

# Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poduzeća XY

---

**Petravić, Ema**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:645150>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-02**

*Repository / Repozitorij:*

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



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

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**EMA PETRAVIĆ**

**ODRŽIVI USPJEH I UPRAVLJANJE RIZICIMA**  
**PODUZEĆA XY**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij  
Financijski menadžment**

**EMA PETRAVIĆ**

**ODRŽIVI USPJEH I UPRAVLJANJE RIZICIMA  
PODUZEĆA XY**

**Mentor:**

**dr. sc. Josip Kereta, prof v.š.**

**Naziv kolegija:**

**FINANCIJSKI RIZICI**

**Studentica:**

**Ema Petravić**

**JMBAG:**

**0234046920**

# SADRŽAJ

1	UVOD .....	3
2	ODRŽIVI USPJEH .....	5
2.1	Koncept održivog razvoja.....	5
2.2	Društvena, okolišna i gospodarska dimenzija održivosti .....	7
2.2.1	Društvena dimenzija.....	8
2.2.2	Ekološka dimenzija .....	9
2.2.3	Gospodarska dimenzija .....	10
2.3	Ciljevi održivog razvoja .....	12
3	TEORIJSKE POSTAVKE RIZIKA.....	14
3.1	Vrste rizika .....	15
3.1.1	Prenosivi i neprenosivi rizici.....	16
3.1.2	Poslovni rizici.....	16
3.2	Sustav prepoznavanja i upravljanja rizicima .....	18
3.2.1	Standardi rizika .....	20
3.2.2	Proces upravljanja rizicima .....	21
3.3	Metode upravljanja rizicima.....	24
3.4	ISO norma.....	25
3.4.1	ISO 9001 i upravljanje rizicima .....	26
4	UPRAVLJANJE RIZICIMA ZVIJEZDA PLUS D.O.O. ....	28
4.1	Povijest Zvijezda plus d.o.o.....	29
4.2	Proizvodi i brandovi .....	29
4.3	Kvaliteta, okoliš i društvena odgovornost .....	31
4.3.1	Kvaliteta poslovanja .....	31
4.3.2	Zaštita okoliša .....	32
4.3.3	Društveno odgovorno poslovanje.....	33
4.4	Rizici u poslovanju Zvijezda plus d.o.o. ....	34
4.4.1	Rizik industrije .....	34
4.4.2	Rizik konkurencije .....	34

4.4.3	Rizik prodaje .....	35
4.4.4	Tehnološki rizik.....	36
4.4.5	Rizik promjene tečaja.....	37
4.4.6	Rizik likvidnosti .....	37
4.4.7	Rizik promjena kamatne stope .....	38
5	USPJEH POSLOVANJA ZVIJEZDA D.D. S PODUZEĆIMA AGROKOR KONCERNA.....	39
6	ZAKLJUČAK .....	42
7	IZJAVA.....	44
8	POPIS LITERATURE .....	45
8.1	Knjige i radovi .....	45
8.2	Članci.....	46
8.3	Internetski izvori.....	46
9	POPIS SLIKA I TABLICA.....	48
10	ŽIVOTOPIS .....	49

## **SAŽETAK**

Održivi uspjeh u poslovanju poduzeća je vrlo bitan faktor u dvjema glavnim kategorijama: utjecaj poslovanja na okoliš i na društvo te je cilj takvog poslovanja pozitivno utjecanje na ta dva područja. Ukoliko se izbjegavaju, odnosno ukoliko se ne preuzima odgovornost dolazi do onečišćenja okoliša i nepravde. Održivost također potiče i poslovne uspjehe. Po pitanju upravljanja rizicima ovisi cjelokupna održivost i poslovanje poduzeća. S toga, poduzeće treba biti kompatibilno sa sustavom upravljanja kvalitete. Kao primjer poduzeća za održivost uspjeha i upravljanja rizicima, izabrano je poduzeće Zvijezda plus d.o.o.

Ključne riječi: društvo, održivost, okoliš, upravljanje rizicima, uspjeh

## **ABSTRACT**

Sustained success in a company's operations is a very important factor in two main categories: the impact of business on the environment and society, so the goal is to positively influence these two areas. If they are avoided or responsibility is not taken, environmental pollution and injustice occur. Sustainability also contribute to the success of the business. The entire viability and business of the company depends on risk management. With that, the company should be compatible with the quality management system. The company Zvijezda d.o.o. was chosen as an example of a company for sustainability of success and risk management.

Key words: environment, risk management, society, success, sustainability

## **1 UVOD**

Cilj ovog rada je objasniti ulogu održivog uspjeha i upravljanje rizicima u poduzeću, također drugi cilj rada je primjeniti te pojmove na izabrano poduzeće. Kako bi se ostvarili navedeni ciljevi bilo je potrebno prikupiti podatke te proučiti teoriju, pribaviti literaturu održivog uspjeha i literaturu za rizike, koja je iznesena na kraju rada navedenih u literaturi. Naime, bilo je potrebno i proučiti samu teoriju navedenog poduzeća.

Postavljena su tri temeljna pitanja u radu:

- 1: U kojoj mjeri Zvijezda d.o.o. učvršćuje svoju poziciju na tržištu?
- 2: Koliko je društveno odgovorno poslovanje doprinjelo poslovanju Zvijezde d.o.o.?
- 3: Postoji li budućnost Zvijezde pripajanjem Fortenovoj grupi?

U drugom poglavlju ovoga rada definira se održivi uspjeh, održivi razvoj, što je zapravo održivost i na što se odnosi, kada i kako je nastao, analizirano je u ovome radu. Kako bi cilj održivog uspjeha bio postignut, potrebno je zadovoljiti tri kategorije: gospodarsku, društvenu i ekološku dimenziju. Navedene dimenzije ne mogu djelovati jedna bez druge, što znači da su one međusobno povezane. Društveno-okolišna dimenzija trebala bi biti prilagodljiva za zajednice, glavni zadatak je uvažiti osjetljivost okoliša. Gospodarsko – okolišna dimenzija odnosi se na ekonomski rast kako bi se očuvali prirodni resursi, dok se gospodarsko – društvena dimenzija odnosi na ravnomjerni ekonomski rast poduzeća. Održivi uspjeh se može objasniti i proučavati sa više gledišta i s obzirom na to nastalo je više pristupa i teorija, s toga je održivi uspjeh zapravo složeni koncept te je također jako važan jer može potaknuti poslovni uspjeh. Tvrtke koje posluju održivo rastu brže i imaju veći broj zaposlenih. U ovom radu također su sagledani i aspekti održivog razvoja te i njihova međusobna povezanost koncepta.

U trećem poglavlju ovoga rada definiraju se teorijske postavke rizika. Obzirom da postoje elementarne (prirodne) nepogode iz okoline kao što su: poplave, potresi, požari oni se isto smatraju rizicima, ali to su rizici na koje poduzeće ne može utjecati. Poduzeće mora pravodobno reagirati i poznavati različite rizike, prepoznati prilike i prijetnje koji utječu na poslovanje, kako bi učinci na poduzeće bili pozitivni. Rizici povoljno i nepovoljno utječu na poslovanje, s toga je vrlo važno kvalitetno njima upravljati.



U radu je obrađen sam pojam rizika, vrste poslovnih rizika koji se dijele na unutarnje i vanjske, prenosivi i neprenosivi rizici, njegove metode i standardi rizika, te sami proces upravljanja rizicima koji sadrži identifikaciju, analizu i procjenu rizika.

Svako poduzeće se susreće sa rizicima u svom poslovanju te mora primjenjivati održivi uspjeh i mora upravljati svojim rizicima. Kvaliteta poslovanja, zaštita okoliša, društvena odgovornost, povijest, teorija te njezini rizici teorija promatrani su u četvrtom poglavlju rada na primjeru poduzeća Zvijezda plus d.o.o. koji je dugi niz godina uvjerljivi lider na tržištu.

Peto poglavlje se odnosi se na uspjeh poslovanja Zvijezda d.d. sa ostalim konkurentskim poduzećima Agrokor koncerna gdje su tablično uspoređeni.

Šesto poglavlje koje je ujedno i zadnje se odnosi na zaključak, te se iznosi mišljenje i prikazuje cjelokupni pregled specijalističkog rada iz analize tržišta Zvijezde d.o.o.

Na kraju rada prikazan je popis literature, popis slika, izjava i životopis.

## **2 ODRŽIVI USPJEH**

Održivost, održivi uspjeh, održiva zaštita okoline, održivo poslovanje, održivi razvoj sve to zapravo spada u održivi uspjeh. Što zapravo znači riječ „održivi“? Održivi se zapravo odnosi na trajanje nekog uspjeha koji se traži nekim određenim zadatkom u definiranom i dužem periodu. Održivi uspjeh ima puno definicija, ali prva je definirana 1987. u Brundtlandovu izvješću Svjetske komisije za okoliš i razvoj „Naša zajednička budućnost“. Prema njoj, održivi je razvoj - razvoj kojim se zadovoljavaju potrebe današnjih naraštaja, a da se pritom ne ugrožava mogućnost budućih naraštaja uz zadovoljavanje njihovih potreba.<sup>1</sup> Definicije su se kroz povijest mijenjale, ali ona glavna srž je ostala ista. Ukoliko govorimo o održivom uspjehu, ono se bavi trima kategorijama: utjecajem na društvo, gospodarstvo i na okoliš. Cilj takve strategije je imati pozitivne utjecaje na već spomenuto društvo, gospodarstvo i na okoliš. Kada poduzeće ne preuzima odgovornost za te tri kategorije nailazi na probleme kao što je npr. onečišćenje okoliša. Društvo, okoliš i gospodarstvo zapravo nazivamo glavama (stupovima) održivog poslovanja. Oni ne mogu biti odvojeni jer ako su odvojeni ne mogu direktno utjecati jedan na drugog.

### **2.1 Koncept održivog razvoja**

Razvoj koncepta održivog uspjeha dijeli se na tri vremenska razdoblja: početak razvoja do 20. stoljeća gdje se govori o idejama poput šumarstva za obnavljanje i upravljanje prirodnih resursa šuma. Glavni pojam je bio drvo, kao osnovni materijal za gorivo, koristio se za brodogradnju i taljenje metala. 1713. Prema Hansu prvi puta je definiran pojam potrajnosti ili održivo gospodarenje šumama. Načelo potrajnosti ostaje jedini pravi primjer održivog razvoja.<sup>2</sup> 60. i 70. god 20. stoljeća nastaje rani koncept održivog razvoja, te njezin završni dio upisuje u izvješće 1987.godine Svjetske komisije za okoliš i razvoj. U posljednja dva desetljeća nastaje moderan koncept održivog razvoja, gdje se očituje kao razvojni cilj, a formira se kao globalna i društvena vizija.

---

<sup>1</sup> Bačun Dubravka, Matešić Mirjana, Omazić Mislav Ante: Leksikon Održivog razvoja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, 2012. , str 195

<sup>2</sup> <https://www.sumari.hr/sumlist/201203.pdf#page=60> preuzeto 22.11.2022.

Koncept održivog uspjeha zapravo nema jedno značenje, pa su se radi toga razvijali razni pristupi i teorije konceptu održivog uspjeha. Ovaj koncept je zapravo složen koncept zato što ima šest teorija i pristupa:

Teorije i pristupci<sup>3</sup>:

**1. Teorija Brundtlandine komisije**

Počiva na povezivanju održivog razvoja i budućnosti novih generacija te zagovara dugoročne promjene u pristupu prirodnim dobrima i njihovoj raspodjeli između sadašnjih i budućih generacija. Naročito se inzistira na zadovoljavanju životnih potreba u najsiriromašnijim dijelovima svijeta.

**2. Teorija kvantifikacije pojma održivog razvoja**

Prema ovoj teoriji ekonomski razvoj u jednom posebnom području ( regiji ili državi ) održiv je ako ukupne rezerve ljudskog kapitala i prirodnog bogatstva ne opadaju tijekom vremena. Ovaj pristup održivosti vodi više računa o ekonomskim učincima nego o ljudskim potrebama.

**3. Neomarksistička teorija**

Zastupaju je uglavnom predstavnici država » trećeg svijeta «, prema kojima okoliš i prirodna bogatstva nisu odlučujući čimbenici održivog razvoja, nego je to politička moć. Uporište za ovu teoriju nalaze u činjenici da je eksploatacija prirodnih izvora u nerazvijenim državama od strane visoko razvijenih država još uvijek vrlo velika te se zalažu za preraspodjelu ekonomske i političke moći.

**4. Ekološka teorija**

Prema ovoj teoriji zaštita okoliša je najznačajniji vid održivosti. Održivost se podrazumijeva kao uvažavanje ograničenja prirode i nužnosti uklapanja u njezine okvire.

**5. Ekonomsko – ekološka teorija**

Cilj ekonomsko – ekološke teorije jest živjeti dobro i dostojanstveno u okviru uvjeta koje nam pruža planeta Zemlja.

**6. Holistička teorija**

Društveni se razvoj treba zasnivati na principu jednakosti te nastojanju da se političke, ekonomske, obrazovne i kulturne orijentacije u društvu usmjere prema uvažavanju okolišnih vrijednosti.

---

<sup>3</sup> Herceg Nevenko: Okoliš i održivi razvoj, Synopsis d.o.o., Zagreb, 2013..., str 264

## 2.2 Društvena, okolišna i gospodarska dimenzija održivosti

Da bi održivi uspjeh bio postignut, on mora sadržavati tri dimenzije, a one su sljedeće: društvo, okoliš i gospodarstvo, sve tri dimenzije moraju biti prihvatljive i izvedive.



Slika 1 Održivi uspjeh

Izvor: ODRAZ, Što je održivi razvoj? (<https://www.odraz.hr/nase-teme/odrzivi-razvoj/>) pristupljeno (5.svibnja 2022.)

Okoliš – okolišna održivost

- Biološka raznovrsnost
- Nosivi kapacitet
- Integritet ekosustava

Gospodarstvo – gospodarska održivost

- Razvoj
- Rast
- Produktivnost
- Trickle – down teorija (teorija kapanja)

Društvo – kulturna i socijalna održivost

- Pristupačnost

- Jednakost
- Stabilnost
- Osposobljavanje
- Kulturni identitet

Kako bi cilj održivog razvoja bio postignut, potrebno je zadovoljiti već spomenute tri dimenzije.

Kategorije su sljedeće prema Hercegu (2013):

1. **Gospodarska dimenzija** osigurava gospodarski rast i razvoj. Smanjivanje siromaštva i ravnomjerni razvoj ostvario bi se smanjivanjem poreza na dobit tvrtki, što bi u konačnici vodilo preljevanju bogatstva na niže društvene slojeve. Time bi se smanjilo siromaštvo i ublažila društvena nejednakost.
2. **Društvena dimenzija** osigurava razvoj usklađen s kulturnim i tradicionalnim vrijednostima ljudskih zajednica i pridonosi jačanju njihova identiteta.
3. **Ekološka dimenzija** osigurava razvoj usklađen sa zahtjevom održavanja vitalnih okolišnih procesa, poštujući biološku raznolikost i kontroliranu i uravnoteženu uporaba bioloških resursa.

### 2.2.1 Društvena dimenzija

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) Prema Vrdoljak Raguž i Hazdovac (2014) je prije svega specijalan koncept poslovanja gdje poduzeće bez zakonske prisile usklađuje svoje poslovanje s potrebama društva. Pojam i praksa su međusobno isprepleteni te se njihove društvene odgovornosti poduzeća odnose na cjelokupni raspon djelovanja. Glavna pitanja su: što i na koji način poduzeće provodi, kako kupuje/prodaje, kako zapošljava i na koji način osposobljava za rad, kakvi su radni uvjeti. Istaknuto bi svakako bilo pitanje koje se uvijek postavlja, a to je – kako se ulaže u društvenu zajednicu te da se i poštuju ljudska i radna prava. Naravno ovo su samo neki od pitanja koja posebice određuju cjelokupni utjecaj izabranog poduzeća na društvo.

Kod društvene, ekonomske i gospodarske održivosti postoje aspekti, s toga su aspekti društvene održivosti prema Garbie (2016) sljedeći:

1. *Upravljanje radom* – postoje mnoga područja koja se odnose na upravljanje radom, a radnim mjestima se upravlja na temelju koncepta upravljanja radom. Kako bi se održivost u poslovanju što bolje prikazala, odnosi se na broj zaposlenih, ukoliko se on povećava znači da je održivost postojana. Radni uvjeti su također bitni u održivom poslovanju, odnosno radnim mjestom, te se buka, klimatizacija također razmatraju.
2. *Ljudska prava* – razmatra se kao društvena održivost i društvena očekivanja. Tu spada dječiji rad, a on se mjeri na temelju zapošljavanja djece, odnosno koji je postotak.
3. *Društvena posvećenost odnosno društvena odgovornost* – sadrži nekoliko kategorija te ju ocjenjuju prema pokazateljima održivosti. Mjerenje postotka uključenih u zajednicu, ocjenjivanje važnosti obrazovanja, ocjena stupnja zdravstvene zaštite, mjerenje kulture i tehnološkog razvoja, procjenjivanje broja otvorenih radnih mjesta.
4. *Pitanje kupca* – pitanje kupca je zapravo jedno najnužnije pitanje, a ako se pitanje kupca odnosi na društvenu održivost a u ovom slučaju se odnosi, tu se razmatra marketing, informacije i ostalo.
5. *Poslovne prakse* – ove prakse koriste se za korupciju, fer trgovinu, poštivanje stranih kultura, odnosno sve obuhvaća smanjenje raznolikosti.

### 2.2.2 Ekološka dimenzija

Ekološkom održivosti se smatra što manje onečišćenje okoliša, s toga poduzeće mora na što manji način onečišćavati okoliš, odnosno mora štititi okoliš ili ne činiti štetu. Menadžeri su glavni za to područje te moraju detaljno promatrati na koji način poduzeće iskorištava prirodne izvore, smanjiti otpad, te obratiti pozornost da je otpad manje toksičan. Aspekti ekološke održivosti prema Garbie (2016) su sljedeći:

1. *Upravljanje okolišem*: koristi se od dizajniranja nekog proizvoda pa sve do bacanja u otpad. Pod upravljanje okolišem spada proračun zaštite okoliša a njime se pokazuje pokazatelj održivosti. Ocjena certifikacije gleda se sustavom upravljanja ISO 14001.
2. *Upotreba resursa*: je zapravo najvažnije pitanje zaštite okoliša, resursi su zapravo kapitalna investicija u okoliš. Reciklirana voda, izvor energije, reciklirani čvrsti otpad, to su zapravo kapitalni resursi. Pokazatelj održivosti mjeri se postotkom obnovljene i ukupno potrošene energije i potrošnjom čvrstog otpada i postojećeg čvrstog otpada. Ocjena reciklirane vode mjeri se potrošnjom i postojećom vodom.

3. *Zagađenje*: zagađenje najčešće biva iz proizvodnih poduzeća, s toga pod zagađenjem smatramo zagađenje zraka pod njim ulazi plin, vode – emisija čestica u vodi i zemlja – koliko je čvrstog otpada korišteno.
4. *Opasnost ispitnika*: ovakva opasnost zahtjeva velike zadatke i iz njih se ne može izaći lako. Opasni ulaz, izlaz i otpad tri su komponente opasnosti ispitnika.
5. *Prirodno okruženje*: usluga ekosustava – pokazatelj održivosti, biološke raznolikosti – zdravlje okoliša, korištenja zemljišta – pokazatelj održivosti – potrošnja zemlje, i razvoja ruralnih područja – pokazatelj održivosti kao problem ruralnog područja.

Zaštita okoliša zapravo ima neke svoje ciljeve, a kako bi oni bili ostvareni donesena su sljedeća načela prema Črnjar (1997):

- *Načelo prevencije* – temelji se na izbjegavanju štetnih posljedica na okoliš pomoću procjene rizika
- *Načelo opreza* – pošto još uvijek ne postoje znanstveni dokazi štetne posljedice za okoliš mogu nastupiti i u slučaju sumnje, s toga se moraju poduzeti mjere kontrole i sprječavanje.
- *Načelo onečišćivač* – Podrazumijeva se da će onečišćivač plaćati troškove sprječavanja te da će nadzirati onečišćenje. Nakon konferencije ujedinjenih naroda u Stockholmu (Švedska) ovo načelo temelji se na plaćanje troškova, na troškove naknade štete.
- *Načelo zajedničke ili diferencijalne odgovornosti društva* – potrebno je voditi računa o definiranju obaveza zemalja koje su u razvoju i zemalja koje su razvijene u degradaciji okoliša.

### 2.2.3 Gospodarska dimenzija

Prema Štrbac, Vuković, Voza i Sokić (2012.) kako bi se minimalizirali negativni utjecaji na okoliš na temelju povećanja raspoloživih resursa, gospodarska dimenzija traži nove odgovore kako bi se to postiglo. Ta pitanja obuhvaćaju dugoročne promjene koje će omogućiti priliku za otvaranje novih radnih mjesta, za zapošljavanje novih djelatnika, te će također obuhvatiti i nova ulaganja. Gospodarska održivost prati se stručnim timovima i stručnjacima, te oni prate

socijalnu problematiku i društvenu sredinu, te su ta pitanja glavna pitanja cijele organizacije. Gospodarska održivost također ima svoje aspekte, a aspekti prema Garbie (2016) su:

1. *Globalizacija*: zapravo je glavni pokretač za održivost, također i motivacija. Globalizacija se sastoji od pet pitanja odnosno aspekata globalizacije: upravljanje lancem opskrbnog lanca, informacijsko-komunikacijske tehnologije, cijene energije, tržišta u nastajanju i poslovni modeli. Takva pitanja mogu utjecati na samu održivost poslovanja.
2. *Nova pitanja*: napredna tehnologija, broj rasta stanovnika, kriza, recesija ta pitanja predstavljaju razmatranje u gospodarskoj održivosti, te se uzimaju u obzir dok se promatra održivi razvoj proizvodnog poduzeća.
3. *Proizvod*: svakako treba biti održivi kako bi se smanjio negativan utjecaj na okoliš, a ne samo radi ekonomskih razloga. Proizvod također treba imati inovativni dizajn jer je takav proizvod potrebniji za svijet, te je takav proizvod ugrađen u samu srž poduzeća.
4. *Redizajn poduzeća*: danas postoji vrlo turbolentno okruženje te se poduzeća s takvim okruženjem suočavaju, poduzeća moraju biti sposobna vrlo brzo reagirati svojim resursima. Ukoliko poduzeće mijenja raspored komponenti bila to neka oprema ili stroj, takvo poduzeće se smatra redizajnom.
5. *Konkurentna strategija poduzeća*: glavnim ciljevima za postizanje održivosti u konkurentnoj strategiji smatra se minimalizacija složenosti i vitkosti, prerada i ostalo.
6. *Procjena performansi*: organizacijski učinak je najglavniji cilj poduzeća, uspješnost poduzeća mora biti vrlo detaljna a ona se temelji na brojnim zapisima, također, ne pridaju pozornost takvim mjerama za uspješnost poduzeća najviše u smjeru ekonomske održivosti bio to trošak nekog proizvoda, ocjena ljudskih resursa ili kvaliteta nekog proizvoda.
7. *Upravljanje održivosti*: rastuće poduzeće, novi zadatak ili promjena konkurencije glavna je strategija s kojom se menadžeri danas susreću. Ekonomskom održivosti u organizacijama se zapravo upravlja fleksibilno. Strateško planiranje, organizacija rada vrlo su važne u odnosu fleksibilne organizacije i ekonomski održivih poduzeća.



## 2.3 Ciljevi održivog razvoja

Sedamnaest ciljeva održivog razvoja nazivaju se još i Globalni ciljevi, te će se njima služiti sve do 2030. godine. Sami smisao održivog razvoja nastao je kako bi se proširio Milenijski globalni cilj koji je donesen davne 2001.godine. Ti ciljevi su tada predstavljali osam ciljeva koji su bili usmjereni na smanjenje siromaštva koji je i prvi glavni cilj održivog razvoja, te je trajalo do 2015.godine. Ciljevi održivog razvoja postavljeni su tako da odgovaraju ljudima i svijetu, te da nitko ne bude isključen.



Slika 2 Ciljevi održivog razvoja

Izvor: IDOP ( <https://idop.hr/ciljevi-odrzivog-razvoja/> )

Prema IDOP – institut za društveno odgovorno poslovanje ciljevi održivog razvoja su:

Cilj 1 - Iskorijeniti siromaštvo svuda i u svim oblicima

Cilj 2 - Iskorijeniti glad, postići sigurnost hrane i poboljšanu ishranu te promovirati održivu poljoprivredu

Cilj 3 - Zdravlje – Osigurati zdrav život i promovirati blagostanje za ljude svih generacija

Cilj 4 - Osigurati uključivo i kvalitetno obrazovanje te promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja

Cilj 5 - Postići rodnu ravnopravnost i osnažiti sve žene i djevojke

Cilj 6 - Osigurati pristup pitkoj vodi za sve, održivo upravljati vodama te osigurati higijenske uvjete za sve

Cilj 7 - Osigurati pristup pouzdanoj, održivoj i suvremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve

Cilj 8 - Promovirati uključiv i održiv gospodarski rast, punu zaposlenost i dostojanstven rad za sve

Cilj 9 - Izgraditi prilagodljivu infrastrukturu, promovirati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost

Cilj 10 - Smanjiti nejednakost unutar i između država

Cilj 11 - Učiniti gradove i naselja uključivim, sigurnim, prilagodljivim i održivim

Cilj 12 - Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje

Cilj 13 - Poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica

Cilj 14 - Očuvati i održivo koristiti oceane, mora i morske resurse za održiv razvoj

Cilj 15 - Zaštititi, uspostaviti i promovirati održivo korištenje kopnenih ekosustava, održivo upravljati šumama, suzbiti dezertifikaciju, zaustaviti degradaciju tla te spriječiti uništavanje biološke raznolikosti

Cilj 16 - Promovirati miroljubiva i uključiva društva za održivi razvoj, osigurati pristup pravdi za sve i izgraditi učinkovite, odgovorne i uključive institucije na svim razinama

Cilj 17 - Ojačati načine provedbe te učvrstiti globalno partnerstvo za održivi razvoj

### **3 TEORIJSKE POSTAVKE RIZIKA**

Rizik je riječ koju upotrebljavamo u svom svakodnevnom životu u bezbroj situacija. Za svakoga od nas rizik može biti prelazak ulice, rezanje kruha, vožnja bicikla ili auta, posuđivanje novca, mijenjanje posla, dizanje kredita, kupovina novog auta. Svaka nova odluka donosi neki novi rizik. Na rizik se ne može potpuno utjecati niti ga se može potpuno izbjeći. Svaki dan smo podloženi nekom riziku. Ukoliko jedan rizik izbjegnemo, može doći do nekog još opasnijeg rizika – npr. “ neću sada dignuti kredit jer kamate su prevelike, a za par mjeseci kamate budu još veće. “

Sami koncept rizika ima tri nužna elementa prema a oni su sljedeći:

1. Percepciju da li se neki štetni događaj mogao dogoditi
2. Vjerojatnost da li će se on zaista dogoditi
3. Posljedice štetnog događaja koji bi se mogao dogoditi (Kereta:2020;46)

Financijski rizik je pojam kojim su obuhvaćene situacije u kojima je moguće ostvarivanje financijskih gubitaka i to onih van okvira redovnog poslovanja, odnosno: financijski rizik predstavlja rizik kod fiksnih troškova financiranja i/ili rizik koji proizlazi iz stupnja zaduženosti korporacije ili tvrtke (rizik da poduzeće neće biti u mogućnosti vratiti dug). Stupanj rizika se povećava usporedno sa stupnjem zaduženosti korporacije<sup>4</sup>. Poslovni rizik se zapravo veže za financijski rizik, ali on predstavlja štetu na imovini.

Prema Hubbard, Douglas (2009) koristili su koordinirane i ekonomične primjene resursa te su na taj način smanjili utjecaji nesretnih događaja. Smatrali su da je upravljanje rizicima zapravo identifikacija i procjena rizika, korištena tim primjenama.

---

<sup>4</sup> <https://alphacapitalis.com/2021/04/16/financijski-rizici-u-poslovanju/> pristupljeno (6.11.2022.)

### 3.1 Vrste rizika

Rizici se dijele na više vrsta rizika. Temeljna podjela rizika je na unutarnje i vanjske. Unutarnji rizici dijele se na: operativne, financijske, strategijske i na rizike upravljanja. Vanjski rizici dijele se na: političke, društvene, tržišne. Rizici se također dijele na realne i oportunistne. Realni rizik poslovanja se lako uočava, lako je prepoznatljiv kao stvarni ili realni gubitak – rezultat je lošiji od očekivanog. “ Oportunistni gubitak naizgled nerizičnu situaciju pretvara u rizičnu, ali se to uočava tek kad će se nepredviđeni događaj dogoditi “ (Kereta J. 2020: 44).



Slika 3 Osnovni tipovi rizika

IZVOR: Izrada autorice prema Young, P. C.; Tippins, S. C.: *Managing Business Risk: An Organization Wide Approach to Risk Management*, American Management Association, New York, 2001, str. 5

Špekulativni rizik – odvija se u dva smjera, može se ostvariti dobit, a može se pretrpjeti šteta. Najbolji primjer za špekulativni rizik bilo bi kockanje, igranje na kartu, 50% je da će se ostvariti gubitak ili dobit.

Hazardni rizik – odvija se isključivo u jednom smjeru, odnosno u gubitku, nastanak štete. Primjer za hazardni rizik bio bi požar, potres, odnosno neka elementarna nepogoda.

### 3.1.1 Prenosivi i neprenosivi rizici

**Prenosivi rizici** su karakteristični po mogućnosti prenošenja na profesionalne osiguravateljeve organizacije uz sljedeće uvjete:

- mogućnost identificiranja opasnog događaja koji bi mogao uslijediti i imati štetne posljedice
- vjerojatnost ponavljanja istog budućeg događaja sa štetnim posljedicama,
- postojanje novih subjekata ugroženih opasnošću od nastupa istog događaja,
- vremenska i prostorna rasprostranjenost mogućih događaja i subjekata koji pogađaju

**Neprenosivi rizici** se ne mogu prenositi na profesionalnu osiguravateljsku organizaciju nego ih mora snositi svaki subjekt koji je njima pogođen. Ova vrsta rizika nastaje kao posljedica jedinstvenog događaja koji se pojavljuje samo jedanput s posve istim značajkama. Njihovo ponavljanje je vrlo rijetko zbog čega je onemogućena prosudba vjerojatnosti. Obično su to događaji specifični za neku gospodarsku granu, struku ili funkciju u poduzeću. Mogu se javiti unutar ili izvan poduzeća, a zaštita od takvih rizika obuhvaća određene mjere koje umanjuju opasnosti i omogućuju stvaranje pričuve sredstava za pokriće negativnih posljedica.

Rizik ostvarivanja bruto financijskog rezultata poduzeća očitovan u opasnosti neostvarivanja očekivanog i željenog uz nastup nečeg nepredviđenog raznim poslovnim aktivnostima uz negativan utjecaj na poslovanje naziva se poslovni rizik. Poslovni rizik može biti uzrokovan nepredvidivim i neponovljivim događajem, kadrovskim promašajem, pogrešnom odlukom i slično, a uzroci mogu biti u radu i poslovanju poduzeća, posljedica prijašnjih i sadašnjih odluka ili loše izvršavanje istih, te negativni utjecaji vanjskih čimbenika iz okruženja, njihova predviđanja ili loša prosudba o njihovoj važnosti.<sup>5</sup>

### 3.1.2 Poslovni rizici

Poduzeća koja preuzimaju rizike moraju ih prvo razumjeti da bi njima mogli upravljati. Poslovni rizici se zapravo razmatraju kao financijski rizici jer imaju iste posljedice, stoga se rizici trebaju posebno analizirati. Poslovni rizik je vjerojatnost da društvo neće biti

---

<sup>5</sup> Deželjin, J. i sur., Poduzetnički menadžment, Alineja, Zagreb, 1999., str. 166.

konkurentski sposobno sa sredstvima koje je nabavilo. Naprimjer, poduzeće je nabavilo stroj koji je neispravan, stoga ne proizvodi proizvode prikladne za prodaju ili kod kojega se javljaju nedostaci što dovode do gubitka (Pongrac, Majić: 2015).

<b>UNUTARNJI POSLOVNI RIZICI</b>	<b>VANJSKI POSLOVNI RIZICI</b>
rizik organizacije poduzeća rizik strukture organizacije poduzeća rizik kadrova robni rizik rizik upotrebe resursa rizik učaganja kapitala rizik uspješnosti rizik inovacija	gospodarski rizik tržišni rizik rizik izvršenja kupoprodajnog ugovora prijevozni rizici izvozni rizici politički i socijalni rizici

**Slika 4** Vrste poslovnih rizika

Izvor: izrada autorice prema Lacković Z., (2004) : Management malog poduzeća prvo izdanje, Grafika d.o.o., Osijek, Osijek

„Vanjski rizici su oni kojima je izvorište u okruženju poduzeća, na njih se ne može aktivno utjecati nego ih treba pravovremeno spoznati i prilagoditi poslovanje jer mogu znatno utjecati na sve segmente poslovanja, a time i na financijski rezultat. Kod vanjskih rizika mogu se uočiti oni koji se javljaju u užem okruženju poduzeća odnosno na razini nacionalnoga gospodarstva i globalni rizici koji djeluju na svjetskoj razini. Većina globalnih rizika djeluje na sva poduzeća pa i na ona čiji je radijus djelovanja ograničen na nacionalno gospodarstvo.“ (Kereta, 2020).

„Unutarnji rizici su poslovni rizici u punom smislu jer na njih poduzeće može aktivno djelovati, a ne im se samo prilagođavati. Menadžment poduzeća može unutarnje rizike umanjivati, izbjegavati, prevaljivati te na koncu može rizik prihvatiti i obavljati poslovnu aktivnost ili ne prihvatiti i odustati od te poslovne aktivnosti ili pojedinoga poslovnog događaja. Za unutarnje rizike mogu se upotrijebiti i termini organizacijski odnosno korporativni rizici“ (Kereta, 2020).

### **3.2 Sustav prepoznavanja i upravljanja rizicima**

„Sustav upravljanja rizicima treba promatrati kao podsustav sustava upravljanja organizacije, koji zajedno s drugima čini jednu složenu interakciju, tj. sustav upravljanja organizacije.“ (Drljača, 2011)

„Sustav upravljanja rizicima može se definirati kao cjelovit proces obuhvaćanja, mjerenja i nadziranja relevantnih i potencijalnih rizika te analize s tim u vezi potencijalnih gubitaka.“ (Bedenik, 2003;69)

Prema normi ISO 31000:2009 Sustav upravljanja rizicima je „Skup komponenata koje pružaju temelje i organizacijske aranžmane za projektiranje, implementaciju, monitoring, pregled i stalno poboljšanje upravljanja rizicima u cijeloj organizaciji.“<sup>6</sup>

Sustav upravljanja rizicima temelji se na načelima čiji obuhvat seže do utvrđivanja okvirnih načela, procesa upravljanja rizicima, kategorizacije rizika i organizacije sustava upravljanja rizicima. Okvirnim načelima utvrđuju se i dokumentiraju smjernice za politiku rizika, kao prvog strukturnog elementa sustava upravljanja rizicima. U okviru politike utvrđuje se odgovornost za sustav upravljanja. Okvirna načela pomažu u definiranju organizacijskoj ustroja i odnosa, u okviru organizacije kao drugog strukturnog elementa sustava upravljanja rizicima, a utvrđuje se i sklonost organizacije riziku.

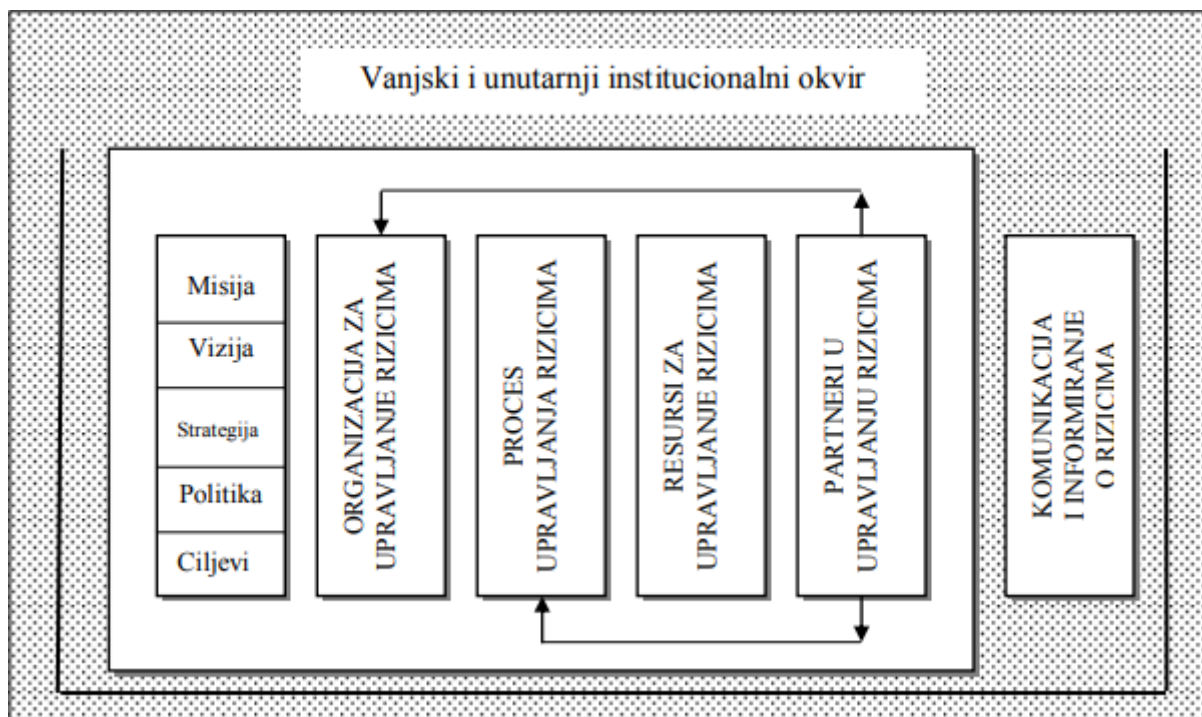
Okvirna načela upravljanja rizicima su:<sup>7</sup>

1. Rizici su nužno povezani s postizanjem gospodarskog uspjeha.
2. Niti jedna aktivnost ili odluka ne smije povlačiti rizik opstanka organizacije.
3. Rizici prihoda moraju biti primjereno nagrađeni nastalom rentom.
4. Rizike treba usmjeravati putem instrumenata sustava upravljanja rizicima

---

<sup>6</sup> ISO 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines (Upravljanje rizicima - Načela i smjernice).

<sup>7</sup> Karlheinz Hornung, Thomas Reichmann und Marc Diederichs, „Riskomanagement,“ Controlling, No. 7, 1999, p. 317-325.



Slika 5 Strukturni elementi sustava upravljanja rizicima

Izvor: Na temelju Marko Bešker, Sustav upravljanja organizacijom, Oskar, Zagreb, 2009, str. 15, Miroslav Drljača, Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti, Doktorska disertacija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010, str. 127.

U kontekstu upravljanja rizicima, rizik predstavlja vjerojatnost da djelovanje neće ispuniti jedan ili više ciljeva poslovanja. Za definiciju upravljanja rizicima često se koristi PMBOK-ova<sup>8</sup> definicija procesa upravljanja rizicima koja upravljanje rizicima definira kao „... sustavni proces identificiranja, analiziranja i odgovaranja na rizike, a što uključuje maksimiziranje vjerojatnosti i utjecaja pozitivnih događaja i minimiziranje vjerojatnosti i utjecaja negativnih događaja na ispunjenje ciljeva.“ I dok oko procesnih karakteristika rizika postoji visok stupanj suglasja među autorima, u konceptualizaciji pojma postoji razilaženje. Upravljanje rizicima definira se i kao: „Ukupnost svih organizacijskih pravila i mjera koje se odnose na prepoznavanje rizika i odnos prema rizicima poduzetničke aktivnosti“ (Osmanagić – Bedenik, 2003;69).

<sup>8</sup>A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK & Guide), Edition 2000, Project Management Institute, 2000, p. 127.



### 3.2.1 Standardi rizika

Za proces upravljanja rizicima postoje različiti standardi rizika, odnosno norme. Ovakav proces primjenjuje sve veći broj poduzeća odnosno tvrtki, zato što je koristan za sve vrste poduzeća, bez obzira čime se takva djelatnost bavi. Prve norme pojavile su se u 20. stoljeću najprije u Novom Zelandu i Australiji, te se nakon toga pojavljuju u ostalim zemljama. Također, ostale zemlje su nastavljale primjenjivati i razvijati slične norme upravljanja rizika. Neke norme navedene su u ovome radu.

Najvažniji standardi upravljanja rizika<sup>9</sup>:

- COSO ERM
- ISO 31000
- ISO 31010
- GUIDE 73

**COSO ERM** (Odbor sponzorskih organizacija komisije Treadway, Upravljanje rizicima u poduzeću) – ovakav standard pruža integrirana načela, podržava mjerenje performansi, programe razvoja, prihvaćen je kao najvažnija smjernica za upravljanje rizicima poduzeća.

**ISO 31000** – je standard koji pruža upute za upravljanje rizikom, bavi se procjenom rizika odnosno procesom i odabirom. Obuhvaća sve vrste rizika, nije bitno ima li rizik negativnu ili pozitivnu posljedicu.

**ISO 31010** – obuhvaća samo metode procjene rizika

**GUIDE 73** – definira opće pojmove vezane za upravljanje rizikom, cilj ovog vodiča je da konkretno potakne shvaćanje i tumačenje upravljanja rizika. Pruža i mogućnost korištenja terminologije upravljanja rizikom za sve poslove koji se bave odnosno koji se bave i sudjeluju u upravljanju rizicima.

---

<sup>9</sup> <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf> Pristupljeno (17.11.2022.)

### 3.2.2 Proces upravljanja rizicima

Upravljanje rizicima proces je utvrđivanja, procjene i praćenja rizika koji uzima u obzir ciljeve poduzeća, te poduzimanje potrebnih aktivnosti u svrhu smanjenja rizika. Cilj ovog procesa je smanjiti opseg neizvjesnosti koji bi mogao biti prijetnja poslovnoj uspješnosti. Sastavni je dio procesa planiranja i upravljanja poslovnim procesima. Aktivnosti procesa upravljanja rizicima zahtijevaju određene ljudske, vremenske i financijske resurse. Početna ulazna veličina u prvi korak procesa je cilj, a izlazna registar rizika, plan aktivnosti i izvještaj o upravljanju rizicima<sup>10</sup>.

„Nakon što se rizici identificiraju i prođu navedene procedure, vrlo je važno izabrati odgovarajuću tehniku koja će na najbolji mogući način efikasno ukloniti ili kontrolirati izloženost rizicima. Nakon provedene procjene rizika i analize posljedica, organizacije mogu iskoristiti neke od osnovnih tehnika vezanih za smanjenje negativnih posljedica rizika. Neke tehnike mogu proizvesti željene rezultate, druge uspijevaju najbolje kroz kombinaciju zavisno od veličine i tipa izloženosti. Odgovore na rizike uključuju sljedeće tehnike:

- izbjegavanje rizika,
- transfer rizika
- upravljanje gubitkom
- razvrstavanje sredstava
- prihvaćanje rizika“ (Pongorac, Majić:2015;97)

Sami sudionici u procesu upravljanja rizika su: direktor prodaje, voditelj odjela, potencijalni nositelj rizika, nositelj aktivnosti. Kako bi na najlakši način objasnili analizu rizika, sve se bazire na tri analize: identifikacija, analiza i procjena rizika.

#### 3.2.2.1 Identifikacija rizika

Identifikacija rizika koristi se za određivanje samih rizika pomoću kojih se utvrđuje rizičnost izabranog prijedloga. Identifikacija rizika je zapravo prvi korak za uspostavljanje procesa rizika. Identifikacija je završena nakon što sve rizike poredamo prema vrsti i kada su

---

<sup>10</sup> <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf> Pristupljeno (17.11.2022.)

obilježeni. Vrlo je važno jasno identificirati rizik, jer ukoliko nije napravljen sistematski proces, odnosno ukoliko neki rizik nije jasno identificiran on se isključuje iz daljnjeg procesa. Svi rizici trebaju biti identificirani, bez obzira na to da li su oni pod kontrolom ili nisu, ako jedan rizik nije identificiran odnosno neidentificirani rizici prikazuju veliku prijetnju za poduzeće. Informacije moraju biti valjane kako bi se identificirao rizik, informacije bi također trebale biti jasne, relevantne, točne odnosno koliko izvori dozvoljavaju, te također ukoliko je potrebno treba razviti i nove izvore.

Ukoliko dolazi do neke složene situacije kod identifikacije rizika, najbolje je da u tome sudjeluje jedan tim, odnosno više glava kako bi se riješio problem. S toga je vrlo važno odabrati pravilnu metodu identifikacije rizika.

Neke od metoda identifikacije rizika prema Burke 1999., također biti će ukratko opisane niže u nastavku

- brainstorming (oluja mozgova)
- delfi tehnika
- SWOT analiza

Brainstorming odnosno oluja mozgova prema Kereta (2021) zapravo je jedna interaktivna grupa tehnika, ona se zapravo najčešće koristi jer je jednostavna, te ne zahtjeva veliko iskustvo. Grupa ne smije biti ni mala ni velika, jer ako je mala onda ima utjecaj voditelja a ako je velika onda nema slobodnog reagiranja. Grupa bi trebala imati od šest do dvanaest osoba. Brainstorming ima nekoliko faza: rješavanje testnog problema – upoznavanje s metodom, prezentacija glavnog problema, proizvodnja ideja, redefinicija glavnog problema, procjena ideja, izrada popisa prijedloga. Rješavanje testnog problema služi zapravo kako bi se grupa upoznala s nekim procesom rada, nakon rješavanja testnog problema odnosno prezentiranja istog, grupa tj. članovi daju ideje koje treba zapisati. Postoji mogućnost da u raspravi budu spomenute neke ideje koje zapravo odvlače od biti nekog problema onda se taj problem mora redefinirati. Sama procjena ideja i izrada popisa odvojena je „sastanka“ na kojemu se ideje iznose, što bi značilo da procjenu ne rade osobe koje su sudjelovale na sastanku.

Delfi tehnika prema Kereta koristi se kako bi se utvrdilo mišljenje eksperata, takav tim sastoji se od eksperata iz različitih područja, znanstvenika i operativaca. Delfi tehnika koristi se kao metoda prognoziranja, odnosno prikuplja se mišljenje eksperata za neki određeni problem.

Eksperti moraju pismeno odgovoriti na unaprijed postavljena pitanja, te se na takav način traže oni prosječni odgovori. Naravno da ne postoje točni odgovori, tu je samo riječ o slobodnoj procjeni.

SWOT analiza je sistematska identifikacija internih snaga i slabosti, eksternih prilika i prijetnja. SWOT analiza istodobno proučava njihovo sučeljavanje opasnosti. Menadžment maksimizira snage i prilike, šanse su pozitivna komponenta rizika, opasnost su negativna komponentna rizika.

Analiza snaga i slabosti poduzeća bavi se odnosom potencijala poduzeća i potencijala njegovih konkurenata. Ekonomski potencijali, kvantitativno obuhvatljive mjerene veličine kvalificiraju se kao snage ili slabosti samo na temelju odnosa ili razlika prema istim takvim mjernim veličinama konkurenta/konkurenata<sup>11</sup>.

### 3.2.2.2 Analiza rizika

Analiza rizika nam zapravo pokazuje koliko često se neki rizik pojavljuje, koliko često se pojavljuju posljedice koje prikazuju gubitke na poduzeću. Rizici se razvrstavaju prema prioritetu jer nema svaki isti utjecaj na poduzeće. Na kraju samog procesa bira se strategija za upravljanje, ukoliko se ne primjeni odgovarajuća strategija može se prouzročiti posljedica gubljenja tržišnog udjela ili oslabiti konkurentnost poduzeća.

Kako bi se to izbjeglo, vrlo bitno je imati strategiju za svako poduzeće, odnosno smjernice za upravljanje rizicima<sup>12</sup>:

- prepoznati i uspostaviti ustrojstvene jedinice koje će imati stratešku dimenziju za potporu upravljanja rizicima
- dekomponirati svaki rizik iz okruženja na njegove sastavnice
- uspostaviti proces upravljanja poduzećem kao otvorenim sustavom s primjerenim imunitetom na vanjske i unutarnje čimbenike rizika
- analizirati poduzeće s aspekta portifelja čija imovinska struktura proizvodi odgovarajući novčani tijek
- zaštititi vlastiti kapital odgovarajućim pričuvama radi zaštite dioničkih interesa

---

<sup>11</sup> Tintor, J. (2000). Poslovna analiza: koncepcija, metodologija, metode. HIBIS doo, Zagreb.

<sup>12</sup> Jakovčević D., Računovodstvo, revizija i financije, br. 8/2007., str.91

Također, Jakovčević smatra da se cijeli proces upravljanja treba odvijati, odnosno da se treba konzultirati vrlo bitne i interesantne skupine kao što su menadžeri, zaposleni, predstavnici vlasnika, s time da se obavezno mora voditi kontrola, te se također mora nadzirati uz standardizirana izvješća.

### 3.2.2.3 Procjena rizika

Usporedba rizika uključuje zapravo samu procjenu rizika koja je donesena na temelju procesa analize, a sami taj proces analize je nastao na prethodno utvrđenim kriterijima. Samu usporedbu i analizu rizika potrebno je pomno promotriti u procesu procjene rizika. Imamo kvalitativnu i kvantitativnu analizu. Kvalitativna analiza – kvalitativan stupanj – kvalitativan kriterij, dok je kod kvantitativne analize uključen numerički stupanj rizika a oni su izraženi kao fatalnost, učestalost i novčana vrijednost.

Kako bi procjena rizika imala daljnju radnju, treba se utvrditi prioritetni popis, tim se korakom odlučuje hoće li se rizik prihvatiti ili neće, odnosno da li je prihvatljiv ili nije, tj. da li će se tim rizikom koristiti u sljedećoj fazi. Sama procjena rizika treba imati i kontrolu nad rizikom. Treba promatrati i sudionike koji bi mogli imati neku korist od rizika, značajnost rizika ili prihvatljivost nekog rizika.

## 3.3 Metode upravljanja rizicima

Upravljanje rizicima je proces kojim se identificiraju, procjenjuju i obrađuju rizici pomoću konzistentnih i ponovljivih postupaka na osnovu čega se pravi izvještaj te se vrši nadgledanje rizičnih aktivnosti. Upravljanje rizicima ne nastoji eliminirati rizike, već stvoriti okruženje u kojem se mogu donijeti optimalne poslovne odluke uzimajući u obzir identificirane rizike i posljedice koje oni mogu izazvati. Nakon što se rizici identificiraju i prođu navedene procedure, vrlo je važno izabrati odgovarajuću tehniku koja će na najbolji mogući način efikasno ukloniti ili kontrolirati izloženost rizicima<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Pongrac, B. Majić, T: Upravljanje poslovnim rizicima, Technical journal 9, br.1, 2015. Str. 95

Metode koje koristimo prilikom upravljanja rizika:

- Metoda za izbjegavanje rizika
- Metoda za kontrolu rizika
- Metoda za prihvaćanje rizika
- Metode za prebacivanje rizika

Prema Kereti 2021. prihvaćanje rizika, takva opcija se provodi ako je vjerojatnost ili posljedica nekog rizika čvrsta s utvrđenim kriterijima. Ti kriteriji trebali bi predstavljati prag onoga što bi za poduzeće značilo stvaranje neprihvatljivog izlaganja riziku. Sposobnost poduzeća da apsorbira incident uvelike će ovisiti o veličini i financijskoj snazi tog poduzeća. Prihvaćanje u dosta primjera može slijediti nakon mjera smanjenja rizika. Izbjegavanje rizika je zapravo odluka koja se donosi kako bi se prekinula aktivnost koja ima neprihvatljivi rizik. Odabire se alternativa aktivnosti koja je prihvatljiva, koja zadovoljava ciljeve poduzeća, također može se odabrati i neka koja je manje rizična ali da ima istu aktivnost. Kontrola (smanjenje) rizika – podrazumijeva da će se smanjiti posljedice rizika. Smanjenje rizika ima vezu između stupnja rizika i troška smanjenja tih rizika, ali raznina mora biti prihvatljiva! Stupanj koji se prihvati mora biti čvrst nakon što se utvrde kriteriji rizika. Prijenosom ili prebacivanjem rizika smatra se kada se on potpuno ili djelomično prebaci na drugu stranu. Ukoliko se rizik prenosi trebalo bi se provjeriti stupanj prihvatljivosti rizika. Kao što su već izrečena mišljenja o prenošenju rizika, zapravo ni ne postoji pravi prijenos rizika na drugu osobu, nego samo podjela rizika na druge odnosno na partnere. Za rizik je zapravo zadužen onaj koji je donio odluku.

### **3.4 ISO norma**

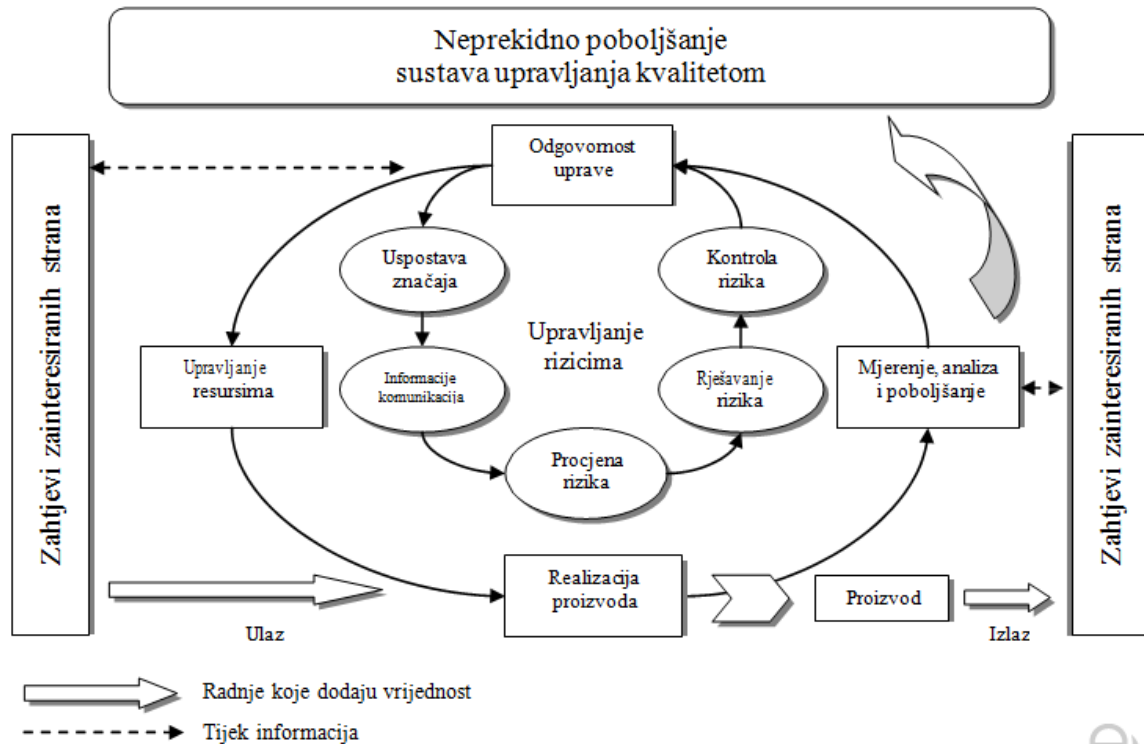
International Organization for Standardization – odnosno međunarodna organizacija za normalizaciju, služi kako bi donosila norme. Osnovana je, tj. sa svojim djelovanjem počela je još 1947.godine (Bruixelles). ISO područje jedino ne prekriva elektrotehniku, nju prekriva također članicao ISO norme – IEC, odnosno (International Electrotechnical Commission).

### 3.4.1 ISO 9001 i upravljanje rizicima

S obzirom da je sustav upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 9001 temeljni sustav, potrebno je razjasniti odnos sustava upravljanja rizicima i sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001. Oba sustava temelje se na istim načelima i dio su sustava upravljanja organizacije. Teško je povući strogu granicu i reći gdje završava jedan, a počinje drugi sustav. Treba ih promatrati kroz niz međusobnih interakcija.

Govoriti o sustavu upravljanja kvalitetom, a ne govoriti istovremeno i o sustavu upravljanja rizicima, neutemeljeno je. Može li se govoriti o kvaliteti ukoliko se ne upravlja rizicima?

Pored zahtjeva za procesnim pristupom očito je potrebno primijeniti i proces procjene rizika, osobito na tržišne trendove, strateške odrednice, razvojne studije, operativne aktivnosti, zadovoljstvo korisnika proizvodima i uslugama. Prema Drljači i Beškiru kao rezultat ova dva pristupa organizacija treba posvetiti više pažnje potrebama i očekivanjima kupaca i ostalih zainteresiranih strana.



Slika 6 Sustav upravljanja rizicima i sustav upravljanja kvalitetom

Izvor: Risikomanagement für Organisationen und Systeme, Global competence in standards, 2008, p. 7

Međunarodna norma ISO 9001:2008 eksplicite ističe da razvoj sustava upravljanja kvalitetom mora uzeti u obzir okruženje u kojem organizacija djeluje, promjene u okruženju, kao i rizike koji su vezani za to okruženje. Istovremeno norma ISO 9001:2008 ne sadrži zahtjeve u odnosu na ostale sustave upravljanja, osobito upravljanja okolišem, zdravljem i sigurnošću, upravljanje financijama ili upravljanje rizicima. Ta norma ne sadrži posebne napomene za upravljanje rizicima (npr. identifikaciju, analizu, ispitivanje, mjere za smanjenje ili eliminaciju rizika, itd.). Ipak, pažljiva analiza norme ISO 9001:2008 pokazuje da postoje odrednice koje se indirektno odnose na neke elemente upravljanja rizicima.

Drugim riječima to znači da čak i stupanj materijalizacije načela upravljanja kvalitetom na razini zahtjeva norme ISO 9001:2008 podrazumijeva utvrđivanje elemenata sustava upravljanja rizicima, što je nužan korak u modeliranju sustava upravljanja rizicima kao strukturnog elementa integriranog sustava upravljanja, jer sustav kvalitete uspostavljen na ovoj razini doprinosi kvaliteti razvoja TQM-a (Total Quality Management – Potpuno upravljanje kvalitetom)



#### **4 UPRAVLJANJE RIZICIMA ZVIJEZDA PLUS D.O.O.**

Zvijezda je Hrvatsko poduzeće osnovano 1917. godine sa sjedištem u Zagrebu. Njezini brendovi, ulje, margarin i majoneza, izrasli iz srca suncokreta, prvi su izbor domaćih potrošača, što godinama potvrđuju i rezultati nezavisnih istraživanja stručnih agencija. Danas kroz robne marke Zvijezda, Margo, Omegol i Butissimo. Zvijezda uspješno zadovoljava potrebe i najzahtjevnijih potrošača. Zvijezdini proizvodi su izrađeni od prirodnih, strogo selektiranih sastojaka visoke kakvoće uz tehnološke postupke kojima su očuvani svi vrijedni sastojci. Pod Zvijezda markom proizvode se ulja, margarini, majoneza, ketchup, umaci na bazi majoneze. U vlastitoj proizvodnji su i Margo mazivi margarini, Omegol posebna linija proizvoda funkcionalne hrane, te od 2020. godine i namaz Butissimo. Zvijezda pod svojom markom distribuira i trgovačku robu: ocat, ulje za prženje, bučino ulje, aditive, masline, konzervirano povrće i umake na bazi rajčice. Također distribuira i sireve tvrtke Belje, te proizvode tvrtke Dijamant<sup>14</sup>.

Davne 2006. godine, Zvijezda je proslavila svoju 90-u godišnjicu svog postojanja, te je povodom toga izradila svoj novi logotip.



**Slika 7 Logotip Zvijezda plus d.o.o.**

Izvor: Zvijezda plus d.o.o. (<https://www.zvijezda.hr>)

---

<sup>14</sup> <https://www.zvijezda.hr> Pristupljeno (05.04.2022.)

#### **4.1 Povijest Zvijezda plus d.o.o.**

Davne 1916. godine osnovana je prva Hrvatska tvornica ulja d.d. s područjem u Zagrebu, Palmotićeve 32. 1917. godine tvornica ulja započinje s radom te je iste godine proizvela 800 tis. litara ulja, zatim 1920. godine zbog premalog prostora tvornica pronalazi novi prostor u Branimirovoj ulici. 1924. godine tvornica započinje proizvoditi rafinirano jestivo ulje, te bi dnevna proizvodnja bila 4 tone. 1946. godine Hrvatska tvornica ulja mijenja ime u Tvornica ulja – Crvena Zvijezda, Zagreb, jedanaest godina kasnije tvornica kupuje zemljište na Žitnjaku. 1956. godine tvornica započinje proizvoditi margarin, te time postaju prvi proizvođači margarina u zemlji. 1965. godine započinje proizvodnja majoneze u foliji, Zvijezda je opet bila jedini proizvođač majoneze u državi. 1981. godine Zvijezda započinje proizvoditi nove mazive margarine pod nazivom margo, te iste godine pušta u proizvodnju prve salate s povrćem, mesom i majonezom. 1993. Zvijezda postaje dio Agrokor, najveći subjekt hrvatskog gospodarstva. 1995. tvornica opet mijenja ime u Zvijezda d.d., svojom kvalitetom proizvoda učvršćuje svoju poziciju na tržištu. 2005. godine Zvijezda d.d. započinje s proizvodnjom ulja i namaza pod nazivom Omegol. Povodom 90-te godišnjice 2006. godine Zvijezda d.d. dobiva novi logotip. Zvijezda d.d. 2016. godine slavi sto godina svog postojanja te iste godine započinje sa proizvodnjom ketchupa.

Prema podacima Zvijezda plus d.o.o. datum početka nagodbe bio je 1. travnja 2019. godine. izvršili su prijenos gospodarske cjeline na Zvijezda plus d.o.o. (Fortneova Grupa d.d.) – tvrtka je u vlasništvu Fortenove grupe.

#### **4.2 Proizvodi i brandovi**

Unazad 100 godina, Zvijezda pažljivo bira svoje sirovine i proizvodi vrhunske proizvode koji krasi naš stol i poboljšava naš jelovnik. Zvijezda Suncokretovo ulje najsnažnija je robna marka te prvi izbor potrošača u Hrvatskoj. Prva kapljica ulja proizvedena u Hrvatskoj, kapnula je u bačvu 1916. godine u Zagrebu, bila je to kap današnjeg omiljenog Zvijezda ulja.



Slika 8 Proizvodi Zvijezda plus d.o.o.

Izvor: Zvijezda plus d.o.o. (<https://www.zvijezda.hr>)

Zvijezda danas proizvodi sedam vrsta ulja: Ekstra djevičansko, Suncokretovo, Maslinovo, Biljno, Omegol i Mediteran (suncokretovo i maslinovo) ulje. Također, Zvijezda u prodaju pušta ulje 5+ koje sadrži čak pet benefita (A, D i E vitaminima, te je bogato nezasićenim masnim kiselinama). Zvijezda među svojim proizvodima ima i margo namaze, u ponudi imaju tri margo proizvoda - Margo nova, Margo Jogurt, Margo Light, vrlo je zdrav jer u sebi sadrži vitamin D! Kada je margo proizveden tržište je jako brzo prihvatilo ovaj proizvod! Ovi proizvodi se zovu Margo nove generacije. Osim poboljšanja recepture, poboljšali su dozu i vitamina D – održava normalne kosti i zube, kalcij i pravilnoj funkciji imunološkog sustava. Proizvode Omegol najčešće koriste oni koji vrlo izrazito prate svoj način prehrane i svoj način života. Sadrži ALA-omegu 3 koja prati razinu kolesterola u krvi, ima prirodan izvor vitamina E. Razlika u cijeni između Zvijezda i omegol proizvoda je vrlo velika. Prva Zvijezda majoneza proizvela se 1959.godine a danas se koristi za mnoge recepte te se drastično koristi u prehrani, bio to doručak, ručak ili večera. Zvijezda i dalje nastavlja proizvoditi drugih okusa koje pristaju potrošačima. Naravno, Zvijezda dolazi do ideje i kombinacije naših dvaju omiljenih okusa – ketchup i majoneza! Postoji li bolja kombinacija od toga? Takav okus popraviti će svako jelo, a kombinacija bijele i crvene boje ukasiti će svaki tanjur. Zvijezda ketchup najomiljeniji su dodatak jelima, malima, velikima svih generacija, svojim okusom osvajaju sva nepca svojim sastojcima, u ponudi imaju ljuti i blagi ketchup kako bi se

prilagodili svim potrošačima. Za sve male i velike ljubitelje ketchupa, kao zdraviju verziju – Zvijezda je u prodaju pustila ketchup s 30% manje šećera, a kako bi nadoknadila okus, tu je prisutna mrkva, jabuka i buča. Svi se veselimo onim proljetnim i ljetnim danima kada jedva čekamo izaći van na sunce i roštiljati, stoga je tu BBQ umak kao dodatak svakom mesu. Ocat je kuhinjska namirnica koja upotpunjuje okus svakoj salati. – alkoholni, vinski ili jabučni, izrađeni od kvalitetnih sirovina i u kojemu su sačuvani vrijedni sastojci. Zvijezda također u ponudi ima konzervirano povrće (cikla, krastavci, grah, kukuruz, ajvar, grašak) koje može poslužiti u pripremi salate, namaza itd. Svi smo se našli u situaciji da nismo imali vremena pripremiti domaću Francusku salatu, s toga Zvijezda ima u ponudi svoju Francusku salatu napravljenu od finog povrća i zvijezda majoneze. Zvijezda također 1956. godine proizvodi svoj prvi margarin namjenjen za pečenje, izradu kolača itd. Zvijezda margarin svojim sastojcima uklapaju se u svako jelo – tijestu obogaćuje okus, svakako zvijezda margarin uklapa se i u slana jela. Zvijezda u svojoj ponudi ima i masline koje primjenjujemo u kulinarstvu, konzumiraju se kao dodatak jelima ili samostalno.

### **4.3 Kvaliteta, okoliš i društvena odgovornost**

Zvijezda plus d.o.o. ima vrlo bitan primarni cilj. Primarni cilj je svakodnevno zadovoljavanje potreba kupaca i potrošača za proizvodima, vodeći brigu o kvaliteti proizvoda. U Zvijezdu su uloženi milijuni kuna, a oni su se investirali u ljude, znanje, zaštitu okoliša itd.

#### **4.3.1 Kvaliteta poslovanja**

Kvaliteta Zvijezdinog poslovanja koristi sustave upravljanja kao što su: ISO 9001, HACCP – Codex Alimentarius, IFS Food, ISO 14001, ISO 27001, ISO 50001, Kosher, RSPO i ISCC EU) te su oni zapravo izvršeni u Zvijezdi a koriste se kao strateški upravljački alati. Kvaliteta poslovanja temeljena na kvaliteti proizvoda i poslovnih procesa u Zvijezdi, temelji se na HACCP sustavu kroz praćenje rizika i time je potvrđena zdravstvena ispravnost i sigurnost proizvoda, te je također potvrđena tako što su uvedeni i certificirani sustavi upravljanja. Također, svi poreci su usklađeni u skladu sa zakonom Republike Hrvatske i Europe. Kvaliteta zdravstvene ispravnosti proizvoda učestalo se kontrolira u Zvijezdinom laboratoriju te u

vanjskim laboratorijima. Cilj kvalitete poslovanja Zvijezde je osigurati najsnažnije proizvode na tržištu, uz razumno korištenje sirovina, obratiti pozornost na potrošnju energije i efikasno gospodariti otpadom, takav uspjeh postigao bi se tako što bi se ulagalo u tehnologiju i pratili bi se nutricionistički i zdravstveni trendovi.

Trajna orijentacija Zvijezde je održavanje postojećih kao i razvoj novih komparativnih prednosti s ciljem osiguranja profitabilnog rasta, učvršćivanja kompanije kao lidera na ciljanim tržištima, te kontinuirano obrazovanje na svim razinama, kao i daljnji razvoj sposobnosti koje osiguravaju dominaciju na tržištu i zadovoljstvo zaposlenih, dioničara i uprave<sup>15</sup>. Pošto je Zvijezda vodeća na tržištu, ona najveću zahvalnos pridaje svojim zaposlenicima radi njihove vrijednosti i kvalitete. Oni su predani ciljevima, napretku, fleksibilni su i spremni na stalni razvoj.

#### 4.3.2 Zaštita okoliša

Zvijezdina poslovna politika i svi razvojni planovi i projekti sadrže zahtjeve zaštite okoliša i energetske učinkovitosti te očuvanja životne i radne sredine u okviru održivog razvoja. Ulaganjem u zaštitu okoliša i energetske učinkovitost Zvijezda ulaže u vlastitu budućnost i budućnost šire zajednice.

Odnos prema okolišu i energetske učinkovitosti obuhvaća:

- stalno praćenje i usklađivanje s važećim zakonskim propisima RH i EU
- provođenje mjera za trajno poboljšanje energetske učinkovitosti
- nabavu energetski učinkovitih proizvoda i usluga
- utvrđivanje značajnih aspekata i utjecaja na okoliš te njihovu redovitu analizu
- postavljanje ciljeva i programa zaštite okoliša i energetske učinkovitosti u svrhu implementiranja mjera poboljšanja tehnoloških procesa s krajnjim ciljem poboljšanja sustava, ukupnog smanjenja troškova i smanjenja utjecaja na okoliš i energetske učinkovitost<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> <https://www.zvijezda.hr/o-nama/kvaliteta-i-okolis/> (28.10.2022.)

<sup>16</sup> <https://www.zvijezda.hr/o-nama/kvaliteta-i-okolis/> (28.10.2022.)

Zvijezda je sudjelovala u projektu „Uvođenje strategije čistije proizvodnje u nacionalno gospodarstvo RH“ te su na taj način educirani zaposlenici o otpadu na izvoru. Cilj takvog projekta je smanjenje otpada, negativni utjecaji na okoliš, puštanje otpada u zrak, vodu.. Potrebna je eliminacija toksičnih tvari, odnosno oni se trebaju zamijeniti manje toksičnim stvarima gdje god je to moguće, kako bi bilo manje štetno za ljude, odnosno kako bi bilo zdravije za ljude. Također zaposlenici organizirano odvajaju otpad, prema vrsti i nastanku.

#### 4.3.3 Društveno odgovorno poslovanje

DOP definirala je Europska Komisija kao „Odgovornost poduzeća za vlastiti utjecaj na društvo. Kako bi u potpunosti bili odgovorni, poduzeća integriraju društvene, ekološke i etičke utjecaje poslovanja, ljudska prava i brigu za potrošače u svoje poslovne procese i temeljne strategije u bliskoj suradnji sa svojim dionicima u cilju povećanja zajedničke koristi za svoje potrošače, vlasnike, zaposlenike i ostale skupine dionika te društvo u cjelini, prepoznajući, prevenirajući te ublažavajući potencijalne nepovoljne utjecaje.“

Zvijezda je prepoznala sve vrijednosti DOP-a i od 2009. sudjeluje u izvještavanju o održivosti te su izrađeni izvještaji za svako dvogodišnje razdoblje od tada.

Zvijezda je u okviru društvene odgovornosti posebno ponosna na svoj rad s osobama s invaliditetom, što u okviru prilagodbe radnih mjesta vlastitim zaposlenicima s invalidnošću, što u okviru suradnje sa Udrugom Inkluzija, putem koje već gotovo 10 godina zapošljava 10 osoba sa intelektualnim poteškoćama.<sup>17</sup>

Zvijezda je dobila priznanja i nagrade 2009.godine. poslodavac godine radi zapošljavanje osoba s invaliditetom u kategoriji velikih poduzeća i 2011.godine nagrada ključna razlika ravnopravnost osoba s invaliditetom.

---

<sup>17</sup> <https://www.zvijezda.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/>

#### **4.4 Rizici u poslovanju Zvijezda plus d.o.o.**

Upravljanje rizikom se zapravo treba identificirati kako bi zapravo počeo sami proces i postupak stvaranja rizika. Podjela rizika je organizirana prema vrstama rizika: operativni, strateški, financijski, tržišni, kreditni. Kao vrlo bitan pojam rizici nisu odvojeni jedni od drugih nego se nalaze na istoj interakciji. Rizik treba pratiti, gledati koliko brzo raste, koliko brzo i kako se na njega može odgovoriti ili utjecati.

##### 4.4.1 Rizik industrije

Rizik industrije obuhvaća proces proizvodnje, materijale odnosno da li je proizvod kvalitetan i dostupan. Ti rizici utječu na zadatke i unutarnji proces – proizvodnju, kod ovog rizika je bitno kako radi.

Kod Zvijezde plus d.o.o. najveći porast i povećanu potrošnju u Republici Hrvatskoj iskazuje prodaja i proizvodnja jestivih ulja, margarina i majoneze, ali samo uz navedene činjenice poput:

1. raste broj stanovnika pa tako i potrošača
2. razvijaju se prehranbene navike
3. ulaže se u proizvode i prikazuje se novi asortiman
4. smanjenje kupovine izvan RH odnosno u inozemstvu

##### 4.4.2 Rizik konkurencije

Rizik konkurencije predstavlja mogućnost da će postojanje drugog poduzeća negativno utjecati na prvo poduzeće. Rizik konkurencije predstavlja mogućnost gubljenja potrošača radi druge konkurentne snage koja se prikazala s boljim proizvodima. Mogućnost sprječavanja rizika konkurencije je smanjenje cijene proizvoda, poboljšanje proizvoda i sl.

Kao što je već rečeno Zvijezda je najveći proizvođač jestivih ulja te je također proizvođač biljnih masnoća kao što su margarina, biljne masti i majoneze u Republici Hrvatskoj. Zvijezda plus d.o.o. u konkurenciji domaće proizvodnje ima Čepin i ABN, dok kod vanjske odnosno inozemne konkurencije spadaju Cereol tj. Floriol. Neka od jestivih ulja plasiraju se kroz

trgovačke lance u Republici Hrvatskoj, a ona su proizvedena u Slovačkoj, Češkoj, Austriji i predstavljaju se kao privatne marke, također pod privatne marke prodaju se i margarini, te sve to spada pod inozemnu konkurenciju. Majoneza također ima konkurenciju na tržištu a to je Unilever i Nestle odnosno Helmans i Thomy majoneza. Kako je Hrvatska pristupila odnosno ušla u WTO – World Trade Organization te je potpisala da može slobodno trgovati s ostalim zemljama, tako se otvorio i veći broj uvoza, s obzirom na veći broj uvoza mora se pratiti potreba potrošača i konkurencije. Zvijezdini proizvodi su vodeći na tržištu te ona svoje proizvode konstantno izbacuje i samim time učvršćuje svoju leadersku poziciju kako na domaćem tako i na susjednom tržištu. Bosna i Hercegovina i Slovenija – margarini. Samim time dobiva još veći rast.

#### 4.4.3 Rizik prodaje

Rizikom prodaje smatra se rizik u kojem se ne zna cijena proizvoda i količina proizvoda, koja je dostupna potrošačima.

Proizvodni asortiman Zvijezde sastoji se od proizvodnje i distribucije osnovnih segmenata kao što su:

- a) proizvodnja i prodaja jestivih ulja
- b) proizvodnja i prodaja različitih vrsta margarina i biljnih masti
- c) proizvodnja i prodaja majoneza
- d) proizvodnja i prodaja različitih vrsta salata i umaka
- e) proizvodnja i prodaja aditiva za pekarsku, slastičarsku i konditorsku industriju
- f) proizvodnja i prodaja ostalih trgovačkih roba pod Zvijezdnim imenom (kečap, ocat)

Osnovni čimbenici Zvijezdinih proizvoda: prepoznatljivost i uočljivost proizvoda, razvijena i raširena distribucijska mreža, kvaliteta samih proizvoda – postojana i tradicijski priznata kvaliteta proizvoda i kanali prodaje. To su čimbenici na području Republike Hrvatske, ali i u našim susjednim zemljama kao što su Slovenija i Bosna i Hercegovina. Zvijezda svoje proizvode na području Republike Hrvatske plasira preko robno-distribucijskih centara u gradovima poput: Zagreba, Rijeke, Splita, Osijeka. Zvijezda također ima robno-distribucijske centre i izvan Republike Hrvatske, odnosno u Tuzli, Zeneci, Bihaću, Grudi..). Proizvodi Zvijezde prodaju se na malo i na veliko, s toga kako je prodaja usmjerena na trgovine, tako je jednim dijelom usmjerena i na ugostitelje, na pekarsku, slastičarsku i konditorsku



proizvodnju, industriju. Distribucija samih proizvoda vrši se kako vlastitim vozilima i kanalima, tako koristeći i sinergijske snage pripadnosti koncernu Agrokor. Glavni čimbenik za postignuti rezultat nalazi se u postojanoj i priznatoj kvaliteti proizvoda i njegovoj prepoznatljivosti, odnosno pripadajućih brandova. Koji su zapravo sinonimi prepoznatljivosti? To su proizvodni brandovi poput: Zvijezda jestivo ulje – suncokretovo, biljno, sojino), također tu je i Margo – margofit, margovita, margo nova, margo s jogurtom i margarini.), Svi ovi proizvodi napravljeni su vlastitim znanjem prema recepturama Zvijezdinog razvojnog tima – vrlo važno za naglasiti! Kako se svake godine stvara rast i razvoj, Zvijezda svake godine stvara nove potrošače, osvaja nove tržišne udjele, lansira nove proizvode i obavezom da se održavaju, te na taj način širi i razvija svoje proizvodne asortimane kako bi i dalje unaprijedili i jačali samu prodaju proizvoda.

#### 4.4.4 Tehnološki rizik

Tehnološki rizik – gdje se provodi rizik tamo se on i razvija! U ovom slučaju odnosi se na prehrambreni tehnološki rizik. Proizvodna i tehnološka kvaliteta, postojanost i standardiziranost uz procese modernizacije i osuvremenjivanje samo su neki od temeljnih čimbenika vezanih uz proizvodne i distribucijske kapacitete Zvijezde. Od samog svog osnivanja Zvijezda pridaje veliku pažnju svim navedenim čimbenicima kao temeljima proizvodnje i prodaje kvalitetnih i postojanih proizvoda. Tehnologija se pretežno temelji na procesima prerade sirovih ulja u složenije proizvode. Zbog toga se modernizaciji tehnologije poklanja znatna pažnja, kako s tehnološkog tako i sa sigurnosnog i ekološkog aspekta.

Velika investicija i modernizacija bila je za *Novu kotlovnicu* – energent je zemnin plin. Velika korist ovakve investicije je što manje onečišćenje okoliša, sa velikom uštedom proizvodnje pare. Također, proizvedena je *nova automatizirana linija* koja je stvorena za doziranje margarina koja omogućuje proizvodnju da margarini budu nisko kalorični rađeni su po najmodernijim svjetskim standardima. *Modernizacija pogona za delikates* proizvode omogućila je usvajanje nove tehnologije kako bi se proizvodila majoneza i kako bi se pakirale salate na novi način – najsuvremenije tehničko tehnološko postignuće. *Prva faza tehnološkog procesa* – rekonstrukcija – bolje iskorištenje sirovina, povećanje kapaciteta te sigurniji rad. Lakše manipuliranje proizvodima, proširavanje proizvodnog asortimana postiglo se - *Montažom spremnika za jestivo ulje. Mreža optičkih kabela* – uvodi se novi informacijski

sustav System 21, a korisnici se koriste i sustavima kvalitete koji su na raspolaganju u elektronskom obliku - ISO 9001 i HACCP. Mreža optičkog kabela je zapravo služi za prijenos podataka u tvornici, te je na taj način stvorena izgradnja informacijskog sustava. *Novi laboratorij* – stvoren je po propisima i u skladu s europskim normama i zahtjevima na području što šireg tržišta. *Novi projekt pročišćavanja otpadnih voda* – koristi se kako bi dugoročno unaprijeđivali kvalitetu okoliša.

Investicijski ciklus i tehnološka unapređenja – nastavljaju se svih ovih godina, kako bi na temelju proizvodnih i distribucijskih kapaciteta postigli da oni budu na razinama koje budu omigućavale razvijanje, otvaranje nekih novih tržišta.

#### 4.4.5 Rizik promjene tečaja

Rizikom promjene tečaja smatra se rizik promjene cijene valuta jedna prema drugoj. Postoji mogućnost da se dobije ili izgubi vrijednost, a sve ovisi kako se kako se kreću vrijednosti i u kojem položaju se nalazimo.

Obzirom da 01.01.2022. Republika Hrvatska prelazi na EUR-o valutu, rizik promjena tečajeva radi dugoročne politike Republike Hrvatske i održavanje tečaja EUR-a, Zvijezda plus d.o.o. ne smatra da je negativno izloženo promjenu tečaja EUR-a.

#### 4.4.6 Rizik likvidnosti

Rizik likvidnosti određuje se na temelju vrijednosnog papira – investicijske imovine, zapravo određuju ga tržišni uvjeti.

Na sami rizik likvidnosti utječu obveze Zvijezde plus d.o.o po jamstvu (solidarnih i supsidijarnih). Sva jamstva koje je Zvijezda plus d.o.o. izdalo zapravo se odnose na Agrokora i korištena su u svrhu financiranja Koncerna i time pokazalo rast i razvoj Koncerna. Za Zvijezdu plus d.o.o. koristi su bile uočljive kroz sve segmente poslovanja, dugi niz godina Financiranje Agrokora bila je centralizirana funkcija, pa je tako od strane Agrokora vođeno centralno za Zvijezdu plus d.o.o., pratili su poslove i ugovarali pa tako Zvijezda plus d.o.o. nema uvid u ugovorene poslove.

#### 4.4.7 Rizik promjena kamatne stope

Rizik promjene kamatne stope odnosi se na povećanje ili smanjenje kamate tokom trajanja nekog kredita.

Zvijezda plus d.o.o. učestalo prati promjene kamatnih stopa i upravlja kamatnim rizikom novčanog toka. Samu izloženost kreditnom riziku održavaju na obvezama od povezanog društva, odnosno od primljenog zajma. Kada gledamo to sve i činjenicu da su kamatne stope na niskim razinama, Zvijezda plus d.o.o. nije značajno izloženo riziku promeni kamatne stope.

## 5 USPJEH POSLOVANJA ZVIJEZDA D.D. S PODUZEĆIMA AGROKOR KONCERNA

Zvijezda plus d.o.o. uspješno egzistira na vrhu Hrvatskog prehrambenog tržišta više od 90. godina, također posjeduje certifikat za sustav upravljanja od 1999. godine. Ujedno je i vlasnik prestižne međunarodne nagrade „ SUPERIOR TASTE AWARD “ i time je čini jednom od glavnih pogona koncerna bivšeg Agrokora, najveće privatne kompanije u Hrvatskoj.

Financijski izvještaji imaju ishodište u trima pretpostavkama. Ponajprije u osnovici nastanka poslovnog događaja, zatim u neograničenosti trajanja poslovanja te na poslijetku u dosljednosti.

Cilj je pružiti svrhovite obavijesti o financijskom položaju, uspješnosti i promjeni u financijskom položaju poduzeća. (Ivanović, 1997.)

Struktura i sadržaj svih financijskih izvještaja u RH propisani su Pravilnikom o strukturi i sadržaju godišnjih fin. Izvještaja kojeg je donijelo Ministarstvo financija. Pravilnik s novim propisanim sadržajem fin. Izvještaja stupio je na snagu 1.siječnja 2016. godine<sup>18</sup>.

Analiza i usporedba Zvijezde d.d. s poduzećima agrokora grupe će se iščitati iz računa dobiti i gubitka od 2011. – 2014. godine. Poduzeća su tada kotirala na burzi, a to su – Belje d.d., Jamnica d.d., Konzum d.d., Ledo d.d. i Tisak d.d.

U sljedećoj tablici prikazani su prihodi poduzeća Agrokora grupe:

**Tabela 1** Prihodi poduzeća Agrokora koncerna (iznosi u 000kn)

	<b>2011.</b>	<b>2012.</b>	<b>2013.</b>	<b>2014.</b>
<b>Belje d.d.</b>	1.742.871	1.694.409	1.715.716	1.952.438
<b>Jamnica d.d.</b>	1.243.482	1.282.925	1.890.095	1.785.694
<b>Konzum d.d.</b>	13.359.496	13.471.178	13.454.641	13.391.313
<b>Ledo d.d.</b>	1.255.074	1.230.161	2.118.797	2.084.913
<b>Tisak d.d.</b>	3.249.264	3.306.441	3.007.871	2.816.076
<b>Zvijezda d.d.</b>	1.093.863	1.105.349	984.002	882.918

Izvor: Godišnja izvješća Belje d.d., Jamnica d.d., Konzum d.d., Ledo d.d., Tisak d.d., Zvijezda d.d. ( 2011. – 2014.)

<sup>18</sup> Narodne novine (2015) : Pravilnik o strukturi i sadržaju godišnjih fin.izvještaja, Narodne novine d.d., gr.78/15, Zagreb

Kao što je vidljivo Konzum je lider u grupi i ima daleko najveće prihode u godinama promatranog razdoblja. Slijedi ga Tisak d.d. koji je imao rastući trend do 2012.godine, a od tada slijedi pad. Prihodi Jamnice d.d. imaju tendenciju rasta sve do 2014.godine.

Zvijezda d.d. posluje u sektoru proizvodnje prehrambenih proizvoda i pića te ovaj sektor u usporedbi s ostalim granama prerađivačke industrije u Hrvatskoj ostvaruje najveći udio BDP-u i ukupne zaposlenosti države.

Prikazana su poduzeća iz prehrambenog sektora: Podravka d.d., Dukat d.d., Kraš d.d., Franck d.d.

**Tabela 2 Dobit proizvodnog sektora (iznosi u 000kn)**

	<b>2011.</b>	<b>2012.</b>	<b>2013.</b>	<b>2014.</b>
<b>Zvijezda d.d.</b>	51.509	40.673	29.140	37.647
<b>Podravka d.d.</b>	40.617	-15.456	51.366	201.674
<b>Dukat d.d.</b>	116.386	111.401	1.363	63.708
<b>Kraš d.d.</b>	14.017	8.091	7.492	14.078
<b>Franck d.d.</b>	41.457	33.961	16.376	22.087

Izvor: istraživanje autorice

U tablici su vidljivi iznosi dobiti odabranih poduzeća proizvodnog sektora. Zvijezda d.d. je svake godine poslovala s pozitivnom dobiti, tj. nakon dvije godine pada opet raste.

Podravka d.d. je jedino promatrano poduzeće koja bilježi gubitke. Franck d.d. u godinama promatranog razdoblja ostvaruje dobitke, ali oni počinju kontinuirano padati do 2013.godine. Dobiti Zvijezde premašuju u svim godinama dobit Kraša d.d. Naime, najvišu dobit ostvaruje poduzeće Dukat d.d.

Analiza poslovanja nekog poduzeća je rezultirana adakvantno informacijskom podlogom u smislu računovodstvenih i financijskih informacija. Poznato je da su financijska izvješća namjenjena svim zainteresiranim korisnicima, odnosno vanjskim i unutarnjim korisnicima. Donošenje odluka od strane menadžmenta je jedan od glavnih i najbitnijih preuvjeta za opstanak poduzeća na tržištu.

Zvijezda d.d. je unutar promatranog razdoblja oscilirala, tj. bilježila pad i rast. Uvid u poslovanje Zvijezde d.d. i ostalih poduzeća Agrokora omogućila je komparaciju uspjeha u poziciji poduzeća naspram ostalih, a zauzima pretposljednje mjesto prema ostvarenim

prihodima. Najviši prihodi su ostvareni 2012. godine a najniži 2014. godine. Godinama kasnije je Agrokor propao a Zvijezda d.d. je postala Zvijezda plus d.o.o.

## **6 ZAKLJUČAK**

U ovom radu obrađena su dva pojma - održivi uspjeh i upravljanje rizicima, na kraju rada pojmovi su povezani s poduzećem Zvijezda plus d.o.o. i d.d.

U današnjem svijetu, ključ ekonomskog uspjeha, ali zapravo i jedino mjerilo uspjeha neke tvrtke trebao bi biti održiv uspjeh, odnosno mogućnost pojedine tvrtke da se prilagodi zahtjevima tržišta po pitanju društva, okoliša i gospodarstva. Ukoliko poslovanje firme kaska na i jednom od navedenih područja, a ne postoji (dovoljna) ambicija da se ona uravnoteže, tržište to uočava i osuđuje što znači propast u dužem ili kraćem roku. Svako poslovanje u praksi susreće se s mnogim rizicima koji postaju sve značajniji kada je riječ o održivosti. Poslovne rizike nužno je predviđati, procjenjivati i pravovremeno poduzimati kako bi se ostvario kontinuiran rast. Rizik se nalazi u svakodnevnom ljudskom životu, s toga nije ga moguće izbjeći kako u privatnom tako i u poslovnom svijetu jer poslovanja bez rizika nema, znači rizikom treba upravljati. Ukoliko se poduzeće susretne s rizikom, mora naći način kako će ga riješiti, odnosno mora osmisliti neku strategiju kako bi se s njim borio.

Također u završnom radu navedeni su i objašnjeni razni pristupi ka ostvarenju poslovne održivosti, kao i rizici koji se javljaju, te je na primjeru hrvatske tvrtke Zvijezda plus d.o.o. kroz različite aspekte ilustrirana održivost poslovanja. Tvrtka osnovana 1916. godine, a danas i dalje najjača u svom području na lokalnom tržištu svoj uspjeh ostvarila je konstantnim ulaganjima u održivost – kako na području gospodarstva, tako i na područjima društvene i ekološke odgovornosti, te procjenjivanju rizika i pametnom poslovanju. Zvijezda plus d.o.o. prati potrebe potrošačkog i konkurentskog tržišta na način da osluškuje potrebe, ispravno procjenjuje rizik i pravovremeno reagira, čime je već dugi niz godina uvjerljivi lider i primjer uspješnog – održivog poslovanja.

Kao odgovori na temeljna pitanja završnog rada u kojoj mjeri Zvijezda plus d.o.o. učvršćuje svoju poziciju na tržištu, Zvijezda postaje vodeći lider na tržištu samim konstantnim izbacivanjem proizvoda, te su ti proizvodi vodeći i na susjednom tržištu, kako u Bosni i Hercegovini tako i u Sloveniji – margarinu. Odgovor na drugo temeljeno pitanje koliko je DOP doprinjelo poslovanju Zvijezde plus d.o.o. – Zvijezda je prepoznala sve vrijednosti DOP-a, sudjelovala je u mnogim izvještavanjima o održivosti, Zvijezda je na temelju DOP-a zapošljavala osobe s invaliditetom, te je radi toga dobila priznanje i nagrade kao poslodavac godine, s toga je DOP jako dobro utjecao na poslovanje Zvijezda plus d.o.o.

Treće temeljno pitanje odnosno odgovor na postoji li budućnost Zvijezde pripajanjem Fortenovoj grupi – Zvijezda plus d.o.o. jedna je od najboljih i najvećih kompanija u Republici Hrvatskoj, te svoju karijeru odnosno budućnost i poslovanje nastavlja graditi, razvijati uz pomoć Fortenove grupe, također postiže značajne singerije i unapređenje. S toga Zvijezda plus d.o.o. ima veliku budućnost u Fortenovoj grupi nakon raspadanja Agrokora grupe u kojoj je bila prisutna kao Zvijezda d.d. Naime, Zvijezda d.d. je tad imala jake osilacije u svom poslovanju godinama koji se mogu promatrati kroz godišnja izvješća. Donošenje odluka od strane menadžmenta je jedan od glavnih i najbitnijih preduvjeta za opstanak poduzeća na tržištu. Trenutnim vodstvom je u stopostotnom vlasništvu Fortenove grupe.



## **7 IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Ema Petravić**

**Matični broj studenta: 0234046920**

**Naslov rada: Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poduzeća XY**

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

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

Datum

Potpis studenta

---

---

## 8 POPIS LITERATURE

### 8.1 Knjige i radovi

1. Burke, R. (1999). Project Management, Planning and Control Techniques. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(12), 1335-1337.
2. Črnjar, M. (1997). Ekonomija i zaštita okoliša. *Zagreb: Školska knjiga*.
3. Dezeljin, J., Dezeljin, J., Dujani, M., Tadin, H., & Vuji, V. (1999). Poduzetnički menadžment. *Zagreb: Alineja & Hita-Consulting, MEP Consult, Sveučilište u Rijeci*.
4. Drljača, M. „Upravljanje rizicima faktor održivog uspjeha “. *Zbornik radova*, 7, 399-404.
5. Herceg, N. (2013). *Okoliš i održivi razvoj: Environment and sustainable development*. Synopsis.
6. Hornung, K., Reichmann, T., & Diederichs, M. (1999). Risikomanagement Teil I: Konzeptionelle Ansätze zur pragmatischen Realisierung gesetzlicher Anforderungen. *Controlling*, 11(7), 317-325.
7. Hubbard, D. W. (2020). *The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it*. John Wiley & Sons.
8. Ivanović, Z. (1997). *Financijski menadžment*.
9. Kereta, J. (2020). *Sustav ranog upozorenja na strateške rizike u međunarodnom poslovanju* (Doctoral dissertation, University of Zadar. Libertas International University). Lacković, Z. (2004). *Management malog poduzeća* prvo izdanje. Grafika doo, Osijek, Osijek.
10. Nevenko, H. (2013). *Okoliš i održivi razvoj. Synopsis doo, Zagreb*. Osmanagić Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Školska knjiga*.
11. Project Management Institute. (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (Vol. 2). Project Management Inst. Standard, B., & Standard, N. Z. (2009). *Risk management-Principles and guidelines. BS ISO, 31000, 2009*.
12. Udovičić, A., & Kadlec, Ž. (2013). Analiza rizika upravljanja poduzećem. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 4(1), 0-0.

13. Tintor, J. (2000). Poslovna analiza: koncepcija, metodologija, metode. HIBIS doo, Zagreb.
14. Vrdoljak Raguž, I., & Hazdovac, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica jadertina*, 4(1), 40-58.
15. Young, P. C., & Tippins, S. C. (2001). *Managing business risk: an organization-wide approach to risk management*. New York: Amacom.

## 8.2 Članci

1. Blagodatskikh, K. A., Kramarov, V. M., Barsova, E. V., Garkovenko, A. V., Shcherbo, D. S., Shelenkov, A. A., ... & Ignatov, K. B. (2017). Improved DOP-PCR (iDOP-PCR): A robust and simple WGA method for efficient amplification of low copy number genomic DNA. *PLoS One*, 12(9), e0184507.
2. Jakovčević, D. (2007). Prepoznavanje i mjerenje rizika u poduzeću. *RRIF, Zagreb, br, 8*, 2007.2. Pongrac, B., & Majić, T. (2015). Upravljanje poslovnim rizicima. *Tehnički glasnik*, 9(1), 94-98.
3. Pongrac, B., & Majić, T. (2015). Upravljanje poslovnim rizicima. *Tehnički glasnik*, 9(1), 94-98.

## 8.3 Internetski izvori

1. Zvijezda plus d.o.o. Logotip, preuzeto 5. travnja 2022. <https://www.zvijezda.hr>
2. Zvijezda plus d.o.o. Povijest, preuzeto 5.travnja 2022. <https://www.zvijezda.hr/zvijezda-plus-d-o-o/>
3. Zvijezda plus d.o.o. Kvaliteta i okoliš <https://www.zvijezda.hr/o-nama/kvaliteta-i-okolis/> Preuzeto 20.rujna 2022.
4. Zvijezda plus d.o.o. Društvena odgovornost, Preuzeto 28.listopada 2022. <https://www.zvijezda.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/>
5. Odraz, Što je održiv razvoj? Preuzeto 3.studenog 2022. <https://www.odraz.hr/nase-teme/odrzivi-razvoj/>
6. Financijski rizici u poslovanju, Što je financijski rizik? Preuzeto 6.studenog 2022. <https://alphacapitalis.com/2021/04/16/financijski-rizici-u-poslovanju/>

7. Mini vodić za poslovnu zajednicu, <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf> , Preuzeto 17. studenog 2022.
8. Šumarski list <https://www.sumari.hr/sumlist/201203.pdf#page=60> preuzeto 22.studenog 2022.
9. Štrbac, N., Vuković, M., Voza, D., & Sokić, M. (2012). Održivi razvoj i zaštita životne sredine. Reciklaža i održivi razvoj, 5(1), 18-29. [https://www.rsd.tfbor.bg.ac.rs/?page\\_id=54](https://www.rsd.tfbor.bg.ac.rs/?page_id=54) preuzeto 26.studenog 2022.
10. Garbie, I. (2016). Sustainability in manufacturing enterprises: Concepts, analyses and assessments for industry 4.0. Springer. [https://www.researchgate.net/publication/314767302\\_Sustainability\\_in\\_Manufacturing\\_Enterprises](https://www.researchgate.net/publication/314767302_Sustainability_in_Manufacturing_Enterprises) preuzeto 26.studenog 2022.

## **9 POPIS SLIKA I TABLICA**


Popis slika:

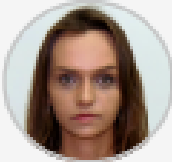
<b>Slika 1 Održivi uspjeh</b> .....	7
<b>Slika 2 Ciljevi održivog razvoja</b> .....	12
<b>Slika 4 Osnovni tipovi rizika</b> .....	15
<b>Slika 5 Vrste poslovnih rizika</b> .....	17
<b>Slika 6 Strukturni elementi sustava upravljanja rizicima</b> .....	19
<b>Slika 7 Sustav upravljanja rizicima i sustav upravljanja kvalitetom</b> .....	26
<b>Slika 8 Logotip Zvijezda plus d.o.o.</b> .....	28
<b>Slika 9 Proizvodi Zvijezda plus d.o.o.</b> .....	30

Popis tablica:

<b>Tabela 1 Prihodi poduzeća Agrokor koncerna (iznosi u 000kn)</b> .....	39
<b>Tabela 2 Dobit proizvodnog sektora (iznosi u 000kn)</b> .....	40

## 10 ŽIVOTOPIS

 **europass**



### Emma Petravić

---

**Datum rođenja:** 08/09/1995 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Spol:** žensko |  
(+385) 921887002 | [emapetavic@gmail.com](mailto:emapetavic@gmail.com) | 0921887002 |  
Pinturska 48b, 10020, ZAGREB-NOVI ZAGREB, Hrvatska

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

---

09/2014 – 07/2020 – Zaprrešić, Hrvatska  
**BACC.OEC.** – Veleučilište Baltazar Zaprrešić

---

Adresa Zaprrešić, Hrvatska

09/2020 – TREKUTNAČNO – Zaprrešić, Hrvatska  
**STRUČ.SPEC.OEC** – Veleučilište Baltazar Zaprrešić

---

Adresa Ul. Vladimira Novaka 23, Zaprrešić, Hrvatska

### JEZIČNE VJEŠTINE

---

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI**

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLESKI</b>	A1	A1	A1	A1	A1

Razine: A1 / A2: temeljni korisnik; B1 / B2: samostalni korisnik; C1 / C2: iskusni korisnik

### DIGITALNE VJEŠTINE

---

#### Moje digitalne vještine

MS Office (Word, PowerPoint, Excel, Access)

### VOZAČKA DOZVOLA

---

Vozačka dozvola: B