ANALIZA INTERNE OKOLINE U PODUZEĆU „ CROATIA OSIGURANJE“ D.D. ZAGREB

Lasić, Daria

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:111493

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA INTERNE OKOLINE U PODUZEĆU „ CROATIA OSIGURANJE“ D.D. ZAGREB

Mentor: **Student:**

Doc.dr.sc. Željko Mateljak **Daria Lasić**

Br.indeksa: 1132423

Split, rujan, 2016.

SADRŽAJ:

SAŽETAK ... 1

1. UVOD ... 2

1.1. PREDMET RADA ... 2

1.2. PROBLEM RADA ... 2

1.3. CILJEVI RADA ... 2

1.4. METODE RADA ... 3

1.5. STRUKTURA RADA ... 3

2. POJAM I ZNAČENJE OKOLINE ... 4

2.1. EKSTERNA OKOLINA ... 4

2.1.1. Opća ili socijalna okolina ... 5

2.1.1.1. Političko-pravna okolina ... 5

2.1.1.2.Ekonomska okolina ... 5

2.1.1.3. Socio-kulturna okolina ... 6

2.1.1.4. Tehonloška okolina ... 6

2.1.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka ... 7

2.1.2.1. Konkurenti ... 7

2.1.2.2. Kupci ... 8

2.1.2.3. Dobavljači ... 8

2.1.2.4. Sindikati ... 9

2.1.2.5. Regulatori ... 9

2.1.2.6. Vlasnici ... 10

2.1.2.7. Partner ... 10

2.2. INTERNA OKOLINA ... 11

3.OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „CROATIA OSIGURANJE“ D.D. ZAGREB ... 21

3.1. OPIS PODUZEĆA ... 21

3.1.1. TEMELJNI KAPITAL I DIONICE ... 22

3.1.2. PODRUŽNICE DRUŠTVA ... 22

3.1.3. ISO STANDARDI 23
3.2. PREDMET POSLOVANJA - DJELATNOSTI 24
3.3. OČEKIVANI RAZVOJ U BUDUĆNOSTI 25
4.ANALIZA INTERNE OKOLINE U PODUZEĆU „CROATIA OSIGURANJE“ D.D. ZAGREB 27
4.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA 27
4.2. ORGANIZACIJSKA KULTURA 29
4.3. ORGANIZACIJSKI RESURSI 31
4.3.1. LJUDSKI RESURSI 31
4.3.2. FINANCIJSKI RESURSI 32
4.3.3. INFORMACIJSKI RESURSI 38
4.3.4. FIZIČKI RESURSI 38
5. ZAKLJUČAK 39
LITERATURA 40
SUMMARY 41
POPIS TABLICA 42

SAŽETAK

U ovom radu je pisano o poduzeću Croatia osiguranje d.d. Zagreb, no prije toga je pojmovno definirano i objašnjeno što je unutranje (interno) okruženje i zašto je važno za jedno takvo poduzeće. Sam rad se sastoji od 5 cjelina: od uvoda, zatim dijela gdje definiramo što su to unutarnje (interno) i vanjsko (eksterno) okruženje te to teorijski obrazlažemo, zatim navodimo opće podatke o poduzeću Croatia osiguranje d.d., prikazujemo njegovo financijsko poslovanje te na kraju dajemo zaključak. Ovaj rad za cilj ima prikazati općenito jedno poduzeće s baziranjem na interno okruženje

Današnja okolina u kojoj poduzeća posluju je vrlo nepredvidljiva. Iz toga razloga potrebno je konstantno analizirati okolinu, kako unutrašnju (internu) tako i vanjsku (eksternu). Analizom okoline se otkrivaju prilike i prijetnje koje dolazu iz eksterne okoline te dolazi do spoznaje unutrašnjih snaga i slabosti poduzeća. Na temelju analize okoline formira se strategija poduzeća.

Interna analiza je proces koji ima najveći doticaj sa stvarnošću i temelji se na podacima u vlasništvu poduzeća. Osnovni procesi ili osnovne kategorije provođenja interne analize možemo razvrstati prema sljedećim segmentima kao što su upravljanje proizvodnjom, upravljanje odnosom s kupcima (marketing funkcija), istraživanje i razvoj, organizacijski kapital (organizacijska kultura, način upravljanja, timski rad), ljudski potencijali, informatički kapital.

Ključne riječi: poslovno okruženje, interna okolina, poduzeće, Croatia osiguranje d.d.

1. UVOD

1.1. PREDMET RADA

Predmet ovog završnog rada je analiza interne okoline u poduzeću „Croatia osiguranje“ d.d. Zagreb. Dakle, radi se o osiguravajućem društvu iz Zagreba koje je ujedno najveće i najstarije osiguravajuće društvo u Hrvatskoj.

Suvremeno poduzeće ima karakteristike otvorenog dinamičnog sustava, što znači da je podložno utjecajima iz okoline s kojima je u stalnoj interakciji. Poduzeće u svakom trenutku mora biti svjesno okruženja u kojem posluje.

Današnji poslovni svijet obilježavaju globalizacija i konkurencija. Bitke se vode za svakog klijenta pa poduzeće bez strategija u kratkom roku gubi tržište i propada. Zato je analiza okoline za poduzeće izuzetno važna za njegov uspjeh.

1.2. PROBLEM RADA

Ovim završnim radom će se obraditi interna okolina poduzeća „Croatia osiguranje“ d.d. Jedna od bitnih sastavnica strategije svakog poduzeća je analiza interne i eksterne okoline.

Svako poduzeće mora biti svjesno okruženja u kojem posluje u svakom trenutku. Dinamična konkurencija i tržišta, sve obrazovanija radna snaga, integracija tržišta, vladini propisi,..Sve ovo bitno utječe na poduzeće, njegovo poslovanje i opstanak.

1.3. CILJEVI RADA

Cilj ovog rada je prikupiti dostupne informacije i podatke o prošlom i sadašnjem stanju Croatia osiguranja, preciznije o internoj okolini poduzeća. S obzirom da je Coratia osiguranje najveće ujedno i najstaije osiguravajuće društvo smatram da je ova tema savršen spoj za obradu unutarnje (interne) okoline.

1.4. METODE RADA

U istraživačkom procesu korištene su sljedeće metode:

- Metoda promatranja, njome se prikupljaju podaci i informacije o činjenicama. Pojavama i procesima, te se upoznaju odnosi i veze među njima
- Metode intervjua, obuhvaća razgovor s odgovornima u poduzeću
- Metoda analize dokumentacije, koja obuhvaća proučavanje stručne literature, članaka, zakonskih propisa, korištenje usluga interneta i obrada prikupljenih podataka
- Neformalni razgovor sa zaposlenima

1.5. STRUKTURA RADA

Rad je podjeljen na pet povezanih dijelova.

Prvi dio je uvod u rad u kojem se definira predmet rada, problem rada, ciljevi rada, metode koje su korištene te se definira kompozicija rada.

Drugi dio pokazuje pojam i značenje okoline u teorijskom smislu, a okupljaju znanja iz područja menadžmenta, analizira se njena podjela na internnu i eksternu okolinu, uz pomoć relevantne literature.

Treći dio rada prikazuje osnovne podatke o poduzeću „Croatia osiguranje“ d.d., Zagreb. Prikazane su osnovne informacije o osnivanju i djelatnosti poduzeća, kapital, vlasnička struktura, financijsko poslovanje, kratki povjesni razvoj i sl.

Četvrti dio rada pokazuje analizu interne okoline u poduzeću „Croatia osiguranje“ d.d., Zagreb. Detaljno se obrađuje organizacijska kultura,organizacijska struktura te organizacijski resursi u poduzeću.

Peti dio, ujedno i posljednji dio ovoga rada je zaključak u kojem se sažeto iznose glavni rezultati i spoznaje do kojih sam došla u ovom radu.

2. POJAM I ZNAČENJE OKOLINE

Okolina označava ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora respektirati prilikom donošenja odluka.[1] Ona neprekidno stvara kako nove prilike tako i nove prijetnje za poduzeće i odatle potreba neprekidnog motrenja okoline kako bi se na vrijeme uočile tekuće i potencijalne prilike i prijetnje, te pripremili adekvatni odgovori.[2]

Glavne karakteristike današnje okoline su:[3]

- Kompleksnost ili složenost – određena je brojem aktera i komponenata u okolini poduzeća i razinom njihove međusobne povezanosti.
- Dinamičnosti – određena je brojem i vrstom promjena, kao i karakterom i predvidljivošću promjena, a odražava brzinu, stupanj i kvalitetu promjena.
- Heterogenost – izražava stupanj raznovrsnosti relevantnih komponenata okolie, što zahtjevaju stalno praćenje i skeniranje okoline, ali i pojedinačnih segmenata, prvenstveno tržišnog.
- Neizvjesnost – neposredno povezana s raspoloživošću i kvalitetom informacija o budućim ili potencijalnim promjenama u okolini, te zahtjeva promjenu odgovarajuće strategije za buduće poslovanje i održivost poduzeća.

Razlikuju se dva temeljna segmenta okoline – eksterna i interna okolina. Dok eksternu okolinu čine šire socijalne snage koje izvana utječu na poduzeće, dotle internu okolinu čine one snage koje na poduzeće utječu iz njegove nutrine.[4]

2.1. EKSTERNA OKOLINA

Eksterna ili vanjska okolina obuhvaća one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće. Karakteriziraju je brze i neočekivane promjene koje mogu presudno utjecati na razvoj poduzeća.

Razlikuju se dva ključna segmenta ove okoline, a to su:[5]

[1] Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.,str. 69.
[2] Ibidem., str. 69.
[3] Buble M., Dulčić Ž. i ostali,: Strateški management, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 17-18.
[4] Buble M.: (2000.), op.cit., str. 69.

1) Opća ili socijalna okolina
2) Poslovna okolina ili okolina zadatka

Eksterna okolina karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama koje, uz kompleksnost, dinamičnosti, heterogenost i neizvjesnost kao glavne značajke današnje okoline poduzeća presudno utječu na:[6]

- Pojavu „organizacijskog darvinizma“, po kojemu se opstanak poduzeća vezuje za njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i adekvatne prilagodbe promjenama
- Razvitak poduzeća – koji se vezuje za sposobnost adaptacije poduzeća oklini i stupanj fleksibilnosti njegove organizacijske strukture.

2.1.1. Opća ili socijalna okolina

Čine ju one snage (makrookolina) koje nisu pod kontrolom poduzeća pa ih stoga ono mora promatrati i na njih reagirati. To su:[7]: političko-pravna okolina, ekonomska okolina, socijalno- kulturna okolina, tehnološka okolina

2.1.1.1. Političko-pravna okolina

U najširem smislu politika je umijeće o javnom utjecaju i kontroli. Ova dimenzija regulira društveno-ekonomske odnose unutar nekog političkog sustava u kojem djeluje poduzeće. „Uređen politički proces je neophodan jer je moderno društvo proizvod kompromisa između različitih pojedinaca i grupa često s konfliktnim interesima i ciljevima.“[8] U cilju je političkog sustava stvoriti ravnotežu između različitih interesa na način koji će biti svima prihvatljiv.

2.1.1.2.Ekonomska okolina

[5] Buble M.: (2000.), op. cit., str. 69.
[6] Buble M., Dulčić Ž. i ostali,: (2005.), op. cit., str. 17.
[7] Buble M.: (2000), op. cit., str. 69.
[8] Buble M.: (2000), op. cit., str. 70.

Ekonomska okolina podrazumijeva sustav u kojem poduzeće djeluje. Kroz ovu dimenziju se, indirektno, prelamaju svi aspekti utjecaja na poduzeće (izabrana strategija, oblik vlasništva, politika zapošljavanja, zakon ponude i potražnje, mjere monetarno-kreditne politike).[9] Postoje i drugi važni faktori ekonomske okoline kao što su zbivanja u svjetskoj ekonomiji, ograničenost resursa i drugi.

2.1.1.3. Socio-kulturna okolina

Sociokulturna okolina odnosi se na onaj dio opće ili socijalne okoline koji se bavi vrijednostima, stavovima i normama koje utječu na poslovanje poduzeća[10]. Uključuje utjecaje društvenih slojeva, te individualne i grupne obrasce ponašanja u poduzeću.

2.1.1.4. Tehonloška okolina

Tehnologija, u širem smislu, je primjena znanja za rješavanje ljudskih problema. U užem smislu, tehnologija je niz procesa, sredstava, metoda, postupaka i opreme koji se koriste za proizvodnju roba i usluga.

Istraživanje i razvoj novih tehnologija zahtijeva ogromna ulaganja kao i održavanje dostignutog stupnja razvoja. Tehnološki napredak stvara nove proizvode, nove proizvodne tehnike i nove načine upravljanja i komuniciranja a razvoj jedne tehnologije često dovodi do razvoja niza drugih tehnologija. Upravo zato su razvijene zemlje tehnološki moćne, raspolažu tehnologijom za stvaranje novih tehnologija

[9] Buble M., Dulčić Ž. i ostali,: (2005.), op.cit., str. 19.
[10] Buble M., Dulčić Ž. i ostali: (2005.), op. cit., str. 19.

2.1.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka

Čine ju akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njezinu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Interna tj. unutarnja okolina (mikrookolina) je onaj dio ukupne okoline poduzeća koji se nalazi u njemu samome, te iz tog razloga poduzeće na nju može utjecati u potpunosti[11].

Eksterna i interna okolina dvije su važne komponente okoline poduzeća, te imaju podjednako značenje za poduzeće. Uz opća obilježja interne okoline, kao što su usmjerenost na poduzeće i orijentiranost na korištenje unutarnjih potencijala, posebna obilježja interne okoline vezana su uz karakteristike svakog pojedinog poduzeća. Tu se zbivaju svi ključni procesi i događaji bitni za opstanak i razvitak poduzeća. Stoga je neophodno da management stalno prati i analizira te procese i događaje imajući u vidu koje su to trenutne snage ili slabosti poduzeća a koje bi se to potencijalne snage i slabosti mogle pojaviti u budućnosti.[12]

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka čine: dobavljači, kupci, konkurenti, sindikati, regulatori, vlasnici, partneri.

2.1.2.1. Konkurenti

Konkurenti su druga poduzeća koja se natječu za resurse a najočitiji resurs su kupci. Da bi se pobijedili, konkurenti se prvo trebaju identificirati, zatim pratiti te nadmudriti.

Identifikacija konkurenata uključuje[13] (1) prekomorske tvrtke, posebno one koje nenametljivo ulaze u male tržišne niše (tradicionalna japanska taktika), (2) male domaće tvrtke, posebno njihov ulazak u mala tržišta s jakom potražnjom, (3) velika nova domaća poduzeća koja koriste nova tržišta, (4) jake regionalne konkurente i (5) neuobičajene ulaske na tržište (TV šoping i kataloška prodaja).

11 Buble M., (2000.), op. cit., str.78.

12 Ibidem, str. 78.

[13] Buble M., (2000.), op.cit., str. 78.

Da bi poduzeće ovladalo tržištem ono stalno mora imati u vidu 4C – kupca(*Costumers*), kanale distribucije (*Channels*), konkurenciju (*Competition*) i samog sebe (*Company).*

2.1.2.2. Kupci

Kupci su osobe ili organizacije koji, kupujući proizvode ili koristeći se uslugama danog poduzeća, najsnažnije utječu na njegovo poslovanje i ponašanje, njegov opstanak i njegov razvitak. Razlikujemo finalnog kupca od kupca posrednika.
Danas je bavljenje kupcima sve složenije te ističe važnost marketinga koji je orijentiran na potrebe i želje kupca. Da bi se kupci pridobili, a naročito zadržali, potrebno je izvršiti niz aktivnosti među kojima je važan tzv. *servis kupaca*. Riječ je o brzini i pouzdanosti s kojiom poduzeće može isporučivati ono što kupci žele. On označava brzinu i pouzdanost s kojom poduzeće može isporučiti ono što kupci žele uključujući brzinu ispunjenja narudžbe, isporuku robe pod povoljnim uvjetima, spremnost za povrat defektne robe i ponovnu isporuku nove, raspoloživost servisne službe za popravak i dijelove te troškove servisa. Svakom je poduzeću servis kupaca jedan od bitnih strategijskih prednosti.

2.1.2.3. Dobavljači

Dobavljači su pojedinci i organizacije koji poduzeće opskrbljuje potrebnim fizičkim, ljudskim, financijskim i informacijskim resursima[14].
Dobavljači fizičkih resursa su obično najbrojniji. Oni opskrbljuju poduzeće sirovinama i materijalima, opremom, energijom, alatima, rezervnim dijelovima i drugim materijalnim resursima.

Dobavljači ljudskih resursa poduzeću osiguravaju potrebne kadrove koji su kvalificirani da obavljaju određene poslove. Potrebno je osigurati odgovarajući broj i strukturu kadrova, posebno kreativnih i managerskih.

[14] Buble M.:(2006.), op.cit.,str.77.

Dobavljače financijskih resursa predstavljaju različiti investitori, kao što su: banke, dioničari, državne agencije i ostali investitori. Ovdje je temeljno pitanje kako koristiti najpovoljniji izvor financiranja.

Dobavljači informacijskih resursa predstavljaju brojne organizacije koje poduzeću proslijeđuju potrebne informacije, kao što su npr.poslovne prognoze, analize tržišta i sl.

2.1.2.4. Sindikati

Sindikalna zajednica štiti svoje članove od samovolje poslodavca te osigurava provedbu zaključenih kolektivnih ugovora i neprestano se bori za poboljšanje radnih uvjeta svojih članova i svih zaposlenih.[15]
Njihovo osnivanje i rad legalizirani su u gotovo svim zemljama a to se smatra i jednim od temeljnih ljudskih prava pa je zapisano i u našem Ustavu.

Stoga moć sindikata izvire i iz njihove legitimnosti, tako da u modernim ekonomijama oni imaju značajnu ulogu. Dva su najznačajnija načina na koji utječu na poduzeće:

1. Kolektivno pregovaranje – u kojemu sindikati neposredno sudjeluju pa mogu visinom plaća, trajanjem radnog vremena, zaštitom na radu i drugim bitno utjecati na visinu troškova rada i na ukupne troškove poslovanja
2. Sindikati svojim akcijama (štrajkovi, bojkoti, pasivni otpor i slično), na koje imaju zakonsko pravo, mogu utjecati na kvalitetu rada u poduzeću

2.1.2.5. Regulatori

Regulatori su posebne organizacije koje imaju moć kontrolirati, regulirati ili utjecati na politiku i praksu poduzeća[16]. Zapravo čine dio političko – pravne okoline koja je u neposrednoj okolini poduzeća. Postoje dvije vrste regulatora: vladine agencije i interesne grupe.

- Vladine agencije – organizacije koje formira vlada sa zadatkom da štite javnost od izvjesne poslovne prakse ili pak da štite poduzeća jedna od drugih (agencije za zaštitu

[15] Buble M.:(2006.), op. cit., str. 78.
[16]Buble. M.: (2006.), op.cit., str.43.

okoliša, agencije za patente, agencije za kontrolu kvalitete namirnica i proizvoda, antimonopolske agencije...).

- Interesne grupe – poseban oblik regulacije a formiraju se voljom svojih članova s namjerom da utječu na poslovnu praksu. To nisu vladine organizacije i nemaju mandat provoditi vladine mjere. Njihova moć izvire iz javnosti rada, poštenog odnosa prema problemima koje rješavaju, ugledu njihovih članova i sl.

2.1.2.6. Vlasnici

Vlasnik je zapravo poduzetnik, koji ima vlasništvo nad poduzećem te je osoba koja upravlja ljudskim i materijalnim resursima i preuzima rizik kako bi ostvario dobit[17]. Poduzetnik je uvijek vlasnik poduzeća. Ako on vodi vlastito poduzeće, onda je on ujedno i poduzetnik i menadžer.

2.1.2.7. Partner

Partner je pojedinac ili tvrtka koja ima određeni stupanj uključenosti u poslovanju drugog subjekta. Riječ „partner“ se koristi za dvije ili više tvrtki koje surađuju u bilo kojem smislu. Poslovni partner može biti presudan za tvrtke. Važno je da se obje strane nadopunjuju te da imaju zajednički interes.

[17] Definicija vlasnika i poduzetnika,:https://hr.wikipedia.org/wiki/Poduzetnik (13.7.2016.)

2.2. INTERNA OKOLINA

2.2.1. Pojam i struktura

Interna okolina predstavlja onaj dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi u njemu samome pa stoga na nju poduzeće može imati potpuni utjecaj. Tu se zbivaju svi ključni procesi i događaji bitni za opstanak i razvitak poduzeća. Stoga je neophodno da management stalno prati i analizira te procese i događaje imajući u vidu koje su to trenutne snage ili slabosti poduzeća a koje bi se to potencijalne snage i slabosti mogle pojaviti u budućnosti.[18]
Eksterna i interna okolina dvije su važne komponente okoline poduzeća. Teško je govoriti o tome koja je važnija, jer zajedno čine cjelinu koju je neophodno stalno pratiti, analizirati i spoznavati. Prije se znatno više pažnje poklanjalo internoj okolini jer se smatralo da upravo unutarnje snage poduzeća bitno utječu na uspješnost njegova poslovanja i budući razvoj. Međutim, s porastom dinamičnosti, kompleksnosti, heterogenosti i neizvjesnosti okoline, težište interesa se pomaklo s interne prema eksternoj okolini. Promatrano s aspekta današnjeg poduzeća i strateškog menadžmenta , interna i eksterna okolina imaju podjednaku važnost i veliku međuovisnost.

Tri su pristupa segmentiranja interne okoline:[19]

Resursni pristup dijeli internu okolinu na ljudske resurse, fizičke resurse, financijske resurse, organizacijsku strukturu, managementsku strukturu i sposobnosti poduzeća.

Faktorski pristup dijeli internu okolinu na organizacijske aspekte, personalne aspekte, marketinške aspekte, proizvodne aspekte i financijske aspekte.

Funkcijski pristup dijeli internu okolinu na organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse.

[18] Buble M..: (2000.), op.cit., str. 81.
[19] Buble M., Dulčić Ž. i ostali,: (2005.), op. cit., str.25.

2.2.2. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura predstavlja sveukupnost veza i odnosa između i unutar resursa poduzeća.[20] Struktura predstavlja sastavni dio svake organizacije. Ona je ujedno i najvažniji dio svake organizacije.

Svako poduzeće oblikuje svoju organizacijsku strukturu s namjerom da izvrši odgovarajuću funkciju od kojih su tri temeljne:

- Omogućiti poduzeću da smanji internu i eksternu neizvjesnost
- Osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti, uz prilagođavanje utjecajima okoline. Ova funkcija je i najvažnija
- Osiguranje uspješne koordinacije svih aktivnosti u poduzeću.

2.2.2.1. Vrste organizacijske strukture

Pod vrstama organizacijskih struktura smatra se način provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranja nižih organizacijskih jedinica (departmentalizacija) na svim razinama poduzeća. Poduzeće mora odabrati odgovarajući tip organizacijske strukture kako bi postigli zadane ciljeve. Pet je osnovnih tipova organizacijske strukture:

1. Funkcijska organizacijska struktura
2. Divizijska organizacijska struktura
3. Matrična organizacijska struktura
4. Procesna organizacijska struktura
5. Mrežna organizacijska struktura

[20] Buble M.: (2000.), op. cit., str. 81.

2.2.2.1.1. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je najstariji i najraširenij oblik organizacijske strukture. Karakterizira ga grupiranje istorodnih, sličnih ili neposredno zavisnih i uvjetovanih poslova. Svi poslovi određene funkcije se međusobno povežu i svrstavaju u odgovarajuću organizacijsku jedinicu. Najprije se formiraju uže organizacijske jedinice, a zatim šire, i tako redom, da bi se na kraju formirala šira funkcijska organizacijska jedinica. Ovakve formirane organizacijske jedinice imaju visoki rang u hijerarhiji strukturiranja ukupnog zadatka poduzeća.

Razlikujemo tri tipa funkcijske organizacijske strukture:

- početni
- standarni
- prijelazni

Osnovno obilježje funkcijske organizacijske strukture je sličnih i međusobno zavisnih poslova. Prednosti funkcijske organizacijske strukture su: efikasna uporaba resursa, veće mogućnosti zaposlenih za specijalizaciju i produbljivanje vještina, usmjeravanje i kontrola na top menadžeru, izvrsna koordinacija unutar funkcija... Neki od nedostataka su: siromašna koordinacija i komunikacija između odjela, spor odgovor na promjene okoline, odluke koncentrirane na vrhu, preopterećenje hijerarhije.[21]

2.2.2.1.2. Divizijska organizacijska struktura

Do divizijske (višelinijske) strukture dolazi uslijed napredovanja i promjena unutar samog poduzeća, najčešće zbog toga dolazi zbog proširenja obujma i veličine poslovanja. Takvim razvojem poduzeće ne može zadovoljiti nekadašnje potrebe i ono se mijenja. Kada dolazi do promjene unutar samog poduzeća dolazi i do promjene unutar organizacijske strukture.

Razlikuju se dvije različite vrste divizijske organizacijske strukture: [22]

- predmetne
- teritorijalna

[21] Buble M. (2000.), op. cit., str. 206.
[22] Buble M. (2000.), op. cit., str. 261.

Predmetni oblik – karakterizira grupiranje pojedinačnih zadataka u takve organizacijske jedinice koje su usmjerene na proizvodnju i prodaju jednog proizvoda ili skupine proizvoda.

Teritorijalni oblik – karakterizira grupiranje zadataka prema geografskom području (regija, država, kontinent). Sve aktivnosti na danom teritoriju trebaju se grupirati u jedinstvenu diviziju u koju će se uključiti sve funkcije potrebne za proizvodnju i prodaju proizvoda na tom području.

Prednosti divizijske organizacije su: brza i fleksibilna reakcija na promjene u okolini, briga za potrebe kupaca, razvija vještine općeg managementa, decentralizacija poduzeća...

Glavni nedostaci su: dupliranje resursa i funkcija između linija, siromašna koordinacija između divizija, mogućnost promoviranja odjelnih ciljeva nasuprot ukupnim ciljevima poduzeća, ograničava unaprijeđenje karijere specijalista...

2.2.2.1.3. Matrična organizacijska struktura

Matrični oblik je hibridni oblik organizacijske strukture u kojemu se križaju funkcijski i divizijski oblik u namjeri da se eliminiraju slabosti, a afirmiraju prednosti jednog i drugog oblika. Tako nastaje *dualni oblik* organizacijske strukture gdje osoblje ima dvije vrste managementa: management resursa i management posla.

Četiri su ključne uloge u matričnoj organizaciji:

- glavni manager – osoba koja je na čelu obiju struktura (funkcijske i divizijske).

Njegova je glavna odgovornost održavanje ravnoteže moći između funkcijskih managera i managera proizvoda.

- manager proizvoda – osoba zadužena za određeni proizvod, te se nalazi na čelu divizijske strukture.
- funkcijski manager – zadužen je za ljudske i materijalne resurse određene grupe istorodnih poslova, te se nalazi na čelu funkcijske strukture.
- zaposlenik s dva šefa – izvršitelj koji mora postupati po nalozima funkcijskog managera i managera proizvoda.

Prednosti i nedostaci kod matrične organizacijske strukture:[23]

Prednosti matrične organizacijske strukture su: fleksibilnost uporabe ljudskih resursa, raspoloživost specijaliziranih, funkcijskih znanja za cijeli projekt, odlučivanje je decentralizirano na razinu gdje se informacija obrađuje i relativno znanje primjenjuje, interdisciplinarna kooperacija...

Nedostaci su: Frustracija i konfuzija od dualnog lanca komande, označava potrebu sudionika za dobrim interpersonalnim vještinama, i ekstenzivnom obukom, visoki konflikt između dvije strane matrice...

Matrična struktura je najbolja u srednje velikim poduzećima s više proizvoda koja posluje u uvjetima kompleksne, dinamične i visoke neizvjesnosti okoline gdje poduzeće mora biti fleksibilno.

2.2.2.1.4. Procesna organizacijska struktura

Procesna struktura temelji se na dvije ključne odrednice, a to su proces i tim. Proces predstavlja skup aktivnosti izvršenjem kojih se angažiranjem ljudi, metoda i sredstava ostvaruje transformacija inputa u output kako bi se zadovoljile potrebe kupaca. Svaki proces sadrži sve aktivnosti u lancu, počevši od definiranja potreba kupaca pa do njihova zadovoljenja.

Razlikuju se tri tipa procesa: [24]

- Središnji procesi – usmjereni su na potrebe kupaca s ciljem da ih zadovolje na najbolji mogući način.
- Procesi potpore – zadovoljavaju interne potrebe: proizvodnje i zaposlenih
- Management procesi – utječu na procese potpore i središnje procese

Koncept procesnog oblikovanja strukture u fokusu svog interesa stavlja tri do pet središnjih procesa koji determiniraju rad poduzeća oko kojih se formiraju timovi. To su sljedeći procesi:

- ✓ razvoj i uvođenje proizvoda

[23] Buble M., Dulčić Ž. i ostali,: Strateški management, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 1997.,str.261.
[24] Buble M.: (2000.), op. cit., str. 269.

- ✓ primanje i izvršenje narudžbi
- ✓ operacije i logistika
- ✓ servis i potpora kupcu

Svakim procesom obično upravlja osoba koja ima ovlasti i odgovornosti za izvođenje operacije i unapređenje procesa, tj. vlasnik procesa.

Druga temeljna karakteristika procesne strukture su timovi. Njihova snažna afirmacija počinje 90-im, kada poduzeća pokušavaju pronaći način delegiranja ovlasti, spuštajući odgovornost na niže razine i stvarajući participativne timove. To su multidisciplinarni timovi koji broje 20 do 30 članova različitih funkcijskih specijalista. Da bi timovi mogli uspješno ostvarivati svoje funkcije moraju raspolagati adekvatnim brojem informacija, uključivši podatke o kupcima, tržištu, financijama, osoblju...

Procesno zasnovane strukture primjerene su srednjim i velikim poduzećima koja imaju različite proizvode ili projekte, a koja djeluju u uvjetima visoko neizvjesne okoline gdje se zahtjevi kupaca i tržšnih uvjeta naglo mijenjaju.

Najžnačajnija prednost procesno zasnovane strukture je intenzivan fokus na ispunjenje potreba kupaca, koje može rezultirati u dramatičnim unapređenjima po brzini, efikasnosti i satisfakciji kupaca. Glavi nedostatak je teškoća promjena koje treba izvršiti u dizajnu posla, filozofiji managementa, informacijskom sistemu i sistemu nagrađivanja.

2.2.2.1.5. Mrežna organizacijska struktura

Sve brže i kompleksnije promjene u okolini zahtjevaju sve veću fleksibilnost organizacijskih struktura poduprtim suvremenom informatičkom tehnologijom koja omogućava njihovo povezivanje u različite oblike mreža.

Danas su evidentna dva tipa ovih mreža: [25]

- mrežno zasnivanje organizacijske strukture poduzeća
- mrežno zasnivanje organizacije

[25] Buble M.: (2000.), op.cit., str. 272.-273.

Prvi tip mreža orijentiran je na preoblikovanje organizacijske strukture poduzeća u kojoj dolazi do maksimalne redukcije razina managementa i informacijskog povezivanja pojedinca i timova u organizacijsku mrežu poduzeća. Mrežu čini mnoštvo okna i čvorova. Dok čvorovi simboliziraju pojedince ili timove, niti koje ih povezuju predstavljaju informatičke veze.

S obzirom da su svi čvorovi dio jedinstvene mreže, to znači da pojedinci ili timovi u toj mreži povezani informacijama mogu znati u svako doba što se događa na bilo kojem dijelu mreže.

Drugi tip mreže orijentiran je na preoblikovanje poduzeća u pravcu dezagregiranja glavne funkcije u separatna poduzeća (outsourcing), te formiranja transakcijske mreže u kojoj su povezani resursi razlčičitih tvrtki radi stvaranja zajedničkog učinka. Tako stvoreno poduzeće prividnog je karaktera pa se stoga i zove virtualno jer ne postoji u formalno pravnom smislu kao jedan subjekt.

Glavne prednosti mrežne strukture su: velika fleksibilnost i adaptivnost na promjene u okolini, formiranje partnerstva koje omogućava stvaranje "najboljeg od najboljeg" poduzeća te omogućavanje svakom članu mreže da iskoristi svoje osebujne kompetencije.

Nedostaci mrežne strukture su: gubitak kontrole nad operacijama, lojalnost zaposlenih, teškoće motiviranja članica za zajedništvo.

2.2.3. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura se definira kao ukupnost stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenika u poduzeću[26].Organizacijska kultura usmjerava ponašanje zaposlenih u poduzeću, koji usvajajući određeni sustav vrijednosti, prihvaćaju zadane norme ponašanja i poštuju običaje i tradiciju, doprinose stvaranju organizacijske klime u poduzeću, kao i ostvarenju vizije, misije i ciljeva poduzeća[27]

Kultura je važna za organizaciju jer definira većinu onoga što se radi i kako se radi u toj organizaciji. Za menadžera je poznavanje kulture bitno, a mogućnost prilagođavanja kulturi poduzeća presudan činitelj opstanaka unutar organizacije.

[26] Buble M.:(2006.), op.cit., str.80.
[27] Buble. M.:(2006.), op. cit., str.46.

Aktivnosti menadžmenta moraju biti usmjerene na razvijanje jedinstvene i unikatne kulture koja će doprinijeti stvaranju pozitivnog imidža poduzeća. Pozitivan imidž je razlog zbog kojega se organizacijskoj kulturi pridaje veliko značenje, jer su mnoga poduzeća zahvaljujući imidžu postala poznata

2.2.3.1. Vrste organizacijske kulture

Prema značenju koje organizacijska kultura ima za svaku organizaciju, razlikujemo ove vrste organizacijskih kultura:[28]

1. dominantna kultura i supkultura;
2. jaka i slaba kultura;
3. jasna i nejasna kultura;
4. izvrsna i užasna kultura;
5. postojana i prilagodljiva kultura;
6. participativna i
7. neparticipativna kultura.

Organizacijsku kulturu trebaju kreirati vodstvo poduzeća, odnosno menadžment koji će postaviti visoku razinu kulture kako bi zaposlenici imali uzajamno poštivanje unutar radne okoline. Također, menadžment kojeg spominjemo mora voditi politiku unapređivanja organizacijske kulture kako bi povećalo i poboljšalo odnose u poduzeću radi i boljeg radnog inteziteta te također da se radnici indentificiraju s poduzećem.

Menadžment se također mora pobrinuti da ta kultura ne djeluje samo u jednom smjeru, nego i u drugom a tu mislimo da se jedna pozitivna organizacijska kultura prense izvan kruga poduzeća, na vanjske suradnike u vidu klijenata, kupaca ili potrošača.[29]

Uspješne organizacije pokazuje sljedeće karakteristike:

[28] Sikavica P., Novak M.,op. cit., str. 601.
[29] Buble M.: (2006.) op. cit., str. 45-46.

- uključenost (participacija) zaposlenika kroz timsku orijentaciju, razvoj vještina;

- konzistentnost (interno usmjerenje organizacije) kroz njegovanje temeljnih vrijednosti, suglasnosti, koordinacije i integracije;

- adaptabilnost usmjerena na promjene okoline, potrošače i organizacijsko učenje,
- jasna misija, strateško usmjerenje, realistični ciljevi, jasna vizija.

2.2.4. Organizacijski resursi

Organizacijski resursi su prirodne i proizvedene stvari, kao i ljudska snaga i sposobnosti kojima se mogu koristiti, bilo neposredno, u potrošnji – kao sredstvima za zadovoljenje potreba, bilo posredno, u proizvodnji – kao sredstvima za proizvodnju određenih proizvoda ili za pružanje odgovarajućih usluga.[30] Ti se resursi mogu svrstati u četiri temeljne skupine:

1. *Fizički resursi,* pod kojima se podrazumijevaju ukupno raspoloživa materijalna sredstva poduzeća kao što su zemljišta, zgrade, strojevi, transportna sredstva, alati i mjerni instrumenti, sirovine, materijali i drugo. S obzirom na njihovu važnost neophodno ih je optimalno rasporediti i koristiti. Ograničenost prirodnim resursima nameće potrebu racionalnog trošenja i brižljive uporabe svih prirodnih resursa. Poduzeća danas sve više brinu o ekologiji i održivom razvoju što zagovara smanjenu uporabu prirodnih resursa
2. *Ljudski resursi,* tu se ne podrazumijeva samo brojčana, kvalifikacijska, profesionalna i ostala struktura zaposlenih, već prvenstveno njihov stvaralački, kreativni i djelotvorni rad koji pokreće i povezuje sve ostale organizacijske resurse. Ljudi su ključan faktor svakog poduzeća i tretiraju se kao bitan izvor konkurentske prednosti.
   Kada govorimo o ljudskim resursima ili bolje rečeno potencijalima onda moramo naglasiti da je to jedan od najvažnijih elemenata u poduzeću, jer poduzeće koje ima kvaliteta, stručan i obrazovan kadar nema straha od propasti. Ljudski resursi su zapravo ukupan broj svih djelatnika koji rade u nekom poduzeću jer zapravo oni sa svojim vještinama i znanjima zapravo utječu na poslovanje poduzeća.
3. *Informacijski resursi,* o kojima zavisi ne samo uspješnost nego i egzistencija poduzeća. Stoga se sve više ulaže u izgradnju vlastitog informacijskog sustava koji bi

[30] Buble M.: (2000.),op. cit., str. 82.

osigurao prikupljanje i obradu svih relevantnih informacija, kako onih iz eksterne tako i onih iz interne okoline.

Informacija je zapravo velika vrijednost jer ona poduzeću zapravo daje saznanje što od nas tržište traži te na koji način ćemo to postići kako bi bili u prednosti pred drugima.

Ključan preduvjet opstanka u dinamičnoj i turbulentnoj okolini za poduzeće predstavlja izgradnja odgovarajućeg informacijskog sustava. MIS (Management Information Sistem) je kompjuterski zasnovan sistem obrade informacija koji podupire operacije, management i funkcije donošenja odluka u poduzeću.[31]

Uz pojam informacije veže se pojam komuniciranja. Komuniciranje podrazumijeva proces prijenosa informacija od jedne k drugoj osobi. Osnovni oblici komuniciranja su:

- usmena komunikacija
- pismena komunikacija
- elektronski mediji
- neverbalna komunikacija

4. *Financijski resursi*, su financijska sredstva potrebna poduzeću za normalno poslovanje. Izvori tih sredstava mogu biti različiti ali je težnja uspješnih poduzeća da taj resurs što više osiguraju iz vlastitih izvora držeći se načela da "dug nije dobar drug". U financijske resurse ubrajamo financijska sredstva i njihove izvore. Novac je najvažniji financijski resurs. Njime se plaćaju svi ostali resursi u poduzeću. Poduzeća najčešće dolaze do financijskih sredstava: zaduživanjem, izdavanjem ili prodajom dionica te investiranjem dobiti. Njime se plaćaju svi ostali resursi u poduzeću.

Vodstvo poduzeća mora voditi računa o financijskom poslovanju poduzeća kako se ne bi našlo u problemima pa tako i o načinu financiranja ako se novac uzima na tržištu. S novcem se plaćaju sirovine, podmiruju se troškovi poduzeća, podmiruju se plaće ali također se i s njim ulaže u poduzeće kako bi stalno bilo u tijeku s vremenom i zahtjevima modernog tržišta.

[31] Buble M., Dulčić Ž. i ostali,: (1997.), op. cit.,str.624.

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „CROATIA OSIGURANJE“ D.D. ZAGREB

3.1. OPIS PODUZEĆA

Croatia osiguranje d.d., osiguravajuće društvo iz Zagreba je najveće i najstarije osiguravajuće društvo u Hrvatskoj. Osnovano je 1884. godine u Zagrebu kao Croatia osiguravajuća zadruga.

Croatia osiguranje počinje djelovati u izazovnim vremenima. Buđenje nacionalnog identiteta potaknulo je razmišljanje o stvaranju ključnih nacionalnih gospodarskih institucija koje će omogućiti zadržavanje kapitala u domovini, čineći je tako snažnijom i neovisnijom. Gjuro Deželić, Ivan Vončina i August Šenoa, uz potporu ostalih članova iz političkih struktura grada Zagreba, osnivaju 4. lipnja 1884. godine, deset godina nakon pokrenute inicijative, Croatia osiguravajuću zadrugu.

Dulje od stoljeća Croatia osiguranje prati ljude kroz sve nepovoljne okolnosti uzrokovane povijesnim previranjima. Bez obzira na stranu dominaciju, dva svjetska rata i državnu ekonomiju u poratnom razdoblju, Croatia je jačala. Svojim se financijskim i imovinskim potencijalom nametnula kao gospodarski čimbenik vrijedan poštovanja. Tijekom prve polovice 20. stoljeća tvrtka pokriva većinski dio osiguravateljnog tržišta i bavi se osiguranjem osoba, imovine, motornih vozila, transporta i kredita. Dio preuzetoga rizika, u cilju dodatne zaštite, predaje u reosiguranje u zemlji i inozemstvu.

Nakon završetka Drugog svjetskog rata ime Croatia zamjenjuje se imenom DOZ (Državni osiguravajući zavod), a staro ime vraća se 1970. godine.

Početkom devedesetih godina 20. stoljeća državna ekonomija počinje ustupati mjesto tržišnoj ekonomiji. Croatia 1990. godine postaje dioničko društvo s većinskim udjelom državnoga vlasništva. Usprkos ratnim uvjetima proces deregulacije tržišta ipak teče, što rezultira i pojavom konkurencije na tržištu osiguranja. Croatia osiguranje u novim okolnostima i dalje ostaje vodeći osiguravatelj koji pruža tržištu nove proizvode po uzoru na razvijeno europsko tržište.

Rovinjska Adris Grupa 2014. kupuje većinski udio u Croatia osiguranju, okrećući novu stranicu u Croatijinoj dugoj povijesti.

Croatia je tijekom svojih 130 godina djelovanja neprekidno bila u službi razvoja nacionalnog gospodarstva uz istovremeno podmirivanje svih svojih obaveza, čime je opravdala svrhu utemeljenja.

3.1.1. Temeljni kapital i dionice

Temeljni kapital na dan 31. ožujka 2016. godine iznosi 601.575.800,00kn, a podjeljenj je na 429.697 dionica nominalne vrijednosti 1.400,00kn. Dionice nose slijedeće oznake:

- 307.598 je redovnih dionice 1.emisije na ime oznake CROS-R-A
- 113.349 je redovnih dionica 2.emisije na ime oznake CROS-R-A
- 8.750 je povlaštenih dionica 1. emisije na ime i oznake CROS-P-A

Svaka dionica, redovna i povlaštena daje pravo na jedan glas u Glavnoj skupštini Društva. Sve dionice uplaćene su u cijelosti, izdane su u nematerijaliziranom obliku, slobodno su prenosive i vode se u depozitoriju Središnjeg klirinškog depozitarnog društva.

3.1.2. Podružnice društva

Sjedište Croatia osiguranja d.d. je u glavnom gradu Hrvatske, Zagrebu, a njene podružnice se nalaze diljem Republike Hrvatske. Croatia osiguranje ima 13 (trinaest) registriranih podružnica ua RH, a to su:

- Croatia osiguranje d.d. podružnica OSIJEK
- Croatia osiguranje d.d. podružnica PULA
- Croatia osiguranje d.d. podružnica RIJEKA
- Croatia osiguranje d.d. podružnica SLAVONSKI BROD
- Croatia osiguranje d.d. podružnica ŠIBENIK
- Croatia osiguranje d.d. podružnica SPLIT

- Croatia osiguranje d.d. podružnica VINKOVIC
- Croatia osiguranje d.d. podružnica VARAŽDIN
- Croatia osiguranje d.d. podružnica ZABOK
- Croatia osiguranje d.d. podružnica ZADAR
- Croatia osiguranje d.d. podružnica ZAGREB
- Croatia osiguranje d.d. podružnica DUBROVNIK
- Croatia osiguranje d.d. podružnica ZAGREBAČKI PRSTEN

3.1.3. Iso standardi

ISO 9001 - je certifikat kojim neovisna tvrtka, ovlaštena od međunarodnih institucija, jamči da je u promatranoj tvrtki uspostavljen sustav upravljanja kvalitetom prema međunarodnim standardima. Dakle, ne radi se o proizvodu koji je kvalitetan, nego certifikat jamči da ste za njegovu proizvodnju osigurali niz postupaka koji će kvalitetu tog proizvoda odražavati na visokoj razini, s ciljem da kupac bude zadovoljan. To je razlog radi čega je certifikat važan. On jamči kupcu da je tvrtka uvela postupke koji poboljšavaju kvalitetu proizvoda ili usluge te da ih cijelo vrijeme provodi, pa se samim time ta tvrtka razlikuje od onih koji takve postupke ne provode. Certifikat izdaju, za tu svrhu od strane međunarodnih institucija posebno ovlaštene procjeniteljske tvrtke, koje jamče neovisnost u procjenjivanju.[32]

Croatia osiguranje d.d. je prvi osiguravatelj u Hrvatskoj koji posjeduje certifikat sustava upravljanja kvalitetom prema međunarodnoj normi ISO 9001:2008. Dobivanjem i obnovom certifikata potvrdili su svoju usredotočenost na učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom u ispunjavanju zahtjeva naših kupaca.

Poslovanjem u skladu sa zahtjevima međunarodne norme potvrđuje se trajno opredjeljenje za:

1. razumijevanje i ispunjavanje zahtjeva kupaca,
2. poboljšavanje kvalitete proizvoda i usluga,
3. zadovoljstvo zaposlenika i poslovnih partnera,

[32] http://www.crosig.hr/hr/o-nama/iso-standardi/ (25.6.2016.)

4. jačanje liderske pozicije na nacionalnom i regionalnom tržištu.

Prvi certifikat odobren je 28. prosinca 2004. godine za pružanje usluga životnih osiguranja.

Prihvaćanje sustava upravljanja kvalitetom kao strateške odluke tvrtke potvrđeno je i drugim certifikatom za pružanje usluga imovinskih osiguranja, odobrenim 7. svibnja 2007. godine. Certifikate koji vrijede tri godine izdala je renomirana certifikacijska kuća Lloyd's Register Quality Assurance. Tijekom trajanja certifikata provode se kontinuirane unutarnje i vanjske provjere primjene sustava upravljanja kvalitetom.

Certifikati Croatia osiguranja prošli su sve unutarnje i vanjske provjere, a zadnja uspješna obnova provedena je 4. svibnja 2016. godine.

3.2. PREDMET POSLOVANJA – DJELATNOSTI

Croatia osiguranje je kao predmet poslovanja prijavila sljedeće djelatnosti:

1. Društva, osiguravajuća i opća:
    - Životno osiguranje
    - Rentno osiguranje
    - Dodatna osiguranja životnog osiguranja
    - Ostala životna 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
- Ostala osiguranja od odgovornosti
- Osiguranje kredita
- Osiguranje raznih financijskih gubitaka
- Osiguranje trškova pravne zaštite
- Putno osiguranje

2. Sekunadrne djelatnosti:
    - Procjena štete
    - Online prodaja, e-commerce
    - Predstavnici stranih osiguravajućih društava
    - Jamci osiguranja
    - Brokeri ponovnog osiguranja
    - Osiguravateljski savjetnici
    - Poduzimanje mjera radi sprečavanja i otklanjanja opasnosti koje ugrožavaju osiguranu imovinu i osobe,
    - Procjena stupnja izloženosti riziku osiguranog objekta i procjena šteta,
    - Obavljanje drugih intelektualnih i tehničkih usluga u vezi s poslovima osiguranja

3.3. OČEKIVANI RAZVOJ U BUDUĆNOSTI

Društvo u iduće tri godine želi dodatno ojačati svoju vodeću poziciju na hrvatskom tržištu osiguranja, kao i razvijati društva unutar Grupe. Kroz daljnju nadogradnju poslovnog modela i operativnu izvrsnost stvorit će se preduvjeti za održiv i profitabilan rast. Istovremeno će kao tržišni lider raditi na jačanju svijesti o osiguranjim proizvodima te koristima koji oni donose klijentima.

U idućem razdoblju očekuje se preokret negativnih ekonomskih trendova koji su u proteklim razdobljima utjecali na potencijal razvoja tržišta osiguranja i njegovo kretanje u cjelini. Time će se stvoriti pozitivno poslovno okruženje i preduvjeti za konvergenciju tržišta prema razvijenijim tržištima drugih EU zemalja.

U razdoblju do 2018. godine fokus Društva i Grupe bit će na:

- Iznimnoj orijentaciji ka tržištu i klijentima u svrhu zadovoljavanja njihovih potreba,
- Razvoju novih proizvoda koji će klijentima pružiti sigurnost i pratiti relevantne trendove,
- Operativnoj izvrsnosti s ciljem nastavka pružanja kvalitetne i brze usluge,
- Digitalizaciji poslovanja i uvođenju novih tehnologija u svrhu jačanja konkurentnosti,
- Optimiziranju poslovanja u skladu sa zahtjevima regulative Solventnost 2 koja je stupila na snagu s početkom 2016. godine,
- Daljnjem rastu i razvoju društava koja posluju unutar Grupe u Hrvatskoj i regiji, s ciljem jačanja njihovih tržišnih pozicija.

Provedbom navedenih aktivnosti želi se stvoriti dodana vrijednost za klijente i dioničare te zadržati kvalitetu i prepoznatljivost brand-a Croatia osiguranja. Na taj će se način osigurati nastavak pozitivnih trendova koji su započeti u 2015. godini, što će se prije svega odraziti u pogledu daljnjeg jačanja tržišnog udjela i boljih poslovnih rezultata, kako u Hrvatskoj tako i u regiji.

4. ANALIZA INTERNE OKOLINE U PODUZEĆU „CROATIA OSIGURANJE“ D.D. ZAGREB

Poduzeće „Croatia osiguranje“d.d. Zagreb značajnu pažnju posvećuje svojoj unutrašnjoj okolini, jer je upravo to dio okoline na koji poduzeće može djelovati te na taj način ostvariti konkurentsku prednost i poboljšati svoju tržišnu poziciju. Analiza interne okoline poduzeća Croatia osiguranje biti će provedena po ključnim dimenzijama interne okoline, a to su : organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi.

4.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Što se tiče organizacijske strukture Croatia osiguranje ima mješovitu strukturu koja je spoj funkcionalne i teritorijalne organizacijske strukture. Kao što sam već prije navela, glavna djelatnost poduzeća Croatia osiguranje d.d., je prodaja životnih i neživotnih osiguranja. Struktura ili mreža prodaje rasprostranjena je kroz čitavu Republiku Hrvatsku, što kroz institucije društva, a što kroz vanjske suradnike koji honorarno rade za osiguravajuće društvo.

Organizacija Croatia osiguranja se sastoji od Glavne skupštine, Badzornog odbora i Uprave Društva.

Glavnu skupštinu društva čine svi članovi Društva.

Članovi Nadzornog odbora Društva su:

- Ante Vlahović (predsjednik)
- Mladen Blažević (zamjenik predsjednika)
- Branko Zec (član)
- Roberto Škopac (član)
- Izv.prof.dr.sc. Josip Tica (član)
- Miroslav Hsašćanec do 18.1.2016. (član)
- Vitomir Palinec do 18.6. 2015. (član)

Članovi Uprave Društva su:

- Sanel Volarić (predsjednik)
- Nikola Mišetić (član)
- Andrej Koštmaj do 29.02.2016. (član)
- Marijan Kralj do 17.04.2016 (član)

Nadzorni odbor je formirao Revizorski odbor.

Članovi Revizorskog odbora su:

- Hrvoje Patajac (predsjednik)
- Roberto Škopac (član)
- Vitomir Palinec (član)
- Prof.dr.sc. Petar Miladin (član)
- Izv.prof.dr.sc Josip Tica (član)

Organizacijska struktura u ovom poduzeću već godinama djeluje bez problema, svi dijelovi sladno i harmonično surađuju što doprinosi stvaranju dobre organizacijske kulture i atmosfere.

Organizacijska strukura ima svoje prednosti i nedostatke, prednosti su:

- nadzor i kontrola iz blizine,
- decentralizacija u poslu
- kratko vrijeme prilagodbe
- uvjeti za rast
- prednosti operacija malih razmjera

Nedostatci:

- mnoštvo razina upravljanja
- dugački zapovjedni lanac
- spor proces odlučivanja
- prevelika udaljenost između dna i vrha
- visoki troškovi

4.2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura utječe na način organiziranja, vrstu strukture, stupanj (de)centralizacije, vrstu moći, primjenu autoriteta, standardizaciju postupka, način kontrole, kadrovsku politiku, sustav nagrađivanja, formuliranje i provođenje strategije.

Dakle, ciljevi poduzeća uspostavljaju se putem uprave Društva, gdje svaki član ima određenu slobodu u odlučivanju kod posla kojeg obavlja. Obuka zaposlenih se obavlja putem tečaja i edukativnih seminara, te racionalno korištenje kvalifikacijske strukture zaposlenih i njihovog radnog vremena. Postojeći tip organizacijske kulture primjeren je postojećoj strategiji poduzeća. Tok informacija je višesmjeran, što je jedan od ključnih elemenata uspjeha. Postoje razni oblici internog komuniciranja, a najvažniju su e-mail i mrežni sistem, čime se rješava potanje kontrole, upravljanja i informiranja (ali ne informatizacija koja gospodari organizacijom, nego informatizacija koja služi organizaciji).

Croatia osiguranje kao ozbiljno poduzeće uvijek na prvo mjesto stavlja čovjeka i njegove potrebe. Nema razlike da li je riječ o nekome unutar poduzeća ili nekoga tko je njihov klijent. Cjelokupna ponuda Croatia osiguranja se svodi da se organizacijski podredi čovjeku i njegovim zahjtevima.

Fokus na klijente i inovativnost su vrijednosti Grupe na kojima se temelje i aktivnosti istraživanja tržišta i razvoja novih proizvoda.

Aktivnosti istraživanja tržišta poduzeće provodi redovito s ciljem boljeg razumijevanja potreba tržišta i stvaranja proizvoda koji će adekvatno na njih odgovoriti. Paralelno s time, prati trendove i kretanja na visoko razvijenim tržištima osiguranja s fokusom na EU. Na taj način osiguravaju da se u program razvoja proizvoda uključe relevantni svjetski proizvodi na način koji je prilagođen potrebama klijenata u Hrvatskoj.

Prilikom razvoja proizvoda fokus je na stvaranju proizvoda s kvalitetnim osigurateljnim pokrićem kao i na uslugu koju pružamo u cjelini. Poseban naglasak stavlja se na kvalitetnu i dostupnu uslugu, koja će pružiti adekvatno pokriće za rizike s kojima se naši klijenti suočavaju. Koristi se najnovija tehnološka rješenja kao i brojne inovacije kako bismo osigurali zadovoljstvo klijenata.

Ako bi se na poduzeće Croatia osiguranje d.d. primijenila tipologija Edwardsa i Kleinera koji razlikuju 4 tipa organizacijske kulture: brižna kultura, integrativna kultura, ravnodušna kultura

i stroga kultura, moglo bi se zaključiti da u poduzeću prevladava klima integrativne kulture. Radi se o kulturi koja objedinjuje brigu za ljude i brigu za učinak. „Svrha je postizanje ukupnog učinka, uz maksimalno iskorištenje ljudskih potencijala.“[33] Dakle, ona kao takva obuhvaća brigu za ljude i učinak.

Cilj CO je stvoriti okruženje u kojemu svaki zaposlenik može ostvariti svoje potencijale i na taj način doprinijeti ne samo svom osobnom razvoju, već i razvoju Društva.

Različitost znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika u Croatia osiguranju omogućuje da ostvaruju svoje ciljeve.

Organizacijska klima utječe na efikasnost i produktivnost organizacije, njenu inovativnost te zadovoljstvo poslom i druge stavove prema radu zaposlenih.

Periodično među djelatnicima Društva ispituje se zadovoljstvo: samim poslom, vodstvom organizacije, suradnicima, neposredno nadređenima, mogućnostima za napredovanje, plaćom, statusom u organizaciji, radnim uvjetima (oprema, prostori), mogućnostima obrazovanja, stalnošću zaposlenja i radnim vremenom.

Rezultati ovog istraživanja omogućuju uvođenje organizacijskih promjena namijenjenih poboljšanju poslovanja.

Neki od rezultata su:

- Više od 60% djelatnika je iznimno zadovoljno zaposlenjem u Društvu, a njih više od 70% cijeni i sigurnost zaposlenja.
- Preko 70% smatra kako CO ima pozitivan ugled.
- Prostor za napredak pronađen je u internoj komunikaciji, vertikalnoj i horizontalnoj, koja se kontinuirano unapređuje kroz različite interaktivne alate i tehnike, radionice, seminare i treninge.
- Suradnja i povjerenje, ali i samostalnost u poslovanju, pozitivno su ocijenjeni kod više od 80% ispitanika, a njihov razvoj potičemo u poslovanju svakog dana.
- Razinu standardizacije procesa i kvalitetu istih oko 80% ispitanika ocijenilo je pozitivno, sukladno dostizanju zadanih ciljeva.

Croatia osiguranje aktivno kreira i njeguje organizacijsku kulturu kroz etička načela:

[33] Žugaj M., Bojanić-Glavnica B., Brčić R., Šehanović J.: Organizacijska kultura, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004, str. 24-25.

- časno i odgovorno ponašanje
- poštivanje zakona i propisa
- poštivanje dostojanstva i prava svih ljudi
- poštivanje prirodnog okoliša
- korištenje imovine i resursa Trgovačkog društva uz vođenje brige o interesu Društva i njegovih dioničara
- poticanje zaposlenika u njihovim inicijativama usmjerenim na solidarnost i održivi razvoj.

Društveno odgovorno poslovanje utkano je u strategiju Društva.

Dugogodišnji zaposlenici nagrađuju se jubilarnim nagradama.

4.3. ORGANIZACIJSKI RESURSI

Organizacijski resursi su podijeljeni na fizičke, ljudske, informacijske i financijske.

Kako je ranije bilo opisano u trećem poglavlju, organizacijski resursi predstavljuju prirodne i proizvedene stvari, kao i ljudska znanja i sposobnosti kojima se mogu koristiti u potrošnji ili proizvodnji.

4.3.1. Ljudski resursi

Zaposlenici su najveća snaga Croatia osiguranja d.d. i generator razvoja i stvaranja ostalih vrijednosti u Društvu, te su jedan od neizostavnih temelja konkurentnosti Croatia osiguranja d.d. U Croatia osiguranju se zapošljavaju kadrovi različitih profila i iskustva pružajući svakome priliku za napredovanje i razvoj unutar naše tvrtke. U današnje vrijeme, kada je bitno zadržati stabilnost poslovanja u promjenjivim tržišnim uvjetima, važno je prepoznati ljudski potencijal, educirati ga i nagraditi prema rezultatima. Upravo iz tog razloga posebnu pažnju posvećuju razvoju karijera i nagrađivanju zaposlenika. Stoga se znatan trud i sredstva ulažu u edukaciju i njenu standardizaciju, a sve sa svrhom stalnog podizanja stupnja stručne osposobljenosti i pružanja usluga na što kvalitetniji način. U Croatia osiguranju danas ima oko 3 000 zaposlenika.

Ljudski resursi u Croatia osiguranju predstavljaju sponu između businessa i zaposlenika, odgovarajući na zahtjeve poslovnih procesa odabirom najboljih zaposlenika, osiguravanjem adekvatnih edukacija i predlaganjem pravih puteva za razvoj karijera radnika, a isto tako i povećavanjem zadovoljstva poslom svakog radnika te omogućavanjem njegovog osobnog razvoja unutar kompanije.

Regrutiranje i selekcija zaposlenika se vrši uz pomoć javnih natječaja, suvremenih testova, završenog stručnog tečaja i završenog stručnog testa.

Zaposlenici CO usavršavaju se na diplomskim, postdiplomskim i specijalističkim studijima.

Redovito se održavaju interne radionice i seminare na kojima se razmjenjuju poslovna iskustva i novosti u poslovanju. U Croatia osiguranju se zalažu za cjeloživotno obrazovanje jer samo stručni kadar može stvoriti vrijednosti koje su potrebne za ostvarivanje konkurentne prednosti. Zaposlenici u CO također često posjećuju najznačajnije stručne konferencije i seminare.

4.3.2. Financijski resursi

Croatia osiguranje d.d., Zagreb i dalje drži najveći udio na hrvatskom tržištu osiguranja, s udjelom u ukupnoj zaračunatoj premiji od 26,5 %. Zajedno s društvom kćeri Croatia zdravstvenim osiguranjem, Grupa je u Hrvatskoj nakon dugog niza godina pada tržišnog udjela uspjela preokrenuti negativne trendove te je zabilježen rast udjela od 0,4 postotna boda te je na kraju 2015. godine ukupan udio iznosio 29%.

U Društvu je tijekom 2015. godine dovršena prva faza restrukturiranja koja je za rezultat imala racionalizaciju i stabilizaciju poslovanja te promjenu omjera zaposlenih u prodaji i administraciji, uz trend jače orijentacije prema prodaji i u narednom razdoblju. Nastavak transformacije kompanije prema dugoročnoj održivosti te očuvanju i jačanju tržišne pozicije, za fokus će imati daljnji razvoj proizvoda, usluge i dostupnosti postojećim i budućim klijentima te povećanje efikasnosti poslovanja i smanjenje rashoda.

U 2015. godini Croatia osiguranje d.d. iskazala je dobit prije poreza u iznosu od 67,1 mil. kuna (dobit nakon poreza 46,8 mil. kuna).

Zarađena premija iznosi 2.056,5 mil. kuna i bilježi povećanje za 1,1%. Ukupna zaračunata bruto premija (prije usklađenja za iznos neto povećanja ispravka vrijednosti potraživanja za premiju i pripadajućih otpisa) bilježi porast za 1,2% i iznosi 2.307,9 mil. kuna. Zaračunata premija neživotnih osiguranja iznosi 1.794,4 mil. kuna i manja je za 6,2% prema istom razdoblju prethodne godine.

Najveći pad i dalje bilježi osiguranje od auto odgovornosti što je rezultat pada cijena uslijed liberalizacije tržišta. Zaračunata premija životnih osiguranja iznosi 513,5 mil. kuna i bilježi porast za 40,1% kao rezultat ubrzanog razvoja prodajne mreže, ponajviše bankokanala.

U poslovima ulaganja sredstava neživotnih i životnih osiguranja ostvareni su prihodi u iznosu od 356,0 mil. kuna što je za 5,9% više nego u 2014. godini. Financijski rashodi su u 2015. godini između ostalog pod utjecajem pada cijena dionica brodara koji se bave rasutim teretom te iznose 158,9 mil. kuna.

Bruto likvidirane štete iznose 1.333,5 mil. kuna što predstavlja smanjenje od 5% prema istom razdoblju 2014. godine.

Troškovi pribave i administrativni troškovi ukupno iznose 812,8 mil. kuna i bilježe pad za 25,1% prema istom razdoblju prethodne godine zbog racionalizacije ukupnih troškova poslovanja. Povećanje troškova pribave i smanjenje troškova uprave rezultat je između ostalog reorganizacije poslovanja.

Tablica 1. Prikaz ključnih pokazatelja poslovanja u 2015. godini

Ključni pokazatelji poslovanja	31.12.2014.	31.12.2015.	Promjena u p.b.
Razmjer šteta (neživot)*	60,9%	58,7%	-2,2%
Razmjer troškova (neživot)**	58,2%	45,4%	-12,8%
Kombinirani razmjer (neživot)	119,1%	104,1%	-15,0%
Adekvatnost kapitala –neživot	345,7%	345,4%	-0,3%
Adekvatnost kapitala –život	161,0%	146,9%	-14,1%

Izvor: Interna dokumentacija poduzeća „Croatia osiguranje“ d.d.

* Razmjer šteta = (Prihodi od provizija i naknada + Ostali osigurateljno-tehnički prihodi + Izdaci za osigurane slučajeve + Promjena matematičke pričuve i ostalih tehničkih pričuva + Promjena posebne pričuve za osiguranja iz skupine životnih osiguranja kod kojih ugovaratelj osiguranja preuzima investicijski rizik + Izdaci za povrate premija + Ostali tehnički troškovi) / Zarađene premije

** Razmjer troškova = Troškovi pribave i Administrativni troškovi / Zarađene premije

Kombinirani razmjer, kao najvažniji pokazatelj uspješnosti u segmentu neživotnih osiguranja, u 2015. godini iznosi 104,1% što je za 15 postotnih bodova bolje u odnosu na isto razdoblje 2014. godine. Razmjer šteta bolji je za 2,2 postotna boda i iznosi 58,7%. Racionalizacija ukupnih troškova poslovanja i smanjenje poslovnih rashoda najviše je utjecalo na poboljšanje razmjera troškova za 12,8 postotnih bodova (u 2015. iznosi 45,4%).

Croatia osiguranje je jedno od najsolventnijih društava u Hrvatskoj, s adekvatnosti kapitala od 345,4% u neživotnim osiguranjima i 146,9% u životnim osiguranjima. Ukupna imovina Croatia osiguranja na dan 31.12.2015. godine iznosi 8,4 mlrd. kuna što predstavlja porast od 1,6% u odnosu na stanje na dan 31.12.2014. godine.

U 2015. godini grupa CROATIA osiguranje d.d. ostvarila je konsolidiranu dobit nakon oporezivanja i udjela manjinskih dioničara u iznosu od 109,8 mil. kuna. Ukupna zaračunata bruto premija (prije usklađenja za iznos neto povećanja ispravka vrijednosti potraživanja za premiju i pripadajućih otpisa) na razini Grupe u 2015. godini iznosi 2.968,2 mil. kuna i bilježi povećanje od 3,5%. Od toga zaračunata bruto premija neživotnih osiguranja iznosi 2.366,3 mil. kuna i bilježi smanjenje od 2,6%, dok zaračunata bruto premija životnog osiguranja iznosi 602,0 mil. kuna i bilježi povećanje od 36,8%. Zarađene premije u izvještajnom razdoblju iznose 2.687,3 mil. kuna i bilježe povećanje od 3,2% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. U poslovima ulaganja sredstava neživotnih i životnih osiguranja Grupa je ostvarila prihode od ulaganja u iznosu od 454,5 mil. kuna što je povećanje za 37,9%. Bruto likvidirane štete u 2015. godini iznose 1.653,2 mil. kuna što predstavlja smanjenje od 1,1% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. Neživotna osiguranja bilježe pad bruto likvidiranih šteta od 2,0%, dok životna osiguranja bilježe porast likvidiranih šteta od 2,6% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. Troškovi pribave i administrativni troškovi ukupno iznose 1.172,4 mil. kuna i bilježe pad za 16,8% zbog racionalizacije ukupnih troškova poslovanja. Povećanje troškova pribave i smanjenje troškova uprave rezultat je između ostalog reorganizacije poslovanja. Financijski rashodi iznose 150,1 mil. kuna, a prema istom

razdoblju 2014. godine bilježe smanjenje za 59,6%. Ukupna imovina Grupe na dan 31.12.2015. godine iznosi 9,8 mlrd. kuna što predstavlja porast od 2,1% prema stanju na dan 31.12.2014. godine. Obračunate tehničke pričuve iznose 6,7 mlrd. kuna i za 3,5% su veće od obračunatih tehničkih pričuva na dan 31.12.2014. godine.

Tablica 2. Aktiva poduzeća

Broj pozicije	Opis pozicije	Prethodna godina			Tekuća godina		
		Život	**Neživot**	**Ukupno**	**Život**	**Neživot**	**Ukupno**
001	**POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL**						
002	Kapital pozvan da se plati						
003	Kapital nije pozvan da se plati						
004	**NEMATERIJALNA IMOVINA**		**10.828.283**	**10.828.283**	**0**	**14.333.691**	**14.333.691**
005	Goodwill						**0**
006	Ostala nematerijalna imovina		10.828.283	**10.828.283**		14.333.691	**14.333.691**
007	**MATERIJALNA IMOVINA**		**738.628.384**	**738.628.384**	**0**	**732.482.249**	**732.482.249**
008	Zemljišta i građevinski objekti koji služe društvu za provođenje djelatnosti		716.354.951	**716.354.951**		700.868.977	**700.868.977**
009	Oprema		17.828.699	**17.828.699**		14.013.695	**14.013.695**
010	Ostala materijalna imovina i zalihe		4.444.734	**4.444.734**		17.599.578	**17.599.578**
011	**ULAGANJA**	**2.240.764.820**	**3.934.571.726**	**6.175.336.547**	**2.416.956.165**	**3.910.824.965**	**6.327.781.130**
012	**Ulaganja u zemljišta i**		**514.715.135**	**514.715.135**		479.754.760	**479.754.760**

	građevinske objekte koji ne služe društvu za provođenje djelatnosti						
013	**Ulaganja u podružnice, pridružena društva i sudjelovanje u zajedničkim ulaganjima**		**421.370.992**	**421.370.992**	**0**	**421.415.761**	**421.415.761**
014	Dionice i udjeli u podružnicama		389.111.292	**389.111.292**		389.156.061	**389.156.061**
015	Dionice i udjeli u pridruženim društvima		4.259.700	**4.259.700**		4.259.700	**4.259.700**
016	Sudjelovanje u zajedničkim ulaganjima		28.000.000	**28.000.000**		28.000.000	**28.000.000**
017	**Ostala financijska ulaganja**	**2.240.764.820**	**2.998.485.600**	**5.239.250.420**	**2.416.956.165**	**3.009.654.444**	**5.426.610.609**
018	**Ulaganja koja se drže do dospijeća**	**1.395.070.434**	**848.512.148**	**2.243.582.581**	**1.209.820.410**	**875.847.754**	**2.085.668.164**
019	Dužnički vrijednosni papiri i drugi vrijednosni papiri s fiksnim prihodom	1.395.070.434	848.512.148	**2.243.582.581**	1.209.820.410	875.847.754	**2.085.668.164**
020	*Ostala ulaganja koja se drže do dospijeća*						**0**

Izvor: Interna dokumentacija poduzeća

Tablica 3. Izvještaj o novčanom toku za razdoblje od 1.1.2016. do 31.3.2016.

Opis pozicije	AOP oznaka	Prethodno razdoblje	Tekuće razdoblje
1	2	3	4
I. NOVČANI TOK IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI (002+013+031)	**001**	-120.011.250	-96.694.837
1. Novčani tok prije promjene poslovne imovine i obveza (AOP 003+004)	**002**	578.844	-3.342.253
1.1. Dobit/gubitak prije poreza	**003**	49.842.193	51.787.362
1.2. Usklađenja: (AOP 005 do 012)	**004**	-49.263.349	-55.129.614
1.2.1. Amortizacija nekretnina i opreme	**005**	12.010.280	10.559.684
1.2.2. Amortizacija nematerijalne imovine	**006**	1.837.819	2.381.286
1.2.3. Umanjenje vrijednosti i dobici/gubici od svođenja na fer vrijednost	**007**	4.496.131	2.036.668
1.2.4. Troškovi kamata	**008**	5.214	112.808
1.2.5. Prihodi od kamata	**009**	-69.187.409	-66.054.458
1.2.6. Udjeli u dobiti pridruženih društava	**010**	-3.530.609	-2.660.698
1.2.7. Dobici/gubici od prodaje materijalne imovine (uključujući zemljišta i građevinske objekte)	**011**	-136.174	-127.167
1.2.8. Ostala usklađenja	**012**	5.241.401	-1.377.736
2. Povećanje/smanjenje poslovne imovine i obveza (AOP 014 do 030)	**013**	-111.372.285	-89.243.936
2.1. Povećanje/smanjenje ulaganja raspoloživih za prodaju	**014**	-358.714.481	-154.021.025
2.2. Povećanje/smanjenje ulaganja koja se vrednuju po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka	**015**	119.917.030	72.936.720
2.3. Povećanje/smanjenje depozita, zajmova i potraživanja	**016**	3.281.477	9.630.537
2.4. Povećanje/smanjenje depozita kod preuzetog poslovanja osiguranja u reosiguranje	**017**	0	0
2.5. Povećanje/smanjenje ulaganja za račun i rizik vlasnika polica životnog osiguranja	**018**	486.209	-53.613.299
2.6. Povećanje/smanjenje udjela reosiguranja u tehničkim pričuvama	**019**	26.433.574	-37.464.036
2.7. Povećanje/smanjenje porezne imovine	**020**	4.747.069	4.653.697
2.8. Povećanje/smanjenje potraživanja	**021**	-335.384.779	-233.069.427
2.9. Povećanje/smanjenje ostale imovine	**022**		0
2.10. Povećanje/smanjenje plaćenih troškova budućeg razdoblja i nedospjele naplate prihoda	**023**	16.111.664	21.673.627
2.11. Povećanje/smanjenje tehničkih pričuva	**024**	387.203.440	239.261.898
2.12. Povećanje/smanjenje tehničkih pričuva životnog osiguranja kada ugovaratelj snosi rizik ulaganja	**025**	-563.864	53.613.299
2.13. Povećanje/smanjenje poreznih obveza	**026**	6.879.991	-2.674.076
2.14. Povećanje/smanjenje depozita zadržanih iz posla predanog u reosiguranje	**027**	0	0
2.15. Povećanje/smanjenje financijskih obveza	**028**	-1.422.281	-469.947
2.16. Povećanje/smanjenje ostalih obveza	**029**	-5.818.165	-18.817.292
2.17. Povećanje/smanjenje odgođenog plaćanja troškova i prihoda budućeg razdoblja	**030**	25.470.831	9.115.387
3. Plaćeni porez na dobit	**031**	-9.217.810	-4.108.647
II. NOVČANI TOK IZ ULAGAČKIH AKTIVNOSTI (AOP 033 do 046)	**032**	80.959.352	90.867.414
1. Primici od prodaje materijalne imovine	**033**	468.788	63.151
2. Izdaci za nabavu materijalne imovine	**034**	-7.674.174	-2.084.540
3. Primici od prodaje nematerijalne imovine	**035**	0	0
4. Izdaci za nabavu nematerijalne imovine	**036**	-2.832.564	-10.317.075
5. Primici od prodaje zemljišta i građevinskih objekata koji ne služe društvu za provođenje djelatnosti	**037**	5.508.977	200.001
6. Izdaci za nabavu zemljišta i građevinskih objekata koji ne služe društvu za provođenje djelatnosti	**038**	0	-174.578
7. Povećanje/smanjenje ulaganja u podružnice, pridružena društva i sudjelovanje u zajedničkim ulaganjima	**039**	-3.070.044	9.022.333
10. Primici od ulaganja koja se drže do dospijeća	**040**	91.173.398	76.177.987
11. Izdaci za ulaganja koja se drže do dospijeća	**041**	-3.122.825	0
12. Primici od prodaje vrijednosnih papira i udjela	**042**	0	0
13. Izdaci za ulaganja u vrijednosne papire i udjele	**043**	-1.160.508	0
14. Primici od dividendi i udjela u dobiti	**044**	0	0
15. Primici sa naslova otplate danih kratkoročnih i dugoročnih zajmova	**045**	17.333.917	74.148.478
16. Izdaci za dane kratkoročne i dugoročne zajmove	**046**	-15.665.613	-56.168.342
III. NOVČANI TOK OD FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI (AOP 048 do 052)	**047**	-1.456	0
1. Novčani primici uslijed povećanja temeljnog kapitala	**048**	0	0
2. Novčani primici od primljenih kratkoročnih i dugoročnih zajmova	**049**	0	0
3. Novčani izdaci za otplatu primljenih kratkoročnih i dugoročnih zajmova	**050**	0	0
4. Novčani izdaci za otkup vlastitih dionica	**051**	0	0
5. Novčani izdaci za isplatu udjela u dobiti (dividendi)	**052**	-1.456	0
ČISTI NOVČANI TOK (AOP 001 + 032 + 047)	**053**	-39.053.355	-5.827.423
IV. UČINCI PROMJENE TEČAJEVA STRANIH VALUTA NA NOVAC I NOVČANE EKVIVALENTE	**054**	-2.106.904	55.563.981
V. NETO POVEĆANJE/SMANJENJE NOVCA I NOVČANIH EKVIVALENATA (053+054)	**055**	-41.160.259	49.736.558
Novac i novčani ekvivalenti na početku razdoblja	**056**	158.462.950	129.386.748
Novac i novčani ekvivalenti na kraju razdoblja (AOP 055 + 056)	**057**	117.302.691	179.123.306

Izvor: Financijski izvještaj poduzeća

4.3.3. Informacijski resursi

Informacija predstavlja podlogu za poslovno upravljanje, odlučivanje, organiziranje, predviđanje, rješavanje strateških i operativnih pitanja.

Informacijski resursi su glavno obilježje i pretpostavka za uspješno funkcioniranje svakog poduzeća. Ono mora raspolagati sa korisnim informacijama i pravodobno ih upotrebljavati. Za to je potrebno izgraditi informacijsku mrežu i sustav kojom će se informacije kretati bez mogućnosti zastoja te će na vrijeme stizati do svih zaposlenika. Poduzeće mora raspolagati kvalitetnim informacijama o općoj okolini. Informacijski resursi Croatia osiguranja su na prvom mjestu telefon, faks, Internet, e-mail, mrežni sistem internog mobilnog komuniciranja dr. Informacijskim resursima se omogućuje nesmetani protok obavijesti i zadataka od Uprave pa sve do zadnjeg zaposlenika.

4.3.4. Fizički resursi

Fizički resuri su sva raspoloživa materijalna sredstva poduzeća, kao što su zemljišta, zgrade, oprema, materijali, arhitektura,tehnička pomagala itd. Za nesmetano odvijanje poslovnog procesa i ostvarenja ciljeva organizacije presudnu važnost će imati optimalan raspored i stupanj iskorištenosti sredstava poduzeća te racionalna i efikasna upotreba svi fizičih resursa.

Fizički resursi odnosno materijalna imovina i oprema su vrlo prikladni za djelatnosti koje društvo obavlja. Stupanj tehničke opremljenosti rada je na vrlo visokom nivou. Lociranost fizičkih resursa je vrlo prikladna, s obzirom na poslove koje obavljaju.

Sjedište Croatia osiguranja nalazi se u Zagrebu, Miramarska ulica 22.

5. ZAKLJUČAK

Osnovna karakteristika današnjeg vremena su kontinuirane promjene. Poduzeća djeluju u uvjetima u kojima su neprekidno izložena novim kompleksnim situacijama i problemima. Današnju okolinu poduzeća karakteriziraju dinamičnost, heterogenost, kompleksnost, neizvjesnost i „stalno suparništvo“. Okolina je uz strategiju, tehnologiju, veličinu, moć i dob poduzeća, jedan najznačajnijih kontingencijskih faktora, koji uz prethodne segmente, presudno utječu na izbor i oblikovanje politike poduzeća.

U ovom radu je u početnom dijelu definiran je pojam i značenje okline potom vrste okoline (eksterna i interna okolina). Detaljnije je obrađena interna okolina i sastavnice okoline.

U radu je također napisano i o samom poduzeću Croatia osiguranje d.d. Zagreb kao vodećem poduzeću na hrvatskom tržištu osiguranja.

Objašnjeno je i interno okruženje koje je važno za jedno poduzeće kao što je Croatia osiguranje, a bez kojeg zapravo i nema uspješnog poduzeća. Analizom ključnih elemenata interne okoline koji djeluju unutar poduzeća Croatia osiguranje je da organizacijska struktura uspješno omogućuje stabilnost procesa koji se odvijaju u poduzeću, te brzu reakciju na pozitivne i negativne utjecaje iz okruženja. Croatia osiguranje d.d. ima mješovitu strukturu, spoj funkcionalne i teritorijalne strukture, mreža se rasprostraje kroz cijelu zemlju, što kroz institucije društva, a što kroz vanjske suradnike. Organizacijska kultura je ocijenjena povoljnom. Što se tiče ključnih resursa, globalno su adekvatni izabranoj strategiji. Fizički, ljudski, financijski i informacijski resursi su iskorišteni na optimalan način koji poduzeću osigurava uspjeh u poslovanju.

Poduzeće ima prepoznatljiv imidž koji može biti od presudne važnosti, a u koje poduzeće uložile puno truda. Poduzeće raspolaže sa zadovoljavajućom količinom resursa, koje se trudi povećati i unaprijediti.

LITERATURA

Knjige:

1. Buble, M. et. al.: Strategijski management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 1997.,
2. Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
3. Buble M., Dulčić Ž. i ostali,: Strateški management, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005
4. Buble, M.: „Menadžment“, Ekonomski fakultet, Split, 2006.
5. Buble, M.: „Osnove menadžmenta“, Sinergija, Zagreb, 2006
6. Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999
7. Žugaj M., Bojanić-Glavnica B., Brčić R., Šehanović J.: Organizacijska kultura, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004

Ostali izvori:

8. Definicija vlasnika i poduzetnika, :https://hr.wikipedia.org/wiki/Poduzetnik (13.7.2016.)
9. ISO standard,: http://www.crosig.hr/hr/o-nama/iso-standardi/ (25.6.2016)
10. http://test.crosig.hr/hr/
11. Godišnje izvješće „Croatia osiguranje“ d.d. 2015.
12. Konsolidirani nerevidirani izvještaj o poslovanju za prvo tromjesečje 2016. godine

SUMMARY

In this paper, we reported on the company Croatia osiguranje Inc. Zagreb, but before that we conceptually define and explain what is the internal environment and why it is important for such a company. The work consists of 5 units: of introduction, then the part where we define as the internal and external environment and to expound the theory, then, there is general information about the company Croatia osiguranje and then show its financial performance, and in the end we conclude. With this work we aimed to show generally a company with basing on the internal environment

The current environment in which businesses operate is highly unpredictable. For this reason it is necessary to constantly analyze the environment, both internal and external. The analysis environment to discover opportunities and threats that come from the external environment and coming to the realization internal strengths and weaknesses of the company. Based on an analysis of the environment formed by the company's strategy.

Internal analysis is a process that has the greatest contact with reality and is based on data owned enterprises . The basic processes or basic categories of conducting internal analysis can be classified according to the following segments such as production management, customer relationship management (marketing function), research and development, organizational capital (organizational culture , management style, team work), human resources, IT capital.

Keywords: business environment, internal environment, company, Croatia Osiguranje d.d.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prikaz ključnih pokazatelja poslovanja u 2015.godini.....33

Tablica 2. Aktiva poduzeća u 2015. godini.....35

Tablica 3. Izvještaj o novčanom toku za razdoblje od 1.1.2016. do 31.3.2016.....37