

## ETIKA – 2. Kolokvij

### ❖ UVOD U POSLOVNU ETIKU

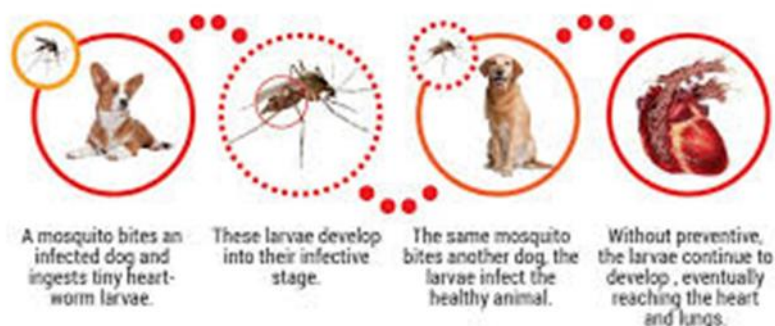
Je li etika važna za tvrtke? Slučaj Merck  
Teorija dionika (ili zainteresiranih strana)  
Teorija dioničara (Friedmanova doktrina)

#### • MERCK – ANALIZA SLUČAJA

- Merck & Co., Inc., tj. Merck Sharp & Dohme (MSD) američka je multinacionalna farmaceutska tvrtka i jedna od najvećih farmaceutskih kompanija na svijetu
- Tvrtka „roditelj”: Merck grupa, uobičajeno poznata kao Merck, je njemačka multinacionalna farmaceutska tvrtka sa sjedištem u Darmstadtu, s oko 50 000 zaposlenika u oko 70 zemalja. Merck je osnovan 1668. godine i najstarija je kemijska i farmaceutska tvrtka na svijetu te jedna od najvećih farmaceutskih tvrtki na svijetu.
- Merck & Co., Inc je bivša tvrtka kćer Merck grupe

#### • BACKGROUND

- Merck je sedamdesetih razvio lijek koji je bio učinkovit protiv crijevnih parazita kod životinja (gliste, crvi i slično)
- Istraživači u Mercku došli su na ideju da bi isti ili sličan lijek mogao biti učinkovit u uništavanju glista odnosno larvi muhe koja je izazivala riječno slijepilo u ljudi (zajedno s neugodnom pojavom neprestanog svraba kojeg su larve izazivale)



- **Case study: riječno slijepilo**
- **Problem**
  - Treba li Merck razviti lijek za bolest zvanu riječno slijepilo ili ne?
  - Taj bi lijek pomogao 30-100 milijuna ljudi u najnerazvijenijim i najzabačenijim dijelovima svijeta
  - Međutim, Merck ne može očekivati zaradu od razvoja i prodaje lijeka za riječno slijepilo jer pacijenti kojima je namijenjen nemaju nikakvu platežnu moć
    - Treba li Merck taj novac (100mil eura) uložiti u razvoj lijekova za koje postoji bogato tržište (karcinom, dijabetes, itd.), ali i velika zdravstvena potreba?
- **JE LI ETIKA DIO POSLOVANJA TVRTKI?**
  - Ovaj slučaj ilustrira koliko je etika važan dio poslovanja tvrtki i kako može biti pokretač važnih i skupih poslovnih odluka
  - Ovaj slučaj ilustrira kako etika može izazvati poduzeće na promišljanje o tome koje su glavne vrijednosti poduzeća, čemu ono u suštini teži, koja je njegova prava misija
  - Etika je neodvojiva od poslovanja jer se i etika i poslovanje tvrtki bavi (ili odnosi na) međuljudske odnose
- **RAZVOJ LIJEKA**
  - Trošak razvoja lijeka procjenjuje se na oko 100 milijuna eura (u fazi planiranja teško je predvidjeti u početku).
  - Potrebno je otprilike 10 godina da se lijek razvije
  - Merckovi istraživači željeli su krenuti u razvoj lijeka, imajući na umu uspješan lijek za uništavanje sličnih parazita u životinja kojeg su ranije razvili
  - Druge organizacije (npr. WHO) i same države pogođene ovom bolesti nisu željele ulagati novac u razvoj lijeka

- **Treba li Merck razviti lijek za bolest riječnog slijepila, znajući da pacijentima kojima je namjenjen ne mogu taj lijek platiti?**
  
- **ŠTO MERCK TREBA UZETI U OBZIR?**
  - Ako se odluči razvijati lijek:
    - Razvoj lijeka je skup
    - Razvoj lijeka ima nesiguran ishod (možda se razvije učinkovit lijek, možda ne)
    - Može naštetiti ljudima koji će sudjelovati u testiranju lijeka (kliničkim ispitivanjima) što može dovesti do vrlo lošeg publiciteta za Merck
  - Ako se odluči ne razvijati lijek:
    - Loš publicitet
    - Demoralizirani djelatnici (jako važno jer su istraživači snažno vjerovali i podupirali razvoj ovog lijeka)
    - Propuštena prilika da se napravi nešto korisno za društvo u cjelini
  - Ako dozvoli nekoj drugoj tvrtki da razvija lijek temeljem patenta za lijek za nametnike za životinje:
    - Izgubit će taj patent, a taj lijek protiv nametnika za životinje je vrlo profitabilan
  
- **ŠTO BI MERCK TREBAO NAPRAVITI?**
  - Etičke teorije pomažu nam razumjeti koje je argumente Merck koristio da odluči hoće li razviti lijek protiv riječne sljepoće ili ne.
  - Glavne teorije i što one sugeriraju:
    - a) **Deontologija** - „činite ono što je ispravno“ - odluka o razvoju lijeka temelji se na nekom višem principu koji je primjenjiv i u drugim dilemama (tj., treba „učiniti pravu stvar“ što je vezano za neki opći princip koji je primjenjiv i u drugim situacijama)
      - Zapitajte se, želite li da sve farmaceutske tvrtke razviju nove lijekove za liječenje bolesti najsiromašnijih ljudi širom svijeta? Želite li živjeti u takvom svijetu?
      - Hoće li tvrtka dobiti pozitivan publicitet ako razvije ovaj lijek?

- Hoće li razvijanjem lijeka pokazati da svako ljudsko biće - uključujući one koji pate od riječne sljepoće u najudaljenijim krajevima svijeta - jednako vrijedno (jednako dostojanstveno) i zaslužuje da se prema njemu postupa s poštovanjem?

- Izazovi deontologije

- Što ako razvoj lijeka s riječnom sljepoćom bankrotira Merck?
- Što ako lijek naštetiti nekim pacijentima?

b) **Utilitarizam** - Analiza troškova i koristi pokazuje koji su kompromisi uključeni u odluku o tome treba li razviti lijek ili ne

- ✓ svi smo, barem dijelom, utilitarni u našem odlučivanju (i poslovno i osobno). Trudimo se mjeriti sve što radimo.

- ✓ odluka je moralno dobra i trebala bi se donijeti ako je ukupna korist od razvijanja lijeka veća od ukupnog troška razvijanja lijeka za najveći broj uključenih ljudi + (prema Benthamu) "interes svakog pojedinac mora se uračunati, a interes svakoga vrijedi jednako,,

- ✓ bi li Merck trebao ulagati u istraživanja koja će biti i korisna društvu i isplativa?

- Izazovi utilitarizma:

- (kako) možemo izmjeriti sve koristi (npr. vrijednost života itd.)?

- **ŠTO UČINITI?**

- Iz deontološke perspektive, Merck treba razviti lijek (to bi značilo, treba učiniti „ispravnu stvar“

- Iz utilitarističke perspektive, Merck ne može biti siguran što učiniti:

- Nesigurno je hoće li uspjeti razviti siguran i učinkovit lijek
- Nije siguran hoće li lijek škoditi nekim pacijentima (u testnoj fazi ili kasnije)

- Novac koji se ulaže u ovaj lijek, mogao bi se uložiti u neki drugi lijek za kojeg postoji tržište i pacijenti koji će lijek platiti
- Nadalje, u drugim bolestima (npr. karcinomi) postoji također jasna potreba za učinkovitim lijekovima, ne samo u segmentu riječnog slijepila

- **AKO NE RAZVIJE LIJEK**

- Niski moral zaposlenika – JAKO VAŽNO!
  - Etična kompanija privlači najbolje talente, istraživače, a o njima samima ovisi budućnost Mercka. Njihove preferencije i entuzijizam Merck mora uzeti u obzir.
- Propuštena prilika - utjecaj koji bi ovaj presedan potencijalno imao na čitavu industriju, države, organizacije
- Kakva je Merck kompanija ako se odluči ne razviti lijek? Može li sebe zvati etičnom kompanijom ako zna da postoji mogućnost da razviju lijek, a odluče ne pokušati?
  - Za koje vrijednosti se Merck zalaže, ako ne za boljitak pacijenata?

- **ODLUKA**

*Nakon 10 godina razvoja i testiranja, Merck je razvio lijek Mectizan*

- Lijek je pacijentima dan u 1 tableti i ta jedna tableta je izliječila ljude od ove bolesti (tj. zaraženi nisu oslijepili, ostali su postali imuni)
- Trenutno je riječno slijepilo gotovo nestalo u svijetu

- **ETIČKE DILEME**

- Ima li Merck obvezu prema pacijentima koji boluju od riječnog slijepila?

- Imaju li ti pacijenti veća prava nego što imaju vlasnici dionica Mercka (ulaganjem 100mil eura u razvoj lijeka potencijalno može umanjiti dobit dioničara)?
  - Kakve odgovornosti imaju tvrtke i prema kome?
- **KAKVE ODGOVORNOSTI IMA TVRTKA, I PREMA KOME?**
    - (1) Milton Friedman - odgovornost tvrtke je samo da poveća profit  
Tvrte trebaju zadovoljiti samo zakonske obveze i maksimizirati profit te tako zadovoljiti svoje vlasnike (dioničare) = „teorija dioničara”
      - *"Postoji jedna i jedina društvena odgovornost tvrtke: da koristi svoje resurse i sudjeluje u aktivnostima namijenjenim povećanju dobiti krećući se unutar zakona (ili pravila igre), a to znači da se uključuje u otvorenu i slobodnu konkurenciju bez obmane i prijevara. "*
    - (2) **Teorija dionika** (ili teorija zainteresiranih strana)
      - Teoretičari dionika proširili su niz ljudi i institucija čije bi interese tvrtka trebala razmatrati (ne samo financijski interes svojih vlasnika). Stoga tvrde da tvrtka, putem svog menadžmenta, ima skup odgovornosti i prema interesima onih koji nisu dioničari tvrtke.
      - Teorija zainteresiranih strana (Stakeholders theory - Freeman 1994)
      - Stakeholder vs shareholder – igra riječi da bi se ukazalo na razliku u fokusu
- **MILTONOVI ARGUMENTI**
    1. Jedina društvena obveza poduzeća je ostvariti najveću moguću dobit za vlasnike
    2. Poduzeće postoji da bi ostvarivalo dobit za vlasnike
    3. Poduzeće je pravna, ne privatna osoba i kao takva nema nikakve obveze

4. Manager je agent vlasnika, njegov zaposlenik, i kao takav mora ispunjavati ciljeve svojeg vlasnika
5. Ako se poduzeće bavi „socijalnim inicijativama” prema nahođenju managera, manager tada troši novac vlasnika i smanjuje im dobit. Ako zbog toga rastu cijene proizvoda, manager troši novac kupaca. Ako se zbog toga smanjuju plaće, manager troši novac zaposlenika.
6. Manager, vlasnik, zaposlenici,... trebaju sami odlučiti na koje će „socijalne inicijative” trošiti svoj privatni novac – nikada novac tvrtke jer je to novac vlasnika tvrtke.

- **FRIEDMANOVA DOKTRINA**

- **Teorija dioničara** = Friedmanova doktrina
- Vrlo utjecajna u poslovno svijetu od 70tih godina – postala je predominantni poslovni i etički model poslovanja tvrtki
  - Doveda je do inovacija u korporativnom poslovanju: mjerenje izvedbe managera, povezivanje plaća s razinom dobiti vlasnika,...

- ✚ Je li etika važna za tvrtke? Slučaj Merck
  - ✚ Teorija dionika (ili zainteresiranih strana)
  - ✚ Teorija dioničara (Friedmanova doktrina)

## ❖ **UVOD U POSLOVNU ETIKU**

- ✚ Teorija dionika (ili zainteresiranih strana)
  - ✚ Teorija dioničara (Friedmanova doktrina)
  - ✚ Mapiranje zainteresiranih strana
  - ✚ Poslovna etika u različitim aspektima poslovanja
    - **Poglavlje 2 – do 119. Str Silvije Vig, Poslovna etika Silvije Vig, Poslovna etika**

- **TEORIJA ZAINTERESIRANIH STRANA**

- Teoriju dioničara kritizirali su zagovornici teorije dionika (ili teorije zainteresiranih strana), koji vjeruju da Friedmanova doktrina nije u skladu s idejom korporativne društvene odgovornosti prema dionicima
- O društveno odgovornom poslovanju u sljedećim predavanjima
- Zagovornici teorije dionika tvrde da je moralno nužno da poduzeće uzme u obzir sve dionike koji su pogođeni njegovim odlukama.
- Zašto?
  - Zato što uzimati u obzir interese dionika može za tvrtku i njezine dioničare biti vrlo korisno.
  - - na primjer, tvrtka koja donira usluge ili robu za pomoć ozlijeđenima u prirodnoj katastrofi ne djeluje u izravnom interesu svojih dioničara, već na taj način stvara odanost zajednice prema tvrtki, što u konačnici koristi tvrtki i njenim dioničarima.

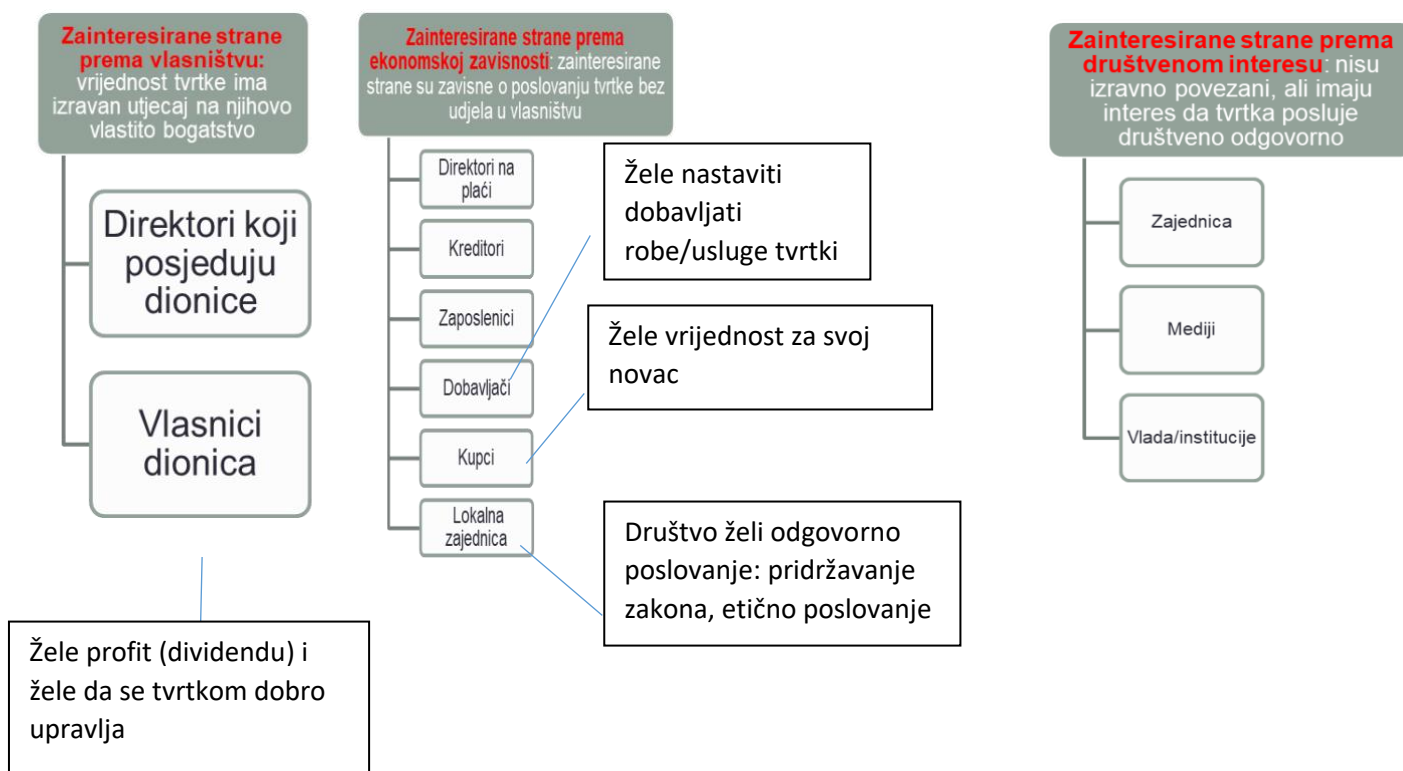
- **ZAINTERESIRANE STRANE**

- Generalno, zainteresirane strane su sve pravne organizacije ili privatne osobe koje mogu imati utjecaj na poslovanje tvrtke, ili tvrtka svojim poslovanjem utječe na njih.
- Najčešće su to:
  - ✓ Vlasnici (dioničari)
  - ✓ Zaposlenici
  - ✓ Dobavljači
  - ✓ Kupci
  - ✓ Banke (investitori)
  - ✓ Regulatorna tijela, državna tijela
  - ✓ Društvo/zajednica
- Stoga, tvrtka treba definirati (1) koje su to zainteresirane strane za njeno poslovanje te odrediti (2) način na koji će se ophoditi s njima.



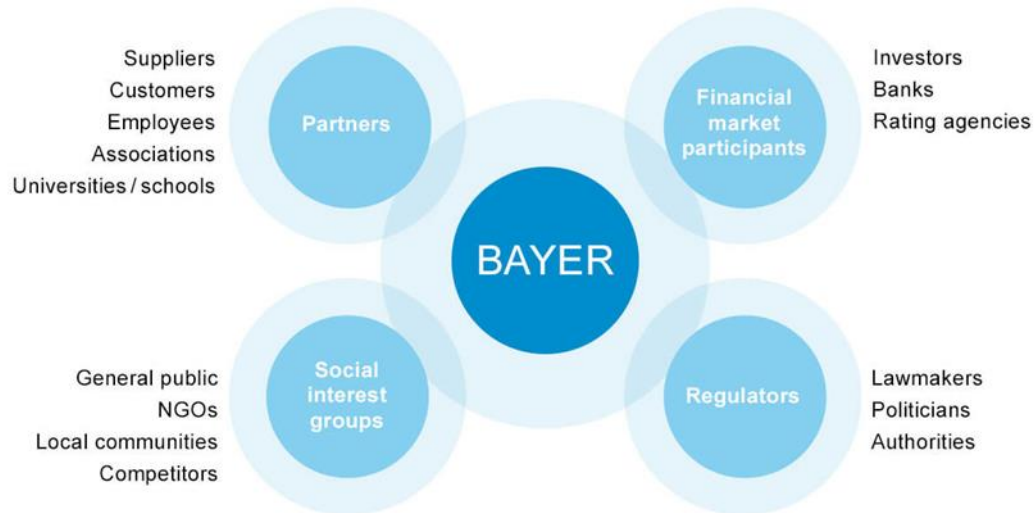
- **BRIGA ZA ZAINTERESIRANE STRANE**
  - Teorija zainteresiranih strana pruža okvir za razumijevanje poslovanja u 21. stoljeću
    - Ovo je nova narativa, nova priča o onome što je etično, moguće i poželjno za poslovanje u 21. stoljeću
  - Teorija dionika pomaže tvrtkama da (1) utvrde što je dobro za kupce, dobavljače, društvo itd. (dionici) i zatim (2) uskladi te interese (ili vrijednosti) sa vlastitim interesima (tj. s profitabilnim poslovanjem)
    - Ono što je dobro za kupce mora biti uravnoteženo s onim što je dobro za dobavljače, dioničare, zajednice ...
    - Predugo su tvrtke brinule samo o dioničarima ili samo o kupcima. Sada se fokus proširuje jer društvo 21. stoljeća ima puno veća očekivanja od tvrtki nego ranije
  - Teorija dionika je teorija o „stvaranju vrijednosti“ - stvaranju novih vrijednosti kojima će tvrtke težiti (što će uključivati profit, ali i više od toga)

- **ZAINTERESIRAN STRANE IMAJU MNOGO RAZLIČITIH INTERESA U POSLOVANJU TVRTKE**

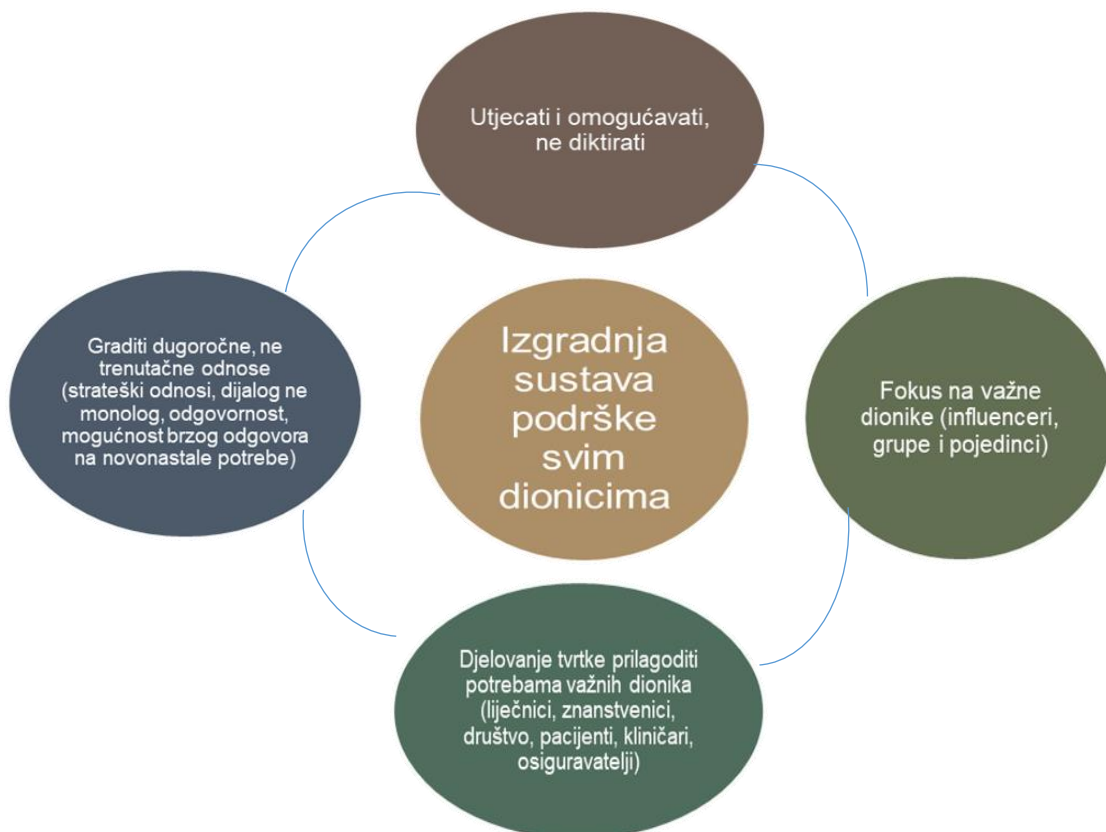


- **POMOĆ MANAGEMENTU**

- Teorija zainteresiranih strana pomaže managementu identificirati zainteresirane strane, njihove interese i načine kako te interese pomiriti s interesima tvrtke
  - Zainteresirane strane tvrtke Bayer
- 



- **STRATEGIJA ZA SVAKOG DIONIKA**

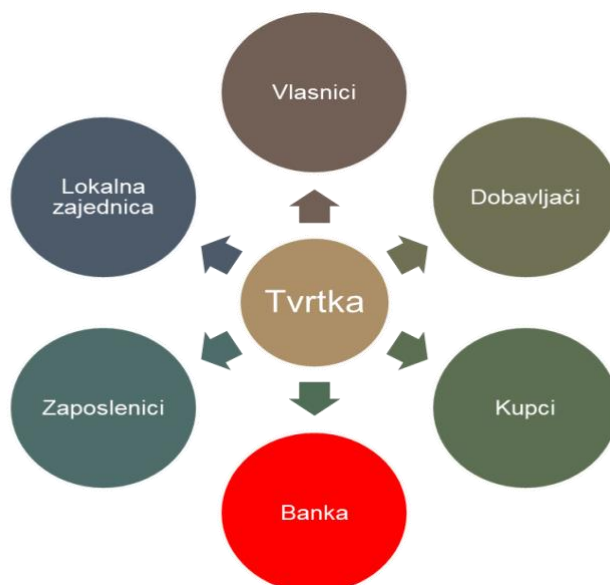


- **NEMAJU SVI DIONICI JEDNAKE INTERESE – KONFLIKTNI INTERESI**

Poslovna odluka	Vjerojatno će podržati	Vjerojatno neće podržati
Otpustiti radnike	Vlasnici (dioničari) Kreditori	Zaposlenici Lokalna zajednica
Uvesti popodnevnu smjenu kako bi se povećala proizvodnja	Uprava Kupci i dobavljači	Lokalna zajednica (npr. povećanje buke, prometa)
Automatizirati proizvodnju	Kupci Vlasnici (dioničari)	Zaposlenici
Povećati prodajnu cijenu	Vlasnici (dioničari) Uprava	Kupci

- **NEMAJU SVI DIONICI ZA TVRTKU JEDNAKO VAŽNE INTERESE**

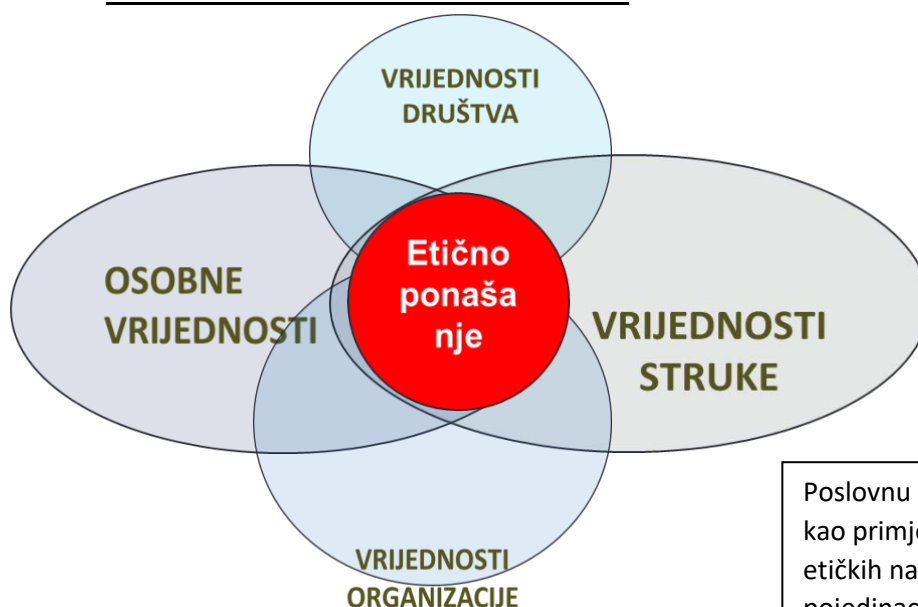
- Neki dionici (ili zainteresirane strane) imaju veću važnost za odnosno veći utjecaj na poslovanje i poslovne odluke tvrtke
  - Npr. ako je tvrtka dužna banci 4 milijuna kuna, a cash-flow je usporen zbog korona virusa onda banka postaje dionik s velikim utjecajem/moći – puno većim nego pojedini kupac ili zaposlenik
  - Kako bi tvrtka mogla postupiti u situaciji kada postoje konfliktni interesi i različita razina moći/utjecaja pojedinih dionika?



• **MAPIRANJE ZAINTERESIRANIH STRANA**

	Interes dionika visok	Interes dionika nizak
Dionici s visokom razinom moći/utjecaja	<b>Ključni dionici</b> Potrebno ih je identificirati i razumjeti Potrebno je uspostaviti izravan odnos s njima	Potrebno je zadovoljiti njihove potrebe
Dionici s niskom razinom moći/utjecaja	Komunicirati s njima redovito	Komunicirati samo kad je potrebno

• **POSLOVNA ETIKA I ETIČKI SUKOBI**



Poslovnu etiku se može definirati kao primjenu općeprihvaćenih etičkih načela u procesu poslovanja pojedinaca i poduzeća

• **NAJČEŠĆA ETIČKE DILEMA PODUZEĆA**

- Profit vs. plaće radnika
- Proizvodnja vs. zagađenje okoliša
- Koristi za dobavljače vs. niži troškovi za kupce
- Preživljavanje organizacije vs. zadovoljavanje potreba dionika (npr. isplata dividende)

Maksimiziranje ekonomske korisnosti vs. Društvene korisnost

- **PRIMJERI ETIČKIH DILEMA**

- Treba li se tvrtka preseliti u zemlju koja plaća niže razine plaća? Bi li tvrtka trebala objaviti spasonosni lijek nakon ograničenog testiranja? Treba li suzdržati oglašavanje usmjereno na djecu? Trebaju li tvrtke koristiti dječji rad? Jesu li potrebna ispitivanja na životinjama u kozmetičkoj industriji? U kojoj bi se mjeri tvrtke trebale truditi biti ekološki prihvatljive? Trebaju li se tvrtke uključiti u određene aktivnosti, npr. izradu oružja?

- **ETIKA I POSLOVNA ETIKA**

- Etička perspektiva polazi od moralnih vrijednosti:
  - poštenja, pravde, pouzdanosti, povjerenja, prava i dužnosti, svega onoga što se može označiti kao "dobro" ili "ispravno" u moralnom smislu.
- Poslovna perspektiva polazi od ekonomskih vrijednosti:
  - koristi, dobiti, troška, cijene, efikasnosti i konkurencije.
- Mjesto susreta ova dva kriterija, moralnog kriterija i kriterija ekonomske efikasnosti predmet je razmatranja poslovne etike.

- **ŠTO AKO JE SAMO PROFIT VAŽAN?**

- Koriste se najjeftinija oprema i postrojenja
- Radnici su na minimalnoj plaći
- Država bi bila bez socijalne i mirovinske pomoći
- Nebriga za okoliš bila bi još veća nego sada
- Nepošten pristup marketingu
- Nelojalna konkurencija

- **ZNAČAJKE POSLOVNE ETIKE I**

- Predstavlja kodeks ponašanja: Poslovna etika je kodeks ponašanja koji govori što tvrtka smije učiniti za dobrobit društva, a što ne smije činiti (jer će štetiti društvu). Svi poduzetnici moraju slijediti ovaj kodeks ponašanja.
- Temelji se na moralnim i društvenim vrijednostima: Poslovna se etika temelji na moralnim i društvenim vrijednostima. Sadrži

moralna i društvena načela (pravila) za poslovanje. To uključuje samokontrolu, zaštitu potrošača i njihove dobrobiti, pomoć društvu, pravedan odnos prema društvenim skupinama, a ne iskorištavanje drugih, itd.

- Pruža zaštitu društvenim skupinama: Poslovna etika pruža zaštitu različitim društvenim skupinama poput potrošača, zaposlenika, malih poduzetnika, vlade, dioničara, vjerovnika itd.
- Pruža osnovni okvir za poslovanje: Poslovna etika pruža osnovni okvir za poslovanje. Daje društvena, kulturna, ekonomska, pravna i druga ograničenja poslovanja. Posao se mora voditi u granicama koje postavlja i nalaže poslovna etika.

- **ZNAČAJKE POSLOVNE ETIKE II**

- Dobrovoljna je: Poslovna etika mora biti dobrovoljna. Biznismeni moraju prihvaćati poslovnu etiku sami. Poslovna etika mora biti poput samodiscipline. Ne smije se „utjerivati” zakonom.
- Potrebna je edukacija i vodstvo: Poslovni ljudi moraju imati odgovarajuće obrazovanje i smjernice prije uvođenja poslovne etike. Biznismeni moraju biti motivirani za korištenje poslovne etike. Moraju biti informirani o prednostima korištenja poslovne etike.
- Trgovačka udruženja i gospodarske komore također moraju igrati aktivnu ulogu u ovom pitanju.
- Relativni pojam: Poslovna etika je relativan pojam. Odnosno, mijenja se iz jedne tvrtke u drugu. Također se mijenja iz jedne zemlje u drugu. Ono što se u jednoj državi smatra dobrim, u drugoj je državi tabu.
- Novi koncept: Poslovna etika noviji je koncept. Strogo se slijedi samo u razvijenim zemljama. Ne slijedi se pravilno u siromašnim zemljama i zemljama u razvoju.

- **KORISTI OD POSLOVNE ETIKE**

- Dugoročni rast: održivost poslovanja proizlazi iz dugoročne etičke vizije koja uzima u obzir sve dionike poduzeća. Manji, ali održivi profit dugoročno mora biti bolji od većeg, ali rizičnijeg kratkoročnog profita.
- Smanjenje troškova i rizika: tvrtke koje prepoznaju važnost poslovne etike morat će se trošiti manje štiteći se od unutarnjih i vanjskih rizika ponašanja, posebno ako u tvrtkama postoje zdravi sustavi upravljanja, a razvoj se temelji na neovisnim istraživanjima.

- **KAKVE ORGANIZACIJE POSTOJE, S ASPEKTA ETIČNOSTI?**

1. Organizacije koje nemaju formalni sustav upravljanja poslovnim etikom
  - ✓ Etičnost organizacije diktira osoba koja vodi organizaciju.
  - ✓ Nepostojanje sustava upravljanja etikom ne znači nužno da je organizacija neetična
  - ✓ Formaliziranje sustava upravljanja poslovnim etikom preduvjet je unapređenja poslovanja i jedino jamstvo da će u kriznim situacijama reakcije djelatnika biti etične
2. Organizacije koje su formalno prihvatile upravljanje poslovnim etikom
  - ✓ Prihvaćanje minimalnih standarda u upravljanju etikom (Etički kodeks)
  - ✓ Prvi korak i dokaz svjesnosti o važnosti uvođenja etičkog poslovanja (i unutar i izvan organizacije)
3. Organizacije koje su efektivno prihvatile upravljanje poslovnim etikom
  - ✓ Sustavni pristup problematici
  - ✓ Prihvaćanje i provođenje poslovne prilike, procedura i pravila u koje su integrirane etičke vrijednosti

- **U KOJIM ELEMENTIMA POSLOVANJA NALAZIMO ETIKU?**

- Etički problemi i pojave javljaju se na svim područjima funkcioniranja poduzeća i na svim razinama tvrtke
  1. Usklađenost (compliance) se sastoji od pokoravanja i pridržavanja pravila, zakona i ovlasti. Etička klima u organizaciji osigurava da poštivanje zakona potiče iz želje da se pridržavamo zakona. Organizacije koje cijene etiku udovoljavaju zakonima ne samo „pismenim” putem već i iznad onoga što se od njih predviđa ili očekuje.

**Etika u pridržavanju zakona,  
pravila i ovlasti**



- **POSLOVNA ETIKA I PRIDRŽAVANJE ZAKONA**





- **U KOJIM ELEMENTIMA POSLOVANJA NALAZIMO ETIKU?**

- 2. **Etika u financijama**

Etička pitanja u domeni financija s kojima se tvrtke i zaposlenici susreću uključuju:

- U računovodstvu – **lažno prikazivanje** stanja u poduzeću, namještanje financijskih analiza.
- Prijevara s vrijednosnim papirima i „inside trading” što vodi manipulaciji financijskim tržištima.
- Podmićivanje, preplaćivanje i lažiranje putnih troškova.
- Lažne nadoknade

- **U KOJIM ELEMENTIMA POSLOVANJA NALAZIMO ETIKU?**

- 3. **Etika u ljudskim potencijalima**

- Upravljanje ljudskim resursima igra odlučujuću ulogu u uvođenju i primjeni etike. Etika bi trebala biti najvažnije pitanje za HR stručnjake. Etika upravljanja ljudskim resursima obuhvaća ona etička pitanja koja se javljaju u odnosu poslodavac- zaposlenik, poput prava i dužnosti i poslodavaca i zaposlenika.
- **Etička pitanja s kojima se HRM suočava uključuju:**
  - Pitanja diskriminacije, tj. diskriminacija na temelju dobi, spola, rase, religije, invaliditeta, težine itd.
  - Seksualno uznemiravanje.
  - Pitanja zastupljenosti zaposlenika (sindikata)
  - Pitanja privatnosti zaposlenika: nadzor na radnom mjestu, testiranje na droge.
  - Pitanja koja utječu na privatnost poslodavca: „zviždanje”.
  - Pitanja koja se odnose na ugovore o radu i ravnotežu moći između poslodavca i zaposlenika.
  - Sigurnost i zdravlje na radu.
- Tvrtke imaju tendenciju prebacivanja ekonomskih rizika na pleća svojih zaposlenika (npr. plaćanja povezanih s radnim učinkom, fleksibilni ugovori o radu pokazatelji su prebacivanja rizika)

- **U KOJIM ELEMENTIMA POSLOVANJA NALAZIMO ETIKU?**

- **4. Etika u marketingu**

- Marketinška etika područje je primijenjene etike koja se bavi moralnim načelima djelovanja i regulacije marketinga.

- Etička pitanja koja se susreću na ovom području uključuju:

- Cijene: određivanje cijena, diskriminacija cijena.
    - Antikonkurentske prakse poput manipulacije opskrbom, ekskluzivnih aranžmana, povezivanja itd.
    - Lažne reklame
    - Sadržaj oglasa
    - Djeca i marketing

- **KRITIKE FRIEDMANOVE DOKTRINE**

- Mnogo kritike, posebno u 21st: Friedmanova doktrina je kontroverzna, a kritičari različito tvrde da je financijski pogrešna, ekonomski pogrešna, pravno pogrešna, društveno pogrešna ili moralno pogrešna.

- pridržavanje Friedmanove doktrine osiromašuje većinu građana istovremeno obogaćujući korporativnu elitu.

- Spašavanje banaka nakon krize 2008 koja je nastala upravo zbog rizičnog ponašanja banaka
    - Snažni rast plaća managera zbog želje da se njihovi interesi „poravnaju” s interesima vlasnika tvrtke – teorija agencije

- Milton Friedman tvrdi da korporacija, za razliku od osobe, ne može snositi odgovornost.

- Korporacija je pravna osoba i nema nikakvih moralnih obveza kojih se mora pridržavati – pridržava se samo zakona
    - Poduzeće s „ograničenom odgovornošću”
    - Anat Admati sa Sveučilišta Stanford: „korporacije su stekle mnoštvo političkih i građanskih prava, ali nemaju odgovarajuće obveze. Između ostalog, ljudi rijetko kazneno odgovaraju za

korporacijske zločine. Purdue Pharma, koja je sada u stečaju, priznala je krivicu zbog kaznenog djela stvaranja/poticanja ovisnosti u pacijenata-korisnika lijekova protiv bolova OxyContin. Pojedinci se redovito zatvaraju zbog dilanja ilegalnih droga, ali kako ona naglašava "niti jedan pojedinac unutar Purduea nije otišao u zatvor".

- **PURDUE PHARMA**

- kompanija je godinama dovođila u zabludu liječnike i pacijente u vezi posljedica dužeg korištenja OxyContina.
- Protiv ove kompanije, ali i drugih proizvođača opioidnih lijekova, podignuto je preko 1600 tužbi u kojima stoji da su se koristili prijevarom kako bi potaknuli prodaju i korištenje svojih proizvoda koji izazivaju ovisnost.
- Prema posljednjim podacima američkog Centra za kontrolu i prevenciju bolesti, opioidi koji uključuju lijekove protiv bolova na recept rezultirali su 2017. gubitkom 47.600 života zbog predoziranja što je šest puta više nego 1999. godine.
- Članovi obitelji Sackler pristali su platiti 8,3 milijarde dolara odštete i dodatnih 225 milijuna dolara u sklopu nagodbe kojom je obustavljena građanska parnica te proglasiti stečaj nad Purdue Pharmom
- Tako su izbjegli dodatne tužbe
- Nagodba ne isključuje mogućnost pokretanja građanskih i kaznenih prijava protiv poslovnih čelnika i radnika Purdue Pharme – ali isključuje tužbe protiv vlasnika, obitelji Sackler

- **ŠTO ĆETE NAPRAVITI?**

Direktor poduzeća vjeruje da neki zaposlenici provode previše vremena na Internetu radeći stvari koje nemaju veze s poduzećem. Direktor vam je rekao da počnete motriti zaposlenike i njihov način korištenja Interneta, ali bez njihovog znanja. Obzirom na vašu ekspertizu, to vam ne bi trebalo predstavljati problem. Što ćete napraviti?

- a) Poslušat ćete direktora i početi promatrati zaposlenike i njihov način korištenja Interneta
- b) Sugerirat ćete direktoru da postavi prihvatljivo pravilo o korištenju Internetom
- c) Pričati ćete s kolegama i reći što je direktor htio da napravite kako bi svi zaposlenici promijenili svoje navike korištenja Interneta

- **PRIMJER NEETIČNOG PONAŠANJA**

- Vrlo svjež skandal kompanije Volkswagen primjer je apsolutnog promašaja u smislu etičnog poslovanja.
- Kompanija je namjerno i svjesno dizajnirala softver za lažiranje kontrole emisije štetnih plinova s ciljem da ostvari nezasluzenu prednost u odnosu na konkurenciju.
- Zahvaljujući uvelike reklamiranju svojih proizvoda kao ekološki prihvatljivih vozila, Volkswagen je stekao status vodećeg svjetskog proizvođača automobila.
- Nakon javnog razotkrivanja ovog slučaja odbacivanja etičkih normi u inženjeringu, vodeći ljudi su podnijeli ostavke na svoje položaje, potvrdivši time da je vodstvo tvrtke bilo upoznato s činjenicom da se ekološki testovi lažiraju.
  - ✓ Razvoj tog komada softvera je dokumentiran, kao i njegovo testiranje. Odgovorni se mogu identificirati na svim razinama poslovanja.
  - ✓ Henry Mintzberg (2015) smatra da VW skandal nije izuzetak, da se u tome vidi ponavljajući uzorak, te kaže da to nije skandal nego sindrom, navodeći pri tom i druge primjere.

- ✓ Koliko god bila šokantna, afera VW je samo izrazit primjer ubrzavajućeg trenda. Očekujemo i gore od ovoga, jer živimo u svijetu u kojem trijumfira predatorski kapitalizam

- **POKAZATELJI MORALNOSTI**

- najbolji pokazatelji moralnosti neke kompanije su:
  - ✓ transparentnost izvještavanja,
  - ✓ odgovornost u upravljanju resursima,
  - ✓ odgovornost u upravljanju kvalitetom proizvoda ili usluga,
  - ✓ odgovornost u oglašavanju i istraživanju tržišta,
  - ✓ lojalna konkurencija,
  - ✓ briga za dobrobit i zdravlje zaposlenika.

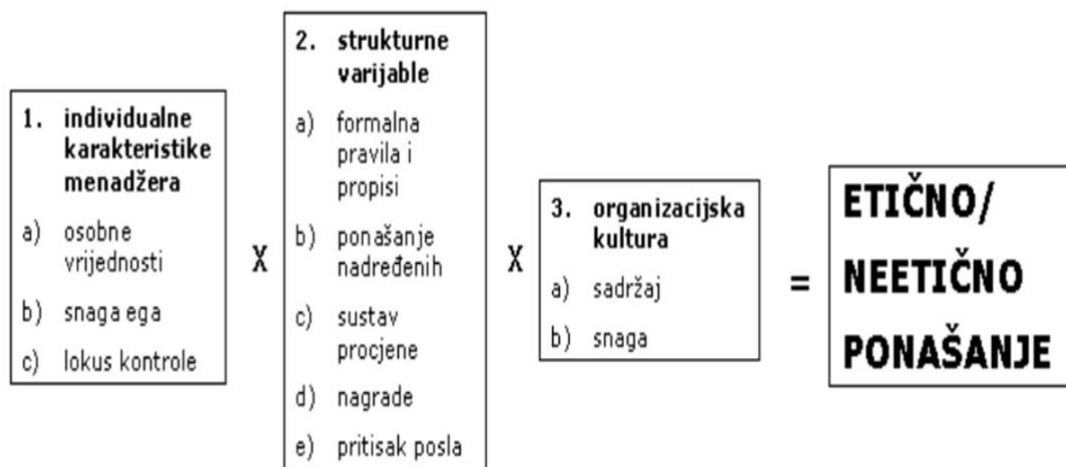
- **KONTROLA ETIČNOSTI U POSLOVANJU**

- Danas postoji burzovno vrednovanje etičkih načela kojima se menadžment vodi u svojoj politici upravljanja kompanijom, zaštiti okoliša i socijalnim standardima.
- Naime, svjetski indeks Dow Jones uveo je Sustainability Indeks nazvan DJSI World kojim je obuhvaćeno 300 kompanija, svojevrsnih predvodnika u području etičkog poslovanja.
- Europski indeks DJSI Stoxx danas obuhvaća oko 167 takvih kompanija

## ❖ DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

- Povijesni razvoj poslovne etike
- Korporativna kultura
- Prednosti etičnog poslovanja
- Društveno odgovorno poslovanje

### • ČIMBENICI UTJECAJA NA ETIČNO ILI NEETIČNO PONAŠANJE



Izvor: Čičin-Šain, D.: Etika i društvena odgovornost menadžmenta, <http://www.vus.hr/Nastavni%20materijali/Osnove%20menadzmenta/4.%20Etika%20i%20društvena%20odgovornost%20menadzmenta.pdf>, (17. 12. 2004.)

### • KORPORATIVNA KULTURA

- Pojedinci svojim ponašanjem mogu naštetiti ili doprinijeti ugledu tvrtke
- Jednostavno rečeno, korporativna kultura je prevladavajući način rada, ponašanja i komuniciranja u nekoj tvrtki
- Svaka tvrtka/poduzeće potiče i usmjerava zaposlenike na određen oblik ponašanja i suradnje.  
Riječ je o kulturi ponašanja koja je odraz vrijednosti koje poduzeće želi promovirati i ciljeva koje želi ili treba ostvariti.
- Korporativna kultura različita je u različitim tvrtkama.  
U nekima je prihvatljiva i dapače poželjna formalnija komunikacija, manje učestali kontakti unutar tvrtke ili kontaktiranje isključivo hijerarhijski uz izraženo delegiranje zadataka. U nekim je tvrtkama komunikacija manje formalna, rad je individualiziran, hijerarhija manje naglašena

- **PREDNOSTI ETIČNOG POSLOVANJA**

- Sve više i više tvrtki prepoznaje vezu između poslovne etike i financijskog uspjeha. Tvrtke koje pokazuju „jasno opredjeljenje za etičko ponašanje“ dosljedno nadmašuju tvrtke koje ne ističu svoje etičko ponašanje.

- Prednosti etičkog ponašanja uključuju:

- 1. Privlačenje i zadržavanje kvalitetne radne snage**

- ✓ Ljudi teže pridruživanju organizacijama koje imaju visoke etičke vrijednosti.
- ✓ Etične tvrtke su u stanju privući najbolje talente
- ✓ Etične organizacije stvaraju pouzdano okruženje, čineći zaposlenike spremnima da se oslanjaju na suradnike, ali i donose odluke i djeluju na odluke i postupke suradnika. U takvom radnom okruženju zaposlenici mogu očekivati da će se s njima postupati s poštovanjem i obzirnošću. To doprinosi njegovanju snaženog timskog rada, produktivnosti i podržava kvalitetan razvoj zaposlenika.

- 2. Vjernost investitora**

- ✓ Ulagače zabrinjava etika poduzeća u koje ulažu, društvena odgovornost i ugled tvrtke u koju ulažu.
- ✓ Ulagači postaju sve svjesniji da etična klima daje temelje za učinkovitost, produktivnost i profit.
- ✓ Odnos sa bilo kojim dionicima, uključujući investitore, utemeljen na pouzdanosti, povjerenju i posvećenosti rezultira većom razinom odanosti što između ostalog omogućuje lakši pristup kapitalu i ostalim resursima.

- 3. Zadovoljstvo kupaca**

- ✓ Zadovoljstvo kupaca važan je čimbenik uspješne poslovne strategije.
- ✓ Ponavljane kupnje / narudžbe i trajni odnosi međusobnog poštovanja ključni su za uspjeh tvrtke.
- ✓ Brend tvrtke trebao bi izazvati povjerenje i poštovanje kupaca kako bi se ostvario dugoročan poslovni uspjeh.
  - To može postići tvrtka koja prihvaća visoke etičke standarde.
  - Kada tvrtka ima brend kojeg kupci povezuju s etičnošću, kupci će pogreške kave tvrtke shvatiti kao manju pogrešku nego ako se radi o tvrtki čiji se brend ne povezuje s etičnošću.

- ✓ Organizacija s jakim etičkim okruženjem interese svojih kupaca stavlja na prvo mjesto. Etičko ponašanje prema kupcima stvara snažan konkurentski položaj i promiče snažan javni imidž.

- **POVIJESNI RAZVOJ**

- Razvoj poslovne etike razvijao se u skladu s razvojem društva, pa je u tom smislu tekao u skladu s aktualnim društvenim pojavama. Zato su se u pojedinim razdobljima mijenjali pristupi vezani za poslovnu etiku.
- Poslovna etika 50-ih godina preokupirana je pitanjima dehumanizacije radne snage i sporazumnim određivanjem cijena.
- 60-ih godina je bilo govora o ratu u Vijetnamu i moralnim pitanjima oko vojnih akcija i multinacionalnih kompanija, zaštite okoliša, nuklearnog otpada.
- Problemi mita i korupcije, afera Watergate i umješanost politike u poslovanje bila su glavna pitanja tijekom 70-ih godina. U ovom razdoblju javlja se pokret potrošača, mediji se uključuju u rasprave oko prava potrošača i uvode se etički kodeksi.
- U 80-im godina prošloga stoljeća poslovna etika je bila preokupirana pitanjima u domeni zagađenja okoliša, povrede prava potrošača te podmićivanja.

- **KAKO SU REGULIRANA ETIČKA PITANJA U VELIKIM TVRTKAMA?**

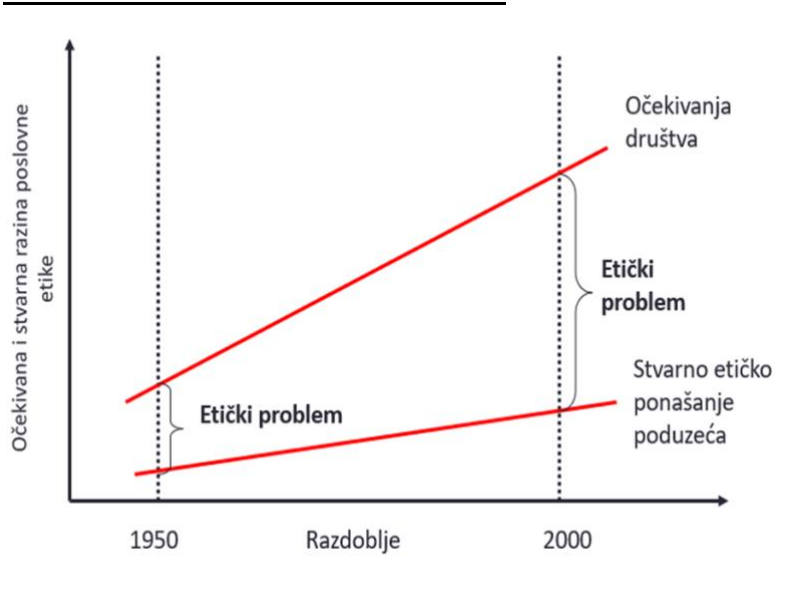
<b>3.3 Etički kodeks HEP grupe.....</b>	<b>33</b>
3.3.1 Osnovne odrednice etičkog kodeksa.....	33
3.3.2 Načela poslovnog ponašanja.....	34
3.3.3 Povjerljivost i tajnost u poslovanju te zaštita podataka.....	34
3.3.4 Sukob interesa.....	35
3.3.5 Darovi.....	36
3.3.6 Ljudska prava, rad na siguran način i zaštita okoliša.....	36
3.3.7 Odnosi s javnošću.....	37
3.3.8 Zapošljavanje i promicanje radnika.....	38
3.3.9 Povjerenici za etiku .....	38
3.3.10 Etičko povjerenstvo.....	39



- **POVIJESNI RAZVOJ II**

- 90-ih godina poslovna etika dobiva dodatno na značaju. To je razdoblje ekonomske recesije, razdoblje jake konkurencije na svjetskom tržištu, velikog smanjenja broja zaposlenih, spajanja kompanija, izuzetne mobilnosti radne snage i slično.
- U ovom razdoblju poslovna etika se susreće s brojnim socijalnim problemima koji su nastali kao posljedica globalizacije i ubrzanog razvoja novih tehnologija, koje su bitno ugrozile čovjekovo prirodno okruženje i uvjete njegovog života.
- Taj trend se nastavlja i početkom 21. stoljeća, tako da se kao aktualni problemi poslovne etike u suvremenom društvu označavaju globalizacija, informatizacija i ekološka kriza.
- Danas je svima jasno da se u poslovnoj praksi neetičko ponašanje ne može dozvoliti ni nagraditi.

- **POSLOVNA ETIKA NEKAD I SADA**



- **Što ćete napraviti?**

Direktor poduzeća vjeruje da neki zaposlenici provode previše vremena na Internetu radeći stvari koje nemaju veze s poduzećem. Direktor vam je rekao da počnete motriti zaposlenike i njihov način korištenja Interneta, ali bez njihovog znanja. Obzirom na vašu ekspertizu, to vam ne bi trebalo predstavljati problem. Što ćete napraviti?

- a) Poslušat ćete direktora i početi promatrati zaposlenike i njihov način korištenja Interneta
- b) Sugerirat ćete direktoru da postavi prihvatljivo pravilo o korištenju Internetom

- c) Pričati ćete s kolegama i reći što je direktor htio da napravite kako bi svi zaposlenici promijenili svoje navike korištenja Interneta

- **DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

- Postoji rastuća svjesnost o potrebi da poduzeća usklađuju svoje upravljanje sa potrebama šire zajednice.
- Korporativni vođe su odgovorni za utjecaj koje njihove kompanije imaju na društvo i prirodni okoliš i to ne samo u okviru zakonske usklađenosti i odgovornosti za pojedince.

- **PIRAMIDA ODGOVORNOSTI PODUZEĆA**



- Društvena odgovornost poslovanja (DOP) povezuje i ujedinjuje ekonomska, pravna, etička i filantropska očekivanja koja društvo ima s obzirom na organizacije (institucije) u zadanom trenutku.
- Formula društvene odgovornosti poduzeća: Ekonomska odgovornost + Pravna odgovornost + Etička odgovornost + Filantropska odgovornost = cjelovita društvena odgovornost poduzeća (DOP)

- **DEFINICIJA**

- Europska komisija u svojim Smjernicama za politiku društvene odgovornosti poduzeća definira DOP kao „koncept prema kojem poduzeća na dobrovoljnom principu integiraju brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću.“

- **DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I ETIKA**

- Društveno odgovorno poslovanje samo je jedna od pokreta u disciplini nazvanoj poslovna etika.
- Društveno odgovorno poslovanje nalazi se pod „kišobranom“ poslovne etike, ali se fokusira usko na obveze poduzeća prema društvu (zajednici) i okolišu

- Društveno odgovorno poslovanje ne bavi se praktičnim problemima upravljanja etikom na radnom mjestu.

- **DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE DOLAZI U MNOGIM OBLICIMA**

- Čak i najmanja tvrtka može utjecati na društvene promjene jednostavnim doniranjem hrane lokalnoj socijalnoj samoposluzi.
- Neki od najčešćih primjera društveno odgovornog poslovanja (DOP) uključuju:
  - Smanjenje emisije ugljičnog dioksida
  - Poboljšanje uvjeta rada
  - Sudjelovanje u fairtrade-u
  - Dobrotvorno darivanje
  - Volontiranje u zajednici

- **NETFLIX I SPOTIFY**

- Netflix i Spotify nude pogodnosti za podršku svojih zaposlenika i obitelji.
- Netflix nudi 52 tjedna plaćenog roditeljskog dopusta koji se može iskoristiti u bilo kojem trenutku, bilo da je to prva godina djetetovog života ili drugo vrijeme koje odgovara roditeljskim potrebama. To se uspoređuje s 18 tjedana u drugim tehnološkim tvrtkama.
- Spotify nudi sličan program, iako za kraće trajanje od 24 tjedna plaćenog dopusta

- **ISPLATI LI SE BITI DRUŠTVENO ODGOVORAN?**

- Danas postoji burzovno vrednovanje etičkih načela kojima se menadžment vodi u svojoj politici upravljanja kompanijom, zaštiti okoliša i socijalnim standardima.

- **ISPLATI LI SE?**



❖ **MORALNI SUBJEKTI I MORALNE OBAVEZE EKONOMSKIH SUBJEKATA UNUTAR  
PODUZEĆA.**

❖ **Teorija agencije i društveno odgovorno poslovanje**

- Društveno odgovorno poslovanje
  - Teorija agencije
  - Asimetrija informacije i moralni hazard
- Literature – od 55 - 119

• **KRATKOROČNI I DUGOROČNI CILJEVI POSLOVANJA**

- Možda najvažnija značajka društveno odgovorno poslovanje je sklonost žrtvovanju kratkoročnih za dobrobit dugoročnih ciljeva.
  - To se odnosi i na upravljanje kućanstvom
  - Društveno odgovorno poslovanje je pretežno usmjereno na održivost u mnogim područjima pa je samo po sebi dugoročne orijentacije.
- Međutim, donošenje teških odluka u kratkoročnom razdoblju kako bi se zaštitili i održali dugoročni ciljevi nije intuitivno ili samo po sebi jednostavno!

• **SUKOB DUGOROČNIH I KRATKOROČNIH CILJEVA PODUZEĆA**

- U privatnom kao i u javnom sektoru postoji neupitna usmjerenost ka kratkoročnim, na štetu dugoročnih ciljeva.
- Jedan od uzroka tome je nesklad između **interesa menadžera i dionika**
  - ✓ Ostvarujući kratkoročne ciljeve menadžeri sebi osiguravaju povećane prihode i nagrade.
  - ✓ S druge strane, praksa pokazuje da organizacije koje gaje dugoročnu orijentaciju ostvaruju veću vrijednost i za dioničare.

• **NESKLAD IZMEĐU INTERESA MENADŽERA I DIONIKA**

- Teorija agencije istražuje odnos principala (npr. vlasnika) i agenta (npr. managera), nastojeći riješiti probleme koji proizlaze iz različitosti njihovih interesa.
- Teorija agencije je podvrsta teorije dionika.
- To uključuje problem direktora koji kontroliraju tvrtku i dioničara koji posjeduju tvrtku (vlasnik).

- **KLJUČNI POJMOVI TEORIJE AGENCIJE**

- Agenta zapošljava vlasnik da obavlja zadatak u njihovo ime.
- Agencija se odnosi na odnos nalogodavca (vlasnika) i njegovog zastupnika (direktora).
- Agencijske troškove imaju vlasnici u nadgledanju ponašanja direktora (agenta) zbog nedostatka povjerenja u agente.
- Agent je odgovoran vlasniku tj. svom poslodavcu.

- **TEORIJA AGENCIJE**

- Teorija agencije objašnjava i ima posljedice na razna pitanja uključujući definiciju poduzeća, razdvajanje vlasništva i kontrole, te društvenu odgovornost poslovanja.
- Pretpostavke:
  - poduzeće postoji radi dobrobiti svojih vlasnika
  - vlasnici su jedino zainteresirani za uvećavanje vlastitog bogatstva
  - menadžeri su donositelji odluka u poduzeću i implicitno se pretpostavlja da djeluju u najboljem interesu vlasnika, bilo zato što su i sami vlasnici ili zato što dijele zajedničke interese s njima.
    - ✓ stoga, za menadžere se pretpostavlja da će donijeti iste odluke koje bi i vlasnik donio, bez obzira na svoje osobne interese
    - ✓ Uz to, pretpostavlja se da menadžeri objektivno ocjenjuju razne akcije i uvijek odabiru najpovoljniju za vlasnika poduzeća

- **KAKO SE LJUDI PONAŠAJU U STVARNOSTI?**

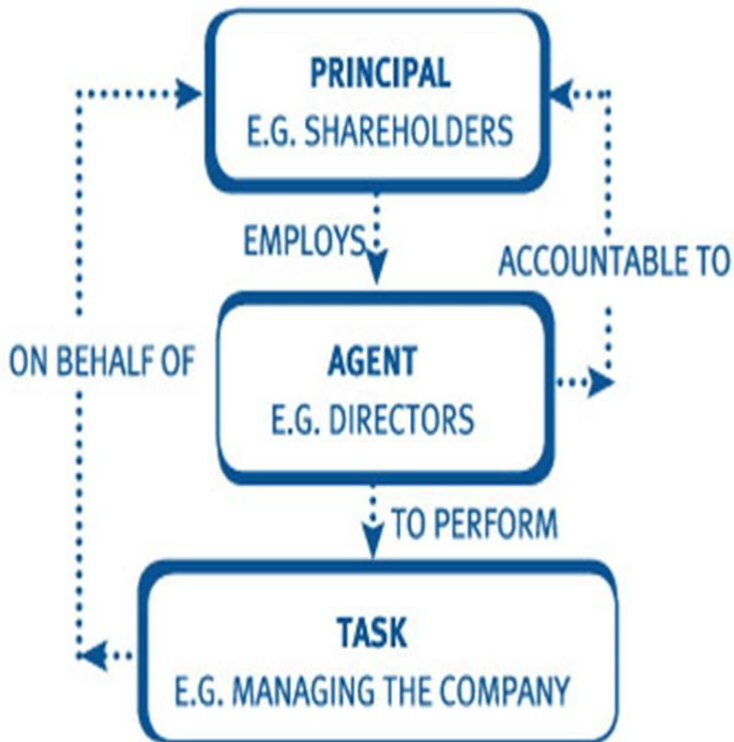
- Teorija agencije prepoznaje ljudsku nevoljkost da zanemare vlastite interese pri donošenju odluka.
- Ljudi se ne ponašaju nesebično
- Miopični su
- Važnija im je vlastita korist nego korist drugoga

- **KORIST OD TEORIJE AGENCIJE**

- Teorija agencije bavi se problemom da menadžeri nemaju iste interese kao i vlasnik, u pokušaju stvaranja stvarnije slike procesa odlučivanja
  - Teorija je stoga prije deskriptivna nego normativna, jer pokušava razumjeti i objasniti što se događa u praksi umjesto da propisuje što bi se trebalo događati.

- Teorija agencije služi kao sredstvo za uspostavljanje ugovora između principala i agenta koji će osigurati optimalnu uspješnost agenta u korist principala

- **RAZDVAJANJE VLASNIŠTVA I KONTROLE**



- Teorija agencije primjenjuje se na agencijski odnos vlasnik-direktor koji nastaje zbog razdvajanja vlasništva i kontrole nad poduzećem

- **RAZDVAJANJE VLASNIŠTVA I KONTROLE**

- Tvrtnke koje kotiraju na burzi često su izuzetno složene i zahtijevaju znatna kapitalna ulaganja, tj. često imaju velik broj dioničara.
- Dioničari delegiraju kontrolu profesionalnim menadžerima (upravni odbor) koji upravljaju tvrtkom u njihovo ime.
- Direktori (agenti) imaju fiducijarnu odgovornost prema dioničarima (vlasnicima) svoje organizacije (obično ih zakon o trgovačkim društvima opisuje kao one "koji moraju djelovati u najboljem interesu dioničara").
- Dioničari obično igraju pasivnu ulogu u svakodnevnom upravljanju tvrtkom.

- **RAZDVAJANJE VLASNIŠTVA I KONTROLE**

- Direktori posjeduju manje od 1% dionica većine od 100 najvećih britanskih kompanija koje kotiraju na burzi, a samo četiri od deset direktora tvrtki koje kotiraju na burzi posjeduju neki udio dionica u tvrtki u kojoj rade.
- Razdvajanje vlasništva i kontrole dovodi do potencijalnog sukoba interesa između direktora i dioničara.

- Ciljevi agenata-direktora (kao što su želja za visokom plaćom, velikim bonusima i statusom) razlikovat će se od ciljeva vlasnika (maksimalizacija bogatstva za dioničare).

- **POVIJESNI RAZVOJ**



- Povijesno gledano, tvrtke su bile u vlasništvu jednog čovjeka. Kako bi poduzeća mogla rasti, bilo je potrebno pronaći veći broj investitora koji bi mogli osigurati financijske potpore za širenje korporacija.
- To je dovelo do koncepta ograničene odgovornosti i razvoja burzi za kupnju i prodaju dionica.
- Delegiranje vođenja tvrtke agentu ili menadžerima.
- Neusklađenost ciljeva povećanja bogatstva dioničara i osobnih ciljeva menadžera ključna je pretpostavka teorije agencije.
- Manageri žele ostvariti svoje kratkoročne ciljeve, a ne štititi dugoročni cilj povećanja bogatstva dioničara.
- Razlike između vlasništva i kontrole povezane s različitim ciljevima stvaraju agencijske probleme.

- **AGENCIJSKI TROŠKOVI**

- Agencijski troškovi nastaju uglavnom za vlasnike koji moraju pratiti aktivnosti agenata, a mogu se odražavati u novcu ili npr. vremenu potrebnom za praćenje rada managera.
- Primjeri troškova uključuju:
  - ✓ poticajne sheme i bonusi za managere
  - ✓ troškovi sastanaka s financijskim analitičarima i glavnim dioničarima
  - ✓ trošak prihvaćanja većih rizika nego što bi dioničari željeli
  - ✓ troškovi nadzora, kao što je postupak financijske revizije

- **PRIMJER**

- Klijent angažira odvjetnika. Klijent (nalogodavac) se pita da li njegov odvjetnik (agent) preporučuje dugotrajni sudski postupak jer je to doista potrebno za dobrobit klijenta ili zato što će on donijeti prihod odvjetniku.
- Liječnik – pacijent

- **VIŠE PRINCIPALA**

- Problem agencije može se pojačati kada agent djeluje u ime više principala
- Npr., Liječnik u primarnoj zdravstvenoj zaštiti je agent sebi, pacijentu, farmaceutskoj industriji, osiguravajućem društvu

- Kad jedan agent djeluje u ime više principala, više se principala mora složiti s agentovim ciljevima/djelovanjem, ali se suočavaju s problemom jer pojedini principalni mogu lobirati agenta ili na drugi način djelovati na njega kako bi djelovao u njegovom, a ne u zajedničkom interesu svih principala

- **ODNOS VLASNIKA I MANAGERA**

- Intuitivno rješenje za problem agencije bio bi da principalni jednostavno nadziru akcije menadžera, ali to može biti jako teško u praksi.
- Zašto?
  1. zadaci koje obavljaju menadžeri su relativno kompleksni i stoga ih teško razumiju vlasnici koji nisu izravno uključeni u detaljno vođenje poslovanja.
  2. menadžeri donose odluke u neizvjesnom okolišu što otežava vlasnicima ocjenjivanje prikladnosti menadžerskih akcija u bilo kojem danom skupu okolnosti.
  3. informacije nisu ravnomjerno raspodijeljene između menadžera i vlasnika. Taj problem je poznat kao informacijska asimetrija i ima dva odvojena iako povezana elementa: (1) moralni hazard i (2) negativnu selekciju.

- **ASIMETRIČNA INFORMACIJA**

- Agencijski problem nastaje tamo gdje dvije strane imaju:
  - različiti interesi (npr. direktor ima na umu kratkoročne interese, dioničari imaju na umu dugoročne interese) i
  - asimetrične informacije (agent ima više informacija) tako da vlasnik/principal ne može izravno osigurati da agent uvijek djeluje u njihovom najboljem interesu, posebno kada:
    - ✓ aktivnosti koje su korisne principalu su skupe agentu i
    - ✓ gdje su elementi onoga što agent radi skupi za principala
- Često, vlasnik može biti dovoljno zabrinut za mogućnost eksploatacije od strane agenta pa odluči uopće ne ulaziti u transakciju, kada bi to bilo obostrano korisno: to je suboptimalni ishod koji može sniziti opće blagostanje. Odustajanje od posla zbog straha od agentove prevare još je jedan "agencijski trošak".

- **INFORMACIJSKA ASIMETRIJA**

- Postojanje informacijske asimetrije znači da ako vlasnik želi pribaviti relevantne informacije o menadžerovom trudu, on se mora ili pouzdati se u komunikaciju koju dobiva od samog menadžera, ili snositi troškove nadzora.
- Jedan od primjera troškova nadzora je godišnja revizija financijskih izvještaja poduzeća
  - takve revizije su ustanovljene kao mjera osiguranja za one investitore koji ne sudjeluju neposredno u aktivnostima poduzeća.



- **ASIMETRIČNOST INFORMACIJE IMA DVIJE STRANE MEDALJE**

- Moralni hazard
- Negativna selekcija



- **MORALNI HAZARD**

- U ekonomiji se moralni hazard pojavljuje kada pojedinac ima poticaj za povećanje izloženosti riziku jer ne snosi sve troškove tog rizika.
  - Na primjer, kada je osoba osigurana, može preuzeti veći rizik znajući da će njihovo osiguranje platiti troškove.
  - MH nastaje kad je vlasniku teško ili skupo promatrati i zaključivati o količini truda koji ulaže menadžer što utječe na njegovu spremnost na rizik (pokrivanja, lažnog prikazivanja,..)
- Moralni hazard može se pojaviti pod asimetrijom informacija kada agent djeluje u ime principala. Ako agent ima više informacija o svojim postupcima ili namjerama od principala, tada agent može poduzimati aktivnosti koje bi principala smatrao previše rizičnima, ako se interesi agenta i principala ne usklade.

- **MORALNI HAZARD I KRIZA 2008.G**

- Manageri velikih kompanija ulazili su u vrlo rizične poslove do 2008.g
- Kad je počela kriza, SAD je procijenio da su to velike tvrtke kojima je prijetila propast prevelike da bi propale
- Kako ne bi propale, vlada je u tvrtke uložila stotine milijardi dolara novca poreznih obveznika
- Poruka koja je time poslana: ponašajte se rizično, građani će vas kasnije spašavati
- Ipak, 2010. donesen zakon da ih se neće ponovo spašavati ako se nađu u istim problemima

- **NEGATIVNA SELEKCIJA**

- Dok se moralni hazard odnosi na posljedice informacijske asimetrije koje nastaju nakon odluke, negativna selekcija je povezana sa situacijom prije odluke.

- Na tržištu rabljenih automobila prodavatelj može znati za kvar vozila, ali ga ne otkriti kupcu već prodati auto bez otkrivanja problema.
  - Pošto sve informacije koje su poznate menadžeru prije odluke nisu na raspolaganju i vlasniku, vlasnik ne može biti siguran da je menadžer donio odgovarajuću odluku u danim okolnostima.
    - Dodatno, menadžer nema poticaja otkriti što zna jer time olakšava principalu valjanu procjenu njegovih akcija ubuduće.
  
- **PRIMJER**
  - Osoba s riskantnim poslom zataji vrstu posla kada ugovara policu životnog osiguranja
  - Pušač zataji da puši kada ugovara policu životnog osiguranja
  
- **PRIMJENA TEORIJE AGENCIJE U PRAKSI**
  - Teorija agencije, primijenjena u praksi, usmjerena je na **oblikovanje ugovora o radu** koji će reducirati zabašavanje i potrošnju pogodnosti, tako da menadžer, umjesto da radi u vlastitom interesu, bude motiviran raditi što više u interesu vlasnika.
  - **Optimalni ugovor** trebao bi postići **optimalnu raspodjelu rizika (koji proizlazi iz donošenja poslovnih odluka)**.
    - vlasnik može imati raznolik portfelj dionica pa se smatra rizik-neutralnim, tj. neće u obzir uzimati rizik pri odlučivanju o jednom ili drugom slijedu akcija.
    - Menadžer, naprotiv, ne može uvesti raznolikost u svoj posao tako da će biti **nesklon riziku i nastojati ga minimalizirati u svojim odlukama**.
    - U toj situaciji **optimalna raspodjela rizika je da vlasnik snosi većinu rizika jer će menadžer zahtijevati kompenzaciju za snošenje rizika, dok vlasnik neće**.
  
- **KAKO SE PLAĆOM POTIČE/KONTROLIRA RIZIK?**
  - Tko ne riskira, ne profitira!
  - Fiksna plaća menadžera, neovisna o učinkovitosti, štiti menadžera od rizika jer je menadžerova plaća zaštićena od nesigurnosti koje utječu na očekivane ishode
    - Ta je plaća nagrada za menadžerov trud, međutim ona ne daje poticaja menadžeru da uloži optimalni trud.
  - Pošto se menadžerov trud ne može realistično mjeriti, onda jedino povezivanje njegovog prihoda s učinkovitošću može osigurati njegovu motivaciju.
    - To opet izlaže menadžera riziku, pa je raspodjela rizika ispod optimalne.

- 'Prvo najbolje' rješenje bilo bi dati fiksnu plaću 'savjesnom' menadžeru koji ulaže optimalni trud.
  - Takvo rješenje, međutim, nije održivo jer nije realno moguće procijeniti djeluje li menadžer 'savjesno' ili ne u nekom specifičnom skupu okolnosti.

### **Pitanje 1**

U kojim elementima poslovanja nalazimo poslovnu etiku? Nabrojite bar tri elementa poslovanja gdje nalazimo poslovnu etiku i navedite primjer neetičnog ponašanja ili etičke dileme u svakom elementu.

### **Pitanje 2**

Uzmimo za primjer da poduzeće želi otpustiti dio radnika.

Navedite dva dionika koji će takvu odluku vjerojatno podržati i dva dionika koja takvu odluku vjerojatno neće podržati i prosudite zašto.

Prosudite, bi li poduzeću trebalo biti važno što njegovi dionici misle o načinu na koje poduzeće posluje i zašto (navedite jedan od glavnih razloga)?

Postoje dvije teorije koje daju oprečan odgovor na ovo pitanje. Koje su to teorije i prema tim teorijama, prema kome poduzeće ima obvezu?

### **Ostala pitanja**

Nabrojite prednosti poslovne etike

Objasnite piramidu društvene odgovornosti

Objasnite zašto se danas čini da postoji više etičkih dilema u poslovanju nego što je to bilo pred 40 ili 50 godina

Koje koristi od implementacije poslovne etike imaju poduzeća?