

# DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I UPRAVLJANJE RIZICIMA

---

**Marošević, Magdalena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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:145:879718>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-08**



*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

Magdalena Marošević

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I UPRAVLJANJE  
RIZICIMA**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Menadžment

Magdalena Marošević

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I UPRAVLJANJE  
RIZICIMA**

Diplomski rad

**Kolegij: Menadžment rizika**

JMBAG: 0010220267

e-mail: magdalena.3@live.com

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

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study *Marketing*

Magdalena Marošević

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND RISK  
MANAGEMENT**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga 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/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga 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/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Magdalena Marošević

**JMBAG:** 0010220267

**OIB:** 77619777594

**e-mail za kontakt:** magdalena.3@live.com

**Naziv studija:** Diplomski studij Menadžment

**Naslov rada:** Društveno odgovorno poslovanje i upravljanje rizikom

**Mentor/mentorica rada:** Izv. prof. dr. sc. Ivan Krstek

U Osijeku, 6. rujna 2021. godine

Potpis

Magdi

## **DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I UPRAVLJANJE RIZICIMA**

### **SAŽETAK**

Sve većom popularnošću pojma društvene odgovornosti, odnosno društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) sve veći broj tvrtki daje doprinos i uvodi upravo taj koncept u svoje poslovanje. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja koncept u kojem poslovni subjekti na dobrovoljnoj osnovi implementiraju brigu o okolišu i društvu u sve svoje poslovne aktivnosti, ali i u odnose s ostalim dionicima. Sukladno tome pojam društvene odgovornosti nije samo ispunjavanje zakonskih obveza, već i više od toga, odnosi se na ulaganje u dionike, ljudski kapital i okoliš.

Upravljanje rizicima predstavlja sustavnu metodu pomoću koje se analizira, identificira i mjeri različite vrste rizika, koji se mogu pojaviti u poslovanju. S obzirom na to da u novije vrijeme privlači sve više pozornosti, sve više se i piše o toj tematici u raznoj stručnoj literaturi. Vrlo je važno identificirati svaki mogući rizik kako bi se on mogao ukloniti na vrijeme, odnosno kako bi se sveo na minimalnu razinu. Iako DOP sa sobom nosi mnogobrojne izazove, implementacijom tog koncepta u poslovanje utječe se i na rizike. Cilj ovog rada je prikazati povezanost između društveno odgovornog poslovanja i upravljanja rizicima. Također, još jedan cilj je istražiti poznavanje pojma društveno odgovornog poslovanja, kao i poduzeća u Hrvatskoj koja ga uspješno provode, kroz anketu koja se nalazi na kraju rada.

**Ključne riječi:** društvena odgovornost, rizik, društveno odgovorno poslovanje (DOP), upravljanje rizicima

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND RISK MANAGEMENT**

### **ABSTRACT**

With the growing popularity of the concept of social responsibility, ie socially responsible business (CSR), an increasing number of companies are contributing and introducing this very concept into their business. Corporate social responsibility is a concept in which business entities on a voluntary basis implement care for the environment and society in all their business activities, but also in relations with other stakeholders. Accordingly, the notion of social responsibility is not only the fulfillment of legal obligations, but more than that, it refers to investment in stakeholders, human capital and the environment.

Risk management is a systematic method that analyzes, identifies and measures different types of risks that may occur in business. Since it is attracting more and more attention in recent times, more and more is being written about this topic in various professional literature. The point is to identify every possible risk so that it can be removed in time, that is, to be reduced to a minimum. Although CSR brings with it many challenges, the implementation of this concept in business also affects risks. The aim of this paper is to show the connection between socially responsible business and risk management. Also, another goal is to explore the knowledge of the concept of corporate social responsibility, as well as companies in Croatia that successfully conduct it, through a survey at the end of the paper.

**Key words:** social responsibility, risk, corporate social responsibility (CSR), risk management

# SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. Uvod .....  | 1  |
| 2. Metodologija rada .....                                     | 3  |
| 3. Društveno odgovorno poslovanje .....                        | 4  |
| 3.1. Pojam društveno odgovornog poslovanja.....                | 4  |
| 3.2. Društvena odgovornost poslovnih subjekata.....            | 5  |
| 3.3. Koristi od društveno odgovornog poslovanja.....           | 7  |
| 3.4. Izazovi u provedbi.....                                   | 8  |
| 3.5. Primjer društveno odgovornog poslovanja Franck-a .....    | 10 |
| 4. Upravljanje rizicima .....                                  | 13 |
| 4.1. Pojam rizika .....  | 13 |
| 4.2. Vrste rizika .....  | 14 |
| 4.3. Upravljanje poslovnim rizicima .....                      | 17 |
| 5. Društveno odgovorno poslovanje i upravljanje rizicima ..... | 19 |
| 6. Istraživanje – Društveno odgovorno poslovanje.....          | 22 |
| 6.1. Ciljevi istraživanja .....                                | 22 |
| 6.2. Rezultati istraživanja.....                               | 23 |
| 7. Zaključak.....  | 34 |
| Popis literature .....   | 36 |
| Tablica slika.....   | 38 |



## 1. Uvod

Svakodnevni razvoj tehnologije, nastanak globalnog sela, briga za okoliš te društvo, samo su neki od pojmova prema kojima se današnje poslovanje razlikuje se od prethodnog načina poslovanja. Samim time pojam društvene odgovornosti je dobio na značaju te se sve više ističe. Stoga su se i razni stručni časopisi te ostala znanstvena literatura počeli baviti, ali i sve više obrađivati upravo tu tematiku. Sve većom popularnošću DOP-a, sve veći broj tvrtki daje doprinos i uvodi takav koncept u svoje poslovanje. Sukladno tome, kada je riječ o društvenoj odgovornosti, odnosno društveno odgovornom poslovanju, može se govoriti i sagledati s dvije dimenzije: interna i eksterna. Kada je riječ o internoj dimenziji, ona zastupa upravljanje ljudskim potencijalima, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagodbu raznim promjenama, utjecaj na okoliš i prirodne resurse. S druge strane, eksterna dimenzija je ona gdje se brine o lokalnoj zajednici, odnosnima s partnerima, dobavljačima i potrošačima, poštuje ljudskih prava te globalno brine o okolišu. Sve to moguće je ostvariti kroz uključivanje u razne društvene projekte, ali i pomažući ostvarenju nekih već zacrtanih društvenih ciljeva.

S obzirom na činjenicu gdje se vjeruje kako društveno odgovorno poslovanje može doprinijeti upravljanju i smanjenju rizika u poslovanju, poduzeća danas u svoja poslovanja implementiraju upravo taj element. Kao takva, prednjače u poslovanju, odnosno predstavljaju dobar primjer drugima koji još uvijek nisu uveli DOP u svoje poslovanje. Iako se koncept društvene odgovornosti, odnosno DOP-a može opisati na više načina, ona temeljna načela su svugdje ista i povezana, a kao takva obuhvaćaju održivi razvoj i etično poslovanje, uz još neke druge pojmove ovisno o kojem autoru definicije je riječ. Upravo su to samo neke od prednosti provedbe DOP-a, no kao i prilikom svakog djelovanja, postoje i mnogi rizici. Uz moguće rizike, provođenje DOP-a sa sobom nosi i određene izazove, a koji se odnose na način djelovanja i planiranje.

Iako je rizik neizostavni dio svakog poslovnog pothvata kao i cijelog poslovnog svijeta. S obzirom na globalizaciju danas, pojam rizika se našao pod dodatnim povećalom, stoga sve više poslovnih subjekata implementira menadžment rizika u svoje poslovanje. Zadaća navedenog sektora je prvenstveno upravljanje rizicima, s obzirom na to da su postali svakodnevna pojava kao i neizostavan dio prilikom poslovanja. Uz to cilj takvog sektora je i smanjenje vjerojatnosti nastanka štetnog događaja. Pojam rizika moguće je sagledati s više načina, odnosno podjela, kao i izmjeriti.

Nije svaki mogući rizik u jednakoj mjeri štetan i nepredvidiv. Uzme li se u obzir kako su rizici postali poslovna svakodnevnica, jasno je kako je upravljanje njima postalo vrlo važna stavka za poduzeće. Jedan od razloga je i taj jer postoji i veliki broj onih s kojima se poduzeće može suočiti. No, o svemu tome će biti nešto više rečeno dalje u radu.

## **2. Metodologija rada**

Predmet diplomskog rada je društveno odgovorno poslovanje i upravljanje rizicima. Cilj rada je prikazati osnovne karakteristike društveno odgovornog poslovanja (DOP-a), definirati i opisati upravljanje rizicima, ali i objasniti njihovu povezanost. Hipoteza na kojoj se temelji rad je važnost društveno odgovornog poslovanja u poduzeću te svjesnost rizika i upravljanje istima.

Rad je podijeljen u sedam poglavlja: u prvom poglavlju u fokus je stavljeno društveno odgovorno poslovanje. Ondje se polazi od same definicije, odnosno pojma društveno odgovornog poslovanja, preko poslovnih subjekata, koristi ali i izazova u samoj provedbi. Nakon toga slijedi poglavlje koje obrađuje drugi dio samog naslova rada, a to je upravljanje rizicima. Ovdje se definira pojam i značaj rizika, opisuje se upravljanje rizicima te se navode vrste poslovnih rizika. U trećem poglavlju obuhvaćeni su te se zajedno obrađuju DOP i upravljanje rizicima. Tu se promatra doprinos DOP-a u upravljanju rizicima te koji se mogu pojaviti prilikom implementacije DOP-a. Nadalje, u posljednjem poglavlju provedeno je istraživanje ...

Prilikom izrade rada su korištene različite metode kako bi se zadovoljili određeni osnovni metodološki zahtjevi. Konkretno u ovom diplomskom radu korištene su sljedeće znanstvene metode: metoda klasifikacije, metoda opisivanja, metoda usporedbe te povijesna metoda. Literatura koja je korištena tijekom pisanja rada obuhvaća stručne knjige i radove te različite publikacije preuzete s internetskih izvora.

### **3. Društveno odgovorno poslovanje**

U suvremenim uvjetima poslovanja sve više se naglasak stavlja na društveno odgovorno poslovanje. S obzirom na to da se pokazalo kako od takve prakse imaju koristi svi uključeni, ne čudi činjenica da je postalo ustaljenom praksom u razvijenom svijetu. Kada se govori o ovakvom načinu poslovanja u obzir se uzimaju društveni čimbenici poput okoliša, zajednice i slično kojima se prilagođava i štiti interese društva. Što je točno, koje su koristi, ali i izazovi društveno odgovornog poslovanja navedeno je u nastavku.

#### **3.1. Pojam društveno odgovornog poslovanja**

Društvena odgovornost predstavlja pojam koji se u današnjoj modernoj ekonomiji gotovo svakodnevno spominje. Tako se korištenjem različite stručne literature mogu se pronaći različite definicije vezane uz taj pojam. U nekim od definicija kao ključna riječ spominje se dragovoljno. To bi značilo da društveno odgovorno poslovanje, odnosno DOP kao kratica koja će se koristiti u nastavku, nije zakonska obveza, niti aktivnost koja se očekuje radi etičke prirode. Dakle ono je dobrovoljno opredjeljenje tvrtke te predstavlja usvajanje nove poslovne prakse koja će biti od koristi za društvo.

Kako je spomenuto, DOP je kratica za društveno odgovorno poslovanje. O tome govorimo kada neka tvrtka, implementira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka. DOP kao takav predstavlja poslovni model i način upravljanja gdje se profit ostvaruje na društveno odgovoran način, te se može reći kako je uspješna tvrtka ona koja podjednako vodi računa o ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju.

Prema Quien (2012) kao glavni elementi DOP-a mogu se istaknuti:

- etično poslovanje
- odgovornost prema zaposlenicima
- doprinos društvu i društvenim pitanjima kao što su ekologija, zdravlje, obrazovanje i tome slično.

Društveno odgovorno poslovanje danas predstavlja izuzetno važan dio poslovnog života svakog poslovnog čovjeka, a vjeruje se kako će tako biti i u budućnosti. Postizati dobre poslovne rezultate, čuvati okoliš, štititi prava potrošača, pomagati zajednici, uredno isplaćivati plaće, kao i uredno plaćati proizvode i usluge, samo su neki od elemenata suvremenog poslovanja o kojima treba učiti i sagledavati ih s lokalne i globalne razine.

Sukladno tome DOP je drugačiji tip poslovanja koji objedinjuje više od ispunjavanja obveze prema nekom društvu, stoga ono nije samo sudjelovanje u dobrotvornim akcijama ili donacijama kroz financijska sredstva.

Nadalje, pojedini autori povezuju DOP i održivi razvoj. Golja (2016) tako ističe da je DOP zapravo derivat održivog razvoja i da održivi razvoj pretpostavlja uspješnu integraciju ekonomskog rasta, zaštite okoliša i socijalne kohezije.

U novije vrijeme društvena odgovornost postaje sve više popularna, tako su stručni časopisi, kao i znanstvena literatura postali sve više posvećeni upravo toj problematici. Korporativno društvene akcije predstavljaju najvažnije aktivnosti koje određeno poduzeće, odnosno korporacija provodi kako bi podržala društvo, ali i ostvarila svoje ciljeve i gledište po pitanju društveno odgovornog poslovanja. Tako danas mnoga poduzeća ističu upravo DOP kao brigu za zajednicu te dio poslovne strategije. S obzirom na to da i dalje postoji puno primjera vezanih uz nejednakosti i siromaštvo, ali i vrijednosti potrošačkog društva koje se i dalje vrte oko potrošnje i stjecanja dobra, takvi primjeri govore kako su integritet tog društva i zajednica na posljednjem mjestu. Dakle, poteže se pitanje o tome koliko su zapravo korporacije uopće društveno odgovorne.

Pojavom ovog koncepta, društvene odgovornosti, ipak se može reći kako postoji određenja svijest i potreba vezana uz zaštitu zajednice. Uz to, jasno je da će uz dodatan pritisak javnosti ovaj koncept postati neizostavni dio poslovnih procesa.

### **3.2. Društvena odgovornost poslovnih subjekata**

S obzirom na to da DOP predstavlja koncept poslovanja koji se pojavljuje u skorije vrijeme, prema Petričević (2014) njime se ukazuje na sustavni razvoj koncepta dobrovoljnog poslovanja koji s

razvojem počinje 1983. godine te koji i danas djeluje kao neprofitna organizacija, a čiji je glavni cilj promocija društveno odgovornog poslovanja i korporativne odgovornosti.

Djelovanje pojedinca i njegovo odgovorno ponašanje može se ostvariti individualno, u skupini ili u organizaciji. Stoga će u nastavku biti definirana skupina ljudi, kao i organizacija.

Prema Alfirević, Pavić, Čizmek Vujnović i Vlašić (2014) skupina ljudi predstavlja najmanje dvije ili više osoba koje joj pripadaju na temelju svoje slobodne volje, dijele zajedničke interese i ciljeve te razvijaju osjećaj zajedničke pripadnosti. S druge strane, organizacija je po broju članova veća od skupine, ima pravila i načela ponašanja koje članovi moraju poštovati, pruža im osjećaj snage i zajedništva za lakše postizanje ciljeva. Navodi se kako je čovjek sam po sebi organizacijsko biće jer ne može živjeti ni raditi sam, a boljitak se postiže putem organizacije. Kako se navodi, rađamo se u rodilištu, a živimo u obitelji.

Dakle, ne smije se ograničiti na odgovorno ponašanje samo u privatnom životu, gdje se misli na ono u svojoj obitelji i prema svojim susjedima, rođacima, znancima, prijateljima, već je potrebno odgovorno se ponašati i u različitim organizacijama, poput škola, fakulteta, poslovnih organizacija i sl.

„Odgovorno ponašanje pojedinca u organizaciji proizlazi iz:

- Stručna i savjesna obavljanja zadataka koji su pojedincu u organizaciji povjereni, a to se obično naziva profesionalizmom ili profesionalnim radom
- Stvaranja ozračja povjerenja prema drugim članovima u organizaciji
- Prihvatanja kulture uzajamna djelovanja (poštovanja i suradnje) s drugim pojedincima i organizacijama,, (Alfirević, Pavić, Vujnović i Vlašić, 2014.)

Sukladno tome može se reći kako DOP podrazumijeva ne samo odgovornost poslovnih subjekata nego i svih pojedinaca i skupina u društvu na koje on utječe svojim poslovanjem, a koji mogu na njega utjecati pozitivno ili negativno. Uzajamnim djelovanjem te odgovornim ponašanjem može biti vrlo korisno i pridonijeti boljem društvu, ali i čišćem okolišu. Dakle, poslovna organizacija se ponaša društveno odgovorno onda kada ne onečišćuje okoliš otpadnim vodama ili plinovima, kada ne obmanjuje potrošače lažnim obećanjima, kada pravodobno i točno obavještava vlasnike i dioničare o rezultatima poslovanja i sl.

|   |                                 |  |
|---|---------------------------------|--|
| Kome odgovara poslovna organizacija za svoje poslovanje ? | <b>tradicionalna stajališta</b> | -> odgovornost prema vlasnicima- isključivo za ostvarenje dobiti, bez obzira na društvene ciljeve i ograničenja  |
|   | <b>vladin nadzor</b>            | -> odgovornost prema vladi- za ostvarenje državnog plana (u socijalizmu) ili poštovanje vladinih ciljeva i ograničenja (u različitim oblicima kapitalizma)       |
|   | <b>suvremeno stajalište</b>     | -> odgovornost prema vlasnicima, ali i ostalim dionicima poslovne organizacije- za ostvarenje dobiti, ali uz poštovanje i doprinos ostvarenju društvenih ciljeva |

*Slika 1. povijesne promjene promišljanja o odgovornosti za poslovanje poslovne organizacije  
Izvor: izrada autora prema Alfirević, Pavić, Vujnović i Vlašić, 2014*

### 3.3. Koristi od društveno odgovornog poslovanja

Poduzeća mogu ostvarivati velike koristi sudjelovanjem u društveno odgovornim aktivnostima ne samo za društvo, nego i za čitavu organizaciju. Van de Ven (2008) promatra društveno odgovorno poslovanje kao „win-win“ perspektivu. Smatra da se može prikupiti više sredstava za neku dobrotvornu svrhu, da se može snažnije informirati javnost i podići svijest građana o problemima zajednice unutar koje se nalazi nego što bi se to moglo bez pomoći organizacije. Isto tako, ako se organizacija povezuje s društvenim ciljem, koristi koje dobiva su osim profitiranja i jačanje same pozicije brenda.

Prema Bijakšić i Jelčić (2011) društvena odgovornost primjenjuje se kroz dva aspekta: klasični i društveno – ekonomski aspekt. Prema klasičnom aspektu sve aktivnosti koje se provode u pogledu društvene odgovornosti za konačan rezultat imaju maksimiziranje profita. Društveno-ekonomski aspekt je širi i uz stvaranje profita on nastoji zaštititi i unaprijediti društvenu zajednicu. Pojam društvene odgovornosti podrazumijeva dužnosti poduzeća da posluje

sredstvima koja ne škode interesnim grupama i okolišu i da se u svojim odlukama i akcijama brine za opći boljitak društva.

Društveno odgovorna poslovna praksa primjenjiva je na više načina te pomaže poduzećima prilikom konkuriranja na tržištu. No, sama bit koncepta je stvaranje veće vrijednosti interesno-utjecajne skupine uz paralelno smanjenje nepoželjnih aktivnosti, a to na koncu dovodi do zadovoljstva svih uključenih sudionika. Uspjeh poduzeća u najvećoj mjeri ovisi o tome koliko dobro ono zadovoljava potrebe svojih interesnih grupa, a društveno odgovorno poslovanje predstavlja ključ uspjeha.

Provedenim istraživanjem na temelju Business for Social Responsibility-a došlo se do zaključaka da tvrtke koje su implementirale društveno odgovorno poslovanje u svoje poslovanje ostvaruju mnoštvo koristi. Neke od njih su između ostalog (Business for Social Responsibility, „Introduction“ izvor:  
<http://www.bulentsenver.com/yeditepe/htm/BSR%20%BB%20Business%20for%20Social%20Responsibility%20-%20Overview%20of%20Corporate%20Social%20Responsibility-b.htm>):

- 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
- Povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare.

### **3.4. Izazovi u provedbi**

Prema Kotler i Lee (2009) prilikom same provedbe društveno odgovornog poslovanja, moguća je susresti se i s nekim od izazova, a to su:

- Izbor adekvatnog društvenog cilja
- Izbor akcije koja je povezana i odnosi se na cilj
- Implementacija planova
- Mjerenje doprinosa.



Osim navedenog, postoje i određeni rizici pri provedbi društveno odgovornog poslovanja. U današnje vrijeme potrebno je upravljati rizicima kako bi se opstalo na tržištu. Također, kako bi poduzeće bilo uspješno potrebno je kontrolirati i upravljati rizike. Kako je ranije u radu navedeno, uz rizik se uglavnom podrazumijeva negativan ishod iako on posjeduje i mogućnost pozitivnog ishoda. Prema Toyne (2004) razlikuju se četiri glavna područja rizika, a to su:

1. rizici koji postoje u lancu opskrbe, oni su specifični rizici poduzeća, koji obuhvaćaju suradnju s dobavljačima koji imaju problem vezan uz zagađenje okoliša ili kršenje ljudskih prava,
2. operativni rizici, podrazumijevaju zadovoljstvo zaposlenika poslom te poštivanje regulacija,
3. rizici vezani uz proizvod, odnose se na sigurnosna i zdravstvena pitanja,
4. rizici vezani uz društvena očekivanja, koja podrazumijevaju sve ono što društvo zahtijeva od poslovnog subjekta u današnje vrijeme.

Također Dević (2011) navodi određene situacije koje se mogu smatrati rizikom prilikom provedbe društveno odgovornog poslovanja, a one podrazumijevaju:

- neprekidan pritisak poduzeća vezan uz maksimalizaciju dobiti
- nedosljednost ponašanja i stavova povezanih uz politiku DOP-a
- uvođenje i provedba DOP-a samo radi trenda
- kriva promocija DOP-a
- krivi odabir područja angažiranja poduzeća.

Ukoliko se poduzeće nađe pod pritiskom povećanja dobiti, dolazi do određenih problema i poteškoća. Ono se ponajprije odnosi na organizaciju koja se želi prikazati kao društveno odgovorna te joj to zahtijeva visoke troškove. Kako bi to ostvarila troškove prenosi na potrošačem, sve s ciljem povećanja profita. Takva situacija odražava nezadovoljstvo kod potrošača. Nadalje, organizacije znaju provoditi i politiku koja nije u skladu s poslovanjem, kao i provoditi DOP samo jer je to trenutni trend u svijetu. Cilj takvih organizacija je u što kraćem vremenu ostaviti dobar dojam na tržištu te stoga brzaju s procesom provođenja društvene odgovornosti. Još jedan u nizu rizika je i kriva promocija DOP-a, čiji je problem što se ono ne bi trebalo koristiti u marketinške svrhe. Odnosno, najveći problem je način promocije i uspostavljanje ravnoteže između isticanja

društvene odgovornosti i posljedica takvog djelovanja. Posljednji, ali ne i manje važan rizik je i rizik od pogrešnog odabira područja angažiranja organizacije. Prilikom odabira društvenog problema, organizacija bi trebala vršiti odabir u skladu sa svojim vrijednostima, misijom i vizijom poduzeća. U skladu s time, ono bi se trebalo usmjeriti na jedan kompleksniji ili više manjih društvenih problema.

### **3.5. Primjer društveno odgovornog poslovanja Franck-a**

Koronavirus je vijest koja se posljednjih mjeseci uvelike spominje i nalazi u medijima. U moru prezentiranih i dostupnih informacija kojima se pokušava odgovoriti na nastalu krizu, promaknu neki od izvrsnih primjera društvene odgovornosti. Odnosno, primjeri izvrsnih akcija određenih poduzeća koja doprinose pomoći i rješavanju novonastale situacije. Jedan od interesantnih primjera je i poduzeće Franck, o kojemu će nešto više biti rečeno u nastavku poglavlja.

Hrvatsko poduzeće Franck prepoznalo je priliku za pomoć, ali i problem drugih u borbi protiv korona virusa te potresom pogođenih područja. Naime, oni su za mnoge institucije osigurali donacije čaja, kave, kao i pripadajućih samoposlužnih aparata. Sve to bilo je u vrijednosti 300.000,00 kuna. Svoje donacije dijelili su uz pomoć Crvenog križa, zaposlenima u zdravstvu, hitnim službama te volonterima Nacionalnog stožera civilne zaštite u Osijeku, Puli, Splitu i Zagrebu. Uz to donirali su i Nastavnom zavodu za javno zdravstvo Dr. Andrija Štampar, kao i Hrvatskoj udruzi medicinskih sestara te samom KBC-u Sestre milosrdnice. „Kao društveno odgovorna kompanija oduvijek brinemo za potrebe zajednice, a te vrijednosti posebice dolaze do izražaja u izvanrednim situacijama kada je nužno biti prisutan, solidaran i pružiti podršku i pomoć onima koji u ovome trenutku imaju ključnu ulogu u brizi za cijelo društvo“ (Franck.eu, 2020.)

Na samoj web stranici poduzeća Franck istaknuto je nekoliko ključnih aspekata vezanih uz društveno odgovorno poslovanje. Prva istaknuta je sama odgovornost, gdje se navodi: „Svjesni uloge i odgovornosti koju za sobom povlači status jedne od vodećih hrvatskih prehrambenih kompanija, u svom se poslovanju vodimo načelima održivosti i odgovornosti“ (Franck.eu, 2021.) Nadalje su spomenuti: doprinos zajednici, zaposlenici, zajednica, dobavljači, okoliš te potrošači. Može se primijetiti kako su obuhvaćeni svi bitni faktori poslovanja, kao i same društvene odgovornosti.

U jednom od izvješća o poslovanju i društvenoj odgovornosti mogu se pronaći neki od novih pothvata i akcija poduzetih u sklopu društvene odgovornosti poduzeća. „Također, kao društveno odgovorno poduzeće, Franck prepoznaje i podržava vrijedne inicijative koje imaju za cilj razvoj zajednice u kojoj djeluje. U sklopu suradnje koja je ostvarena sa zakladom „Znanje na djelu” podržava se unapređenje obrazovanja za najmlađe, tj. pružanje prilika djeci i mladima da dobiju uvid u pojedina poslovna područja, čime dobivaju širu sliku o raznovrsnosti profesionalnih usmjerenja i zvanja, što im kasnije pomaže u odabiru daljnjeg školovanja i profesionalnog usmjerenja. U sklopu ove inicijative djeca i mladi imaju priliku posjetiti i upoznati Franck, a pritom im zaposlenici iz pojedinih područja objašnjavaju što se zapravo radi u pojedinim područjima organizacije“ (Franck izvješće o održivosti, 2019.)

Nadalje, „U okviru Franckova programa društveno odgovornog poslovanja podržavaju se vrijedni projekti različitih organizacija neprofitnog sektora kroz financijska i robna sredstva. Kategorije koje se sponzoriraju i podržavaju važne su za razvoj cjelokupnog društva, a među njima su sport i tjelesna aktivnost, znanost i obrazovanje, zaštita okoliša i održivost lanca nabave, stručni skupovi i konferencije te humanitarni projekti. Tri su ključna načela kod dodjele sredstava i odluke o financiranju aktivnosti od značaja za Franck: izvrsnost, nepristranost i jednakost postupka te sprječavanje sukoba interesa.“ (Franck izvješće o održivosti, 2019.)

Još jedan u nizu interesantnih i mnogobrojnih Franck-ovih pothvata i programa je i volonterski program. „U sklopu volonterskog programa koji se nastavlja razvijati, Franck nastoji dati doprinos zajednici u kojoj djeluje. U sklopu inicijative društveno odgovornog poslovanja Franck je početkom studenoga 2019. radnom akcijom pomogao skloništu Dumovec za nezbrinute životinje grada Zagreba te Zoološkom vrtu. Volonterske aktivnosti usmjerene su na projekte zaštite okoliša, kao i doprinos radu neprofitnih udruga. U Francku je davanje čin solidarnosti društva u cjelini i pozitivnog građanskog djelovanja koje, kao odgovorno poduzeće, nastoji poticati i svesrdno podržavati za dobrobit tima i zajednice unutar koje djeluje“ (Franck izvješće o održivosti, 2019.)

2019. godine Franck je lansirao premium proizvode Franck Superiore u sklopu svog programa društveno odgovornog poslovanja. Tako se tu može pronaći espresso s pažljivo biranim zrnima

kave s Rainforest Alliance certificiranih plantaža. Također, lansiran je i proizvod Bianka Classic BIO i linija funkcionalnih čajeva i napitaka s kavom.

Ovdje su izdvojeni samo neki, u moru dobrih primjera društvene odgovornosti poduzeća Franck. Nedvojbeno je kako poduzeće poduzima i provodi brojne akcije, donacije i programe te samim time stječe posebno mjesto na tržištu te u očima potrošača. Također na razne načine doprinose svim sudionicima svoga poslovanja što je vidljivo na njihovoj web stranici, člancima u medijima i sl. Može se reći kako bi ostala poduzeća trebala proučiti ovaj primjer te uključiti DOP u svoje poslovanje, ukoliko već nisu.

## 4. Upravljanje rizicima

Mnogobrojne odluke donose se kako u poduzećima, tako i u svakodnevnom životu svakoga dana te iste odluke podliježu i širokom rasponu mogućih ishoda kao i vjerojatnosti da će se određeni ishod i dogoditi. Prilikom suočavanja s rizikom postoje dvije strane. S jedne strane, ono može blagotvorno djelovati prilikom donošenja budućih odluka vezanih uz ostvarenje većih ciljeva, pozitivne reputacije kao i podizanja kvalitete. Dok, s druge strane, ono isto tako može znatno ugroziti postizanje određenih ciljeva, imati negativan utjecaj na reputaciju, kao i na financijsko zdravlje te destruktivno djelovati na individualne, organizacijske te procesne mjere performansi. Uzme li se u obzir da je rizik sastavni dio poslovanja svake organizacije, potrebno je dobro poznavati ga te znati adekvatno upravljati njime prilikom donošenja odluka.

„Upravljanje rizicima (risk management), poznato i pod nazivom „upravljanje neizvjesnošću“, moguće je definirati kao sustavan proces koji organizacija slijedi kako bi smanjila vjerojatnost neočekivanih događaja te time pozitivno utjecala na vlastite performanse. Ono uključuje poduzimanje kontinuiranih aktivnosti reduciranja i upravljanja nesigurnostima koje mogu dovesti do ugrožavanja postavljenih organizacijskih ciljeva i planova, s primarnim ciljem održavanja učinkovitosti organizacijskog djelovanja“ (Pinter, 2019.)

### 4.1. Pojam rizika

Može se reći kako se radi o kompleksnom fenomenu, uzme li se u obzir da je rizik sveprisutan te da se proteže kroz sva pitanja života. Prilikom istraživanja i čitanja mnogobrojne stručne i znanstvene literature mogu se pronaći razna objašnjenja na ovo temu. Stoga ne čudi činjenica kako ne postoji jedinstvena definicija kojom bi se moglo obuhvatiti sve složenosti rizika.

„Rizik predstavlja mogućnost nastupa situacije koja se može negativno odraziti na poslovanje, što može dovesti do poremećaja u ostvarivanju ciljeva poduzeća. Postoje razne definicije rizika, međutim zajednički elementi svih definicija su: neodređenost ishoda i potencijalni gubitak kao jedan od mogućih ishoda. Rizik predstavlja vjerojatnost da se ono što se planira neće ostvariti, a izvedeno iz neizvjesnosti budućih događaja. Uz pojam rizika veže se izlaganje opasnosti - u osnovi je percipiran kao negativna pojava. Rizik je stanje u kojem postoji

moгуćnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji oćekujemo ili kome se nadamo. Stoga moųemo reći da bi rizik postojao u financijskom poslovanju mora: biti moųuć, izazivati ekonomsku štetu, biti neizvjestan i biti slućajan” (Deković, Źaja, Smiljćić, 2017.)

Najjednostavnije rećeno rizik predstavlja sinonim za opasnost, odnosno moųućnost ostvarenja negativnih rezultata događaja. Suprotno tomu, šire gledajući, rizik obuhvaća moųućnost drugaćijeg ishoda od onoga koji se oćekuje. Prema Sabolić (2013) rizik se moųe definirati kao jedinica za nesigurnost s obzirom na to da je vezan uz neizvjesnost te da buduće događaje ne moųemo sa sigurnošću predvidjeti. Isto tako moųemo ga statistićki modelirati, odnosno mjeriti te prikazati u obliku vjerojatnosti. Dok je s druge strane sigurnost teško mjerljiva.

Za uoćavanje i identificiranje rizika u poduzećima zaduųen je menadųment. Uz to odgovorni su i za utvrđivanje njegovog potencijalnog utjecaja na poslovanje u budućnosti, ali i na učinkovito upravljanje. Isto tako kako bi povećali sigurnost poslovanja, menadųment umanjuje, izbjegava i prevaljuje razlićite oblike rizika s kojima se susretne. No, neke od njih ipak i prihvaćaju, kako bi ostvarili veću dobit.

Za poduzeće, svaka investicija podrazumijeva određeni stupanj rizika. Ćimbenik koji određuje je li investicija pogodna ovisi o podudaranju poduzetnikova preferiranja rizika inaće. Uz to u obzir se uzima i oćekivani prinos rizika te vrijednosnog papira. Sukladno tome, „odnos prema riziku moųe se klasificirati u tri kategorije ponašanja koje su poznate kao:

- averzija prema riziku (osobe koje ne vole rizik kompenziraju ga tzv. premijom za rizik),
- traųenje rizika (oni koji traųe rizik pronalaze rizićne situacije i spremni su platiti premiju da sudjeluju u rizićnim situacijama) i
- neutralnost prema riziku (osobu nije briga za rizik koji je povezan s moųućim ishodom, brine se samo za oćekivani prinos date investicije)“ (Deković, Źaja, Smiljćić, 2017.)

## **4.2. Vrste rizika**

Prilikom temeljne podjele rizika, javljaju se dvije vrste, a to su:

- Dinamićki, odnosno spekulativni rizici, koji predstavljaju dragovoljno preuzet rizik, odnosno opasnosti te koje umjesto dobiti za moųući ishod imaju i gubitak. No, sa sobom

nose i neke privlačne osobine. Tu poduzetnik nema mogućnost kontrole rizika i njegove razine. Stoga se ovakva vrsta rizika smatra dvoznačnim, s obzirom na to da sa sobom nose i mogućnost dobitka i opasnost gubitka.

- Statički, odnosno čisti rizici, predstavljaju opasnosti koje se javljaju u poslovanju, a koje su neovisne o djelovanju poduzeća. Kod njih je jedini mogući ishod gubitak, odnosno nema mogućnosti dobitka, stoga su oni uvijek neugodni.

Kao primjer dinamičkog rizika možemo uzeti u obzir proširenje postojeće tvornice, a koja sa sobom nosi kako vjerojatnost dobitka, tako i gubitka. Dok, s druge strane, primjer za čisti rizik bio bi vlasnik automobila koji je suočen s rizikom od prometne nesreće.

Nadalje, dinamičke rizike je moguće podijeliti na sljedeće kategorije, a to su: tržišni, kreditni, rizik likvidnosti i operativni, odnosno poslovni rizik. Tako tržišni rizik proistječe iz promijene cijena na financijskim tržištima. Kreditni se, kako i sam naziv kaže, odnosi na neplaćene obveze, odnosno na slavljenje kreditnog rejtinga. Rizik povezan s likvidnosti odnosi se na situaciju u kojoj poduzeće ne raspolaže s gotovim novcem, odnosno kada ima problema s obrtanjem kapitala. Naposljetku, operativni rizik obuhvaća širok spektar opasnosti prilikom uspješnog poslovanja, a to proizlazi iz unutarnjih sustava te procesa, ali i vanjskih događaja.

Čisti, statički ili pogibeljni rizik predstavlja opasnosti koje se pojavljuju u poslovanju, a koje su neovisne o djelovanju poduzetnika. Sukladno tome one mogu nanijeti štetu ili potpuno uništiti određeni pothvat. Takvi rizici se obično pokrivaju osiguranjem te predstavljaju osigurani rizik. Ondje je osiguravatelju omogućena procjena zahtjeva za plaćanje osiguranika, kao i izračun premije. Dakle, potencijalne štete se mogu skoro pa precizno opisati kako bi se procijenila njihova vjerojatnost te se to događa na temelju prošlih podataka kojima poduzeće raspolaže. Suprotno tome, neosigurani rizik predstavlja rijedak rizik koji nema mogućnost izračunavanja svoje vjerojatnosti pojavljivanja te osiguravatelj tu neće prihvatiti preuzimanje takvog rizika. Oni su posljedica fizičkih gubitaka, odnosno štete na imovini poduzeća. Veličina štete nije unaprijed poznata te je ondje jedini mogući ishod gubitak. Poduzeće ima jedino mogućnost nekog oblika gubitka ili štete, odnosno nema odgovarajuće usporedne mogućnosti ostvarenja dobitka.

„Negativne posljedice nastupa rizika su štete ili gubici. Vrste šteta su sljedeće:

- Izravna šteta-općenito vidljiviji, lakše mjerljivi gubici čije se javljanje može očekivati i od kojih je do određene razine moguće osigurati se.
- Neizravne ili posljedične štete-teže mjerljivi gubici od kojih imamo manje mogućnosti osigurati se“ (Karić, 2011.)

Uz sve do sada navedeno, poslovne rizike je moguće klasificirati i kao:

- Tržišne (odnose se na opasnosti koje donosi tržište)
- Imovinske (obuhvaćaju moguće štete i gubitke na imovini)
- Kadrovske (odnose se na štete čiji su uzročnici zaposlenici)
- Potrošačke (predstavljaju naknade štete potrošačima te štete koje su oni prouzročili).

U nastavku će se reći nešto malo više za svaku od prethodno navedenih klasifikacija, kako slijedi. Prema Karić (2011) tržišni rizici obuhvaćaju:

1. poremećaj ponude, što podrazumijeva negativne promjene na tržištu koje se odražavaju na konkurentsku prednost poduzeća, odnosno njegov dugoročni opstanak. Poremećaji gospodarskih uvjeta,
2. poremećaj gospodarskih uvjeta, gdje se pojavljuju inflacija, rast kamatne stope, kao i recesija,
3. pad potražnje, koji podrazumijeva promjene u životnom ciklusu proizvoda, stoga je važno pratiti tržišna kretanja kako bi se pravovremeno uočile promjene te sukladno tome djelovalo,
4. neuspjeh novih proizvoda, kako bi se održavala konkurentnost na tržištu potrebno je lansirati nove proizvode ili prilagoditi postojeće proizvode tržištu na kojemu se posluje.

Nadalje, imovinske rizike moguće je podijeliti na:

1. katastrofalne rizike, koji podrazumijevaju opasnosti djelomičnog ili potpunog uništenja zgrada, opreme ili inventara koji su prouzročeni prirodnim nepogodama, poput potresa, uragana i sl...
2. požare,
3. poplave,



4. provale i poslovne prijevare,
5. te krađe u prodavaonicama.

Treće navedeni, kadrovski rizici obuhvaćaju:

1. krađe od strane zaposlenika, gdje se krađe gotovina, oprema i sl. iz samog poduzeća,
2. smrt glavnog menadžera, smatra se opasnošću za poduzeća koja imaju samo jednog glavnog menadžera,
3. konkurencija od strane bivših zaposlenika, koja podrazumijeva opasnost u smislu da će zaposlenici koristiti stečena znanja i informacije za vođenje vlastitog poduzeća.

Posljednje navedeni, potrošački rizici su sljedeći:

1. povrede potrošača, koje pripadaju i za koje odgovara samo poduzeće,
2. pouzdanost proizvoda, ako proizvod naštetiti kupcu poduzeće plaća velike odštete,
3. kreditni rizik, prisutan prilikom svake prodaje na krediti ili odgode plaćanja, ako kupac odbija platiti nastale obveze ili je spriječen to učiniti.

### **4.3. Upravljanje poslovnim rizicima**

U prethodnom poglavlju navedena je klasifikacija poslovnih rizika, dok će u ovome biti rečeno nešto više o svakom od navedenih.

Sastavni dio svakog poduzetničkog pothvata predstavljaju rizici u poslovanju. Sukladno tome, prilikom svakog pothvata potrebno je utvrditi odnos između mogućih gubitaka i očekivanih efekata, odnosno mogućih događaja. Također je potrebno pronaći način kako smanjiti rizik na najmanju moguću mjeru. Pojednostavljeno rečeno, potrebno je znati upravljati rizicima, ali i shvatiti što su to zapravo rizici te na koji način mogu utjecati na ostvarivanje uspjeha i željenih ciljeva.

„Osnovna pravila koja treba poštovati pri uspostavljanju sustava upravljanja rizicima jesu:

- Postupci menadžmenta ne smiju ograničavati proces preuzimanja rizika kako se ne bi ometao razvitak poslovanja,

- Poslovne funkcije koje preuzimaju rizik moraju biti odvojene od funkcija koje kontroliraju rizik kako se ne bi dovela u pitanje objektivnost u prosudbi o rizicima,
- Upravljanje rizikom treba poticati, a ne prikivati“ (Andrijanić, Gregurek, Merkaš, 2016.)

## 5. Društveno odgovorno poslovanje i upravljanje rizicima

Uzme li se u obzir sve prethodno navedeno, može se reći kako društveno odgovorno poslovanje predstavlja jednu od prednosti poslovnim subjektima koja im može pomoći prilikom ostvarivanja željenih ciljeva, ali isto tako i prilikom upravljanja rizicima. S obzirom na to da DOP predstavlja poslovnu koncepciju, a upravljanje rizicima smatra se dijelom poslovanja njihovim spajanjem dobiva se cjelina koja sa sobom donosi i mnoštvo novih prednosti prilikom poslovanja.

Iako je glavni cilj svakog poduzeća danas profitabilnost, treba imati na umu da se posluje u određenoj društvenoj zajednici te je stoga potrebno i zadovoljiti neke od njihovih očekivanja i pravila. Uz to, svako poduzeće ima i različite zaposlenike koji također imaju različite želje. Zbog toga poduzeće može biti izloženo napadima od strane javnosti ako pokaže nezainteresiranost na prethodno navedeno.

S druge strane, društveno odgovorno poslovanje, sa sobom može donijeti i suprotan učinak. S obzirom na to da uvelike doprinosi dugoročnoj održivosti samog poduzeća, kao što i stvara pozitivne učinke na poslovanje. Praksa društvene odgovornosti poznata je s obzirom na to da je bila sredstvo upravljanja rizicima u multinacionalnim korporacijama, koje su bile napadnute zbog politike prema okolišu i zaposlenicima. Sukladno tome, kompanije su počele uvoditi praksu koja je bila osjetljiva prema okolišu i zajednici. Može se reći kako je sama važnost DOP-a u tome da se provode akcije iznad zakonskih propisa, odnosno da se što više obuhvati rješavanje nekih trenutnih društvenih problema.

Kao takav, DOP je danas jedan od najsnažnijih faktora prilikom nastanka i gradnje brendova te zadovoljnih zaposlenika. „Društvena odgovornost je jedan od ključnih čimbenika koji pomažu poduzećima u osiguravanju dostupnosti kapitala na međunarodnom tržištu, jer istraživanja pokazuju da 86% institucionalnih ulagača u Europi vjeruje da upravljanje rizicima povezanih s društvom i okolišem pozitivno utječe na dugoročno izraženu tržišnu vrijednost tvrtke, a društvenu odgovornost smatraju izrazom kvalitete upravljanja tvrtkom“ (DOP Hrvatska, 2015).

Pojam održivi razvoj veže se uz društveno odgovorno poslovanje. „Održivost je prije svega strateško promišljanje i planiranje usmjereno na stvaranje organizacija koje će kroz duže razdoblje biti sposobne aktivno i pozitivno upravljati svojim utjecajima s ciljem da doprinose razvoju“

(Mateljak, 2017). Bez upravljanja rizicima nemoguće je planirati održivi razvoj. Kako bi se moglo opstati na tržištu, potrebno je konstantno istraživati rizike koji mogu naštetiti željenim ciljevima.

Sudionici na koje se cilja prilikom provođenja društveno odgovornog poslovanja te koje se dodatno želi uključiti u takav način poslovanja su: zaposlenici, kupci, dobavljači, investitori, ali i zajednica u kojoj se posluje. Ako poduzeće ima prepoznatljiv ugled na tržištu manja je mogućnost nastanka nekog od rizika. Npr. smanjena je mogućnost nastanka rizika od neizvršenja ugovora ili mogućnost da se određeni posao neće naplatiti te se upravo takvi primjeri smatraju neposrednim doprinosom DOP-a prilikom upravljanja rizicima.

No, isto tako postoji i ona druga negativna strana, promjena ugleda koja vuče sa sobom i niz negativnih posljedica. Neke od njih su: pad vrijednosti dionica, nelojalni kupci i zaposlenici, smanjena profitabilnost, manjak investicija i slično. Do takvih posljedica dolazi kada poduzeće ne provodi DOP, odnosno kako je već navedeno, kada ne sudjeluje u aktivnostima zajednice. Ukoliko poduzeće odbije uključiti se, dolazi do sve većih vjerojatnosti nastanka rizika, ali i negativnih promjena u poslovanju. Neke od njih su: negativna promjena ugleda, povećanje vremena naplate potraživanja, smanjenje tržišnog ugleda i tome slično, jer upravo ovisno o ugledu poduzeća, ovisi i to kako će se prema njemu odnositi kupci i investitori.

U nastavku će biti riječ o učincima koje izaziva društveno odgovorno poslovanje na poslovne rizike. Prilikom pojave nekog od rizika, poput rizika u lancu opskrbe ili onih vezanih uz proizvod, potrebno je promatrati kao način upravljanja rizicima, odnosno kroz pozitivne aktivnosti koje će smanjiti negativan efekt uslijed pojave istih. Ukoliko se kvalitetno upravlja rizicima, omogućit će se pravovremeno identificiranje postojećih i budućih rizika koji utječu na subjekte i organizaciju kroz provođenje odgovarajućih internih kontrola.

Ljudski resursi imaju glavnu ulogu u razvoju i provođenju društveno odgovornog poslovanja u samoj organizaciji. Razvoj i provođenje DOP-a djeluje kao sustav za podršku zaposlenicima prilikom nastanka i suočavanja s rizicima. Ako organizacija kontrolira vlastito poslovanja vezano uz DOP, olakšano je uočavanje područja rizika. Prema Toyne (2004) neke od taktika su:

- analiziranje politike i procedura organizacije, s ciljem osiguranja konzistentne vrijednosti,
- razvoj internet stranice gdje se kroz primjer objašnjava dobra praksa ili prikazuje promocija iste prilikom sastanka sa zaposlenicima i dobavljačima,

- radionice povezivanja zaposlenika i dobavljača, čija je svrha istraživanje rizika,
- uključivanje zaposlenika u vođenje organizacije i poslova,
- provedba upitnika s ciljem povratnih informacija od strane zaposlenika, dobavljača i klijenata s ciljem uvida djelovanja poduzeća u skladu s postavljenim i željenim vrijednostima.

## **6. Istraživanje – Društveno odgovorno poslovanje**

Praktični dio rada proveden je kroz anketu, u kojoj je sudjelovalo ukupno 45 osoba. Osobe za sudjelovanje u anketi izabrane su slučajnim odabirom te su joj pristupili različiti uzrasti. U narednim poglavljima bit će prikazani rezultati ankete. Spomenutih 45 ispitanika odgovaralo je na osamnaest navedenih pitanja. Postavljena pitanja bila su otvorenog i zatvorenog tipa, također neka su bila označena kao obavezna, dok je nekoliko njih nije. Pitanjima je obuhvaćeno poznavanje pojma društveno odgovorno poslovanje, poduzeća koja provode DOP, iskazivanje mišljenja i stavova po tom pitanju i sl. Cjelokupna pitanja i odgovori navedeni su u nastavku.

### **6.1. Ciljevi istraživanja**

Ciljevi koji se žele ostvariti kroz primjenu metode istraživanja anketom su:

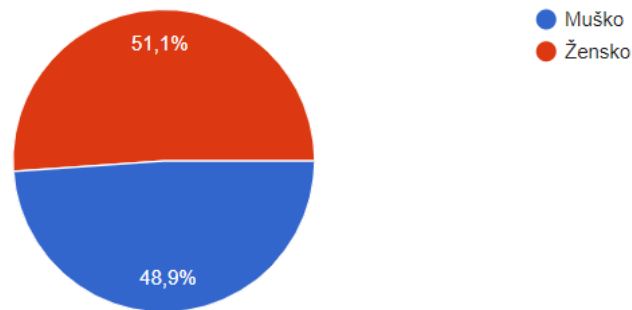
- Ispitati poznavanje ispitanika o pojmu društveno odgovornog poslovanja
- Ispitati prema njihovom mišljenju značenje navedenog pojma
- Ispitati poznavanje poduzeća koja provode DOP
- Ispitati stavove ispitanika vezano za DOP kao dobru praksu poslovanja
- Ispitati provode li poduzeća zaposlenik ispitanika DOP
- Potaknuti ispitanike da objasne na koji način to čine, ukoliko su potvrdno odgovorili
- Ispitati mišljenje ispitanika glede uvođenja DOP-a u poslovanje
- Potaknuti ispitanike da navedu prednosti takvog djelovanja
- Ispitati stavove ispitanika vezano za provođenje DOP-a u hrvatskim poduzećima
- Potaknuti ispitanike da navedu poduzeće koje je dobar primjer provedbe DOP-a
- Ispitati mišljenje ispitanika po pitanju DOP-a kao obvezne prakse ili stvari izbora
- Ispitati ispitanike za mišljenje o DOP-u s obzirom na koronavirus.

## 6.2. Rezultati istraživanja

Za potrebe pisanja ovog diplomskog rada, osmišljena je i provedena anonimna anketa. Anketa je kreirana preko Google obrasca i podijeljena s odabranom skupinom ljudi. U nastavku slijedi prikaz i pojašnjenja svakog navedenog pitanja.

Spol

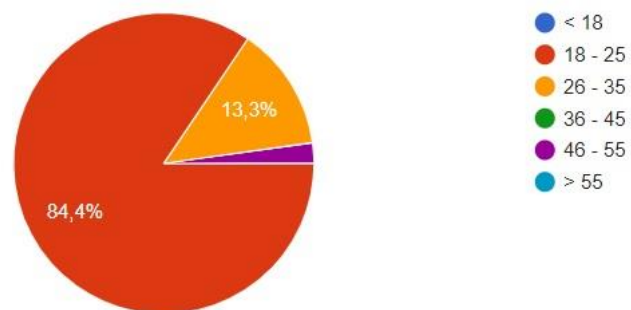
45 odgovora



Slika 2. Spol ispitanika, Izvor: Autor

Starosna dob

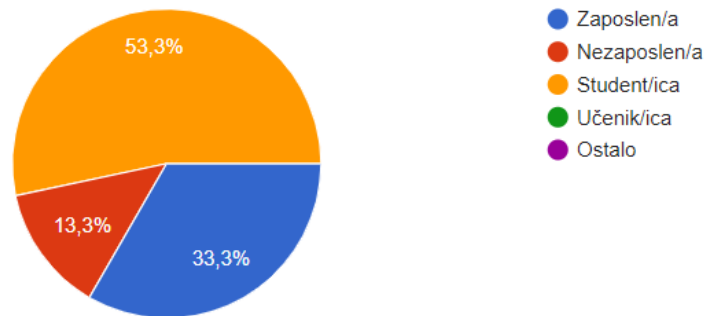
45 odgovora



Slika 3. Starosna dob ispitanika, Izvor: Autor

## Radni status

45 odgovora

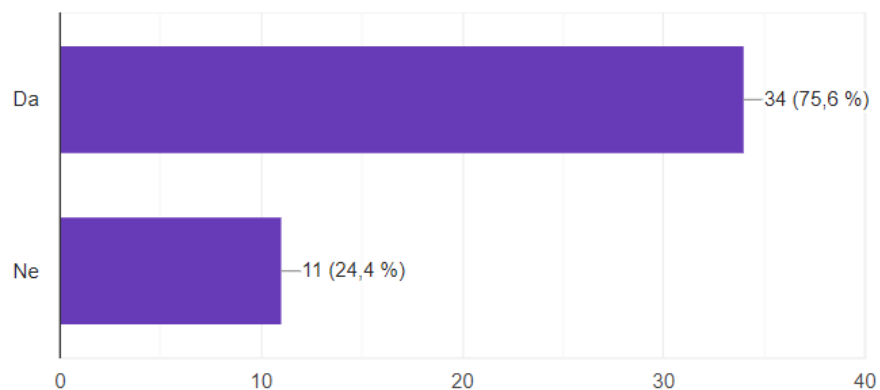


Slika 4. Radni status ispitanika, Izvor: Autor

Iz navedenog grafikona se može zaključiti kako su anketi pristupili i muškarci i žene. Starosna dob je raširena, kreće se od 18 do 55 godina. No, kako je i vidljivo, najviše je zastupljena grupa od 18 do 25 godina. Također među ispitanicima prevladavaju studenti, ali i zaposlene osobe.

## Jeste li upoznati sa pojmom društveno odgovornog poslovanja (DOP)?

45 odgovora



Slika 5. Poznavanje pojma DOP-a, Izvor: Autor



Možete li nabrojati njih nekoliko ...

20 odgovora



A screenshot of a scrollable list of responses. The list contains nine entries, each in a light gray box. The entries are: 'Dm, Ikea', 'Cedevita, Croatia Osiguranje, Kaufland, Podravka', 'Istraživač d.o.o', 'DM, Lidl, Podravka, IKEA', 'Vinkoprom', 'Dm, Lidl', 'Dm, Muller, Ina', 'DM', and 'Ne poznajem poduzeća'. A vertical scrollbar is visible on the right side of the list.

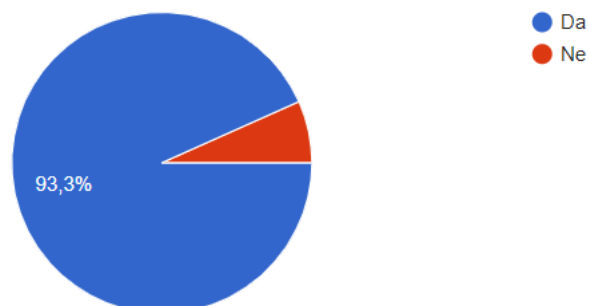
|  |
|--|
| Dm, Ikea   |
| Cedevita, Croatia Osiguranje, Kaufland, Podravka |
| Istraživač d.o.o                                 |
| DM, Lidl, Podravka, IKEA                         |
| Vinkoprom  |
| Dm, Lidl   |
| Dm, Muller, Ina                                  |
| DM   |
| Ne poznajem poduzeća                             |

Slika 6. Primjeri poduzeća koja provode DOP, Izvor: Autor

Većina ispitanika upoznata je s pojmom društveno odgovorno poslovanje, njih čak 75,6%. Sukladno tome odgovorili su i na sljedeće neobvezno pitanje gdje je bilo potrebno navesti poduzeća koja provode DOP. Kako je vidljivo većina njih prepoznaje i navodi DM za primjer.

Smatrate li DOP dobrom praksom poslovanja? (vjerujete da takva poduzeća bolje posluju, imaju zadovoljnije zaposlenike, kupce i ostale sudionike, bolju poziciju na tržištu i sl.)

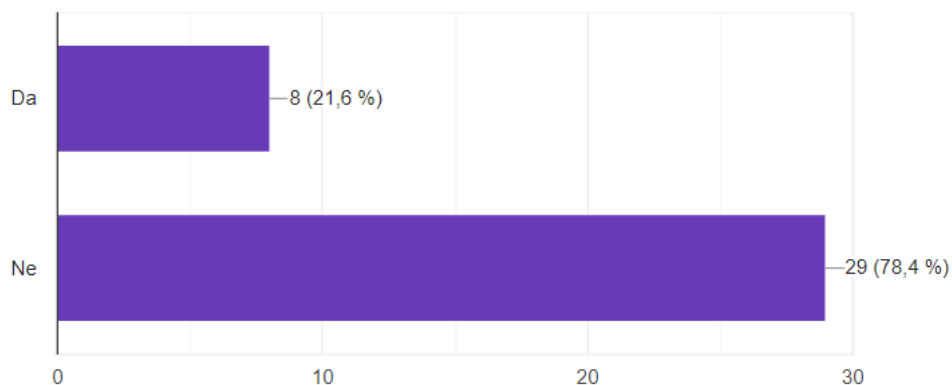
45 odgovora



Slika 7. DOP kao dobra praksa poslovanja, Izvor: Autor

Provodi li možda poduzeće u kojem ste zaposleni DOP?

37 odgovora



Slika 8. DOP u poduzećima zaposlenih, Izvor: Autor

Skoro svi zaposlenici, njih 93,3%, odgovorilo je potvrdno te smatra društveno odgovorno poslovanje dobrom praksom poslovanja. Vjeruju da takva poduzeća bolje posluju, imaju zadovoljnije zaposlenike, kupce itd... Sljedeće pitanje je također bilo neobvezno te je na njega odgovorilo 37 ljudi, gdje je njih 78,4% navelo kako poduzeća u kojima rade na provodi DOP, dok je njih 21,6 % navelo suprotno, odnosno kako poduzeće u kojem su zaposleni provodi DOP.

Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdnim odgovorom, molim Vas da objasnite na koji način to radite?

6 odgovora

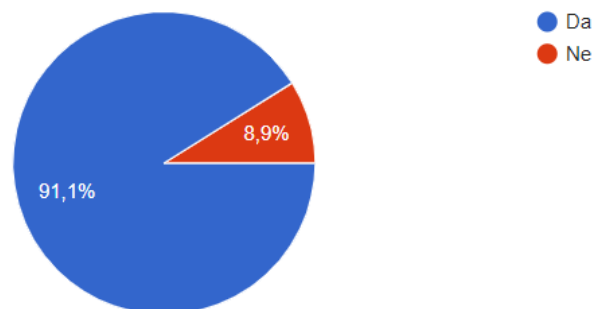
|   |
|---|
| Nakon Petrinjskog potresa donirali smo crijep oštećenim ljudima.  |
| Poštivanje zakona, redovne plaće, isplate stimulacija, Donacije, za vrijeme Corone na raspolaganje dali vozila za prijevoz hrane javne kuhinje... |
| Brigom o zaposlenima, odvajanjem otpada   |
| Financijska i pomoć široj zajednici (donacije)  |
| Sve se radi u skladu sa propisanim zakonima, poštuje se zaposlenike , poštuju se kupci itd.   |
| -   |

Slika 9. Način provedbe DOP-a u poduzeću, Izvor: Autor

Na navedeno pitanje odgovorio je mali broj ispitanika, samo njih 6, gdje su naveli način na koji poduzeće u kojemu su zaposleni provodi DOP. Kako je vidljivo sve se odnosi na pozitivne primjere, od donacija za vrijeme potresa, financijske pomoći, brige o zaposlenicima do poštivanja zakona.

Smatrate li da bi sva poduzeća trebala ukomponirati DOP u svoje poslovanje?

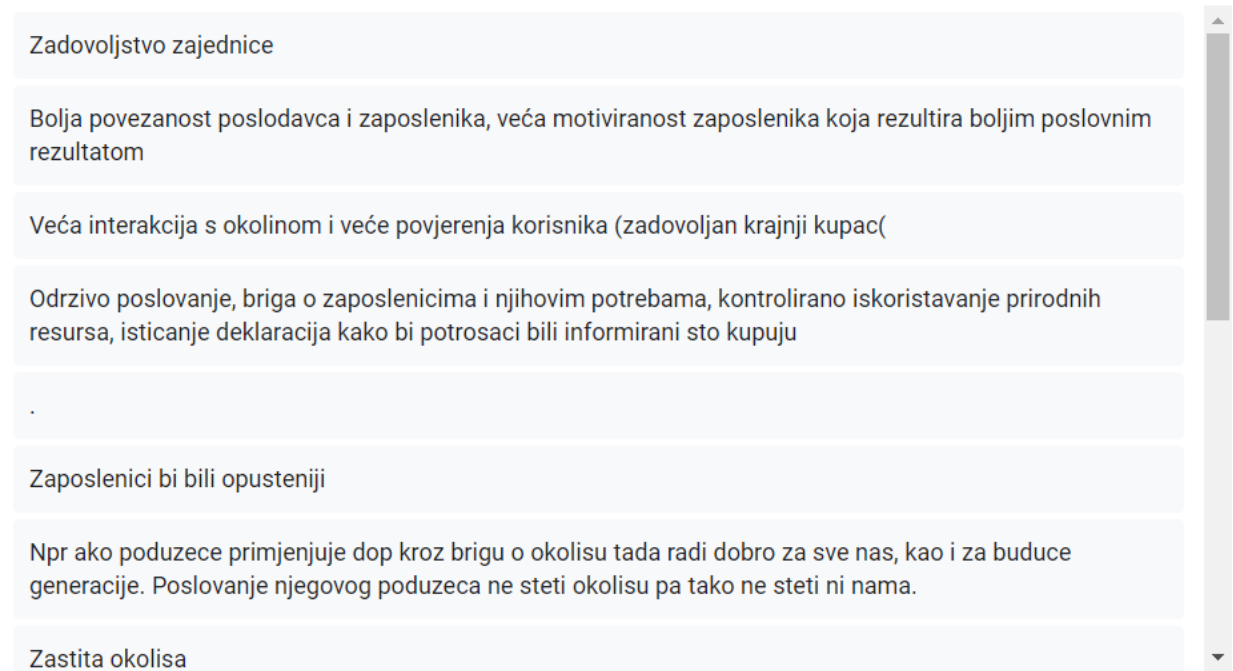
45 odgovora



Slika 10. Uvođenje DOP-a u poslovanje, Izvor: Autor

Možete li navesti neku prednost takvog djelovanja? (prema Vašem osobnom mišljenju)

18 odgovora



Zadovoljstvo zajednice

Bolja povezanost poslodavca i zaposlenika, veća motiviranost zaposlenika koja rezultira boljim poslovnim rezultatom

Veća interakcija s okolinom i veće povjerenja korisnika (zadovoljan krajnji kupac)

Održivo poslovanje, briga o zaposlenicima i njihovim potrebama, kontrolirano iskoristavanje prirodnih resursa, isticanje deklaracija kako bi potrošači bili informirani što kupuju

.

Zaposlenici bi bili opusteniji

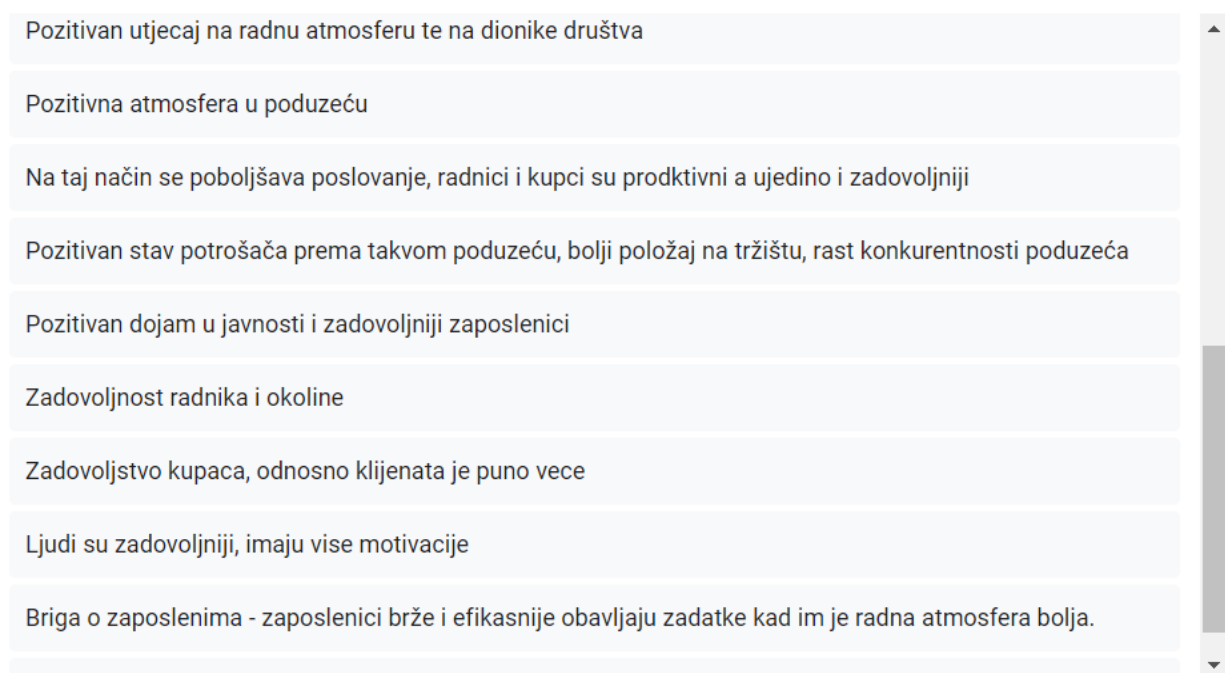
Npr ako poduzeće primjenjuje dop kroz brigu o okolišu tada radi dobro za sve nas, kao i za buduće generacije. Poslovanje njegovog poduzeća ne šteti okolišu pa tako ne šteti ni nama.

Zastita okolis

Slika 11. Prednost DOP-a, Izvor: Autor

Možete li navesti neku prednost takvog djelovanja? (prema Vašem osobnom mišljenju)

18 odgovora



Pozitivan utjecaj na radnu atmosferu te na dionike društva

Pozitivna atmosfera u poduzeću

Na taj način se poboljšava poslovanje, radnici i kupci su produktivni a ujedino i zadovoljniji

Pozitivan stav potrošača prema takvom poduzeću, bolji položaj na tržištu, rast konkurentnosti poduzeća

Pozitivan dojam u javnosti i zadovoljniji zaposlenici

Zadovoljnost radnika i okoline

Zadovoljstvo kupaca, odnosno klijenata je puno veće

Ljudi su zadovoljniji, imaju više motivacije

Briga o zaposlenima - zaposlenici brže i efikasnije obavljaju zadatke kad im je radna atmosfera bolja.

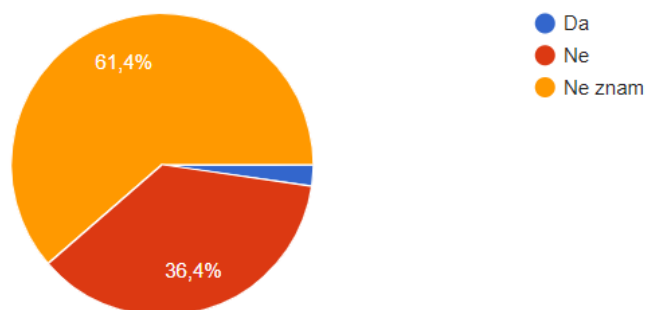
Slika 12. Prednost DOP-a, Izvor: autor

Većina ispitanika, njih 91,1% smatra kako bi se trebalo uvesti DOP u svoje poslovanje. Dok, s druge strane, njih 8,9% smatra kako se ne bi trebalo. Nadalje je bilo postavljeno neobvezno pitanje vezano za osobno mišljenje o prednosti DOP-a. Odgovori su vrlo slični, većinom se odnose na zadovoljstvo radnika i kupaca, pozitivan dojam u javnosti te atmosfera u poduzeću, zaštita okoliša i sl.

Smatrate li da dovoljan broj hrvatskih poduzeća provodi društveno odgovorno poslovanje?



44 odgovora

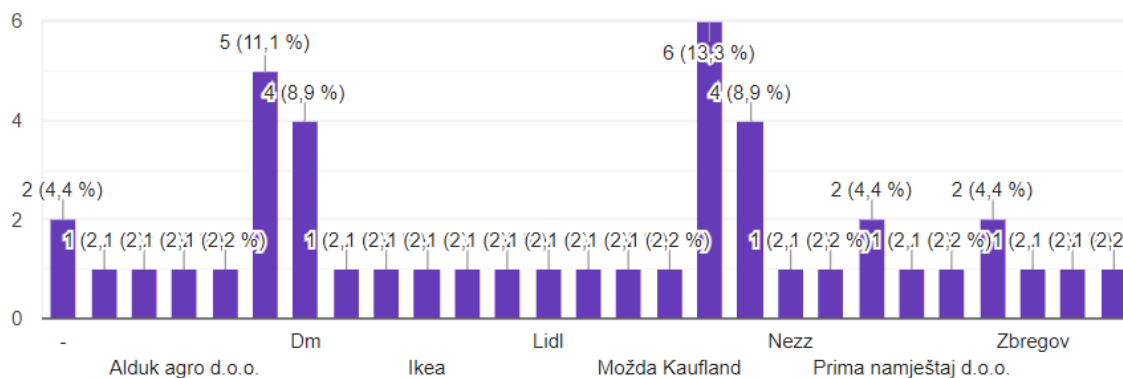


Slika 13. Hrvatska poduzeća i DOP, Izvor: Autor

Koje poduzeće biste izdvojili po tom pitanju, odnosno kao dobar primjer provedbe DOP-a?



45 odgovora

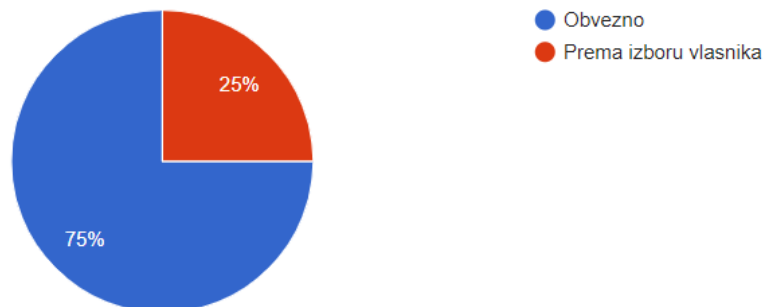


Slika 14. Primjeri poduzeća, Izvor: Autor

Na pitanje „Smatrate li da dovoljan broj hrvatskih poduzeća provodi društveno odgovorno poslovanje?“, 61,4% ispitanika izjavilo je kako ne zna, 36,4% je potvrdno odgovorilo, dok su ostali naveli ne kao odgovor. Nadalje, poduzeća koja su izdvojili kao dobar primjer provedbe DOP-a su u velikoj mjeri DM i Kaufland, zatim Lidl, Ikea te Prima.

Smatrate li da bi društveno odgovorno poslovanje trebalo postati obveznom praksom u poslovanju ili i dalje ostati izborom vlasnika poduzeća?

44 odgovora

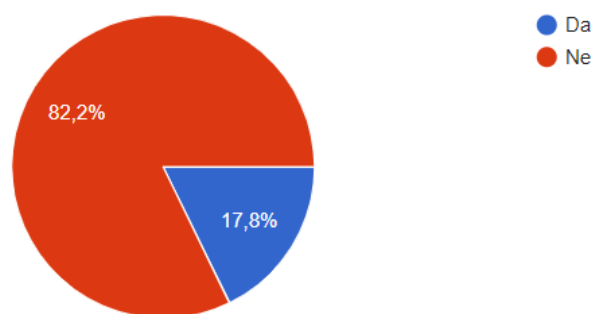


Slika 15. DOP kao obvezna praksa poslovanja, Izvor: Autor

Prema odgovorima ispitanika njih 75% smatra kako bi društveno odgovorno poslovanje trebalo postati obveznom praksom poslovanja, dok njih 25% smatra kako bi to i dalje trebalo ostati prema izboru vlasnika.

S obzirom na situaciju vezanu uz koronavirus, postoje sjajne akcije poduzeća diljem Hrvatske i njihov doprinos odgovoru na novonastalu situaciju. Jeste li čuli za neku od njih?

45 odgovora



Slika 16. Poduzeća u koronavirusu, Izvor: Autor

Ukoliko jeste, molim Vas da navedete primjer poduzeća ili akcije koju ste upamtili...

7 odgovora

Nošenje maski u trgovinama, pridržavanje razmaka .....

Donacija sredstava osječkom KBC-u za nabavu respiratora od strane osječkih tvrtki Saponia i Kandit

Poduzeće vinkoprom dalo svoja vozila i zaposlenike na raspolaganje za prijevoz hrane za javnu kuhinju

Lidl

Hrvatska pošta donirala je respirator bolnici

Rad od kuće, skraćeno/fleksibilnije radno vrijeme ...

-

Slika 17. Primjeri poduzeća ili akcija u koronavirusu, Izvor: Autor

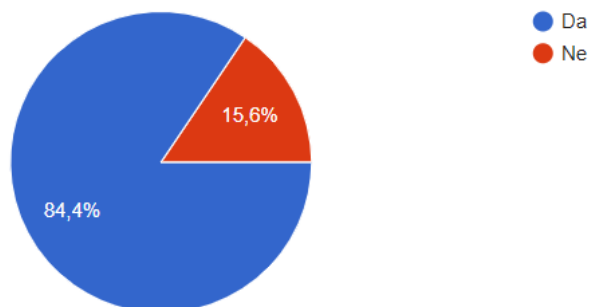
S obzirom na situaciju vezanu za koronavirus, u medijima su se znali pojaviti natpisi i primjeri poduzeća koja pomažu kroz razne akcije, donacije i sl. No, izgleda kako to nije bilo dovoljno popraćeno te je stoga mali broj ispitanika čuo za neki od primjera, njih tek 17,8%. Kao primjeri navedeno je doniranje sredstava osječkom KBC-u, vozila i zaposlenici za prijevoz hrane, respiratori itd...



Vidite li situaciju sa koronavirusom kao dodatan primjer poduzećima da se istaknu kroz poduzete akcije?



45 odgovora



Slika 18. Koronavirus kao prilika za istaknut se, Izvor: Autor

Na pitanje „Vidite li situaciju s koronavirusom kao dodatan primjer poduzećima da se istaknu kroz poduzete akcije?“ većina ispitanika je odgovorila potvrdnim odgovorom, odnosno njih 84,4%. Nekolicina njih, 15,6%, to ne smatra. Stoga se može reći kako je to zbija bila dobra prilika poduzećima da učine nešto dobro te se na taj način promoviraju u javnosti, ostanu zapamćeni i skrenu pažnju na sebe i svoje poslovanje.

Prema podacima i odgovorima dostupnim nakon provedene ankete, može se zaključiti kako su ispitanici donekle upoznati s pojmom društveno odgovornog poslovanja. Može se pretpostaviti da su tome doprinijeli i odgovori studenata koji su o tome učili nešto na fakultetu, u većoj ili manjoj mjeri. S obzirom na to kako je DOP postao sve više popularan te negdje i uobičajena praksa poslovanja, očekivani su puno bolji odgovori u anketi. Svakako je bilo zanimljivo provjeriti i čuti mišljenja ispitanika vezano uz primjer poduzeća, kao i same prednosti društveno odgovornog poslovanja. Ondje se može zaključiti kako postoji okvirno mišljenje, vezano za to da doprinosi zaštiti okoliša, radnoj atmosferi, zadovoljnim zaposlenicima i kupcima. No, valja napomenuti kako je provođenje DOP-a u poslovanju i puno više od toga, čemu svjedoči sve prethodno napisano.

## 7. Zaključak

U radu je obuhvaćen pregled društveno odgovornog poslovanja, kao i načini upravljanja rizikom. Kako bi poduzeća zadržala svoje postojeće, ali i pridobila nove potrošače ovisni su neprestano prilagođavati svoje poslovne prakse. Jedan od razloga je i taj kako bi se dobro nosili s promjenama i dinamičnim uvjetima poslovanja, kao i sve većom i brojnijom konkurencijom. Kada se poduzeće nađe u fokusu, pod povećalom i budnim okom javnosti, potrebno je osmisliti poslovnu strategiju ovisno o prepoznatim potrebama potrošača. Informiranost potrošača dovodi do toga da se robne marke ne biraju na temelju proizvođača, kako je nekada bilo, već na temelju njegove pažnje posvećene društvu, prirodi i zaposlenima, odnosno društvenoj odgovornosti. Iako je društvena odgovornost prisutna u poslovanju duži period, još uvijek ne postoji zasebno kao skupina aktivnosti koja bi poboljšala ugled tvrtke, gledajući na to kao dodatnu aktivnost odnosa s javnošću. Čini se kako postoji manjak interesa za DOP s obzirom na njegov cikličan karakter. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) smatra se poslovnom odgovornošću, odnosno aktivnošću organizacije u pogledu nekoliko spektara: ekoloških, etičkih, socijalnih i ekonomskih. Akcije koje smanjuju negativan utjecaj poduzeća na navedene spektre mogu se smatrati i načinom upravljanja rizikom. Sam koncept društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj je i dalje na dobrovoljnoj razini. DOP je također koncept koji jamči sigurnost svim sudionicima u poslovanju poduzeća. Svakako treba spomenuti i značajnu ulogu DOP-a prilikom ostvarivanja uspješnih poslovnih rezultata, ali i konkurentske prednosti poduzeća. Brojne organizacije zasnivaju svoj uspjeh na konceptu društveno odgovornog poslovanja. Odnosno, na partnerskom odnosu sa svim interesno utjecajnim sudionicima, od kupaca, dobavljača, države, do lokalne zajednice i sl.

Upravljanje rizicima poznato je i pod nazivom upravljanje neizvjesnošću. Može se reći kako se radi o kompleksnom fenomenu, uzme li se u obzir da je rizik sveprisutan te da se proteže kroz sva pitanja života. Stoga ne čudi činjenica kako ne postoji jedinstvena definicija kojom bi se moglo obuhvatiti sve složenosti rizika. Uzme li se u obzir da je rizik sastavni dio poslovanja svake organizacije, potrebno je dobro poznavati ga te znati adekvatno upravljati njime prilikom donošenja odluka. Najjednostavnije rečeno rizik predstavlja sinonim za opasnost, odnosno mogućnost ostvarenja negativnih rezultata nekog događaja. Nakon općenitog dijela, gdje je obrađeno definiranje pojma upravljanje rizika, kao i sam pojam rizik, nadalje su navedene podjele

rizika. Tako postoje dvije glavne podjele koju čine dinamički i statički rizici, a sve ostale manje podjele navedene su nadalje, gore u radu.

U predzadnjem dijelu rada, nalazi se anketa koja je provedena anonimno i na dobrovoljnoj razini među izabranim sudionicima. Gdje su postavljena pitanja vezana uz poznavanje pojma DOP-a, prepoznavanje dobrih primjera, navođenje prednosti takvog oblika poslovanja, iznošenje mišljenja po pitanju treba li koncept biti obvezan ili i dalje na dobrovoljnoj razini i sl. Također su postavljena pitanja i za one zaposlene sudionike, gdje se pokušalo saznati provodi li poduzeće u kojemu su zaposleni društveno odgovorno poslovanje te na koji način to čini. S obzirom na još uvijek prisutan koronavirus, našlo se i nekoliko pitanja vezano uz tu temu. Poznaju li primjer poduzeća koje je obavilo neki oblik donacije ili akcije, na koji način je to učinilo te je li upravo koronavirus još jedna od prednosti za poduzeća glede provođenja DOP-a.

## Popis literature

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Čižmek Vujnović, O. i Vlašić, G. (2014) *Društveno odgovorno poslovanje*. Školska knjiga: Zagreb
2. Deković, Ž., Žaja, J. i Smiljčić, I. (2017) *Rizik i financijski menadžment*. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku
3. Dević, N.. (2011) *Problemi sa lošom praksom društveno odgovornog poslovanja*. Dostupno na: [<http://www.cqm.rs/2011/2/pdf/11.pdf>] (pristupljeno: 12.08.2021.)
4. DOP Dobra Hrvatska. (2015) *Što je društveno odgovorno poslovanje?* Dostupno na: [<http://odgovorno.hr/o-dop-u-strucno/sto-je-to-drustveno-odgovorno-poslovanje/>] (pristupljeno: 12.08.2021.)
5. Franck.eu (2020) *Franck donacijama u kavi i čaju pruža podršku službama koje se bore protiv epidemije i posljedica potresa*. Dostupno na: [<https://www.franck.eu/hr/novosti/franck-donacijama-u-kavi-i-caju-pruza-podrsku-službama-koje-se-bore-protiv-epidemije-i-posljedica-potresa/>] (pristupljeno: 01.09.2021.)
6. Franck.eu (2019) *Franck izvješće o održivosti*. Dostupno na: [[https://www.franck.eu/media/uploads/Franck\\_izvjesce\\_o\\_odrzivosti.pdf](https://www.franck.eu/media/uploads/Franck_izvjesce_o_odrzivosti.pdf)] (pristupljeno: 01.09.2021.)
7. Karić, M. (2011) *Uvod u menadžment rizika*. Ekonomski fakultet u Osijeku
8. Kotler, P., Lee, N. (2009) *DOP - Društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P.
9. Golja, T. (2016) *Društveno odgovorno poslovanje*. Dostupno na: [[http://www.civilnodrustvo-istra.hr/images/uploads/files/DOP\\_Tea\\_Golja.pdf](http://www.civilnodrustvo-istra.hr/images/uploads/files/DOP_Tea_Golja.pdf)] (pristupljeno: 12.08.2021.)
10. Matelj, D.. (2017). *Ignoriranje održivosti otvara mnoge rizike za poduzeća*. Poslovni dnevnik. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/poduzetnik/ignoriranje-odrzivostiotvara-mnoge-rizike-za-poduzeca-334331>
11. Bijakšić, S., i Jelčić, S., (2011) *Uloga društvene odgovornosti i zelenog marketinga u suvremenom gospodarstvu*. Dostupno na: [<http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202011/121-Q11-195.pdf>] (pristupljeno: 10.07.2021.)

12. Pinter, D. (2019) *Upravljanje rizicima: Ključ defenzive i ofenzive opskrbnog lanca*. Dostupno na: [<https://repositorij.efos.hr/islandora/object/efos:2816>] (pristupljeno: 11.07.2021.)
13. Sabolić, D. (2013) *Rizik i nesigurnost I. Rizik i njegovo mjerenje; sklonost ka riziku*. Dostupno na: [[https://bib.irb.hr/datoteka/629658.Inzeko10a\\_Rizik\\_i\\_nesigurnost\\_I\\_130511.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/629658.Inzeko10a_Rizik_i_nesigurnost_I_130511.pdf)] (pristupljeno: 11.07.2021.)
14. Toyne, P.. (2004) *How CRS can help managerisk?* Dostupno na: <https://www.management-issues.com/opinion/1943/how-csr-can-help-managerisk/>
15. Van de Ven B. (2008) *An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility*. Dostupno na: [<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=13&sid=9c0ebb08-c8c3-4f098a3606ace73f22f4%40sessionmgr10&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=34660388>] (pristupljeno: 10.07.2021.)
16. Quien, M. (2012) *Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj*. Dostupno na: [<https://hrcak.srce.hr/130205>] (pristupljeno: 12.08.2021.)

## Tablica slika

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. povijesne promjene promišljanja o odgovornosti za poslovanje poslovne organizacije<br>Izvor: izrada autora prema Alfirević, Pavić, Vujnović i Vlašić, 2014..... | 7  |
| Slika 2. Spol ispitanika, Izvor: Autor.....  | 23 |
| Slika 3. Starosna dob ispitanika, Izvor: Autor .....   | 23 |
| Slika 4. Radni status ispitanika, Izvor: Autor .....   | 24 |
| Slika 5. Poznavanje pojma DOP-a, Izvor: Autor .....  | 24 |
| Slika 6. Primjeri poduzeća koja provode DOP, Izvor: Autor .....  | 25 |
| Slika 7. DOP kao dobra praksa poslovanja, Izvor: Autor.....  | 26 |
| Slika 8. DOP u poduzećima zaposlenih, Izvor: Autor .....   | 26 |
| Slika 9. Način provedbe DOP-a u poduzeću, Izvor: Autor.....  | 27 |
| Slika 10. Uvođenje DOP-a u poslovanje, Izvor: Autor .....  | 27 |
| Slika 11. Prednost DOP-a, Izvor: Autor .....   | 28 |
| Slika 12. Prednost DOP-a, Izvor: autor .....   | 29 |
| Slika 13. Hrvatska poduzeća i DOP, Izvor: Autor.....   | 30 |
| Slika 14. Primjeri poduzeća, Izvor: Autor .....  | 30 |
| Slika 15. DOP kao obvezna praksa poslovanja, Izvor: Autor.....   | 31 |
| Slika 16. Poduzeća u koronavirusu, Izvor: Autor .....  | 31 |
| Slika 17. Primjeri poduzeća ili akcija u koronavirusu, Izvor: Autor .....  | 32 |
| Slika 18. Koronavirus kao prilika za istaknut se, Izvor: Autor.....  | 33 |