvog načina poslovanja u segmentu malih i srednjih poduzeća zahtijeva odgovarajuće pristupe koji udovoljavaju potrebama i kapacitetima samog poduzeća te pritom nemaju negativan utjecaj na njegovu ekonomsku održivost. Kao najvažnija pitanja u okviru prethodno spomenutog koncepta ističu se: upravljanje okolišem, zatim ekološka efikasnost, odgovorno pronalaženje izvora, radni uvjeti i radni standardi, odnosi zaposlenika i zajednice, socijalna jednakost, angažman sudionika, rodna ravnopravnost, ljudska prava, dobro i učinkovito upravljanje te borba i poticanje mjera protiv korupcije.

Prema Matešiću, Pavloviću i Bartoluciu (2015:9) društveno odgovorno poslovanje je "oblik ponašanja koji je gospodarstvo prihvatilo kao način prakticiranja i komuniciranja vlastite odgovornosti prema resursno osiromašenom svijetu, ali i sa sve većim očekivanjima koja pred poslovni sektor postavlja društvo predvođeno organizacijama civilnog društva".<sup>1</sup> Ističu i kako je teorija ovog procesa poznata i kao tzv. teorija stvaranja zajedničke vrijednosti u sklopu koje poslovni subjekt funkcionira na način da je nerazdovjni dio zajednice pa sukladno tome vlastitim radom pridonosi razvoju, ali i sudjeluje u uspjesima te neuspjesima društvene zajednice kojoj pripada.

U konačnici, pravilna implementacija ovog koncepta u poslovnoj praksi nosi sa sobom čitav niz konkurentskih prednosti, a kao najvažnije ističu se: povećanje prodaje i ostvarenog profita, zatim znatno poboljšani i unaprijeđeni pristupi ne samo kapitalu, već i tržištima, ostvarenje uštede

---

<sup>1</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015) Društveno odgovorno poslovanje, Zagreb: Sveučilišna tiskara d.o.o.

u pogledu operativnih troškova, poboljšanje produktivnosti i kvalitete općenito, postizanje efikasnosti u okviru baze ljudskih resursa, poboljšanje sveopćeg imidža marke i ugleda poduzeća, lojalnost kupaca, bolji procesi donošenja odluka te učinkovitije i uspješnije upravljanje poslovnim rizicima.

Nadalje, Chen i suradnici (2021:3) napominju kako implementacija društveno odgovornog poslovanja sadrži četiri osnovne dimenzije, a koje sažeto prikazuju proces implementacije i temelje se na teoriji poslovnog građanstva koja na korporaciju gleda kao na građanina, pri čemu se u obzir uzimaju odgovornosti povezane sa takvim građanstvom prema društvu i okolišu u cjelini. Dizajn i implementacija sastoji se od devet osnovnih koraka, a to su:

- podizanje svijesti o društveno odgovornom poslovanju
- procjena svrhe organizacije u društvenom kontekstu
- uspostavljanje jasne definicije i vizije društveno odgovornog poslovanja
- procjena trenutnog statusa društveno odgovornog poslovanja
- razvoj strategije
- implementacija strategije
- komuniciranje o implementiranoj strategiji
- evaluacija strategije
- institucionalizacija politike društveno odgovornog poslovanja

Četiri su ključna aspekta društvene odgovornosti: etički, pravni, ekonomski i filantropski (Bebek, Kolumbić, 2005:63). Tvrtke koje provode politike društveno odgovornog poslovanja prvenstveno odgovaraju prema sebi, a potom i prema svojim dioničarima, zaposlenicima, kupcima i zajednici oko sebe.

Etički postupci, kao jedan od važnih elemenata u sklopu društvene odgovornosti određuju temeljne vrijednosti pojedinog poduzeća. Navedeno podrazumijeva da provođenje pojedine poslovne aktivnosti mora biti ispravno, ali i legalno. Primjerice, isplata minimalne nadnice od strane poslodavaca njegova je zakonska obveza. Međutim, ukoliko poslodavac donese odluku o isplati veće nadnice od one prvotne, a razlog tome je pretpostavka kako zaposlenici obavljaju važan posao unutar poduzeća, tada je riječ o društveno odgovornoj odluci. Izuzev povećanja plaće, poslodavac može ponuditi i plaćeni godišnji odmor, zatim različite pogodnosti vezane uz procese obrazovanja i stručnog osposobljavanja, zdravstveno osiguranje i slično.

Sa pravnog stajališta, od iznimne je važnosti primjena odgovarajućih zakona. Uz njihovo poznavanje, presudno je i razumijevanje pravila regulatornih institucija. Primjerice, ukoliko

pojedino poduzeće proizvodi dječje igračke, ono mora zadovoljiti i sve sigurnosne propise donesene od strane regulatornih tijela. Također, ukoliko se poduzeće bavi izvozom, ono mora provjeriti da li se u drugim zemljama koriste neki drugi materijali u proizvodnji te kakva su njihova pravila i propisi.

Nadalje, određeni dio društvene odgovornosti ostaje profitabilan. Drugim riječima, društvena odgovornost u kontekstu profitabilnosti očituje se u napredovanju poduzeća i ispunjenju njegovih postavljenih ciljeva usmjerenih ka ostvarenju prihoda. Istovremeno, osim fokusa na ostvarenje prihoda, fokus mora biti i na smanjenju troškova i maksimizaciji dobiti. Pritome poduzeća imaju na umu i širu zajednicu, pa sukladno tome, ne provode nikakve nedozvoljene radnje koje bi joj mogle naštetiti. Navedeno podrazumijeva etičku nabavu resursa, ali i implementaciju održive poslovne prakse, pravedan način postupanja sa zaposlenicima i potrošačima te preuzimanje odgovornosti koja proizlazi iz određenih poslovnih akcija.

Još jedan u nizu aspekata društvene odgovornosti je i filantropija. Provođenje takvih akcija pomaže poduzećima da ostanu odgovorna te da svojim djelovanjem pokažu ne samo zaposlenicima, već i potrošačima prave vrijednosti njihovog poslovanja. Svojevrсни primjeri filantropskih akcija u praksi su volontiranje ili doniranje bilo novčanih sredstava ili proizvoda.

### **2.3. Održivost poslovanja**

Jedna riječ koja opisuje poslovanje poduzeća u današnjim uvjetima je nepredvidivost. Naime, klimatske promjene, manjak prirodnih resursa i sve veći zahtjevi za opskrbom energijom i hranom ometaju poslovne operacije i opskrbne lance na neočekivane načine. Sukladno tome, poduzeća moraju temeljito preispitati način na koji funkcioniraju i djeluju. Između ostalog, transformacija u uspješno održivo poslovanje zahtijeva nove razine otpornosti i agilnosti, ukorijenjene u odgovornim postupcima koji čuvaju naš planet. Drugim riječima, održivost je poslovni imperativ i kao takva trebala bi biti srž strategije i poslovanja svakog poduzeća. Razlozi za to su i etički, ali i financijski.

Uobičajena podjela činitelja razvoja društveno odgovornog načina poslovanja je na sljedeće. Prva podjela podrazumijeva društvenu odgovornost poduzeća koja je u funkciji održivog razvoja. Druga podjela temelji se na utjecaju stupnja tehnologije na društveno odgovorno ponašanje u poduzeću. U okviru treće skupine činitelja razvoja podrazumijeva se utjecaj multionacionalnih korporacija na razvoj društvene odgovornosti pojedinog poduzeća. Četvrtom skupinom obuhvaćen je pravni okvir i pravna regulativa u primjeni društveno odgovornog

poslovanja, dok je petom skupinom obuhvaćena razlika u dva različita pristupa – američkom i europskom.

Sukladno razvoju tržišta sve se više inciralo na pokretanju i obvezi primjene društveno odgovornog poslovanja za svako poduzeće. Tako je koncept održivog poslovanja postao ne samo globalna ideja već i svojevrsni sve češće korišten svjetski pokret.

Razvoju koncepta društveno odgovornog poslovanja pridonijeli su sljedeći faktori – revolucija informatičkog i telekomunikacijskog sektora te transformacija društva kapitala u društvo znanja, zatim sve veće otvaranje novih tržišta, mnogobrojne promjene regionalne politike, sve značajnije aktivnosti od strane organizacija neprofitnog karaktera i slično. Osim prethodno spomenutih, razvoju je pridonijela i sve veća usmjerenost poduzeća prema potrošačima i ostalim sudionicima te fokus na zadovoljenje njihovih potreba (Robert, Parris, Leiserowitz, 2005:7).

Napori u pogledu održivosti također služe kao sredstvo poticanja organizacija da razmišljaju o tome što pokreće njihovo poslovanje te gdje i kako se dugoročno može stvoriti vrijednost. Bitno je napomenuti i kako ne postoji jedinstveni model za održivo poslovno upravljanje. Razlog tome je raznolikost tvrtki, industrija, zemljopisnih područja, kultura i drugih čimbenika. Ključ održivog poslovnog upravljanja je da tvrtke donose odluke imajući na umu holističku perspektivu. To znači imati viziju i strategiju koja osigurava stvaranje vrijednosti u kratkom i dugom roku za samo poduzeće, ali i za druge. Stoga je od iznimne važnosti prikupiti prave informacije, uspostaviti prave procese i angažirati prave ljude za donošenje strateških poslovnih odluka.

U okviru poslovne prakse i društveno odgovornog načina poslovanja, najznačajniji su primjeri Lego, TOMS, Johnson & Johnson, Starbucks, Google i Pfizer.

Naime, tvrtka igračaka Lego uložila je milijune dolara u rješavanje klimatskih promjena i smanjenje otpada. Legovi ekološki svjesni napori uključuju smanjeno pakiranje, upotrebu održivih materijala i ulaganje u alternativne oblike energije. S druge pak strane, tvrtka TOMS donira trećinu svoje neto dobiti raznim dobrotvornim organizacijama koje podržavaju tjelesno i mentalno zdravlje ljudi kao i obrazovne mogućnosti. Od 1. travnja 2020. godine usmjerava sve dobrotvorne priloge u TOMS COVID-19 Global Giving fond. Johnson & Johnson se fokusira na smanjenje negativnog utjecaja na okoliš ulaganjem u razne alternativne izvore energije. Globalno, Johnson & Johnson potiče i korištenje čiste vode koja je sigurna za piće u svim zajednicama. Starbucks potiče implementaciju društveno odgovornog procesa

zapošljavanja i diversifikacije svoje radne snage. Njihovi naponi usmjereni su na zapošljavanje mladih ljudi koji žele započeti svoju karijeru i izbjegnica. Google je pokazao svoju predanost okolišu ulažući u obnovljive izvore energije i održive urede. Poznato je i da direktor tvrtke Sundar Pichai zauzima stavove o određenim socijalnim pitanjima. Fokus farmaceutske tvrtke Pfizer na "korporacijsko građanstvo" ogleda se u njezinim zdravstvenim inicijativama. Neke od inicijativa tvrtke uključuju širenje svijesti o neinfektivnim bolestima i pružanje dostupnih zdravstvenih usluga ženama i djeci koja su u potrebi (Klarin, 2018:71).

Istraživanja pokazuju da tvrtke s visokim rejtingom u pogledu zaštite okoliša, društva i upravljanja imaju nižu cijenu duga i troškova općenito, ali i kapitala, te da inicijative za održivost mogu pomoći u poboljšanju financijske uspješnosti uz poticanje javne potpore. Prema McKinseyju, najjači motivirajući čimbenici za usvajanje održivog načina razmišljanja u 2017. bili su usklađivanje s ciljevima, misijama ili vrijednostima tvrtke, odnosno izgradnja, održavanje ili poboljšanje ugleda te ispunjenje očekivanja kupaca i razvoj novih prilika za rast (Spiliakos, 2018). Preklapanje između društvenog i ekološkog napretka i financijske dobiti naziva se prilika za zajedničku vrijednost. Drugim riječima, "činiti dobro" može imati izravan utjecaj na sposobnost tvrtke da "posluje dobro". Zbog ove prilike, jasno je zašto su mnoge tvrtke usvojile ove prakse.

#### **2.4. Koncept održivog razvoja**

Koncept održivog razvoja opisan je u Izvješću komisije Bruntland iz 1987. godine kao razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje vlastite potrebe. Koncept potreba nadilazi samo materijalne potrebe i uključuje vrijednosti, odnose, slobodu razmišljanja, djelovanja i sudjelovanja, a sve se sastoji od održivog života, moralno i duhovno (Buble, 2011:118).<sup>2</sup>

Poznato je kako su društveni, prirodni i umjetni kapital neki od njegovih najvažnijih vrsta. Definicija slabog održivog razvoja objašnjava da je samo agregatna razina kapitala važna. Umjetni ili proizvedeni kapital adekvatna je alternativa prirodnom kapitalu. Snažna održivost, s druge strane, prepoznaje jedinstvene značajke prirodnih resursa koje ne može nadomjestiti proizvedeni kapital.

Postoje četiri dimenzije održivog razvoja - društvo, okoliš, kultura i gospodarstvo, koje su međusobno povezane, a ne odvojene (Klarin, 2018:64). Održivost je paradigma za razmišljanje

---

<sup>2</sup> Buble, M. (2011) *Poslovno vođenje*, Zagreb: M.E.P. d.o.o.

o budućnosti u kojoj se ekološka, društvena i ekonomska razmatranja uravnotežuju u potrazi za poboljšanom kvalitetom života. Primjerice, prosperitetno se društvo oslanja na zdrav okoliš kako bi svojim građanima osiguralo hranu i resurse, sigurnu pitku vodu i čisti zrak.<sup>3</sup>

Međutim, koja je razlika između održivog razvoja i održivosti? Pojam održivosti u poslovnoj praksi odražava dugoročni cilj pojedinog poduzeća. S druge pak strane, pojam održivi razvoj uključuje brojne procese koji su vezani uz ostvarenje cilja. Neki od primjera održivog razvoja su održiva proizvodnja i potrošnja, održivo obrazovanje i osposobljavanje, dobra vlada i mnogi drugi.

Još je davne 1992. godine, koncept održivog razvoja bio glavna tema održane Konferencije Ujedinjenih naroda u Rio de Janeiru, a koja je bila vezana uz okoliš i razvoj. Na Konferenciji je sudjelovalo ukupno 100 šefova država i predstavnici 178 nacionalnih vlada. Također, bio je to prvi pokušaj međunarodnog karaktera, a koji je obuhvaćao izradu akcijskih planova i strategija vezanih uz postizanje održivijeg obrasca razvoja.

Činjenica je kako je koncept održivog razvoja prošao kroz različite razvojne faze od svog uvođenja. Povijesni razvoj koncepta održivog razvoja uvjetovan je različitim aktivnostima brojnih svjetskih organizacija i institucija, a čije je djelovanje i danas fokusirano na provedbu njegovih osnovnih načela, principa i ciljeva. Iako je vrlo često kritiziran i na različite načine interpretiran, koncept je ipak prihvaćen u većem dijelu različitih područja ljudskog djelovanja.

U svom se razvoju koncept prilagođavao suvremenim zahtjevima složenog globalnog okruženja, ali temeljni principi i ciljevi, kao i problemi njihove provedbe ostali su gotovo nepromijenjeni. Ipak, neki ciljevi jesu ažurirani. Također, do danas je obrazovanje za održivi razvoj integrirano u mnoge globalne okvire i konvencije vezane uz ključna područja održivog razvoja.

U okviru koncepta održivosti primjenjuju se tri osnovna načela, a to su (Robert, Parris, Leiserowitz, 2005:11):

- načelo okolišne održivosti
- načelo socijalne i kulturne održivosti
- načelo gospodarske održivosti

---

<sup>3</sup> Klarin, T. (2018) The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues, *International Review of Economics & Business*, 21 (1), 67-94.



Prvo u nizu načela je načelo okolišne održivosti koje sadrži tzv. ekološku komponentu, a temelji se na upravljanju prirodnim resursima i zaštiti okoliša. Drugim riječima, ovo se načelo zasniva na tumačenju okoliša kao općeg dobra.

Sljedeće u nizu načela je i načelo socijalne i kulturne održivosti koje se temelji na smanjenju siromaštva i uspostavljanju jednakosti između ljudi. Ukratko, cilj provođenja ovog načela usmjeren je na osiguravanje usklađenog razvoja s pripadajućim vrijednostima pojedinaca, kulture i tradicije društvenih zajednica.

Posljednje u nizu načela je i načelo gospodarske, odnosno ekonomske održivosti koje se temelji na poboljšanju kvalitete života, rasta i uspjeha te uspostavljanja gospodarski učinkovitog razvoja temeljenog na efikasnom korištenju resursa.

Međutim, osim prethodno spomenutih načela, u poslovnoj se praksi primjenjuje i čitav niz drugih načela, poput primjerice, načelo poboljšanja kvalitete življenja, zatim načelo zaštite vitalnosti i raznolikosti Zemlje, načelo stvaranja globalnog saveza i drugi.

Osim zamjenjivosti, definicija održivosti temelji se i na nekoliko drugih važnih principa. Sadržan u zajedničkoj definiciji održivog razvoja, međugeneracijska pravednost prepoznaje dugoročnu ljestvicu održivosti kako bi se zadovoljile potrebe budućih generacija. Također, načelo onečišćivač plaća kaže da vlade trebaju zahtijevati od zagađivača da snose troškove svog onečišćenja, umjesto da te troškove nameću drugima ili okolišu. Stoga bi vladina politika trebala osigurati internalizaciju troškova zaštite okoliša kad god je to moguće. Ovo također služi i u minimalizaciji eksternalija.

Pojam zajedničkih, ali diferenciranih odgovornosti prepoznaje da svaka nacija mora odigrati svoju ulogu u pitanju održivog razvoja. Ovo načelo također priznaje različiti doprinos razgradnji okoliša prema razvoju istodobno uvažavajući buduće razvojne potrebe manje razvijenih zemalja. Ključno načelo održivog razvoja na kojem se temelje svi ostali jest integracija okolišnih, socijalnih i ekonomskih problema u sve aspekte odlučivanja. Sva ostala načela u okviru održivog razvoja u svojoj su jezgri integrirani u proces donošenja odluka. Taj duboko fiksni koncept integracije razlikuje održivost od ostalih oblika politike (Buble, 2011:130).

Dugoročna stabilnost kako gospodarstva tako i okoliša u cjelini, jedan je od najvažnijih općih ciljeva održivog razvoja. Njezino ostvarenje u praksi moguće je isključivo integracijom i priznavanjem ekonomskih, okolišnih i socijalnih problema u procesu donošenja odluka.

U praksi održivi razvoj zahtijeva integraciju ekonomskih, okolišnih i socijalnih ciljeva kroz sektore, teritorije i generacije. Stoga održivi razvoj zahtijeva uklanjanje fragmentacije, dakle, okolišni, socijalni i ekonomski problemi moraju se integrirati u sve procese donošenja odluka kako bi se krenulo prema razvoju koji je uistinu održiv. Dakle, održivi razvoj prepoznaje da rast mora biti uključiv i ekološki prihvatljiv kako bi se smanjilo siromaštvo i izgradio zajednički prosperitet današnje populacije te kako bi se nastavilo zadovoljavati potrebe budućih generacija. Naglasak je na učinkovitom korištenju resursa i pažljivom planiranju i donošenju neposrednih i dugoročnih koristi za ljude, planet i prosperitet općenito. Tri su stupa održivog razvoja - gospodarski rast, upravljanje okolišem i socijalna uključenost. Nalaze se u svim sektorima razvoja, od gradova suočenih s brzom urbanizacijom do poljoprivrede, infrastrukture, razvoja i korištenja energije, dostupnosti vode i prijevoza (Klarin, 2018:82).

Čini se da se mnogi od ovih ciljeva u kratkom roku međusobno sukobljavaju. Na primjer, industrijski rast mogao bi se sukobiti sa očuvanjem prirodnih resursa. Ipak, dugoročno će odgovorno korištenje prirodnih resursa pomoći da se osigura raspoloživost resursa za održivi industrijski rast daleko u budućnosti.

Gospodarski razvoj podrazumijeva pružanje poticaja tvrtkama i drugim organizacijama da se pridržavaju smjernica o održivosti izvan svojih uobičajenih zakonskih zahtjeva. Tržište ponude i potražnje potrošačke je naravi, a moderni život svaki dan zahtijeva puno resursa. Ekonomski razvoj odnosi se na pružanje ljudima ono što žele bez ugrožavanja kvalitete života, posebno u zemljama u razvoju. Društveni razvoj odnosi se na svijest i zakonsku zaštitu zdravlja ljudi od zagađenja i drugih štetnih poslovnih aktivnosti. Bavi se poticanjem ljudi na sudjelovanje u održivosti okoliša i podučavanje o učincima zaštite okoliša, kao i upozoravanje na opasnosti ukoliko se ne mogu postići ciljevi. U okviru zaštite okoliša primjenjuje se koncept 4 R (smanjenje, recikliranje, oporavak i ponovna upotreba). Tvrtke koje su u stanju održavati niske emisije ugljika usmjerene su ka razvoju okoliša. Zaštita okoliša treći je stup i mnogima primarna briga za budućnost čovječanstva.

Adekvatnom implementacijom sustava upravljanja okolišem potiče se uspješnija kontrola štetnih utjecaja na okoliš. Stepence uspješnosti održivog razvoja temelje se na sljedećim koracima (Herceg, 2013:97):

- industrijskoj ekologiji
- primjeni čistije proizvodnje
- sprječavanju zagađanje okoliša

- minimaliziranje otpada
- poticanju recikliranja
- kontroli stupnja onečišćenja okoliša
- zbrinjavanju otpada

U okviru prve stepenice koja podrazumijeva poticanje industrijske ekologije ključno je njezino funkcioniranje u skladu s prirodom. Drugim riječima, niti u jednom koraku proizvodnje ne bi se trebao pojaviti otpad, a ukoliko se pojavi isti se mora koristiti kao resurs u daljnjoj proizvodnji. Temeljna značajka primjene čistije proizvodnje je odvijanje svih faza životnog ciklusa proizvoda bez neposrednog štetnog utjecaja na ljude i okoliš. Također, fokus je i na smanjenju energetske potrošnje i štetnih emisija općenito te primjeni najbolje tehnologije. Treća stepenica koja podrazumijeva sprječavanje zagađanje okoliša temelji se na reduciranju sirovina. Dakle, sve se sirovine prvotno recikliraju, nakon čega slijedi njihovo kemijsko tretiranje i daljnje odlaganje na za to predviđena mjesta. Poticanjem sve većeg reduciranja opasnog otpada, njihovog pravilnog tretiranja i odlaganja potiče se sljedeći korak, a to je minimiziranje otpada. Nadalje, recikliranje otpada podrazumijeva njegovo prikupljanje, izdvajanje, preradu te ponovnu izradu novih proizvoda iz takvih prerađenih resursa. Straight recikliranje karakterizira korištenje otpada u sljedećim fazama procesa ili negdje drugdje, dok closed – loop recikliranje karakterizira ponovno vraćanje otpada s kraja procesa na početak procesa i to postupkom odvajanja, filtriranja ili nekim drugim načinom. Sljedeći korak primjenjuje se za reduciranje volumena i toksičnosti pojedine vrste otpada koji se ne može reciklirati. Ovaj korak zahtijeva visoke troškove, ali i stručnost osoba koje ga provode. Posljednji u nizu koraka je zbrinjavanje otpada koji podrazumijeva svaki daljnji postupak obrada, odnosno odlaganja otpada, a koje je naravno sukladno zakonskim propisima.

## **2.5. Povezanost održivosti i moralnih vrijednosti**

Ljudi su središnja tema u pogledu održivosti. Ne samo da su ljudi korisnici održivog razvoja, već su i aktivni akteri koji promiču, ili ne, ovu vrstu razvoja. Ljudi mogu donositi odluke koje imaju presudan utjecaj (pozitivan ili negativan) na budućnost čovječanstva. Odluke koje donose mogu utjecati na individualnu sferu ili, s različitim stupnjevima utjecaja, na kolektivnu sferu (bez obzira na to donose li se takve odluke unutar formalnih ili neformalnih organizacija). Odluke mogu biti svjesne ili nesvjesne, ali svaka ima utjecaj (različite veličine, pozitivan ili negativan) na budući razvoj čovječanstva. Važnost odluka prepoznata je i u međunarodnim raspravama koje promiču Ujedinjeni narodi. U tom kontekstu, vrsta racionalnosti usvojena za donošenje odluka može utjecati na djelovanje ljudi i dati rezultate koji podržavaju ili su u

suprotnosti s globalnim održivim razvojem i, prema tome, ciljevima održivog razvoja (Helth, 2019:613). Instrumentalna racionalnost povezana je s društvenim radnjama temeljenim na racionalnoj kalkulaciji sredstava i ciljeva. Ova vrsta racionalnosti, koja dominira sadašnjim ekonomskim sustavom, osnova je za implementaciju poslovnih prilika u kojima svi dobivaju, pružajući i financijsku dobit i pozitivne utjecaje na društvo i okoliš. Međutim, situacije u kojima svi pobjeđuju ne događaju se uvijek, a sa situacijama u kojima su svi pobjeđivali suočeni su i donositelji odluka, što pokazuje ograničenost instrumentalne racionalnosti koja se ne čini sposobnom sama po sebi osigurati održivi razvoj. Konkretno, instrumentalna racionalnost pokazuje ograničenja na tržištu, posebno kada je glavni cilj maksimiziranje financijske dobiti (Reigner, 2016:202). Postoje prijedlozi da se prirodni okoliš razmatra unutar instrumentalne racionalnosti, ali, općenito, dodavanje drugih vrsta racionalnosti u procese donošenja odluka može osigurati održiviji razvoj. Sadržajna racionalnost temeljena na etičkim standardima koji nisu izravno povezani s rezultatima može dovesti do moralnog, vrijednosno orijentiranog, racionalnog djelovanja i odluka za održivi razvoj. Posljednjih su godina neki autori ovu racionalnost povezanu s održivošću nazvali "estetskom racionalnošću" ili "aksiološkom racionalnošću". Ova vrsta racionalnosti predlaže pomak od racionalnosti usredotočene na individualne interese, koja prevladava u sadašnjem ekonomskom sustavu, na racionalnost usredotočenu na kolektivne interese, a koja prevladava u razvoju temeljenom na ljudskoj dobrobiti.

U svome istraživanju, Bolis i suradnici (2021: 13) došli su do zaključka kako se uključivanje u održivi razvoj temelji na suštinskoj racionalnosti (temeljenoj na definiranim moralnim vrijednostima) i na stvaranju vrijednosti kolektivne koristi. Korporativna održivost uglavnom je podređena instrumentalnoj racionalnosti za stvaranje individualne vrijednosti koristi, uglavnom ekonomsko-financijske prirode za tvrtku i socioekonomske prirode za svoje dionike. Naime, ova značajna razlika između dva modela razvoja uzrokuje neke nekompatibilnosti. Prema autorima, tvrtka može biti uspješna na postojećem tržištu bilo da stvara ili uništava kolektivnu društvenu vrijednost. Međutim, ako se poduzeće bavi samo stvaranjem veće kolektivne koristi, u mnogim slučajevima možda neće postojati tržište za njegovo djelovanje. Izazov za organizaciju koja želi uključiti suštinsku racionalnost za održivi razvoj u svoje procese donošenja odluka jest pokušati promicati promjene među svojim dionicima. Konkretno, organizacije trebaju pokušati uskladiti svoje moralne vrijednosti i vrijednosti dobrobiti te one svojih dionika s vrijednostima održivog razvoja.

Prema Draftu (2006:159) u rješavanju etičkih dilema, menadžeri u praksi imaju na raspolaganju četiri različita modela. Njihova primjena pridonosi ocjenjivanju i donošenju adekvatne etičke odluke. Spomenuti modeli temelje se na:

- utilitarističkom kriteriju
- individualističkom kriteriju
- kriteriju prava
- kriteriju pravde

Prvi u nizu kriterija razvijen je u 19. stoljeću od strane John Stuarta Milla i Jeremy Benthama. Podrazumijeva donošenje odluka sukladno njihovim ishodima ili posljedicama. Dakle, moralna odluka u ovom slučaju je ona odluka koja donosi najveće dobro za veliki broj ljudi i pritom čini najmanje zla te stvara najveći odnos dobrog prema lošem. Ključno je napomenuti kako je upravo ovaj kriterij jedan od najčešće korištenih u poslovnoj praksi. S druge pak strane, značajka individualističkog kriterija je da moralno djelovanje podrazumijeva promicanje dugoročno najboljeg interesa za pojedinca. U tom kontekstu, ona odluka za koju se utvrdi da ima više dobrih nego loših strana, biti će ona koju u praksi treba provesti. Sljedeći u nizu kriterija je kriterij prava koji ističe kako pojedinci imaju osnovna prava i slobode, a koje se kao takve moraju poštovati te na bilo koji način ne smiju biti ugrožene s nečijom odlukom. Drugim riječima, prema ovom kriteriju etički ispravna odluka je ona odluka u kojoj se poštuju temeljna ljudska prava; pravo na slobodu, samoodređenje, vlasništvo i život (Bebek, Kolumbić, 2018:182). Posljednji kriterij je kriterij pravde koji podrazumijeva donošenje etičkih odluka temeljenih na principa jednakosti, pravednosti i nepristranosti. Na takav se način pravedna raspodjela provodi uz pomoć pravila i regulativa.

Važno je još spomenuti i podjelu menadžera sukladno vrstama etičkih ili neetičkih poslovnih odluka i to na: moralne, nemoralne i amoralne (Ivaniš, 2015:200). Moralni menadžeri su oni menadžeri koji imaju visoke moralne principe i koji upravo te principe vrlo često primjenjuju kako u svakodnevnom životu tako i u poslovnoj praksi. S druge pak strane, nemoralni menadžeri, kako i sama riječ kaže, u svome poslu ne polaze od moralnih principa, a donošenje odluka u njihovom slučaju temelji se na ignoriranju etičkih principa. Naposljetku, amoralni menadžeri svjesni su toga da moraju poštovati zakon, ali u takvom načinu rada ne vide nikakvu korist.

## 2.6. Utjecaj održivog poslovanja na okoliš, društvo i gospodarstvo

Cilj etičke održivosti je razmišljanje o tome kako bi ljudi trebali živjeti, uzimajući u obzir i njihove veze s drugim ljudima, prirodnim svijetom i budućim generacijama. Bez ovih razmatranja, određene skupine se mogu osjećati marginaliziranima ili da se prema njima ne postupa pravedno. Iako je velik dio etike usredotočen na postupanje s ljudima, u razmatranje iste važno je uključiti i brigu prema prirodi. Ideja osiguravanja bolje budućnosti za generacije koje dolaze vrti se oko očuvanja prirodnih područja koja imamo danas i zaštite područja za budućnost. Ovo se odnosi na dobrobit neljudske prirode koja uključuje mnoge čimbenike koji život čine mogućim. Ovi čimbenici sežu od čiste vode i zraka do bioraznolikosti i zdravlja vrsta, koji, ako se ne uzmu u obzir tijekom održivog razvoja, mogu imati ozbiljne negativne učinke.

Pojam "utjecaj" može se odnositi na pozitivne, negativne, stvarne, potencijalne, izravne, neizravne, kratkoročne, dugoročne, namjeravane ili nenamjerne učinke. U poslovnom svijetu, ovaj pojam definira na različite načine. Tako primjerice, u Inicijativi za globalno izvještavanje utjecaj se odnosi na učinak organizacije na gospodarstvo, okoliš i/ili društvo, što zauzvrat može ukazivati na njezin doprinos (pozitivan ili negativan) održivom razvoju. Prema OECD-u utjecaj predstavlja pozitivne i negativne, primarne i sekundarne dugoročne učinke koje je proizvela intervencija na izravan ili neizravan način ili pak namjerno ili nenamjerno (Apiday, 2023).

Održivo poslovanje ili ESG model je moderan pristup poslovanju. U 1970-ima, konsenzus je bio primijeniti teoriju dioničara ekonomista Milтона Friedmana. Ova teorija je tvrdila da je tvrtka jedina odgovorna svojim dioničarima. To znači da se profit mora maksimizirati kako bi se potaknuo gospodarski rast. Međutim, nije se razmišljalo o posljedicama profita prije svega.

Mjerenje utjecaja poduzeća na društvena pitanja i pitanja okoliša složen je i važan zadatak, osobito zato što nadilazi puku metriku izvještavanja. Kao takvo, pokriva različita područja; od izbjegavanja štete ili koristi dionicima pa sve do pružanja svojevrsnog doprinosa rješenjima u pogledu društvenih i ekoloških pitanja. Naposljetku, mjerenje je važno za procjenu postizanja održivih ciljeva.

Nadalje, utjecaj je koncept koji se primjenjuje i prospektivno i retrospektivno na akcije, programe, aktivnosti i operacije. Cilj mu je pomoći organizacijama, profitnim i neprofitnim da: predvide utjecaje u ranoj fazi strategije, planiranja i dizajna projekta, odluče hoće li ili ne nastaviti s planiranim radnjama, zatim odluče hoće li prekinuti, nastaviti, povećati ili prilagoditi tekuću aktivnost, pronađu načine i sredstva za smanjenje štetnih i povećanje pozitivnih učinaka,

oblikuju projekte na način da odgovaraju lokalnoj sredini i lokalnoj zajednici te predstave predviđanja i mogućnosti donositeljima odluka.

Tvrtke mogu imati koristi u pogledu strukturnih svojstava među ekonomskim, društvenim i ekološkim dimenzijama. Također, one mogu strukturirati svoje akcije u vezi s poslovnom održivošću, dijeleći ih na ekonomsku, društvenu i ekološku dimenziju, a sve one pružaju upravljački okvir za procjenu učinaka aktivnosti tvrtke. Trenutačno se čini da su akcije poduzeća u vezi s poslovnom održivošću nestrukturirane, bez temeljnog formaliziranog okvira. Drugim riječima, uzrok i posljedica njihovih postupaka nisu jasni ili barem nisu eksplicitni. Menadžerske radnje u vezi s poslovnom održivošću stoga pate od strukturnih svojstava. Zauzvrat, to uzrokuje da je procjena korporativnih radnji vezanih uz poslovnu održivost subjektivna bez stroge logike učinaka na ekonomske, društvene i ekološke dimenzije. Sve korporativne radnje u vezi s poslovnom održivošću odnose se na postavljanje prioriteta za optimizaciju ekonomskog unosa u odnosu na društveni i ekološki učinak na tržištu i društvu u dugoročnoj perspektivi. Izravni i neizravni učinci ekonomske, društvene i ekološke dimenzije stoga su ključno razmatranje u planiranju i provedbi poslovne održivosti.

U svome radu Andersson i suradnici (2022:33) proveli su istraživanje vezano uz održivi razvoj, odnosno izravne i neizravne učinke između ekonomskih, društvenih i ekoloških dimenzija u poslovnoj praksi i to konkretno na primjeru Švedske. Istraživanjem su došli do sljedećeg zaključka. Na području Švedske ekonomska dimenzija ima značajan učinak na društvenu dimenziju, ali ne i na dimenziju okoliša, dok socijalna dimenzija ima značajan utjecaj na dimenziju okoliša. Ističu i kako, iako su rezultati u Norveškoj, Španjolskoj i Švedskoj prilično isti, postoje neke razlike u poslovnim praksama s obzirom na kulturne razlike. Naime, različitost kulture na pojedinom području uvjetuje iznalaženje načina na koji se poduzeće u pojedinoj zemlji nosi sa neizvjesnošću. Tako su neka sklonija njezinom sve češćem prihvaćanju, dok su druga sklonija njezinom izbjegavanju. Ona društva koja su najsklonija izbjegavanju neizvjesnosti imaju više zakona i formalnih pravila za zaštitu od nepredvidivosti. Odnosno, ljudi koji žive u zemljama sa "jakim" kulturama održavaju krute zakone i propise, dok ljudi koji žive u zemljama sa "slabijim" kulturama imaju opušteniji stav prema propisima, a praksa se računa više od načela.

Svjedoci smo kako su društveni zahtjevi za smanjenjem CO<sub>2</sub> i stakleničkih plinova pokrenuli svojevrsnu energetska tranziciju koja će iz temelja promijeniti energetska mješavinu i distribuciju energije te energetska gospodarstva orijentirati ka decentraliziranim, transakcijskim i visoko povezanim mrežama komunalnih usluga i potrošača. Ova nova energetska ekonomija

bit će omogućena zahvaljujući digitalizaciji, blockchain transakcijskim tehnologijama i računalno potpomognutim sustavima kontrole i optimizacije donošenja odluka. Uspješan prijelaz na niskougljično i održivo gospodarstvo zahtijeva globalnu koordinaciju i suradnju na svim razinama između državnih vlada, tvrtki, obrazovnih institucija, društva itd.

Održivo ulaganje više nije nešto što je lijepo uspostaviti, već je apsolutna potreba za osiguravanjem pristupa kapitalu i društvenoj, a često i vladinoj/regulatornoj licenci za rad. Tvrtke sve više definiraju i komuniciraju svoju strategiju održivosti, viziju, mapu puta i razne inicijative za niske emisije CO<sub>2</sub>. Osim toga, vlade u zemljama diljem svijeta stavljaju održivost na vrh političkog dnevnog reda i pokreću inicijative za elektrifikaciju privatnog i javnog prijevoza, prijelaz na obnovljive izvore energije, istraživanje vodikovih baterija i hvatanje i skladištenje ugljika. Tome svjedoči i podatak kako se samo u Europi, prema Rystad Energyju, planira oko 10 velikih CCS projekata, koji će vjerojatno biti operativni do 2030. i smješteni oko Sjevernog mora u Norveškoj, Ujedinjenom Kraljevstvu, Danskoj i Nizozemskoj (Capgemini, 2020).

Tvrtke koje slijede održive prakse brinu više o svojim zaposlenicima, kupcima i društvu općenito. Aktivno rade i na osnaživanju lokalnih zajednica, promišljajući tako o širem cilju činjenja dobra za ljude. Budući da više ljudi brine o izgledima tvrtki prema ljudima, to dugoročno koristi organizaciji. Na primjer, 70% britanskih milenijalaca kaže da bi ostali u tvrtki sa snažnim planom održivosti.

UN Global Compact Accenture studija o održivosti došla je do zaključka da 84%, od ukupno 1000 anketiranih globalnih izvršnih direktora smatra da bi tvrtke trebale uložiti napore za rješavanje globalnih prioritetnih pitanja, kao što su šteta za okoliš i smanjenje siromaštva.

Nadalje, istraživanje Deutsche Bank otkrilo je da su tvrtke s visokim ESG rejtingom nadmašile tržište u srednjem roku (5 godina) i dugoročno (5-10 godina). Podržavajući ove nalaze, u izvješću Morningstar US Sustainability Leaders Index za 2021. ističe se da su tvrtke s najboljim ESG rezultatima ostvarile 33,3% veći povrat tijekom jedne godine, nadmašivši šire američko tržište za više od 8%. Studija Accenturea iz 2020. daje ažurirane informacije o ovim nalazima, zaključujući da su tvrtke s visokim ocjenama za ESG performanse uživale prosječne operativne marže koje su bile 3,7 puta veće od onih s nižim ESG performansama. To je značilo da su takve tvrtke nadmašile one s lošijim ESG-om za 2,6 puta (GreenBusinessbureau, 2022).

Dakle, slika je jasna. Održivost stvara poslovnu vrijednost za dugoročni prosperitet. Razlog tome je što je održivo poslovanje izgrađeno da traje, a strategije se provode za dugovječnost.



Ovisnosti između naših ekoloških, društvenih i ekonomskih sustava su pojačane. Svaki sustav je podržan, što zauzvrat stvara samoodrživu i robusnu jedinicu.

## **2.7. Etičnost u tekstilnoj industriji**

Definiciju tekstilne industrije daje Kantioci (2019:189) koja kaže "tekstilna se industrija bavi proizvodnjom tekstila i odjeće, a zasniva se na tekstilnoj tehnologiji. Jedna je od najvažnijih grana industrijske proizvodnje namijenjene širokoj potrošnji, ali je ujedno i jedan od najvećih onečišćivača okoliša. Obuhvaća sva poduzeća i tvornice koji proizvode tekstilna vlakna, pređu, tkanine, pletiva, čipke, pozamanteriju, netkane tekstilije i vatu, kao i pogone za njihovo oplemenjivanje (tzv. primarna tekstilna proizvodnja), ali i proizvodnju odjeće i drugih konfencioniranih tekstilnih proizvoda, uključujući i doradu i bojenje krzna."

Tekstilna industrija ima značajnu važnost u gospodarstvu i rastu svake zemlje. Tekstil je jedna od temeljnih potreba ljudi. Tekstil je glavni čimbenik materijalne kulture bilo kojeg mjesta. Može se promatrati na različite načine – kao umjetničko djelo, kao tehnološki proizvod ili kao kulturni simbol, tekstil se može definirati kao temeljna ljudska roba koja izražava vrijednost svake kulture. Tekstilna, a time i odjevna industrija, složen je dio bilo kojeg gospodarskog i društvenog formata – od pružanja izvora prihoda do zarade strane valute za državu do prilike za održivi gospodarski razvoj i rast.

Kao što je već rečeno, pitanje etike odnosi se na određivanje pojmova ispravnog i pogrešnog ljudskog djelovanja. Postoji ni etičkih kontroverzi u vezi s industrijama, a posebice s onom industrije odjeće, obuće, modnih dodataka i njege kože. Neki od etičkih problema koji se spominju su prikazivanje idealnog ljudskog tijela, drugo je stvaranje krivotvorina, zatim radni uvjeti, održivost i utjecaj na okoliš, o čemu se najviše i govoriti u ovom radu, i na kraju, prava životinja i testiranje na životinjama. Svi ovi problemi povezani s moralnim pitanjima, međutim preklapaju se s političkim, društvenim, pravnim, ekonomskim i okolišnim problemima. Kako naglašava Krajnović, Hordov i Bosna (2017:14) modna industrija je usko povezana s različitim sektorima, uključujući proizvodnju, marketing, nabavu sirovina, logistiku i prodaju. Velika financijska dobit koja je obećavajuća u ovom sektoru dodatno potiče neetičko ponašanje. Praćenje najnovijih trendova i prvi ulazaka na tržište s novim trendom omogućiti će prikupljanje prve zarade dok se tržište ne zasiti, u toj strategiji nalazi se najveća dobiti, ali po cijeni neetičkog ponašanja.

Održivost i etika u kontekstu modne industrije u biti se odnose na proizvode koji se proizvode poštujući radne uvjete i okoliš. Paradoksalno je da mnogi potrošači imaju veliku povezanost s

odjećom i brandovima, u smislu da im je to način identifikacije, ali isto tako, imaju izrazito negativnu sliku o industriji koja ju proizvodi. Zapravo, postoji raširen cinizam o modnoj industriji.

### **2.7.1. Problemi u modnoj industriji**

Problema u modnoj industriji ima nekolicina, kao što je već rečeno, međutim, fokus ovog rada biti će na nepovoljan položaj radnika u ovoj industriji kao i na održivost industrije zbog stvaranja novih tehnologija, uvoza novih jeftinijih tekstila, brze mode koja je maksimalno srušila cijenu odjeće, ali i niskim plaćama i lošim uvjetima rada u ovoj industriji.

Vlasnici tvornica iskoristili su neravnopravni položaj žena u društvu kako bi formirali još jeftiniju, poslušniju i fleksibilniju radnu snagu. Žene obično zarađuju znatno manje od muškaraca, suočavaju se sa sustavnom diskriminacijom i mogu pristupiti samo najslabije plaćenim poslovima s vrlo lošim izgledima za napredovanje. Mnogi od njih imaju nisku razinu radne sigurnosti, a ako nisu spremni raditi pod uvjetima koje su im postavili poslodavci, riskiraju gubitak posla.

Iskorištavanje radnica omogućilo je europskim modnim tvrtkama da ostvare goleme profite, dok su radnicima koji proizvode njihovu odjeću uskraćena najosnovnija prava. Iznajmljivanjem proizvodnje te tvrtke potpuno su ignorirale svoj utjecaj na položaj radnika, kao i ignorirali svoju odgovornost, sve u cilju kako bi dobile najbolji i najprofitabilniji rezultat od kojeg će stvoriti profit.

Modna industrija nedvojbeno je ključna industrija i jedan od najvećih poslodavaca u svijetu, ali s druge strane, također je jedna od najmanje održivih industrija u svijetu. Preseljenje proizvodnje u zemlje u razvoju zbog rezanja troškova u mnogim slučajevima dovodi do iskorištavanja ljudskih prava i nepostojanja odgovarajućih društvenih, ekoloških, sigurnosnih i drugih pravnih standarda. Nadalje, modna industrija je vrlo rastrošna i proizvodi velike količine zagađene otpadne vode, tako da je daleko od primjera održive industrije. Razlozi za to su očiti. Brza moda dominira tržištem odjeće 21. stoljeća. Brza moda znači povećanje potrošnje, skraćivanje vijeka trajanja proizvoda koji se isporučuju u velikim količinama i smanjenje troškova proizvodnje kako bi se povećala cjenovna konkurentnost. (Sagapova, Buchtele, Dušek, 2022:5)

Kako navode Krajnović, Hordov i Bosna (2017:15) iskorištavanje radne snage, posebice one maloljetne, nije ograničeno samo na modnu industriju; međutim, proizvodnja odjeće postala je

središnji fokus ozbiljne rasprave o pravednoj trgovini, sindikalnim plaćama, globalizaciji i odgovornosti potrošača, obzirom kako se u posljednjim godinama veliki broj industrija preselio u države s najnižim plaćama i niskim standardom života. Upravo je u velikim tvrtkama kao što su Puma i Walmart nastao pojam "sweatshop". To je pojam koji označava radnu okolinu u kojoj se odvija zlostavljanje radnika u smislu psihičkog ali i fizičkog zlostavljanja, zatim za ugroženost sigurnosti i manipulaciju plaćama.

### **2.7.2. Pojava brze mode kao uzrok mnogih neetičnih ponašanja**

Odjeća je esencijalna ljudska potreba, pa nije ni čudo da je potrošnja porasla zajedno s brojkom globalne populacije. Međutim, odjeća također može biti uzrokom dublje ljudske potrebe. Ljudska želja za pripadanjem pokazuje se izvana tako što se većina populacije oblači na sličan način. Ljudsko samopoštovanje i samopouzdanje suštinski su povezani s odijevanjem na način koji stvara osjećaj ugone, a postoji uvjerenje kako odijelo čini čovjeka, stoga je u ljudskoj prirodi pokušati pridobiti poštovanje drugih putem etiketa. Čin oblačenja za neke također može biti oblik samoizražavanja i kreativnosti. Upravo je te potrebe modna industrija pokušala iskoristiti i s njima manipulirati kako bi prodala sve više i više. To je dovelo do skokovitog porasta proizvodnje posljednjih desetljeća.

Modna je industrija posljednjih desetljeća promijenila svoju dinamiku. Modernim tržištem odjeće dominira 'brza moda', koja pokreće nove trendove, povećava broj modnih sezona i učestalost potrošnje, skraćuje uporabljivost predmeta bez dugoročne vrijednosti i uspostavlja offshore opskrbne lance s jeftinom proizvodnjom za isporuku velike količine odjeće brzo i po niskim cijenama s konkurentnom cijenom (Sagapova, Buchtele, Dušek, 2022:2)

Kako navodi Ross (2021) u svijetu se svake godine potroši 80 milijardi komada odjeće, što je povećanje od 400% u odnosu na prije samo dvadeset godina. Međutim, otprilike 85% tog tekstila svake godine završi na odlagalištu otpada. Ovo je pokazatelj masovne potražnje potrošača i brzog mijenjanja trendova koji se događaju. U 2014. godini prosječna je osoba kupila 60% više odjeće nego u 2000. godini, no svaki odjevni predmet držala je samo upola kraće. To se uvelike može pripisati porastu brze mode, mikro-trendovima te jeftinoj i izrabljivačkoj radnoj snazi koja to omogućuje.

U 1980-ima i 1990-ima, modni brendovi za zapada postupno su počeli seliti svoju proizvodnju u Aziju, gdje je cijena rada jeftinija. Jeftinija odjeća značila je više kupnji, a niža kvaliteta postala je prihvatljivija potrošačima jer je postalo lakše zamijeniti artikle po niskoj cijeni. S dolaskom internetske kupovine u 2000-ima, ljubitelji mode mogli su kupovati 24 sata dnevno

iz većeg izbora trgovina. Uspon društvenih medija i pametnih telefona u 2010-ima omogućio je 24-satni marketinški stroj za brendove za oglašavanje proizvoda. (Pinocck, 2022)

Pojma "brze mode" označava brzu proizvodnju odjeće prilikom čije proizvodnje se žrtvuje kvaliteta u korist količine. Prema Kalambura, Pedro i Paixao (2020:269) brza moda označava period u modnoj industriji gdje modna industrija proizvodi komade odjeće u skladu s najnovijim trendovima, s niskom razinom skladištenja i velikim prometom, stavljajući tako marketing u fokus, pružajući potrošačima novu odjeću po pristupačnim cijenama, povećavajući tako količinu otpada koja nastaje u tekstilnoj industriji.

Danas veliki međunarodni modni lanci nude najnovije trendove odjeće po atraktivnim cijenama, a proizvodnja takve odjeće uključuje mnoge korake i procese koji ne štete samo okolišu, već i ljudima koji proizvode odjeću i onima koji je nose. Svi koraci u proizvodnji odjevnog predmeta utječu na okoliš, ljude i svjetsko gospodarstvo.

Što trend brze mode zapravo znači za proizvođače? Ovaj novi pristup je stavio proizvođače pod pritisak da proizvode odjeću sve brže i brže. Očekuje se da će tvornice proizvoditi nove linije uz najavu od samo nekoliko mjeseci, što znači da je njihov obim posla - a time i količina zaposlenja koju mogu ponuditi radnicima - nepredvidiva i nesigurna. Iskorištavanje radnika u opskrbnim lancima brze mode dijelom je rezultat pritiska robnih marki na dobavljače da proizvode odjeću što jeftinije i brže. (Kalambura, Pedro i Paixao, 2020:270)

### **2.7.3. Povijest tekstilne industrije u Hrvatskoj**

Čunko i sur. (2019:86) posvetili su istraživanje povijesti izrade tekstila u Hrvatskoj, a u samom radu dotaknuli su se i duge povijesti hrvatske kao vodeće tekstilne industrije na Balkanu. Iako se na području hrvatske od davnih vremena vidi povijest tkanja ili nekog oblika proizvodnje, rast u ovom smislu industrije vidljiv je nakon 1848. godine kada se promijenio gospodarsko-geografski i politički položaj tadašnje Hrvatske. Nakon slabog ali primjetnog rasta, trend otvaranja tvornica dogodio se nakon 1. svjetskog rata. Diljem zemlje pojavljivale su se nove tvornice koje su privlačile ulaganja i zapošljavale veliki broj radnika, ali i najbitnije žena koje nisu imale obrazovanje. Mnoge od tih tvornica imale su i stogodišnji rast, međutim, pojavom novih trendova 2000-tih godina koji su poticali neetičko poslovanje, mnoge od njih su bile osuđene na zatvaranje, dok neke i dalje rade, ali u puno manjem opsegu. "Sedamdesete godine 20. st. plodno su razdoblje na ovim prostorima: tada je u tekstilnoj industriji zaposleno oko 298 20031 radnika i radnica. Promet u trgovini na malo tekstilom, trikotažom i konfekcijom od

početka sedamdesetih do 1975. se povećao 150 posto te konfekcija 1975. godine bilježi proizvodnju od 52 milijuna kvadratnih metara odjeće i rublja te 7.905 tona trikotaže.”

Kronološki gledajući, u povijesnom razdoblju, mogu se identificirati tri ključna razdoblja u procesu i načinu izrade tekstilnih materijala i proizvoda na području Hrvatske. Ta razdoblja su:

- razdoblje rukotvorske izrade, odnosno kućne radinosti, proizvodnje koja se odvijala u kućanstvima uglavnom za vlastite potrebe i potrebe obiteljske zajednice,
- razdoblje manufakturne proizvodnje u kojoj bitnu ulogu ima ručni rad s obrtničkom metodologijom i proizvodnjom za tržište ili vlasnika kapitala te
- razdoblje industrijske proizvodnje u kojoj dominantnu ulogu ima strojni rad.” (Čunko i sur., 2019:102)

”Može se ustvrditi da je najprosperitetnije razdoblje hrvatske tekstilne industrije bilo od 1960-ih do pred kraj 20. st. te je u to vrijeme tekstilna industrija iznimno važna gospodarska grana koja zapošljava preko 60 000 radnika, a ujedno je i važan izvoznik. Npr. u 1993. g. udio izvoza tekstilne i odjevne industrije u ostvarenom izvozu ukupne hrvatske industrije i rudarstva bio je čak 19,5%” (Čunko i sur., 2019:102) ” U Hrvatskoj je tekstilna industrija 1993. godine još bila jedna od najvećih izvoznih grana, zauzimajući petinu ukupnog robnog izvoza. No iste godine Kina preuzima proizvodnju tekstila. Od tih godina do danas u industriji je posao izgubio 110.000 radnica i radnika.”(Špiljak, 2019) Potražnja potrošača za većom količinom odjeće po nižoj cijeni potaknula je razvoj industrije brze mode, dok je u isto vrijeme utjecala na rad svih tekstilnih industrija širom svijeta. Kao što je rečeno, na području Jugoslavije i Hrvatske, postojao je veliki broj tvornica koje jednostavno više nisu bile održive, radnici nisu prihvatili niske plaće i niske uvjete rada, i to je dovelo do masovnog zatvaranja tvornica tekstila.

Prema Marić (2021) ”u 18 godina broj zaposlenih u tekstilnoj industriji pao je za 57 posto, investicije su se prepolovile, a na ljestvici onih koji stvaraju najveće prihode nisu više Varteks, Čateks ili Duga Resa, nego poduzeća koja se bave preradom i doradom poliamidnih vlakana, proizvodnjom zaštitne opreme i uniformi.”

Budući da je odjeća tako jeftina, potrošači mogu kupovati više. Cijela industrija koja se bavi sezonskim trendovima je narasla, zamijenivši prethodni fokus na kvalitetu i trajnost.

#### **2.7.4. Iskorištavanje radne snage**

Globalizacija industrije odjeće dovela je do značajnih promjena u njezinoj strukturi. Nekada su njome dominirali veliki proizvođači, koji su prodavali svoje proizvode trgovcima na malo, a

sada ga uglavnom kontrolira nekoliko velikih trgovaca koji ugovaraju proizvodnju odjeće pod svojim privatnim markama. Kako bi bili konkurentni, trgovci na malo prisilili su proizvođače na restrukturiranje: to je uključivalo smanjenje općih troškova i troškova rada ugovaranjem poslova, bilo domaćim radnicima na sjeveru ili tvornicama i domaćim radnicima na jugu. Uz povećanu liberalizaciju, tržište je postalo vodeći čimbenik u određivanju mjesta i cijena proizvodnje. Premještanje proizvodnje odjeće u zemlje u razvoju može potaknuti potrebna ulaganja i radna mjesta, ali je također povećalo konkurenciju za siromašnije zemlje da ponude najjeftinije radnike i najfleksibilnije (neregulirane) uvjete. (Delahanty, 1999:4)

Kako navodi Ross (2021) industrija brze mode zapošljava oko 75 milijuna tvorničkih radnika diljem svijeta. Od tih radnika procjenjuje se da manje od 2% njih zarađuje plaću dovoljnu za pristojan život. To dovodi do toga da radnici žive ispod granice siromaštva, a Europski parlament je čak opisao uvjete tvorničkih radnika u Aziji kao "ropski rad". Mnogi radnici u proizvodnji odjeće rade i do 16 sati dnevno, 7 dana u tjednu. Tekstilna industrija također koristi dječji rad, posebno jer je on često nisko kvalificiran, pa djeca mogu biti iskorištavana u mlađoj dobi.

Dodatno, na zdravlje radnika nepovoljno utječu radni uvjeti. U proizvodnji odjeće brze mode koristi se veliki broj sintetičkih kemikalija. Dokazano je da neke od ovih kemikalija uzrokuju rak, a tvornički su radnici redovito izloženi tim kemikalijama i udišu ih.

Postoje i strukturne opasnosti koje dolaze s izbjegavanjem kodova. To je pokazala najsmrtonosnija nesreća u industriji odjeće u modernoj povijesti u Bangladešu kada se tvornica Rana Plaza srušila 2013. godine i 1100 ljudi je poginulo, a 2500 ih je ozlijeđeno. Zaštitne mjere na zgradi su istekle, a inženjeri su čak preporučili da se zgrada treba napustiti. Međutim, radnicima je naređeno da ipak dođu, a došli su iz straha da ne dobiju otkaz. Nakon ovog incidenta obavljene su građevinske inspekcije u 1106 tvornica koje koriste tvrtke brze mode i pronađeno je 80 000 sigurnosnih problema. (Ross, 2021)

Industrija odjeće je kroz povijest bila jedna od industrija u kojoj dominiraju žene, i to ne samo kada se govori o Hrvatskoj ili u Jugoslaviji, to je činjenica diljem svijeta. "Agrarnom se stanovništvu tada pružila prilika da se zaposli i privređuje za život, što je imalo osobito pozitivan odjek među ženama. Mnoge do tada nezaposlene žene nalaze u toj grani svoje prvo zaposlenje i tako mogućnost za stvaranje obitelji. Nijedna druga industrijska grana nije davala toliku šansu rada ženama kao ova." (Kantioci, 2019: 193) Tako je ostalo mišljenje kako je ovo

ženska industrija. Još jedan od razloga je i ratno razdoblje kada je većina muškaraca odlazi u rat, a žene preuzimaju ulogu u kućanstvu, te pomažu i u izradu vojnih uniformu.

Nadalje, Kantioci (2019:193) u svom radu navodi kako je dostupnost radnih mjesta u ratnom periodu predstavljala pozitivan aspekt razvoja, u tom periodu primanja su bila skromna, dok su životni troškovi ostajali visoki, muškarci se nisu mogli posvetiti radu nego su bili posvećeni obrani. Tijekom perioda između dva svjetska rata, mnogo radnika nije moglo financijski pokriti svoje osnovne potrebe. Ova činjenica ukazuje na duboko ukorijenjen klasni aspekt u tekstilnoj industriji, gdje je, iako pružala izvor prihoda za radnike, istovremeno unosila konflikte između radne snage i kapitala. Dok borba za osnovne uvijete u tekstilnoj industriji znači dobivanje pristojne plaće, rad u dostojanstvenim uvjetima i osnovnoj sigurnosti na radu. Radi se o izlasku iz siromaštva, o mogućnosti da se djeci pruži osnovno obrazovanje. Iako je modna industrija jedna od najbogatijih, i iste te radnice proizvode za neke od najprofitabilnijih tvrtki na svijetu, one prve u lancu proizvodnje, radnice, rade za mizernu plaću, pod užasnim uvjetima i moraju raditi prekomjerno puno.

Velike modne marke vjeruju da stvaraju radna mjesta i potiču gospodarstvo zemalja u razvoju time što svoju proizvodnju odjeće prepuštaju vanjskim tvrtkama. Iako je to djelomično točno, niske konkurentne minimalne plaće u tim zemljama više koriste modnim konglomeratima nego što zauzvrat pomažu njihovim gospodarstvima.

### **3. TEKSTILNA INDUSTRIJA – SLUČAJ KAMENSKO**

Iako je najveći etički problem koji je ova tvornica napravila povezan s iskorištavanjem radne snage, to nije jedini etički problem koji je doveo do krajnjeg sloma. Stoga je vrlo važno bilo u prijašnjem tekstu objasniti etičke probleme unutar modne industrije kako bi se ispravno pristupilo studiji slučaja.

Slučaj Kamensko nažalost nije jedini koji je završio s tragičnim epilogom. Kako kaže Kantioci (2019:186) o tekstilnoj se industriji piše kroz cijelo 20. st., s naglaskom na 1990-im godinama, kad ujedno počinje posljednja faza propasti tekstilne industrije – rat i privatizacija. Dakle, riječ je o temi koja je svoje mjesto našla u stručnim publikacijama kao i u mainstream medijima. Popularizirana od teoretičarki i autorica nove generacije poput Chiare Bonfiglioli i Ivane Biočine te „opjevana” u različitim umjetničkim oblicima poput kazališnih predstava (Projekt višegodišnjeg nasada jabuka i Radnice u gladovanju), filma (Lada Kamenski) i izložaba, tema tekstilne industrije i njezinih subjekata (radnica) redovito je zastupljena u širemu medijskom i kulturnom prostoru.”

Tekstilna industrija ima poseban značaj za nacionalno gospodarstvo Republike Hrvatske odnosno imala je, zbog svog značajnoj sudjelovanja u stvaranju radnih mjesta i u izvozu. Tekstilna industrija je pružala mogućnost za ravnomjeran regionalni razvoj, što je još jedan faktor koji dodaje na važnosti ove industrije.

#### **3.1. Povijest tvornice Kamensko**

Prvenstveno je tvornica Kamensko osnovana bila u Lici 1943. godine, u istoimenom selu s ciljem izrađivanja odjeće i obuće za potrebe partizanske vojske. (Bonfiglioli, 2010) Da bi nakon rata tvornica Kamensko bila osnovana 1949. godine kao poduzeće za proizvodnju i trgovinu odjeće i rublja, sa sjedištem u Zagrebu. (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020) S vremenom tvornica preusmjerava svoju proizvodnju i kreće s izradom donjeg rublja za domaće tržište dok za međunarodno tržište, zapadnu i istočnu Europi, proizvodi odjeću. U vrlo kratkom roku je broj zaposlenika prerastao broju od 1000, te je bilo potrebno povećati prostore i postaviti nove pogone, primarno u Zagrebu, dok su se pogoni u Lici i Gorskom kotaru smanjili. “ Kako su potrebe vojske bile velike, broj radnika stalno je rastao, te se 1951. udvostručio. Nakon izdvajanja i premještanja pogona vojne namjene 1952. iz Zagreba u Travnik i Karlovac, ostatak poduzeća (s približno 450 radnika) preusmjerio se na izradbu odjeće za građanstvo. Zbog nedostatka vlastite trgovačke mreže proizvodnja odjeće bila je usmjerena prema inozemnom tržištu. Poslovi su se brzo razvijali te je uspostavljena i druga smjena za



proizvodnju, a broj radnika povećao se na 963. Prvi izvoz odjeće ostvaren je 1954. na Bliski istok, a 1955. slijedio je i izvoz u zemlje zapadne i sjeverne Europe. Sredinom 1950-ih uz klasičan program rublja i odjeće Kamensko je proizvodilo radna odijela, kišne kabanice, šatorska krila, kamionske i vagonске cerade i dr." (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020)

Tvornica je u jednom periodu kasnog socijalizma dosegla i brojku od 2600 radnika samo u zagrebačkoj tvornici, dok je proizvodnja bila primarno usmjerena na zapadnu Europu. Obzirom na veliki broj zaposlenih od čega su većinski bile žene, počeli su se pojavljivati problemi s čestim bolovanjima, posebno među majkama koje nisu imale kome povjeriti svoju djecu u vremenu kada škola nije radila. U tom periodu osim što su žene bile zaposlene, i dalje su primarno bile zadužene za djecu i kućanstvo, a nerijetko su se uključivale i u dobrovoljno vatrogasno društvo.

U sljedećim godinama tvornica je samo nastavila sa širenjem i otvaranjem novih pogona, pa je tako 1961. otvoren pogon u Grižanima, zatim 1963. u Gračacu. To je značilo da se sve više žena prebacivalo s agrarnih poslova u industriju, odnosno sve je više neobrazovanih žena dobilo priliku za rad. "Istodobno s razvojem proizvodnje znatno se ulagalo i u razvoj vlastite trgovačke mreže, te je 1964. zajedno s drugim proizvođačima tekstila Kamensko udružilo svoje maloprodajne objekte, opremu i druge oblike sredstava i osnovalo zajedničku trgovačku mrežu Standard konfekciju. U razdoblju od 1964. do 1973. uz dogradnju postojeće sjeverne i južne zgrade u Reljkovićevoj ulici izgrađeni su novi proizvodni, skladišni i poslovni objekti, te je provedena temeljita modernizacija strojnoga parka i racionalizacija proizvodnje. Usklađujući svoju organizaciju s Ustavom i Zakonom o udruženome radu, Kamensko je 1973. organizirano kao RO. Godine 1978. zapošljavalo je oko 2600 radnika, a proizvelo je oko 500 000 odijela, više od dva milijuna košulja te oko 500 000 hlača, dječje i sportske odjeće." (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020)

U daljnjem periodu radili su na otvaranju vlastitih prodavaonica diljem hrvatske, od istočne do južne protezalo se čak pet poslovnica u kojima se mogla kupiti odjeća domaćeg branda. Isto tako, osim širenja domaćeg tržište, prošireno je i vanjsko tržište na Ameriku, Aziju pa čak i Afriku, ali i dalje s najvećim udjelom izvoza u zapadnoeuropske zemlje.

Do 1993. godine registrirali su se i kao dioničko društvo, te krenuli s vlastitom modnom markom naziva Kaza i Prince. 1990-te godine imaju svoju liniju proizvodnje ženske i muške odjeće i obuće.



Slika 1. Logo tvornice Kamensko i tabla koja je stajala na tvornici od 1960. godine, a koju su kasnije radnice Kamenskog stavile u svoje prostorije

Izvor: Milekić, S. (2016) Fallen Croatian Textile Company Weaves New Future, dostupno na: <https://balkaninsight.com/2016/04/07/fallen-croatian-textile-company-weaves-new-future-04-06-2016/>, pristupljeno: (04.06.2023.)

2004. godine počinje se nazirati ono što će se dogoditi u sljedećem desetljeću. Zatvaranje pogona u Grižanima prvi je nagovještaj problema, dok se 2005. počinje bilježiti i pad inozemne prodaje. u daljnjih godinama i svi ostali faktori počeli su bilježiti minuse, od proizvodnje, prodaje, prihoda, broja zaposleni. 2010. godine tvornica ulazi u stečajni postupak i prestaje s proizvodnjom, da bi 2018. godine Kamensko i službeno prestalo postojati. "Nakon privatizacije dioničarskim sustavom ranih devedesetih Kamensko je nastavljalo proizvoditi odjeću za zapadnoeuropske tvrtke, s poboljšanom tehnologijom i rastućim prihodima, sve do 2006. No u tom su se razdoblju i smanjila socijalna prava, a za prekovremeni rad i rad noću više se nije dobivala odgovarajuća naknada." (Bonfiglioli, 2010)

U svome postojanju vidljiva su tri razdoblja tvornice:

1. od osnutka do 1949 godine - razvoj tvornice, ulaganje i širenje poslovanja, prvi počeci ravnopravnosti spolova i pružanje doškolovanja, pružanje prilika ženama u odlukama unutar poslovanja, zatim plaćanje prekovremenih sati. Ovo je period za vrijeme rata gdje je potreba za šivanjem bila u porastu.
2. Drugi period od 1996. do 2006. godine gdje prestaje isplaćivanje prekovremenih sati, ukidaju se radnički savjeti i vijeća, vrijeme gubljenja radničkih prava i transparentnog poslovanja. Prestaje ulaganje u razvoj tvornice, vidljivi pad zaposlenih i zatvaranje ogranaka.
3. Posljednji period je od 2006. godine pa do zatvaranja tvornice. Najveći udar na prava zaposlenica koje bivaju ponižene i iskorištene. Maksimalno kršenje svih radnih prava, zabrana podizanja glasa prema neslaganju, preuzimanje građevine od strane bogatih privatnika. (Milat, 2014.)

### **3.2. Neetički aspekti poslovanja tekstilne industrije Kamensko**

U periodu privatizacije, a nakon 2005. godine, počinje prodaja dionica i izvan tvrtke, a jedan od direktora unutar tvrtke je time počeo prodavati svoje dionice na burzi. "Većinu dionica kupile su građevinarske tvrtke jer se zgrada tvornice nalazi u relativnom centru hrvatske prijestolnice i mjesna oligarhija željela je ondje uložiti u stambene projekte. Između 2006. i 2010. tvornica je počela nizati gubitke, što je bio rezultat i složenih financijskih špekulacija koje su vukle korijene iz mjesne uprave i obuhvaćale uporabu fiktivnih kreditnih tvrtki koje su pripadale." (Bonfiglioli, 2010) Nakon proglašenja stečaja 2010. godine Kamensko počinje biti na drugačijem glasu, tada počinje borba radnica za isplatu plaća i borba za preživljavanje. U istom se razdoblju s prodajom dionica smanjuju i socijalna prava radnika, dok se za prekovremeni rad nije isplaćivala pravovaljana naknada.

Posljednjih mjeseci plaće unutar tvrtke nisu stizale, te je deset radnica odlučilo napraviti nešto da cijela Hrvatska sazna o tome. Svaki dan nakon što bi odradile smjenu, jer su se bojale da ne bi dobile otkaz, ostaju ispred tvornice i štrajkaju glađu, nedugo nakon toga dobivaju podršku od svojih kolegica kao i od studenata zagrebačkih fakulteta. Shvatile su to kao jedini način kako bi se izborile za svoja radnička prava i dostojanstven život. Milat (2012) u člansku za Slobodni filozofski nastojala je pojasniti što je dovelo do raspada tvornice i kako su radnice preuzele stvar u svoje ruke. Kao jedan od razloga za raspad navodi tranziciju u kojoj se ova tvrtka našla, između socijalističkog i kapitalističkog, gdje je prvi bio zaslužan za njen razvoj, a drugi za

njenu propast. Slučaj tvornice Kamensko je prikaz klasičnog problema tranzicije iz socijalizma u kapitalizam koji je viđen više puta, u više različitih slučajeva u tom periodu. Ovaj primjer predstavlja tipičan scenarij uništavanja uspješnog, izvozno orijentiranog poduzeća na kojem se godinama radilo kako bi dosegao zavidnu razinu razvoja. Slučaj Kamensko jasno prikazuje postupno ukidanje radničkih prava i smanjenje socijalnih prava, istovremeno s povećanjem važnosti uloge menadžmenta. Također se dotiče pitanja rodne (ne)ravnopravnosti i otkriva nešto o uzrocima samoorganizacije radnica te njihovom kasnom prepoznavanju problema s kojima se tvornica suočavala. Sve to može se pripisati razini svijesti o klasnim pitanjima, što zahtijeva posebnu analizu. (Milat, 2012)

U ovom dijelu je potpuno jasno vidljiv neetički način poslovanja. Radnice su bile primorane raditi, pratiti upute, poštovati norme rada i povećavati proizvodnju, bez obzira što posljednjih pet mjeseci nisu dobile plaću. Kao da to nije bilo dovoljno, na njima se javno radio teror kako su one te koje ne žele raditi, sabotiraju poslovanje i ne prihvaćaju nove načine rada. Međutim, ni nakon nekoliko provedenih dana na otvorenom, štrajkajući glađu, nisu dobile dovoljnu pažnju od medija, kao ni od vlastitih poslodavaca. Nadalje, u svemu tome, proteže se i pitanje rodničkih razlika. "Očito je da je tekstilna industrija prema svim značajkama „ženska“, a uz tradicionalnu podjelu posla prema spolu u samoj tvornici, karakteristično je da su muškarci sve vrijeme rangirani na rukovoditeljskim pozicijama, a u njihovu korist taj omjer još povećava u vremenu tranzicije." (Milat, 2012) Osim što je razlika vidljiva prema pozicijama unutar poslova, rodna razlika može se očitovati i kroz plaće. U tekstilnoj industriji koja je pretežno "ženska industrija" plaće su 30% niže od plaće koju dobije muškarac u istom sektoru. Brojka govori i kako je u periodu od 1990. godine do 2012. godine, ukupno 110 000 radnica izgubilo radno mjesto i postalo skupinom teško zapošljivih radnika. "Žene se u tekstilnoj industriji zapošljavaju nakon završene osnovne ili srednje škole i ondje ostaju velik dio svog radnog vijeka radeći uvijek jednu te istu radnu operaciju, bez mogućnosti doškolvavanja i bez nadzora radnog procesa, počinjemo dobivati nešto cjelovitiju sliku niza problema koji pogađaju žene kao dominantnu radnu snagu u tekstilnoj industriji i industriji odjeće. I tu je odgovornost države i lokalne zajednice da pripremi strategiju za te nezaposlene žene ogromna i primarna." (Milat, 2012)

Kako je došlo do situacije da tekstilna industrija Kamensko postane "slučaj Kamensko" objašnjava Kantioci (2019:193) "osim radne snage, jedan od ključnih preduvjeta za razvoj bilo kakve industrije, pa i tekstilne, jest postojanje kapitala. S obzirom na to da je do prve polovice 20. st. Hrvatska bila pretežito agrarno područje, s poljoprivredom kao glavnim izvorom

privređivanja, mogućnost akumulacije domaćeg kapitala bila je slaba i nedovoljna." Kako bi industrije preživjele, morale su se orijentirati na ulagače, međutim, u tekstilnoj industriji postojao je trend domaćih ulagača. Počela je prodaja dionica domaćim ulagačima, kao i zaposlenicima unutar tvrtke. Isto tako, kako bi pomogla, država je nastojala uvesti mnoge ekonomske i političke mjere kao što su zaštita kapitala i carinska zaštita, te kroz različite politike. Što je dovelo do toga da se industrijalizacija provodi neorganizirano i neplanski, s ciljem koristi najviše domaćim ulagačima velikom kapitala. "Privatizacija je opustošila ono što je opstalo, a industrija se kasnije morala boriti s globalnim problemima, a sve u vreći nedostatka jasne vizije i vodstva države u industrijskoj politici. (Špiljak, 2019)

Radnice su u brojim javnim izjavama u sljedećim godinama, pa sve do danas, nastojale prikazati kako je to izgledalo raditi kroz godine kada im je pred očima ukradeno radničko pravo i dostojanstvo. "U situaciji zatvaranja pogona i proizvodnje tehnološkog viška, kao i nevoljkosti sindikata da se uopće angažira, svaka primjedba značila je otpuštanje, a mogući otpor radnica činio se bezizglednim." (Milat, 2014) Zbog straha od gubitka radnog mjesta, bile su primorane prešućivati i trpjeti kojekakve promjene, a opet u nadi da će im ipak plaća biti isplaćena, dolazile su svakodnevno na posao. Ukinuto im je pravo izražavanja, svaka koja bi izrazila i minimalno nezadovoljstvo bila bi stjerana u kut, ukinuta su im radnička vijeća, te su se u periodu pred stečaj organizirale samostalno.

Kada se dogodi nepravedan tretman proizvođača, potrošača ili trgovaca, etički rukovoditelji u modnoj industriji snose odgovornost za utjecaj na promjenu takvih situacija. Ono što je ključno jest pristup restrukturiranju radnih uvjeta, što podrazumijeva prepoznavanje raznih načina na koje globalni ekonomske, pravne i političke probleme utječu na individualne odluke. Trebali bi se posvetiti borbi za postizanje poboljšanih radnih uvjeta. Budući da je moda temeljna industrija, može napredovati na konstruktivan način putem moralnog razmatranja i sofisticiranog pristupa marketingu. Vrijednosti koje stoje iza proizvoda i tvrtke trebaju biti temelj na kojem počiva kvalitetan dizajn, privlačeći potrošače putem etičkog ponašanja i ekološke osviještenosti. To predstavlja najbolji put za predstavljanje budućnosti mode. (Krajnović, Hordov i Bosna, 2017:19) Ovo bi bio idealan scenarij koji je predstavljen u knjigama, međutim, realnost govori drugačije, i to ne samo u slučaju Kamensko, nego u mnogim tvornicama tekstila diljem hrvatske. Nažalost, u ovoj situaciji, i menadžment i svi rukovodeći nisu imali sluha za potrebe radnica nego su bili usmjereni samo na profit što i je i dovelo do potpune propasti. U periodu nakon tranzicije, rukovodeći koji su se pojavili na visokim pozicijama nisu više dolazili među radnice i osluškivali njihove potrebe. "Nastupilo je

razdoblje sve rjeđeg kontakta uprave i radnica te kao posljedica gubitak ne samo kontrole radnica nad svojom ulogom u proizvodnji, već i gubitak kontrole u odnosu na postupke uprave te na uvid u odluke uprave i samo poslovanje tvornice. U Kamensko ulaze menadžeri koji ne silaze u pogon i ne razgovaraju s radnicama. One ih praktički ne poznaju te o njima ništa ne znaju. To razdoblje traje do 2010. godine kada tvornica ulazi u stečaj, a obilježeno je progresivnim odlaskom radnica zbog sve nepovoljnijih uvjeta, sve ozbiljnijih narušavanja svih stečenih prava, te izrazito loših odnosa uprave prema radnicama. Taj je odnos u ovom razdoblju potpuno jednosmjernan i obilježen je izostankom kontakta s radnicama, pritiscima na sindikalno vodstvo, te obrušavanjima i prijetnjama u onim rijetkim slučajevima kad je postojao kontakt s pojedinačnim radnicama." (Milat, 2014)

Kamensko nije jedina tvornica tekstila u Hrvatskoj koja je imala ovakvu sudbinu. Naime, u vrijeme nakon 1. svjetskog rata otvorene su brojne tvornice tekstile, od kojih tek nekolicina danas djeluje i to u puno manjem opsegu. Čunko i sur., 2019:102 kažu da su "razlozi za to bili brojni – od velikih gubitaka i razaranja brojnih tvornica u Domovinskom ratu, gubitka brojnih tržišta u okruženju, loših pretvorbenih privatizacijskih procesa, određenog nesnalaženja u novim okolnostima uvođenja tržišne ekonomije do europskih i globalnih trendova preseljenja primarne tekstilne proizvodnje na područja Dalekog Istoka."

"Borba radnica Kamenskog protiv kriminalne privatizacije poslije je nadahnula barem tri kazališne drame (Neraskidive niti redateljice Lenke Udovički, Projekt višegodišnjeg nasada jabuka Nine Gojić i Bojana Mucka i Radnice u gladovanju Gorana Ferčeca), a same radnice Kamenskog pojavile su se u videospotu za pjesmu "Firma" popularne rock-grupe Hladno pivo." (Bonfiglioli, 2010)

#### 4. ZAKLJUČAK

U današnjim globalnim uvjetima poslovanja, imperativ gotovo svakog poduzeća koje djeluje na tržištu je ostvarivanje vlastitih ciljeva te postizanje konkurentske prednosti uz naravno značajnije povećanje profitabilnosti poslovanja. Prethodno spomenuto ujedno je i osnovni preduvjet uspostavljanja ravnoteže od strane organizacija i to između načela profitabilnosti i etičnosti. Primjenom poslovne etike u dugoročnom vremenskom razdoblju postiže se značajan perspektivan rast i razvoj poduzeća.

Nadalje, pod pojmom poslovne etike podrazumijeva se primjena općeprihvaćenih načela u poslovanju pojedinaca i poduzeća. U konačnici, uspješnost poduzeća određena je usklađivanjem etičkih kodeksa i društveno odgovornog načina poslovanja.

Predanost poduzeća ogleda se u društvenoj odgovornosti tvrtke, njenom ponašanju i djelovanju u vezi s održivim razvojem i problemima zaštite okoliša te u njenoj društvenoj predanosti. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja moderan pristup u vođenju poslovanja, a koji se temelji na obvezi menadžera poduzeća da izabire i poduzima odgovarajuće akcije koje prvenstveno pridonose dobrobiti i interesima društva i poduzeća. Drugim riječima, takvu vrstu poslovanja čini skupina aktivnosti čije se provođenje odvija unutar samog poduzeća te čijom primjenom poduzeće u konačnici ostvaruje održivi razvoj.

Održivi razvoj glavno je pitanje današnjeg društva i za moderna poduzeća predstavlja važan čimbenik u njihovoj uspješnosti. Definiše se kao razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje vlastite potrebe. Osim organizacijske etike, odnosno etike na organizacijskoj razini, etika na pojedinačnoj razini može imati utjecaj i na održivi razvoj.

Slučaj Kamensko samo je jedan od primjera gdje je niz neetičkih problema, djelujući u isto vrijeme, doveo do toga da se ogromna tekstilna industrija kao što je bila tvornica Kamensko, pretvori u povijest. U ovoj situaciji desilo se nekoliko ključnih elemenata, privatizacija čije se posljedice tek sada otkrivaju, gdje se vidi korist jedne manje skupine ljudi na štetu tisuće radnika, zatim nepovoljni uvjeti rada većinski na štetu žena koje su prevladavale u ovoj industriji, neisplaćene plaće za preko pet mjeseci koje te žene nikada neće dobiti, da bi u isto vrijeme na radnom mjestu doživljavale svakodnevno ponižavanje i obezvrjeđivanje. Nažalost, cijela priča dogodila se u vrijeme razvoja brze mode čiji profit leži na neetičnim djelovanjem prema radnicima, okolišu i društvu.

## 5. LITERATURA

### 5.1. Knjige i članci

1. Andersson, S., i sur. (2022) Sustainable development – Direct and indirect effects between economic, social, and environmental dimensions in business practice, *Wiley online Library*, 29 (5), 1109-1925.
2. Bebek, B., Kolumbić, A. (2003) *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija.
3. Bolis, I., Morioka, S.N., dos Santos Leite, W.K., De Suetza, P.C.Z. (2021) Sustainability Is All about Values: The Challenges of Considering Moral and Benefit Values in Business Model Decisions, *Sustainability*, 13 (2), 1-19.
4. Buble, M. (2011) *Poslovno vođenje*, Zagreb: M.E.P. d.o.o.
5. Chen, C.C., i sur. (2021) The Role of Corporate Social Responsibility and Corporate Image in Times of Crisis: The Mediating Role of Customer Trust, *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18 (16), 1-20.
6. Čunko, R., i sur. (2019) Povijest izrade i proizvodnje tekstila u Hrvatskoj. *Godišnjak 2019. Akademije tehničkih znanosti Hrvatske*, Vol. 2019. No. 1, str. 76-103
7. Daft, R.L. (2006) *The New Era of Management*, China: Thompson South-Western.
8. Delahanty, J. (1999) Women in Informal Employment: Globalizing and Organizing(WIEGO), *A Common Thread: Issues for Women Workers in the Garment Sector*, *The North-South Institute*
9. Dolan, S.L., Raich, M. (2009) The great transformation in business and society: Reflections on current culture and extrapolation for the future, *Cross Cultural Management: International Journal*, 16 (2), 121-130.
10. Dujanić, M. (2003) Poslovna etika u funkciji managementa, *Zbornik radova Sveučilišta u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka*, 21 (1), 53-63.
11. Garriga, E., Mele, D. (2004) Corporate social responsibility theories: Mapping the territory, *Journal of Business Ethics*, 53 (1), 51-71.
12. Herceg, N. (2013) *Okoliš i održivi razvoj*, Zagreb: Synopsis.
13. Helth, P. (2019) Aesthetic-based competences lead to a sustainable learning practice: Re-thinking public management through the lens of sustainability, *Local Econom.*, 34 (5), 607-617.
14. Ivaniš, M. (2015) *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner.



15. Kalambura, S., Pedro, S., Paixao, S. (2020) „Brza moda” – održivost i klimatske promjene. Komparativno istraživanje Hrvatske i Portugala, *Socijalna ekologija : journal for environmental thought and sociological research*, Vol. 29 No. 2, str. 269-291
16. Krajnović, A., Hordov, M., Bosna, J. (2017) Marketing u modnoj industriji, *Oeconomicus*, Vol. 2, No.4, str. 8-19
17. Klarin, T. (2018) The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues, *International Review of Economics & Business*, 21 (1), 67-94.
18. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015) *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: Sveučilišna tiskara d.o.o.
19. McKay, D.R., Nitsch, R., Peters, D.A. (2015) Corporate governance and business ethics, *Plast. Surg. (Oakv)*, 23 (4), 271-272.
20. Mužić, J. (2003) Etika – umijeće življenja, *Metodići ogledi: časopis za filozofiju odgoja*, 10 (1), 49-60.
21. Robert, K.W., Parris, T.M., Leiserowitz, A.A. (2012) What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice, *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47 (3), 8-21.
22. Reigner, H. (2016) Neoliberal Rationality and Neohygienist Morality. A Foucauldian Analysis of Safe and Sustainable Urban Transport Policies in France, *Territ. Polit. Gov.*, 4 (2), 196-215.
23. Sagapova, N. Buchtele, R., Dušek, R. (2022) The Fashion Industry and its Problematic Consequences in the Green Marketing Era a Review, *SHS Web of Conferences* 135, str. 1-6
24. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2012) *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
25. Žugaj, M., Brčić, R. (2003) *Menadžment*, Varaždin: Varteks tiskara.

## 5.2. Internetski izvori

1. Apiday.com (2023) The concept of impact on social and environmental issues and its implication. Dostupno na: <https://www.apiday.com/blog-posts/the-concept-of-impact-on-social-and-environmental-issues-and-its-implication-for-companies> (30.05.2023.)
2. Bonfiglioli, C. (2010) Priče o gladi: štrajk radnica Kamenskog i građanska solidarnost. Dostupno na: <https://skrojene-buducnosti.eu/tekstovi/price-o-gladi>, (03.06.2023.)

3. Courtnell, J. (2022) Why Is Sustainability Important In Business? Dostupno na: <https://greenbusinessbureau.com/topics/sustainability-benefits-topics/why-is-sustainability-important/> (30.05.2023.)
4. Capgemini (2020) The Positive Impact of Sustainability on Business, Financial Performance and Resiliency. Dostupno na: <https://www.capgemini.com/no-no/insights/expert-perspectives/the-positive-impact-of-sustainability-on-business-financial-performance-and-resiliency/> (30.05.2023.)
5. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2020) Kamensko. Dostupno na: <https://tehnika.lzmk.hr/kamensko/> (03.06.2023.)
6. Marić, J. (2022) Tekstilna industrija u Hrvatskoj je na samrti. Opstaju samo oni koji šivaju – uniforme. Dostupno na: [https://www.novolist.hr/novosti/tekstilna-industrija-u-hrvatskoj-je-na-samrti-opstaju-samo-oni-koji-sivaju-uniforme/?meta\\_refresh=true](https://www.novolist.hr/novosti/tekstilna-industrija-u-hrvatskoj-je-na-samrti-opstaju-samo-oni-koji-sivaju-uniforme/?meta_refresh=true) (02.06.2023.)
7. Milat, A. (2014) Pobuna radnica Kamenskog i kako se oduprijeti kapitalizmu (II.). Dostupno na: <https://radnickaprava.org/tekstovi/clanci/andrea-milat-pobuna-radnica-kamenskog-i-kako-se-oduprijeti-kapitalizmu-ii> (04.06.2023.)
8. Milat, A. (2012) Pobuna radnica Kamenskog i kako se oduprijeti kapitalizmu (I.). Dostupno na: <http://slobodnifilozofski.com/2012/09/andrea-milat-pobuna-radnica-kamenskog-i.html> (04.06.2023.)
9. Milekić, S. (2016) Fallen Croatian Textile Company Weaves New Future. Dostupno na: <https://balkaninsight.com/2016/04/07/fallen-croatian-textile-company-weaves-new-future-04-06-2016/> (04.06.2023.)
10. Pinocck, O. (2022) Ethical fashion: A rising trend or empty rhetoric?, dostupno na <https://en.unesco.org/courier/2022-1/ethical-fashion-rising-trend-empty-rhetoric>, pristupljeno: (28.05.2023.)
11. Spiliakos, A. (2018) What Does "Sustainability" mean in Business? Dostupno na: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-sustainability-in-business> (30.05.2023.)
12. Ross, E. (2021) Fast fashion getting faster: A look at the unethical labor practices sustaining a growing industry. Dostupno na: <https://studentbriefs.law.gwu.edu/ilpb/2021/10/28/fast-fashion-getting-faster-a-look-at-the-unethical-labor-practices-sustaining-a-growing-industry/> (03.06.2023.)
13. Špiljak, L. (2019) Tekstilna industrija nije šaka jada, tvrtke koje su opstale dokazuju da ima budućnost. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/tekstilna-industrija>

[nije-saka-jada-tvrtke-koje-su-opstale-dokazuju-da-ima-buducnost-351410](#)

(03.06.2023.)

14. UNIDO (2023) Corporate Social Responsibility. Dostupno na: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr> (30.05.2023.)
15. University of Redlands (2021) 3 Reasons Why Business Ethics Is Important. Dostupno na: <https://www.redlands.edu/study/schools-and-centers/business/sbblog/2019/may-2019/3-reasons-why-business-ethics-important/> (30.05.2023.)

## **6. POPIS SLIKA I TABLICA**

Slika 1. Logo tvornice Kamensko i tabla koja je stajala na tvornici od 1960. godine, a koju su kasnije radnice Kamenskog stavile u svoje prostorije..... 29

## **ŽIVOTOPIS**

**Osobni podaci: Magdalena Radovac**

**27.02.1998.**

**Medvenjak 17, Dugo Selo 10370**

### **Edukacija:**

**2019-... Veleučilište Baltazar Zaprrešić**

**2013-2017 Prehrambeno-tehnološka škola Zagreb**

**Smjer: prehrambeni tehnolog**

### **Radno iskustvo:**

**2017-2018 Agent u call centru (Studio Moderna)**

**2018-2019 Pervoi Boutiques**

### **Studentski poslovi:**

**2019-2023 Inditex company (Zara)**

**2023-... Pekarna Pečjak INT d.o.o.**

### **Vještine:**

**-odlično poznavanje rada na računalu**

**-dobro poznavanje engleskog jezika**

**-brzo upijanje novih poslovnih vještina**

### **Hobi:**

**-šetnje u prirodi**



## Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:**

**Matični broj studenta:**

**Naslov rada:**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---