DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I UPRAVLJANJE RIZICIMA

Andrić, Filip

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:892287

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Filip Andrić

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I UPRAVLJANJE RIZICIMA

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Filip Andrić

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I UPRAVLJANJE RIZICIMA

Diplomski rad

Kolegij: Menadžment rizika

JMBAG: 0010221334

e-mail: fico998@gmail.com

Mentor: izv.prof.dr.sc. Ivan Kristek

Komentor: mr. sc. Sofija Turjak

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate study Management

Filip Andrić

SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS AND RISK MANAGEMENT

Graduate paper

Osijek, 2022.

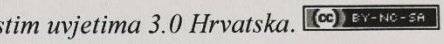
IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,

PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,

SUGLASNOST ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA

I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

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

Filip Andrić

JMBAG: 0010221334

OIB: 36682323473

e-mail za kontakt: fico998@gmail.com

Naziv studij: Diplomski studij Menadžment

Naziv rada: Društveno odgovorno poslovanje i upravljanje rizicima

Mentor rada: izv.prof.dr.sc. Ivan Kristek

U Osijeku, 28.09.2022. godine

Potpis Filip Andrić

Društveno odgovorno poslovanje i upravljanje rizicima

SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja poseban strateški koncept poslovanja koji u svoj fokus stavlja potrebe društva u kojem se nalazi. Poduzeća kroz društveno odgovorno poslovanje nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva, bez ikakve zakonske prisile s ciljem širenja pozitivne poslovne prakse koja je danas sve popularnija, pruža pogodnosti poput pozitivnog imidža i dovodi do boljeg konkurentnog položaja na tržištu. Praksa društvene odgovornosti je različita, ovisi o kontekstu u kojem djeluje, potrebama, upravljačkoj praksi, tradiciji zemlje i dr. Programi društvene odgovornosti moraju biti povezani sa temeljnim poslovanjem poduzeća. Svrha postojanja i glavni cilj svakog poduzeća je uspješno poslovanje koje donosi dobit. U današnje vrijeme je sve više dokaza koji idu u prilog tezi kako društveno odgovorna poslovna praksa povećava profit. Poslovanje se odvija u nesigurnom okruženju, sve više poduzeća nastoji integrirati funkcije upravljanja rizikom u svoj sustav upravljanja. Upravljanje rizicima označava sustavnu metodu putem koje se predviđaju potencijalni događaji i učinak neizvjesnih događaja na poslovanje s glavnim ciljem minimiziranja štetnih događaja, odnosno negativnih utjecaja rizika na samo poslovanje poduzeća. Upravljati i znati kontrolirati rizik je ključ uspjeha vođenja poduzeća. Rizik u poslovanju ne možemo u potpunosti eliminirati, on je sastavni dio svakog poduzetničkog pothvata. Ukoliko poduzeća znaju predvidjeti prijetnje i okrenuti ih u svoju korist znaju i upravljati rizikom.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, društveno odgovorna poslovna praksa, održiv razvoj, upravljanje rizicima, analiza rizika

Socially responsible business and risk management

ABSTRACT

Socially responsible business represents a particular strategic business concept that focuses on the needs of the society in which it is located. Through socially responsible business, companies strive to harmonize their business with the needs of society, without any legal compulsion, with the aim of spreading positive business practices that are increasingly popular today, provide benefits such as a positive image and lead to a better competitive position on the market. The practice of social responsibility is different, it depends on the context in which it operates, needs, management practices, traditions of the country, etc. Social responsibility programs must be connected to the company's core operations. The purpose of existence and the main goal of every company is successful business that brings profit. Nowadays, there is more and more evidence that supports the study that socially responsible business practices increase profits. Business takes place in an uncertain environment; more and more companies are trying to integrate risk management functions into their management system. Risk management means a systematic method through which potential events and the effect of uncertain events on business are predicted with the main goal of minimizing harmful events, i.e. the negative impact of risks on the business itself. Managing and knowing how to control risk is the key to success in running a business. We cannot completely eliminate risk in business, it is an integral part of every business venture. If companies know how to anticipate threats and turn them to their advantage, they also know how to manage risk.

Keywords: socially responsible business, socially responsible business practice, sustainable development, risk management, risk analysis

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. METODOLOGIJA RADA 2
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE 3
3.1. Razvoj društveno odgovornog poslovanja 5
3.1.1. Evolucija društvene odgovornosti 6
3.1.2. Motivi za uvođenje društveno odgovornog poslovanja 7
3.2. Glavna područja društveno odgovornog poslovanja 8
3.3. Inicijative povezane sa društveno odgovornim poslovanjem 10
3.4. Sudionici u razvoju društveno odgovornog poslovanja 11
3.5. Društvena odgovornost poduzeća u Republici Hrvatskoj 13
3.5.1. Čimbenici koju utječu na razvoj društveno odgovornog poslovanja u RH 15
3.5.2. Korist od društveno odgovornog poslovanja 16
3.5.3. Ključni akteri društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj 18
4. UPRAVLJANJE RIZICIMA 20
4.1. Pojam i definicije rizika 22
4.2. Upravljanje poslovnim rizicima 24
4.3. Postupanje kod pojave rizika 26
4.4. Analiza poslovnih rizika 27
4.4.1. Kvalitativna analiza rizika 27
4.4.2. Kvantitativna analiza rizika 28
4.5. Stablo odlučivanja 29
4.6. Teorija preferencija ili korisnosti 31
5. RASPRAVA 32
5.1. Utjecaj rizika na implementaciju DOP-a 32
5.2. Utjecaj DOP-a na upravljanje financijskim rizicima 34
5.3. Utjecaj DOP-a na upravljanje rizikom u uvjetima neizvjesnosti 36
LITERATURA 39
POPIS SLIKA I TABLICA 41

1. UVOD

Koncept društvene odgovornosti obuhvaća složen i dugotrajan proces koji zahtjeva visoku razinu društvene svijesti cijele zajednice. Proces obrazovanja je važan čimbenik u razvitku i podizanju razine svijesti o društveno odgovornom ponašanju pojedinaca i poduzeća. Iako se gospodarski okviri za društveno odgovorno ponašanje ne mogu jasno odrediti, društvena odgovornost predstavlja jednu od ključnih strategija poduzeća, koja jamči uspjeh ukoliko je implementirana u samo poslovanje, te ju je potrebno tretirati kao investiciju. Primjena društveno odgovornog poslovanja postala je ustaljena praksa od koje imaju korist svi koju su u nju uključeni. Poduzeća koja društveno odgovorno posluju ne razmišljaju kratkoročno već vode računa o suvremenim društvenim problemima pokušavajući ih ublažiti svojim aktivnostima i uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva. Društveno odgovornim ponašanjem podiže se ugled poduzeća, o njemu se puno piše, a kompanije ga većinom koriste u svrhu oglašavanja jer financijska sredstva uložena u društveno odgovorno ponašanje nisu mjerljiva. Društvena odgovornost je najsnažnije oružje u izgradnji brendova koji su danas najvrjednija imovina svakog poduzeća. Široj javnosti je poznato kako društveno odgovorno poslovanje postoji u privatnom vlasništvu ili drugom obliku tržišnog gospodarstva koji ima svoju slobodu, a nužno je potreban tamo gdje se poduzeća, zaposlenici i drugi dionici ponašaju neodgovorno. Neodgovornost i promjene stvaraju rizike kojim poduzeća moraju znati upravljati. Upravljati i znati kontrolirati rizik je ključ uspjeha vođenja poduzeća. Rizik u poslovanju se ne može u potpunosti eliminirati, on je sastavni dio svakog poduzetničkog pothvata u poslovanju poduzeća. Bez obzira što različiti menadžeri imaju različite sklonosti prema riziku, nužno je imati definiranu strategiju rizika. Ukoliko poduzeća znaju predvidjeti prijetnje i okrenuti ih u svoju korist znaju upravljati i rizikom. Glavni cilj svakog poduzeća je imati uspješno poslovanje koje donosi dobit. Najčešći oblik rizika s kojim se menadžment poduzeća susreće pri donošenju svojih odluka uključuje financijske gubitke, pa tako društvena odgovornost poduzeća omogućuje djelotvornije upravljanje rizicima i pomaže poduzećima u smanjivanju gubitaka koji se mogu izbjeći. Znati upravljati rizicima, znači imati stručnu podršku pri donošenju odluka, koja će znati utvrditi opasnosti i pronaći načine kako reagirati na moguće probleme i kod nepredviđenih situacija. Svaka nova promjena stvara i rizike. Kada poduzeće nauči upravljati rizikom moći će razdvojiti rizik od nagrade koja mu pripada.

2. METODOLOGIJA RADA

Diplomski rad na temu Društveno odgovorno poslovanje i upravljanje rizicima sastavljen je od pet cjeline. Prva cjelina uvodno prikazuje temu, dok druga cjelina opisuje metodologiju korištenu u svrhu pisanja diplomskog rada. Cjelina - Društveno odgovorno poslovanje (u daljnjem tekstu DOP) obuhvaća teorijsku podlogu. Općenito su opisani pojmovi i definicije različitih autora koji se bave pitanjima društvene odgovornosti. Ukratko je detaljno objašnjen razvoj društveno odgovornog poslovanja, tijek evolucije društvene odgovornosti i analizirani su motivi koji su prisutni prilikom uvođenja društveno odgovornog poslovanja. U poglavlju - Glavna područja društveno odgovornog poslovanja opisana su područja na koja DOP djeluje i kako se kroz iste manifestira, pojašnjenje su inicijative povezane sa društveno odgovornim poslovanjem i sudionici u razvoju društveno odgovornog poslovanja. Opisno je naveden razvoj društvene odgovornosti poduzeća u Republici Hrvatskoj, čimbenici koji imaju utjecaj na razvoj DOP-a u Republici Hrvatskoj, kakva je korist od takvog oblika poslovanja i tko su ključni akteri.

Četvrta cjelina opisuje proces upravljanja rizicima kroz teoriju, pojašnjavaju se pojmovi o rizicima i njihova definicija, način upravljanja sa rizicima, te kakvi mogu biti postupci kod pojave rizika. Detaljniji osvrt biti će kod Analize poslovnih rizika, metoda i suvremenih tehnika upravljanja rizicima.

Peta cjelina obuhvaća raspravu o utjecaju rizika na implementaciju društveno odgovornog poslovanja, kakav je utjecaj DOP- a na upravljanje financijskim rizicima i koliki je utjecaj društvo odgovornog poslovanja na upravljanje rizicima u uvjetima neizvjesnosti.

Korištene metode u pisanju rada su : metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda analize i sinteze i metoda klasifikacije.

Korištena literatura: stručne knjige iz područja društvene odgovornosti i upravljanja rizicima, te internetski izvori.

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

U današnje vrijeme je sve više dokaza koji idu u prilog tezi kako društveno odgovorna poslovna praksa povećava profit. Na globalnom tržištu prisutna je mogućnost izbora koju imaju potrošači i koja pokazuje kako se njihovo opredjeljenje za kupovinu zasniva češće na činjenici da određeno poduzeće ili kompanija uživa jako velik ugled u pogledu pravedne i održive poslovne prakse i radu za opće dobro u odnosu na cijenu proizvoda i dr. kriterije navodi Rašić (2011). Posljedica usvajanja odgovornijih poslovnih praksi u poslovanju su zakonska regulativa, pritužbe potrošača i drugih interesnih grupa, zbog kojih poduzeća tragaju za korporativnim rješenjima određenih društvenih problema i prihvaćaju nove poslovne prakse.

Društveno odgovorno poslovanje (u daljnjem tekstu -DOP) Rašić definira kao „etičko poslovanje usmjereno zadovoljavanju potreba poduzeća, ali i različitih interesno-utjecajnih skupina radi ostvarenja održivog razvoja i poboljšanja ukupne kvalitete života“ (Rašić, 2011:459).

Pavić-Rogošić (2011) pojam društveno odgovornog poslovanja definiraju kao koncept poslovanja u kojem poduzeća integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje i u odnose sa svojim dionicima i to na dobrovoljnoj osnovi.

Najčešće strategije koje se koriste pri provođenju društvene odgovornosti poduzeća za buđenje svijesti prema Krkač (2007) su: definiranje ciljeva, standarda i načina internog mjerenja izvedbi i bilježenje kulturoloških promjena u upravljanju ljudskim potencijalima.

Kotler i Lee (2011) koriste izraz korporativna društvena odgovornost za koju daju slijedeću definiciju: „Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu-dragovoljnu-poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa“ (Kotler i Lee, 2011:14). Opredijeljenost poduzeća za dragovoljnu praksu mora se jasno iskazati kako bi za neko poduzeće mogli reći da je društveno odgovorno, a temelji se uglavnom na usvajanju novih poslovnih praksi, novčanih ili dr. priloga. Često korišten izraz Kotlera i Leea je korporativna društvena inicijativa koju definiraju kao „najvažnije aktivnosti koje korporacija poduzima kako bi podržala društvo i ostvarila svoje opredjeljenje za društveno odgovornim poslovanjem“ (Kotler i Lee, 2011:15).

Definicija Svjetskog poslovnog savjeta za održiv razvoj (World Business Council for Sustanable Development), koja fokus ima na ekonomskom razvitku, objašnjava korporativnu društvenu odgovornost kao „opredjeljenje tvrtki da potpomažu održiv ekonomski razvoj, kao i

da, u cilju unapređenja kvalitete života, surađuju sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom uopće“ (Kotler i Lee, 2011:15).

Organizacija Biznis za društvenu odgovornost (Business for Social Responsibility) definira korporativnu društvenu odgovornost kao „poslovanje usklađeno s etičkim, zakonskim i poslovnim očekivanjima, a također i s onim što društvo očekuje od tvrtki ili čak nadilazi takva očekivanja“ (Kotler i Lee, 2011:15).

Definicije korporativne društvene odgovornosti prema Tafra-Vlahović (2011) prolaze evoluciju, te se pojam koristi naizmjenično sa pojmovima „društvena odgovornost“, „održiv razvoj“ i sl. Jedna interpretacija pojma društveno odgovornog poslovanja je da poduzeća promatramo kao i ljude koje pokreću određene vrijednosti, druga da odgovorno i održivo poslovanje promatramo u okviru poslovnog sektora u društvu i treća da je društveno odgovorno poslovanje kategoriziranje specifičnih područja u kojima se očekuje od biznisa poduzimanje određenih radnji. Svi zamjenski korišteni pojmovi za društveno odgovorno poslovanje su ravnopravni.

Europska komisija u svom priopćenju iz 2011. godine definira društveno odgovorno poslovanje kao „odgovornost poduzeća za njihov utjecaj na društvo. Poštivanje mjerodavnih zakona te kolektivnih ugovora između socijalnih partnera preduvjet je za ispunjenje te odgovornosti. U svrhu potpunog ispunjenja korporativne društvene odgovornosti, poduzeća trebaju uspostaviti proces za integraciju ljudskih prava, socijalnih, ekoloških, etičkih i potrošačkih pitanja u vlastito poslovanje i ključnu strategiju, u uskoj suradnji sa svojim dionicima i u cilju kreiranja zajedničkih vrijednosti za vlasnike/dioničare i ostale dionike te društvo u cjelini i utvrđivanja, sprečavanja i ublažavanja njihovih mogućih nepovoljnih utjecaja“ (HUP, 2014).

Ključna pitanja koja se postavljaju pri definiranju društvene odgovornosti poduzeća prema Krkač (2007) su:

- Kakvi su odnosi na radnom mjestu
- Postoji li etički (poslovni) kodeks
- Jesmo li uključili komponentu zaštite okoliša
- Kolika je uključenost zajednice
- Ima li to što radimo utjecaja na zdravlje i sigurnost
- Poštujemo li različitost i pravo na različitost
- Utječemo li (doprinosimo li ili ne) na razvoj lokalne ekonomije

3.1. Razvoj društveno odgovornog poslovanja

DOP svoje podrijetlo vuče iz doba društvenoga aktivizma 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća kada poduzeća više nisu mogla svoje postojanje opravdati samo uspjesima na ekonomskom planu, niti se odgovornost mogla odnositi samo na dioničare. Početkom 50.-ih godina prošlog stoljeća izraz socijalna odgovornost koristio se češće jer korporacija kakvu poznajemo u globalnom svijetu tada još nije bila osnažena. Tafra - Vlahović (2011) navode kako većina autora koji se bave pitanjima DOP-a smatra Howard R. Bowena ocem društveno odgovornog poslovanja jer se društvena odgovornost biznismena smatrala prekretnicom u evoluciji DOP-a i definirala kao „…odnosi na obaveze poslovnih ljudi da ustraju u takvim politikama, donose takve odluke ili da slijede takve aktivnosti koje su poželjne u smislu društvenih ciljeva i vrijednosti." (Tafra – Vlahović, 2011: 29). 50.-te godine su u pogledu DOP-a bile razdoblje kada je ideja o samoj odgovornosti biznisa uzimala svoj mah, o njoj se jako puno govorilo, no djelovanja koje bi proizašlo iz tih rasprava nije bilo. Bowen je tada učinio značajan iskorak zalažući se za promjene nastale u upravljanju kako bi se moglo odgovoriti na porast u zahtjevima društva. 60.-ih godina prošlog stoljeća dolazi do naglog porasta zanimanja za temu društvene odgovornosti iz razloga što u kontekstu upravljanja ona dobiva pravi smisao zato što se vezuje uz profitabilnost. Smatrao se posebno inovativnim stav koji je zauzet prema biznisu. Znatno ubrzanje u razvoju samog koncepta i primjene DOP-a dolazi 70.-ih godina gdje se prekretnicom smatra publikacija „Socijalne odgovornosti poslovnih korporacija" koju 1971. godine objavljuje Vijeće za ekonomski razvoj u kojoj je navedeno kako se od biznisa traži da preuzme veću odgovornost prema društvu, te da služi što većem broju ljudskih vrijednosti. U tom periodu Vijeće za ekonomski razvoj društvenu odgovornost prikazuje u tri koncentrična kruga: unutarnji, u kojem su se nalazile jasne odgovornosti za ekonomski boljitak (proizvodi, poslovi, ekonomski rast), srednji krug - koji je sadržavao odgovornost gdje se ekonomska funkcija provodi pomoću senzibiliteta i svjesnosti o promjenjivim društvenim vrijednostima i zadnji – vanjski krug, koji je sadržavao sve moguće odgovornosti biznisa kod uključivanja u aktivno poboljšanje prirodnog i društvenog okoliša. Najvažnije razdoblje u razvoju odgovornog i održivog poslovanja je Globalizacija. Nakon Drugog svjetskog rata od strane politika, stvorene su tri glavne globalne institucije: Međunarodni monetarni fond, Međunarodna banka za rekonstrukciju i razvoj (Svjetska banka) i Svjetska trgovinska organizacija koja je bila najrelevantnija za sam razvoj DOP-a jer je upravljala međunarodnim trgovinskim odnosima i sama propisivala što države članice smiju, odnosno ne smiju činiti. U doba kapitalizma praksa DOP-a je dominantna u samom društvenom sustavu i nije ju bilo moguće od njega izdvojiti.

3.1.1. Evolucija društvene odgovornosti

Društvena odgovornost se tijekom vremena transformirala pa sam pojam društveno odgovornog poslovanja prema Stojiljković (2015) ne možemo statično promatrati iz jedne točke. Postoje različiti koncepti poslovanja:

- Tradicionalni koncept poslovanja koji podrazumijeva maksimiziranje profita i dugoročnih interesa dioničara u kojem se pojavljuju dvije varijante ponašanja poduzeća:
  - opstrukcija – koja podrazumijeva opstruiranje bilo kakvog oblika društvene odgovornosti, što uključuje i samo izbjegavanje plaćanja zakonskih obaveza koje predstavljaju obvezu za poduzeće i samo poslovanje. Odgovornost koja je ovdje jedino prihvaćena je ekonomska odgovornost koja se u svom najjednostavnijem obliku javlja kao oblik gomilanja profita.
  - defanziva – podrazumijeva ispunjavanje isključivo samo zakonskih obaveza, što znači prihvaćanje i ekonomske i zakonske odgovornosti.
- Koncept interesnih skupina – javlja se i prepoznaje kod dioničara i kod drugih dionika na koje utječemo svojim odlukama i koji mogu imati utjecaja na postizanje naših ciljeva u poduzeću. Kod ovog koncepta se pojavljuju ekonomska, pravna i etička odgovornost. Postoji nekoliko modela pojavljivanja:
  - filantropija – koju predstavljamo ključnim interesnim grupama i tržištima na koje želimo utjecati.
  - marketing za društvene ciljeve – predstavlja način promoviranja proizvoda i usluga kojima se iz realizirane prodaje odvajaju novčana sredstva za određenu specifičnu društvenu namjenu.
  - usklađivanje poslovanja sa očekivanjima dionika – za razliku od prethodna dva modela ovaj predstavlja sustavno i trajno angažiranje poduzeća sukladno društveno odgovornom poslovanju.
- Koncept pozitivne društvene odgovornosti - postavlja obavezu svijet učiniti boljim mjestom za život svih ljudi. Osnovna ideja je tzv. korporacijsko građanstvo, gdje bi svaki pojedinac u svojim poslovnim aktivnostima mogao i trebao primijeniti isti model ponašanja kao što ga primjenjuje i u privatnom životu, a to se odnosi na:
  - biti pažljiv i brinuti se za svoju obitelj (zaposlenici),
  - korektan odnos prema susjedima (kupci, dobavljači, partneri…),
  - održavanje svog vrta i dvorišta (prirodni okoliš).

3.1.2. Motivi za uvođenje društveno odgovornog poslovanja

Motivi koji se pojavljuju kao razlog za sve veću raširenost društveno odgovornog poslovanja najčešće su altruističke i ekonomske prirode, odnosno obuhvaćaju maksimiziranje profita ili izbjegavanje prijetnji, bez obzira što su poduzeća na svojim počecima često iskazivala odgovornost kao zaštitu od različitih kritika pojedinih interesnih skupina. Ukoliko promatramo altruistički motive njihovi temelji baziraju se na etičkoj perspektivi i perspektivi korporativne pripadnosti navodi Rašić (2011). Kod altruistički motiva, poduzeća imaju potrebu raditi prave stvari, postupati ispravno i pravedno, te činiti i raditi dobro. Ispravna vrijednosna načela produkt su altruističkih motiva. Altruistički motivi obuhvaćaju etičku odgovornost korporacije koja pridonosi zadovoljenju socijalnih, ekoloških, obrazovnih, kulturnih, zdravstvenih, sportskih i sigurnosnih potreba. Brojna empirijska istraživanja pokazuju kako velik broj istraživanja kvalificira društveno odgovorno poslovanje kao dio unapređenja samih korporativnih performansi. Kod ekonomskih motiva društveno odgovorno poslovanje može biti najbolji izbor za minimiziranje transakcijskih troškova i eventualnih sukoba sa dionicama. Provedena empirijska istraživanja od stane Margolisa i Walsha u razdoblju od 1972. do 2002. pokazuju pozitivnu, statistički značaju korelaciju između društveno odgovornog poslovanja i korporativnih financijskih performansi u oba smjera dok je na vrlo malom broju istraživanja pokazana negativna povezanost. Empirijska istraživanja koja se tijekom vremena provode ne jamče da će društveno odgovorna poduzeća uvijek biti profitabilna. Njihova profitabilnost ovisi u određenoj mjeri i o drugim aspektima poslovne strategije i uključenosti društvene odgovornosti u strateška pozicioniranja poduzeća. Kada odabiremo određena područja i aktivnosti društvene odgovornosti u kojima imamo namjeru da poduzeće djeluje potrebno je voditi računa o važnosti moguće nastalih problema, pozitivnim utjecajima na bitne utjecajno-interesne skupine, o povezanosti društvenih problema sa djelatnošću, našom vizijom, misijom i postavljenim ciljevima, kompetencijama samog poduzeća u što se ubrajaju resursi, iskustvo i sposobnosti. Potrebno je voditi računa o realnim mogućnostima u kojima se inovativnost može ostvariti, o procijenjenim troškovima i doprinosima, kao i o mogućnosti stvaranja sinergije partnerstva. Prema Rašić (2011), kada odabrane aktivnosti društveno odgovornog poslovanja uspješno uključimo u poslovnu strategiju, naše poduzeće ostvaruje niz koristi kao što su: zadovoljstvo potrošača, visoka razina prodaje, jačanje trgovačke marke i brenda, prijateljski odnos, kvalitetnija dostupnost izvora financiranja, prilagođavanje zahtjevnom zakonodavstvu, zaštita od plaćanja odšteta, povećanje produktivnosti, visoku motivaciju, veću efikasnost, veću pregovaračku moć poduzeća, oglašavanje u medijima kao primjer dobre prakse i dr.

3.2. Glavna područja društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje možemo podijeliti na:

- Odnos sa zaposlenicima i radnička prava – prema Rašić (2011) uključuje poticajno radno okruženje, dobru motivaciju, redovnu plaću, educiranost zaposlenika, pravovremene informacije, sudjelovanje u odlučivanju i raspodjeli financija, jedinstven tretman kod politike zapošljavanja, sustav nagrađivanja i napredovanja, jednaka prava obzirom na spol, dob, etičku pripadnost, posebne potrebe, slobodu udruživanja, socijalni dijalog, beneficije, upravljanje stresnim situacijama, odgovornost kod restrukturiranja, pravovremena reakcija na pritužbe zaposlenika, zaštita od zlostavljanja i mobinga, rada na crno i sl.
- Zdravlje i sigurnost – uključuje skrb o zdravlju svojih zaposlenika i eliminaciju eventualnih uzroka nesreća. Iako je cijelo to područje pokriveno zakonodavnim okvirom menadžment poduzeća može poduzeti druge kontrolne i sigurnosne mehanizme kako bi zaštitilo zdravlje i sigurnost svojih zaposlenika. Pojedina poduzeća imaju vlastite ambulante i provode redovne sistematske preglede svojih zaposlenika.
- Odgovornost prema zajednici i društvu podrazumijeva uredno podmirivanje obveza – plaćanje poreza, suradnju i investiranje u zajednicu, sudjelovanje u obrazovanju, prednost pri zapošljavanju osoba iz lokalne zajednice, dobavljačima i sl., poticanje regionalne i međunarodne suradnje, informiranje zajednice, smanjivanje nejednakosti, filantropske aktivnosti koje podrazumijevaju sponzorstva i donacije u području sporta, kulture, obrazovanja i sl.
- Odgovornost prema partnerima – osnovni temelj je povjerenje, poštivanje sklopljenih ugovora, poslovne etike, korektnosti, unaprjeđivanje kvalitete partnerskog odnosa, potpora malim i srednjim poduzećima.
- Odgovornost prema kupcima uključuje kvalitetnu uslugu, pravednu cijenu, stvaranje zadovoljstva kupaca, *fair trade* poslovanje, odgovorno oglašavanje, promidžba informacija i edukacija, brz odgovor na pritužbe kupaca, eventualno uključivanje kupaca u razvoj novog proizvoda i sl.
- Poštivanje ljudskih prava podrazumijeva zaštitu međunarodno priznatih ljudskih prava i sloboda te osiguranje od kršenja njegovih odredbi.
- Briga o okolišu podrazumijeva modernizaciju poduzeća u pogledu razvoja i uvođenja čistih eko proizvoda i procesa, jačanje energetske učinkovitosti, okretanje obnovljivim

i čistim izvorima energije, očuvanje prirodnih resursa, smanjenje emisije štetnih tvari u vodu, tlo i zrak, smanjivanje količine otpada, reciklaža otpada, kontrola buke i dr.

- Korporativno upravljanje uključuje date odgovornosti u odnosima postavljenim između uprave, poduzeća, nadzornog odbora, dioničara i drugih sudionika. Iznimno je važno u ovom segmentu pravilno imenovanje i nagrađivanje članova uprave, težiti odgovornom radu upravnih odbora, transparentnosti, informiranju dioničara, investitora i same javnosti te sudjelovanje zaposlenika u upravljanju.
- Suzbijanje korupcije u područjima javne nabave, zapošljavanja, poslovnim odnosima i korporativnom upravljanju, važno je boriti se protiv svih oblika korupcije, potkupljivanja, sukoba interesa, mita i korupcije. Nužno je transparentno poslovanje na području ugovaranja poslova i određivanju cijena navodi Rašić (2011).

Područja na koja društveno odgovorno poduzeće može djelovati prema Krkač (2007) su: zdravstvo, sigurnost, ljudska prava, poslovna etika i dr. Pri definiranju društvene odgovornosti unutar poduzeća, potrebno je voditi računa o:

- grupama koje su uključene u društvenu odgovornost - dioničari, vlasnici, zaposlenici
- ključnim pitanjima i izazovima koji ovise o samoj djelatnosti poduzeća
- poslovnim funkcijama – različita su razmišljanja o društvenoj odgovornosti između proizvodnog i uslužnog, savjetodavnog i prodajnog poduzeća

Pri odabiru najčešće dolazimo u situaciju da se on kreira na temelju dobivenih rezultata analize interesa dioničara, zaposlenika i dionika - šire zajednice i nevladinih organizacija, te zakona. Pristupiti se može kako navodi Krkač (2007), s ciljem minimiziranja izlaganja riziku ili optimiziranja koristi od društvenog utjecaja i utjecaja na okoliš, no može se pristupiti i ponovnim promišljanjem cjelovitog poslovnog modela tvrtke i tako otkriti najprihvatljivija područja društveno odgovornog djelovanja.

3.3. Inicijative povezane sa društveno odgovornim poslovanjem

Svako poduzeće poduzima odgovarajuće aktivnosti u okviru svoga poslovanja kako bi mogli podržati određene društvene ciljeve i ispuniti obveze koje se odnose na društvenu odgovornost. Najveći broj aktivnosti povezanih sa društvenom odgovornosti Kotler i Lee (2011) prikazuju kroz slijedeće društvene inicijative:

- *Korporativno promoviranje društvenih ciljeva* – kao podrška rastu svijesti za društvo. Da bi mogli razviti svijest o određenom društvenom cilju, prikupiti sredstva u korist tog cilja ili osigurati sudjelovanje odnosno dobrovoljni rad moramo prvo imati razvijenu svijest o potencijalno društvenom cilju na koji smo usmjereni. Svako poduzeće može sama inicirati svoju promociju i sa njom upravljati, može biti glavni partner u nekoj aktivnosti ili može biti sponzor.
- *Korporativni društveni marketing* – obuhvaća poduzeća koja se bave marketingom i imaju za cilj promijeniti određeno ponašanje u društvu. Navedeno se odnosi na provođenje kampanje u cilju promjena ponašanja i unapređenju zdravlja, sigurnosti, životne okoline ili cjelokupnog blagostanja društvene zajednice. Kod ove inicijative smo usredotočeni na nastale promjene ponašanja.
- *Marketing poduzeća povezan sa društvenim ciljevima* – ovdje se poduzeće obvezuje da će dio postotka od prihoda ostvarenog prodajom svojih proizvoda dati kao prilog za određeni društveni cilj. Ponuda je uglavnom vremenski ograničena i usmjerena na određen proizvod ili humanitarnu akciju. Ovdje je jasno istaknuta i vidljiva suradnja poduzeća sa neprofitnim organizacijama.
- *Korporativna filantropija* – je inicijativa koja ima najdužu tradiciju. Ovdje poduzeće daje priloge za određenu dobrotvornu akciju u obliku bespovratne novčane pomoći.
- *Društveno koristan rad* – u kojemu poduzeće podržava i potiče zaposlenike, svoje partnere iz sektora trgovine da dobrovoljnim radom pomogne lokalne društvene organizacije ili akcije. Ovakve aktivnosti se provode samostalno ili u suradnji sa drugim neprofitnim organizacijama. Ovdje zaposlenici imaju priliku sami izabrati neku aktivnost za koju će podršku svog poduzeća dobiti najčešće u obliku plaćenog radnog vremena.
- *Društveno odgovorna poslovna praksa* – u kojoj poduzeće po vlastitoj procjeni usvaja i primjenjuje poslovnu praksu koja uvije podržava određeni društveni cilj pomoću kojega će se unaprijediti život u zajednici, zaštiti okolina u kojoj živimo ili uložiti u odabrani cilj.

3.4. Sudionici u razvoju društveno odgovornog poslovanja

Poduzeća određenu zadovoljavajuću razinu društvene odgovornosti ne mogu ostvariti samostalno već imaju potrebu ostvariti aktivan dijalog i suradnju sa drugim sudionicima navodi Rašić (2011), a to su:

- Državna uprava i ostala vladina tijela
- Mediji
- Stručne i savjetodavne organizacije, Poslovna udruženja
- Obrazovne institucije
- Nevladine organizacije i organizacije civilnog društva
- Međunarodne razvojne organizacije
- Političke grupe i sindikati

Da bi se postigla uspješna primjena u praksi poduzeća koja su glavni nositelj gospodarskih aktivnosti moraju razumjeti sam koncept korporativne društvene odgovornosti, područja koja obuhvaća, korist i tehnike pomoću koje se ostvaruju ciljevi. Kada promatramo državnu upravu kao jednog od sudionika u razvoju društveno odgovornog poslovanja uočavamo kako je njezina uloga oblikovanje zakonske regulative, strategija i gospodarskih politika kao i funkcija nadzora kojom se neposredno može potaknuti razvoj društveno odgovornog poslovanja. Najvažniju ulogu u informiranju javnosti danas imaju mediji. Oni imaju moć edukacije te skretanje pozornosti s određene teme društveno odgovornog poslovanja, ulogu u podizanju ukupne svijesti o odgovornosti i aktiviranju različitih sudionika za ostvarivanje određenih zajedničkih ciljeva. Posredničku ulogu kod društveno odgovornog poslovanja imaju stručne organizacije i poslovna udruženja koja svojom ulogom pomažu pri povezivanju i umrežavanju sudionika društveno odgovornog poslovanja. Osim navedenog stručne organizacije pružaju tehničku potporu, edukaciju, savjete, bave se organizacijom projekata iz područja koja obuhvaća društvena odgovornost dok poslovna udruženja realiziraju promidžbu, edukaciju, pokreću određene inicijative, pokazuju primjere najbolje prakse te organiziraju projekte i radionice. Također mogu posredovati u razmjeni informacija i lobirati u poticajnoj regulativi društveno odgovornog poslovanja. Razvoju društveno odgovornog poslovanja pridonose obrazovne i znanstvene institucije provođenjem svojih istraživanja, organizacijom znanstvenih i stručnih skupova, izradom nastavnih planova i programa koji uključuju temu društveno odgovornog poslovanja, suradnjom sa studenskim organizacijama i sl.

Aktivno djelovanje ne vladinih organizacija ogleda se u zaštiti društvenih vrijednosti, promicanju odgovornosti i kontroli različitih interesnih skupina posebno kod državne uprave i poduzeća. Ne vladine organizacije organiziraju edukacije, stručnu pomoć, projekte, tiskanje publikacija, međusektorsko partnerstvo i dr. Međunarodne razvojne organizacije imaju važnu ulogu u pokretanju i iniciranju odgovornog poslovanja, te financiranja projekata i programa iz područja društveno odgovornog poslovanja. Svi navedeni sudionici prema Rašić (2011), moraju uskladiti svoje međusobne interese i odgovornosti i temeljiti svoju suradnju na međusobnom povjerenju.

Tablica 1: Djelovanje društveno odgovorne poslovne organizacije u skladu s očekivanjima dionika

DIONICI	Djelovanje društveno odgovorne poslovne organizacije u skladu s očekivanjima dionika.
zaposlenici	Njeguju se dobri odnosi sa zaposlenicima i poštuju zakoni koji uređuju radne odnose. Osigurava se redovita i odgovarajuća plaća. Poštuje se radni ugovor, pravo na godišnji odmor i bolovanje. Motivira se zaposlenike, omogućuje im se kreativno izražavanje i napredovanje, te sudjelovanje u donošenju odluka.
dioničari	Menadžment preuzima odgovornost za opstanak, razvoj i širenje organizacije. Ostvaruje se dobit kojom će se omogućiti povrat investicije dioničarima dividendom i povećanjem vrijednosti dionica
dobavljači	Pravovremeno informiranje, poštuju se kupoprodajni uvjeti (kvaliteta, količina, rokovi, uvjeti plaćanja, cijena i sl. Dospjele obveze se pravovremeno podmiruju.
kupci	Poslovna organizacija skrbi se za zdravlje i sigurnost potrošača te kvalitetu svojih proizvoda i usluga. Istražuju se potrebe kupaca i zadovoljavaju zakonski i dr. standardi. Kupcima se omogućuje sloboda izbora, povoljni uvjeti kupnje, sigurnost i zdravlje pri uporabi proizvoda. Važna je istina pri informiranju kupaca.
konkurencija	Realno se procjenjuju vlastite tržišne mogućnosti i konkurentska snaga pri ulasku u gospodarsku granu i u osvajanju tržišne pozicije. Poštuju se pravila tržišnog natjecanja, poštuju se autorska i dr. zaštićena prava, ne kradu se poslovne tajne, ne sklapaju se štetni ugovori s dr. konkurentima
institucije vlasti	Poslovna organizacija poštuje zakone i redovito ispunjava svoje obveze prema državi. Poštuju se standardi u poslovanju. Kontroliraju se svi inputi i gotovi proizvodi.
društvena zajednica	Ostvarivanje ravnoteže između poslovnih težnji i odgovornosti prema društvenoj zajednici. Vodi se računa o prirodnom okolišu. Poslovna organizacija, u skladu sa svojim mogućnostima, financira aktivnosti u obrazovanju i kulturi te ostale društveno korisne aktivnosti.
mediji	Poslovne organizacije otvoreno komuniciraju s medijima i od javnosti ne skrivaju činjenice. Sadržaj promotivnih poruka koje se šalju javnosti obuhvaćaju točne i istinite informacije o obilježjima i mogućnostima proizvoda.

Izvor: izrada autora prema Alfirević i dr. (2014)

3.5. Društvena odgovornost poduzeća u Republici Hrvatskoj

Prve početke društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj prema Jalšenjak, Krkač (2016) možemo pronaći kod hrvatskih renesansnih filozofa koji su se bavili pitanjima ekonomije, Benedikta Kotruljevića koji je napisao djelo „O trgovini i savršenom trgovcu“. Društveno odgovorno poslovanje se početkom 20. stoljeća u Republici Hrvatskoj različito manifestiralo. U razdoblju do 1945. godine na snazi je bilo tržišno gospodarstvo, društveno odgovorno poslovanje bilo je povezano samo kroz cehovska udruženja i određene oblike sindikalnih udruživanja. Od 1945. do 1991. godine društveno odgovorno poslovanje je bilo zanemareno iz ekonomskih i sindikalnih razloga. Od 1991. do 1995. godine poduzeća su se samo oglašavala kao društveno odgovorna i prijateljski raspoložena prema okolišu. Tranzicija prema kapitalizmu prošla je uz mnoge skandale u privatizacijskim procesima navodi Rašić (2011), sa tržišnim kriterijima, u sukobima interesa, korupcije i neadekvatnog djelovanja pravne države. Ovakva obilježja prate sve zemlje u tranziciji.

Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj poprima svoju dimenziju nakon 1995. godine kada se pojavljuje i Europska unija sa svojim dokumentima, organizacijama i inicijativama. U trenutku kada je Hrvatska ušla u Europsku uniju preuzela je i provođenje zajedničke politike društveno odgovornog poslovanja Europske unije čime se kompletna situacija u Republici Hrvatskoj znatno promijenila na bolje. Danas se u Hrvatskoj velik broj poduzeća oglašava kao društveno odgovornima, no njihova stvarna odgovornost može se provjeriti u medijskim natpisima, konkretnim slučajevima i sudskim presudama, iako se o društveno odgovornom poslovanju puno piše i poduzeća ga koriste u svrhu svog oglašavanja, podataka o financijskim sredstvima koja su uložena u društveno odgovorno poslovanje, znanje zaposlenika o društveno odgovornom poslovanju, mjerljivim djelatnostima poduzeća i rezultata ima jako malo. Još uvijek se susrećemo sa pojedinim poduzećima u Hrvatskoj koja sponzoriraju športske klubove, doniraju novac lokalnoj zajednici ili nekoj udruzi, a istovremeno krše Zakon o radu ili Zakon o zdravstvenoj zaštiti. Takvo poduzeće možemo nazvati ili društveno odgovornim ili neodgovornim, pa se često postavlja pitanje je li se poduzeće takvim sredstvima koristi da prikrije svoju neodgovornost prema zaposlenicima.

Jalšenjak, Krkač (2016) navode kako se poduzeća koja razumiju društveno odgovorno poslovanje, provode ga i pružaju dokaze o rezultatima njegove provedbe, ne smiju zaboraviti. Takva poduzeća dopuštaju razgovore sa zaposlenicima, menadžerima, potrošačima i dr.

Najčešće su na samim početcima ta poduzeća bila u stranom vlasništvu i multinacionalne kompanije koje u Republici Hrvatskoj provode društveno odgovorne prakse.

Najopsežnije istraživanje o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj je studija „Ubrzavanje društveno odgovornih praksi u novim zemljama članicama EU i zemljama kandidatkinjama kao sredstvo usklađivanja, konkurentnosti i društvene kohezije u EU“. U Hrvatskoj su mala i srednja poduzeća lošije pozicionirana kod primjene društveno odgovornog poslovanja iz razloga što imaju ograničene resurse s kojima raspolažu i manjak tržišne snage. Studija je pokazala da je u provedenom istraživanju društveno odgovorno poslovanje uglavnom prisutno u proizvodnoj i procesnoj industriji, financijskom sektoru i telekomunikacijama navodi Rašić (2011). Područja društveno odgovornog poslovanja koja se navode kao najrazvijenija su: kvaliteta, sigurnost, razvoj ljudskih potencijala, zaštita okoliša, partnerstvo sa društvenom zajednicom, zadovoljstvo potrošača i dr. dok su kao manje razvijena područja navedeni: integriranje društveno odgovornog poslovanja u procjenu rizika, razvoj poslovnih strategija, korporativno upravljanje, društveno odgovorno ulaganje. U ovom istraživanju utjecajno-interesne skupine nisu sustavno uvjetovane potrebama poduzeća ili pritisku okoline.

S obzirom na veličinu poduzeća i njihovu snagu, tržišnu moć i utjecaj na društvo te očekivanja društva od takvih poduzeća, razumljiva je i veća prisutnost društvene odgovornosti u velikim poduzećima. Strani ulagači, posebno oni iz razvijenijih zemalja sa sobom provlače i odgovornu politiku u ta poduzeća i značaj društveno odgovornog poslovanja shvaćaju ozbiljno za buduće poslovne uspjehe.

Razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj nakon 2001. godine počelo je dobivati sve veću važnost jer se Hrvatska opredijelila za ulazak u Europsku Uniju, a komisija EU je objavila dokument za promociju Europske okosnice društveno odgovornog poslovanja – tzv. „Zelenu knjigu“ (*Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*). Nakon toga je objavljeno i Priopćenje o društvenoj odgovornosti poduzeća: doprinos poduzeća o društvenom razvoju – tzv. „Bijela knjiga“.

Iako društvena odgovornost hrvatskih poduzeća najviše ovisi o gospodarskom i društvenom razvitku cijele zemlje, u tom je pravcu neophodno ulagati u edukaciju i obrazovanje društva na temelju kojega će podizati svijest građana o društveno odgovornom poslovanju.

3.5.1. Čimbenici koju utječu na razvoj društveno odgovornog poslovanja u RH

Prema provedenim istraživanjima Bagić, Škrabalo (2006) utvrđeno je da postoje četiri međusobno povezana čimbenika koji utječu i odražavaju se na razumijevanje društveno odgovornog poslovanja u poduzećima kao i na sam pristup društveno odgovornom poslovanju poduzeća u Hrvatskoj, a to su:

- *Vlasnička struktura* – ima značajne utjecaje na upravljačke i tehnološke procese, samu posvećenost ljudskim resursima i opredijeljenost za investiranje u zajednicu. Tu se ubraja privatno vlasništvo koje teži ubrzanom uvođenju inovativnih i učinkovitijih upravljačkih sustava, jer jedino privatno vlasništvo više tržišno usmjereno i ima jednostavniji postupak pri samom donošenju odluka. Kada promatramo djelomično strano vlasništvo, u većini proučavanih slučajeva isto je imalo pozitivan utjecaj na investiranje poduzeća u osnovne društveno odgovorne prakse. Kombinacija stranog i domaćeg vlasništva u upravljačke strukture može ali i ne mora dovesti do inovativne sinergije. U poduzećima u kojima su zaposlenici uključeni u vlasničku strukturu postoji veća posvećenost programima za upravljanje ljudskim resursima, kolektivnom pregovaranju, programima restrukturiranja radnih mjesta i investiranju u neposredno okruženje, odnosno samu zajednicu. Vlasnička struktura nam je posebno važna kada je riječ o samom odnosu poduzeća i šire društvene zajednice. Pojedina domaća poduzeća koja uživaju regionalni ugled, svoj najveći doprinos kod društveno odgovornog poslovanja vide u lobiranju za jaču zaštitu domaćih proizvođača.

- *Liderske sposobnosti* – medijske prezentacije i intervjui s predstavnicima poduzeća kao i društveno odgovornog poslovanja jasno pokazuju sam značaj liderstva za razvoj društveno odgovornog poduzeća u Hrvatskoj. U hrvatskom kontekstu liderstvo se najjače odražava u povjerenju koje sami zaposlenici pokazuju svojim liderima. Kada se jednom uspostavi povjerenje između zaposlenika i njihovih rukovoditelja, lideri mogu početi uvoditi progresivne promjene u procesima upravljanja, te provoditi usklađivanje sa poboljšanim normama. Osobni angažman, interesi, karizma i nadalje su od temeljnog značaja za promidžbu kao i širenje informacija o društveno odgovornom ponašanju poduzeća.

- *Veličina tvrtke* – U Hrvatskoj je zabilježeno da je praksa kod društveno odgovornog poslovanja najuočljivija i najraširenija kod velikih poduzeća. Dobivene povratne

informacije od malih i srednjih poduzeća (MPS-a) i NVO-a (nevladinih organizacija), pokazuju nam kako mala i srednja poduzeća redovno ulažu u svoje lokalne zajednice. Kod MPS-a uočava se nedostatak saznanja o najboljim praksama, te kapitala koji bi mogli investirali u kvalitetno rukovodstvo, posebno u područje koje obuhvaća zaštitu okoliša.

- *Sektor industrije* – razvoj ljudskih resursa, investiranje u širu zajednicu i zaštita okoliša prisutni su kod svih industrijskih sektora. Kada promatramo uslužni sektor, posebno banke, primjećujemo da one tendiraju učinkovitijem i sve češćem korištenju opisanih područja društveno odgovornog poslovanja u svrhu svoje javne promidžbe. Kod poduzeća koja se bave isključivo industrijskom proizvodnjom, pod najvažnijim aspektima društveno odgovornog poslovanja spominju se kolektivno pregovaranje, upravljanje otpadom i učinkovita ekološka tehnologija.

3.5.2. Korist od društveno odgovornog poslovanja

Poduzeće svojim sudjelovanjem u društveno odgovornim inicijativama ili aktivnostima ostvaruje korist za cijelo poduzeće i za samu društvenu zajednicu. Poduzimanjem takvih aktivnosti djeluje pozitivno na zaposlenike, postojeće klijente, dioničare i članove upravnih odbora, te stvaranje brenda općenito, što u konačnici dovodi do profita. Kotler, Lee (2011) navode kako je jedna od vodećih neprofitnih organizacija u svijetu *Business for Social Responsibility* koja poduzećima pruža informacije, instrumente, treninge i savjetodavne usluge vezane uz povezivanje korporativne društvene odgovornosti i relevantnog poslovanja i strategija u svom istraživanju došli do zaključka da su poduzeća, preuzimanjem te odgovornosti ostvarile različite koristi za svoje poduzeća kao što su:

- Povećanje prodaje i udjela na tržištu
- Jačanje pozicije brenda
- Jačanje korporativnog imidža i utjecaja
- Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika
- Smanjenje troškova poslovanja i
- Povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare

Osim navedenog Bagić, Škrabalo (2006) navode i opisuju slijedeće aktivnosti društveno odgovornog poslovanja od kojih dolazi korist za poduzeće, a to su:

- *Upravljanje ugledom i rizicima* – iznimno je važno posjedovati ugled poduzeća koje vodi računa o samom razvoju zajednice i razvoju na nacionalnoj razini. Takav ugled je uvjetovan visokim socijalnim troškovima u tranziciji i proteklom periodu ratnih zbivanja, te značajno rasprostranjenom negativnim stavom prema privatnom sektoru. Tu je najznačajnije postići operativnu učinkovitost.

- *Smanjenje troškova* – potrebno je poboljšati kvalitetu u postupcima upravljanja i kod samih proizvoda jer se to smatra ključnom poslovnom koristi pri investiranju u zaštitu okoliša. Važnu ulogu ima zapošljavanje novog osoblja, njihova motivacija i zadržavanje radne snage.

- *Nesposobnost sustava obrazovanja* – glavni motiv je zadovoljiti potrebe poslovnog sektora koji stoji iza investicija tvrtke u stručni razvoj vlastitih zaposlenika. To se odnosi na upravljačke sposobnosti, računalnu pismenost, poznavanje stranih jezika i specifične tehničke vještine.

- Premda je u Republici Hrvatskoj manjak društveno odgovornog investiranja, uvođenje normi ISO izravno se povezuje sa izvoznom orijentacijom poduzeća, privlačenjem stranih investitora i poslovnih partnera u zemlju.

- Konkurentnost i pozicioniranje na tržištu sa jedne strane prikazuje pritisak potrošača koji je u Hrvatskoj relativno slab, dok je sve veći interes za zaštitom domaće proizvodnje. Zabilježeno je kako većina hrvatskih poduzeća sudjeluje u kampanji „Kupujmo hrvatsko“ Hrvatske gospodarske komore, što je u izravnoj vezi s njihovim vlastitim poslovnim interesima navode Bagić, Škrabalo (2006).

Prema projektu Europske unije, Međunarodna organizacija poslodavaca izradila je priručnik – Društveno odgovorno poslovanje za sve (eng. CSRforALL), čiji je cilj podizanje svijesti i jačanje kapaciteta poduzeća. U istome se opisuje uvođenje norme ISO 26000, koja je stupila na snagu 2010. godine, kojoj je namjera dati smjernice o organizacijskom upravljanju, ljudskim pravima, radnim pravima i radnim odnosima, zaštiti okoliša, poštenoj poslovnoj praksi, zaštiti potrošača, uključenosti zajednice i razvoju zajednice. Svrha norme je pružanje smjernica poduzećima o važnosti uključivanja društvene odgovornosti u poduzeće, te možemo zaključiti da ukoliko se ista pridržavaju propisanih pravila, korist je zajamčena.

3.5.3. Ključni akteri društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj

Ključni akteri društveno odgovornog poslovanja prema Bagić, Škrabalo (2006) su:

- Poslovna udruženja:

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR) - koji ima za cilj zastupati gospodarske interese u održivom razvoju prema Vladi Republike Hrvatske, podupirati usmjerenja prema održivom razvoju u gospodarskom, političkom, pravnom i društvenom životu i poticati promjene koje će pospješiti prijelaz na održivi razvoj u Hrvatskoj, zastupati gospodarstvo u pitanjima u vezi s održivim razvojem u Hrvatskoj i na međunarodnoj razini. Pitanja od zajedničkog interesa za sve gospodarske subjekte rješavaju na način da se usvajaju pozitivna iskustava i predlaže poboljšanje koje se u konačnici prosljeđuju nadležnim institucijama. Bave se pitanjima u području zakonodavnih okvira zaštite okoliša (predlažu nove propise i prate provedbu postojećih), postupanje s otpadom, izrađuju poslovna izvješća vezana uz održiv razvoj, društvenu odgovornost, zaštitu okoliša, odnos prema prirodnim izvorima energije u skladu su s UN-ovim Programom za održivi razvoj 2030. i definiranim Ciljevima održivog razvoja (Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, n.d.).

Hrvatska gospodarska komora (HGK) - je najveća poslovna mreža Hrvatske. Promiče interese svojih članova pred tijelima državne vlasti te kroz sustav županijskih komora, udruženja, internacionalnih predstavništava i članstvom u međunarodnim komorama povezuje ključne sektore hrvatskoga gospodarstva. Dodjeljuje priznanja „Zlatna stina“ i „Zlatna kuna“ (Hrvatska gospodarska komora, 2010).

Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) – je jedini reprezentativni predstavnik privatnog sektora u odnosima prema Vladi RH i sindikatima u Gospodarsko socijalnom vijeću (GSV). Svoje usluge pruža članovima iz područja radnih odnosa, ističe interese i probleme gospodarstva kroz granske udruge, pruža usluge iz područja EU zakonodavstva, promiče poduzetništvo i informira članove i javnost o hrvatskom gospodarstvu, poslovno povezuje poduzetnike i organizira njihova druženja (Hrvatska udruga poslodavaca, 2014).

Američka gospodarska komora (AmCham) - povezuje poslovne lidere, omogućava pristup dionicima i olakšava podjelu znanja. Osigurava članovima sudjelovanje u zakonodavnom procesu i pridonosi razvoju hrvatskog gospodarstva i društva (Američka gospodarska komora, n.d.).

- Stručne organizacije
    - *Hrvatski centar za čistiju proizvodnju (HRCČP)* – neprofitna je ustanova za savjetovanje na području čistije proizvodnje, industrijske ekologije i održivog razvoja (Hrvatski centar za čistiju proizvodnju, n.d.).
    - *Hrvatsko društvo za kvalitetu (HDK)* – u svibnju 2022. g. održana 20. Hrvatska konferencija o kvaliteti i 11. Znanstveni skup Hrvatskog društva za kvalitetu (Hrvatsko društvo za kvalitetu, n.d.).
- *Nacionalno vijeće za konkurentnost* – Izazovi uključuju proces globalizacije, tranziciju u tržišno gospodarstvo te jačanje konkurentnosti privatnog i javnog sektora Hrvatske (Nacionalno vijeće za konkurentnost, 2018).

- Mediji – DOP se najčešće pojavljuje u specijaliziranim poslovnim medijima kao što su bilteni Hrvatske gospodarske komore, Privredni vjesnik, Poslovni tjednik. Medijsko pokrivanje tema DOP-a koncentrira se na donacije i sponzorstva, iako neka poduzeća promiču svoju društveno odgovornu praksu reklamiranjem DOP-a.

- Vlada – obuhvaća Ministarstva i Vladine Urede za udruge

- Međusektorske inicijative – Nacionalno vijeće za konkurentnost (NCC) prati problematiku razvoja ljudskih resursa, inovacije, razvoj tehnologije, regionalni razvoj, vladavinu zakona, liderstvo i promjene u načinu razmišljanja, te smanjenje troškova.

- Nevladine organizacije – su promicatelji međusektorskih partnerstva i korporativnih davanja. Organiziraju edukacije za pružanje podrške, ostvaruju međusektorsku suradnju u zajednici sa svrhom promicanja lokalnog razvoja, društvenih davanja i okoliša.

Vezano za društvena ulaganja i filantropiju u RH, tvrtke ulažu u svoje zajednice na više načina. Financiranje ili davanje proizvoda za potrebe projekata zajednice čine se najčešćim trendom među hrvatskim tvrtkama. Mnogo tvrtki otišlo je korak dalje, pa osiguravaju druge resurse, vještine i vrijeme u nastojanju da potpomognu društveni razvoj zajednice u kojoj djeluju.

Sukladno navedenom iz istraživanja Bagić, Škrabalo (2006) navode kao je u RH utvrđeno da postoji nekoliko dominantnih kretanja, te područja društveno odgovornog poslovanja koji su svi usko povezani s prevladavajućom tradicijom ukorijenjenosti u zajednici, održivim razvojem, upravljanjem kvalitetom kao i s utjecajima globalizacije, te posebnim tranzicijskim socio-ekonomskim i političkim stanjem zemlje.

4. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Upravljanje rizicima ili menadžment rizika prema Andrijanić i sur. (2016) predstavlja proces aktivnosti i pristup menadžmenta usmjeren na očuvanje imovine i dohodovne moći poduzeća i sprječavanje rizika gubitka, posebno onih slučajnih i nepredviđenih. Ograničenja kod upravljanja rizicima ne ograničavaju se na pojedinačnu zaštitu ljudi, sredstava ili životne sredine već ih možemo koristiti kao univerzalan alat prilikom izgradnje integriranog sistema menadžmenta. Rizik nije moguće u potpunosti eliminirati, te iz tog razloga sa njim se treba upravljati. Naše poslovanje, koje je neophodno da bude društveno odgovorno ne može poslovati bez rizika, pa s njim moramo naučiti poslovati i upravljati. Različite kategorije poslovnih rizika je važno identificirati, opisati i znati razumjeti. Nužno je potrebno da svatko tko donosi odluke ima razvijene kompetencije za analizu poslovnih rizika. Izračun izloženosti riziku na temelju vjerojatnosti i utjecaja važan je faktor pri ukupnom upravljanju rizicima. Sadržaj procesa analize i izrade mape rizika prikazano je na slici:

Slika 1: Upravljanje rizicima



Izvor: Poslovna učinkovitost (n.d.)

Prema slici je vidljivo kako transparentnost i dostupnost metodologije i podataka osiguravaju da svi sudionici (kreatori i korisnici), budu upoznati sa značenjem prikaza u mapi rizika.

Cjelokupno upravljanje rizicima prema Andrijanić i sur. (2016) predstavlja složen proces planiranja, organiziranja i kontroliranja aktivnosti u organizaciji, čime se opravdava predstavljen sustav upravljanja rizicima na svim razinama poslovanja. Upravljanje rizicima obuhvaća i razvijen sustav kontrole za sprječavanje rizika, donesen plan upravljanja rizicima koji predstavlja jedinstven okvir za kasnije potrebnu analizu strategija, tehnika i alata i

poznavanje mogućnosti osiguranja od posljedica štete koja može nastupiti sa rizičnim događajem. Struktura upravljanja rizicima ovisiti će o djelatnosti u koju se uvodi. Svaki poslovni entitet u velikim organizacijama mora imati svoju funkciju upravljanja rizikom, koja mora biti u stalnoj komunikaciji sa drugim funkcijama i menadžmentom, za razliku od manje integriranih organizacija gdje je funkcija upravljanja rizicima na nivou cijele organizacije. Menadžment u organizaciji izbjegava poslovne rizike jer su kazne koje mogu uslijediti nakon pogrešnih odluka ili procjena teške, navodi Vukičević, Odobašić (2012), a odnose se uglavnom na gubitak novca, samog ugleda tvrtke ili sigurnosti posla u budućnosti. Odluke koje donose menadžeri u tvrtkama donose se u uvjetima izvijenosti, rizika ili neizvjesnosti navodi Salvatore (1994). Ne postoji jedinstvena definicija upravljanja rizicima. Upravljanje rizicima ima svoj cilj i svrhu, a to je da smanjimo opseg neizvjesnosti koja nam može biti prijetnja u očekivanjima realizacije uspješnosti našeg poslovnog poduhvata i predvidimo okolnosti koje se mogu promijeniti kako bi pravovremeno reagirali na njih i imali adekvatan odgovor na svaku novu situaciju.

Upravljanje rizicima znači da unaprijed razmišljamo o potencijalnim događajima, učincima i posljedicama s kojima se možemo suočiti u budućnosti, te pravovremeno poduzmemo mjere kako bi se rizici sveli na minimum. Pravovremeno uočiti ključne rizike i poduzeti odgovarajuće kontrolne aktivnosti znači izbjeći one financijske učinke koji će se nužno javiti da bi sanirali problem, ali i izbjegla negativna reputacija zbog propusta u poslovanju. Rukovoditelji koji su odgovorni za poslovanje i realizaciju postavljenih ciljeva, ujedno su i ključne osobe odgovorne za upravljanje rizicima. U javnom sektoru su u cilju unaprjeđenja procesa upravljanja rizicima u svibnju 2017. donijete nove Smjernice kojima se proširuje opseg primjene na trgovačka društva i druge pravne osobe obveznike podnošenja Izjave o fiskalnoj odgovornosti. Smjernice uvode podjelu na strateške i operativne rizike, a upravljanje strateškim rizicima i koordinacija prikupljanja podataka za strateške rizike stavlja se u nadležnost najviše razine rukovodstva (Ministarstvo financija, n.d.).

4.1. Pojam i definicije rizika

Rizik predstavlja stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji se očekuje. S druge strane rizik možemo promatrati kao šansu da se nešto dogodi, a što će imati utjecaj na ciljeve tvrtke. Rizik može predstavljati ili potencijalni problem ili potencijalnu priliku. U oba dva slučaja se pojavljuje na svim područjima u organizaciji, te je iz tog razloga nužno i neophodno analizirati i pronaći pravi način upravljanja rizicima. Prema navodima ISO (International Standardization Organization – Međunarodne organizacije za standarde) rizik je „kombinacija vjerojatnosti nekog događaja i njegove posljedice“ (Andrijanić i sur., 2016:17). Prema svemu navedenom rizik je kalkulirana prognoza, odnosno vjerojatnost moguće štete, gubitka ili opasnosti. Prije svakog poslovnog poduhvata potrebno je dobro odvagati sve prednosti i moguće rizike jer ukoliko postoji rizik, postoje i najmanje dva moguća ishoda. Ukoliko unaprijed znamo da se potencijalni gubitak hoće ili neće ostvariti, onda rizik ne postoji jer je vjerojatnost događaja koji su neostvarivi jednaka nuli, a vjerojatnost izvjesnog događaja jednaka jedan. Definicija rizika varira, ovisno o vrsti djelatnosti, dok su alternativne definicije opisane iz razloga da se ukaže na široki spektar rizika koji različito može utjecati na različite oblike organizacija. Posljedice koje sa sobom nose rizici variraju od pozitivnih do negativnih što je svima praktična i lako razumljiva definicija. Poslovni rizik označava opasnost, gubitak ili mogućnost neuspjeha iz razloga što može imati neželjene posljedice kao neki rizični događaj, bez obzira na vrstu njegovog nastanka. Rizik predstavlja opasnost koja se do određene mjere može predvidjeti i odrediti njezin intenzitet, a možemo ga još i definirati kao opasnost, iako se različito tumači u osiguranju, financijskom i realnom sektoru navode Andrijanić i sur.(2016).

„Rizik u poslovnim aktivnostima definira se kao prijeteća mogućnost da nastupe vremenski i prostorno nepredviđeni događaji izazvani subjektivnim ili objektivnim okolnostima zbog kojih može nastati šteta“ (Andrijanić i sur., 2016:170).

Prema Salvatore (1993:543) „Rizik je stanje u kojem odluka ima više od jednog mogućeg ishoda i u kojemu je vjerojatnost svakog specifičnog rizika poznata ili se može ocijeniti. Rizik nalaže da donositelj odluke zna sve moguće ishode odluke i da ima neku zamisao o vjerojatnosti svakog od njih“

Byers i sur. (2015) navode kako je rizik vjerojatnosti ili mogućnost gubitka. Takav gubitak može biti financijski, fizički ili reputacijski. Primjer tome je Kristofer Kolumbo koji je polaskom na svoje prvo putovanje u Novi svijet riskirao fizički, financijski i reputacijski. Svaki poduzetnik nastoji smanjiti ili sasvim izbjeći rizik kod poduzimanja svojih aktivnosti.

Tablica 2: Različite definicije rizika.

ORGANIZACIJE	DEFINICIJE RIZIKA
ISO Priručnik 73 ISO 31000	Utjecaj neizvjesnosti na ciljeve. Ti efekti mogu biti pozitivni, negativni ili odstupati od očekivanog. Također, rizik se često opisuje na osnovu događaja, promjena u okolnostima ili posljedica aktivnosti.
Institut za rizik menadžment (IRM)	Rizik je kombinacija vjerojatnosti događaja i njihovih posljedica. Posljedice mogu varirati od pozitivnih do negativnih.
„Orange Book“ iz HM Treasury	Neizvjesnost ishoda, u rasponu izloženosti, koja proizlazi iz kombinacije utjecaja i vjerojatnosti potencijalnih događaja.
Institut internih revizora (IIA)	Neizvjesnost događaja koji bi se mogao dogoditi i utjecati na ostvarivanje ciljeva. Rizik se mjeri u smislu posljedica i vjerojatnosti.
Alternativna definicija	Događaj s mogućnošću utjecaja (sprečavanja, povećavanja ili uzrokovanja sumnje) na ispunjenje misije, strategije, projekata, rutinskih operacija, ciljeva, temeljnih procesa, zahtjeva *stakeholdera*.

Izvor: izrada autora prema Andrijanić i sur. (2016:18)

Poslovni rizici su uglavnom i financijski jer im je posljedica financijske prirode, a zbog svoje specifičnosti potrebno ih je zasebno analizirati navode Vukičević i Odobašić (2012). Poslovni rizici javljaju se već kod same ideje za poslovnom, investicijskom ili financijskom aktivnošću. Poslovni rizik u poduzeću može se prepoznati po promjenama u ponašanju ključnih ljudi, po promjenama u odnosu na poslovanje sa bankama, gdje se najčešće pojavljuje nedostatak u međusobnoj suradnji, ukoliko nam se pojavljuje problem za koji smo smatrali da je riješen, kod nerealnih povećanja cijena u vlastitoj proizvodnji i uslugama, u promjenama kod upravljanja, vlasništva i ključnim ljudima, kod nesposobnosti izvršenja zadataka i obaveza u zadanom roku, kod zakašnjelih reakcija na promijenjene tržišne i financijske uvijete, u neefikasnom rasporedu postrojenja i opreme, zastarjelosti i neefikasnosti, pri znatnom porastu količine pojedinačnih narudžbi, kod špekulativne kupnje zaliha robe i dr.

Poslovni rizik predstavlja nesigurnosti u fizičkom poslovanju poduzeća koja je neizbježna, dok rizik u poslovnim aktivnostima definiramo kao „prijeteću mogućnost da nastupe vremenski i prostorno nepredviđeni događaji izazvani subjektivnim okolnostima – ljudski faktor ili objektivnim okolnostima – okolnosti izvan mogućnosti utjecaja sudionika, zbog čega može nastati šteta“ (Vukičević, Odobašić, 2012:47-48)

1.2. Upravljanje poslovnim rizicima

U svakom segmentu poduzetničkog pothvata, sastavni dio poslovanja je rizik. Njega ne možemo ukloniti navodi Andrijanić i sur. (2016). Prvo je potrebno da utvrdimo odnos između gubitka koji će trebati podnijeti ukoliko do njega dođe i očekivanih efekata. Neophodno je naći način da se rizik smanji na najminimalniji stupanj. Rizikom treba znati upravljati. Za poslovne organizacije neophodno je shvatiti što su rizici i na koji način će utjecati na ostvarivanje uspjeha i zadanih ciljeva koje smo postavili.

Proces upravljanja rizikom započinje na strateškoj razini. U trenutku kada imamo definirane strateške aspekte, možemo osigurati da nam taktičke i operativne faze budu smještene točno unutar strateškog konteksta. Upravljanje rizicima ima za cilj osigurati stručnu podršku u procesu odlučivanja i na osnovi nje će se odrediti opasnosti i način na koji možemo reagirati prilikom mogućih i nepredvidivih problema. Osnovna pravila koja se moraju poštivati prilikom uspostavljanja sustava upravljanja rizicima su:

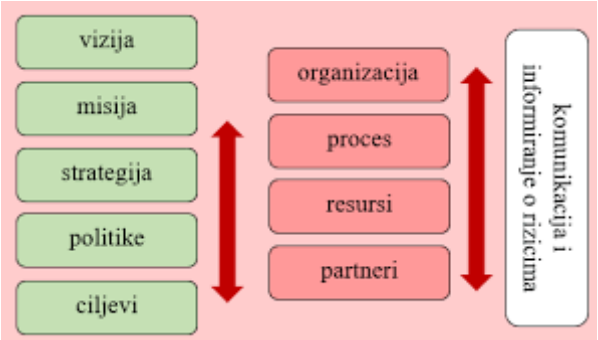
- proces preuzimanja rizika ne smije biti ograničen zbog postupaka menadžmenta jer bi time bilo dovedeno u pitanje daljnji razvitak poslovanja
- prilikom preuzimanja rizika, poslovne funkcije moraju biti odvojene od kontrolnih kako ne bi doveli u pitanje objektivnost prilikom prosudbe o rizicima
- upravljanje rizikom ne smijemo prikrivati već poticati

Upravljanje rizicima predstavlja logički sustav kojega koriste trgovačka društva i pojedinci kako bi se mogli nositi sa njihovom izloženošću rizicima. Upravljanje rizicima se ne može odvojiti od svih aktivnosti koje ima kompanija. Taj proces je dinamičan i možemo ga definirati kao identifikaciju, analizu i ekonomsku kontrolu rizika koji prijete onim segmentima koji donose zaradu. Bitna pitanja koja si pojedinci i organizacije moraju odgovoriti su:

- podaci o šteti koja može nastati
- što možemo poduzeti u vezi s tim
- kako možemo pratiti rizik nastanka štete

Sam sustav upravljanja rizicima trebamo promatrati kao podsustav samog upravljanja organizacijom, a on kao takav predstavlja cjelovit proces obuhvaćanja, mjerenja i nadziranja relevantnih i potencijalnih rizika analize kao takve i sa tim u vezi potencijalnih gubitaka.

Slika 2: Strukturni elementi sustava upravljanja rizicima



Izvor: izrada autora prema Andrijanić i sur. (2016:25)

Proces upravljanja rizicima može se podijeliti na analizu rizika koja obuhvaća prepoznavanje i procjenu rizika i planiranje rizika koje obuhvaća odgovor na rizik i njegovo praćenje. Na koji će se način biti organizirano upravljanje rizicima ovisi o djelatnosti poduzeća. „Posebice je važno da poduzeća koja imaju integrirani sustav upravljanja rizikom na razini poduzeća njegovo funkcioniranje i sastav prilagode naravi djelatnosti kojom se poduzeće bavi“ (Karić, 2011:10). Isto tako treba reći da organizacija menadžmenta rizika ovisi i o veličini poduzeća, pa tako velika poduzeća mogu imati prijetnje od velikih šteta, no lakše ih podnijeti nego manja poduzeća koja su izložena razmjerno velikim rizicima i teže podnose nastale štete.

Danas imamo razvijene suvremene tehnike upravljanja rizicima koje poboljšavaju kvalitetu odlučivanja u normalnim uvjetima neizvjesnosti. U najvažnije tehnike prema Vukičević i Odobašić (2012) ubrajaju se:

- analiza rizika,
- stablo odlučivanja
- teorija preferencija.

1.3. Postupanje kod pojave rizika

Mjere koje će menadžment poduzeća ili odgovorne osobe poduzeti pri nastanku rizika ovisiti će o vrsti i utvrđenim uzrocima rizika. Ukoliko se pojave rizici na strateškoj razini, mjere koje je potrebno donijeti za rješavanje ili njihovo ublažavanje zahtijevati će odluke u pogledu donošenja strategija, izmjene ili dopune politike poduzeća, zakonodavnog ili institucionalnog okvira, jačanje kontrole, unaprjeđenje poslovnih sustava, procesa i aktivnosti. U poslovanju institucija javnog sektora obično se koriste četiri načina postupanja po rizicima, a to su:

- *Smanjivanje ili ublažavanje rizika* – obuhvaća poduzimanje mjera u cilju smanjivanja vjerojatnosti nastanka rizika. Mjere se odnose u cilju stavljanja rizika pod kontrolu i nastavka daljnjih aktivnosti bez stvaranja ugroze ostvarenja cilja. Ako se pojedini rizik nastoji smanjiti, menadžment mora odrediti mjere, rokove i odgovorne osobe za njihovo izvršenje
- *Prenošenje rizika* – na treću stranu ili njegovo dijeljenje s trećom stranom. Ukoliko se rizik prenosi na treću stranu potrebno je donijeti ispravnu odluku o pravilnom odabiru partnera koji će rizikom moći upravljati i analizirati troškove takvog prenošenja. Primjer takvog prenošenja su sklopljene police osiguranja, a karakterističan je za imovinu i ljude. Ukoliko se radi o javno – privatnom partnerstvu, nužno je da javni partner ukoliko bude suočen sa rizikom, razmotri mogućnost prijenosa cijelog ili dijela rizika na privatnog partnera.
- *Prihvaćanje rizika* – je situacija u kojoj su mogućnosti da se spriječi ili izbjegne rizik ograničene ili bi troškovi poduzetih mjera bili nerazmjerni u odnosu na korist koju bi imali. Ukoliko prihvaćamo rizik moramo izraditi plan postupanja i osigurati određenu svotu novca koja će se moći aktivirati u slučaju da se rizik ostvari.
- *Izbjegavanje rizika* – je situacija koja prethodi kada potpuno ili djelomično modificiramo aktivnosti i procese koji su trenutno izloženi riziku. Izbjegavanje rizika se javlja najčešće kod reorganizacija, uvođenja novih programa, novih projekata, sustava ili aktivnosti jer smo procijenili da su nam posljedice od rizika neprihvatljive. U ovakvim situacijama moramo preciznije definirati svoje zahtjeve, poboljšati komunikaciju i uključiti stručne osobe kod donošenja odluka (Ministarstvo financija, n.d.).

1.4. Analiza poslovnih rizika

Analiza rizika je najčešće složen postupak u kojemu se obrađuju identificirani rizici provjerom postojećih kontrola u sustavu, na način da se odabere najbolji način zaštite i procijeni opravdanost uvođenja dodatnih aktivnosti navodi Andrijanić i sur. (2016). Analiza rizika se može promatrati i kao postupak u kojem su rizici iz procesa identifikacije rizika grupirani, filtrirani i sortirani po značaju. „Temeljni cilj te aktivnosti je osiguranje detaljizirane deskripcije rizika kako bi scenarij najvećeg rizika i pridružene akcije u okviru procesa upravljanja rizicima mogao biti planiran i implementiran u slijedeći korak cikličkog upravljačkog kruga“. Andrijanić i sur. (2016:161). Informacije koje imamo dostupne prilikom procjene rizika su specifične jer su čimbenici koji izazivaju poslovni rizik najčešće jedinstveni.

Kod analize rizika postoje dva osnovna pristupa:

- kvalitativna analiza rizika
- kvantitativna analiza rizika

Razlika se svodi na subjektivnost, odnosno objektivnost između kvalitativne i kvantitativne analize rizika.

1.4.1. Kvalitativna analiza rizika

Subjektivniji pristup u kojem se resursi, rizici i protumjere relativno promatraju predstavljaju kvalitativnu analizu rizika. Za kvalitativnu analizu nije potrebno poznavanje materijalnih vrijednosti resursa. Dobiveni rezultati kod kvalitativnih analiza iskazuju samo relativan odnos vrijednosti štete koja je nastala uslijed djelovanja neke prijetnje ili uvođenja protumjera. Takva procjena je subjektivna i podložna je pogreškama. Kod ovakvih analiza i izrada matrica najznačajniji rezultat je pri identificiranju najutjecajnijih rizika konkretno određenog cilja, rizika koji ima najveći utjecaj na ostvarenje postavljenog cilja i najveću vjerojatnost pojavljivanja. Menadžment u poduzeću mora najveću pažnju posvetiti takvim rizicima.

„Cilj kvalitativne procjene je subjektivno rangirati elemente rizika. Ocjena vjerojatnosti i utjecaja rizika predstavlja osnovu za rangiranje rizika i mogućnosti poduzeća„ (Andrijanić i sur. 2016:163).

1.4.2. Kvantitativna analiza rizika

Pod kvantitativnom analizom rizika podrazumijeva se prikazivanje rizika u očekivanim novčanim troškovima iskazanima na godišnjoj razini. Prema Andrijanić i sur. (2016) pojedine organizacije takav način analize najviše koriste jer takvim pristupom omogućavaju planiranje novčanih sredstava unaprijed, dok se upravi poduzeća u takvim slučajevima omogućuje da donose odgovarajuće odluke bez prethodnih tehničkih pojedinosti. Ne smijemo zanemariti činjenicu da nije moguće sve vrijednosti resursa iskazivati u novčanom obliku jer se tu mogu pojaviti i brojke koje nam ne predstavljaju stvarno i realno stanje. Ukoliko se kombinira pristup kvantitativnoj i kvalitativnoj analizi dobiva se pristup koji je prihvatljiv za većinu poduzeća. Jedino se kvantitativna analiza primjenjuje samo u poslovanju financijskih institucija kao što su banke, osiguravajuća društva i sl.

Pri analizi rizika moramo utvrditi:

- Kritične resurse i njihovu vrijednost, bilo da se radi o relativnoj ili novčanoj
- Napraviti popis mogućih prijetnji i vjerojatnosti njihove pojave
- Predvidjeti potencijalne gubitke koji uzrokuju ostvarenje prijetnje
- Preporučene protumjere kao što su nadzor i zaštita

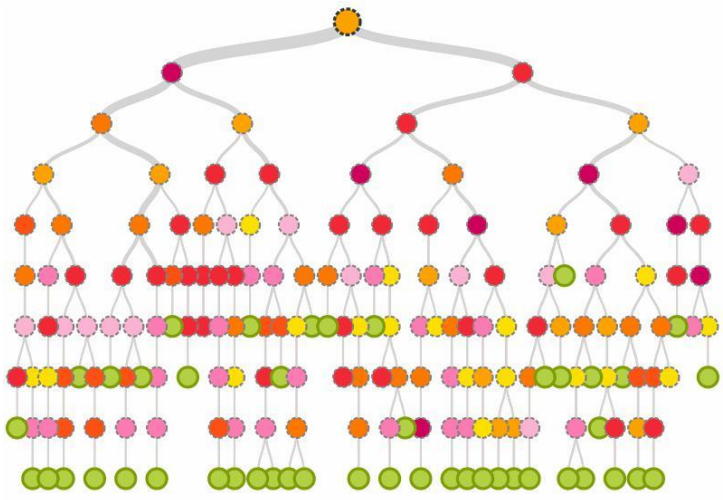
Utjecaj poslovnog rizika u poslovanju poduzeća iskazuje se kroz varijabilnost poslovne dobiti poduzeća – EBIT. EBIT je ključni financijski odnos. U praksi se u poduzeću izračunava na temelju raspoloživih računovodstvenih podataka. Osim navedenog potrebno je izračunati i druge financijske odnose iz računovodstvenih podataka za što se najčešće koristi nekoliko metoda analiza rizika:

- Poluga – je sila koja se upotrebljava u jednoj točci, a u drugoj se pretvara u veću silu
- Točka pokrića ili indiferencije – EBIT – EPS izračun zarade, financiranje putem kredita, dokapitalizacijom i dr.
- Analiza trenda – pri kojoj radimo usporedbu odnosa prošlih i budućih odnosa u nekom vremenu
- Odnos strukture – koji se odnosi na poduzeća koja imaju sličan poslovni rizik
- Rangiranje poduzeća – kreditne agencije
- Novčani tok – odnosi se na dug poduzeća i tok novca za dug

1.5. Stablo odlučivanja

Tehnika nazvana „Stablo odlučivanja“ koristi se pri donošenju menadžerskih odluka koje sadrže rizik, u etapama, onda kada iduća odluka i događaj ovisi o ishodu ili rezultatu prethodne odluke. Grafički se prikazuje kao grane stabla na kojima je prikazan slijed mogućih menadžerskih odluka i njihov očekivani rezultat u svakoj situaciji. Početak izgradnje stabla odlučivanja prema Salvatore (1994) započinje s prvom odlukom u vremenu prema naprijed, prolazeći kroz slijed opisanih događaja i odluka. Prilikom grafičkog prikazivanja stabla odlučivanja za točke odlučivanje koriste se četverokuti, dok se kružićima prikazuju određene situacije. Prikaz grana koje proizlaze ili kružića prikazuju različite situacije ili vjerojatnost događanja koja će utjecati na konačni ishod.

Slika 3: Stablo odlučivanja



Izvor: Punto Marinero (2019)

Oblik stabla sadrži točke odlučivanja, nastupe šansi i vjerojatnosti koje su povezane sa različitim pravcima za koje se možemo odlučiti. Stablo se grana sve do trenutka kada nacrtamo sve moguće ishode. Kada se na tržište uvodi novi proizvod, menadžment dolazi u situaciju da mora odlučiti hoće li uložiti u skupu i dugotrajnu opremu sa kojom se može osigurati najniži trošak proizvodnje ili će poduzeti privremene mjere u obliku preuređenja u staru postojeću opremu koje će proizvesti veće troškove proizvodnje, manja kapitalna ulaganja ali i manje gubitke ukoliko se proizvod ne bude prodavao na tržištu prema očekivanom navodi Vukičević i Odobašić (2012).

Prema Andrijanić i sur. (2016), stablo koriste menadžeri kako bi donijeli ispravne odluke, a isto omogućuje:

- Uočavanje barem glavne alternative
- Uočavanje činjenica da odluke što slijede mogu ovisiti o događajima u budućnosti

Postoje dvije vrste stabla odlučivanja, sa vjerojatnosti i bez vjerojatnosti. Kada u stablo unesemo vjerojatnosti različitih događaja, menadžment može shvatiti stvarnu vjerojatnost kako će odluka dovesti do željenog rezultata iako se ponekad i najbolja procjena može pokazati vrlo rizičnom i nesigurnom. „Stablo odlučivanja i slične tehnike odlučivanja zamjenjuju opće prosudbe, fokusiraju važne elemente odluke i ističu pretpostavke koje su često skrivene te razotkrivaju proces zaključivanja kojim se donose odluke u uvjetima neizvjesnosti“ (Andrijanić i sur., 2016:165).

1.6. Teorija preferencija ili korisnosti

Stavovi pojedinaca prema riziku su različiti navodi Andrijanić i sur., (2016) i možemo ih podijeliti na:

- Neki pojedinci su voljni preuzeti rizik samo manje od onih na koje upućuju vjerojatnosti. Nazivamo ih i osobama nesklonima riziku.
- Drugi pojedinci su voljni preuzeti i veće rizike. Ovdje su nam dobro poznate osobe koje nazivamo „kockari“

Ukoliko analiziramo spremnost pri donošenju odluka, ovisno o stupnju rizika, prihvaćanje rizika ovisiti će o:

- Veličini rizika
- Organizacijskoj razini menadžera. Tu je razlika kod menadžera na višim organizacijskim razinama jer su oni skloniji prihvaćanju većeg rizika u odnosu na menadžere na nižim razinama iz razloga što su oni već naviknuti na veći rizik iz razloga što njihovo područje odlučivanja uključuje i veće elemente rizika
- Izvoru sredstava – odnosi se na pitanje vlasništva kome pripada, pojedincu ili kompaniji. Izvor sredstava se razlikuje od osobe do osobe i od same vrste događaja. Kao primjer tome je situacija u kojoj je određeni menadžer spreman prihvatiti 75 % rizik u jednoj situaciji, dok u drugoj neće biti spreman postupiti isto.

Slika 4: Krivulja preferencija ili osobnog rizika



Izvor: Sabolić (2013:221)

5. RASPRAVA

Danas se sve više poduzeća nalazi pod utjecajem unutarnjih i vanjskih pritisaka da zauzmu strateški pristup, odaberu fokus i filantropske aktivnosti povežu sa svojim poslovnim ciljevima i zadacima. Svaka pogrešna odluka u odlučivanju menadžmenta i neprepoznavanje određenih prijetnji i rizika imati će odgovarajuću posljedicu koja se najčešće manifestira kao financijski rizik i gubitak ugleda poduzeća. Kako bi izbjegli navedeno raspraviti ćemo kakav je utjecaj rizika na implementaciju društveno odgovornog poslovanja i koji redoslijed aktivnosti moramo poduzeti kako bi izbjegli određene prijetnje, kakav utjecaj ima društveno odgovorno poslovanje na upravljanje financijskim rizicima i koliki utjecaj ima društveno odgovorno poslovanje na upravljanje rizikom u uvjetima neizvjesnosti.

5.1. Utjecaj rizika na implementaciju DOP-a

Kako bi uspješno implementirali društveno odgovorno poslovanje u poslovnu praksu nekog poduzeća i izbjegli rizike, postoje određene pretpostavke koje moraju biti zadovoljene, a to su prema Stojiljković (2015) slijedeće:

- Poštenje i svijest o odgovornosti vlasnika poduzeća ili samih menadžera. Na početku mora biti jasno definirano kako vlasnici i menadžeri moraju imati sustavni pristup društveno odgovornom poslovanju koji obuhvaća troškove i angažman svih raspoloživih resursa. Potrebno je znati kako trenutnog povrata uloženog u investicije ne može biti. Očekivanja mogu biti i negativna ukoliko protekom nekoliko godina nismo spremni prihvati zadane uvijete za nova pravila na tržištu.

- Potrebno je imati dostatnu razinu organizacijske kulture koja može apsorbirati cjelokupno društveno odgovorno poslovanje. Sva poduzeća ne mogu primijeniti mehanizme društveno odgovornog poslovanja bez obzira koliko su financijski jaki. Presudnu ulogu u navedenom imati će organizacijska kultura kao nevidljiva komponenta iz razloga što je provo potrebno prepoznati potrebe, a onda ih i znati implementirati.

- Cjeloviti standard po kojemu će moći biti pokriveni svi aspekti društveno odgovornog poslovanja. Standardizacijom će se dobiti cjelovitost i konzistentnost, dok neće biti improvizacije i proizvoljnog preskakivanja. Kada su ispunjeni uvjeti

samovoljnog interpretiranja društveno odgovornog poslovanja, cijeli će nam projekt biti izložen visokom riziku zbog pogrešne interpretacije ili zloupotrebe.

Redoslijed projektnih aktivnosti je slijedeći:

- Nužno je dodatno pojačati svijesti o društveno odgovornom poslovanju kod svih zaposlenika, jer bez obzira na dobrotu i vrijedne zaposlenike, oni sami po sebi nisu dostatni za društveno odgovorno poslovanje. Mora se uložiti dodatan organizacijski napor da se društveno odgovorno poslovanje implementira u sve pore poduzeća. Na svim razinama u poslovanju poduzeća potrebno je provoditi radionice, treninge i edukacije navodi Stojiljković (2015).

- Projekte implementacije društveno odgovornog poslovanja potrebno je formalno pokrenuti korištenjem odgovarajućeg standarda, te se mora znati odgovoriti na pitanja: tko, što, kako, koliko i do kada.

- Potrebno je uskladiti vizije, misije i ciljeva poduzeća sa društveno odgovornim poslovanjem jer oni zahtjeva promjene u temeljnim načelima funkcioniranja poduzeća, pa naša dosadašnja poslovna filozofija mora biti i korigirana.

- Potrebno je uskladiti sve akte poduzeća i izraditi etički kodeks kako bi sa novom promjenom Uprave u poduzeću bili prihvaćeni svi principi društveno odgovornog poduzeća koji se ne bi mogli lako zanemariti jer će prihvaćena načela biti sustavno ugrađena u sve pravilnike i interne akte poduzeća.

- Provesti postupak certifikacije sustava upravljanja društvenom odgovornošću iz dva razloga. Prvi razlog se odnosi na proceduru. Projekte je potrebno izvesti korektno od početka do kraja jer moraju biti verificiran od strane vanjskog auditora. Drugi je marketinški iz razloga što dionici moraju prepoznati tko je stvarno poduzeo koju aktivnost u pogledu društveno odgovornog poslovanja.

- Provesti postupak nadogradnje i propagiranja društveno odgovornog poslovanja pri poduzimanju svih poslovnih aktivnosti. Društveno odgovorno poslovanje smatra se putovanjem, a ne krajnjim odredištem. Kada imamo certifikat, on predstavlja naš početak. Društveno odgovorni prema Stojiljković (2015) ne možemo biti ponekad, malo ili povremeno.

5.2. Utjecaj DOP-a na upravljanje financijskim rizicima

Poduzeća koja u svom poslovanju primjenjuju društveno odgovorne poslovne prakse ostvaruju različitu korist i sve uspješnije tu praksu povezuju sa pozitivnim financijskim rezultatima . Uspješno poslovanje je temeljni cilj svakog poduzeća. Posljedice kod financijskih rizika su neposredan gubitak novca. Financijski rizici su najrasprostranjeniji jer se protežu u svim područjima financijskog poslovanja određenog poduzeća, na tržištu, kod pojedinaca i sl.. Vukičević i Odobašić (2012) navode kako se sa financijskim rizicima najčešće susrećemo na polju financijskih aktivnosti u poduzeću, odnosno kod kupnje i prodaje financijski vrijedne imovine, kod investicijskih aktivnosti poduzeća, odnosno kod upravljanja rizicima u investicijskim projektima, kod komponiranja investicijskog portfelja financijske imovine, u bankarskom poslovanju, u poslovanju s investicijskim fondovima i na području osiguranja.

Područja koja obuhvaćaju financijski rizici poduzeća su:

- tržišni rizici
- kreditni rizici
- kamatni rizici
- rizici likvidnosti
- valutni rizici
- rizici novčanih tokova

Za upravljanje financijskim rizicima postoje tri postupka:

- identificiranje rizika
- mjerenje rizika
- upravljanje rizicima

U poslovanju poduzeća porast financijskog rizika možemo prepoznati na temelju bilance i računa dobiti i gubitka. Ukoliko u bilanci uočimo visoku koncentraciju nematerijalne imovine, primijetimo promijenjenu strukturu povećanih kratkoročnih obaveza, povećanje dugoročnih obaveza, pad u odnosu kapitala i dugovanja, značajne promjene u bilančnoj strukturi, povećanje dugovanja vlasnika, članova uprave i dioničara, znači da je financijski rizik prisutan u našem poduzeću. Kod računa dobiti i gubitka financijski rizik se očituje kod opadanja prodaje, porasta troškova, rasta prodaje i pada profita, u porastu gubitaka kod nenaplaćenih

potraživanja, povećavaju nam se opći troškovi u odnosu na prodaju, povećava nam se ukupna imovina u odnosu na prodaju, pojavljuju gubici u poslovanju.

Ukoliko bi radili dodatne analize kod porasta financijskog rizika primijetili bi slijedeće:

- povećanje starosti naših potraživanja
- vremensko produljenje u rokovima naplate od kupaca
- porast broja ukupne vrijednosti svih instrumenata naplate naših potraživanja
- povećanje dospjelih nenaplaćenih potraživanja
- povećanje potraživanja od povezanih društava
- traženje novih područja poslovanja i akvizicija
- preuzimanje neprimjerenog rizika
- oslabljenu financijsku evidenciju, kontrole, izvještaje i dr.

Navedeni parametri pokazuju kako svaka pojedina situacija kod porasta financijskih rizika zahtjeva nužno preispitivanje vlastitih pogrešaka menadžmenta pri donošenju odluka i načina koji je primijenjen kao društveno odgovoran.

Profitabilnost imovine može biti:

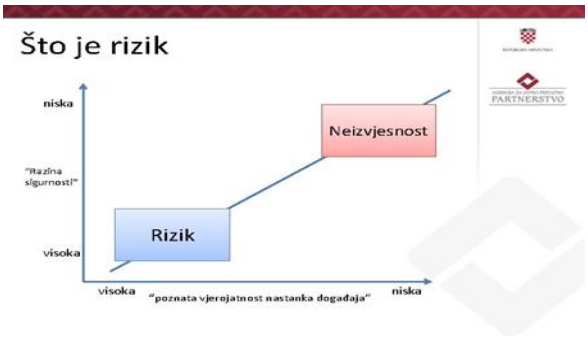
- realna
- financijska
- neopipljiva

Prema Vukičević i Odobašić (2012) realna i neopipljiva imovina može vrijediti samo onoliko koliko donosi profita svom vlasniku u razdoblju držanja. Financijsku imovinu predstavlja portfelj kojega drži investitor. Moramo razlikovati prinos na imovinu i prihod od imovine. Naša imovina koju posjedujemo ili imamo u vlasništvu mora ostvarivati prihode poradi ostvarivanja profitabilnosti, tj. ekonomske vrijednosti. Zato u realnom svijetu i postoji rizik i neizvjesnost kod ostvarivanja prihoda. Prinos uvijek iskazujemo u postotcima ili promilima, pa se tada govori o profitabilnosti ili rentabilnosti investicija. Konstantno se traži odgovor na pitanje da li nam je točno određeno ulaganje isplativo i koji su nam rizici prisutni. Kako bi mogli odgovoriti na sve postavljene zahtjeve nužno je potrebno poštivati donesene strateške odluke i imati jasno definirane ciljeve i odgovornost na svim razinama rukovođenja. Financijske rizike svojim odgovornim ponašanjem ne možemo uvijek izbjeći, ali ih možemo smanjiti ili svesti na minimum.

5.3. Utjecaj DOP-a na upravljanje rizikom u uvjetima neizvjesnosti

Odluke menadžera donose se u uvjetima izvjesnosti, rizika ili neizvjesnosti navodi Salvatore (1994). Izvjesnost je stanje u kojemu je moguć samo jedan ishod odluke i on se uglavnom unaprijed zna. Tu nema pogrešnih odluka koje se vežu na DOP. Kao primjer tome, imamo investiranje u državne obveznice, gdje se sa sigurnošću zna veličina dobiti. Kao razlog takvom očekivanju je činjenica da svaka vlada na dan dospijeća uvijek otkupi iste te vrijednosne papire. Ukoliko kod neke odluke imamo više od jednog mogućeg ishoda, tada je uvijek prisutna neizvjesnost ili rizik. Za svaki ishod jednaka je vjerojatnost događanja: 50:50. Ukoliko investiramo u dionice ili na tržište uvodimo novi proizvod, vjerojatnost svakog mogućeg ishoda možemo ocijeniti iz studije tržišta ili ranijeg iskustva.

Slika 5: Rizik i neizvjesnost



Izvor: Dodig, D (n.d.)

Ukoliko neka odluka ima više od jednog mogućeg ishoda ili je vjerojatnost događanja svakog specifičnog ishoda nepoznata, govorimo o neizvjesnosti. Neizvjesnost se najčešće javlja iz razloga manjkavih informacija sa kojima menadžment raspolaže ili kada je struktura varijabli nestabilna. U ovom slučaju će društveno odgovorno poslovanje stati pred zid ukoliko ne ukloni rizik koji može proizaći zbog manjkavih informacija prouzrokovanih ljudskim faktorom. Ukoliko imamo pojavu ekstremnih oblika neizvjesnosti, tada ni ishod ne može biti poznat. Kao jedan od primjera ekstremnog oblika neizvjesnosti imamo kod bušenja tla/podmorja radi pronalazaka nafte. To su situacije u kojima ne možemo unaprijed predvidjeti količinu proizvodnje nafte u budućnosti. Pretpostavka je da će se investicija isplatiti jer smo prethodno morali napraviti dodatne analize za naš poduhvat. Kod novih poduhvata u kojima se otvaraju nova rješenja imamo neizvjestan ishod. Ako je tržište neizvjesno možemo očekivati kašnjenja i gubitke.

Poduzetnicima je glavni zadatak da u takvim slučajevima maksimalno smanje sve rizike. U potrazi za novim prilikama i kod postavljanja velikih ciljeva poduzetnici preuzimaju i veći rizik. Već samo predstavljanje novog proizvoda na tržištu obuhvaća neizvjestan ishod. Ukoliko govorimo o ishodu koji proizlazi iz neke aktivnosti, radi se o sigurnom ishodu jer će se on zaista i dogoditi, bez obzira kakav bude. Ukoliko je nešto sigurno, onda je i pouzdano i zajamčeno navodi Byers i sur. (2015), koji neizvjesnost opisuje kroz četiri razine:

- Jasan i jedan rezultat – kod koje je razina rizika jako niska, primjer su trezorski zapisi i kratkoročne državne obveznice
- Ograničen skup mogućih rezultata – razina rizika je niska, primjer tome je postavljanje štanda za prodaju sportske opreme na olimpijskim igrama
- Širok raspon potencijalnih budućih rezultata – razina rizika je srednja, primjer je uvođenje poboljšanog proizvoda na novo tržište
- Neograničen raspon mogućih rezultata – razina rizika je visoka, primjer je osnivanje poduzeća kako bi pokušali dizajnirati revolucionarni izvor napajanja koji se bazira na gorivim ćelijama

U uvjetima neizvjesnosti postoje dva specifična pravila odlučivanja koja se primjenjuju. Radi se maksiminom kriteriju i minimaksovom kriteriju žaljenja. „Msksimin kriterij polazi od toga da bi svaki donositelj odluke trebao odrediti najgori mogući ishod svake strategije i potom odabrati strategiju koja osigurava najbolji od najgorih mogućih ishoda“ (Salvatore 1994:568). Primjer maksiminog kriterija kod strategije uvođenja novog proizvoda može iznositi 20.000 kuna ukoliko uspijemo ili nas dovesti do gubitka od 10.000 kuna ako ne uspijemo ili uopće ne ulagati u pothvat koji bi nam donio povrat jednak nuli ili gubitak. Ovdje ne možemo računati vjerojatnost uspjeha ili neuspjeha investiranja u novi proizvod iz razloga što se tu radi o neizvjesnosti. Kada govorimo o mininaksovom kriteriju žaljenja, on polazi od činjenice da donositelj odluke, menadžer ili dr. osoba koja odlučuje izabere strategiju koja će minimizirati maksimume žaljenja kod troškova pogrešnih odluka, bez obzira kako se situacija odvija. Tada žaljenje mjerimo u istim uvjetima razlikom između isplativosti date strategije i isplativosti najbolje strategije. Načelo koje se kod ovog kriterija primjenjuje očituje se u činjenici što tu ni za čim ne žalimo, jer smo za određene uvjete koji se dogodili izabrali najisplativiju strategiju. Ukoliko bi izabrali neku drugu strategiju, žaljenje jednako razlici između isplativosti najbolje izabrane strategije u specifičnim uvjetima koji su se dogodili i isplativosti izbrane strategije. U trenutku kada odredimo maksimalno žaljenje za svaku odabranu situaciju, biramo strategiju koja će imati minimalnu vrijednost žaljenja.

ZAKLJUČAK

Tijekom vremena došlo je do značajnog zaokreta pri uvođenju društveno odgovornog ponašanja u poslovanje poduzeća. Kao razlog tome je propisana zakonska regulativa, velik broj pritužbi potrošača sa pritiscima posebnih interesnih skupina koje teže pro aktivnom djelovanju i korporativnim rješenjima društvenih problema. Odluka, kojom poduzeće prihvaća društveno odgovorno poslovanje mora biti donesena na najvišoj razini rukovođenja, a praksa treba biti integrirana u cjelokupno poslovanje na način da oblikuje ponašanje poduzeća u odnosu na korporativno upravljanje, tržište, odnos prema zaposlenicima, okolišu i prema društvenoj zajednici. Prihvaćanje društveno odgovornog ponašanja i društveno odgovorne poslovne prakse povećava profit što je osnovni cilj svakog poduzeća koje djeluje na tržištu bez obzira na uvijete u kojima posluje i okruženju u kojem se nalazi. Zbog sve većeg utjecaja globalizacije, poduzeća moraju voditi računa kako društveno odgovorno poslovati, jer je utjecaj medija velik, sve je manje podataka koji se objavljuju zabranjen, tehnologija je napredovala pa su vidljive i one negativne aktivnosti ili skandali, poslije kojih je teško vratiti ugled poslovanju, a što direktno donosi štetu umjesto profita. Nužno je voditi računa o ispravnoj promociji društveno odgovornog poslovanja. Poduzeće je odgovorno za vlastiti, pozitivni ili negativni utjecaj na cjelokupno društvo. Upravljanje rizicima omogućava jasan pogled u budućnost i moguće ishode, otvara nove vidike, procjenjuje ciljeve i strategije menadžmenta. Jedan od najčešćih rizika koji se pojavljuje pri implementaciji društveno odgovornog poslovanja u poduzeće je konstantan pritisak da se maksimizira profit dok bi poduzeće istovremeno trebalo biti i društveno dogovorno. Ukoliko se menadžment poduzeća dosljedno pridržava svojih stavova i vodi svoje poslovanje sa politikom društvene odgovornosti, rizik je minimalan. Na kraju, ukoliko uvedemo koncept društvene odgovornosti samo zato što je to u današnjem svijetu trend kojega prate svi, naići ćemo na probleme za koje će nam trebati puno vremena da ih riješimo.

LITERATURA

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Čižmek Vujnović, O., Vlašić, G. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z. (2016). *Upravljanje poslovnim rizicima*. Zagreb: Libertas-Plejada
3. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006). *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*. II. Dopunjeno izdanje. Zagreb: MAP Savjetovanja d.o.o..
4. Byers, T.H., Dorf, R.C., Nelson, A.J. (2015). *Tehnološko poduzetništvo, od ideje do tvrtke*. Zagreb: Intergrafika.
5. Galetić, L., ur., Rašić, S., (2011). *Organizacija velikih poduzeća*. Zagreb: Sinergija.
6. HUP (2014). *Društveno odgovorno poslovanje za sve (DOP za sve). Priručnik za organizacije poslodavaca.* Hrvatska udruga poslodavaca, Zagreb
7. Jalšenjak, B., Krkač, K. (2016). *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*. Zagreb: MATE.
8. Kotler, P., Lee, N.. (2011). DOP - *Društveno odgovorno poslovanje*: suvremena teorija i najbolja praksa. Zagreb: M.E.P.
9. Krkač, K. (2007). *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. Zagreb: MATE d.o.o./ZŠEM.
10. Salvatore, D. (1994). *Ekonomija za menedžere u svjetskoj privredi*. Zagreb: MATE
11. Tafra-Vlahović, M. (2011). *Održivo poslovanje*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“
12. Vukičević, M., Odobašić, S. (2012). *Upravljanje rizicima*: udžbenik za studij poslovne ekonomije. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.

INTERNET IZVORI:

1. Američka gospodarska komora (n.d.), dostupno na https://www.amcham.hr (pristupljeno 06.05.2022.)
2. Europska komisija (n.d.), *Društveno odgovorno poslovanje, Politike i inicijative u području DOP-a*, dostupno na https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr_hr (pristupljeno 20.06.2022.)

3. Dodig, D. (n.d.), *Identifikacija i alokacija rizika Kvalitativna analiza*, Agencija za javno-privatno partnerstvo, dostupno na https://slidetodoc.com/identifikacija-i-alokacija-rizika-kvalitativna-analiza-domagoj-dodig (pristupljeno 10.05.2022.)
4. Hrvatski centar za čistiju proizvodnju (n.d.), dostupno na http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=112 (pristupljeno 05.05.2022.)
5. Hrvatsko društvo za kvalitetu (n.d.), dostupno na http://www.hdkvaliteta.hr/20-hrvatska-konferencija-o-kvaliteti-od-5-do-7-svibnja-2022-/aktivnosti (pristupljeno 05.05.2022.)
6. Hrvatska gospodarska komora (2010), dostupno na https://dop.hgk.hr/ (pristupljeno 01.07.2022.)
7. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (n.d.), dostupno na https://www.hrpsor.hr/o-nama (pristupljeno 06.05.2022.)
8. Hrvatska udruga poslodavaca (2014), *Društveno odgovorno poslovanje za sve*, dostupno na https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Prirucnik%20DOP%20HR.pdf pristupljeno 01.06.2022.)
9. Ministarstvo financija (n.d.), *Upravljanje rizicima*, dostupno na https://mfin.gov.hr/istaknute-teme/sredisnja-harmonizacijska-jedinica/financijsko-upravljanje-i-kontrole/upravljanje-rizicima/231 (pristupljeno 11.05.2022.)
10. Nacionalno vijeće za konkurentnost (2018), dostupno na http://konkurentnost.hr/o-nama/ (pristupljeno 05.05.2022.)
11. Pavić-Rogošić, L. (2004). *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: Odraz, dostupno na http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf (pristupljeno 28.06.2022.)
12. Poslovna učinkovitost: Kontroling/Financije/Menadžment (n.d.), dostupno na https://www.poslovnaucinkovitost.hr/savjetovanje/poslovanje/upravljanje-rizicima-pomocu-mape-rizika (pristupljeno 28.06.2022.)
13. Sabolić, D. (2013). *Rizik i nesigurnost I. Rizik i njegovo mjerenje; sklonost ka riziku*, bilješke sa predavanja, dostupno na 629658.Inzeko10a_Rizik_i_nesigurnost_I_130511.pdf (irb.hr) (pristupljeno 10.05.2022.)
14. Sabolić, D. (2019). *Stablo odlučivanja je primjer. Metode odlučivanja*, Punto Marinero, dostupno na https://hr.puntomarinero.com/the-decision-tree-is-an/ (pristupljeno 10.05.2022.)

15. Stojiljković, N. (2015). Društveno odgovorno poslovanje, SWING Informatika, dostupno na https://web.archive.org/web/20200219213939/http://www.swing.hr:80/blog/drustveno-odgovorno-poslovanje (pristupljeno 28.06.2022.)
16. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, Pregledni rad, Dubrovnik: Oeconomica Jadertina, dostupno na https://hrcak.srce.hr/130001 (pristupljeno 02.06.2022.)

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1: Upravljanje rizicima..... 20
Slika 2: Strukturni elementi sustava upravljanja rizicima……25
Slika 3: Stablo odlučivanja..... 29
Slika 4: Krivulja preferencija ili osobnog rizika 31
Slika 5: Rizik i neizvjesnost 36

Tablica 1: Djelovanje društveno odgovorne poslovne organizacije u skladu s očekivanjima dionika 12
Tablica 2: Različite definicije rizika. 23