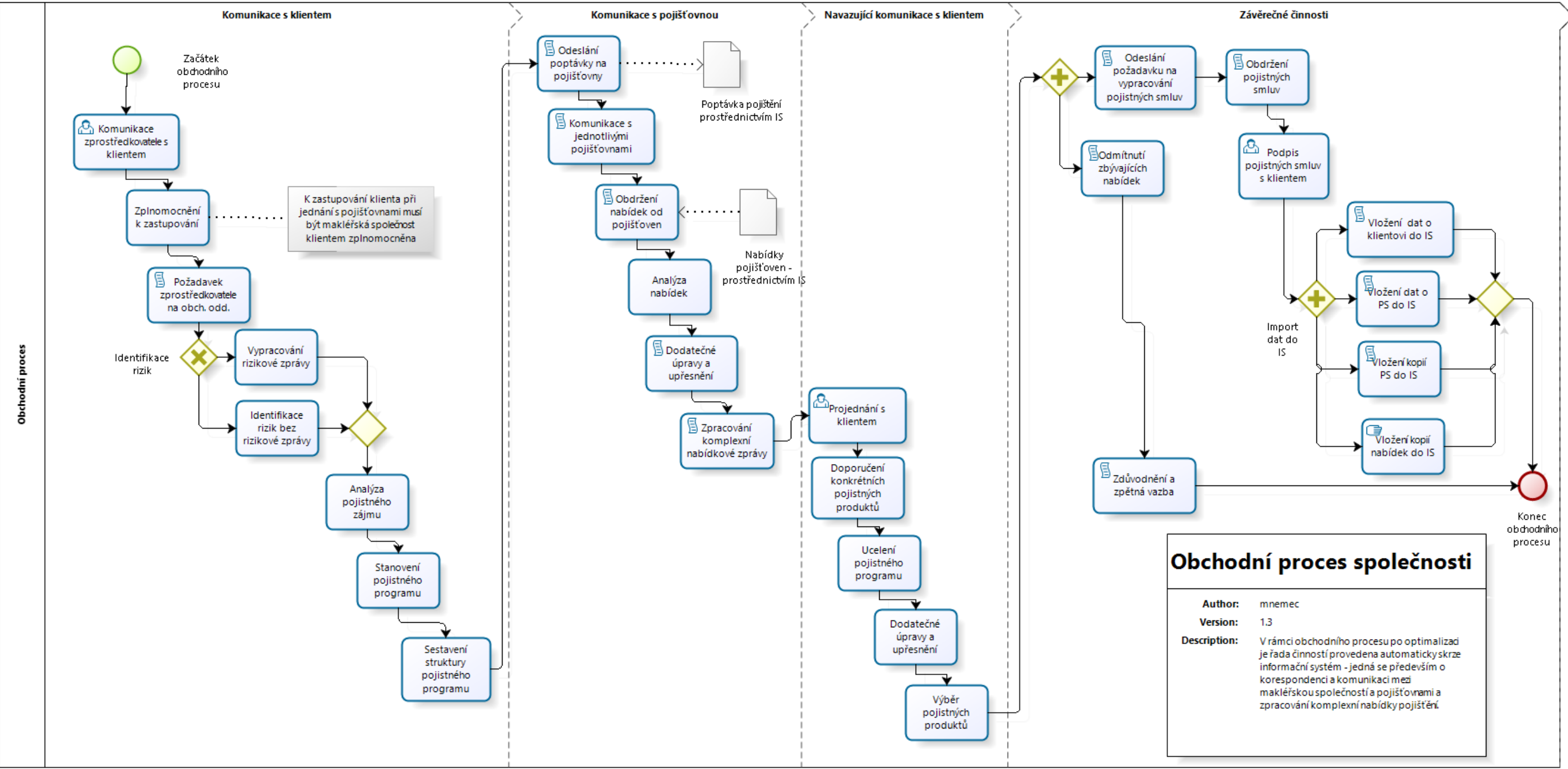
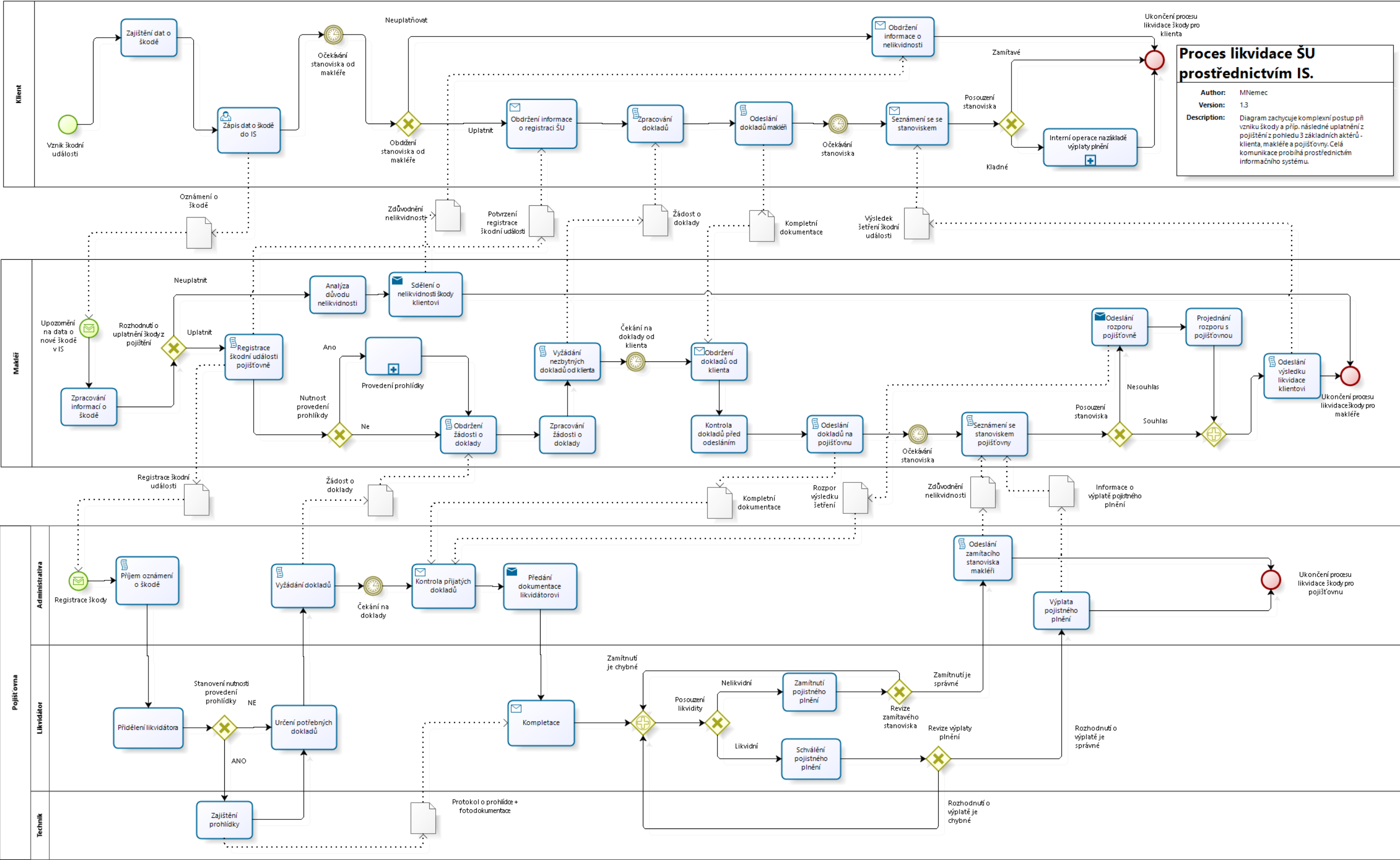


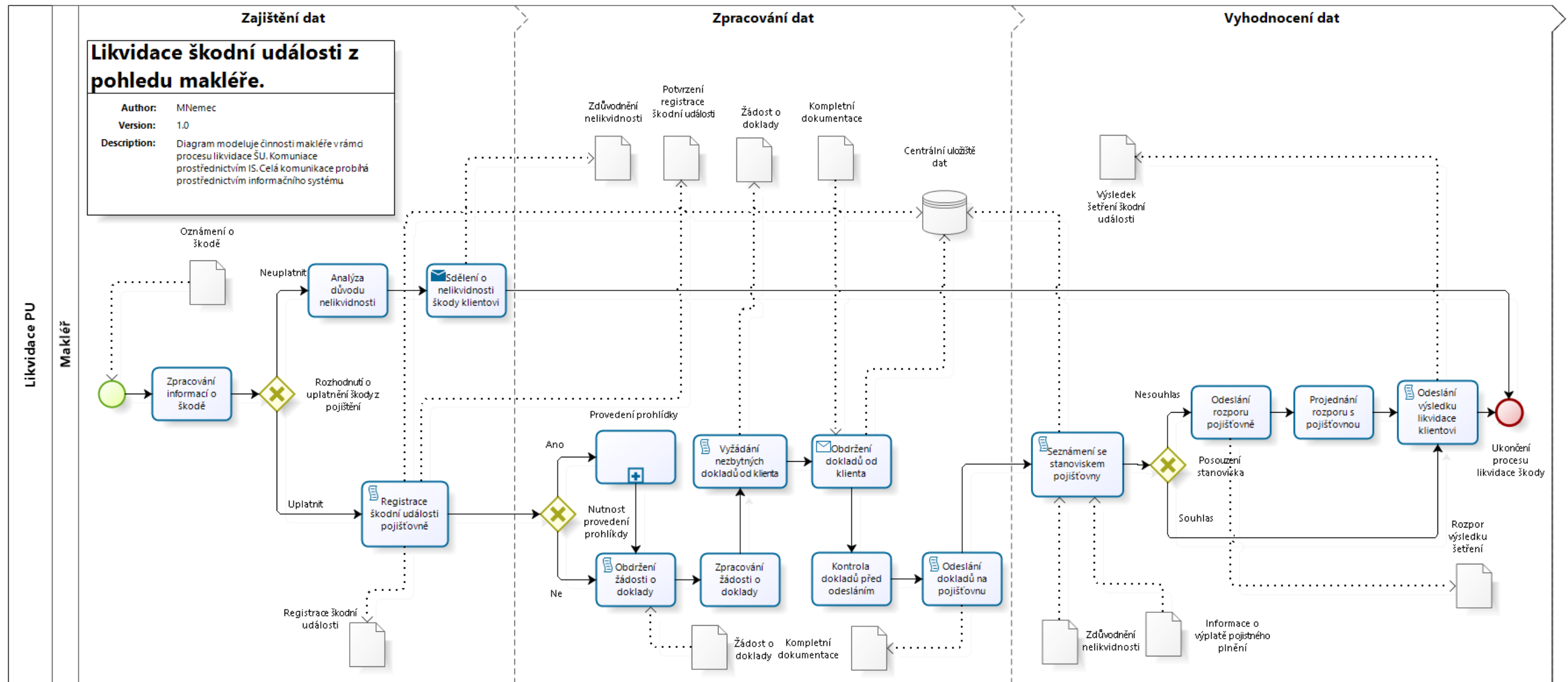


Příloha č. 1: Detail modelu obchodního procesu - 3. krok optimalizace

Zdroj: Vlastní zpracování



Příloha č. 2: Detail modelu likvidace ŠU - 3. krok optimalizace
Zdroj: Vlastní zpracování



Příloha č. 3: Detail modelu likvidace ŠU pouze z pohledu makléře - 3. krok optimalizace

Zdroj: Vlastní zpracování

SITUAČNÍ ROZBOR SPOLEČNOSTI A JEJÍHO OKOLÍ

1 ANALÝZA VNĚJŠÍCH FAKTORŮ

Analýza vnějších faktorů se zabývá makroprostředím, které zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svou obchodní činností není schopná ovládat (resp. velmi obtížně). Analýza makroprostředí prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, v kterém firma působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí firmy a mohou mít na něj vliv a především ke stanovení strategie, jak bude firma na vlivy těchto změn a trendů reagovat, jak jich využije. Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze použít PEST analýzu. Tato analýza vychází z prvních písmen jejího názvu a zahrnuje tyto faktory:

- politické (politicko–legislativní),
- ekonomické,
- sociální (sociokulturní)
- technologické.

V odborné literatuře se setkáváme i s dalšími rozšířeními této analýzy jako např. SLEPT, PESTLE, nicméně pro potřeby práce postačí původní verze analýzy. S přihlédnutím k oboru působnosti společnosti jsem se zaměřil především na politicko–legislativní a ekonomické faktory, které považuji za klíčové.

1.1 ANALÝZA DOMÁCÍHO PROSTŘEDÍ

Politicko–legislativní faktory

Česká republika je demokratickou, parlamentní zemí s předsedou vlády. Pro společnost je zásadní současný daňový systém ČR, který samozřejmě znamená zátěž nejen pro společnost samotnou, ale i pro její klienty. Z hlediska globálního pohledu lze říci, že politické klima je v ČR stabilní. Za nevýhodu je nutno ale považovat zjevný politický nezájem současných vlád o významné reformy legislativního systému.

V oblasti legislativních faktorů týkajících se makléřského zprostředkování pojištění došlo v poslední době k velmi rozsáhlým změnám zapříčiněným úpravou směrnic Evropské unie (EU), které mají značný vliv na změnu daného prostředí. Stěžejním důvodem všech změn je především obrana spotřebitelů zajištěná požadovanou transparentností a odborností zprostředkovatelské činnosti a narovnání legislativních podmínek napříč všemi zeměmi EU.

Hlavní změny jsou připisovány úpravě zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, která implementovala evropské standardy pojišťovacího trhu ukotvené směrnicí Evropského parlamentu a Rady 2009/138/ES ze dne 25. 11. 2009 o přístupu k pojišťovací a zajišťovací činnosti a jejím výkonu (Solvency II), a na to navazující sadou implementačních technických standardů (ITS) vypracovaných Evropským orgánem pro pojišťovnictví a zaměstnanecké penzijní pojištění (EIOPA) zdroj (1).

S ohledem na povinnost vzešlou ze směrnice 2016/97/EU ze dne 20. 1. 2016 o distribuci pojištění (IDD) prodlouženou pro členské státy do 1. října 2018 je další zásadní změnou zásadní úprava poskytování životního i neživotního pojištění a zajištění. Podmínky, které byly do té doby upravovány zákonem č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona, byly nahrazeny zákonem č. 170/2018 Sb., s platností od 16. 8. 2018 a účinností od 1. 12. 2018. S účinností zákona se částečně mění podstata celého zprostředkovatelského byznysu. Jednou ze základních změn je nové určení osob oprávněných zprostředkovat pojištění, mezi které nově patří samostatný zprostředkovatel, vázaný zástupce, doplňkový pojišťovací zprostředkovatel a pojišťovací zprostředkovatel se sídlem v jiném členském státě. Makléř působí jako samostatný zprostředkovatel, jímž se rozumí ten, kdo je oprávněn zprostředkovávat pojištění nebo zajištění na základě oprávnění k činnosti samostatného zprostředkovatele uděleného Českou národní bankou. Zákon jasně vymezuje podmínky pro udělení oprávnění k činnosti (2).

Pod makléřem již nepůsobí pojištění podřízený pojišťovací zprostředkovatel – nově zprostředkovatel vystupuje jako vázaný zástupce, kterým se rozumí ten, kdo je oprávněn zprostředkovávat pojištění nebo zajištění na základě zápisu vázaného zástupce do registru. Zákon udává rozsah činností a především odpovědností jednotlivých osob. V souvislosti s tím došlo změnou k navýšení povinného pojištění odpovědnosti za škodu vzniklou porušením povinností samostatného zprostředkovatele. Další změnou, kterou nový zákon udává je mnohem větší důraz na odbornou způsobilost, ve formě získání a pravidelného prohlubování všeobecných a odborných znalostí a dovedností, jejichž forma má být jasně vymezena. Další praktickou změnou je rozsáhlé vymezení informační povinnosti vůči zákazníkovi, včetně povinnosti zaznamenávat průběh jednání o pojištění. Důraz je kladen také na poskytování předmluvních informací a také na informace sdělované klientovi v průběhu trvání pojištění. Tyto změny s sebou nesou požadavky zcela zásadního rozsahu na změnu samotného přístupu zprostředkovatelů, procesu zprostředkování pojištění a vytvoření, příp. úpravu zásadních dokumentací a vztahů mezi pojišťovnami, zprostředkovateli a zákazníky (2).

Následné doplnění směrnice IDD (nařízením komise 2017/2359 z 21. 9. 2017), které se vztahuje především na distribuci pojistných produktů s investiční složkou, se věnuje střetu zájmu a pobídkám a má zajistit, aby nedocházelo k nabízení pojistných produktů pouze na základě provize.

Třetí úprava (nařízení komise 2017/1469 z 11. 8. 2017) zavádí standardizovaný dokument o informacích pojistného produktu, jako dalšího prostředku ochrany zákazníků

Obecné nařízení na ochranu osobních údajů (GDPR – General Data Protection Regulation) je další zásadní legislativní úpravou. Jedná se o dosud nejvíce ucelený soubor pravidel na ochranu dat na světě. Nařízení se týká všech, kteří provádějí operace s osobními údaji – zaměstnanců, zákazníků, klientů či dodavatelů, a to napříč odvětvími. Nařízení je účinné od 25. 5. 2018, nahradilo dosavadní právní úpravu ochrany osobních údajů v podobě směrnice 95/46/ES a související zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. „GDPR klade systematicky důraz na vymahatelnost práv lidí a povinností správců (odpovědných za zpracování). Obsahuje proto propracovanější a náročnější pravidla pro zvláštní kategorie údajů a zpracování a současně vymáhá od správců a zpracovatelů výrazně aktivnější přístup " (3).

Směrnice tak stanovuje jasné konkrétní požadavky k zajištění ochrany dat, které jsou společnosti i organizace povinné dodržovat zdroj (3).

Ekonomické faktory

Mezi hlavní ekonomické ukazatele a faktory poskytující informace o ekonomické úrovni dané země patří mimo jiné hrubý domácí produkt, průměrná měsíční mzda a výše nezaměstnanosti.

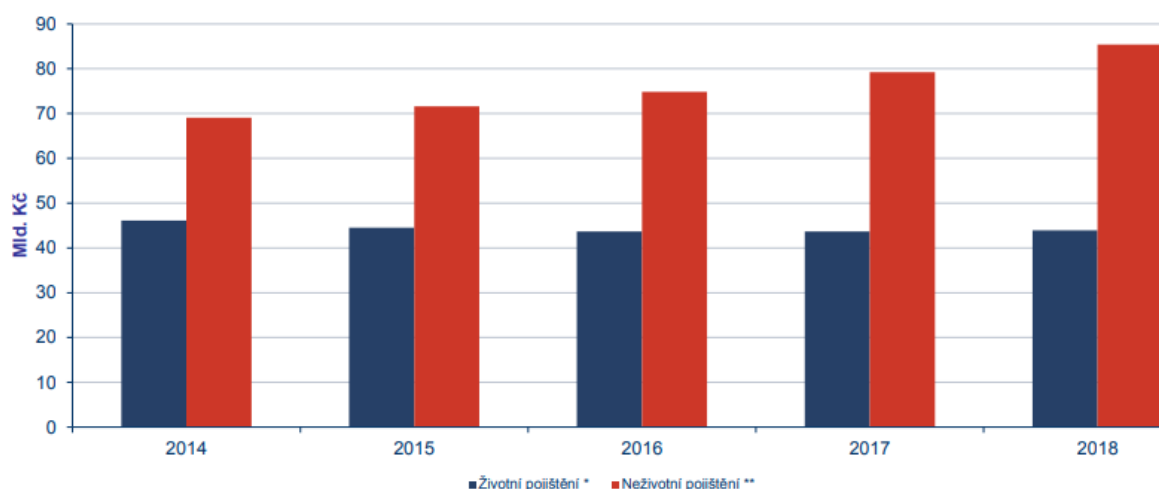
Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR činil ve čtvrtém čtvrtletí 2018 dle údajů Českého statistického úřadu 38 840 Kč, což je o 2 179 Kč (8,6 %) více než ve stejném období roku 2017. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 2,1 %, reálně se tak mzda zvýšila o 6,5 % (4).

Hrubý domácí produkt za rok 2018 byl o 3,0 % vyšší než v roce 2017. V roce 2017 činil meziroční nárůst 4,6 %, trend růstu se tedy mírně zpomalil. Hrubý domácí produkt naposledy meziročně klesl v roce 2013 a od té doby pravidelně každoročně roste. I v roce 2019 se predikuje růst, nicméně již ne tak výrazný jako v posledních letech (4).

Aktuální výše nezaměstnanosti osciluje průběžně okolo hodnoty 3% a dlouhodobě je velmi nízká. Hranici 4% nezaměstnanosti byla překonána naposledy v 8/2017 (4). Aktuálně je na trhu nedostatek pracovních sil, čemuž je mimo jiné prisuzováno očekávané mírné zpomalování ekonomického růstu.

Trend ekonomického růstu v posledních letech výrazně zasáhl i pojistný trh. Nutnost nových investic jako podpory konkurenceschopnosti, ochota investorů investovat a ekonomický růst společností napříč téměř všemi obory podpořili růst pojistného trhu. Podíly jednotlivých pojišťoven na celkových výsledcích trhu nejsou pro stanovení situace na trhu důležité, daleko důležitější jsou výsledky jednotlivých odvětví.

tis. Kč	Životní pojištění *	Neživotní pojištění **
2014	46 118 627	69 076 016
2015	44 526 727	71 589 614
2016	43 661 727	74 840 701
2017	43 692 789	79 248 522
2018	43 934 278	85 389 731



* jednorázové pojistné ŽP přepočteno na bázi 10 let

** od roku 2012 NŽP bez pojistného postoupeného členům ČAP

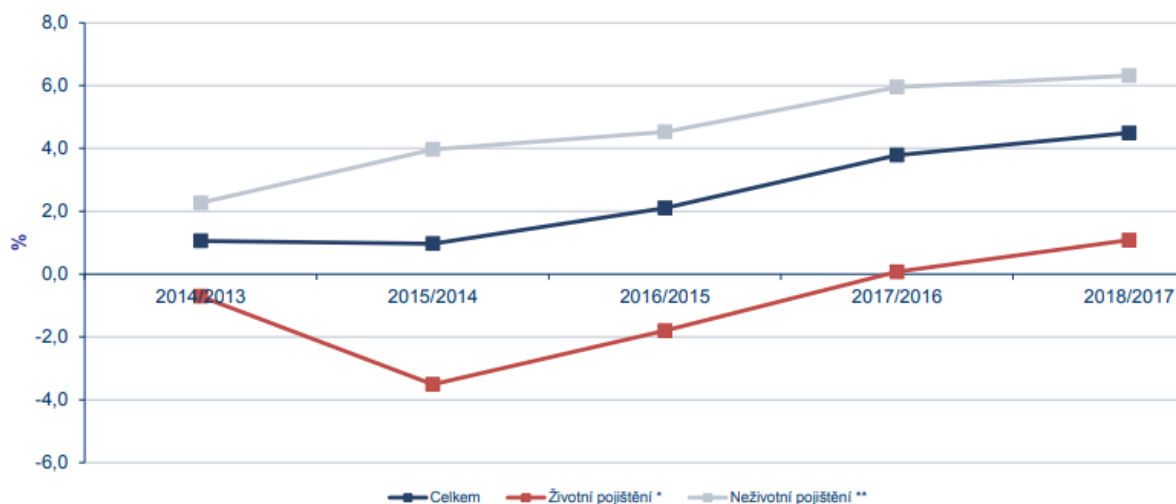
Pozn.: od roku 2013 údaje nezahnují přeshraniční služby formou pobočky či v rámci svobody poskytování služeb

Obrázek 1: Vývoj předepsaného smluvního pojistného dle metodiky ČAP

Zdroj: (5)

Jak je znázorněno na obr. č. 1, růst trhu se dlouhodobě projevuje především v oblasti neživotního pojištění. V oblasti životního pojištění byl dlouhodobým trendem postupný pokles předepsaného pojistného, ale i v tomto odvětví došlo především v roce 2018 k růstu.

%	Celkem	Životní pojištění *	Neživotní pojištění **
2014/2013	1,1	-0,7	2,3
2015/2014	1,0	-3,5	4,0
2016/2015	2,1	-1,8	4,5
2017/2016	3,8	0,1	5,9
2018/2017	4,5	1,1	6,3



* jednorázové pojistné ŽP přepočteno na bázi 10 let

** od roku 2012 NŽP bez pojistného postoupeného členům ČAP

Pozn.: od roku 2013 údaje nezahrnují přeshraniční služby formou pobočky či v rámci svobody poskytování služeb

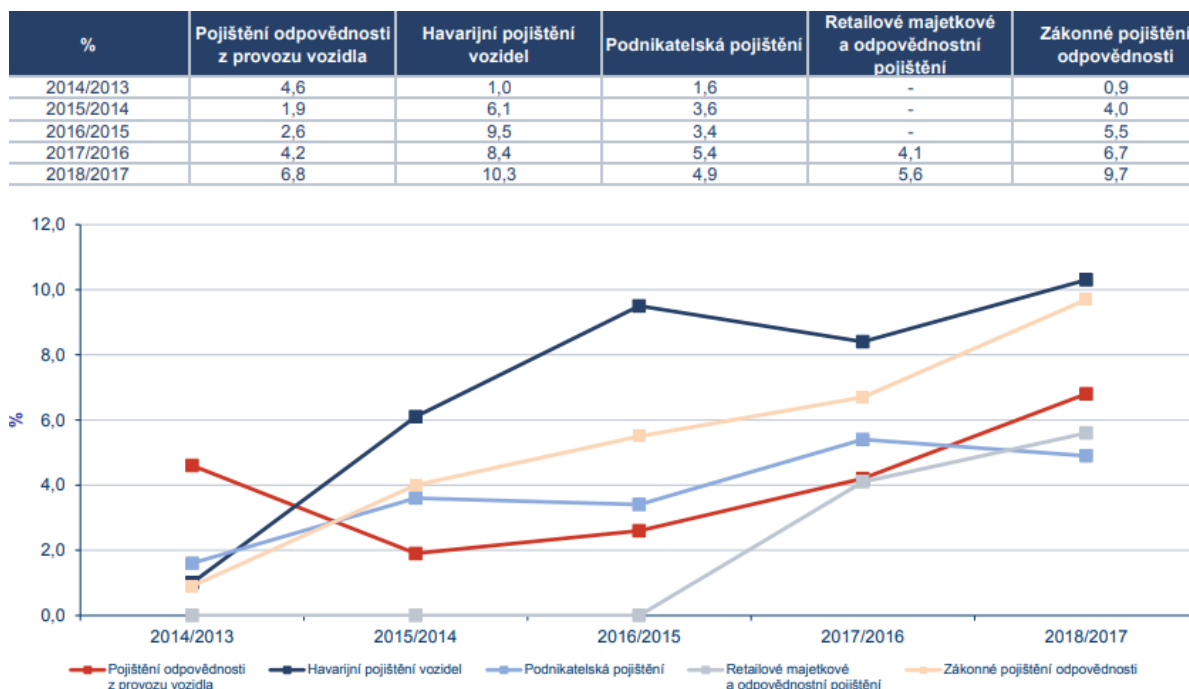
Obrázek 2: Meziroční změny předepsaného smluvního pojistného dle metodiky ČAP

Zdroj: (5)

Trend poklesu byl zastaven v roce 2017, kdy došlo poprvé po několika letech k nárůstu, i když řádově jen v jedné desetíně procenta. V roce 2018 činil nárůst 1,1 %, což není žádný výrazný výsledek, důležité však je, že se trend poklesu zastavil, jak je vidět z obr. č. 2.

Daleko výraznější růst je v oblasti neživotního pojištění, které stabilně v průběhu posledních let každoročně posiluje. Průměrný růst celého neživotního pojištění dosáhl v roce 2018 hodnoty 6,8 %. Na obr. č. 3 je znázorněn průřez neživotního pojištění z pohledu jednotlivých základních druhů pojištění. Nejvyšší položky jsou dosahovány v oblasti pojištění vozidel. Je to způsobeno několika důvody. Jedním z důvodů je zvyšování objemu prodaných vozidel, zapříčiněný zvyšováním investic společností do vozového parku a také větším prodejem vozidel koncovým spotřebitelům. Dalším důvodem nárůstu je postupné mírné zvyšování sazeb tohoto typu pojištění. Přestože se cena pojištění vozidel stále vyznačuje nejnižší úrovní v celé EU a v rámci konkurenčního boje se cena pojištění v minulých letech snižovala, max. stagnovala, s přihlédnutím k záporným výsledkům způsobených vysokými škodními průběhy však pojišťovny postupně začali přistupovati ke zvedání sazeb. Dalším důvodem jsou i nové

inovace pojišťoven v samotných pojistných produktech. I ostatní druhy neživotního pojištění vykazují velmi uspokojivé výsledky a předpokládá se, že trend růstu bude pokračovat.



Obrázek 3: Meziroční změny předepsaného pojistného vybraných položek dle metodiky ČAP v NŽP

Zdroj: (5)

Sociální faktory

Hlavním segmentem trhu jsou pro společnost především podnikatelské subjekty, nicméně nemalý objem zprostředkovaného pojistného a tedy příjmů společnosti tvoří i fyzické osoby a jejich produkty (retailové pojištění, finanční investiční produkty, finanční zabezpečení apod.). Do tohoto segmentu patří všechny sociální vrstvy. Současný vývoj růstu mezd a nízké nezaměstnanosti nahrává obchodní činnosti společnosti.

Technologické faktory

Vývoj technologií je v současné době překotný, proto se o něm mluví jako o průmyslové revoluci 4.0. Vývoj technologií umožňuje podnikům zvýšení efektivity všech procesů (výrobních i nevýrobních) a tím pádem i další výkonový růst. Pro činnost moderní konkurenceschopné společnosti jsou naprosto nepostradatelné nástroje ICT. Současný velmi rychlý vývoj ICT umožňuje zvýšení efektivity a automatizaci procesů, snížení administrativní zátěže a obecně růst efektivity obchodních činností všech společností, jež v této oblasti provádějí inovace.

1.2 ANALÝZA MEZINÁRODNÍHO PROSTŘEDÍ

Velký vliv má v současné době na mnoho organizací mezinárodní okolí, proto by se organizace měli touto otázkou zabývat. Všechny domácí sektory mohou být ovlivňovány mezinárodními událostmi, což v různých situacích může znamenat velkou příležitost a zároveň i hrozbu. Při současném vývoji trhu, kdy jakákoliv zahraniční společnost může koupit firmu, která podniká pouze v lokálním měřítku, je důležité, aby si podniky uvědomily význam mezinárodních událostí pro dnešní organizace **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..**

1.3 DÍLČÍ VYHODNOCENÍ

Z hlediska globálního pohledu lze říci, že politické klima je v ČR stabilní. Za nevýhodu je nutno ale považovat obecný politický nezájem současných vlád o reformy legislativního systému. Sociální prostředí je v současné době pro společnost příznivé. Velkým příslibem pro analyzovanou společnost je aktuálně zažívaný růst technologické vyspělosti a tím pádem růst efektivity a ekonomických výsledků společností.

V legislativním prostředí došlo k zásadním změnám implementací uvedených evropských směrnic do české legislativy, jejichž důsledkem je podstatné navýšení požadavků na daný byznys. V Souvislosti s řízením rizik plynoucích z nedodržení nařízení vzniká pro společnosti jednak hrozba sankcí a opatření dozorujících orgánů a nemalé náklady, nicméně v souvislosti s využitím konkrétních znalostí a dovedností to může pro vybrané společnosti znamenat i nemalé příležitosti.

Aktuální ekonomické prostředí je velmi příznivé, hrubý domácí produkt stabilně roste, stejně tak průměrná hrubá mzda, v podstatě všem organizacím napříč trhem se velmi daří, což je pro obchodní činnost společnosti velmi výhodné. Celý pojistný trh vykazuje stabilní růst, který se předpokládá i do budoucna. Nicméně na příští roky se predikuje minimálně zpomalení ekonomiky a je třeba se mít na pozoru a nepodcenit řízení rizik.

Společnost v současné době úspěšně působí na domácím českém trhu. Vzhledem, ke skutečnosti, že společnost má již svou historii a má bohaté zkušenosti ve svém oboru, nabízí se i otázka vstupu na další evropské trhy. V tomto ohledu by bylo velmi vhodným krokem vstup do slovenského pojistného trhu, který se charakterově tomu českému velmi podobá.

1.4 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ

Jedná se o analýzu konkurenčního okolí v oboru, ve kterém analyzovaná společnost působí. Pro analýzu konkurenčního prostředí byla zvolena Porterova analýza pěti sil.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Za dodavatele jsou v daném odvětví považováni pojistitelé. Síla pojistitelů je z důvodu velmi silného konkurenčního prostředí poměrně nízká. Vzhledem k tomu, že makléřská společnost není podřízena žádné konkrétní pojišťovně, ale naopak zastupuje zájmy svého klienta, vyvíjí tímto svým jednáním enormní tlak na obchodní přístup pojistitelů.

Vyjednávací vliv odběratelů

Za odběratele jsou považováni klienti, kteří mají pojistný zájem. Síla odběratelů je velmi vysoká ze stejného hlediska – tedy z důvodu velké konkurence na trhu. Síla odběratelů je také přímo úměrná jejich velikosti. S rostoucí velikostí klienta roste logicky i jeho síla a naopak klesají hodnoty sazeb.

Nebezpečí ze strany nově vstupujících firem

Pro vstup nových konkurentů na trh pojišťovacího makléřství je v současné době potřeba splnit nemalé množství legislativních požadavků. Odrazujícím prvkem pro vstup nových konkurentů na trh je rozhodně i velmi silná konkurence. Velké zavedené společnosti mají velmi silné vyjednávací schopnosti a při výběrových řízeních nemají problém zvítězit nad menšími hráči. Přestože náklady na vstup do daného trhu lze považovat za velmi nízké, nebezpečí konkurence ze strany nově vzniklých firem je mizivé. O tomto faktu svědčí i skutečnost, že počet makléřských společností v posledních letech klesá, malým společnostem se snižují zisky, naopak silnější makléři dále rostou.

Soupeření mezi stávajícími konkurenty

Nejvyšší intenzita konkurence je v daném trhu mezi stávajícími hráči. V České republice je přibližně okolo stovky typických makléřských společností, pojišťovacích zprostředkovatelů na nižších úrovních je pak ještě daleko více. Intenzita soupeření je velmi vysoká, a to nejen mezi makléři samotnými, ale i ve vztahu mezi makléři a pojistiteli. Obecně lze sledovat trend, kdy se malým společnostem snižují zisky, naopak silnější makléři dále rostou. V tomto ohledu dochází na trhu k přeskupování, kdy menší makléři vstupují do brooker–poolových projektů největších hráčů na trhu.

Hrozba substituce

Hrozba substituce je v daném odvětví nízká a odběratelé mají v podstatě pouze dvě možnosti jak produkty pojištění nahradit. Prvním z nich je možnost se vůbec nepojistit a vystavit se tak riziku. Jedná se pouze o teoretickou možnost, která se v globálním pojetí vůbec nepoužívá, v dílčím pojetí se používá pouze v konkrétních typech rizika. Druhou možností substituce, které některé podniky využívají je možnost založení fondů krytí rizika. Podniky se tedy proti rizikům nepojistí přímo u pojistitelů, ale založí fondy, do kterých pravidelně ukládají část svých peněžních aktiv a případné škody pokrývají z těchto fondů. Této možnosti využívají spíše některé státní instituce (např. hasičské sbory, policejní sbory, armáda) v dílčím pojetí pak některé velké, zpravidla nadnárodní podniky.

2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Pro provedení analýzy vnitřního prostředí lze využít několika nástrojů a strategií. K nejvhodnějším z hlediska komplexnosti lze přiřadit Porterův hodnotový řetězec a McKinseyeho 7S model. Pro nevýrobní společnost se jeví vhodnější model 7S.

2.1 MODEL 7S

Hanzelková definuje analýzu 7S společnosti McKinsey jako 7 klíčových faktorů úspěchu, které se vyskytují ve vnitřním prostředí každé korporace. Tento model vychází z předpokladu, že všechny části jsou vzájemně propojené a změna jedné části ovlivní všechny ostatní části podniku **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..**

Struktura (Structure)

Organizační struktura společnosti má liniový charakter. Základní rozdělení organizační struktury je na obchodní oddělení a úseky podpory obchodu. Obchodní oddělení je rozčleněno na jednotlivé úseky podle svého odborného zaměření. Patří sem úseky pojištění majetku, odpovědnosti, zemědělského pojištění, pojištění motorových vozidel a retailové pojištění, dále pak úseky metodiky, rizikového inženýrství a veřejných zakázek. Do obchodního úseku patří i řízení sítě obchodních poboček a obchodní oddělení centrály. Mezi úseky podpory patří právní úsek, úsek marketingu, úsek vnitřní kontroly, úsek likvidace pojistných událostí, ekonomický úsek, IT sekce a úsek administrativní.

Základním faktorem úspěšné struktury je komunikace mezi jednotlivými úseky. Z toho důvodu jsou úseky, které spolu nejintenzivněji komunikují, soustředěny do jedné budovy.

Systémy (Systems)

Systémy jsou vymezeny procesy (především hlavními zákaznickými a řídicími, ale i podpůrnými) včetně technických systémů a technologií ve společnosti. Společnost má jasně definované hlavní procesy – primárně se jedná o obchodní proces, tedy obchodní činnost společnosti spočívající v poskytování služeb pojišťovacího makléře. Do hlavních procesů je ale nutno zahrnout i další procesy, které se můžou na první pohled zdát jako podpůrné, jako například likvidace pojistných událostí, činnost risk manažera apod. Přestože nepřináší společnosti přímý zisk, z pohledu klienta se jedná o ty nejdůležitější procesy odrážejících samotnou podstatu pojištění, tedy alokaci rizik z klienta na pojistitele. Stejně tak má společnost definováno, kdo je pověřen řízením a monitoringem jednotlivých procesů. K tomu je bezpodmínečným předpokladem kvalitní informační systém, který dokáže transformovat běžná data na skutečně účelné informace. Současný IS společnosti však slouží pouze k uchovávání dat a k výpočtu provizí jednotlivých ziskatelů. **K získání komplexnějších informací je však již nedostatečný a společnost se tedy musí zaměřit na implementaci zcela nového informačního systému.**

Strategie (Strategy)

Určování strategie a strategických cílů společnosti je hlavním úkolem top managementu společnosti. Společnost má jasně stanovenou vizi i mise a dělá vše pro to, aby je splnila. Filozofie práce spočívá v pravidelném kontaktu s klientem, sledování jeho potřeb a profesionálním zajištění jeho pojistného zájmu. Úspěšnost definování a postupu realizace strategických cílů potvrzuje skutečnost, že společnost stabilně roste, a to i v letech kdy celý pojistný trh klesal.

Schopnosti (skills)

Představují dovednosti korporace jako celku, jak umí fungovat jako jednotka a jak efektivní je komunikace mezi jednotlivými týmy. Jednotlivé úseky podpory obchodu jsou obsazovány odborníky, kteří jsou nositeli znalostí a know-how společnosti. Ve zvyšování odbornosti a znalostí je však možno spatřovat mezery, efektivita je snižována již nedostatečnými nástroji ICT a nevyhovujícím informačním systémem.

Styl manažerské práce (Style)

Jedním z cílů managementu společnosti je poskytovat zaměstnancům nadstandardní pracovní podmínky, obchodním partnerům špičkovou korektní spolupráci a klientům maximální možnou kvalitu poskytovaných služeb. Pro společnost je důležité, že styl manažerské práce vyplývá z vize, misí a hodnot společnosti. Ve společnosti pravidelně probíhá zpětná vazba ohledně

spokojenosti zaměstnanců a všech pracovníků společnosti. Ze skutečnosti, že spokojenost zaměstnanců dosahuje požadovaného cíle, lze usuzovat, že styl manažerského vedení je z personálního pohledu úspěšný.

Zaměstnanci (Staff)

Při analýzy zaměstnanců je nutno posuzovat především odborné znalosti, dovednosti a zkušenosti, schopnost zvládat zadané úkoly, ale i jejich postoje a loajalitu. Společnost se snaží dle stanovených plánů rozvíjet znalosti a dovednosti a využívat tak potenciálu kvalifikovaných a informovaných zaměstnanců. Nicméně lze sledovat, že u některých klíčových zaměstnanců dochází ke koncentraci úkolů a tedy jejich přetěžování. Pro společnost je tedy v dalším růstu důležité sledovat vytíženost jednotlivých zaměstnanců a správně zareagovat. **K získání účelných dat, jejich kvalitnímu vyhodnocení a přijmutí správných opatření je v současné situaci potřebné zajistit kvalitnější informační systém.**

Sdílené hodnoty (Shared Values)

Představují základní poslání korporace. Jak už bylo uvedeno, společnost má jasně stanovenou vizi i mise a dělá vše pro to, aby je splnila. Politika společnosti cílí především na základní společenské hodnoty, mezi které patří spolehlivost, důvěra, spolupráce a nadšení. Cílem je, aby se hodnoty projevovali v účelnosti a účinnosti všech podnikových procesů, a to směrem ke klientům, obchodním partnerům, zaměstnancům a v podstatě všem stakeholderům.

3 SWOT ANALÝZA

Jedním z prostředků pro prezentaci jednotlivých zjištění a výstupů provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti je SWOT analýza. Všechna zjištěná data zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního i externího auditu. V rámci většího důrazu a efektivnosti vyhodnocení se jedná o malý počet položek, které ukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost.

Pro vyhodnocování jsem využil technik navazujících na SWOT matici – matice EFE (External Factor Evaluation) a matice IFE (Internal Factor Evaluation).

Výsledná situace je uvedena v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Hodnoty SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky			Slabé stránky		
STRENGTHS			WEAKNESSES		
	Váha	Body		Váha	Body
1 Silná a stabilní, zavedená společnost	0,07	3	1 Nevhodná interní a externí komunikace organizace	0,05	2
2 Silné know-how	0,11	4	2 Rezervy v rozvíjení znalostí	0,08	2
3 Finanční stabilita	0,1	4	3 Nevýhovující informační systém	0,25	1
4 Vlastní inovované pojistné produkty	0,04	3	4 Nedostatečná podpora optimalizace procesů	0,12	1
5 Obchodní strategie	0,1	3	5 Absence klientského informačního portálu	0,08	2
Výsledek		1,47	Výsledek		0,79
Příležitosti			Hrozby		
OPPORTUNITIES			THREATS		
	Váha	Body		Váha	Body
1 Trend ekonomického růstu	0,06	3	1 Silná konkurence	0,15	1
2 Růst pojistného trhu	0,12	4	2 Koncentrace úkolů a přetěžování zaměstnanců	0,1	2
3 Rostoucí poptávka po speciálních typech pojištění	0,05	4	3 Hrozba přehřátí	0,12	2
4 Využití finanční stability v akviziční činnosti	0,08	4	4 Změny v legislativě	0,15	1
5 Restrukturalizace pojistného trhu	0,05	3	5 Změny v poptávce	0,12	1
Výsledek		1,33	Výsledek		0,86
Hodnocení (IFE)		2,26	Hodnocení (EFE)		2,19

V rámci metodiky jsem stanovil 5 nejdůležitějších faktorů jednotlivých kvadrantů. Každému faktoru jsem dále subjektivně stanovil váhu a body. Body jsou stanoveny dle metodiky:

Externí faktory:

4 body – výrazné O

3 body – nevýrazné O

2 body – nevýrazné T

1 bod – výrazné T

Interní faktory:

4 body – výrazné S

3 body – nevýrazné S

2 body – nevýrazné W

1 bod – výrazné W

Nejvyšší možná hodnota v obou příp. je 4, nejnižší 1. Střední hodnoty se pohybují kolem 2,5. Konečná hodnota ukazatele IFE činí 2,26. Analýzou subjektivně stanovených hodnot lze říci, že celkové vážené skóre ukazatele je pod úrovní střední hodnoty, a to přestože výraznost silných stránek je zastoupena ve stejném poměru jako výraznost slabých stránek (2 : 3). Je to způsobeno dvěma důvody. Jednak je celkový součet vah silných stránek nižší než celkový součet vah slabých stránek (0,42 : 0,58). Druhý a hlavním důvodem je především kombinace váhy a počtu bodů výrazných faktorů. Zatímco výrazné faktory silných stránek (know-how a finanční stabilita) dosahují váhy 0,11, resp. 0,1, tak výrazné faktory slabých stránek dosahují silnější váhy (především nedostatečný IS), který dosahuje vysoké hodnoty 0,2, resp. 0,12 u slabé podpory optimalizace procesů. **Výstupem je tedy zjištění, že podnikový management do**

určité míry není připravený na využívání svých silných stránek, ale především v současné situaci neumí omezovat vliv svých slabých stránek.

Konečná hodnota ukazatele EFE je 2,19. Je tedy nutno konstatovat, že celkové vážené skóre ukazatele je opět pod úrovní střední hodnoty, přestože výraznost příležitostí je na stejné úrovni jako výraznost hrozeb (3 : 2). Důvody jsou obdobné jako u předchozího ukazatele. U výrazných faktorů příležitostí dosahuje hodnota vah maximálně 0,12 (u faktoru růstu pojistného trhu), dále pak jen 0,08, resp. 0,05 (poptávka po speciální, okrajových druzích pojištění, resp. využití finanční stability v akviziční činnosti). U výrazných faktorů hrozeb pak dosahují váhy hodnot 0,12 a ve dvou případech dokonce 0,15. Také celkový součet vah je u hrozeb vyšší než u příležitostí.

Skutečnost, že celkové skóre je pod úrovní střední hodnoty napovídá, že podnikový management dané společnosti není v současné situaci připraven dostatečně vhodně reagovat na využívání vhodných příležitostí a především není schopen dostatečně efektivně čelit vymezeným ohrožením.

V rámci dodatečného dalšího kroku analýzy jsem uvažoval situaci, kdy společnost již implementovala nový informační systém odpovídající konkrétním výstupům informační strategie. Celá situace se pak zcela zásadně změnila. S předpokladem, že nový IS zcela dodržuje výstupy informační strategie, nastává situace, kdy všechny slabé stránky jsou eliminovány, resp. lze je nově považovat za silné stránky společnosti (tzn. IS má přímý vliv na zefektivnění interní i externí komunikace, jsou k dispozici vhodné nástroje na systémový rozvoj znalostí a odbornosti, IS je efektivní podporou optimalizace procesů a klienti mají přístup do klientské sekce IS). Nová hodnota ukazatele IFE takto modifikované situace dosahuje vysoké hodnoty 3,4. Důsledkem implementace nového IS v oblasti externích faktorů jsou jednak konkrétní hrozby zcela eliminovány a některé je možno považovat dokonce za příležitosti (změny v poptávce a změny v legislativě je možno považovat za příležitosti z pohledu akvizice nových vázaných zprostředkovatelů, na základě zásadní podpory řízení těchto faktorů konkrétními funkcionalitami IS). V podstatě pouze faktor silné konkurence zůstává nezměněn, resp. je možno zcela reálně usuzovat, že nový IS je tak zásadním prostředkem růstu konkurenceschopnosti společnosti, že váha daného faktoru se také sníží. Hodnota EFE takto modifikované situace pak vykazuje velmi dobrou hodnotu 3,2.

Uvedená situační modelace tak dokumentuje zásadní roli informačního systému v míře konkurenceschopnosti společnosti.

4 VYHODNOCENÍ

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že se jedná o silnou a stabilní společnost, která má jasně definovanou vizi i mise a dělá vše pro to, aby je splnila. Úspěšnost definování a postupu realizace strategických cílů potvrzuje skutečnost, že společnost stabilně roste, a to i v letech kdy celý pojistný trh klesal. Společnost si plně uvědomuje potřebu vysoce specializovaných a edukovaných pracovníků a snaží se k tomuto faktoru aktivně přistupovat, nicméně zjištěným problémem je skutečnost, že u některých klíčových zaměstnanců dochází ke koncentraci úkolů a tedy jejich přetěžování. Pro společnost je tedy v dalším růstu důležité sledovat vytíženost jednotlivých zaměstnanců a správně zareagovat. V tomto ohledu ale chybí společnosti kvalitní informační systém.

Procesy společnosti jsou jasně nastaveny, nicméně jejich další vývoj a optimalizace není se současným informačním systémem možný. Stejně tak by pro společnost bylo vhodné soustředit se na vývoj vnitřní komunikace a předávání informací mezi jednotlivými úseky a především mezi nejzkušenějšími specialisty s nejvyššími znalostmi s těmi méně zkušenými.

Za zásadní potřebnou změnu uvnitř společnosti byla tedy jednoznačně definována potřeba nového informačního systému, který by přispěl k vyhodnocování dat a informací nejenom k taktickému, ale i strategickému řízení a nerutinnímu rozhodování, k optimalizaci a dalšímu vývoji procesů, ke zkvalitnění komunikace, a to především uvnitř společnosti, ale i vně ve vztahu ke klientům a k dalšímu vývoji, tak aby společnost byla i nadále plně konkurenceschopná.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) EPRAVO.CZ. *Očekávané změny v úpravě distribuce pojištění* [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 2018 [cit. 11. 11. 2018]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/ocekavane-zmeny-v-uprave-distribuce-pojisteni-106990.html>
- (2) ČESKO. Zákon č. 170/2018 Sb. ze dne 16.8.2018. *Zákon o distribuci pojištění a zajištění*. Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 13. 11. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2018-170>
- (3) ÚŘAD PRO OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ. *GDPR (obecné nařízení)*. [online]. Copyright © 2013 Úřad pro ochranu osobních údajů. Všechna práva vyhrazena. [cit. 15. 11. 2018]. Dostupné z: <https://www.uoou.cz/gdpr/ds-3938/p1=3938>
- (4) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. [cit. 7. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- (5) ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN. *Statistické údaje dle metodiky ČAP I–12/2018 – GRAFY STAT–2018Q4–GRAFY–2019–01–29.pdf*. [online]. Česká asociace pojišťoven. [cit. 15. 2. 2019]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/STAT-2018Q4-GRAFY-2019-01-29.pdf>