

# Dioničko društvo kao oblik poslovanja

---

**Bosak, Ksenija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:450723>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**KSENIJA BOSAK**

**ZAVRŠNI RAD  
DIONIČKO DRUŠTVO KAO OBLIK POSLOVANJA**

**Zagreb, lipanj, 2018.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNE EKONOMIJE**

**DIONIČKO DRUŠTVO KAO OBLIK POSLOVANJA**

**KANDIDAT: KSENIJA BOSAK  
KOLEGIJ: TRGOVAČKO I RADNO PRAVO  
MENTOR: DR. SC. GORDANA MRŠIĆ, DIPL. IUR.**

**Zagreb, lipanj, 2018.**

## SADRŽAJ :

1. UVOD .....	5
1.1. Predmet i cilj rada .....	5
1.2. Izvori i metode rada .....	6
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	6
2. POJAM I KARAKTERISTIKE DIONIČKOG DRUŠTVA - OPĆENITO .....	7
2.1. Osnivanje dioničkog društva .....	8
2.1.1. Simultano osnivanje .....	9
2.1.2. Sukcesivno osnivanje .....	10
2.2. Dionice.....	12
2.2.1. Vrste dionica.....	12
2.2.2. Zlatne dionice .....	14
2.2.3. Prava imatelja „ Zlatne dionice “ .....	14
2.3. Pravni odnosi društava i dioničara.....	15
2.4. Organi dioničkog društva .....	16
2.4.1. Uprava .....	16
2.4.2. Nadzorni odbor.....	17
2.4.3. Glavna skupština .....	18
2.5. Temeljni kapital .....	19
2.5.1. Povećanje temeljnog kapitala.....	19
2.5.2. Smanjenje temeljnog kapitala .....	20
2.6. PRESTANAK ILI LIKVIDACIJA DIONIČKOG DRUŠTVA .....	21
3. CROATIA OSIGURANJE D.D. ....	24
3.1. Povijest i razvoj Croatia osiguranja.....	24
3.1.1. Strategija.....	24
3.1.2. Veličina organizacije.....	25

3.1.3. Glavni proizvodi ili usluge .....	25
3.1.4. Financijski pokazatelji i rezultati .....	26
3.2. Definiranje organizacijske strukture .....	27
3.2.1. Uloge, ustrojstvo i odlučivanje.....	31
3.2.2. Horizontalna diferencijacija .....	31
3.2.3. Granice jedinica i efikasnost sustava.....	32
3.2.4. Procesna organizacijska struktura .....	32
3.3. Izgradnja procesne arhitekture.....	33
3.3.1. Identifikacija poslovnih procesa.....	33
3.3.2. Upravljački poslovni procesi.....	34
3.3.3. Ključni poslovni procesi.....	34
3.3.4. Potporni poslovni procesi .....	35
3.3.5. Procesna arhitektura Croatia osiguranja.....	36
3.4. Opis i unaprjeđenje ključnog poslovnog procesa .....	37
3.4.1. Opis ključnog procesa .....	37
3.4.2. Unaprjeđenje ključnog procesa .....	39
4. ZAKLJUČAK .....	41
LITERATURA.....	43
POPIS SLIKA I TABLICA .....	46

# 1. UVOD

U radu se opisuje dioničko društvo kao oblik poslovanja. Zakonske odredbe koje propisuju osnivanje, poslovanje i prestanak dioničkog društva konkretizirane su na primjeru Croatia osiguranje d.d. kao društva koje ima dugu povijest kroz koju uspješno posluje. Naime, apstraktna norma zakonodavca propisana odredbama Zakona o trgovačkim društvima („Narodne novine“, br. 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15– u nastavku teksta: ZTD) konkretizirana je nakon izvršenog istraživanja u tablicama i slikama koje su sastavni dio ovog rada.

Kako je netom navedeno Zakon o trgovačkim društvima imao je brojne novele koje je zahtijevala praksa i prilagodba europskoj pravnoj stečevini na ovom području znanosti. Smjernice EU oblikovale su konačni tekst zakona obzirom na promjenu načina tumačenja propisa.

Pregled usklađenosti Zakona o trgovačkim društvima s europskim pravom društava ukazuje i na daljnju potrebu izmjena i dopuna zakona kako to nalaže znanost i razvoj društva uopće jer je pravo živa materija koja nikada ne stagnira već se prilagođava promjenama i potrebama društva.<sup>1</sup>

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je teorijska analiza dioničkog društva općenito; prema Zakonu o trgovačkim društvima.

Cilj rada je praktični prikaz poslovanja dioničkog društva- Croatije d.d. kao osiguravajućeg društva na hrvatskom tržištu.

Posebna pozornost posvećena je Croatijinoj organizacijskoj strukturi, njenoj ulozi, ustrojstvu i odlučivanju. Nadalje, pozornost je posvećena izgradnji procesne arhitekture, te opisu i unaprjeđenju ključnog procesa u budućnosti.

---

<sup>1</sup>Đerđa, D.: Pravo Europske zajednice, Hrvatska pravna revija br. 7-8/2008., Inženjerski biro, Zagreb, 2008., str. 1.

## **1.2. Izvori i metode rada**

U radu su korišteni razni izvori podataka: stručna literatura iz područja prava i računovodstva. Podatci su prikupljeni analizom prikazane stručne literature, stručnim člancima, te web stranicama i vlastitim istraživanjem.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen u četiri poglavlja od kojih je prvo Uvod. U uvodu su prikazani cilj i predmet rada, izvori podataka zajedno s metodama prikupljanja te sadržaj i struktura rada. Nadalje, drugo poglavlje sadrži Pojam i karakteristike dioničkog društva, osnivanje d.d.-a; sadrži njena dva podpoglavlja osnivanja -simultano i sukcesivno, dionice i njeno podpoglavlje o vrstama dionica, te zlatnim dionicama, pravne odnose društva i dioničara, organe društva pri tomu opisujući svaki organ zasebno, temeljnom kapitalu s njena dva podpoglavlja o povećanju, te smanjenju temeljnog kapitala, prestanku ili likvidaciji dioničkog društva.

Nadalje, treće poglavlje koje govori o praktičnom dijelu dioničkog društva- Croatiji d.d., kao osiguravajućem društvu; sadrži povijest i razvoj, strategiju, veličinu organizacije, glavne proizvode ili usluge, te financijske pokazatelje i rezultate. Daljnja podpoglavlja odnose se na uloge, ustrojstvo i odlučivanje, horizontalnu diferencijaciju, granice jedinica i efikasnost sustava, te procesnu organizacijsku strukturu, izgradnju procesne arhitekture: identifikacija poslovnih procesa, upravljački poslovni procesi, ključni poslovni procesi, potporni poslovni procesi, te procesnu arhitekturu Croatia osiguranja, opis, te unaprjeđenje ključnog procesa koje govori o poboljšanju procesa u budućnosti.

Četvrto poglavlje sadrži Zaključak koji prikazuje sintezu analiziranih podataka iz drugog poglavlja rada kao teorijskog dijela, te ostala poglavlja o praktičnom dijelu, točnije poslovanju dioničkog društva Croatije d.d. - objašnjene na konkretnom primjeru.

Na kraju rada navedena je literatura, a potom Popis slika i tablica korištenih u završnom radu.

## 2. POJAM I KARAKTERISTIKE DIONIČKOG DRUŠTVA - OPĆENITO

Dioničko društvo je trgovačko društvo u kojem njegovi članovi, tzv. dioničari, sudjeluju s ulozima u temeljnome kapitalu podijeljenom na dionice. Iako u dioničkim društvima najčešće dionice ima veći broj dioničara, dioničko društvo može imati i samo jednog dioničara. Osnivanje tvrtke u obliku dioničkog društva pogodno je za prikupljanje novčanih sredstava većeg iznosa koji se teško realiziraju kapitalom samo jedne osobe. S više novca tvrtka može povećati investicijska ulaganja i biti profitabilnija u budućnosti. Izdavanje novih dionica, bivši ili novi dioničari mogu kupiti po cijeni koju odredi tvrtka. Ukoliko je cijena dionice realna i prava, tvrtka ih može sve prodati i tako nabaviti potreban novac za nove poslove ili projekte.

Dioničko društvo je društvo kapitala, a pojmom društva kapitala u pravnom i gospodarskom smislu obuhvaćena su dionička društva i društva s ograničenom odgovornošću, a u mnogim zemljama još uvijek i komanditno društvo na dionice. Ta se društva međusobno razlikuju, ali imaju i neke zajedničke karakteristike po kojima ih razlikujemo od društva osoba, društva građanskog prava, tajnog društva i slično. Glavna zajednička crta je da je temelj povezivanja i udruživanja kapital, a ne osoba. Zanimljivo je da dionička društva u razvijenom svijetu danas stvaraju preko 80% svjetskog bruto proizvoda, a ima ih oko 20% u ukupnom broju pravnih osoba. Kod društva kapitala zakonom je određen minimalni kapital potreban za osnivanje (temeljni kapital). U Republici Hrvatskoj minimalni temeljni kapital iznosi 200.000,00 kn.<sup>2</sup>

Pravo glasa i ostala prava mjere se prema visini uloga, a ne po glavama. Isto vrijedi za sudjelovanje u dobiti društva. Glavna obveza članova je u ulaganju kapitala, a ne sudjelovanje u vođenju poslova. Društva kapitala imaju svoje obvezne organe, od kojih je samo skupština organ u kojem mogu sudjelovati svi članovi pri donošenju odluka, ali to je pravo a ne obveza. Članstvo u dioničkom društvu ne obvezuje na vođenje poslova (poslovodstvo). Svoju ulogu u dioničkom društvu može odrediti i sam dioničar. On je može ograničiti na to da ne radi ništa drugo nego da očekuje isplatu dividende. U slučaju stečaja društva, dioničar gubi samo onaj novac koji je uložio u društvo.

---

<sup>2</sup> Hrvatska gospodarska komora (2016), Kako započeti gospodarsku djelatnost, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb. Preuzeto sa: <https://www.hgk.hr/documents/poduzdjelatnost2016hrweb57e27cf4d75df.pdf>



## 2.1. Osnivanje dioničkog društva

Izjave osnivača o usvajanju statuta daju se u ispravi koja se sastavlja kod javnog bilježnika. Punomoćnici moraju imati punomoć ovjerenu od strane javnog bilježnika.

U toj ispravi moraju se navesti:<sup>3</sup>

- Osnivači i njihova prebivališta,
- Nominalni iznos dionica, iznos za koji se izdaju i, ako se izdaju dionice više rodova, rod dionice koje preuzima svaki dioničar,
- Uplaćeni iznos temeljnog kapitala,
- Izjava osnivača da prihvaćaju statut

Kod osnivanja novog dioničkog društva u izjavi osnivača o usvajanju statuta, koja je javnobilježnička isprava, moraju se navesti svi podaci. Prijavu za upis osnivanja dioničkog društva podnose svi izvršni direktori i članovi upravnog odbora.

Statut društva mora sadržavati odredbe o:<sup>4</sup>

- Tvrтки i sjedištu dioničkog društva,
- Predmetu poslovanja,
- Iznosu temeljnog kapitala,
- Nominalnim iznosima dionica i broju, ako se izdaju dionice više rodova, rodu dionica i broju dionica svakoga roda,
- Tomu izdaju li se dionice koje glase na donositelja ili koje glase na ime,
- Broju članova uprave i nadzornog odbora,
- Načinu i obliku objave priopćenja dioničkog društva,
- Vremenu trajanja i prestanku dioničkog društva

Osnivači osnivaju dioničko društvo preuzimanjem svih dionica društva, usvajanjem i potpisivanjem statuta, te izjavom da osnivaju dioničko društvo. Dioničko društvo je osnovano kada ga se upiše u sudski registar.

Osnivači preuzimaju dionice izjavom danom kod javnog bilježnika da osnivaju društvo i da preuzimaju obvezu uplate dionica. Izjava svakog osnivača mora sadržavati nominalni iznos dionice koju preuzima, iznos za koji se izdaje, rod dionica ako se one izdaju u više rodova, podatak glase li one na ime ili na donositelja te kada će se i kako uplatiti. Dionice se uplaćuju novcem, ulaganjem stvari ili prava.

<sup>3</sup> Luttenberger, A., Zakon o trgovačkim društvima – vrste trgovačkim društava. Preuzeto sa: <http://lumens.fthm.hr/edata/2011/fd01c86d-0541-4f64-b32f-72260d78cc6c.pdf>

<sup>4</sup> Zakon o trgovačkim društvima, NN 110/15. Preuzeto sa: <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>

Članovi uprave i nadzornog odbora moraju provjeriti provedeno osnivanje, no i pred toga, jedan ili više revizora moraju obvezno obaviti reviziju.

Revizore osnivanja imenuje sud. Uvjeti za imenovanje revizora uređuju se posebnim propisom. Mogu tražiti od osnivača da im daju objašnjenje i pruže dokaze koji su potrebni za to da bi se obavila revizija.

Postoje dva osnovna načina osnivanja društva a to su:

- Simultano osnivanje
- Sukcesivno osnivanje

### **2.1.1. Simultano osnivanje**

Kod simultanog osnivanja dioničkog društva njegovi osnivači u jednom činu vrši postupak osnivanja i to preuzimanjem svih dionica društva i obveze uplata dionica, usvajanjem i potpisivanjem statuta, potvrđuju uloženi u stvarnom broju te imenuju članovi organa tog društva. O tom se činu sastavlja jedna isprava koja ima značaj osnivateljske skupštine izjavom kod javnoga bilježnika. Društvo je osnovano kada ga se upiše u sudski registar.

Čimbenici ili pretpostavke simultanog osnivanja u našem pravu su, kada osnivači:<sup>5</sup>

- Usvoje i potpišu statut,
- Preuzmu sve dionice, odnosno preuzmu obvezu uplate dionica,
- Izjave da osnivaju dioničko društvo (kod javnog bilježnika),
- Uplate ulog
- Imenuju prvi nadzorni odbor, upravu i revizora osnivanja,
- Upišu društvo u sudski registar

Svi ovi čimbenici moraju biti kumulativno ostvareni, izostane li samo jedan, nema simultanog osnivanja.

Kod ovakvog tipa osnivanja samo osnivači mogu biti dioničari. Oni preuzimaju dionice izjavom danom kod javnog bilježnika da osnivaju društvo i preuzimaju obvezu uplate dionica. Dionice se uplaćuju novcem, ulaganjem stvari ili prava.

Osnivači pri imenovanju organa društva moraju u ispravi ovjerenoj kod javnog bilježnika imenovati prvi nadzorni, odnosno upravni odbor društva, te revizora za prvu godinu ili za preostali dio prve poslovne godine. Moraju podnijeti pisano izvješće o provedenom osnivanju.

U izvješću o osnivanju moraju se navesti:<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Pravo društava. Preuzeto sa: [studentski.hr/system/materials/.../7a75db90d0043fed80869c03cb391295c87dbf56.zip](http://studentski.hr/system/materials/.../7a75db90d0043fed80869c03cb391295c87dbf56.zip)

- Pravni poslovi s kojima društvo namjerava steći ulog u stvarima, odnosno u pravima,
- Troškovi nabave ili izrade u posljednje dvije godine za dobra koja se ulažu,
- Ako je u društvo uloženo poduzeće, njegov prihod u posljednje dvije godine s pozivom na godišnja financijska izvješća toga poduzeća,
  - Da li su i u kojem opsegu pri osnivanju bile preuzete dionice za račun članova uprave ili nadzornog odbora,
  - Da li je i na koji način neki član uprave ili nadzornog odbora dobio posebnu pogodnost ili je za pripremu osnivanja dobio naknadu

Osnivači solidarno odgovaraju društvu za štetu koja mu je pričinjena zbog netočnosti ili nepotpunosti podataka kod osnivanja.

Prednosti simultanog osnivanja dioničkog društva je to što je jeftinije, brže i jednostavnije. Koristi se pri osnivanju manjih i srednjih tvrtki kada za osnivanje i početak rada društva nije potreban veliki kapital. Ne podrazumijeva prisustvo javnosti, dakle javnost je pri osnivanju isključena. Upravljanje i vođenje društva je u krugu osnivača i tako se formira „zatvorena“ kompanija kontrolirana od užeg kruga ljudi.

### **2.1.2. Sukcesivno osnivanje**

Sukcesivno osnivanje dioničkog društva vrši se na način da osnivači usvoje statut, preuzmu dio dionica i upute javni poziv, tj. prospekt za upis dionica koje se zatim upisuju na temelju tog poziva. Društvo se nakon toga upisuje u sudski registar i time se zaključuje njegovo osnivanje. Pod sukcesivnim osnivanjem dioničkog društva razumijeva se postupno osnivanje društva u kojem se najprije osnivači dogovore o osnivanju društva, usvoje statut, upućuju javni poziv, te na taj način budući dioničari postupno pristupaju društvu.

Faze postupnog osnivanja dioničkog društva su:<sup>7</sup>

1. Usvajanje statuta –osnivači moraju usvojiti statut kako bi potencijalni dioničari bili upoznati sa njime
2. Preuzimanje dijela dionica društva – uvijek se radi o dijelu dionice, inače bi to bilo simultano osnivanje
3. Upućivanje javnog poziva (prospekta) za upis dionica
4. Upisivanje dionica nakon javnog poziva

<sup>6</sup> Dioničko društvo. Preuzeto sa: [https://www.pravo.unizg.hr/\\_download/repository/PD\\_-\\_D.O.O..pptx](https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/PD_-_D.O.O..pptx)

<sup>7</sup> Dioničko društvo – d.d. Preuzeto sa: <http://www.poslovni.hr/leksikon/dionicko-drustvo-dd-182>

5. Uplata uloga – upis dionica (supskripcija) je pisani akt kojim neka osoba izjavljuje svoju volju postati članom nekoga dioničkog društva

6. Sazivanje i održavanje osnivačke skupštine – na osnivačkoj skupštini se utvrđuje da li su udovoljeni uvjeti iz prospekta, te se izabiru organi društva

7. Imenovanje organa društva

8. Upis društva u sudski registar

Javni poziv ili prospekt u trgovačkom pravu je opći poziv upućen za upis dionica svima, a ne samo određenim osobama. Javni poziv se mora objaviti i bitan je sastojak sukcesivnog osnivanja dioničkog društva i akt razgraničenja od simultanog osnivanja. Upućuje se onda kada osnivači nastoje privući treće i tako prikupiti potreban temeljni kapital žele li (osnivači) ući u veće investicije. Mora biti sveobuhvatan, ali je zakonom utvrđeni njegov minimalni sadržaj takav da svim zainteresiranima pruža dovoljno podataka za donošenje odluke o upisu dionica.

Javni poziv za upis dionica mora sadržavati:<sup>8</sup>

- Tvrtku, sjedište i predmet poslovanja društva
- Iznos temeljnog kapitala društva
- Broj, i ako se izdaju dionice više rodova, rodove dionica koje se nude na upis
- Njihov nominalni iznos, ako se izdaju s nominalnim iznosom
- Ako ne, onda njihov broj i iznos za koji se izdaju
- Dan kada je usvojen statut
- Ime/tvrtka i njegovo prebivalište, odnosno sjedište osnivača
- Mjesto gdje se upisuju dionice s napomenom da se tamo može razgledati statut i izvješća
- Vrijeme početka i kraja upisa
- Dan kada prestaje obveza upisnika ako se do tada društvo ne prijavi u sudski registar
- Iznos koji treba uplatiti za upisane dionice prije upisa društva u sudski registar i posljedica ako se to ne učini
- Podatke o posebnim pogodnostima, ulozima u stvarima i pravima, troškovi osnivanja
- Način sazivanja osnivačke skupštine
- Najveći iznos troškova osnivanja koji idu na teret društva

---

<sup>8</sup> Hrvatski sabor, Prijedlog zakona o izmjenama zakona o trgovačkim društvima. Preuzeto sa: [www.sabor.hr/fgs.axd?id=12995](http://www.sabor.hr/fgs.axd?id=12995)

Sazivanje osnivačke skupštine mora se održati najkasnije 2 mjeseca po protoku roka za upis dionica iz prospekta. Osnivači društva sazivaju osnivačku skupštinu oglasom na isti način kao i prospekt, ali tako da između objave oglasa i skupštine protekne najmanje 15 dana.

Nadležnost osnivačke skupštine:<sup>9</sup>

- Utvrđuje jesu li upisane, odnosno preuzete i raspoređene sve dionice
- Jesu li uneseni svi ulozi koji su se po zakonu i statutu morali unijeti do održavanja osnivačke skupštine
- Hoće li s onim što je uneseno društvo moći slobodno raspolagati nakon što se upiše u sudski registar.
- Utvrđuje iznos troškova osnivanja koji idu na teret društva
- Izabire one organe društva koje po zakonu i statutu bira glavna skupština

Razlika između simultanog i sukcesivnog osnivanja dioničkog društva je u tome što se kod simultanog osnivanja samo osnivanje društva može odvijati u više faza, dok se kod sukcesivnog osnivanja mora odvijati u fazama.

## 2.2. Dionice

Dionice ili akcije su ulozi, tj. dijelovi temeljnog kapitala s kojim pojedini dioničari sudjeluju u dioničkom društvu. Izraz dionica ima trostruko značenje, ona je dio temeljnog kapitala i u tom smislu ona označuje temeljni kapital podijeljen na dionice. Dionica označava skup prava i obveza vezanih uz članstvo u dioničkom društvu koju možemo podijeliti na dvije temeljne skupine (upravljačka i imovinska), te isprave koja je vrijednosni papir kojom je izraženo članstvo i s njim povezana prava i obveze.

Jedno od osnovnih svojstava dionice je da donosi dividendu, što znači sudjelovanje vlasnika dionice u profitu koje u određenom razdoblju, u pravilu svake godine, ostvari dioničko društvo. Dionice kao vrijednosni papir mogu biti predmet kupoprodaje na tržištu kapitala, odnosno burzi.

### 2.2.1. Vrste dionica

Postoje dvije skupine dionica a to su vrste dionica po načinu prijenosa i vrste dionica prema rodu.

---

<sup>9</sup> Zakon o trgovačkim društvima, NN 111/1993. Preuzeto sa: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/1993\\_12\\_111\\_2133.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/1993_12_111_2133.html)

Vrste dionica prema načinu prijenosa moraju se statutom društva odrediti da li će glede načina njihova prijenosa one glasiti:<sup>10</sup>

- Na donositelja –takve dionice u kojima nije naznačena osoba njenog imatelja, mogu se prenositi običnom predajom (tradicijom)
- Na ime – dionice u kojima je označeno ime dioničara i čiji je prijenos otežan samom tom činjenicom, tj. one se u pravilu prenose indosamentom, te se za njihov prijenos primjenjuju odgovarajući propisi mjeničnog prava o indosiranju

Vrste dionica prema rodu čine dionice s istim pravima. Bitna je istovrsnost prava. Prema rodu, odnosno prema sadržaju prava koja daju temeljna je podjela na:<sup>11</sup>

1. Redovne – dionice koje imatelju daju određena prava
  - pravo glasa u glavnoj skupštini dioničara
  - pravo na isplatu dijela dobiti društva (dividendu)
  - pravo na isplatu dijela ostatka likvidacijske, odnosno stečajne mase društva
2. Povlaštene – dionice koje imatelju daju neka određena povlaštena prava
  - pravo na dividendu u unaprijed utvrđenom novčanom iznosu ili u postotku od nominalnog iznosa dionice
  - pravo prvenstva pri isplati dividende
  - pravo prvenstva pri upisu novih dionica
  - pravo prvenstva pri isplati ostatka likvidacijske, tj. stečajne mase
  - druga prava u skladu sa zakonom i statutom društva

Kumulativna povlaštena dionica daje pravo naplate kumuliranih neisplaćenih dividendi prije isplate dividendi imateljima redovnih dionica.

Participativna povlaštena dionica daje imatelju dionice, u skladu s odlukom o izdavanju dionica. Pravo da pored određene dividende naplati i razliku do dividende koja pripada imateljima redovnih dionica.

3. Dionice bez prava glasa – dionice koje svojim imateljima ne donose pravo glasa, daju pravo na sudjelovanje u sudbini kapitala društva (dobit, gubitak), ali bez prava odlučivanja i nadzora nad radom društva. Mogu se izdati samo kao povlaštene dionice. U slučajevima kada im se ne može isplatiti povlaštena svota na ime dobitka, a to im društvo ne nadoknadi u idućoj godini, ti dioničari stječu pravo glasa na glavnoj skupštini i imaju ga sve dok im se ne isplate zaostatci.

<sup>10</sup> Dionica. Preuzeto sa: <http://www.poslovni.hr/leksikon/dionice-180>

<sup>11</sup> Kuzmanić, R. (2016), Dionička društva u RH, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split. Preuzeto sa: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:617/preview>

### 2.2.2. Zlatne dionice

Pojam „ zlatna dionica “ za razliku od drugih vrsta dionica koje poznaje domaće zakonodavstvo ; nije pravni pojam. Zlatna dionica definira se na sljedeći način :<sup>12</sup> „ zlatne dionice su povlaštene dionice koje tijelima javne vlasti daju povlaštena prava u privatiziranim javnim poduzećima.“ Zapravo je riječ o povlaštenim pravima koja se određuju u statutu društva, a kojima se određenoj osobi ili osobama daju povlaštena prava koja premašuju prava koja bi pripadala imatelju dionice na temelju njegova udjela u temeljnom kapitalu društva.

### 2.2.3. Prava imatelja „ Zlatne dionice “

Prava koja pripadaju imatelju „ zlatna dionica “ mogu biti različita i ovisе o cilju koji se davanjem takvih prava želi postići. Primjerice, cilj izdavanja može biti želja za očuvanjem djelatnosti trgovačkog društva, sprječavanje likvidacije i slično.

Uz pojam zlatnih dionica uglavnom se vezuje davanje povlaštenih upravljačkih prava koja nisu proporcionalna veličini udjela s kojim dioničar sudjeluje u temeljnom kapitalu društva.

Temeljna prava iz „ zlatnih dionica “ su sljedeća:<sup>13</sup>

1. Pravo utjecaja na vlasničku strukturu društva na način da imatelj zlatne dionice može odlučivati o strateškom partneru ili ulagaču.

2. Pravo veta na odluke društva, npr. odluka o likvidaciji društva, o promijeni djelatnosti, prodaji imovine društva i slično.

3. Pravo imenovanja članova nadzornog odbora

4. Ograničavanje maksimalnog broja glasova koji može imati neka osoba, neovisno o broju dionica koje mu pripadaju u odnosu na ukupni temeljni kapital društva.

1. Definiranje gornje granice odnosno najvećeg broja dionica koje može samostalno imati jedan dioničar i slično.

Zlatne dionice su statutom društva definirano pravo, te su samo jedan od načina na koji su države u privatiziranim trgovačkim društvima zadržavale povlaštena ili kontrolna upravljačka prava. To znači da su zlatne dionice jedan od mogućih, ali ne i jedini način ostvarivanja prevladavajućeg utjecaja države u nekom trgovačkom društvu.

---

<sup>12</sup> Barbić, J.: Zakon o trgovačkim društvima, Treće izmijenjeno izdanje, Organizator, Zagreb, 2007., str. 51.

<sup>13</sup> Barbić, J.: Zakon o trgovačkim društvima, Treće izmijenjeno izdanje, Organizator, Zagreb, 2007., str. 51.

## 2.3. Pravni odnosi društava i dioničara

Međusobni pravni odnosi dioničara uređeni su strogim pravilima Zakona o trgovačkim društvima kako bi u najčešćem obliku trgovačkog društva kod nas i u svijetu postojala jedinstvena pravila postupanja. Odredbe ZTD-a u velikoj mjeri usklađene su sa smjericama Europske unije.

Načela prema kojima se određuju ta pravila su:<sup>14</sup>

### 1. Opća napomena

- pravni odnosi uređeni su prisilnim propisima kako bi se dioničari i dioničko društvo što je moguće više zaštitili
- pored toga u praksi su se ustalila određena pravila i načela o kojima se mora voditi računa unutar društva

### 2. Načelo jednakog položaja dioničara

- ne sastoji se u tome da svi dioničari moraju imati ista prava i obveze u društvu, nego da pod jednakim uvjetima imaju jednak položaj u društvu
- predstavlja zabranu tijelima društva zadirati u dioničarska prava

### 3. Načelo povjerenja

- dioničari, između ostalog, moraju poštovati opću obvezu povjerenja prema društvu i prema ostalim dioničarima, tzv. obveza uzajamnog podupiranja

### 4. Načelo jednakosti

- mjerilo jednakog postupanja je obično visina udjela u temeljnom kapitalu, u tom smislu dioničari mogu imati različiti položaj koji je rezultat različitog doprinosa društvu
- manifestacije načela jednakosti:
- za jednaki doprinos jednaka prava–prava i obveze svakog dioničara ovise o udjelu u temeljnom kapitalu pa o tome ovisi i sudjelovanje u dobitku, pravo glasa u skupštini prema nominalnim svotama dionica, pravo prvenstva kod upisa novih dionica
- za tzv. pomoćna prava vrijedi načelo apsolutne jednakosti svih dioničara bez obzira na broj dionica (pravo sudjelovanja u skupštini, pravo na obaviještenost, pravo na pobijanje ili poništenje onih odluka kojima se diskriminira manjina)

### 5. Obveze dioničara

- glavna obveza dioničara je činidba ulaganja na koju se obvezao

---

<sup>14</sup> Buljan, V., Omazić, I. (2016), Stjecanje, promjena i prestanak članstva u trgovačkim društvima, Pravosudna akademija, Zagreb. Preuzeto sa:  
<http://pak.hr/cke/obrazovni%20materijali/Stjecanje,%20promjena%20i%20prestanak%20C4%8Dlanstva%20u%20trgova%20C4%8Dkim%20dru%20C5%A1tvima.pdf>



- obvezan je na račun društva uplatiti iznos za koji su dionice izdane, ili mu prenijeti stvar ili pravo ako uplaćuje dionicu ulaganjem stvari ili prava

## **2.4. Organi dioničkog društva**

Organi društva su tijela preko kojih dioničko društvo kao pravna osoba djeluje u pravnom prometu. Prema ZTD-u organi dioničkog društva su: uprava koja vodi poslove i zastupa društvo, nadzorni odbor koji nadzire vođenje poslova društva i uprave, i glavna skupština u kojoj se stvara volja društva (dualistički sustav koji uz glavnu skupštinu ima dva organa). Dakle uprava je izvršni organ društva, nadzorni odbor je organ koji nadzire rad društva, a skupština je vrhovni, temeljni organ u kojem se stvara volja i koji odlučuje. U dualističkom sustavu dioničko društvo djeluje preko ta tri obvezatna organa i statutom se nijedan od njih ne smije isključiti.

### **2.4.1. Uprava**

Uprava je obvezatni organ dioničkog društva, bez nje društvo ne može postojati. Također ne može se ni pojavljivati pod drugim imenom. Uprava je poslovni i zastupnički organ društva, vodi poslove društva u skladu sa društvenim ugovorom, odlukama članova društva i obveznim uputama skupštine i nadzornog odbora, ako ga društvo ima.

Sastoji se od jedne ili više osoba (direktori)čiji se broj određuje statutom. Ako se uprava sastoji od više osoba, jedna se od njih mora imenovati za predsjednika. Članom uprave može biti svaka fizička osoba koja je potpuno poslovno sposobna. U statutu se mogu odrediti uvjeti za imenovanje članova uprave.

Uprava vodi poslove društva na vlastitu odgovornost. Ako se sastoji od više osoba, članovi uprave ovlašteni su da poslove vode samo zajedno. Ako su glasovi pri odlučivanju jednako podijeljeni, a statutom se za taj slučaj drugačije ne odredi, odlučujući je glas predsjednika uprave.

Članove uprave i predsjednika imenuje nadzorni odbor društva najviše na vrijeme od pet godina s time da ih može ponovno imenovati. Nadzorni odbor može opozvati svoju odluku o imenovanju člana uprave ili njezina predsjednika kada za to postoji valjani razlog. Član uprave ne može bez suglasnosti nadzornog odbora za svoj ni za tuđi račun obavljati poslove koji ulaze u predmet poslovanja društva, ne može biti član uprave ni nadzornog odbora u drugom društvu koje se bavi poslovima iz predmeta poslovanja društva, a ne može ni u prostorijama dioničkog društva obavljati poslove za svoj niti za tuđi račun.

Uprava je dužna da:<sup>15</sup>

- Na zahtjev glavne skupštine pripremi odluke i opće akte čije je donošenje u nadležnosti glavne skupštine
- Pripremi ugovore koji se mogu sklopiti samo uz suglasnost glavne skupštine
- Izvršava odluke koje glavna skupština donese u okviru svoje nadležnosti

#### **2.4.2. Nadzorni odbor**

Statutom je određeno da nadzorni odbor u pravilu mora imati najmanje tri člana, ali može se odrediti i veći broj, s tim da njihov broj mora biti neparan. Najveći broj članova nadzornog odbora određen je prema veličini temeljnog kapitala. Članom može biti fizička osoba koja je u potpunosti poslovno sposobna. Kao i u upravi, članom ne može biti osoba koja je kažnjavana. Glavna skupština je odgovorna za odabiranje članova nadzornog odbora, osim ako nije drugačije utvrđeno statutom. Član nadzornog odbora ne može u isto vrijeme biti i član uprave, trajni zamjenik člana uprave, prokurist ni punomoćnik društva.

Glavne zadaće nadzornog odbora su:<sup>16</sup>

- Nadzor nad vođenjem poslova društva te obavještavanje glavne skupštine o tome,
- Imenovanje i opoziv članova uprave,
- Zastupanje društva prema članovima uprave,
- Sazivanje glavne skupštine

Obavljanje poslova se odvija samostalno, na vlastitu odgovornost i u interesu društva. Naglasak je na nadzoru nad vođenjem poslova društva. Vođenje poslova ne može se prenijeti na nadzorni odbor. Nadzorni odbor dužan je podnijeti glavnoj skupštini pisano izvješće o obavljenom nadzoru i zastupa dioničko društvo prema članovima uprave.

Opoziv članova nadzornog odbora vrši glavna skupština, i to može učiniti čak i prije njihova isteka mandata. Imenovanog člana može opozvati u svako doba onaj koji ga je imenovao i zamijeniti ga drugom osobom, bez navođenja razloga, odnosno obrazloženja opoziva.

---

<sup>15</sup> Glavna skupština. Preuzeto sa: [www.zse.hr/userdocsimages/novosti/756-08-OPTE\\_poziv\\_GS.doc](http://www.zse.hr/userdocsimages/novosti/756-08-OPTE_poziv_GS.doc)

<sup>16</sup> Brnabić, R., Ivkošić, M. (2017), Odgovornost članova upravljačke strukture za porezni dug trgovačkih društava kapitala, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 55, 1/2018, str. 169 – 190. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/file/287342>

### 2.4.3. Glavna skupština

Glavna skupština je organ društva u kojem se stvara i izražava volja dioničara, tako da je to volja društva. Jedino je tijelo društva u kojemu mogu izravno sudjelovati svi dioničari.

Ovlasti glavne skupštine:<sup>17</sup>

- Izbor i razrješenje članova nadzornog odbora, odnosno upravnog odbora
- Donošenje odluke o uporabi dobiti
- Davanje razrješnice članovima upravnog i nadzornog odbora
- Imenovanje revizora društva
- Izmjene statuta
- Odlučivanje o povećavanju i smanjenju temeljnog kapitala društva
- Odluka o prestanku društva uključujući i statusne promjene (spajanje, pripajanje, priključivanje društva drugom društvu)

Glavna skupština mora se sazvati u slučajevima određenim zakonom i statutom, i uvijek kada to zahtijevaju interesi društva, a saziva ju uprava koja o tome odlučuje običnom većinom glasova.<sup>18</sup> To znači da odlučuju članovi koji su u trgovačkom registru upisani kao članovi uprave. Glavna skupština mora se sazvati najmanje mjesec dana prije njezina održavanja.

Statutom se može propisati da je za donošenje odluka potrebna određena zastupljenost dioničara na glavnoj skupštini, odnosno kvorum. Zakon ne propisuje kvorum, već se izričitom zakonskom odredbom prepušta uređivanju statutom. Glavna skupština odluke donosi većinom danih glasova.

Nadalje, prema monističkom modelu ustroja organa, dioničko društvo ima samo dva organa-upravu i glavnu skupštinu. Izvršni direktori ne smatraju se organom društva. U ovome modelu ustroja organa vođenje poslova društva i nadzor objedinjeni su u upravnom odboru pa stoga ne postoji poseban nadzorni organ koji bi kontrolirao i nadzirao rad upravnog odbora.<sup>19</sup> Upravni odbor vodi društvo, dok je neposredno operativno vođenje poslova društva povjereno izvršnim direktorima. Izvršni direktori se u vođenju poslova društva moraju držati ograničenja koja su im u okviru propisa postavljena statutom, odlukama glavne skupštine i poslovníkom o radu ako je isti donesen. Također moraju postupati i po

---

<sup>17</sup> Čulinović Herc, E. (2011), Sudjelovanje dioničara u radu glavne skupštine dioničkog društva prema noveli zakona o dioničkim društvima, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Rijeci, v. 32, br. 1., str. 31 – 73. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/file/122269>

<sup>18</sup> Barbić, J.: Razlozi za pobijanje i posljedice uspješnog pobijanja odluke skupštine društva, Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 1.

<sup>19</sup> Barbić, J.: op. cit. str. 8.

obveznim uputama upravnog odbora, a u čemu se zapravo manifestira hijerarhijski odnos između upravnog odbora i izvršnih direktora.<sup>20</sup>

## **2.5. Temeljni kapital**

Temeljni kapital u statutu je najmanji određeni početni iznos kapitala društva koji nastaje uplatama dionica i koji vjerovnicima služi kao svojevrsno jamstvo da društvo raspolaže tim iznosom. Razlikuje se od imovine društva jer ostaje isti, dok se imovina poslovanjem društva mijenja, a promjene se odražavaju u aktivi društva.

U cilju dosljednog poštovanja načela unosa i održanja temeljnog kapitala ZTD-om je propisano da se dionice ne mogu izdati ispod pari, tj. za iznos koji je niži od nominalnog iznos, odnosno od iznosa koji otpada na pojedinu dionicu, ako se izdaju dionice bez nominalnog iznosa. Izdaje li društvo dionice za iznos koji je veći od njihova nominalnog iznosa (izdavanje super pari); ono što se isplaćuje iznad nominalnog iznosa dionica i iznosa za koji se dionica izdaje (agio) unosi se u kapitalnu dobit, te čini vlastiti kapital društva, a ne njegov temeljni kapital. Glavna obveza dioničara je da na račun društva uplate iznos za koji su dionice izdane ili a na društvo prenesu stvar ili pravo, ako uplaćuju dionice ulaganjem stvari ili prava.

Temeljni kapital mora glasiti na nominalni iznos izražen u kunama, a najniži iznos temeljnog kapitala je 200.000,00 kn, s time da nominalni iznos dionice ne može biti manji od 10,00 kn. Posebnim zakonima propisan je i veći iznos temeljnog kapitala, kao npr. Zakon o kreditnim institucijama ili Zakon o osiguranju.

### **2.5.1. Povećanje temeljnog kapitala**

Temeljni kapital u dioničkom društvu može se povećati ulozima, uvjetnim povećanjem temeljnog kapitala, povećanjem na temelju odobrenog kapitala i povećanjem temeljnog kapitala iz sredstava društva. Efektivno povećanje temeljnog kapitala ostvaruje se povećanjem kapitala ulozima, uvjetnim povećanjem i odobrenim povećanjem. Povećanje temeljnog kapitala ulozima donosi se glasovima koji predstavljaju najmanje tri četvrtine temeljnog kapitala zastupljenog na glavnoj skupštini i moguće je samo izdavanjem novih dionica. Svaka promjena u temeljnom kapitalu povlači za sobom i izmjenu statuta, za koju je potrebna kvalificirana većina glavne skupštine.

---

<sup>20</sup>Barbić, J.: op. cit. str. 5.

Povećanje temeljnog kapitala moguće je na dva načina:<sup>21</sup>

1. Izdavanjem novih dionica temeljem dodatnih uplata – efektivno povećanje
  - Ostvaruje se povećanjem kapitala ulozima, uvjetnim povećanjem kapitala i odobrenim kapitalom
2. Povećanjem kapitala iz vlastitih sredstava društva – nominalno povećanje
  - Ostvaruje se povećanjem kapitala iz sredstva društva

Kod povećanja temeljnog kapitala ulozima postoje dvije važne odluke koje se moraju upisati u sudski registar: odluka o povećanju temeljnog kapitala, i nakon provedbe povećanja, odluka o provedenom povećanju temeljnog kapitala.

O povećanju temeljnog kapitala iz sredstva društva odlučuje glavna skupština, i to je moguće pretvorbom rezerve kapitala, rezervi iz dobiti i zadržane dobiti u temeljnom kapitalu društva. Odluka o povećanju može se donijeti tek nakon što se utvrdi račun dobiti i gubitka za poslovnu godinu koja je prethodila onoj u kojoj se odluka donosi.

### **2.5.2. Smanjenje temeljnog kapitala**

Za donošenje odluke o redovnom smanjenju temeljnog kapitala društva potrebno je da glasove daju najmanje tri četvrtine temeljnog kapitala zastupljenog na glavnoj skupštini pri donošenju odluke. U odluci se mora navesti svrha smanjenja temeljnog kapitala, tj. hoće li se dijelovi tog kapitala vratiti dioničarima.

Temeljni oblici smanjenja:<sup>22</sup>

1. Efektivno smanjenje –služi za to da se prekomjerni kapital vrati dioničarima, često ima svrhu povrata uplaćenih uloga što je inače zabranjeno, no može biti obavljeno i u druge svrhe – oslobađanje dioničara od daljnjih uplata
2. Nominalno smanjenje –provodi se zbog ozdravljenja (sanacije) društva, kad temeljni kapital ne odgovara stvarnom stanju imovine, i kod ovog smanjenja dioničari ne primaju nikakvu naknadu, ništa im se ne vraća

Oblici smanjenja temeljnog kapitala su:<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Povećanje temeljnog kapitala društva s ograničenom odgovornošću. Preuzeto sa: <http://www.poslovni.hr/leksikon/povecanje-temeljnog-kapitala-drustva-s-ogranicenom-odgovornoscju-1641>

<sup>22</sup> Lijović, I., Trgovačko pravo. Preuzeto sa: [studentski.hr/system/materials/2/470a609e0015c3325a5f02c4b521444f34fa1d30.zip?](http://studentski.hr/system/materials/2/470a609e0015c3325a5f02c4b521444f34fa1d30.zip?)

<sup>23</sup> Smanjenje temeljnog kapitala dioničkog društva. Preuzeto sa: <http://www.poslovni.hr/leksikon/smanjenje-temeljnog-kapitala-dionickog-drustva-1704>

1. Redovitim smanjenjem temeljnog kapitala
  - Smanjuje se broj dionica ako su bez nominalnog iznosa, a ako su sa nominalnim iznosom, smanjuje im se nominalni iznos
  - Potreba prilagođavanja postoji kod dionica sa nominalnim iznosima koja se može obaviti na dva načina: smanjenjem nominalne svote dionica, i spajanjem dionica, ali samo u slučaju kad se najniža nominalna svota više ne može smanjiti
2. Pojednostavljenim smanjenjem temeljnog kapitala
  - Ako se to čini radi izravnavanja niže vrijednosti, da bi se pokrili gubitci ili sredstva prenijela u rezerve kapitala
  - Ovo smanjenje je dopušteno samo nakon što se potroši dio zakonskih rezervi i rezervi kapitala za koji one prelaze 5% temeljnog kapitala koji preostane nakon smanjenja kapitala
3. Povlačenjem dionica
  - Društvo može povući dionice prisilno ili nakon što ih samo stekne
  - Prisilno povlačenje dionica dopušteno je samo onda ako je bilo naređeno ili dopušteno u prvom statutu društva ili u njegovoj izmjeni i dopuni do koje je došlo prije preuzimanja ili upisa dionica

Temeljni kapital je smanjen upisom odluke o smanjenju temeljnog kapitala u sudski registar, a ako su dionice povučene nakon toga, s njihovim povlačenjem temeljni kapital društva smanjuje se za iznos temeljnog kapitala koji otpada na povučene dionice. Ako je prisilno povlačenje naređeno statutom, a glavna skupština ne odluči o smanjenju temeljnog kapitala, taj kapital društva se smanjuje sa povlačenjem dionica.

## **2.6. PRESTANAK ILI LIKVIDACIJA DIONIČKOG DRUŠTVA**

Razlozi prestanka dioničkog društva mogu biti brojni i temeljno različiti. S obzirom na izvore možemo ih podijeliti u dvije temeljne skupine, zakonske i statutarne. Pod zakonskim se podrazumijevaju oni koje izričito navodi zakon. Razlozi za prestanak koje navodi ZTD su:

- Istek vremena određenog u statutu, ako je društvo osnovano na određeno vrijeme
- Odluka glavne skupštine koja se mora donijeti s glasovima koji predstavljaju najmanje tri četvrtine temeljnog kapitala zastupljenog na glavnoj skupštini pri donošenju odluke, ako se statutom ne predvidi veća većina ili dodatne pretpostavke
- Pravomoćna odluka registarskog suda kojom se određuje brisanje društva po službenoj dužnosti

- Pripajanje društva drugom društvu i spajanje s drugim
- Odluka stečajnog vijeća o otvaranju i zaključenju stečajnog postupka
- Provođenje stečajnog postupka
- Ukidanje društva
- Ništetnost društva

Postupak likvidacije obavlja se na sljedeći način:

1. Upis u sudski registar – Odluku o prestanku društva, što je donosi glavna skupština, podnosi se sudu radi upisa u registar. Prijavu podnose svi članovi uprave i predsjednik nadzornog odbora u roku 15 dana poslije nastanka razloga za likvidaciju. Ako odluku o prestanku društva donese sud, nju se upisuje u sudski registar po službenoj dužnosti. Nakon upisa odluke o otvaranju likvidacije društva u sudski registar, uz tvrtku društva mora se navesti naznaka u likvidaciji.
2. Likvidatori – Likvidaciju provode članovi uprave, odnosno izvršni direktori kao likvidatori. Statutom ili odlukom glavne skupštine za likvidatora se može imenovati druge osobe.
3. Prijava za upis likvidatora u sudski registar–Registarskom sudu podnosi se prijava za upis imenovanih prvih likvidatora i njihovih ovlaštenja, te svaku izmjenu likvidatora ili promjenu njihovih ovlasti za zastupanje, a prijavi se prilažu isprave o imenovanju ili opozivu likvidatora i o njihovim ovlastima za zastupanje u izvorniku ili u javnobilježničkom ovjerenom prijepisu.
4. Pozivanje vjerovnika –Osim upućivanja na prestanak društva, mora se pozvati vjerovnike društva da prijave potraživanja. Poziva se u razmaku od najmanje 15 a najviše 30 dana mora po tri puta objaviti u glasilu društva.
5. Početna likvidacijska financijska izvješća – Nakon preuzimanja dužnosti likvidatori moraju izraditi početna likvidacijska financijska izvješća i izvješća o stanju društva. U početnom likvidacijskom izvješću o financijskom položaju iskazuje se vrijednost imovine, obveze i kapital društva.
6. Izvješće o provođenju likvidacije i prijedlog za diobu – Ako se u odluci o prestanku društva ne odredi drugačije, nakon namirenja dugova društvu, likvidatori moraju izraditi izvješće o provedenoj likvidaciji i prijedlog o podjeli imovine društva. Izvješće i prijedlog prihvaća tijelo koje je donijelo odluku o prestanku društva.
7. Zaštita vjerovnika – Imovinu društva može se, radi zaštite vjerovnika, podijeliti dioničarima tek nakon proteka godine dana otkad je treći put bio objavljen poziv vjerovnicima da prijave potraživanja.

8. Podjela imovine –Nakon što su namireni vjerovnici, tijelo koje je donijelo odluku o prestanku društva prihvaća izvješće o provedenoj likvidaciji i donosi odluku o podijeli imovine društva dioničarima.
9. Završetak likvidacije –Nakon podjele imovine, likvidatori dioničarima podnose glavnoj skupštini zaključna likvidacijska financijska izvješća i izvješća o provedenoj likvidaciji. Sudu podnosi prijavu za upis brisanja društva iz sudskog registra, a prijavi se za upis brisanja društva iz sudskog registra prilažu odluke glavne skupštine i prijepis zapisnika što potvrđuje da je glavna skupština prihvatila zaključna likvidacijska financijska izvješća i izvješća likvidatora, te razriješila likvidatore.

Društvo prestaje brisanjem iz sudskog registra, a poslovne knjige i dokumentacija društva predaje se na čuvanje sudu na području kojega je sjedište društva.



## **3. CROATIA OSIGURANJE D.D.**

### **3.1. Povijest i razvoj Croatia osiguranja**

Croatia osiguranje je najstarije i najveće osiguravajuće društvo u ovom dijelu Europe koje će u 2018. godine proslaviti 134 godinu uspješnog rada i 113 godina prodaje životnih osiguranja. Nastala je kao rezultat buđenja nacionalnoga identiteta u Hrvatskoj 1884. godine kao Croatia osiguravajuća zadruga, a u njenom stvaranju sudjelovali su Gjuro Deželić, Ivan Vončina i August Šenoa. Nakon drugog svjetskog rata postaje Državni osiguravajući zavod, a ime Croatia ponovno mu je vraćeno 1970. godine. Godine 2004. dionice Croatia osiguranja uvrštene su u prvu kotaciju Zagrebačke burze kao prve tvrtke u većinskom državnom vlasništvu. U 2009. godini proglašena je najboljom osiguravajućom tvrtkom u jugoistočnoj Europi. Za svoje uspješno poslovanje četiri puta je nagrađena Zlatnom kunom 2008. godine Hrvatske gospodarske komore, a dobitnik je i nagrade Zlatna dionica 2007. godine.<sup>24</sup>

U 2012. godini Croatia osiguranje zadržalo je vodeću poziciju na hrvatskom tržištu s udjelom od 31,1 posto sa Croatia zdravstvenim osiguranjem. Bruto dobit društva povećana je za 34,1 posto, a konsolidirana bruto dobit Grupe Croatia osiguranja, prije eliminacija, za 8,6 posto u odnosu na 2011. godinu. Cijena redovnih dionica Croatia osiguranja porasla je u 2012. godini za 57,5 posto. U idućem razdoblju najviše pozornosti usmjerit će se na jačanje pozicije tržišnog lidera u RH kao i snažnijem regionalnom širenju i razvoju. Kao i do sada, glavni strateški cilj je razvoj prodajne mreže, plasiranje novih i unapređenje postojećih proizvoda, ali i društveno odgovorno poslovanje.

Danas je Croatia osiguranja lider na tržištu među osiguravajućim društvima u RH.<sup>25</sup>

#### **3.1.1. Strategija**

Croatia osiguranje je financijska institucija koja svojim klijentima pruža financijsku sigurnost kroz partnerski odnos i povjerenje. Izrazito drže do dobrobiti vlastitih zaposlenika i zajednice u kojoj djeluju. Vizija Croatia osiguranja je rasti i ostvariti vodeću poziciju u regiji kroz izvrsnost svojih proizvoda i dostupnost svakom klijentu.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup>Ćurković, M.: Pravo osiguranja, Hrvatska pravna revija br. 7-8/2008. str. 46.

<sup>25</sup>Ćurković, M.: op. cit. str. 59.

<sup>26</sup>Jakov, Jandrić: Zbornik Visoke poslovne škole Libertas, Zagreb, 2011. str. 61.

### 3.1.2. Veličina organizacije

Prema Zakonu o računovodstvu Croatia osiguranje d.d. sa ukupnom aktivom koja je na dan 31.12.2013. iznosila 7.978.394.607 kuna te 2715 zaposlenika spada u velika poduzeća. Struktura poduzeća sa obzirom na stručnu spremu prikazana je u tablici. Najviše je zaposlenika sa srednjom stručnom spremom, a odmah nakon njih slijede zaposlenici sa visokom stručnom spremom.

Tablica 1. Struktura zaposlenika u Croatia osiguranju d.d. na dan 31.12.2013.godine

STRUKTURA ZAPOSLENIKA	31.12.2013.
Doktor, magistar	93
Visoka stručna sprema	823
Viša stručna sprema	416
Srednja stručna sprema	1348
Niža stručna sprema	35
UKUPNO	2715

Izvor: Godišnje izvješće 2013.godine (FINA)

### 3.1.3. Glavni proizvodi ili usluge

Predmet poslovanja Društva su poslovi osiguranja pod kojima se podrazumijeva sklapanje i ispunjavanje ugovora o životnim i neživotnim osiguranjima, i to :

- životno osiguranje,
- rentno osiguranje,
- dodatna osiguranja životnog osiguranja,
- životno i rentno osiguranje vezano za jedinice investicijskih fondova,
- osiguranje od nezgode,
- zdravstveno osiguranje,
- osiguranje cestovnih vozila,
- osiguranje tračnih vozila,
- osiguranje zračnih letjelica,
- osiguranje plovila,

- osiguranje robe u prijevozu,
- osiguranje od požara i elementarnih šteta,
- ostala osiguranja imovine,
- osiguranje od odgovornosti za upotrebu motornih vozila,
- osiguranje od odgovornosti za upotrebu zračnih letjelica,
- osiguranje od odgovornosti za upotrebu plovila,
- osiguranje kredita,
- osiguranje jamstva,
- osiguranje raznih financijskih gubitaka.

### 3.1.4. Financijski pokazatelji i rezultati

U tablici 2. nalazi se skraćeni prikaz financijskih pokazatelja i rezultata poduzeća u posljednje tri godine iz kojega se mogu iščitati glavne stavke koje govore o poslovanju poduzeća u promatrane tri godine.

Tablica 2. Financijski pokazatelji i rezultati

OPIS	2011.	2012.	2013.
<b>RAČUN DOBITI I GUBITKA</b>			
Ukupni prihodi	2.829.491.614	2.796.057.422	2.637.624.561
Zaračunata bruto premija	2.792.781.016	2.707.693.805	2.625.085.411
Ukupni rashodi	2.724.792.019	2.655.713.578	2.625.010.532
Likvidirane štete, bruto	1.741.057.518	1.601.347.002	1.627.273.804
Bruto dobit (dobit prije oporezivanja)	104.699.595	140.343.844	12.614.028
Neto dobit (dobit nakon oporezivanja)	78.666.745	118.425.061	17.268.395
<b>BILANCA</b>			
Ukupna imovina	7.799.753.360	8.154.969.994	7.978.394.606
Kapital i rezerve	1.641.086.136	1.751.600.522	1.466.576.296
Tehničke pričuve	5.706.237.624	5.720.743.463	5.630.618.648
Posebna pričuva ŽO kod kojih ugovaratelj preuzima investicijski rizik	16.320.627	11.425.214	8.388.857
Ulaganja	5.330.950.235	5.625.259.913	5.699.298.372
<b>POKAZATELJI PROFITABILNOSTI</b>			
ROA (rentabilnost imovine %)	1,01	1,45	0,22
ROE (rentabilnost vlastitog kapitala %)	4,79	6,76	1,18
Bruto profitna marža (%)	3,70	5,02	0,48
<b>POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI</b>			

Ekonomičnost ukupnog poslovanja	103,8	105,3	100,5
<b>OSTALI POKAZATELJI</b>			
Broj zaposlenih	2.705	2.827	2.715
Ukupni prihodi po zaposlenom	1.046.023	989.055	971.501
Ukupna aktiva po zaposlenom	2.883.458	2.884.673	2.938.635
Zaračunata premija po zaposlenom	1.032.451	957.798.	966.882
Dobit (prije poreza) po zaposlenom	38.706	49.644	4.646

Izvor: FINA

Croatia osiguranje d.d. je 2013. godine ostvarila značajan pad bruto i neto dobiti u odnosu na prethodne dvije godine što je posljedica smanjenja prihoda od premija, gubitka od umanjenja financijske imovine te povećanja pričuve za neistekle rizike. Za razliku od ukupnih prihoda, koji su značajno niži, ukupni rashodi u istom razdoblju nisu se značajnije smanjili. Taj pad dobiti je djelomično i posljedica izdvajanja rezervacija za isplatu otpremnina.

Zbog iznimno male razlike između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda u korist ukupnih prihoda, ekonomičnost ukupnog poslovanja se nalazi na donjoj prihvatljivoj granici i pokazuje da se vrlo malo prihoda ostvaruje po jedinici rashoda.

Kako poduzeće već godinama ne ostvaruje planiranu dobit, 2013. godine je u poduzeću započeo proces restrukturiranja koji će, između ostalog, pridonijeti poboljšanju profitabilnosti.

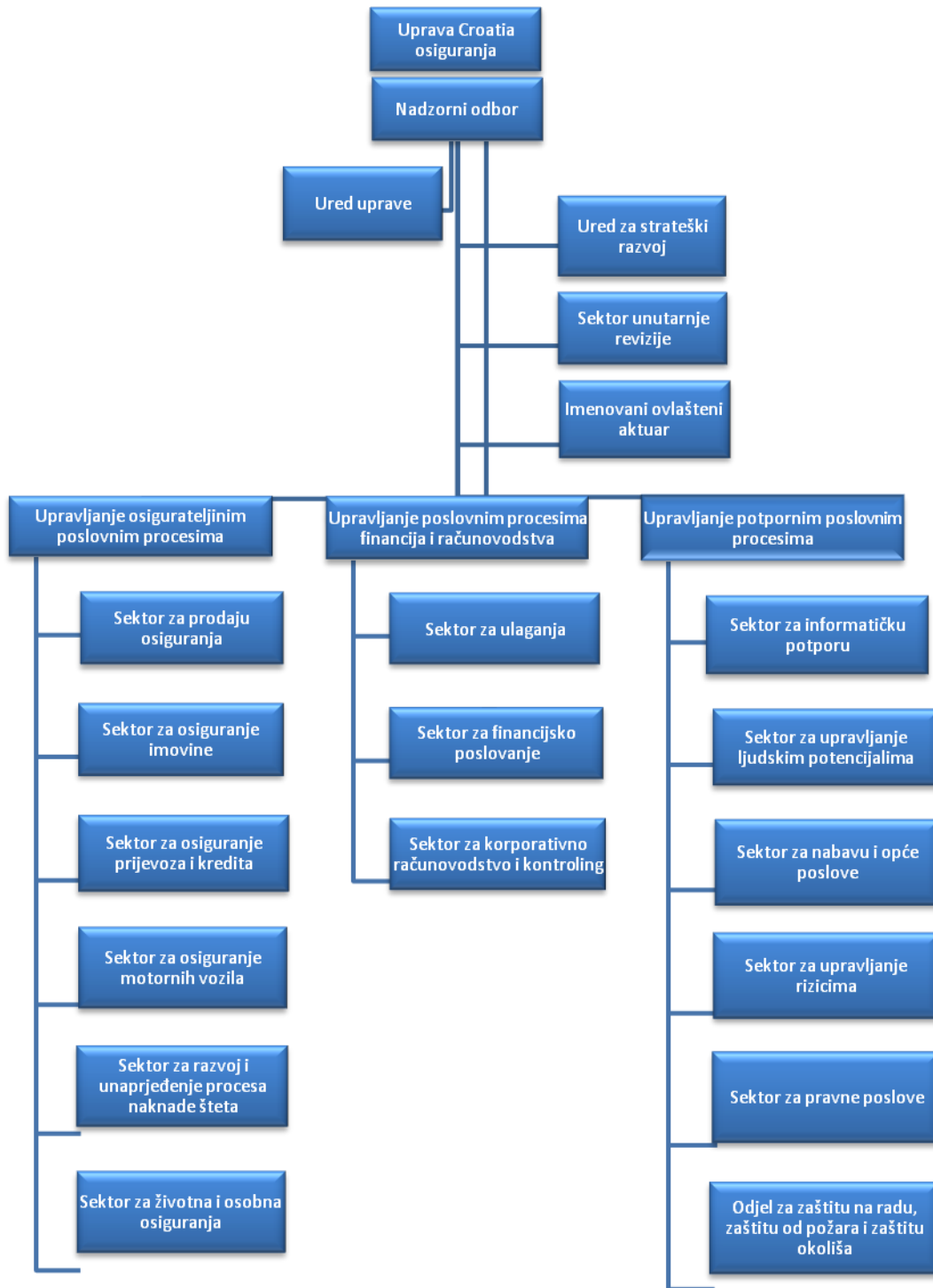
### 3.2. Definiranje organizacijske strukture

Najprihvatljiviju definiciju organizacijske strukture daje M.Novak, koji pod organizacijskom strukturom podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između svih činitelja proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutra svakog pojedinog činitelja proizvodnje odnosno poslovanja.

Organizacijski ustroj Croatia osiguranja može se svesti na dva dijela, a to su prodaja koja objedinjuje većinu zaposlenika, preko 1800, dok drugi dio čini potporna funkcija s nešto manje od 800 zaposlenika. Prema broju zaposlenika, ali i iskazanim knjigovodstvenim vrijednostima imovine i dobiti, Croatia osiguranje pripada skupini velikih poduzeća.

Organizacija Društva utvrđena je Statutom, Odlukom Nadzornog odbora o broju članova Uprave i njihovim zaduženjima te Odlukama Uprave o organizaciji poslovanja Društva. Organizacijska struktura dana je sljedećim prikazom.

Slika 1. Organizacijska struktura Croatia osiguranja d.d.



Izvor: Interni podaci poduzeća

Uprava Croatia osiguranja zadužena je za donošenje strateških organizacijskih planova, definiranje ciljeva i kreiranje načina na koji će se provoditi. Ujedno je zadužena i za kontrolu provedbe plana, ocjene njegove uspješnosti i definiranje mjerila uspjeha, ali i raspodjele sredstava.

Nadzorni odbor nadzire provođenje odluka Uprave poduzeća. Broj članova nadzornog odbora određuje se statutom i mora biti neparan.

Obveznost nadzornog odbora:

O tome hoće li d.o.o. imati nadzorni odbor, ili ne, odlučuju sami članovi (vlasnici) d.o.o. u društvenom ugovoru. Od ove načelne slobode odlučivanja, postoje izuzeci određeni u čl. 434. st. 2. Zakona o trgovačkim društvima (Narodne novine, broj 152/2011 - pročišćeni tekst; u nastavku teksta: ZTD) kada d.o.o. mora imati nadzorni odbor. Tako d.o.o. mora imati nadzorni odbor:

- ako je prosječan broj zaposlenih u godini veći od 200, ili
- ako je to za društvo koje obavlja određenu djelatnost propisano posebnim zakonom, ili
- ako je temeljni kapital društva veći od 600.000,00 kuna i ono ima više od 50 članova, ili
- ako društvo jedinstveno vodi dionička društva, ili d.o.o. koja moraju imati nadzorni odbor, ili s više od 50% sudjeluje u njima s neposrednim udjelom u temeljnom kapitalu, a u oba slučaja je broj zaposlenih u nekome od društava, ili u svim društvima zajedno u prosjeku veći od 200, pri čemu su uprave društava bez odgađanja dužne upravi društva priopćiti tražene podatke na njen zahtjev, ili
- ako je društvo komplementar u komanditnom društvu, a prosječan broj zaposlenih u društvu i u komanditnom društvu je zajedno veći od 200.

Ured uprave je pomoćna funkcija u poduzeću u sklopu same strukture, a definira i obuhvaća mjesto donošenja najviših planova. U sklopu nje djeluju direktor i tajnica, odnosno pomoćno osoblje.

Ured za strateški razvoj je pod-funkcija Uprave poduzeća koja je u prvom planu stvorena kako bi se razvijala, implementirala i kontrolirala poslovna strategija poduzeća te kako bi se kreirale temeljne smjernice poslovanja poduzeća, donosili dugoročni, srednjoročni i kratkoročni planovi, odluke vezane za razvoj poduzeća bilo da je riječ o financijskom, uslužnom, tehnološkom, prodajnom ili nekom drugom obliku razvoja. Ujedno je ured za strateški razvoj odgovoran za uspješnost provedbe razvojnih projekata koji uvelike utječu na sposobnost poslovanja poduzeća.

Imenovani ovlaštenu aktuar je pojedinac ili skupina pojedinaca koji obavljaju matematičke projekcije rizika i vjerojatnosti ostvarenja određenih situacija. Aktuari nadgledaju rad i poslovanje poduzeća, rade na kalkulacijama premija osiguranja, osiguravajućih imovina te kretanje imovine i obveza. Ovaj analitički ured odgovoran je za planiranje izdavanja bilo da je vezano za prodaju, usluge, zdravstvo i

slično. Ovlašteni aktuar obnaša dužnost financijskog direktora koji je odgovoran za financijska planiranja unutar same organizacije.

Sektor za unutarnju reviziju je potporna je funkcija upravljačkoj funkciji poduzeća, a zadužena je za kontrolu mehanizama poslovanja poduzeća kako bi se ostvarivala ekonomska pravovaljanost u skladu sa propisanim svjetskim i nacionalnim zakonodavstvima.

Croatia osiguranje svoje poslovanje temelji na 3 podjednako važne funkcije a to su: prodaja, potporna funkcija i financije.

Upravljanje osigurateljnim poslovnim procesima je funkcija koja obuhvaća najveći dio zaposlenika poduzeća, a zadužena je za uspješno poslovanje koje se dotiče neposrednog kreiranja proizvoda/usluge i njihove prodaje korisnicima. Sastoji se od nekoliko sektora kojima je cilj kreiranje, ponuda i upravljanje kvalitetnim uslugama. Različitosti ovih sektora se naziru u vrsti outputa za koji su zadužene i veličini timova koji na njima rade, a sve ovisno o potražnji. Sektori obuhvaćaju procese koji uključuju prodaju osiguranja, osiguranje imovine i pokretnina pa do osiguranja ljudi. Ovi sektori kreiraju različite uvjete i različite pogodnosti za različite načine osiguranja kako bi se upotpunila ponuda i obuhvatilo potpuno ispunjavanje tržišnih potreba.

Upravljanje poslovnim procesima financija i računovodstva je funkcija koja brine za ostvarivanje i nadgledanje nižih financijskih planova koji su propisani i izglasani od viših hijerarhijskih uloga. U sklopu ove funkcije djeluju 3 sektora zadužena za ulaganje, financijsko poslovanje i korporativno računovodstvo i kontroling. Ovi sektori zaduženi su prvenstveno za redovno financijsko poslovanje poduzeća, oni utječu na realizaciju kvalitetne ekonomske slike. Ujedno ovaj sektor, osim što pruža financijsku stabilnost prodajnim funkcijama, zadužen je i za motivacijski učinak pojedinaca koji se očituje kroz plaće, bonuse i druge beneficije.

Upravljanje potpornim poslovnim procesima je funkcija koja objedinjuje sektore zadužene za informatičku, nabavnu, zaštitnu i pravnu politiku poduzeća. Kroz ovu funkciju djeluju pojedinci zaduženi za instaliranje, popravke, preinake i nadograđivanje informatičkih komponenti nužnih za rad organizacije, nabavku inventara, oprema i održavanje materijalnih komponenti nužnih za rad. Kroz informatičku potporu obavlja se analiza troškova poslovnih procesa, simulacija poslovnih procesa, provođenje internih i eksternih audita. Nadalje, ova funkcija obrazuje zaposlenike po pitanju ponašanja u kriznim situacijama, odnosno nesrećama koje se mogu dogoditi unutar ili okolini poduzeća. U sklopu ove funkcije djeluje i pravni tim koji brine za pravno namirenje polica, prati zakonsko poslovanje poduzeća i reagira u slučajevima pravnih zavrzlama i sličnih situacija koje mogu utjecati na poslovanje poduzeća. Isto tako u sklopu ove funkcije obavljaju se procesi pribavljanja i selekcije zaposlenika, praćenja radne uspješnosti, upravljanja karijerom te nagrađivanja zaposlenika.

### **3.2.1. Uloge, ustrojstvo i odlučivanje**

Na čelu Uprave se nalazi predsjednik koji rukovodi i potpisuje sve važne odluke za poduzeće. Uloga predsjednika je da uskladi potrebe s najboljim mogućim rješenjima te da pomiri različite stavove oko pojedinih situacija. Svaki od odjela je zadužen za svoje poslovanje i u konačnici svoje rezultate mora prezentirati i opravdati Upravi. S obzirom da je Croatia u zadnjih nekoliko godina imala financijskih poteškoća te je provodila stalne promjene strukture te u konačnici sudjelovala u procesu preuzimanja, može se zaključiti kako uloge, ustrojstvo i odlučivanje u konačnici nisu rezultirali pravovaljanim rezultatima.

Funkcije unutar samog poduzeća su isprepletene. To se može vidjeti kroz osnovni proces rada, ukoliko pravni tim ne sastavi kvalitetan obrazac police osiguranja može se dogoditi da ga sektor prodaje iskoristi u svojim procesima djelovanja što će rezultirati lošim zadovoljstvom klijenata, mogućim tužbama što će se negativno odraziti na sliku poduzeća, financijske gubitke koji će se odraziti na poslovanje financijskog sektora, a to sve i na odluku o kvaliteti rada niže rangiranih, srednje rangiranih i u konačnici top menadžera.

Timski rad je prvenstveno zastupljen na višim razinama poslovanja gdje se donose konkretnije odluke za cijelo poduzeće kao npr. pravne klauzule, financijski planovi, strateški ciljevi i slično. Kroz sam rad, odnosno prodaju, može se reći da je posao kreiran za pojedinca koji u neposrednom ili posrednom kontaktu prezentira i prodaje sami proizvod odnosno uslugu.

Odluke za rad snose svi, ovisno o njihovom zaduženju. Najniže rangirani pojedinci zaduženi su za kvalitetno obavljanje svog posla koji uključuje odnošenje prema klijentima, njihovu prodaju, ispunjenje zacrtanih ciljeva. Srednji menadžeri su ponajprije zaduženi za kontrolu podređenih, praćenje njihove uspješnosti, provođenje zacrtanih planova i unaprjeđenje rada u području za koje su angažirani. Vrhovni menadžeri propisuju odluke na razini cijelog poduzeća koje onda srednji menadžeri razvode u detalje kako bi kvalitetnije proveli odluke propisane od najviših uloga.

### **3.2.2. Horizontalna diferencijacija**

Horizontalna diferencijacija predstavlja podjelu zadataka u organizaciji na različite pod-zadatke na istoj organizacijskoj razini, tj. podjelu zadataka po širini organizacije. U slučaju Croatia osiguranja može se reći kako postoji horizontalna diferencijacija, a ona se očituje u kreiranju određenih proizvoda koji moraju biti pregledani i potvrđeni od nekoliko vertikalnih i hijerarhijskih razina. Svaki proizvod koji se nudi mora biti pregledan od strane pravnog tima, način na koji se on predstavlja mora biti



tehnološki, odnosno informatički potpomognut (ispisivanje formulara, on-line obrasci..) mora biti odobren od strane nadležnih tijela unutar organizacije, predstavljen u sektorima prodaje, knjižen u računovodstvenim sektorima i planiran u sklopu viših razina prvenstveno aludirajući na funkcije procjene i praćenja rizičnosti poslovanja.

### **3.2.3. Granice jedinica i efikasnost sustava**

Granice jedinica su striktne, jedinice ne razmjenjuju pojedince u sklopu poslovanja, zadaci su podijeljeni i svaki odjel zna svoje zadatke i brine se za njihovu provedbu. U ovakvom poslovanju najčešće se događaju šumovi jer prodajni agenti ne znaju protumačiti pravne odredbe te ih je stoga potrebno na vrijeme i kvalitetno obrazovati i dati im smjernice u radu. Efikasnost se sustava pokazala neuspješnom što dokazuje i trenutni proces restrukturiranja koji je pokrenut upravo kako bi se poboljšala efikasnost sustava. Croatia osiguranje stalno teži kreiranju efikasne strukture, promjene su prečeste i pojedinci se ne uspijevaju uhodati s novonastalim promjenama. To još više pogoršava efikasnost a neefikasnost leži u nekoliko segmenata :

1. prebrzo mijenjanje organizacijske strukture
2. česte promjene unutar organizacije vezane za strukturu i pojedince
3. nemogućnost kontinuiranog rada u sklopu organizacijske strukture
4. ne uhodavanje u novonastalim situacijama nego težnja na njihovim izmjenama
5. potreba da se mijenja struktura a ne da se poboljšava i doraduje
6. zbunjenost zaposlenika oko organizacijske strukture

### **3.2.4. Procesna organizacijska struktura**

Svaka od struktura donosi svoje prednosti i nedostatke. Ponekad je za neku organizaciju korisno poslovati u sklopu jedne dok je za drugu organizaciju bolje poslovati u sklopu druge strukture. Pojedine organizacije kombiniraju obje strukture, međutim, procesna struktura bi u poslovanju Croatia osiguranja mogla donijeti neke nedostatke. Prvenstveno bi se to odnosilo na preveliku količinu novca koja bi se trebala uložiti u transformaciju. S obzirom da se struktura Croatia osiguranja temelji na smanjivanju izdataka, procesna organizacija bi mogla stvoriti prevelike financijske izdatke u poduzeću. Nova organizacijska struktura ne bi ponukala zaposlenike da ju prihvate i rade na njenom ostvarivanju jer su umorni od stalnih organizacijskih promjena s kojima se susreću. Na taj način bi bila ugrožena

potencijalno dobra struktura. Nadalje, procesna struktura nije dobra u svim industrijama. S obzirom da je riječ o financijskom sektoru, može se reći kako je poželjna čvršća funkcijska struktura s izraženim funkcijama, odjeljenjima i hijerarhijskim ulogama jer bi u slučaju procesne strukture mogla nastati različitost u djelovanju s klijentima što bi rezultiralo različitim uslugama/proizvodima za klijente. Te bi se različitosti očitale u vremenu provedenom s klijentima, kvaliteti proizvoda, cijeni i drugim uvjetima. Prelazak na procesnu orijentaciju zahtijeva i promjenu menadžerske prakse jer uobičajeni stilovi menadžmenta nisu primjenjivi u poduzeću orijentiranome na poslovne procese. Naime, menadžeri ne bi smjeli naređivati zaposlenicima i kontrolirati ih, već bi trebali pokušati s njima više pregovarati i surađivati.

### **3.3. Izgradnja procesne arhitekture**

Procesna arhitektura pruža okvir unutar kojeg se promatraju svi poslovni procesi nekog poduzeća. Ona omogućava sagledavanje brojnih sučelja i dodirnih točaka između različitih poslovnih procesa te ukazuje način komunikacije i suradnje između njih. Na taj se način, kroz definiranje procesne arhitekture smanjuje neefikasnost između poslovnih procesa. Kroz definiranje i postojanje procesne arhitekture, povećava se usklađenost ne samo između brojnih aktivnosti unutar ili između organizacija već se i zaposlenicima i svim ostalim interesno-utjecajnim skupinama omogućava bolje razumijevanje cjelokupnog sustava.

#### **3.3.1. Identifikacija poslovnih procesa**

Poslovni proces je strukturiran, analitičan međufunkcijski skup aktivnosti koji zahtijeva neprestano unaprjeđivanje. Riječ je o aktivnostima s jasno utvrđenim početkom i završetkom, tijekom kojih se u više ili manje stalnim intervalima stvara vrijednost za poduzeće.

Danas je najprihvaćenija podjela poslovnih procesa na :

- upravljačke ili usmjeravajuće procese,
- ključne, temeljne ili operativne procese, te
- potporne, omogućavajuće ili administrativne procese.

### **3.3.2. Upravljački poslovni procesi**

Za njih su zaduženi menadžeri najviše razine. Oni određuju ciljeve, strategiju i viziju poduzeća. Pridonose ključnim procesima u obliku planiranja (poslovni, marketinški planovi), određivanja strategija, nadzora i kontrola poslovanja, koordiniranja te vođenja i usmjeravanja u pravom smjeru.

U Croatiji smatraju kako je za održiv i dugoročan rast poduzeća potrebno kontinuirano investirati i uvoditi nove osiguravateljske ponude pa tako proces razvoja ima značajnu ulogu u tom poduzeću. Kontinuirano se radi na uvođenju niza novih osigurateljskih proizvoda, na razvoju prodajne mreže, na povećanju aktivnosti na području racionalnijeg upravljanja poslovnim rashodima, povećanje bruto dobiti i slično.

### **3.3.3. Ključni poslovni procesi**

Ključni poslovni procesi predstavljaju proizvode finalne potrošnje, odnosno u ovom slučaju, usluge kupcima. Izravno su vezani za vanjske kupce. Prema tome, ključni procesi u Croatiji osiguranju obuhvaćaju realizaciju osiguranja osobe i imovine u koju spadaju prodaja osiguranja te obrada i likvidacija štete.

U procesu prodaje osiguranja prva bitna stavka je procjena rizika koju obavljaju stručni djelatnici za procjenu rizika. Bez te procjene nije moguće odobriti osiguranje. Nakon izvršene procjene, kreira se ponuda za osiguranje koju ugovaratelj osiguranja daje osiguratelju u svrhu sklapanja ugovora o osiguranju. Njezinim prihvaćanjem sklapa se ugovor o osiguranju. Ugovorom o osiguranju se osiguratelj i osiguranik obvezuju da će se za vrijeme trajanja ugovora pridržavati ugovornih odredbi odnosno da će osiguratelj isplatiti naknadu ako nastane osigurani slučaj, a osiguranik se obvezuje platiti dogovorenu premiju osiguranja. Potpisivanjem ugovora o osiguranju završava proces prodaje osiguranja krajnjem kupcu.

Nastankom osiguranog slučaja započinje proces obrade štete od strane Croatia osiguranja koji obuhvaća prijavu, obradu te likvidaciju i isplatu štete. Proces prijave štete obavlja osiguranik. On se mora pobrinuti da uz ispunjen obrazac za prijavu štete dostavi svu potrebnu dokumentaciju u poslovnicu Croatia osiguranja gdje će prijaviti štetu. Prijavu preuzima referent za obradu štete koji vrši pregled prijave i ostale dokumentacije i utvrđuje potpunost i ispravnost kompletne dokumentacije.

Nakon toga, procjenitelj obavlja procjenu štete koja se razlikuje ovisno o vrsti osiguranja. Tijekom procjene štete kod imovine, procjenitelj ispunjava obrazac koji sadrži sve prikupljanje relevantne informacije o okolnostima nezgode te popis uništenih i oštećenih stvari sa približnom naznakom

njihove vrijednosti. Popis tih stvari treba biti što detaljniji kako bi se olakšalo utvrđivanje ukupne štete. Ispunjen obrazac šalje referentu za obradu štete koji na temelju obrasca obračunava naknadu štete. U tom procesu nalazi se i direktor odjela za štete koji odobrava procjenu štete i potpisuje odluku o isplati nakon čega dolazi do isplate štete osiguraniku. Kod procjena šteta po osobnim osiguranjima, postupak je sličan. U tom slučaju procjenjuje se zdravstveno stanje osiguranika kako bi se utvrdio nivo osobnog oštećenja prema polici osiguranja te se procjenjuju zdravstvene usluge koje su potrebne da se nadoknadi šteta.

### **3.3.4. Potporni poslovni procesi**

U potporne poslovne procese Croatia osiguranja d.d. pripadaju procesi financija i računovodstva, razvoj i upravljanje ljudskim resursima, tehnološka i informatička potpora, upravljanje kvalitetom i pravni poslovi.

Poslovni procesi financija i računovodstva obuhvaćaju praćenje naplate premija osiguranja, izdavanje računa, plaćanje računa dobavljačima, opominjanje dužnika, vođenje analitičke evidencije plaća, vođenje premijskog i štetovnog knjigovodstva, vođenje osnovnih i pomoćnih poslovnih knjiga te sastavljanje financijskih izvještaja.

Proces razvoja i upravljanja ljudskim resursima je također jedan od potpornih poslovnih procesa. On obuhvaća praćenje radne uspješnosti na temelju koje se provodi ulaganje u edukaciju zaposlenika i usmjeravanje u daljnjem radu ovisno o njihovim mogućnostima. Taj proces zahtjeva kontinuiran rad i ulaganje u izobrazbu zaposlenika kako bi se usavršila njihova znanja i vještine. Osim toga, obuhvaća i nagrađivanje izvrsnosti te upravljanje karijerom. Također obuhvaća i selekciju i zapošljavanje. Cilj procesa razvoja i upravljanja ljudskim resursima je u potpunosti iskoristiti potencijal zaposlenika što u konačnici doprinosi povećanju radne uspješnosti i uspješnosti organizacije kroz bolju motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika te efikasnije zadovoljavanje potreba krajnjih kupaca.

Sljedeći bitan potporni proces je tehnološka i informatička potpora koja omogućuje izbor programa, hardvera i sredstava za komunikaciju te njihovo održavanje i primjenu. Obzirom na velik broj podataka o klijentima, zapisa i fotografija u području odjela štete te ostale interne podatke poduzeća, od iznimne je važnosti imati kvalitetan i napredan informacijski sustav koji će unaprijediti i ubrzavati poslovne procese te omogućiti efikasno administriranje, arhiviranje te čuvanje i korištenje podataka.

U potporne poslovne procese u Croatia osiguranju spada i upravljanje kvalitetom. Taj proces obuhvaća provođenje internog audita, praćenje zadovoljstva osiguranika, praćenje i nadzor nad kvalitetom usluge i procesa i sl.

Naposljetku, pravni poslovi obuhvaćaju davanje pravne pomoći djelatnicima, zastupanje poduzeća pred sudovima i državnim tijelima te praćenje i osiguravanje zakonskog poslovanja poduzeća.

Svi nabrojani potporni procesi ne stvaraju dobit direktno kroz svoje funkcioniranje, ali sudjeluju u pružanju potpore za funkcionalno obavljanje ključnih i upravljačkih poslovnih procesa te zajedno sa njima stvaraju kompaktnu cjelinu koja omogućuje pravilno poslovanje poduzeća.

### **3.3.5. Procesna arhitektura Croatia osiguranja**

Iz ovog prikaza vidljivo je djelovanje upravnog i vlasničkog tijela kroz njihovo sudjelovanje u razvoju i implementaciji poslovne strategije poduzeća, njegove misije i vizije te njihove kontrole. U prikazu su navedena tri ključna poslovna procesa i njihove glavne sastavnice te pet potpornih procesa koji čine dobar temelj za realizaciju ključnih i upravljačkih poslovnih procesa.

Slika 2. Procesna arhitektura Croatia osiguranja d.d.



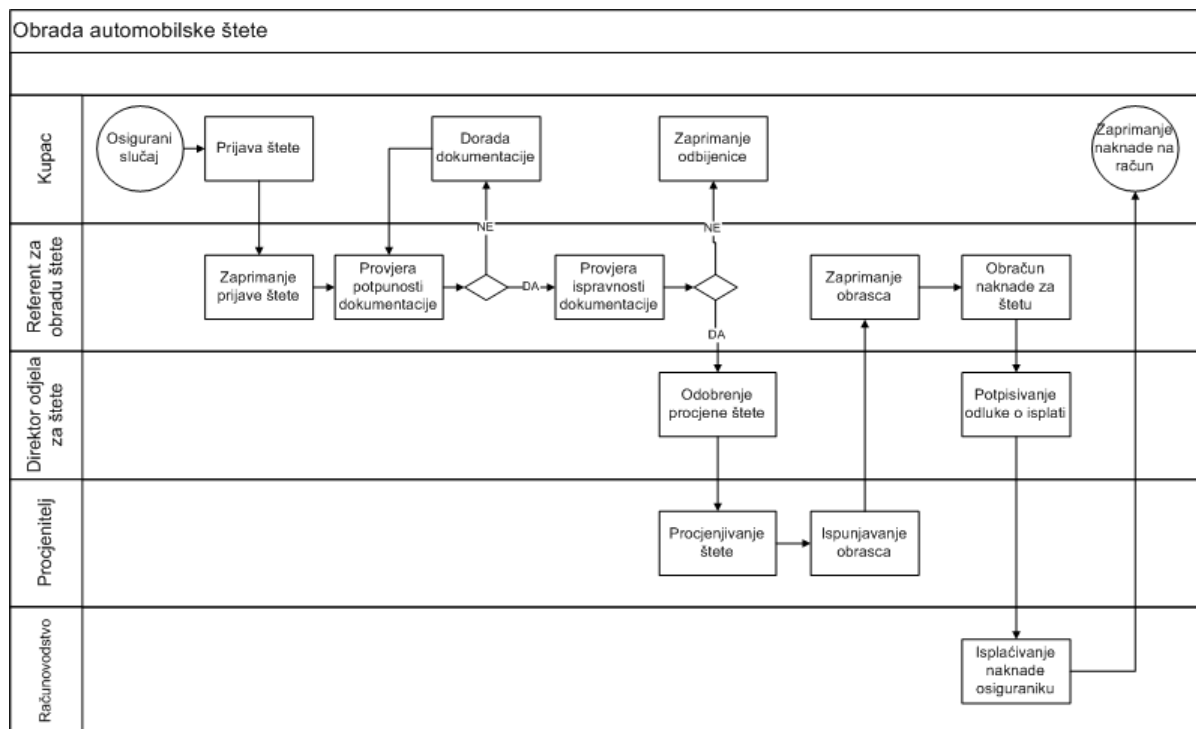
Izvor: vlastiti prikaz

### 3.4. Opis i unaprjeđenje ključnog poslovnog procesa

#### 3.4.1. Opis ključnog procesa

U prethodnom poglavlju; dani su opisi procesa u poduzeću Croatia osiguranje d.d., a ovo poglavlje bavit će se opisom jednog ključnog procesa. Zbog postojanja brojnih vrsta osiguranja razlikuju se načini obrade štete osiguranog slučaja, a u nastavku je dan opis procesa obrade i likvidacije automobilske štete (Slika 3.)

Slika 3. Proces obrade automobilske štete (AS-IS model)



Izvor: Vlastiti prikaz

Kao što je iz prikaza vidljivo, nastankom osiguranog slučaja započinje proces obrade štete. Prvi korak poduzima osiguranik, on prijavljuje štetu na način da ispuni obrazac prijave štete sa svim traženim podacima, vlastoručno ga potpiše i uz potrebnu dokumentaciju dostavlja ga u podružnicu koja je izdala policu osiguranja ili u trenutno najbližu podružnicu osiguranika. Nakon toga, referent za obradu šteta pregledava prijavu i njezinu potpunost te ju vraća oštećeniku ukoliko utvrdi da nedostaje potrebna dokumentacija kako bi oštećenik priložio ostatak dokumentacije. Nakon što referent utvrdi ispravnost i kompletnost prijave štete, slijedi provjera ispravnosti ostale dokumentacije. Primjerice, da li je polica osiguranja na snazi, pokriva li ona nastalu štetu, da li je oštećenik već prijavljivao štete po polici i slično. Nakon provjere ispravnosti referent donosi odluku koja može rezultirati odbijanjem zahtjeva ili njegovim prihvaćanjem. Direktor odjela za štete odobrava i potpisuje obrazac za procjenu štete nakon čega slijedi procjenjivanje štete koju vrši procjenitelj štete. On utvrđuje uzrok štete i opseg oštećenja, prikuplja što više relevantnih podataka o šteti (vrši pregled vozila kako bi se utvrdio razmjer štete, provjerava procijenjeni trošak popravka sa tehničarima kako bi se utvrdio trošak popravka koji će se podmiriti od osiguranja, a potom vrši pregled zapisnika o alkotestiranju i očevidu policije i slično). Nakon toga, referent za obradu štete zaprima obrazac i vrši konačni obračun naknade štete prema visini i obujmu štete, visini svote osiguranja, stvarnoj vrijednosti osigurane stvari i načinu osiguranja.

Izvršeni obračun dostavlja direktoru odjela za štete koji potpisuje odluku o isplati naknade. Pri uplati naknade štete direktno na račun oštećenika koji će samostalno pristupiti popravku automobila, ukupna naknada se dogovorno umanjuje za određeni iznos. Postoji i druga mogućnost, a to je da Croatia osiguranje d.d. na temelju ispostavljenog računa, od strane tehničkog servisa u kojemu je obavljen popravak, uplati naknadu za štetu u cijelosti na račun tog servisa, no ovdje je prikazana prva solucija.

### **3.4.2. Unaprjeđenje ključnog procesa**

Obzirom na razvijenost informatičke tehnologije, priliku za unaprjeđenje ključnog procesa pronalazim u razvoju aplikacije koja će oštećeniku omogućiti da u svakom trenutnu može pratiti i provjeriti u kojoj se fazi nalazi njegov slučaj. Aplikacija bi bila priključena na informacijski sustav poduzeća iz kojeg bi dobivala informacije o konkretnom slučaju i slala ga na mobitel osiguranika u obliku obavijesti. Primjerice, referent za obradu štete utvrdi da u prijavi nedostaje preslika prometne dozvole oštećenog vozila, on unosi to u sustav koji oštećenika obavještava o tome i oštećenik na temelju toga donosi taj dokument kako bi upotpunio prijavu štete. Sljedeći korak je provjera ispravnosti dokumentacije. Kada se utvrdi ta ispravnost oštećenik bi na mobitel dobio obavijest da je provjera dokumentacije uspješno obavljena. Kod procjene štete dobio bi ispunjeni obrazac sa svim podacima na uvid. Prilikom obračuna naknade također bi dobio obavijest o izvršenom obračunu te na samom kraju bi dobio obavijest da je poduzeće izvršilo isplatu naknade na račun.

Kvaliteta procesa ogleda se u poslu koji obavljaju sudionici tog procesa. Zasigurno postoje osobe kojima bolje ide procjena štete nego obračun naknade, i obrnuto. Primjerice, osoba koja je sklonija radu sa ljudima i detaljiziranju sigurno će brže obaviti proces obrade štete jer će se bolje nositi sa okupljanjem strana sa različitim mišljenjima. S druge strane, osoba sklonija računanju, analiziranju, statistici i slično će zasigurno brže obavljati proces obračuna naknade. Zato je potrebno educirati zaposlenike i pravilno ih rasporediti na radna mjesta kako bi se najviše iskoristili njihovi potencijali i kako bi se osiguralo da poslovni procesi teku bez poteškoća.

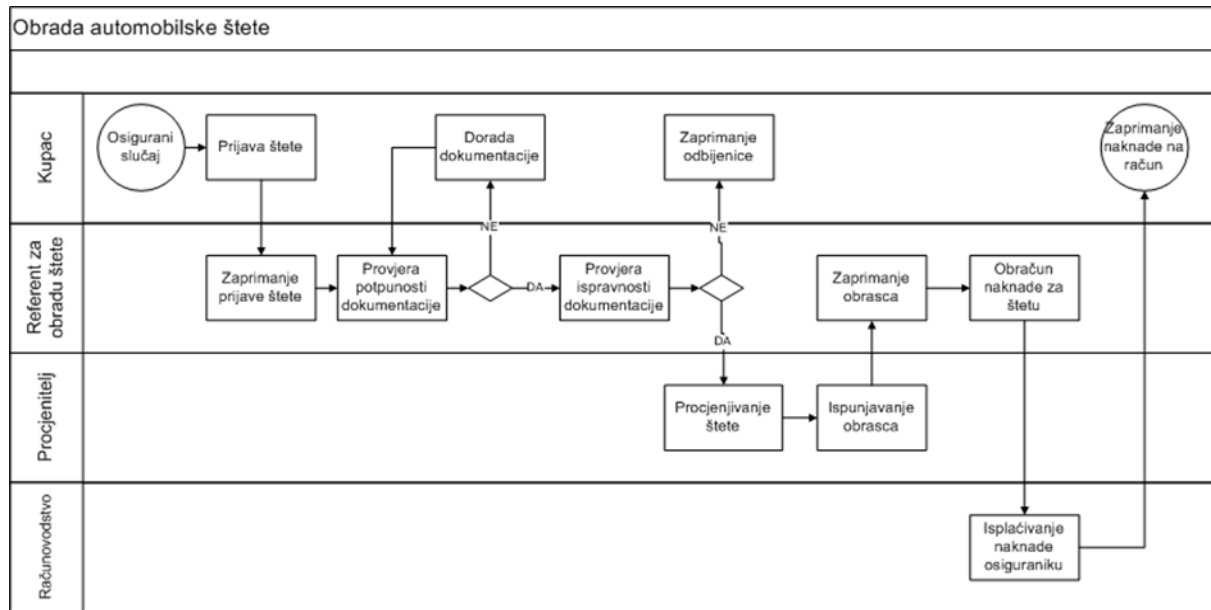
Predloženim unaprjeđenjem sam tijek procesa se ne bi značajnije mijenjao. Zbog uvođenja aplikacije, zaposlenici ne bi imali više posla obzirom da se sve provodi kroz informacijski sustav koji bi automatski slao obavijesti o promjenama stanja slučaja osiguraniku na mobitel. Ovisno o težini slučaja ili broju trenutnih slučajeva koji se obrađuju, može doći do vremenskog trajanja cjelokupnog procesa, a oštećenik bi imao uvid u stanje njegovog slučaja te bi se na taj način djelomično smanjili upiti



korisnika o stanju njihovog slučaja dok traje taj proces. Smatram da bi takva aplikacija doprinijela poboljšanju same usluge i odnosa sa klijentima.

Trenutni proces je ustaljen i teško ga je mijenjati na bolje jer nema elemenata koji znatno nazaduju proces. No ono što bi bilo moguće promijeniti tiče se uštede u vremenu i brzine obavljanja cjelokupnog procesa. Bilo bi potrebno ovlastiti referenta za naknadu štete za mogućnost odobrenja procjene štete i za potpisivanje odluke u isplati. Tako on ne bi morao čekati potvrde direktora i došlo bi do ubrzanja čitavog procesa koji je prikazan na slici 4.

Slika 4. Proces obrade automobilske štete (TO-BE model)



Izvor: Vlastiti prikaz

## 4. ZAKLJUČAK

Dioničko društvo spada u skupinu društava kapitala. Prema tome, temelj povezivanja je isključivo kapital. Temeljni kapital predstavlja minimalni iznos koji se mora uplatiti prilikom osnivanja koji služi kao prag za pristup toj vrsti društva, ali i kao podloga za dobivanje zajmova i jamstvo vjerovnicima za obveze društva. Imaju pravni statut na sudu, što znači da mogu tužiti i biti tužena. Kao pravna osoba, dužna je plaćati porez na ostvarenu dobit. U tom tipu privrednog društva funkcija upravljanja odvojena je od funkcije vlasništva.

Osnivanje tvrtke u obliku dioničkog društva pogodno je za prikupljanje novčanih sredstava većeg iznosa i za velike projekte, koji teško da su ostvarivi kapitalom samo jedne osobe. Kapital društva podijeljen je na dionice te se izdavanje dionica koristi kada tvrtka započinje s poslom i treba kapital koji osnivač sam ne može osigurati, treba dodatno investirati u novu opremu, istraživanje i razvoj, ili se želi proširiti na nova tržišta i slično.

Zbog navedenih obilježja dioničko društvo ima prednosti i nedostatke u usporedbi sa drugim pravnim tipovima poduzeća. Pravni sistemi države zahtijevaju da se društva prilikom osnivanja upišu u trgovinski ili sudski registar. Upisom u registar, društvo stječe svojstvo pravne osobe i kao takvo može započeti s obavljanjem djelatnosti. Tijekom poslovanja dioničko društvo može povećavati ili smanjivati kapital društva. Kao primjer jednog takvog društva u ovom je radu navedeno osiguravajuće društvo Croatia d.d..

Croatia osiguranje je financijska institucija koja svojim klijentima pruža financijsku sigurnost kroz partnerski odnos i povjerenje. Izrazito drže do dobrobiti vlastitih zaposlenika i zajednice u kojoj djeluju. Vizija Croatia osiguranja je rasti i ostvariti vodeću poziciju u regiji kroz izvrsnost svojih proizvoda i dostupnost svakom klijentu.

Danas je Croatia osiguranja lider na tržištu među osiguravajućim društvima u RH.

Funkcije unutar samog poduzeća su isprepletene, timski rad je prvenstveno zastupljen na višim razinama, a odluke za rad snose svi, ovisno o pojedinačnim zaduženjima.

Oblikovanje organizacijske strukture je iznimno iscrpan i zahtjevan zadatak, kako za vrhovni menadžment, tako i za zaposlenike koji se konstantno susreću sa promjenama u poduzeću.

Zbog neostvarivanja planirane dobiti nekoliko godina za redom može se zaključiti kako trenutna organizacijska struktura nije dovoljno efikasna zbog čega se Croatia osiguranje d.d. nalazi u procesu restrukturiranja poslovanja na svim ključnim razinama. Restrukturiranje bi trebalo dovesti do moderniziranja poslovanja, smanjivanja neproduktivnih troškova, poboljšanja usluge i uvođenja efikasnijeg obavljanja poslovnih procesa.

Prelazak na procesnu organizacijsku strukturu donio bi veliki trošak, promjenu menadžerske prakse, te promjene na koje zaposlenici trenutno nisu spremni (menadžeri ne bi smjeli naređivati zaposlenicima i kontrolirati ih, zaposlenici bi trebali biti više orijentirani prema kupcima nego prema zadovoljavanju potreba nadređenih što bi rezultiralo dugim vremenskim periodom prilagodbe isto kao i prilagodba zaposlenika nižih razina na timski rad koji trenutno nije značajno zastupljen među njima). Zbog takvih nedostataka procesne orijentacije poduzeće konstantno pribjegava kontinuiranom unaprjeđenju funkcijske strukture.

# LITERATURA

## Knjige :

1. Barbić, J.: Pravo društava, Knjiga prva, Opći dio, Informator, Zagreb, 2006.
2. Barbić, J.: Zakon o trgovačkim društvima, Treće izmijenjeno izdanje, Organizator, Zagreb, 2007.
3. Barbić, J.: Pravo društava, Knjiga druga, Društva kapitala, Organizator , Zagreb, 2013.
4. Bosilj Vukšić V., Hernaus T., Kovačić A.: Upravljanje poslovnim procesima – organizacijski i informacijski pristup, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
5. Gorenc, V.: Pravo trgovačkih društava, Visoka škola za poslovanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zagreb, 2010.
6. Zaprešić, 2010.
7. Hernaus: T., Sikavica P. : Dizajniranje organizacije, Novi informator, Zagreb, 2011.
8. Jandrić J.: Zbornik Visoke poslovne škole Libertas, Zagreb, 2011.
9. Kapić , J. : Računovodstvo II. izdanje, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2011.

## Članci :

1. Akšamović, D. Zlatne dionice-sudbina zlatnih dionica u svjetlu presuda EU, Hrvatska pravna revija br. 9/2012., Inženjerski biro, Zagreb, 2012.
2. Brkić, I., Temeljni kapital dioničkog društva, Hrvatska pravna revija 9/2016., Inženjerski biro, Zagreb, 2016.
3. Ćurković, M.: Pravo osiguranja, Hrvatska pravna revija br. 7-8/2008., Inženjerski biro, Zagreb, 2008.
4. Dominković, F. : Organi dioničkog društva , Knjiga prva, Opći dio , Informator, Zagreb, 2006.
5. Đerđa, D.: Pravo Europske zajednice, Hrvatska pravna revija br. 7-8/2008., Inženjerski biro, Zagreb, 2008.
6. Matijević, B.: Osiguranje odgovornosti iz komunalne djelatnosti, Osiguranje br. 10/2007., Zagreb

## Prezentacije:

1. Međunarodno Sveučilište Libertas, Zagreb

## Internet izvori:

1. Brnabić, R., Ivkošić, M. (2017), Odgovornost članova upravljačke strukture za porezni dug trgovačkih društava kapitala, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 55, 1/2018, str. 169 – 190. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/file/287342>
2. Buljan, V., Omazić, I. (2016), Stjecanje, promjena i prestanak članstva u trgovačkim društvima, Pravosudna akademija, Zagreb. Preuzeto sa: <http://pak.hr/cke/obrazovni%20materijali/Stjecanje,%20promjena%20i%20prestanak%20%C4%8Dlanstva%20u%20trgova%C4%8Dkim%20dru%C5%A1tvima.pdf>
3. Čulinović Herc, E. (2011), Sudjelovanje dioničara u radu glavne skupštine dioničkog društva prema noveli zakona o dioničkim društvima, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Rijeci, v. 32, br. 1., str. 31 – 73. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/file/122269>
4. Dionica. Preuzeto sa: <http://www.poslovni.hr/leksikon/dionice-180>
5. Dioničko društvo. Preuzeto sa: [https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/PD\\_-\\_D.O.O..pptx](https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/PD_-_D.O.O..pptx)
6. Glavna skupština. Preuzeto sa: [www.zse.hr/userdocsimages/novosti/756-08-OPTE\\_poziv\\_GS.doc](http://www.zse.hr/userdocsimages/novosti/756-08-OPTE_poziv_GS.doc)
7. Hrvatska gospodarska komora (2016), Kako započeti gospodarsku djelatnost, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb. Preuzeto sa: <https://www.hgk.hr/documents/poduzdjelatnost2016hrweb57e27cf4d75df.pdf>
8. Hrvatski sabor, Prijedlog zakona o izmjenama zakona o trgovačkim društvima. Preuzeto sa: [www.sabor.hr/fgs.axd?id=12995](http://www.sabor.hr/fgs.axd?id=12995)
9. [http://knjigovodstveniservis.actarius.hr/act/knjigovodstvo/doku.php?id=likvidacija\\_drustva\\_kapitala](http://knjigovodstveniservis.actarius.hr/act/knjigovodstvo/doku.php?id=likvidacija_drustva_kapitala)
10. <http://www.poslovni.hr/leksikon/dionice-277>
11. <http://www.poslovni.hr/leksikon/javni-poziv-759>
12. [http://www.poslovniforum.hr/info/dionicko\\_drustvo\\_1.asp](http://www.poslovniforum.hr/info/dionicko_drustvo_1.asp)
13. [http://www.poslovniforum.hr/info/dionicko\\_drustvo\\_1.asp](http://www.poslovniforum.hr/info/dionicko_drustvo_1.asp)
14. [http://www.poslovniforum.hr/info/dionicko\\_drustvo\\_1.asp](http://www.poslovniforum.hr/info/dionicko_drustvo_1.asp)
15. <http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/trgovacko-pravo/imenovanje-clanova-uprave-kod-drustva->

16. kapitala/
17. Kuzmanić, R. (2016), Dionička društva u RH, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.  
Preuzeto sa: <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:617/preview>
18. Lijović, I., Trgovačko pravo. Preuzeto sa:  
[studentski.hr/system/materials/2/470a609e0015c3325a5f02c4b521444f34fa1d30.zip?](http://studentski.hr/system/materials/2/470a609e0015c3325a5f02c4b521444f34fa1d30.zip?)
19. Luttenberger, A., Zakon o trgovačkim društvima – vrste trgovačkim društava. Preuzeto sa:  
<http://lumens.fthm.hr/edata/2011/fd01c86d-0541-4f64-b32f-72260d78cc6c.pdf>
20. Povećanje temeljnog kapitala društva s ograničenom odgovornošću. Preuzeto sa:  
<http://www.poslovni.hr/leksikon/povecanje-temelnog-kapitala-drustva-s-ogranicenom-odgovornoscu-1641>
21. Pravo društava. Preuzeto sa:  
[studentski.hr/system/materials/.../7a75db90d0043fed80869c03cb391295c87dbf56.zip](http://studentski.hr/system/materials/.../7a75db90d0043fed80869c03cb391295c87dbf56.zip)
22. Smanjenje temeljnog kapitala dioničkog društva. Preuzeto sa:  
<http://www.poslovni.hr/leksikon/smanjenje-temelnog-kapitala-dionickog-drustva-1704>
23. Zakon o trgovačkim društvima, NN 110/15. Preuzeto sa: <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>
24. Zakon o trgovačkim društvima, NN 111/1993. Preuzeto sa: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/1993\\_12\\_111\\_2133.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/1993_12_111_2133.html)

# POPIS SLIKA I TABLICA

## POPIS SLIKA:

Slika 1. Organizacijska struktura Croatia osiguranja d.d. ....	28
Slika 2. Procesna arhitektura Croatia osiguranja d.d. ....	37
Slika 3. Proces obrade automobilske štete (AS-IS model) .....	38
Slika 4. Proces obrade automobilske štete (TO-BE model).....	40

## POPIS TABLICA:

Tablica 1. Struktura zaposlenika u Croatia osiguranju d.d. na dan 31.12.2013.godine.....	25
Tablica 2. Financijski pokazatelji i rezultati .....	26