



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH POJISTNÉHO PORTFOLIA PRO SPOLEČNOST ÚKLIDOVÝ SERVIS ŠKAROUPKA S. R.O.

INSURANCE PORTFOLIO PROPOSAL OF A COMPANY ÚKLIDOVÝ SERVIS ŠKAROUPKA S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

PETR ŠKAROUPKA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. DANA MARTINOVIČOVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Škaroupka Petr**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh pojistného portfolia pro společnost ÚKLIDOVÝ SERVIS ŠKAROUPKA s. r.o.**

v anglickém jazyce:

**Insurance Portfolio Proposal of a Company ÚKLIDOVÝ SERVIS ŠKAROUPKA S.R.O.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- DAŇHEL, J. a kol. Pojistná teorie. 1. vydání. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2005. 332 s. ISBN 80-86419-84-3.
- DUCHÁČKOVÁ, E. Principy pojištění a pojišťovnictví. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Ekopress, s.r.o., 2003. 178 s. ISBN 80-86119-67-X.
- FOTR, J. Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko. 1 vyd. Praha:Management Press Praha, 1992, 105 s. ISBN 80-85603-06-3
- MARTINOVIČOVÁ, D. Pojištění podnikatelských subjektů. 1. vydání. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2007. 236 s. ISBN 978-80-87071-08-3.
- SMEJKAL, V., RAIS, K., Řízení rizik. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 272 s. ISBN 80-347-0198-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

---

Ing. Martin Slezák  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 05.05.2009

## **Abstrakt**

Cílem diplomové práce je navržení vhodného pojistného portfolia pro právnický subjekt, kterým je brněnská firma Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o. Práce obsahuje analýzu rizik a návrh pojistného portfolia, díky kterému budou nejzávažnější rizika minimalizována prostřednictvím pojištění tak, aby neomezovala běžný chod společnosti.

## **Abstract**

The aim of my Master's thesis is to propose the insurance portfolio for legal entity - the Brno based company Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o. The thesis contains risk analysis and also the concept of insurance portfolio that aims to minimize risks that could limit the company running by the way of insurance products.

## **Klíčová slova**

Pojišťovnictví, analýza rizik, pojistné portfolio, pojištění podnikatelského subjektu.

## **Key words**

Insurance, risk analysis, current premium, enterprise insurance.

## **Bibliografická citace**

ŠKAROUPKA, P. *Návrh pojistného portfolia pro společnost Úklidový servis Škaroupka s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 88 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s využitím informačních zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce.

Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této práce jsem neporušil autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a jsem si plně vědom následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení § 152 trestního zákona č. 140/1961 Sb.

V Brně dne 19.5.2009

.....

Petr Škaroupka

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval své vedoucí práce Ing. Daně Martinovičové, Ph.D. za čas, který mi věnovala a za její cenné rady a připomínky, které mi dopomohly k vytvoření této diplomové práce. Dále děkuji pracovníkům pojišťoven Kooperativa pojišťovna a.s., Česká pojišťovna a.s., Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Allianz pojišťovna, a.s., Generali pojišťovna, a.s., ČSOB pojišťovna, a.s. za jejich spolupráci a pomoc.

# Obsah

Úvod.....	10
<b>1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>11</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>12</b>
2.1 POJEM RIZIKO.....	12
2.2 KLASIFIKACE RIZIK.....	15
2.2.1 Klasifikace rizik podle jejich velikosti.....	15
2.2.2 Klasifikace rizik podle jejich pojistitelnosti.....	17
2.2.3 Riziko interní a riziko externí.....	18
2.2.4 Čistá rizika a spekulativní rizika.....	19
2.3 RISK MANAGEMENT.....	20
2.4 KRYTÍ RIZIK PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU.....	23
2.4.1 Způsoby minimalizace podnikatelského rizika.....	23
2.4.2 Financování opatření pro minimalizace rizik.....	24
2.5 KLASIFIKACE POJIŠTĚNÍ NA ČESKÉM POJISTNÉM TRHU.....	27
2.5.1 Vztahy mezi klasifikacemi.....	29
2.6 NEŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ.....	30
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ÚKLIDOVÝ SERVIS ŠKAROUPKA S.R.O. ....</b>	<b>34</b>
<b>4 ANALÝZA RIZIK SPOLEČNOSTI ÚKLIDOVÝ SERVIS ŠKAROUPKA S.R.O. ....</b>	<b>38</b>
4.1 IDENTIFIKACE AKTIV.....	39
4.2 IDENTIFIKACE RIZIK.....	39
4.3 MĚŘENÍ RIZIK.....	44
4.3.1 Kvalitativní metody měření rizik.....	44
4.3.2 Kvantitativní metody měření rizik.....	47
4.4 DISKUZE POZNATKŮ VYPLÝVAJÍCÍCH Z ANALÝZY RIZIK.....	48
<b>5 VLASTNÍ VÝBĚR POJISTNÉHO KRYTÍ.....</b>	<b>50</b>
5.1 SOUČASNÉ POJISTNÉ PORTFOLIO SPOLEČNOSTI.....	50
5.2 NÁVRH NOVÉHO POJISTNÉHO PORTFOLIA.....	52
5.3 VÝBĚR KOMERČNÍCH POJIŠŤOVEN.....	52
5.4 NABÍDKY POJIŠTĚNÍ OD VYBRANÝCH KOMERČNÍCH POJIŠŤOVEN.....	55
5.4.1 Generali pojišťovna a.s.....	56
5.4.2 ČSOB pojišťovna a.s., člen holdingu ČSOB.....	58
5.4.3 Česká podnikatelská pojišťovna a.s.....	60
5.4.4 Allianz pojišťovna a.s.....	62
5.4.5 Česká pojišťovna a.s.....	64
5.4.6 Kooperativa pojišťovna a.s.....	66

5.5	ZHODNOCENÍ NABÍDEK VYBRANÝCH KOMERČNÍCH POJIŠŤOVEN.....	68
5.5.1	Stanovení hodnotících kritérií .....	68
5.5.2	Srovnávání pomocí metody fuzzy logiky .....	71
5.5.3	Výsledky získané využitím fuzzy logiky .....	74
<b>6</b>	<b>NÁVRHY ŘEŠENÍ A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>84</b>

## Úvod

Každé podnikání s sebou přináší celou řadu rizik a do určité míry má vliv na to, jestli podnik bude úspěšný, či nikoliv. Podnikatel čelí stále většímu tlaku vnějšího okolí, ve kterém se pohybuje, ať už ze strany obchodních partnerů, zaměstnanců, dodavatelů, tak i státu. V dnešní hektické době je stále větší prostor pro chyby, které pramení právě z tohoto tlaku. V důsledku těchto chyb se objeví i možná rizika, která mohou nastat, respektive jejich negativní dopady. Některým rizikům nelze zabránit. V mnoha případech je možné vhodným pojištěním alespoň eliminovat případné škody.

Mezi historicky nejstarší způsoby ochrany člověka samotného i jeho blízkých patří především pojištění životní, jehož původním posláním bylo zabezpečení rodiny po finanční stránce v případě úmrtí „živitele rodiny“. Pojištění podniků má velký význam a jeho význam neklesá i s neustále rozvíjející se technikou, protože se na ni určitě nedá spoléhat, i když v mnoha případech to k tomu svádí. Nemůžeme opomenout přírodní živly. Jejich nepředvídatelnost v důsledku klimatických změn je stále vyšší a negativní dopady stále větší. Posledním faktorem, jenž nelze opomenout, je lidský faktor. Především v oboru, ve kterém předmětná společnost podniká, má nejvyšší význam.

Pojištění má v celém vyspělém světě dlouhou tradici. Už naši předkové věděli, že díky vhodnému pojištění není člověk vydán na pospas osudu v případě, že nastane situace, která pro něj nebo pro jeho rodinu může mít nepříjemné následky. A místo toho se může soustředit na podstatné věci v jeho životě.

Riziko je součástí běžného života každého z nás, a to jak v menší, tak i větší míře. Je jen na konkrétním jednotlivci, jakou váhu případnému dopadu rizika přisoudí a jakým způsobem se bude bránit riziku, či jakým způsobem bude eliminovat případná rizika. Je nutné podotknout, že případná rizika v sobě mohou skrývat jak negativní, tak i pozitivní důsledky.

# 1 Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování

Ve své diplomové práci se zabývám návrhem vhodného pojistného portfolia pro vybraný podnikatelský subjekt, kterým je společnost Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o.

Ve společnosti jsem jediným jednatelem a dané poznatky jsem tedy schopen ihned aplikovat do praxe, což považuji za výhodu. Mám také dokonalý přehled o situaci ve firmě.

Obor, ve kterém společnost podniká, není sice považován za vysoce rizikový jako jiná odvětví, přesto však skýtá různé druhy rizik, a to více či méně závažných.

Přestože se společnost od počátku jejího působení na trhu zabývá problematikou rizik, která jí v podnikání hrozí, nedokázala tuto otázku řešit dostatečně efektivně a nevěnovalo tomuto problému dostatečnou pozornost.

Ve své diplomové práci budu identifikovat rizika, která společnosti hrozí, analyzovat je, zjišťovat jejich závažnost, a to jaké důsledky mohou pro firmu mít. Zda jsou tato rizika pro firmu natolik závažná, aby se proti nim pojistila nebo nikoli. Budu se snažit vybrat způsob, jak se těmto rizikům bránit, či alespoň minimalizovat jejich následky. Nedílnou součástí této práce je analýza pojistných produktů od různých komerčních pojišťoven. Cílem této analýzy je výběr vhodné komerční pojišťovny, která se stane naším partnerem, případně i více pojišťoven tak, aby společnost získala, pokud možno za co nejmenších finančních investic, co nejvýhodnější komplexní pojistné portfolio.

Cílem mé diplomové práce je návrh vhodného pojistného portfolia pro společnost Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o.

## 2 Teoretická východiska

V této kapitole se zabývám teoretickými východisky, která budou potřebná pro zpracování praktické části práce. Charakterizují pojem riziko, klasifikaci rizik, náplň činnosti risk managementu, způsoby krytí rizik podnikatelských subjektů a v závěru této kapitoly uvádím charakteristiku a klasifikaci pojištění se zaměřením na neživotní pojištění.

### 2.1 Pojem riziko

Jako jednu z možných odpovědí na otázku: „Co je to riziko?“ si dovoluji citovat profesora Raise: „Riziko je historický výraz, pocházející údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz „risico“ pochází z italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Ve starších encyklopediích najdeme pod tímto heslem vysvětlení, že se jedná o odvahu či nebezpečí, případně že „riskovat“ znamená odvážit se něčeho.“ Teprve později se objevuje i význam ve smyslu možné ztráty. Dnes již víme, že nebezpečí představuje něco poněkud jiného a v teorii rizika souvisí s hrozbou. Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání.“<sup>1</sup>

Neexistuje jedna obecně uznávaná definice, pojem riziko je definován různě:

1. Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
2. Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
3. Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
4. Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
5. Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.

---

<sup>1</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.

6. Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
7. Nebezpečí chybného rozhodnutí.
8. Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).
9. Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).
10. Střední hodnota ztrátové funkce.
11. Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému. [4]

Z hlediska problematiky řízení podnikatelských rizik bude užitečné vycházet z chápání rizika jako možnosti, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. Riziko by nicméně nemělo být směřováno, respektive redukováno na pouhou pravděpodobnost, neboť zahrnuje jak samotnou pravděpodobnost, tak kvantitativní rozsah dané události.

Pojem „riziko“ tedy navazuje na filozofické kategorie, jakými jsou nutnost a nahodilost. Je podmíněn nahodilostí jako formou projevu nutnosti, což znamená, že zdrojem je objekt a jde o ontologický aspekt pojmu, jednak je podmíněn neúplností zobrazení reálných procesů v lidském vědomí – zdrojem je v tomto případě subjekt a jedná se o gnoseologický aspekt pojmu. [6]

V ekonomii je pojem „riziko“ užíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků; obecně lze samozřejmě konstatovat, že se nemusí jednat pouze o riziko ekonomické. Existují i jiné druhy rizik, například:

- politická a teritoriální,
- ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická, například tržní, inflační, kurzovní, úvěrová, obchodní, platební apod.,
- bezpečnostní,
- právní a spojená s odpovědností za škodu,
- předvídatelná a nepředvídatelná,

- specifická – například pojišťovací, manažerská, spojená s finančním trhem, odbytová, rizika inovací apod. [6]

S rizikem jsou tedy těsně spjaty dva pojmy

**1. Pojem neurčitého výsledku**, o němž se implicitně uvažuje ve všech definicích rizika: výsledek musí být nejistý. Máme-li hovořit o riziku, musí existovat alespoň dvě varianty řešení. Víme-li s jistotou, že dojde ke ztrátě, nelze hovořit o riziku. Investice do základních prostředků například obvykle zahrnují znalost toho, že prostředky podléhají fyzickému znehodnocování a že jejich hodnota bude klesat. Výsledek je zde jistý a riziko neexistuje. (Riziko je spjato s rozhodnutím, kdy a do jakého základního prostředku investovat.)

**2. Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí.** V obecném slova smyslu může jít o ztrátu, kdy jistá část majetku jednotlivce je ztracena; může jít o výnos, který je nižší než možný výnos. Například investor, který nevyužije příležitosti, „ztrácí“ zisk, kterého mohlo být dosaženo. O investování, rozhodujícím se mezi dvěma akciami, můžeme říci, že „tratil“, pokud zvolil tu akcii, jejíž hodnota se zvýšila méně než hodnota akcie druhé.

S rizikem ve firmě je obvykle těsně svázán další pojem, a to pojem změny (nejčastěji ekonomické) veličiny (charakteristiky systému) v čase, která nabude oproti očekávaným hodnotám pozitivní nebo negativní odchylky. Změnu tedy musíme chápat jako proces, jehož charakteristiky se v čase mění. Riziko definujeme jako podmínku reálného světa, v němž existuje vystavení nepříznivým okolnostem. Konkrétněji řečeno: riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme.

Podnikatelské riziko je třeba hodnotit ze dvou stránek, a to z:

- 1. pozitivní stránky** – naděje vyššího zisku, naděje vyššího úspěchu.
- 2. negativní stránky** – nebezpečí horších hospodářských výsledků.

„Nejprve je nutné si všimnout, že v této definici je riziko podmínkou reálného světa; jde o kombinaci okolností nacházejících se ve vnějším prostředí subjektu, jemuž riziko hrozí. Všimněte si rovněž, že za této kombinace okolností existuje možnost ztráty. Říkáme-li, že událost je možná, říkáme vlastně, že její pravděpodobnost leží mezi hodnotou nula a hodnotou jedna; není ani nemožná, ani jistá. Také si všimněme, že se nevyžaduje měřitelnost pravděpodobnosti – pouze její existence. Stupeň rizika můžeme být schopni měřit, ale nemusíme. Avšak pravděpodobnost nepříznivého výsledku musí ležet mezi 0 a 1. Tuto pravděpodobnost lze za určitých okolností (při dostatku informací) popsat příslušnou statistickou funkcí pravděpodobnostního rozložení.“[6]

Nežádoucí událost je popsána jako „nepříznivá odchylka od žádoucího výsledku, v nějž doufáme nebo který očekáváme“. Odkaz na žádoucí výsledek, v nějž doufáme nebo který očekáváme, bere v úvahu jak jednotlivé, tak hromadné vystavení ztrátě. Jedinec doufá, že se nepříznivé okolnosti neobjeví – právě pravděpodobnost, že se jeho naděje nenaplní, zakládá riziko. Pokud vlastníte dům, doufáte, že nevyhoří. Uzavřete-li sázku, doufáte v příznivý výsledek. Skutečnost, že v obou případech může být výsledkem něco jiného, než v co doufáte, zakládá možnost ztráty nebo zisku. [6]

## **2.2 Klasifikace rizik<sup>2</sup>**

Podnikání s sebou obecně nese jistou investici majetku. Podnikatel doufá, že tato investice vynese zisk. Pokud se věci nevyvíjejí podle plánu, investor může utrpět ztrátu, tato možnost ztráty představuje riziko podnikání. Podnikání může skončit úpadkem či zaznamenat ztrátu z mnoha různých příčin. Rozdíly mezi těmito příčinami a jejich důsledky tvoří základ pro různou klasifikaci rizik.

### **2.2.1 Klasifikace rizik podle jejich velikosti**

Rizika bývají klasifikována na základě závažnosti a četnosti, přičemž závažnost může být charakterizována například velikostí nákladů na škodní událost. Na rizika je

---

<sup>2</sup> Tato kapitola vychází z literatury [5]

možné se dívat také podle jiných kritérií, kterými mohou být například vliv škody na výrobní proces, vliv závažnosti škody na celkové náklady podniku či nutnost čerpání finančních rezerv. Následující obrázek Obr. 2.1 zobrazuje členění rizik podle jejich velikosti.

Četnost	5	S	V	Z	Z	K
	4	M	S	V	Z	K
	3	M	S	V	Z	Z + K
	2	M	S	V	Z	Z + K
	1	M	S	V	Z	Z
		1	2	3	4	5
Z á v a Ź n o s t						

Zdroj: literatura [5]

**Obr. 2.1: Členění rizik podle jejich velikosti.**

kde: M ... je zanedbatelné riziko

S ... je malé riziko

V ... je střední riziko

Z ... je velké riziko

K ... je katastrofické riziko

**Zanedbatelné riziko (M)** znamená zanedbatelný náklad na překonání vzniklých škod. Vyrovnaní škod neovlivní náklady podniku nebo je ovlivní pouze ve velmi malém rozsahu. Rozsah škody nemá vliv na výrobní proces.

**Malé riziko (S)** znamená nízký náklad na překonání vzniklých škod. Vyrovnaní škod si v tomto případě vyžaduje čerpání finanční rezervy jen v malém rozsahu a rozsah škody má malý vliv na výrobní proces.

**Střední riziko (V)** představuje citelné náklady na odstranění škod, které již mohou výrazně ovlivnit celkové náklady podniku, který musí sáhnout do svých finančních rezerv. Celkový rozsah škody zpomalí výrobní proces.

**Velké riziko (Z)** představuje vysoké poškození hodnot podniku. K odstranění škod jsou nutné velké finanční a hmotné rezervy. Rozsah škod je tak velký, že může vést k dlouhodobému ohrožení hospodářského procesu.

**Katastrofické riziko (K)** znamená mimořádně velké poškození hodnot podniku. Vede k dlouhodobému zastavení výroby. Odstranění škod je možné s velkými těžkostmi, s využitím všech hmotných a finančních rezerv a s jinými formami financování.

## 2.2.2 Klasifikace rizik podle jejich pojistitelnosti

Dalším z přístupů k ohodnocení rizik spojených s podnikem je klasifikace podle pojistitelnosti rizik, jež se uplatňuje při úvahách o možné pojistné ochraně podnikatelských subjektů v komerčních pojišťovnách.

**Riziko pojistitelné** je z hlediska komerční pojišťovny takové, na které může komerční pojišťovna sjednat pojistnou smlouvu, a to na základě pojistně – technických podmínek. Komerční pojišťovna nepojistí každé riziko, ale pouze ta, při kterých existuje možnost stanovení pravděpodobnosti škody a její ocenění rizikového vyrovnání v rámci dostatečně velkého pojistného kmene či rizikového společenství.

Pojistitelná rizika musí splňovat následující čtyři kritéria:

- 1. Identifikovatelnost rizika** - znamená jednoznačné určení příčiny události, jejímž výsledkem byla ztráta, krytá pojištěním. V pojistné smlouvě musí být jednoznačně charakterizované každé riziko a pojistná událost.
- 2. Vyčíslitelnost rizika** - ztráty je nutné vyčíslit, aby mělo pojištění smysl. Nejlépe vyčíslitelné jsou přímé věcné ztráty, hůře je možno vyčíslit ztráty následné, které vyžadují náročné prokazování. V podstatě nevyčíslitelné jsou morální ztráty, které závisí na subjektivním pohledu jedince.

3. **Ekonomická přijatelnost** - pojišťovny nepojistí riziko, které by jim přineslo ztrátu. Pojistí tedy takové riziko, které pro ně bude ekonomicky vyrovnané.
4. **Nahodilost projevu rizika** - pokud by byla jistota, že riziko nastane, potom je možné krýt ztráty jiným způsobem než pojištěním. Proto je nahodilost projevu rizika jednou z hlavních podmínek pojištění.

### 2.2.3 Riziko interní a riziko externí

Míra ovlivnitelnosti rizik je dána mimo jiné i tím, zda je podnik vystaven internímu či externímu riziku. Rozlišuje se, jestli se příčiny rizika objevují v dotyčném podniku samotném, nebo jsou-li součástí podnikového okolí.

Mezi **interní rizika** řadíme ta, která se projevují uvnitř podniku a která může management podniku řídit a ovlivňovat. Interní rizikové faktory členíme na následující:

- **technické rizikové faktory** (výrobní kapacita, inovační aktivita, shoda s normami, dopady provozu na životní prostředí, havárie výrobních zařízení, zastaralost technického vybavení, systém údržby a oprav),
- **ekonomické rizikové faktory** (finanční síla, provozní náklady, náklady na zdroje, přístup k finančním zdrojům, marketingová náročnost, investice, platební schopnost),
- **socio-politické rizikové faktory** (kvalita managementu a jeho rozhodnutí, organizační struktura, komunikační systém, dodržování etických kodexů, profesní a kvalifikační struktura zaměstnanců, adekvátnost školení a vzdělávání, styk s veřejností).

Vzhledem k podnikatelským subjektům jsou však ekonomické rizikové faktory důsledkem technických rizikových faktorů a sociálně-politických rizikových faktorů.

Právě kvůli těmto nepřesnostem se již zmíněné interní rizikové faktory upraví a doplní o další a současně budou rozčleněny do dvou základních skupin.

**1. skupina** – faktor rizik vznikající v investici a vnitřních změnách podniku.

**2. skupina** – faktor rizik efektivnosti činnosti podniku.

Doplním ještě, že faktory interních rizik jsou ve vzájemné interakci a vytvářejí celkové vnitřní riziko podnikatelského subjektu.

Příčinou externího rizika může být potenciaální aktivita, která teprve po dopadu na podnik může vyvolat škodu. V tomto smyslu je obvykle označována jako hrozba.

**Externí rizika** jsou tedy faktory prostředí, ve kterém podnik musí fungovat, a které jsou vně přímé kontroly a řízení podnikatelského subjektu.

#### **2.2.4 Čistá rizika a spekulativní rizika**

**Riziko skutečné (čisté)** je vázáno na události, které z hlediska škody mohou být buď tzv. neutrální, nebo negativní (škodlivé). Skutečné riziko tedy s sebou nese ztrátovou situaci nebo při nejlepší situaci vyrovnanou, výsledkem může být pro podnikatele nepříznivý stav nebo se poté bude nacházet ve stejné situaci, v jaké byl, než událost nastala. Může se jednat např. o požár, krádež nebo úraz. V žádné z těchto situací není prvek zisku. Pokud situace nenastane, stav se nezmění, nikdo navíc nic nezískal.

**Riziko spekulativní (podnikatelské nebo dynamické)** se týká připravených s cílem pozitivního výsledku, tj. zisku. Ten však není dostatečně zaručen a ani nemůže být. Úspěch je očekáván na základě spekulace, jež nemusí být správná, a dále na řadě okolností, z nichž některé ani podnikatel nemůže ovlivnit. Příčiny těchto rizik, jak už název sám vypovídá, jsou převážně dynamika a změny v ekonomice (národní i světové), změny v politice, změny lidských potřeb, zdokonalení v technice, technologii, organizaci aj.

## 2.3 Risk management<sup>3</sup>

Cíle v oblasti řízení rizika musí být konsistentní s cíli, které podnikatel vytyčil v oblasti strategického řízení firmy. Jestliže je strategickým cílem firmy přežití, pak musí být pozornost managementu zaměřena na snížení nákladů v souvislosti s diverzifikací odbytu či nákupu. Cíle v oblasti snižování rizika pak budou proto např. soustředěny na výběr vhodné metody zajištění obchodního kontraktu s novými obchodními partnery, popř. do oblasti zajišťování jejich solventnosti.

Práce manažera spočívá v tom, že musí nejprve identifikovat riziko, dále musí riziko vyhodnotit, což obsahuje zjištění potencionální velikosti ztráty a zjištění pravděpodobnosti výskytu ztráty.

Jakékoliv ohrožení, zahrnující ztrátu, která by představovala finanční katastrofu, se řadí do stejné kategorie, kde se nerozlišuje rozdíl mezi riziky. Poté se rizika zařadí podle obecné klasifikace do skupiny kritického rizika, důležitého rizika či méně důležitého rizika neboli běžného rizika.

Podle finančního dopadu ztráty tedy členíme rizika do těchto jednotlivých skupin:

**Kritické riziko:** veškerá ohrožení, jejichž potencionální ztráty jsou takového řádu, že vyústí v bankrot firmy.

**Důležité riziko:** takové ohrožení, jehož potencionální ztráty nevyústí v bankrot, avšak další provoz bude vyžadovat, aby si firma vypůjčila.

**Běžné riziko:** takové ohrožení, jehož potencionální ztráty mohou být pokryty stávajícími aktivy firmy nebo běžným příjmem, aniž by došlo k nepatřičnému finančnímu tlaku.

---

<sup>3</sup> Pokud není uvedeno jinak, vycházím zde z literatury [6].

## **Mezi faktory ovlivňující ochotu nést riziko je možné zařadit**

**A) Osobní založení subjektu** - jedná se o schopnosti podnikatele, jeho charakter, zkušenosti, temperament, zájmy a názorové orientace. Z těchto vlastností vyplývají podnikatelské stereotypy chování, odolnost na vnější podněty, úroveň řízení a marketingu, přizpůsobivost, efektivnost využívání informací a umění najít a udržet si vhodné spolupracovníky a partnery.

**B) Kapitálová síla a velikost podniku** - pro malý podnik může znamenat realizace určitého projektu nepřijatelné riziko, zatímco pro kapitálově silný podnik takové riziko může být přijatelné. Pro malé podniky je však nutné jít do značných rizik, ve snaze získat místo na trhu.

**C) Systém podnikového řízení a podnikové klima** - tyto faktory mohou podporovat přípravu a realizaci rizikových podnikatelských projektů nebo naopak pro ně mohou vytvářet překážky. Důležitý je zde také systém motivace a zainteresovanosti. V podnicích se k řízení rizik zřizují specializované profesní skupiny a útvary, jejichž posláním je řízení rizik neboli risk management.

Postoj podnikatele k riziku určuje jeho odvahu nést riziko podnikatelského subjektu nebo neochotu k přijetí určitého rizika, která může vést k vyhýbání se riziku. Podnikatel může mít averzi k riziku, sklon k riziku či neutrální postoj k riziku. [4]

**„Rizikový management** představuje cílevědomé aktivity od předcházení vzniku a realizace rizika až po omezování rozsahu škod, ke kterým může dojít. Má odhalit a zmírnit pokud možno všechna nebezpečí hrozící podnikatelské činnosti v celém komplexním pojetí.“<sup>4</sup>

Řízení rizika by mělo být v první řadě strategickým řízením, jež má v dostatečném předstihu a možnými variantami zajistit schopnost podniku reagovat na budoucí možné situace. Současně má toto řízení omezit možné nepříznivé důsledky rizikových situací na obchodní činnost podniku a také na jeho samotnou existenci.

---

<sup>4</sup> Martinovičová, D. *Pojištění podnikatelských subjektů*. Ostrava: Key Publishing, 2007. 236 s. ISBN 978-80-87071.

V obecném pojetí by měl rizikový manažer chránit vlastnictví podniku.

K hlavním úkolům risk manažera patří:

- dosažení požadovaného stupně bezpečnosti při vynaložení minimálních nákladů,
- zabezpečení finančních prostředků, disponibilních v případě škody nebo havárie.

Management rizika lze rozčlenit do čtyř základních fází, a to:

### **1. fáze – Identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti**

Obsahem této fáze je rozpoznat všechny rizikové faktory podniku. Faktory se mohou vyvíjet nepříznivým směrem, a ohrožovat tak podnikatelskou úspěšnost a finanční stabilitu podniku. Rizikových faktorů však obvykle existuje značný počet, přičemž některé z nich mohou mít na hospodářské výsledky zanedbatelný vliv. Základními nástroji pro stanovení významnosti rizikových faktorů jsou expertní analýzy a analýzy citlivosti.

### **2. fáze – Stanovení rizika podnikatelských projektů**

Je obtížná záležitost, určitým pomocníkem zde mohou být některé nástroje rizikové rozhodování, resp. manažerské rozhodovací analýzy, které tvoří pravděpodobnostní stromy, rozhodovací matice a simulace metodou Monte Carlo. Výsledkem aplikace těchto nástrojů může být stanovení rozdělení pravděpodobnosti zisku.

Jednodušší přístup vychází z toho, že se míra rizika odvozuje od velikosti nepříznivých vlivů změn rizikových faktorů na podnik (nezjišťuje se pravděpodobnost změn těchto faktorů).

### **3. fáze – Zvládání rizika**

Základním cílem zvládání rizika je zbavit top management starostí spojených s čistými riziky (ty jsou dány aktuálním stavem podnikem). Znamená to tedy

stanovení jasné linie prevence a bezpečnosti podniku a realizace bezpečnostních opatření. Mezi způsoby zvládnání rizika patří způsoby minimalizace rizika (preventivní opatření, operativní opatření, pokrizová opatření), financování opatření pro minimalizaci rizik.

#### **4. fáze – Operativní řízení rizika**

Je závěrečná fáze managementu rizika, jádrem je především systematické sledování významných externích faktorů a interních faktorů, které by mohly svým nepříznivým vývojem ohrozit podnikatelskou úspěšnost organizace.

Výsledkem tohoto monitorování je především:

- včasná identifikace situací, na které by měl podnik reagovat,
- realizace připravených plánů korekčního opatření,
- identifikace některých dalších rizikových faktorů, které nebyly dosud rozpoznány.

## **2.4 Krytí rizik podnikatelského subjektu**

Zde se budu zabývat krytím rizik ze dvou pohledů. Prvním je hledání různých způsobů minimalizace těchto rizik, druhým pak pohled na možnosti financování krytí těchto rizik daného subjektu.

### **2.4.1 Způsoby minimalizace podnikatelského rizika**

Rizika jsou různorodá a opatření pro jejich minimalizaci se značně liší, záleží na které období krize je opatření zaměřeno. Dle Martinovičové (zdroj [5]) se pak může jednat o následující:

- 1. Preventivní opatření**, která jsou zaváděna ještě před vnikem krizové či rizikové situace a mohou mít strategickou povahu (změna koncepce podnikání) či taktickou povahu (změna způsobů, postupů, technologie činností).

**Preventivní opatření** strategické povahy je možné realizovat mnohými způsoby, mezi které patří:

- **diverzifikace** (rozložení rizika na větší plochu),
- **zvýšení flexibility** (zvýšení univerzality, leasing, outsourcing),
- **dělení rizika mezi přejaté účastníky** (joint ventures),
- **transfer rizika na jiné subjekty** (dodavatelé, odběratelé, pojišťovny),
- **termínové obchody, futures,**
- **etapizace velkých dodávek,**
- **franchising,**
- **faktoring a forfaiting.**

**2. Operativní opatření**, která jsou realizována v době, kdy již riziková situace nastala a zaměřena jsou většinou na zastavení rizikové situace nebo na její zpomalení a na zamezení dalšího rozšiřování o možné následné jevy.

**3. Pokrizová opatření**, jejichž cílem je obnovit výkonnost podniku v dřívější úrovni nebo stabilizovat pokrizovou úroveň nebo připravit podnik k investicím zvnějšku, k prodeji nebo k likvidaci.

#### **2.4.2 Financování opatření pro minimalizace rizik<sup>5</sup>**

Základním předpokladem úspěšného řešení je znalost potřebných nákladů, resp. jejich výše. Zřídka jsou k dispozici úplné a přesné podklady, proto jde většinou o kvalifikované odhady.

Opatření pro minimalizaci rizik či jejich následků mohou být např. orientována na zavedení jiných způsobů práce než dosud. Jde o změny, které samy o sobě nevyžadují žádné technické vybavení.

---

<sup>5</sup> Převážně čerpáno ze zdroje [5].

Jinak je tomu v případech, kdy se opatřením nahrazuje škoda na provozních zařízeních. Kromě samotné přípravy a projekce prací je nutné počítat i s náklady na opravy nebo na nové instalace techniky.

K financování opatření pro minimalizaci rizika je možné použít vlastní zdroje podniku nebo cizí zdroje podniku nebo jejich kombinaci.

**Vlastní zdroje podniku** lze efektivně a včas použít jen výjimečně, a to zejména u těch podnikatelských subjektů, jež dosahují pozitivní hospodářské výsledky a management je schopen v krátkém čase účinně finančně investovat. Jedná se především o **speciální rezervy** peněz tvořených díky nepravidelnosti v jejich toku. Dále je to **zákonný rezervní fond**, tedy rezervy ze zisku a v neposlední řadě **rezervy na opravy**.

**Cizí zdroje** financování mohou být k dispozici včas a v objemu, jež odpovídá výši škody a pravidlům příslušné smlouvy. Jedná se o **půjčky nebo úvěry** přijaté od peněžních ústavů. Dále se může jednat o **náhrady z fondů** společně vytvářených několika podnikatelskými subjekty ke krytí jmenovitě určených škod a ztrát. Za cizí zdroj je považováno také **pojistné plnění** komerčních pojišťoven. Kombinací vlastních prostředků a úvěru je **samopojištění**. Představuje vytvoření takových předpokladů, aby byla každá předpokládaná ztráta krytá z vlastních prostředků. V případě krytí rizika úvěrem však musíme kromě ztráty zaplatit i úrok (cenu úvěru).

**Hlavní výhody samopojištění jsou následující:**

- přímá zainteresovanost na snižování a kontrole rizika ztráty,
- zisky z fondu plynou podnikateli (vlastníkovi),
- nevznikají náklady na provize zprostředkovatelů,
- nepříznivá škodovost jiných podniků nezvyšuje náklady na tvorbu prostředků.

**K nevýhodám samopojištění patří:**

- podnik nebude schopen ustát katastrofické škody,
- souhrn několika škod by mohl mít stejný dopad jako katastrofická škoda,
- kapitál musí být krátkodobě vázaný,
- nevytváří se dostatečná míra plošného a časového vyrovnání rizika,

- nemůže se uplatnit takzvaný „rozptyl rizika“,
- příspěvky nejsou daňovým nákladem

Další možností, jak finančně krýt následky rizik, je **rozložení rizika na více subjektů**. Prvním způsobem je vytvoření speciálních fondů. Druhým způsobem je potom soukromé pojištění.

**Speciální fondy** slouží pro sdružení více podnikatelských subjektů a v případě nenadálé situace podle dohodnutých pravidel se tyto prostředky rozdělují těm členům sdružení, které postihla nějaká ztráta.

**Soukromé pojištění** jako organizovaná, efektivní forma vytváření a využívání finančních rezerv, které se tvoří z pojistného. Výhodou je, že pojištění nemusí mít vlastní peněžní zdroje na krytí vzniklých ztrát v momentě realizace rizika.

**Krytí rizik pojištěním má zejména tyto výhody:**

- peněžní zdroje pojistitele jsou disponibilní podle výše škody a rozsahu pojistného krytí,
- zdroje nejsou závislé na výšce vkladů pojištěného subjektu,
- výše náhrady odpovídá rozsahu ujednaných pojistných podmínek,
- výše pojistného je tím menší, čím je pojištěné riziko lépe plošně rozložené a na čím delší dobu je uzavřené,
- u některých druhů pojištění je pro podnikatele pojistné daňově uznatelným nákladem. [5]

Hlavním úkolem pojištění je tedy působit jako mechanismus transferu rizika. Pojištění samo o sobě nezabrání žádnému riziku, ale může přispět k zabezpečení určité náhrady, jím způsobené ztráty.

Je-li riziko pojistitelné, měl by podnik této skutečnosti využít, a přenést finanční důsledky realizace rizik na pojišťovnu.

## 2.5 Klasifikace pojištění na českém pojistném trhu<sup>6</sup>

Klasifikace a třídění pojištění umožňují lepší orientaci v pojistných produktech, pojistných odvětvích a jednotlivých pojištěních. Názory ekonomů jak v teorii tak i hospodářské praxi se značně liší a doposud nejsou jednotné. Existují různé klasifikace pojištění, z nichž ty nejpoužívanější na českém pojistném trhu budou uvedeny v následujících podkapitolách.

### **A) Klasifikace pojištění podle formy vzniku pojištění**

Pojištění může vznikat v několika formách, a to jako **zákonné pojištění** nebo **smluvní pojištění**, které vystupuje jako **dobrovolné** nebo **povinné**.

**Zákonné pojištění** je pojistný vztah na základě právního předpisu a pojistná smlouva se neuzavírá. Právní předpis určuje všechny náležitosti pojistného vztahu včetně pojišťovny, která pojištění vykonává. Nezaplacením pojistného se porušuje zákon se všemi důsledky, které z toho vyplývají. V poslední době se od této formy ustupuje, protože jde o příkazovou formu, která omezuje rozhodování pojištěného i pojistitele, proto se tedy transformovala na smluvní povinná pojištění.

Vznik **smluvního povinného pojištění** je daný právním předpisem, který určuje činnosti, kde je povinnost hospodářských subjektů nebo občanů sjednat s pojišťovnou pojistnou smlouvu.

**Smluvní dobrovolné pojištění** je nejobvyklejším způsobem vzniku pojistného právního vztahu mezi pojistitelem a pojistníkem. Zde je v plném rozsahu respektována smluvní volnost jeho účastníků i jejich rovné postavení. V případě pojistného zájmu má pojistník možnost vybrat si pojistitele, který je požadované pojištění oprávněn provozovat a jehož pojistné podmínky mu nejlépe vyhovují.

---

<sup>6</sup> Obsah této kapitoly vychází převážně ze zdroje [5].

## **B) Klasifikace pojištění podle způsobu tvorby rezerv**

Zde jsou rozlišována:

- neživotní či riziková pojištění
- životní či „rezervotvorná“ pojištění.

**Neživotní** jsou pojištění, ve kterých pojistitel neví jednoznačně, jestli pojistná událost vznikne nebo ne, jestli bude poskytovat pojistné plnění a v jaké výši. Jedná se o všechna pojištění majetku, odpovědnosti za škodu, úrazu nebo léčebných výloh.

**Životní jsou pojištění**, ve kterých se vytváří vždy pojistná rezerva na pojistné události. Jde po pojistné události, které jednoznačně v budoucnosti vzniknou. Je to hlavně pojištění osob (životní a důchodové), kde se vyplácí pojistní plnění při dožití se konce pojistného období nebo při úmrtí po dobu platnosti pojištění.

## **C) Klasifikace pojištění podle předmětu pojištění**

Podle této klasifikace se rozlišují:

- **pojištění majetku** (pro případ realizace rizik poškození, zničení, ztráty, odcizení nebo jiných škod),
- **pojištění osob** (pojištění fyzické osoby pro případ pojistné události související s jejím životem),
- **pojištění odpovědnosti za škodu** (vzniklou na životě a zdraví nebo na věci nebo za jinou majetkovou škodu).

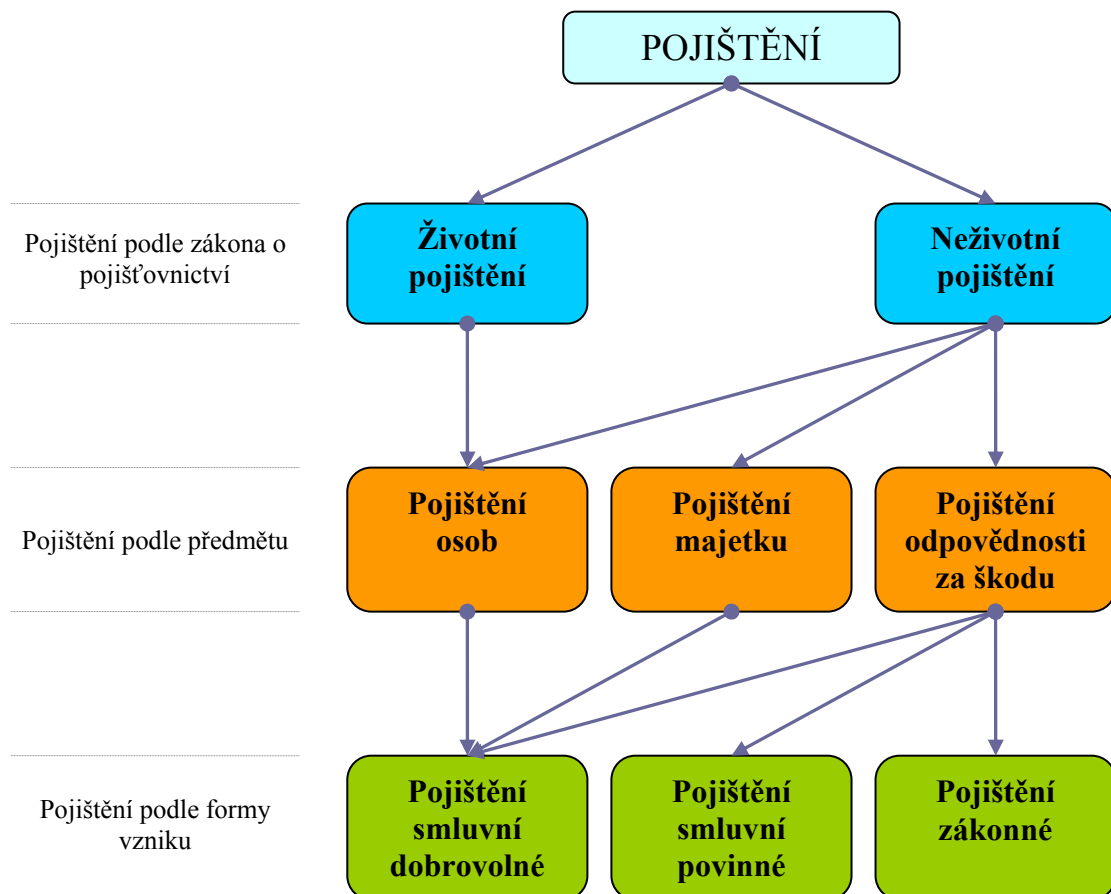
## **D) Klasifikace pojištění podle právních předpisů**

V současné době je snaha vytvořit předpoklady pro vytvoření společného pojistného trhu na území členských států EU. Základní myšlenkou pojistného trhu EU je dát všem pojistitelům stejné podmínky pro pojišťování na celém území států EU.

## 2.5.1 Vztahy mezi klasifikacemi

Na pojistném trhu v České republice se používají všechny uvedené typy klasifikací.

Na obrázku Obr. 2.2 jsou názorně uvedeny vztahy mezi jednotlivými klasifikacemi pojištění. První úroveň je tvořena klasifikací podle zákona o pojišťovnictví, přičemž tato klasifikace je totožná s klasifikací podle tvorby rezerv. Druhou úroveň představuje klasifikace pojištění podle předmětu a třetí úroveň je dána klasifikací pojištění podle formy vzniku.



Zdroj: literatura [5], upraveno.

**Obr. 2.2: Vztahy jednotlivých klasifikací pojištění.**

Vzhledem k cílům práce se v následujících kapitolách budu zabývat výhradně neživotním pojištěním. Jeho znalost bude pro zpracování dalších částí, zejména části praktické, velmi důležitá.

## 2.6 Neživotní pojištění

Princip neživotního pojištění spočívá v úhradě pojistného plnění na základě realizace rizika pojistnou událostí. Přitom není jisté, zda se po dobu trvání pojištění pojistná událost vyskytne. Pokud k tomu dojde, není určeno kolikrát. Pojistné plnění se poskytne pouze tehdy, nastane-li pojistná událost. Do neživotního pojištění se zahrnují následující druhy pojištění.

**Pojištění majetku** se specializuje na pojišťování rizik a škod, které mohou vzniknout na majetku podnikatelských subjektů, fyzických osob a dalších subjektů. Do pojištění majetku je zahrnováno i pojištění jiných majetkových hodnot či práv, než jsou věci, a dále pak ty, u nichž může vzniknout majetková újma. Mezi základní skupiny pojištění majetku je možné zařadit:

- pojištění pro případ poškození věci živelní událostí,
- pojištění staveb,
- pojištění strojů a zařízení,
- pojištění pro případ poškození věci vodou z vodovodních zařízení,
- pojištění věcí pro případ škod způsobených atmosférickými srážkami,
- dopravní pojištění,
- pojištění pro případ poškození, zničení nebo odcizení motorového vozidla,
- pojištění pro případ odcizení věcí,
- pojištění pro případ uhynutí, nutného poražení nebo utracení hospodářského zvířete nebo pro případ trvalé ztráty plemnitby (též pojištění zemědělských rizik),
- pojištění ztrát způsobených přerušáním provozu,
- pojištění pohledávek a jiná pojištění.

V pojištění majetku je možné pozorovat tendenci **maximální specializace pojišťovaných rizik a slučování rizik do jedné pojistné smlouvy** (kombinovaná či sdružená pojištění). Kromě specifických druhů pojištění, které se orientují na úzký okruh rizik, je majetek v zásadě pojištěn na živelné události s případným připojištěním dalších rizik. Jednotlivá rizika musí být přesně charakterizována stejně jako události, které jsou jejich realizací způsobeny.

**Pojištění hmotné odpovědnosti za škodu** se vztahuje na škody způsobené pojištěným na majetku a zdraví nebo zájmech jiných osob (takzvaných třetích osob). Každý, kdo vykonává činnost, kterou může ohrozit osobu nebo majetek třetího, bezpodmínečně ručí za škody vzniklé touto činností. Pojištění na sebe přebírá tíhu všech druhů zákonných náhrad a zbavuje pojištěného povinnosti zaplatit škody v případě, že by pro něj v oblasti pojistné ochrany vyplynuly povinnosti náhrady škody.

Pojistnou událostí v pojištění odpovědnosti za škodu je událost, při které vznikla škoda na majetku, zdraví a životě třetí osoby (poškozeného) a za tuto událost pojištěný podle právních norem nese odpovědnost.

V pojištění odpovědnosti za škodu se předpokládá **skutek**:

- který zapříčinil škodu třetí osobě,
- za který pojištěná osoba nese objektivní odpovědnost,
- na základě kterého vznesl poškozený (třetí osoba) nárok vůči pojištěné osobě.

Prvotní škodová či pojistná událost nastává v cizí majetkové sféře a až vnesením nároku se vrací zpětnými účinky do majetkové sféry pojistníka. Obsahem pojištění odpovědnosti za škodu je právo pojištěného, aby pojistitel za něho uhradil škody, za které odpovídá, a které by jinak musel uhradit sám.

**Rozsah** pojištění odpovědnosti za škodu zahrnuje:

- veškerou odpovědnost pojištěného podnikatelského subjektu,
- některé druhy odpovědnosti tohoto podnikatelského subjektu mohou být z pojištění vyloučeny, nebo

- může jít o specifické pojištění pouze vybraného druhu odpovědnosti za škodu.

Vzhledem k různorodým oblastem odpovědnosti za škodu je toto pojištění variabilní. Může jít o zákonná pojištění nebo o pojištění smluvní, která je možné členit na dobrovolná či povinná, a to:

- pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla,
- pojištění odpovědnosti organizace za škodu způsobenou zaměstnancům,
- pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou výkonem povolání,
- pojištění odpovědnosti za škodu z provozu letadla,
- pojištění odpovědnosti za škodu při výkonu lovecké činnosti,
- pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou vadným výrobkem,
- pojištění odpovědnosti za škody způsobené na životním prostředí,
- pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou v občanském životě,
- pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou činností lékařů,
- pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou činností auditorů,
- pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou činností komerčních právníků a podobně.

**Pojištění osob** slouží ke krytí předpokládaných rizik podnikatele, jeho rodiny i jeho zaměstnanců v občanském životě. Finanční prostředky získané z dané pojistky pak mohou být použity k zabezpečení rodinných příslušníků i podnikatele samotného, protože v důsledku trvalých následků může dojít ke změně pracovní schopnosti a tím i možnému omezení příjmů.

Pojištění osob můžeme podle způsobu použití předepsaného pojistného rozdělit na dvě skupiny, a to na **pojištění rezervotvorné**, kde se část pojistného odkládá jako rezerva na události, které jednoznačně vzniknou v budoucnosti a na **pojištění rizikové**, kde se vytváří rezerva náhodné události, které mohou nastat v budoucnosti.

**Do rizikového pojištění osob patří:**

- pojištění pro případ invalidity,
- úrazové pojištění (často je součástí rezervotvorných pojištění),
- pojištění léčebných výloh.

### **3 Charakteristika společnosti Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o.**

V této kapitole se budu věnovat bližšímu popisu společnosti Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o. Představím historii firmy, její zaměření a její majetek.

Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o. je soukromá společnost, jejíž počátek se datuje ke dni 8.1.2000, kdy současný jediný majitel pan Petr Škaroupka ohlášením živnostenského podnikání požádal na příslušném živnostenském úřadě o Živnostenský list na činnost Údržba a správa nemovitostí. V roce 2002, konkrétně dne 8.6. byla založena společnost s ručením omezeným Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o.

Na začátku podnikání jsem se i já jako živnostník aktivně podílel na úklidu a měl jsem pouze jednoho zaměstnance. Aktivní úklid jsem prováděl jak z ekonomického důvodu, tak i proto, abych se „naučil opravdu dobře uklízet“ a znal dokonale veškerá úskalí této profese, což jsem později mnohokrát ocenil. Původní vize společnosti byla prosadit se především v úklidu domácností, kde v té době nebyla téměř konkurence. Praxe ale společnost nasměrovala jiným směrem, protože úklid domácností nebyl tím pravým, co by společnosti zajistilo dostatečnou rentabilitu vloženého kapitálu.

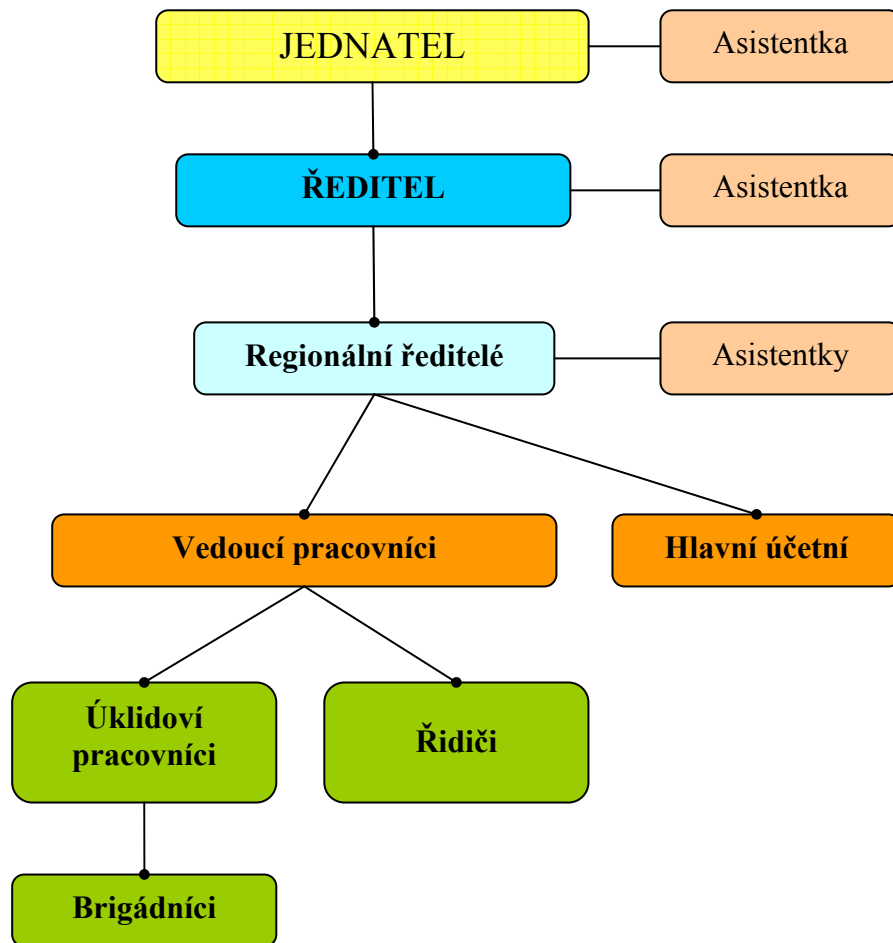
V současné době se společnost soustřeďuje především na tyto činnosti:

- pravidelný úklid veškerých typů komerčních prostor,
- správu bytových domů,
- jednorázový úklid domácností,
- jednorázové úklidy jako například po stavební a před kolaudační úklidy,
- úklid průmyslových hal a objektů.

Cenová politika společnosti byla vždy nastavena tak, aby společnost mohla poskytovat maximální kvalitu i na úkor vyšší ceny. To se v praxi potvrdilo, protože zákazníci si spíše připlatí za opravdu kvalitní profesionální služby než naopak, ať už se jedná o úklid domácností nebo komerčních prostor. Zpočátku společnost nabízela především nízkou cenu za účelem získat co nejvíce stálých zákazníků, ovšem efekt byl

právě opačný, ze zákazníků nezůstal téměř nikdo. Když se cena zvýšila, a tím i kvalita nabízených služeb, zákazníci ve většině případů zůstávali.

V současné době společnost zaměstnává více jak 100 zaměstnanců a brigádníků a má obchodní zastoupení nejen v Brně, kde je hlavní sídlo společnosti, ale i v Praze a Ostravě.



**Obr. 3.1: Organizační diagram společnosti Úklidový servis Škaroupka.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Strukturu společnosti** mohu vyjádřit také v bodech:

- jednatel společnosti - Petr Škaroupka,
- ředitel společnosti - Marek Zapletal,
- regionální ředitelé,

- vedoucí pracovníci,
- zaměstnanci na HPP,
- zaměstnanci na dohodu o pracovní činnosti,
- několik desítek příležitostných brigádníků.

Jednatel společnosti a ředitel působí celorepublikově. Regionální ředitelé dohlíží na činnost v jim svěřeném regionu, jejich kompetence jsou téměř neomezené, včetně např. cenové politiky daného regionu, vzhledem k tomu, že ceny nejsou stejné v Praze a Ostravě, a to díky odlišné kupní síle jak obyvatel, tak i firem a institucí. Vedoucí pracovníci mají za úkol především kontrolu zaměstnanců, cenovou kalkulaci přímo u zákazníka, v některých případech i výběr peněz a v případě nutnosti i aktivní úklid a odvoz pracovníků. Pracovníky v HPP rozdělujeme dle činnosti, kterou provádí, a to buď úklid domácností, nebo komerčních prostor. Pracovníci určení na jednorázové úklidy pracují standardně ve dvojicích a v případě nutnosti i ve více lidech. Především proto, aby u zákazníka byli co nejkratší možnou dobu. Pracovníci na VPP provádí především úklid kanceláří, kde je nutnost provádět úklid před nebo po pracovní době a brigádní pracovníci, především studenti, působí tzv. „na zavolání“, kdy jsou využíváni v případě větší zakázky nebo nemoci některého z pracovníků.

Ne všechný majetek společnosti je ve vlastnictví firmy, což v dnešní době není nic neobvyklého. Mám na mysli např. automobily, které byly pořízeny prostřednictvím leasingu nebo pronájmem prostor určených k podnikání, který je využíván. Ve vlastnictví firmy je především budova, kde firma sídlí, poté automobily po uplynutí leasingu, dále je to soubor drobného hmotného majetku (stroje určené pro úklid), vybavení kanceláří, peníze v hotovosti, zásoby čisticích prostředků a hygienického materiálu.

<b>Položka</b>	<b>Pořizovací cena v Kč</b>
Budova	6 000 000
Stroje určené pro úklid	950 000
Zásoby	300 000
Finanční majetek (peníze v hotovosti)	300 000
Škoda Fabia Combi (6 vozidel)	1 800 000
Škoda Octavia Combi (2 vozidla)	800 000
Škoda Felicia Pick Up (2 vozidla)	200 000
Užitkové vozidlo Volkswagen LT	450 000
Kancelářská technika	200 000

**Tab. 3.1: Majetek společnosti Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

## **4 Analýza rizik společnosti Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o.**

Prvním krokem procesu snižování rizik je přirozeně jejich analýza. Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazující činností je řízení rizik (risk management).

**Analýza rizik** zpravidla zahrnuje:

- 1. identifikaci aktiv,**
- 2. stanovení hodnoty aktiv,**
- 3. identifikaci rizik,**
- 4. stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti.**

Kvalitní řešení jakéhokoliv problému v jakékoliv oblasti je vždy postaveno na kvalitní analýze rizik, která je základním vstupem pro řízení rizik.

**Hodnocení rizik** představuje neustálé zvažování:

- a) poškození aktiv, která mohou být způsobena naplněním hrozeb, přičemž je nutno vzít v úvahu veškeré potenciální důsledky,
- b) reálné pravděpodobnosti výskytu takových rizik z pohledu převažujících hrozeb, zranitelnosti a aktuálně implementovaných opatření.

Výsledky hodnocení rizik pomohou určit odpovídající kroky vedení organizace i priority pro zvládnání rizik a pro realizaci opatření určených k zamezení jejich výskytu. Je možné, že proces hodnocení rizik a stanovení opatření bude třeba opakovat několikrát, aby byly pokryty různé části subjektu (organizace) nebo jednotlivé činnosti.

V každém případě je nutné si již na počátku stanovit úroveň, na jakou chceme analyzovaná rizika minimalizovat. Snaha o odstranění všech rizik by samozřejmě vedla k neúměrným nákladům při realizaci příslušných opatření a v každém případě by se zákonitě podepsala i na funkčnosti daného subjektu. Z tohoto důvodu v rámci analýzy

rizik posoudím otázky zbytkových rizik, které se snažím vymezit na základě jejich posouzení ve vztahu k hrozbám, úrovni zranitelností a navrhovaných protiopatření. Na základě toho pak vybíráme konkrétní přístup a metodu analýzy rizik.

## 4.1 Identifikace aktiv

Ne všechny majetek společnosti je ve vlastnictví firmy (např. automobily, které byly pořízeny prostřednictvím leasingu nebo pronájem prostor určených k podnikání, který je využíván). Ve vlastnictví společnosti je především budova, kde společnost sídlí, poté automobily po uplynutí leasingu, dále je to soubor drobného hmotného majetku (stroje určené pro úklid), vybavení kanceláří, peníze v hotovosti, zásoby čisticích prostředků a hygienického materiálu. Shrnutí aktiv nabízí přehledněji tabulka Tab. 4.1. na následující straně.

Položka	Pořizovací cena v Kč
Budova	6 000 000
Stroje určené pro úklid	950 000
Zásoby	300 000
Finanční majetek (peníze v hotovosti)	300 000
Škoda Fabia Combi (6 vozidel)	1 800 000
Škoda Octavia Combi (2 vozidla)	800 000
Škoda Felicia Pick Up (2 vozidla)	200 000
Užitkové vozidlo Volkswagen LT	450 000
Kancelářská technika	200 000
<b>Celkem</b>	<b>11 000 000</b>

**Tab. 4.1: Identifikace aktiv společnosti ŠKAROUPKA s.r.o.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

## 4.2 Identifikace rizik

První krokem analýzy rizik je jejich identifikace, v následujícím textu jsou uvedena nejdůležitější rizika, která společnosti hrozí a na která se chci zaměřit.

### **Riziko nesplacení pohledávek**

V poslední době se z neplacení faktur stal „národní sport“ a je naprosto běžné, že některé společnosti, které se jeví jako velmi solventní a korektní, neplatí faktury a vymáhání dlužné částky je poměrně složité. Dalším problémem je velmi dlouhá doba splatnosti faktur. U některých zákazníků je to až 90 dnů, což může naší firmě způsobit krátkodobé problémy s placením pohledávek. V tomto případě se jedná především o stavební firmy.

- Jako opatření se osvědčila spolupráce se solventními firmami, i když v dnešní době rozpoznat solventnost není jednoduché. Je vhodné mít ke všem vydaným fakturám příslušné smlouvy, popř. závazné objednávky, na základě nichž je možné tyto závazky vymáhat či postoupit firmám, které se zabývají vymáháním pohledávek.

### **Riziko spojené s krádeží ze strany zaměstnanců**

Toto riziko se stává aktuálním zejména při úklidu domácností a kancelářských prostor. Pracovníci mohou přímo něco ukrást nebo mohou být nařčeni, že něco ukradli (aniž by to byla pravda). Předměty krádeže jsou např. hotovost v domácnostech, šperky, jiné cennosti, ale i „jen“ kancelářské potřeby.

- Riziko eliminujeme správným výběrem pracovníka, v našem případě ověřujeme trestní bezúhonnost a do určité míry upravujeme i výši mzdy, volně řečeno, aby pracovník neměl potřebu krást.

### **Riziko živelné**

V našich zeměpisných podmínkách se jedná (až na výjimky) o riziko záplavy či požáru. Zde je nejlepším způsobem pojištění proti těmto událostem. Dnes jej nabízí řada pojišťoven. Držet hotovost pro případné krytí rizik je téměř nemožné a především naprosto nesmyslné. Další fakt, který bych rád zmínil je, že částka hrazená za pojistku by měla odpovídat hodnotě, kterou pro naši firmu předmět pojištění má.

- Opatřením je protipožární zabezpečení a je-li to možné, tak umístění důležitých subjektů mimo známé záplavové oblasti.

### **Riziko hmotné odpovědnosti za způsobenou škodu**

Jedná se především o poškození majetku společnosti, kde se provádí úklid. Může se jednat o neúmyslné poškození cizí věci spojený s vykonávanou prací např. poškození koberců při čištění, rozbití okna. Četnost rizika je poměrně vysoká, dopad případné ztráty na firmu je závislý na výši škody, která firmě může vzniknout.

- Opatřením je neustále školení pracovníků o práci spojené s manipulací.

### **Riziko krádeže a loupeže**

Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o. má své kancelářské a skladové prostory v areálech, které jsou monitorovány bezpečnostní agenturou. V tomto ohledu je toto riziko minimalizováno. Nelze jej však úplně vyloučit. Zapadá zde možnost odcizení peněz z pokladny, krádeže strojů a zařízení a v **neposlední řadě i krádeže automobilů**.

- Opatřením je zabezpečení prostoru alarmem a bezpečnostními zámky, zabezpečení vozidel.

### **Porucha osobních vozidel**

Firma vlastní několik osobních či užitkových automobilů je na jejich spolehlivost relativně pevně vázána. V případě, že se některý z pracovníků nedostaví na určené místo včas nebo dokonce vůbec, mohou firmě vzniknout jak dodatečné časové, tak i finanční náklady.

- Opatřením je kupovat kvalitní vozy, aby byla zaručena maximální spolehlivost vozů a tyto vozy nechat pravidelně kontrolovat servisním místem.

### **Riziko platební neschopnosti**

Vztahuje se především na úvěry, leasingy či přijaté faktury. Management firmy by měl dobře zvážit finanční situaci firmy a snažit se reálně odhadnout vývoj finanční

situace. Vyhnout by se měl v první řadě nesplacení pohledávek, které mohou značně ovlivnit finanční situaci podniku.

- Opatření je citlivé na schopnost managementu dokázat odhadnout „co si firma může dovolit“ a snažit se činit kroky proti nesplacení pohledávek, například poskytnutí slevy za placení v hotovosti.

### **Riziko poklesu poptávky po službách**

Společnost nabízí pravidelné i jednorázové úklidové služby. Při poklesu počtu pravidelných zakázek je riziko případných ztrát pro firmu nižší. Pokud totiž poklesne poptávka po takovýchto zakázkách, je možné dotyčného pracovníka, který měl zákazníka na starosti, propustit. Horší scénář nastává u jednorázových zakázek, kde je nutné mít zaměstnance stále připravené. V případě aktuálního poklesu poptávky, kdy jsou zaměstnanci bez práce, to pro firmu znamená nerentabilní náklady. Tohle riziko nelze vyloučit za žádné situace, především v současném období hospodářské krize.

- Opatřením je hledání nových zákazníků, reklama, propagace a poskytování co nejlepších služeb.

### **Riziko pro případ poruchy strojů**

Některé stroje jsou pro společnost velmi důležité. Například stroj na čištění kobereců nebo mycí automat. Porucha některého ze strojů není sice častá, ale pokud se tak stane, může to být pro společnost problém především na zakázce, kde je časová tíseň a hrozí, že nebude dodržen termín předání díla, a tím může dojít k nezaplacení částky. Mít v záloze náhradní stroj je ovšem značně neekonomické. U některých typů strojů je naštěstí možné indispozici stroje řešit pronájmem jiného stroje s podobnou či shodnou funkcí.

- Opatřením je pravidelný servis strojů určených pro úklid.

## **Riziko úrazu při práci**

Jako jedna z hrozeb pro společnost se jeví riziko spojené s bezpečností práce a ochrany zdraví při práci. To proto, že se často pracuje ve výškách, manipuluje se s chemickými látkami, s elektrickými přístroji a pracoviště je často rizikové jako například stavby atp. Je zapotřebí věnovat velkou pozornost opatřením, jak tato rizika naprosto eliminovat. Výskyt rizika je poměrně vysoký vzhledem k tomu, kolik pracovníků a brigádníků je zaměstnáno u společnosti. Riziko neblaze ovlivňuje také vysoká fluktuace pracovníků. Dopad následků rizik není po finanční stránce nijak drastický, firma by sice musela platit případné léčebné výlohy, ale proti tomu je možné se pojistit. Dá se říct, že se spíše jedná o lidské hledisko, kdy nechceme, aby se nikomu z řad pracovníků cokoliv stalo. Ne proto, aby společnost neměla problémy, ale spíše, aby dotyčný či jeho blízcí neutrpěli citovou újmu a újmu na zdraví.

- Opatřením je dokonalé proškolení v oblasti bezpečnosti práce a neustálá kontrola dodržování předpisů a postupů.

## 4.3 Měření rizik

V zásadě existují dvě metody měření rizik. Jsou jimi metody kvalitativní a metody kvantitativní. Každá z metod má své výhody i nevýhody. V následujícím textu proto obě metody charakterizují a aplikují je na zkoumanou společnost.

### 4.3.1 Kvalitativní metody měření rizik

Kvalitativní metody měření rizik se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu, např. 1 až 5 nebo určena pravděpodobností, např. 0;1 nebo slovně, např. malá, střední, velká. Úroveň je určována obvykle kvalifikovaným odhadem, jedná se tedy o kvalifikaci rizik podle jejich velikosti, zjistíme tedy která rizika nejvíce ohrožují podnik.

Stupeň rizika a jeho velikost, je stanovena po konzultaci s kolegy, kteří mají dobrý přehled o situaci ve společnosti. Pro ohodnocení četnosti a závažnosti jsem zvolil bodovou stupni 1 – 5, kdy 1 představuje nejmenší četnost a nejmenší závažnost, oproti 5 představuje největší četnost a největší závažnost.

V následující tabulce 4.2. uvádím jednotlivé stupně rizik.

Stupeň rizika	Velikost rizika	Stupeň poškození
M	Zanedbatelné	téměř minimální
S	Malé	Malý rozsah s malým vlivem
V	Střední	výrazně ovlivňující
Z	Velké	vysoké poškození
K	Katastrofické	maximální, dlouhodobé problémy

**Tab. 4.2: Charakteristika jednotlivých stupňů rizika v kvalitativní metodě.**

Zdroj: literatura [5].

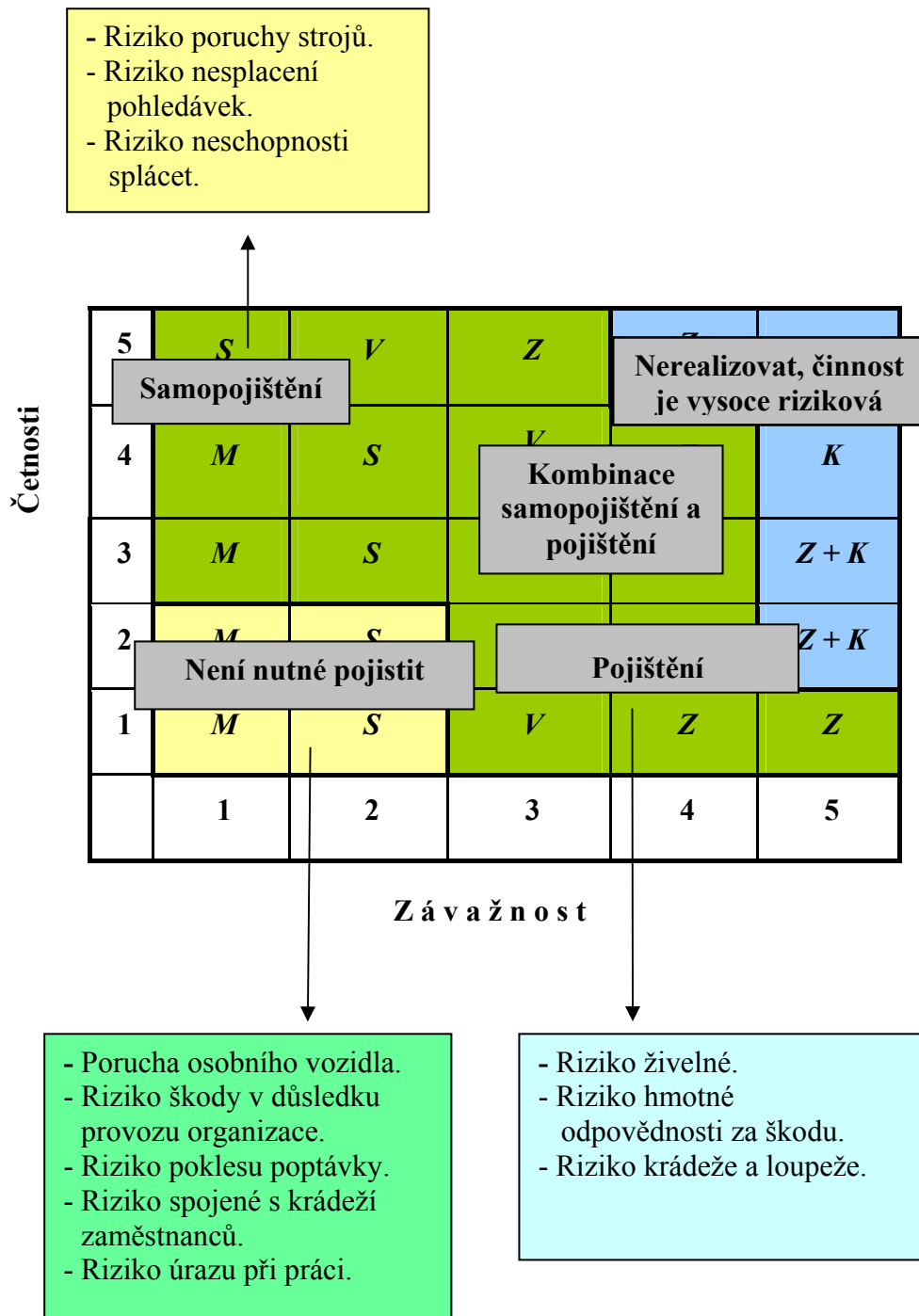
V následující tabulce 4.3. jsou uvedena identifikovaná rizika podle závažnosti a četnosti.

Riziko	Četnost	Závažnost	Stupeň
Porucha osobního vozidla	1	1	M
Nesplacení pohledávek	2	2	S
Úrazu při práci	1	1	M
Hmotná odpovědnost za škodu	2	3	V
Poruchy strojů	2	1	M
Krádeže a loupeže	1	3	V
Živelné	1	4	Z
Pokles poptávky	1	2	S
Platební neschopnosti	1	2	S
Krádež ze strany zaměstnanců	1	2	S

**Tab. 4.3: Členění rizik společnosti dle závažnosti a četnosti.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Poté, co jsem popsal rizika, která působí na společnost Úklidový servis ŠKAROUPKA budu analyzovat vztah těchto rizik k jejich pojistitelnosti (tento vztah vystihuje obrázek Obr. 4.1). To poslouží managementu společnosti ke zjednodušení procesu rozhodování o volbě opatření vůči těmto rizikům. Management bude zvažovat pojištění rizik nebo samopojištění nebo kombinaci obou způsobů, v krajním případě se rozhodnout, které činnosti je lépe nerealizovat vůbec vzhledem k vysokému riziku.



**Obr. 4.1: Vztah závažnosti a četnosti rizika k jeho pojistitelnosti.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Po provedení analýzy rizik jsem dospěl k závěru, že z identifikovaných rizik nehrozí společnosti Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o. žádná katastrofická rizika, což by znamenalo značný problém vzhledem k tomu, že tato rizika jsou nepojistitelná. Na druhou stranu samopojištěním je vhodné krýt rizika poruchy strojů, riziko neschopnosti splácet, riziko nesplacení pohledávek.

### 4.3.2 Kvantitativní metody měření rizik

Kvantitativní metody měření rizik jsou založeny na matematickém výpočtu rizika frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Vyjadřují dopad obvykle ve finančních termínech, např. tisíce Kč. Nejčastěji je riziko vyjádřeno ve formě roční předpokládané ztráty (angl. Annualized Loss Expectancy – ALE), která je vyjádřena finanční částkou. Kvantitativní metody jsou více exaktní, než kvalitativní. Jejich provedení sice vyžaduje více času a úsilí, poskytují však finanční vyjádření rizik, které je výhodnější pro jejich zvládnutí. Pro přesné zhodnocení rizik je vhodné převést slovní hodnocení na hodnocení číselné. Takový převod je definován v tabulce č. 4.4. Čím více se blíží interval k 1, tím vyšší je pravděpodobnost výskytu rizika.

Slovní vyjádření pravděpodobnosti	Koeficient pravděpodobnosti
Zcela nemožné	0
Vysoce nepravděpodobné	0,1 - 0,2
Poměrně nepravděpodobné	0,3 – 0,4
Nepravděpodobné	0,5
Pravděpodobné	0,6 – 0,7
Poměrně pravděpodobné	0,8
Vysoce pravděpodobné	0,9
Zcela jisté	1

**Tab. 4.4: Koeficienty pravděpodobnosti**

Zdroj: literatura [4].

Následně zobrazím v tabulce č.4.5. pravděpodobnost výskytu rizik ve firmě Úklidový servis Škaroupka s.r.o. a jejich možnou škodu, kterou mohou způsobit a

pravděpodobnou škodu, kterou získám násobením možné škody s pravděpodobností jejího výskytu.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Možná škoda [Kč]	Pravděpodobná škoda [Kč]
Porucha osobního vozidla	0,2	300 000	60 000
Nesplacení pohledávek	0,4	400 000	160 000
Úrazu při práci	0,3	150 000	45 000
Poruchy strojů	0,4	200 000	80 000
Krádeže a loupeže	0,2	1 000 000	400 000
Živelné	0,2	6 000 000	1 200 000
Poklesu poptávky	0,2	1 000 000	200 000
Neschopnosti splácet	0,2	800 000	160 000
Krádež ze strany zaměstnanců	0,2	100 000	20 000
Hmotné odpovědnosti	0,4	10 000 000	4 000 000

**Tab. 4.5: Pravděpodobnosti rizik a vyčíslení možných škod.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

#### 4.4 Diskuze poznatků vyplývajících z analýzy rizik

Po provedení výpočtů a odhadů pomocí kvalitativní metody a kvantitativní metody měření rizik jsem dospěl k závěru, že společnost není ohrožena žádnými riziky katastrofických důsledků, která jsou nepojistitelná. Tento fakt je určitě dobrou zprávou. Všechna rizika, která jsem identifikoval, jsou pojistitelná a splňují tak kritéria identifikovatelnosti, vyčíslitelnosti, ekonomické přijatelnosti a nahodilosti projevu rizika. Některá rizika jsou sice závažná, ale výše nákladů spojených s pojištěním by byla neefektivní. Jedná se o **riziko poklesu poptávky, riziko neschopnosti splácet a**

**riziko nesplacení pohledávek.** U dalších rizik by předpokládaná ztráta, kterou by případně způsobila, není vysoká. Proto není nezbytné je pojistit. Jedná se o **rizika poruchy osobního vozidla, riziko pro případ poruchy strojů, riziko krádeže ze strany zaměstnanců, riziko úrazu při práci.**

Do identifikovaných rizik, která by si společnost měla nechat pojistit, spadá **riziko živelné a riziko hmotné odpovědnosti za způsobenou škodu, riziko krádeže a loupeže.** Navrhuji tedy sjednat následující pojistné produkty:

- **Pojištění majetku** – které obsahuje sdružené živelní pojištění a zahrnuje rizika: požár, úder blesku, výbuch, náraz letadla nebo jeho zřícení, pád stromů, stožárů a jiných předmětů, bouřlivý vítr nebo krupobití, sesouvání půdy, zřícení skal a zemin, sesouvání nebo zřícení lavin, zemětřesení, tíha sněhu nebo námrazy, voda z vodovodních zařízení a medium vytékající z hasicích zařízení, záplava a povodeň. Dále obsahuje pojištění pro případ odcizení, zahrnující rizika: krádež vloupáním a loupežné přepadení.
- **Pojištění hmotné odpovědnosti za škodu** – v němž je zahrnuto pojištění odpovědnosti za škodu na zdraví nebo na životě, škodu na věci jejím poškozením, zničením nebo ztrátou, jinou majetkovou škodu vyplývající ze škody dle předchozích bodů, náklady na léčení v důsledku zaviněného protiprávního jednání pojištěného a náklady právní ochrany.
- **Havarijní pojištění a pojištění pro případ odcizení** - Pro případ havárie a odcizení osobního vozidla.

## 5 Vlastní výběr pojistného krytí

Po provedení identifikace a zhodnocení rizik je na řadě rozhodnutí, na kterou komerční pojišťovnu budou rizika převedena tak, aby se minimalizovaly případné finanční ztráty z rizik, která mohou způsobit finanční nestabilitu firmy. Výchozím bodem bude současné pojistné portfolio společnosti, které upravím do vhodné podoby vzhledem k výsledkům analýzy rizik.

### 5.1 Současné pojistné portfolio společnosti

V současné době má společnost Úklidový servis ŠKAROUPKA sjednaná následující pojištění u několika komerčních pojišťoven. Jedná se o následující pojištění:

- **Pojištění budov** - Předmětem pojištění je budova na adrese Bratislavská 14, Brno – sklad a administrativní prostory. Pojištění obsahuje sdružené živelné pojištění a zahrnuje rizika: požár, úder blesku, výbuch, náraz letadla nebo jeho zřícení, pád stromů, stožárů a jiných předmětů, bouřlivý vítr nebo krupobití, krupobití, sesouvání půdy, zřícení skal a zemin, sesouvání nebo zřícení lavin, zemětřesení, tíha sněhu nebo námrazy, voda z vodovodních zařízení a medium vytékající z hasicích zařízení, záplava a povodeň.
- **Pojištění souboru movitých věcí a zásob** - Dále jsou předmětem pojištění ostatní věci movité v hodnotě 500 000 Kč se spoluúčastí 10 000 Kč na riziko odcizení a sdružený živel.
- **Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla** - Nabídka zahrnuje pojištění pro případ škody na majetku a újmy na zdraví (pojistná částka je v obou případech 44 milionů Kč) spoluúčast činí 10% min. 10 000,-.
- **Havarijní pojištění osobních vozů** - Pojištění pro případ havárie nebo odcizení vozidla. Spoluúčast činí 5% min. 5 000 Kč.
- **Pojištění pro případ odcizení osobních vozů** - Zahrnuje pojištění se spoluúčastí 10 000 Kč min. 10%.

- **Pojištění hmotné odpovědnosti za škodu** - Pojištění zahrnuje škodu na zdraví nebo na životě, škodu na věci jejím poškozením, zničením nebo ztrátou, jinou majetkovou škodu vyplývající ze škody dle předchozích bodů, náklady na léčení v důsledku zaviněného protiprávního jednání pojištěného a náklady právní ochrany. Pojistná částka je 5 000 000 Kč a spoluúčast 5 000 Kč.

V následující tabulce 5.1. jsou uvedeny náklady na současné pojistné portfolio a současně je uvedeno, u které z komerčních pojišťoven je dané pojištění sjednáno.

Komerční pojišťovna	Pojistná nebezpečí	Předmět pojištění	Celková pojistná částka [Kč]	Pojistné [Kč]
Česká pojišťovna	Živelné, odcizení, vandalismus	Budova	6 000 000	8 180
Česká pojišťovna	Odcizení, živelné, vandalismus	Movité věci	500 000	7 500
Allianz	Odpovědnost	Odpovědnost za škodu	5 000 000	11 789
ČSOB	Odpovědnost	Odpovědnosti z provozu vozidla	54 000 000	49 854
ČSOB	Odpovědnost	Havarijní pojištění vozidel a pojištění vozidel pro případ krádeže	1 800 000	56 897
<b>Stávající pojistné celkem</b>				<b>134 220</b>

**Tab. 5.1: Současná pojistná ochrana**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Za hlavní problém současného pojistného portfolio společnosti Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o. považují fakt, že není pojištěna u jedné komerční pojišťovny. Hlavní nevýhodou je cena jednotlivých pojistných produktů, v případě že je kompletní pojištění sjednáno u jedné komerční pojišťovny, je možné získat lepší cenu, stejně tak i

komunikace v případě likvidace je jednodušší a především se stáváme bonitnějším klientem.

## **5.2 Návrh nového pojistného portfolia**

Identifikovaná rizika, které jsem již shrnul v kapitole 4.4, do identifikovaných rizik, která by si společnost měla nechat pojistit, spadá riziko živelné, riziko hmotné odpovědnosti za škodu a riziko krádeže a loupeže. Společnost tedy bude poptávat pojišťovací produkt, který by jí pokryl právě tato rizika a rizika jim příbuzná. Při bližším pohledu na nabídky mnoha komerčních pojišťoven lze usoudit na následující kategorie pojištění, které jsou objektem zájmu společnosti.

- Pojištění majetku movitého i nemovitého
- Pojištění hmotné odpovědnosti za způsobenou škodu
- Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla
- Pojištění pro případ odcizení vozidla a havarijní pojištění

Požádal jsem proto pověřené zástupce vybraných komerčních pojišťoven, aby k těmto druhům pojištění vypracovali nabídku a sdělili bližší podmínky pojištění.

## **5.3 Výběr komerčních pojišťoven**

Pro výběr komerčních pojišťoven, které hodlám oslovit z poptávkou pojistného krytí, jsem si stanovil jako hlavní kritérium výši předepsaného pojistného za rok 2008 v neživotním pojištění. Seznam komerčních pojišťoven podle výše předepsaného pojistného v neživotním pojištění za rok 2008 je součástí přílohy.

Z komerčních pojišťoven uvedených v seznamu jsem vybral šest komerčních pojišťoven s největším podílem na trhu. Jsou jimi konkrétně Česká pojišťovna a.s., Kooperativa pojišťovna a.s., Allianz pojišťovna a.s., ČSOB Pojišťovna a.s., ČPP pojišťovna a.s., Generali pojišťovna a.s.

**V následujícím textu je stručná charakteristika těchto šesti vybraných komerčních pojišťoven:**

### **Česká pojišťovna a.s.**

Česká pojišťovna je univerzální pojišťovnou s dlouholetou a bohatou tradicí v životním i neživotním pojištění. Od znovuzavedení konkurenčního prostředí v r. 1991 je největší pojišťovnou na českém pojistném trhu.

Česká pojišťovna poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik. Celkové předepsané pojistné podle mezinárodních účetních standardů v roce 2008 činilo 40,4 miliardy Kč. Tržní podíl na českém pojistném trhu z hlediska výše předepsaného pojistného k 31.12.2008 činil celkově 29,6 %. Pojišťovna zaměstnává více jak 5 000 zaměstnanců. [11]

### **Kooperativa pojišťovna a.s.**

Kooperativa pojišťovna je druhou největší pojišťovnou na tuzemském trhu, založena byla v roce 1991 jako první komerční pojišťovna na území bývalého Československa. Její podíl na celkovém předepsaném pojistném v ČR činil k 31. 12. 2008 22,5 %. Je univerzální pojišťovnou, která nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění jak pro občany, tak pro klienty z řad firem od drobných podnikatelů až po velké průmyslové firmy. K 31.12.2008 společnost zaměstnávala téměř 4 000 zaměstnanců. Akcionáři společnosti jsou: [10]

- WIENER STÄDTISCHE Versicherung AG Vienna Insurance Group s podílem 89,65 %,
- VLTAVA majetkoprávní a podílová spol. s r. o., Praha - podíl 2,07 %,
- Svaz českých a moravských výrobních družstev, Praha - 8,28 %.[10]

### **Allianz pojišťovna a.s.**

Allianz pojišťovna je stoprocentní dceřinou společností předního světového pojišťovacího koncernu Allianz SE. Na český trh vstoupila v roce 1993 a během svého působení v České republice se vypracovala mezi největší české pojišťovny. Svými

produkty je schopna uspokojit jak privátní, tak i firemní zákazníky. Nabízí pojištění privátního majetku a pojištění odpovědnosti za škodu, majetkové pojištění pro podnikatele a pojištění průmyslových rizik, od roku 1995 také havarijní pojištění vozidel a cestovní pojištění. V roce 1999 se Allianz stala jednou ze 12 pojišťoven, které začaly nabízet povinné ručení. Allianz pojišťovna je jediným akcionářem Allianz penzijního fondu, který byl založen v roce 1994. Je také jediným společníkem Allianz kontakt, s.r.o. Na území České republiky má Allianz pojišťovna více jak 1800 zaměstnanců. Její podíl na celkovém předepsaném pojistném v ČR činil k 31. 12. 2008 7,2 %. [9]

### **ČSOB pojišťovna a.s.**

Je členem ČSOB holdingu a za rok 2008 obsadila čtvrté místo co do výše předepsaného pojistného s tržním podílem 5,1%. ČSOB Pojišťovna je univerzální pojišťovna, která je připravena poskytnout své služby velkým korporacím, malým a středním firmám a podnikatelům i nejširší občanské veřejnosti a nabídnout jim řadu řešení v oblasti neživotního a životního pojištění i dalších finančních služeb. Široký výběr pojistných produktů ČSOB Pojišťovny a možnost jejich kombinace s dalšími finančními službami Skupiny ČSOB umožňuje klientům získat za výhodných podmínek komplexní ošetření jejich finančních potřeb. [12]

### **Generali pojišťovna a.s.**

Generali Pojišťovna a.s. je komplexním pojišťovacím ústavem, pro který pracuje bezmála 3000 zaměstnanců a spolupracovníků v celé České republice a hustotou sítě svých zastoupení je dostupná zákazníkům na celém území České republiky. Široký pojistný program, zahrnující pojištění osob, majetku, odpovědnosti, motorových vozidel i průmyslových a podnikatelských rizik nabízí prostřednictvím vlastních spolupracovníků i řady renomovaných makléřských společností. Její podíl na celkovém předepsaném pojistném v ČR činil k 31. 12. 2008 6,3 %. [13]

### **Česká podnikatelská pojišťovna a.s.**

Česká podnikatelská pojišťovna je třetím největším poskytovatelem povinného ručení na pojistném trhu v České republice. ČPP předepsala v roce 2008 pojistné v

celkové hodnotě 5 mld. Kč, což je o 5 pct více oproti minulému roku. Zisk společnosti před zdaněním dosáhl výše 210 mil. Kč. Česká podnikatelská pojišťovna je součástí jedné z největších pojišťovacích skupin Vienna Insurance Group. [14]

## 5.4 Nabídky pojištění od vybraných komerčních pojišťoven

Nabídky dotázaných pojišťoven, získané prostřednictvím jejich pověřených zástupců, značně lišily (především strukturou a návazností dílčích složek pojištění), bylo zapotřebí vytvořit společný formát, kterému jsem jednotlivé nabídky přizpůsobil a umožnil tak rámcové srovnání podle některých jejich směrodatných parametrů.

Srovnání nabídek vybraných pojišťoven z důvodu jejich značné rozličnosti proto zákonitě podléhá určitým omezením. Následná metoda komparace tedy nemůže zohlednit některá specifika nabídek. Co ovlivňuje nabídky nejvíce je fakt, že každý z obchodních zástupců pojišťoven zohlednil svůj osobní přístup k poptávaným produktům. Zástupci se v konečném důsledku lišili nejvíce v nabízených slevách na celková pojistná portfolia. Slevy se pohybovaly v řádu desítek procent a mnohdy byly i vzdáleně odlišné, například 20% u jedné pojišťovny versus 40% u jiné. To může způsobit markantní rozdíly v porovnávaných koncových cenách pojistných portfolií.

Upřesnění některých pojmů uváděných ve zkrácených specifikacích nabídek v následujících kapitolách.

- Místo pojištění 1 – Jde o pojištění budovy společnosti v Brně.
- Místo pojištění 2 – Je jím myšlena budova společnosti v Ostravě.
- Místo pojištění 3 – Budova společnosti v Praze.
- POV – Pojištění odpovědnosti z provozu vozidel.
- HAV – Havarijní pojištění vozidel.
- ODC – Odcizení vozidel

### 5.4.1 Generali pojišťovna a.s.

Nabídka Generali pojišťovny a.s. se dá blíže charakterizovat následně:

- **Pojištění majetku** – které obsahuje sdružené živelní pojištění a zahrnuje rizika: požár, úder blesku, výbuch, náraz letadla nebo jeho zřícení, pád stromů, stožárů a jiných předmětů, bouřlivý vítr nebo krupobití, sesouvání půdy, zřícení skal a zemin, sesouvání nebo zřícení lavin, zemětřesení, tíha sněhu nebo námrazy, voda z vodovodních zařízení a medium vytékající z hasicích zařízení, záplava a povodeň. Dále obsahuje pojištění pro případ odcizení, zahrnující rizika: krádež vloupáním a loupežné přepadení. Pojistná částka činí 6 000 000,- Kč. U movitých věcí je spoluúčast 5%, minimálně však 10 000 Kč, u nemovitosti pak také 5%, minimálně však 10 000 Kč.
- **Pojištění hmotné odpovědnosti za škodu** – v němž je zahrnuto pojištění odpovědnosti za škodu na zdraví nebo na životě, škodu na věci jejím poškozením, zničením nebo ztrátou, jinou majetkovou škodu vyplývající ze škody dle předchozích bodů, náklady na léčení v důsledku zaviněného protiprávního jednání pojištěného a náklady právní ochrany. Pojistná částka je 20 000 000 Kč a spoluúčast 10 000 Kč.
- **Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla** – kde najdeme pojištění pro případ škody na majetku a újmy na zdraví, v obou případech je maximální pojistná částka 64 mil Kč. Spoluúčast je zde 5%, minimálně však 5 000 Kč.
- **Havarijní pojištění a pojištění pro případ odcizení** - Pro případ havárie osobního vozidla je sjednáno toto pojištění. Spoluúčast také 5% a minimálně však 5 000 Kč. Pojistným územím je Česká republika.

Pojistná nebezpečí	Předmět pojištění	Pojistná částka (celkem) [Kč]	Roční pojistné [Kč]
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 1</b>			
FLEXA	Movité a nemovité věci	6 000 000	2 700
Voda z potrubí	Movité a nemovité věci	6 000 000	1620
Přírodní nebezpečí	Movité a nemovité věci	6 000 000	1620
Odcizení	Movité věci	750 000	2 700
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 2</b>			
FLEXA	Movité věci	300 000	756
Voda z potrubí	Movité věci	300 000	90
Odcizení	Movité věci	300 000	540
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 3</b>			
FLEXA	Movité věci	300 000	756
Voda z potrubí	Movité věci	300 000	90
Odcizení	Movité věci	300 000	1620
<b>POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI ZA ŠKODU</b>			
-	Odpovědnost za škodu	20 000 000	17 234
<b>Celkem</b>			<b>29 726</b>
<b>POJIŠTĚNÍ VOZIDEL</b>			
POV	Vozový park	64 000 000	39 604
HAV+ODC	Vozový park	1 250 000	36 699
<b>Celkem za pojištění vozidel</b>			<b>76 303</b>
<b>CELKEM ZA VŠECHNA POJIŠTĚNÍ</b>			<b>106 029</b>

**Tab. 5.2: Zkrácená nabídka pojištění: Generali pojišťovna a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

## 5.4.2 ČSOB pojišťovna a.s., člen holdingu ČSOB

ČSOB pojišťovna a.s. určuje své pojistné podmínky následovně:

- **Pojištění majetku** – Je jím sdružené živelní pojištění a zahrnuje rizika: požár, úder blesku, výbuch, náraz letadla nebo jeho zřícení, pád stromů, stožárů a jiných předmětů, bouřlivý vítr nebo krupobití, sesouvání půdy, zřícení skal a zemin, sesouvání nebo zřícení lavin, zemětřesení, tíha sněhu nebo námrazy, voda z vodovodních zařízení a medium vytékající z hasicích zařízení, záplava a povodeň. Dále obsahuje pojištění pro případ odcizení, zahrnující rizika: krádež vloupáním a loupežné přepadení. Pojistná částka činí 6 000 000 Kč u budovy a spoluúčast . U movitých věcí je spoluúčast 5%, minimálně však 10 000 Kč, u nemovitosti také 5%, minimálně však 10 000 Kč.
- **Pojištění hmotné odpovědnosti za škodu** – Zahrnuto je v něm pojištění odpovědnosti za škodu na zdraví nebo na životě, škodu na věci jejím poškozením, zničením nebo ztrátou, jinou majetkovou škodu vyplývající ze škody dle předchozích bodů, náklady na léčení v důsledku zaviněného protiprávního jednání pojištěného a náklady právní ochrany. Pojistná částka je 20 000 000 Kč a spoluúčast 25 000 Kč.
- **Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla** - Zahrnuje pojištění pro případ škody na majetku a újmy na zdraví, v obou případech maximální pojistná částka činí 54 000 000,- Kč. Spoluúčast je 5% minimálně však 5 000 Kč.
- **Havarijní pojištění a pojištění pro případ odcizení** - Pro případ havárie nebo odcizení vozidla je sjednáno toto pojištění. Spoluúčast je 5% minimálně však 5 000 Kč. Pojistným územím je Česká republika.

Pojistná nebezpečí	Předmět pojištění	Pojistná částka [Kč]	Roční pojistné [Kč]
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 1</b>			
FLEXA	Movité a nemovité věci	6 000 000	2 405
Voda z potrubí	Movité a nemovité věci	1 850 000 max.	936
Přírodní nebezpečí	Movité a nemovité věci	6 000 000	1 990
Odcizení	Movité věci	750 000	2 876
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 2</b>			
FLEXA	Movité věci	300 000	235
Voda z potrubí	Movité věci	300 000	100
Odcizení	Movité věci	300 000	2205
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 3</b>			
FLEXA	Movité věci	300 000	235
Voda z potrubí	Movité věci	300 000	100
Odcizení	Movité věci	300 000	2205
<b>POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI ZA ŠKODU</b>			
-	Odpovědnost za škodu	20 000 000	14 840
<b>Celkem za výše uvedené</b>			<b>28 127</b>
<b>POJIŠTĚNÍ VOZIDEL</b>			
POV	Vozový park	54 000 000	43 944
HAV+ODC	Vozový park	1 250 000	41 742
<b>Celkem za pojištění vozidel</b>			<b>85 686</b>
<b>CELKEM ZA VŠECHNA POJIŠTĚNÍ</b>			<b>113 813</b>

**Tab. 5.3: Zkrácená nabídka pojištění: ČSOB pojišťovna a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

### 5.4.3 Česká podnikatelská pojišťovna a.s.

Česká podnikatelská pojišťovna a.s. charakterizuje své pojistné produkty tímto způsobem (s ohledem na cenovou nabídku):

- **Pojištění majetku** – Zde nalezneme sdružené živelní pojištění a zahrnuje rizika: požár, úder blesku, výbuch, náraz letadla nebo jeho zřícení, pád stromů, stožárů a jiných předmětů, bouřlivý vítr nebo krupobití, sesouvání půdy, zřícení skal a zemin, sesouvání nebo zřícení lavin, zemětřesení, tíha sněhu nebo námrazy, voda z vodovodních zařízení a medium vytékající z hasicích zařízení, záplava a povodeň. Dále obsahuje pojištění pro případ odcizení, zahrnující rizika: krádež vloupáním a loupežné přepadení. U nemovitosti činí pojistná částka 6 000 000,- Kč. U movitých věcí je spoluúčast 5%, minimálně však 10 000 Kč, u nemovitosti pak také 5%, minimálně však 10 000 Kč.
- **Pojištění hmotné odpovědnosti za škodu** – Jde o pojištění odpovědnosti za škodu na zdraví nebo na životě, škodu na věci jejím poškozením, zničením nebo ztrátou, jinou majetkovou škodu vyplývající ze škody dle předchozích bodů, náklady na léčení v důsledku zaviněného protiprávního jednání pojištěného a náklady právní ochrany. Pojistná částka je 20 000 000 Kč a spoluúčast 10 000 Kč.
- **Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla** - Zahrnuje pojištění pro případ škody na majetku a újmy na zdraví. Maximální pojistná částka v obou případech činí 40 000 000,- Kč. Spoluúčast je zde 5%, minimálně 5 000 Kč.
- **Havarijní pojištění a pojištění pro případ odcizení** - Pro případ havárie nebo odcizení vozidla je sjednáno toto pojištění. Spoluúčast je 5% minimálně však 5 000,- Kč. Pojistným územím je Česká republika.

Pojistná nebezpečí	Předmět pojištění	Pojistná částka [Kč]	Roční pojistné [Kč]
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 1</b>			
FLEXA	Movité a nemovité věci	6 000 000	4 103
Voda z potrubí	Movité a nemovité věci	3000 000 max.	1 859
Přírodní nebezpečí	Movité a nemovité věci	3 000 000 max.	3 372
Odcizení	Movité věci	750 000	7 125
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 2</b>			
FLEXA	Movité věci	300 000	438
Voda z potrubí	Movité věci	300 000	194
Odcizení	Movité věci	300 000	2 875
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 3</b>			
FLEXA	Movité věci	300 000	438
Voda z potrubí	Movité věci	300 000	194
Odcizení	Movité věci	300 000	2 875
<b>POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI ZA ŠKODU</b>			
-	Odpovědnost za škodu	20 000 0000	15 800
<b>Celkem za výše uvedené</b>			<b>39 273</b>
<b>POJIŠTĚNÍ VOZIDEL</b>			
POV	Vozový park	40 000 000	33 642
HAV+ODC	Vozový park	1 250 000	47 820
<b>Celkem za pojištění vozidel</b>			<b>81 462</b>
<b>CELKEM ZA VŠECHNA POJIŠTĚNÍ</b>			<b>120 735</b>

**Tab. 5.4: Zkrácená nabídka pojištění: Česká podnikatelská pojišťovna a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

#### 5.4.4 Allianz pojišťovna a.s.

Allianz pojišťovna a.s. vymezuje blíže svou nabídku následovně:

- **Pojištění majetku** - Obsahuje sdružené živelní pojištění a zahrnuje rizika: požár, úder blesku, výbuch, náraz letadla nebo jeho zřícení, pád stromů, stožárů a jiných předmětů, bouřlivý vítr nebo krupobití, sesouvání půdy, zřícení skal a zemin, sesouvání nebo zřícení lavin, zemětřesení, tíha sněhu nebo námrazy, voda z vodovodních zařízení a medium vytékající z hasicích zařízení, záplava a povodeň. Dále obsahuje pojištění pro případ odcizení, zahrnující rizika: krádež vloupáním a loupežné přepadení. U nemovitosti činí pojistná částka 6 000 000,- Kč. U movitých věcí je spoluúčast 5%, minimálně však 10 000 Kč, u nemovitosti pak 5%, minimálně však 25 000 Kč.
- **Pojištění hmotné odpovědnosti za škodu** – Zahrnuto je v něm pojištění odpovědnosti za škodu na zdraví nebo na životě, škodu na věci jejím poškozením, zničením nebo ztrátou, jinou majetkovou škodu vyplývající ze škody dle předchozích bodů, náklady na léčení v důsledku zaviněného protiprávního jednání pojištěného a náklady právní ochrany. Pojistná částka je 20 000 000 Kč a spoluúčast 10 000 Kč.
- **Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla** - Zahrnuje pojištění pro případ škody na majetku a újmy na zdraví pojistná v obou případech je 44 000 000 Kč. Spoluúčast je zde 10% minimálně však 10 000,- Kč.
- **Havarijní pojištění a pojištění pro případ odcizení** - Pro případ havárie nebo odcizení vozidla je sjednáno toto pojištění. Spoluúčast také 10% minimálně však 10 000 Kč. Pojistným územím je Česká republika.

Pojistná nebezpečí	Předmět pojištění	Pojistná částka [Kč]	Roční pojistné [Kč]
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 1</b>			
FLEXA	Movité a nemovité věci	6 000 000	3 892
Voda z potrubí	Movité a nemovité věci	6 000 000	1 976
Přírodní nebezpečí	Movité a nemovité věci	6 000 000	1 976
Odcizení	Movité věci	750 000	3 900
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 2</b>			
FLEXA	Movité věci	300 000	635
Voda z potrubí	Movité věci	300 000	85
Odcizení	Movité věci	300 000	1905
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 3</b>			
FLEXA	Movité věci	300 000	635
Voda z potrubí	Movité věci	300 000	85
Odcizení	Movité věci	300 000	1905
<b>POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI ZA ŠKODU</b>			
-	Odpovědnost za škodu	20 000 000	10 875
<b>Celkem za výše uvedené</b>			<b>27 869</b>
<b>POJIŠTĚNÍ VOZIDEL</b>			
POV	Vozový park	44 000 000	41 856
HAV+ODC	Vozový park	1 250 000	58 630
<b>Celkem za pojištění vozidel</b>			<b>100 486</b>
<b>CELKEM ZA VŠECHNA POJIŠTĚNÍ</b>			<b>128 355</b>

**Tab. 5.5: Zkrácená nabídka pojištění: Allianz pojišťovna a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

#### 5.4.5 Česká pojišťovna a.s.

Bližší specifikace pojistných produktů České pojišťovny a.s. je uvedena níže v bodech:

- **Pojištění majetku** - Pojištění majetku je koncipováno jako sdružené živelní pojištění a zahrnuje rizika: požár, úder blesku, výbuch, náraz letadla nebo jeho zřícení, pád stromů, stožárů a jiných předmětů, bouřlivý vítr nebo krupobití, sesouvání půdy, zřícení skal a zemin, sesouvání nebo zřícení lavin, zemětřesení, tíha sněhu nebo námrazy, voda z vodovodních zařízení a medium vytékající z hasicích zařízení, záplava a povodeň. Dále obsahuje pojištění pro případ odcizení, zahrnující rizika: krádež vloupáním a loupežné přepadení. Pojistné činí u nemovitosti 6 000 000,- Kč. U movitých věcí je spoluúčast 5% min. však 10 000 Kč, u nemovitosti pak 5 % min. však 10 000 Kč.
- **Pojištění hmotné odpovědnosti za škodu** - Pojištění zahrnuje škodu na zdraví nebo na životě, škodu na věci jejím poškozením, zničením nebo ztrátou, jinou majetkovou škodu vyplývající ze škody dle předchozích bodů, náklady na léčení v důsledku zaviněného protiprávního jednání pojištěného a náklady právní ochrany. Zde je pojistná částka 20 000 000 Kč a spoluúčast 10 000 Kč.
- **Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla** - Nabídka zahrnuje pojištění pro případ škody na majetku a újmy na zdraví, v obou případech maximální pojistná částka činí 100 mil. Kč. Spoluúčast je zde 5%, minimálně 5 000 Kč.
- **Havarijní pojištění a pojištění pro případ odcizení** - Nabídka zahrnuje pojištění pro případ havárie nebo odcizení vozidla. Spoluúčast činí 5% minimálně 5 000 Kč.

Pojistná nebezpečí	Předmět pojištění	Pojistná částka [Kč]	Roční pojistné [Kč]
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 1</b>			
FLEXA	Movité a nemovité věci	6 000 000	3 520
Voda z potrubí	Movité a nemovité věci	1 000 000	911
Přírodní nebezpečí	Movité a nemovité věci	1 000 000	911
Odcizení	Movité věci	750 000	3 939
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 2</b>			
FLEXA	Movité věci	300 000	478
Voda z potrubí	Movité věci	300 000	110
Odcizení	Movité věci	300 000	2 987
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 3</b>			
FLEXA	Movité věci	300 000	478
Voda z potrubí	Movité věci	300 000	110
Odcizení	Movité věci	300 000	2 987
<b>POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI ZA ŠKODU</b>			
-	Odpovědnost za škodu	20 000 000	13 860
<b>Celkem za výše uvedené</b>			<b>30 282</b>
<b>POJIŠTĚNÍ VOZIDEL</b>			
POV	Vozový park	100 000 000	47 221
HAV+ODC	Vozový park	1 250 000	52 307
<b>Celkem za pojištění vozidel</b>			<b>99 528</b>
<b>CELKEM ZA VŠECHNA POJIŠTĚNÍ</b>			<b>129 810</b>

**Tab. 5.6: Zkrácená nabídka pojištění: Česká pojišťovna a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

#### 5.4.6 Kooperativa pojišťovna a.s.

Popis pojistných produktů Kooperativy pojišťovny a.s. uvádím v bodech:

- **Pojištění majetku** - Pojištěním majetku se rozumí tzv. sdružené živelní pojištění a zahrnuje rizika: požár, úder blesku, výbuch, náraz letadla nebo jeho zřícení, pád stromů, stožárů a jiných předmětů, bouřlivý vítr nebo krupobití, sesouvání půdy, zřícení skal a zemin, sesouvání nebo zřícení lavin, zemětřesení, tíha sněhu nebo námrazy, voda z vodovodních zařízení a medium vytékající z hasicích zařízení, záplava a povodeň. Dále obsahuje pojištění pro případ odcizení, zahrnující rizika: krádež vloupáním a loupežné přepadení. Pojistná částka u nemovitosti činí 6 000 000,- Kč. Vztahuje se na zásoby (spoluúčast 5%, minimálně však 10 000 Kč), vybavení, peníze, cennosti a jiné hodnotné věci ve firmě (spoluúčast 5%, minimálně však 10 000 Kč).
- **Pojištění hmotné odpovědnosti za škodu** - Pojištění zahrnuje škodu na zdraví nebo na životě, škodu na věci jejím poškozením, zničením nebo ztrátou, jinou majetkovou škodu vyplývající ze škody dle předchozích bodů, náklady na léčení v důsledku zaviněného protiprávního jednání pojištěného a náklady právní ochrany. Na celkovou částku 20 000 000,- Kč. Spoluúčastí je částka 10 000 Kč.
- **Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla** - Nabídka zahrnuje pojištění pro případ škody na majetku (pojistná částka 70 milionů Kč) a újmy na zdraví (pojistná částka 70 milionů Kč). Spoluúčast je zde 5% min. 5 000 Kč.
- **Havarijní pojištění a pojištění pro případ odcizení** - Nabídka zahrnuje pojištění pro případ havárie nebo odcizení vozidla. Spoluúčast je zde 5% minimálně však 5 000 Kč.

Pojistná nebezpečí	Předmět pojištění	Pojistná částka [Kč]	Roční pojistné [Kč]
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 1</b>			
FLEXA	Movité a nemovité věci	6 000 000	4 620
Voda z potrubí	Movité a nemovité věci	3 000 000	2 127
Přírodní nebezpečí	Movité a nemovité věci	3 000 000	4 027
Odcizení	Movité věci	750 000	4 439
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 2</b>			
FLEXA	Movité věci	300 000	538
Voda z potrubí	Movité věci	300 000	194
Odcizení	Movité věci	300 000	3 190
<b>MÍSTO POJIŠTĚNÍ 3</b>			
FLEXA	Movité věci	300 000	538
Voda z potrubí	Movité věci	300 000	200
Odcizení	Movité věci	300 000	3 190
<b>POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI ZA ŠKODU</b>			
-	Odpovědnost za škodu	20 000 000	11 790
<b>Celkem za výše uvedené</b>			<b>34 853</b>
<b>POJIŠTĚNÍ VOZIDEL</b>			
POV	Vozový park	70 000 000	43 508
HAV+ODC	Vozový park	1 250 000	77 247
<b>Celkem za pojištění vozidel</b>			<b>120 755</b>
<b>CELKEM ZA VŠECHNA POJIŠTĚNÍ</b>			<b>155 608</b>

**Tab. 5.7: Zkrácená nabídka pojištění Kooperativa pojišťovna a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

## 5.5 Zhodnocení nabídek vybraných komerčních pojišťoven

Při výběru vhodného partnera v oblasti pojištění sice hraje významnou roli cena za nabízené pojištění, ta však není zdaleka jediným kritériem výběru. Můžeme si určit hned několik dalších kritérií, které pro nás budou mít větší či menší význam. V této kapitole se zabývám stanovením těchto kritérií a hodnocením komerčních pojišťoven vzhledem k nim.

### 5.5.1 Stanovení hodnotících kritérií

Na první pohled se může zdát, že jediným důležitým kritériem při výběru pojistného produktu je jeho cena. Není však kritériem jediným. Abych byl schopen vybrat pojišťovny také s ohledem na další kritéria, stanovím si zde ta, která pro můj výběr mají menší či větší význam. Na základě těchto kritérií budu v dalších částech práce provádět rozhodování.

- 1) **Rychlost likvidace pojistné události** – Rychlé vyřízení škodné události je velkým přínosem pro pojištěného a znamená kvalitní služby pojišťovny. V případě, že je vše vyřízeno v dostatečně krátké době a peníze na účtu pojištěného se objeví hned posléze, získává pojištěný dobré zkušenosti a jen nerad pojišťovnu v budoucnu mění.
- 2) **Celková výše pojistného** - cena za poskytovanou pojišťovací službu. Je možné též říci, že se jedná o cenu pojištění, tedy cenu dohodnutou v pojistné smlouvě nebo stanovenou právním předpisem, kterou je potřebné zaplatit na určené nebo dohodnuté pojistné období, aby bylo pojištění v platnosti. Zde přebírám cenové nabídky – celkové ceny pojištění – uvedené v předchozích kapitolách.
- 3) **Dosavadní zkušenost s komerční pojišťovnou** – jedná se o subjektivní zkušenosti z danými komerčními pojišťovnami. Může se jednat o zkušenosti vlastní nebo obchodních partnerů.
- 4) **Dostupnost služeb** – Pojišťovny se silným mezinárodním zázemím a jménem jsou klientům tzv. „blíže“. Mají více poboček, více pověřených zástupců, často i lépe proškolených k pojišťovací činnosti. Samozřejmostí

jsou zelené linky, call centra a mnohé další služby, které umožní rychlejší průběh zřizování pojištění, jeho změnu nebo likvidaci pojistné události.

- 5) **Vzdělání a kvalifikace zaměstnanců** – toto kritérium je subjektivní, neboť každý z nás může mít špatný den, či se mu nemusí něco zcela dobře podařit. Hodnocena byla odbornost vyjadřování odpovědných zaměstnanců komerčních pojišťoven.
- 6) **Výše předepsaného pojistného** – toto kritérium jsem vybral, protože jsem přesvědčen, že podíl pojišťovny na trhu částečně vypovídá o její schopnosti plnit své služby kvalitně a nabídnout konkurenceschopnou cenu. Vycházím z podílu pojišťoven na českém pojistném trhu v neživotním pojištění za rok 2008. Tabulka, z níž čerpám údaje, se nachází v příloze této práce.
- 7) **Spoluúčast** – je podíl na úhradě vzniklé škody z pojistné události částkou sjednanou v pojistné smlouvě. Při hodnocení kritéria spoluúčasti je expertně stanovené vyhovující procento pro pojištěného.
- 8) **Kompletnost nabídky pojistných produktů** – vyjadřuje, zda nám pojišťovna poskytne nabídku na všechna námi zvolená rizika.
- 9) **Finanční síla komerční pojišťovny** – jedná se o výši základního kapitálu komerční pojišťovny. Výše základního kapitálu byla zjištěna z výročních zpráv vybraných komerčních pojišťoven.
- 10) **Poskytnutá sleva** – do určité míry vypovídá o tom, jak si pojišťovna váží nás jako klientů.

Pro stanovení velikosti jednotlivých vah, jsem zvolil princip metody párového srovnávání, který spočívá v tom, že každý vybraný expert porovnává každé kritérium s každým (srovnávání po dvojicích) v tabulce, v řádcích i sloupcích jsou kritéria ve stejném pořadí. Je-li kritérium v řádku důležitější než ve sloupci, zapíšeme 1, v opačném případě 0. Pokud pokládáme kritéria za stejně důležitá, přiřadíme každému kritériu půl bodu. Součtem hodnot v r-tém řádku e-té tabulky dostaneme číslo  $u_{er}$ , které udává, kolikrát je pro experta dané kritérium důležitější než ostatní kritéria.

Výsledná váha důležitosti r-tého kritéria:

$$p_r = \frac{\sum_{e=1}^q u_{er}}{\sum_{r=1}^s \sum_{e=1}^q u_{er}}$$

pro  $e = 1, 2, \dots, q$ ;  $r = 1, 2, \dots, s$ ;

$q$  ... počet expertů,  $s$  ... počet kritérií

Součet vah = 1.

Kritérium	<i>I</i>	Pořadí	<i>B<sub>i</sub></i>	$V_i = b_i / \sum b_i$
Pojistné	1	1	35	0,35
Likvidace	2	2-3	15	0,15
Kompletnost	3	2-3	15	0,15
Finanční síla	4	4	10	0,1
Výše slevy	5	5-8	5	0,05
Předepsané pojistné	6	5-8	5	0,05
Vzdělání a kvalifikace zam.	7	5-8	5	0,05
Spoluúčast	8	5-8	5	0,05
Dosavadní zkušenost	9	9	3	0,03
Dostupnost služeb	10	10	2	0,02
Součet			100	1

**Tab. 5.8:** Tabulka dat vypočtených pomocí metody párového srovnání.

Zdroj: Vlastní zpracování.

## 5.5.2 Srovnávání pomocí metody fuzzy logiky

„Byla vytvořena teorie fuzzy množin a fuzzy logiky L. Zadahem, kdy se určuje „jak moc“ prvek do množiny patří nebo ne. Fuzzy logika tedy měří jistotu nebo nejistotu příslušnosti prvků k množině. Fuzzy logika má tři základní kroky postupu. Fuzzifikaci, fuzzy inferenci a defuzzifikaci.“<sup>7</sup> V případě komerčních pojišťoven budou tedy prvky reprezentovány jednotlivými kritérii a jejich členství (úplné, částečné atp.) bude vyjádřeno mírou splnění těchto kritérií. Bude-li mít například pojišťovna velmi vysoký podíl na trhu, bude členství tohoto prvku v množině vyjádřeno číslem znamenajícím vysoký stupeň příslušnosti (např. 9 bodů z 10). Pro určení míry vlivu každého z kritérií na výpočet pomocí fuzzy logiky bude ještě zapotřebí **určit váhu** každého z nich v celkovém hodnocení každé pojišťovny. **Váhy jednotlivých kritérií** (uvedených výše) jsem zvolil následovně (Tab. 5.9):

Poř.č.	Zkrácený název kritéria	Váha v hodnocení [%]
1	Likvidace	15
2	Pojistné	35
3	Dosavadní zkušenost	3
4	Dostupnost služeb	2
5	Vzdělání a kvalifikace zaměstnanců	5
6	Předepsané pojistné	5
7	Spoluúčast	5
8	Kompletnost	15
9	Finanční síla	10
10	Výše slevy	5
Celkem		100

**Tab. 5.9: Váhy kritérií pro metodu fuzzy logiky.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

---

<sup>7</sup> DOSTÁL, Petr. *Pokročilé metody analýz a modelování..* 2006. Brno: Akademické nakladatelství Cerm. ISBN 80-214-3324-8.

K váhovému rozdělení jsem dospěl pomocí metody párového srovnávání.

Dalším krokem je navrhnout **vstupní stavovou matici a transformační matici**. V té jsou pro určená kritéria stanovena reálná rozmezí, podle informací poskytnutých pojišťovny. Některá kritéria jsou hodnocena subjektivně, a tak jsou výsledky tohoto modelu ovlivněny jak mým názorem. K subjektivním kritériím, jako je například rychlost likvidace pojistných událostí, je pak vytvořena speciální stupnice směrem od kladného k zápornému hodnocení. Přesné vyhodnocení se provádí pomocí stavových matic (ANO/NE) a (1/0), které byly provedeny v programu MS Excel, a zde je neuvádím.

Kritérium	1	2	3	4	5
Finanční síla	Vynikající	Velmi dobré	Dobré	X	X
Likvidace	Rychlá	Poměrně rychlá	Dostačující	Pomalá	Nedostatečná
Dostupnost	Výborná	Dobrá	Špatná	X	X
Spoluúčast	Vyšší než vyhovující	Vyhovující	Nižší než vyhovující	X	X
Dosavadní zkušenost	Výborná	Dobrá	Špatná	X	X
Sleva	Nad 40%	40-30%	30-20%	20-10%	Pod 10%
Výše pojistného	100-110 tis.	110-120 tis.	120-130 tis.	130-140 tis.	Nad 140 tis.
Kompletnost nabídky produktů	Výborná	Dobrá	Špatná	X	X
Předepsané pojistné v ml. Kč	Více jak 20	20-15	15-10	10-5	Méně jak 5
Vzdělání a kvalifikace zam.	Vynikající	Velmi dobré	Dobré	Dostačující	Nedostačující

**Tab. 5.10: Vstupní stavová matice.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Kritérium	1	2	3	4	5
Finanční síla	10	5	2	X	X
Likvidace	15	10	5	0	X
Dostupnost	2	1	0	X	X
Spoluúčast	5	3	1	X	X
Dosavadní zkušenost	3	1	0	X	X
Sleva	5	4	3	2	1
Výše pojistného	35	25	15	10	5
Kompletnost nabídky produktů	15	7	0	X	X
Předepsané pojistné	5	4	3	2	1
Vzdělání a kvalifikace zam.	5	3	1	X	X

**Tab. 5.11: Vstupní transformační matice.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Transformační matice vybraných komerčních pojišťoven pro přehlednost uvádím v příloze.

Následně navrhnu **výstupní matici**, v níž určím bodové hodnocení výsledků a reakce na ně. Pro potřeby společnosti jsem zvolil takové rozložení, které docela dobře vystihuje možné reakce na výsledky hodnocení v reálném podnikatelském prostředí. Jsou jimi následující (Tab. 5.12):

Bodové hodnocení	Reakce
0-55	Vypustit z dalších úvah
55-65	Vyhledávat informace
65-75	Sledovat
75-80	Zvážit nabídku
80 -100	Uzavřít smlouvu

**Tab. 5.12: Výstupní matice.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

### 5.5.3 Výsledky získané využitím fuzzy logiky

Po vložení potřebných dat do navrženého systému fuzzy logiky, kdy na jejich základě je stanoveno následující bodové ohodnocení komerčních pojišťoven s korespondujícími doporučeními k reakci (Tab. 5.13).

Pojišťovna	Bodové hodnocení	Doporučená reakce
Allianz	57	Vyhledávat informace
Kooperativa	65	Vyhledávat informace
ČPP	68	Sledovat
Česká pojišťovna	76	Zvážit nabídku
ČSOB	79	Zvážit nabídku
<b>Generali</b>	<b>84</b>	<b>Uzavřít smlouvu</b>

**Tab. 5.13: Seřazení pojišťoven sestupně dle bodů dosažených hodnocením.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulkového vyjádření vyplývá pořadí komerčních pojišťoven dle jejich bodového ohodnocení:

1. **Generali pojišťovna, a.s.** s výsledkem 84 bodů ze 100 možných,
2. **ČSOB pojišťovna, a.s.** s výsledkem 79 bodů ze 100 možných,
3. **Česká pojišťovna, a.s.** s výsledkem 76 bodů ze 100 možných,
4. **Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.** s výsledkem 68 bodů ze 100 možných,
5. **Kooperativa, pojišťovna, a.s.** s výsledkem 65 bodů ze 100 možných,
6. **Allianz pojišťovna, a.s.** s výsledkem 57 bodů ze 100 možných.

**Nejlépe se umístila společnost Generali pojišťovna a.s.**, která získala oproti druhé ČSOB pojišťovně o 5 bodů respektive o 5 % vyšší hodnocení. Komerční pojišťovny na druhém a třetím místě, což je Česká pojišťovna a Česká podnikatelská pojišťovna dosáhly podobného hodnocení a sice 76 a 68 bodů. Na posledních dvou místech se umístily pojišťovny Kooperativa s počtem 65 bodů a Allianz, která má na vítěze ztrátu již 27 bodů. Nutno však podotknout, že se žádná z pojišťoven neumístila v nejhorší kategorii, tedy pod 55 bodů.

## 6 Návrhy řešení a doporučení

Pojistnou ochranu v současné době zajišťují tři komerční pojišťovny, a to konkrétně Česká pojišťovna a.s., ČSOB pojišťovna a.s., Allianz pojišťovna a.s. U České pojišťovny je sjednáno pojištění budov a movitého majetku, pojištění odpovědnosti za škodu je sjednáno u pojišťovny Allianz a pojištění odpovědnosti z provozu vozidla, havarijní pojištění a pojištění pro případ odcizení vozidel, je sjednáno u ČSOB pojišťovny. Za hlavní problém současného pojistného portfolia společnosti Úklidový servis ŠKAROUPKA považují fakt, že společnost není pojištěna u jedné komerční pojišťovny.

Považují za rozumné, aby vybraná komerční pojišťovna spravovala pojistné portfolio jako celek. Nebylo by efektivní žádat pojistné produkty jednotlivě u různých komerčních pojišťoven. Toto jednání by přineslo mnoho nevýhod, například složitost (jednání ve více pojišťovnách), prodražení (snížení slev v rámci kompletního pojistného portfolia), neshodnost pojistných produktů (v některých částech se mohou zbytečně krýt, i když se v zásadních věcech shodují.) Při pojistné události v případě zastřešení portfolia pod jedním pojišťovacím ústavem se předpokládá vzhledem ke komplexním informacím rychlé řízení a likvidace.

Na základě výše předepsaného pojistného v neživotním pojištění na českém trhu za rok 2008 jsem do užšího výběru vybral šest komerčních pojišťoven, a to Českou pojišťovnu, Kooperativu, Allianz, Generali, ČSOB Pojišťovnu a Českou podnikatelskou pojišťovnu. Od všech vyjmenovaných pojišťoven jsem obdržel nabídku pojištění pro společnost Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o.

Tyto komerční pojišťovny podstoupily multikriteriální analýzu. Kritéria a jejich váhová ohodnocení byla zvolena po konzultaci s kolegy ze společnosti Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o. Pomocí programu MS Excel jsem vytvořil matice, které umožnily výběr pomocí fuzzy logiky.

Na základě analýzy nabídek vybraných komerčních pojišťoven **doporučuji společnosti Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o. sjednat komplexní pojistné portfolio kryjící požadovaná rizika u společnosti Generali pojišťovna a.s.** Tato

komerční pojišťovna nabídla nejnižší cenovou nabídku portfolia mnou požadovaného pojistného krytí. Přestože například Česká pojišťovna nebo Kooperativa jsou objemem předepsaného pojistného krytí silnější společnosti a vytváří si také lepší image, Generali vyhověla požadovaným kritériím v celkovém výsledku nejlépe.

Společnost ušetří oproti současnému pojistnému portfoliu přes 28 tis. Kč, což je úspora v nákladech společnosti, i když nikterak výrazná, ale společnost bude lépe chráněna proti identifikovaným rizikům než doposud a především sjednocení pojištění bude mít přínos pro firmu, především v případě likvidace.

Pro účely sjednání nového pojištění majetku podnikatelského subjektu bylo potřebné navrhnout, jak by toto nové pojištění mohlo vypadat a jak by se odrazilo na nákladech v porovnání s komplexností pojistné ochrany majetku.

Pojistné portfolio navržené pro společnost Úklidový servis ŠKAROUPKA uvádím v tabulce 6.1. na následující straně, která jej zároveň srovnává s portfoliem současným.

Současné pojistné portfolio			
Pojistná nebezpečí	Předmět pojištění	Pojistná částka (celkem) [Kč]	Roční pojistné [Kč]
Živelné, odcizení, vandalismus	Budova	6 000 000	8 180
Odcizení, živelné, vandalismus	Movité věci	500 000	7 500
Odpovědnost	Odpovědnost za škodu	5 000 000	11 789
Odpovědnost	Odpovědnosti z provozu vozidla	54 000 000	49 854
Odpovědnost	Havarijní pojištění vozidel a pojištění vozidel pro případ krádeže	1 800 000	56 897
<b>CENA CELKEM</b>			<b>134 220</b>
Nové pojistné portfolio			
Pojistná nebezpečí	Předmět pojištění	Pojistná částka (celkem) [Kč]	Roční pojistné [Kč]
MÍSTO POJIŠTĚNÍ 1			
FLEXA	Movité a nemovité věci	6 000 000	2 700
Voda z potrubí	Movité a nemovité věci	6 000 000	1 620
Přírodní nebezpečí	Movité a nemovité věci	6 000 000	1 620
Odcizení	Movité věci	750 000	2 700
MÍSTO POJIŠTĚNÍ 2			
FLEXA	Movité věci	300 000	756
Voda z potrubí	Movité věci	300 000	90
Odcizení	Movité věci	300 000	540
MÍSTO POJIŠTĚNÍ 3			
FLEXA	Movité věci	300 000	756
Voda z potrubí	Movité věci	300 000	90
Odcizení	Movité věci	300 000	1 620
POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI ZA ŠKODU			
-	Odpovědnost za škodu	20 000 000	17 234
POJIŠTĚNÍ VOZIDEL			
POV	Vozový park	64 000 000	39 604
HAV+ODC	Vozový park	1 250 000	36 699
<b>CENA CELKEM</b>			<b>106 029</b>

**Tab. 6.1: Srovnání současného a nového pojistného portfolia společnosti.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak z tabulky vyplývá, největší úspora v nákladech na pojistnou ochranu je v odpovědnosti z provozu vozidla a havarijního pojištění a pojištění pro případ krádeže. Je to především z důvodu sjednocení pojistného portfolia pod jednu komerční pojišťovnu a je tedy možné využít bonusy a slevy, které ze sjednocení vyplývají.

Dalším důležitým faktorem, který vyplývá ze srovnání stávajícího a navrhovaného pojistného je zvýšení maximální pojistné částky u pojištění o hmotné odpovědnosti za způsobenou škodu. Pojistné se sice zvedlo o 5 tisíc korun, ale zároveň pojistná částka byla navýšena o 15 miliónů korun, což považuji za již dostačující oproti dosavadní výši pojistné částky. Tu hodnotím jako nedostatečně vysokou a vzhledem k závažnosti možných dopadů tohoto rizika na chod společnosti je navýšení vhodné.

Navrhuji, aby bylo pojištění u společnosti Generali a.s. zahájeno k datu 1. 9. 2009. Je totiž nutné stanovit jistou časovou rezervu pro vyřízení potřebných administrativních kroků a dodržet zákonem stanovenou šestitýdenní lhůtu pro vypovězení stávajícího pojištění.

## 7 Závěr

Diplomovou práci jsem zpracoval pro společnost Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o. Tato práce se zabývá existencí rizik, které ohrožují chod společnosti, analyzuje je a navrhuje ochranu proti těmto rizikům.

Jakékoliv podnikání je spojeno s mnohými riziky. Riziko představuje možnost, že se budoucnost nebude vyvíjet tím směrem jakým očekáváme. Riziko může být v určitých případech i snesitelné a nebylo by efektivní snažit se ho vždy úplně odstranit. Ve své práci jsem poukázal na rizika, které jsou spojeny s podnikáním v oboru úklidové práce, některé představují větší či menší hrozbu pro chod společnosti.

Práci jsem rozdělil na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části jsem popisoval dva nejdůležitější pojmy celé práce, a to riziko a pojištění. V první části byl vysvětlen pojem riziko, klasifikaci rizik, náplň činnosti risk managementu, způsoby krytí rizik podnikatelských subjektů a v závěru této kapitoly jsem uvedl charakteristiku a klasifikaci pojištění se zaměřením na neživotní pojištění.

V praktické části jsem charakterizoval společnost Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o., se zaměřením na její historii a současný stav společnosti, předmět podnikání, organizační strukturu a majetek společnosti. Identifikoval jsem rizika, která ohrožují chod společnosti, které jsem provedl pomocí kvantitativní a kvalitativní metody měření rizika. Základem bylo stanovit, která rizika je možné pojistit u komerční pojišťovny a která minimalizovat jiným způsobem. Mezi rizika pojistitelná jsem zařadil riziko živelné a riziko hmotné odpovědnosti za způsobenou škodu, riziko krádeže a loupeže. Oproti tomu do samopojištění spadají rizika, jimiž jsou porucha osobního vozidla, riziko škody v důsledku provozu organizace, riziko poklesu poptávky, riziko spojené s krádeží ze strany zaměstnanců, riziko neschopnosti splácet a riziko nesplacení pohledávek.

Dále uvádím charakteristiku současné pojistné ochrany a předkládám návrhy pojistné ochrany na základě analýzy rizik. S poptávkou pojistného portfolia jsem oslovil šest komerčních pojišťoven. Jsou jimi Česká pojišťovna a.s., Kooperativa pojišťovna

a.s., Allianz pojišťovna a.s., ČSOB Pojišťovna a.s., ČPP pojišťovna a.s., Generali pojišťovna a.s.

Dále práce obsahuje nabídky od komerčních pojišťoven a výběr vhodné komerční pojišťovny, kdy na základě mnou subjektivně zvolených kritériích si pomocí metody fuzzy logiky zvolím vhodnou komerční pojišťovnu. Na závěr vyjadřuji doporučení vhodného pojistného portfolia pro společnost Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o.. Jako vhodného partnera jsem zvolil pojišťovnu Generali Pojišťovna a.s., která splnila nejlépe ze všech komerčních pojišťoven mnou zadané požadavky.

Dané poznatky považuji za velice cenné, protože mě práce donutila zapřemýšlet, co vše se může stát a jak se proti tomu efektivně bránit. Mezi možnosti finančního krytí následků rizika v podnikání patří pojištění.

Cílem mé diplomové práce bylo navrzení vhodného pojistného portfolia pro společnost Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o. Věřím, že mé návrhy budou pro společnost Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o. přínosné.

## Seznam použitých zdrojů

- [1] DAŇHEL, J. a kol. *Pojistná teorie*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2005. 332 s. ISBN 80-86419-84-3.
- [2] DOSTÁL, P. *Pokročilé metody analýz a modelování*.. 2006. Brno: Akademické nakladatelství Cerm. ISBN 80-214-3324-8.
- [3] DUCHÁČKOVÁ, E. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Ekopress, s.r.o., 2003. 178 s. ISBN 80-86119-67-X.
- [4] FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 105 s. ISBN 80-85603-06-3.
- [5] MARTINOVIČOVÁ, D. *Pojištění podnikatelských subjektů*. Ostrava: Key Publishing, 2007. 236 s. ISBN 978-80-87071.
- [6] SMEJKAL, V., RAIS. K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [7] ŽÁK, M. a kol.: *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde, 1999, 609 s. ISBN 80-214-3256-9.

### Internetové zdroje

- [8] Česká asociace pojišťoven. *Statistiky* [online]. c2008, [cit. 2009-02-12]. Dostupné z URL: <<http://www.cap.cz/Vyhledavani.aspx?dotaz=statistiky>>.
- [9] Allianz, O společnosti, Allianz pojišťovna. *Profil společnosti* [online]. c2009, [cit. 2009-02-16]. Dostupné z URL: <<http://www.allianz.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti/>>.
- [10] Kooperativa pojišťovna a.s. *O společnosti* [online]. c2009, [cit. 2009-02-20]. Dostupné z URL: <<http://www.koop.cz/cs/o-firme/o-spolecnosti/index.shtml>>.

- [11] Česká pojišťovna. *Profil* [online]. c2008, [cit. 2009-02-11]. Dostupné z URL: <<http://www.ceskapojistovna.cz/profil.html>>.
- [12] ČSOB pojišťovna a.s. *Profil společnosti* [online]. [cit. 2009-02-26]. Dostupné z URL: <[http://www.csobpoj.cz/NR/rdonlyres/F65AEAE3-D26A-4BD5-812F-BEE1E840B2BD/0/profil\\_csob\\_2006.pdf](http://www.csobpoj.cz/NR/rdonlyres/F65AEAE3-D26A-4BD5-812F-BEE1E840B2BD/0/profil_csob_2006.pdf)>.
- [13] Generali pojišťovna a.s. *Generaci v České republice* [online]. c2007, [cit. 2009-02-15].  
Dostupné z URL: <<http://www.generali.cz/Portal/Redakce/glisys.nsf/0/3ED785A3568D2679C125732A0052871C?OpenDocument&area=Společnost~Skupina%20Generali&isDoc=1>>.
- [14] ČPP. *Profil* [online]. [cit. 2009-02-18]. Dostupné z URL: <[http://www.cpp.cz/profil\\_zaklinfo.asp](http://www.cpp.cz/profil_zaklinfo.asp)>.
- [15] Business info.cz – Oficiální portál pro podnikání a export. *Služby* [online]. c2009. [cit. 2009-03-17]. Dostupné z URL: <<http://www.businessinfo.cz>>.
- [16] Česká asociace pojišťoven [online]. [cit. 2009-03-18]. Dostupné z URL: <[http://www.cap.cz/Zpravy.aspx?list= DOKUMENTY \\_02&zobrazeni=pro%20web%20pravidelné%20roční%20 statistiky](http://www.cap.cz/Zpravy.aspx?list= DOKUMENTY _02&zobrazeni=pro%20web%20pravidelné%20roční%20 statistiky)>.

### **Zákony**

- [17] Obchodní zákoník.
- [18] Zákon č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- [19] Zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla.
- [20] Zákon č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě.
- [21] Živnostenský zákoník.

## Seznam obrázků a tabulek

Obr. 2.1: Členění rizik podle jejich velikosti.....	16
Obr. 2.2: Vztahy jednotlivých klasifikací pojištění.....	29
Obr. 3.1: Organizační diagram společnosti Úklidový servis Škaroupka.....	35
Obr. 4.1: Vztah závažnosti a četnosti rizika k jeho pojistitelnosti.....	46
Tab. 3.1: Majetek společnosti Úklidový servis ŠKAROUPKA s.r.o. ....	37
Tab. 4.1: Identifikace aktiv společnosti ŠKAROUPKA s.r.o.....	39
Tab. 4.2: Charakteristika jednotlivých stupňů rizika v kvalitativní metodě.....	44
Tab. 4.3: Členění rizik společnosti dle závažnosti a četnosti.....	45
Tab. 4.4: Koeficienty pravděpodobnosti.....	47
Tab. 4.5: Pravděpodobnosti rizik a vyčíslení možných škod.....	48
Tab. 5.1: Současná pojistná ochrana.....	51
Tab. 5.2: Zkrácená nabídka pojištění: Generali pojišťovna a.s. ....	57
Tab. 5.3: Zkrácená nabídka pojištění: ČSOB pojišťovna a.s.....	59
Tab. 5.4: Zkrácená nabídka pojištění: Česká podnikatelská pojišťovna a.s. ....	61
Tab. 5.5: Zkrácená nabídka pojištění: Allianz pojišťovna a.s. ....	63
Tab. 5.6: Zkrácená nabídka pojištění: Česká pojišťovna a.s. ....	65
Tab. 5.7: Zkrácená nabídka pojištění Kooperativa pojišťovna a.s. ....	67
Tab. 5.8: Tabulka dat vypočtených pomocí metody párového srovnání.....	70
Tab. 5.9: Váhy kritérií pro metodu fuzzy logiky.....	71
Tab. 5.10: Vstupní stavová matice.....	72
Tab. 5.11: Vstupní transformační matice.....	73
Tab. 5.12: Výstupní matice.....	73
Tab. 5.13: Seřazení pojišťoven sestupně dle bodů dosažených hodnocením.....	74
Tab. 6.1: Srovnání současného a nového pojistného portfolia společnosti.....	77

## Seznam příloh

PŘÍLOHA 1 – PODÍL POJIŠŤOVEN NA ČESKÉM POJISTNÉM TRHU .....	85
PŘÍLOHA 2 – STAVOVÉ MATICE JEDNOTLIVÝCH POJIŠŤOVEN .....	86

## Příloha 1 – Podíl pojišťoven na českém pojistném trhu

Pojišťovna	V tis. Kč	[%]
Česká pojišťovna a.s.	26 329 275	32,8
Kooperativa, pojišťovna, a.s.	23 317 946	29,0
Allianz pojišťovna, a.s.	7 188 103	9,0
Generali Pojišťovna a.s.	5 979 282	7,4
ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB	4 063 326	5,1
Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.	4 025 448	5,0
UNIQA pojišťovna, a.s.	3 198 136	4,0
POJIŠŤOVNA CARDIF PRO VITA, a.s.	1 277 707	1,6
Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.	904 555	1,1
Triglav pojišťovna a.s.	692 508	0,9
Hasičská vzájemná pojišťovna, a.s.	387 302	0,5
Pojišťovna VZP, a.s.	363 120	0,5
Komerční pojišťovna a.s.	321 751	0,4
Česká pojišťovna ZDRAVÍ a.s.	295 660	0,4
PRVNÍ AMERICKO-ČESKÁ POJIŠŤOVNA, a.s. AMCICO AIG LIFE	290 079	0,4
HDI Hannover Versicherung AG, OS	278 891	0,3
Evropská Cestovní Pojišťovna, a.s.	268 359	0,3
D.A.S. pojišťovna právní ochrany, a.s.	265 426	0,3
Wüstenrot pojišťovna, pobočka pro ČR	208 238	0,3
MAXIMA pojišťovna, a.s.	191 104	0,2
Slavia pojišťovna a.s.	190 382	0,2
VICTORIA VOLKSBANKEN pojišťovna, a.s.	103 880	0,1
Pojišťovna České spořitelny, a.s.	86 934	0,1
AXA životní pojišťovna a.s.	60 501	0,1
Kancelář pojistitelů	941	0
<b>CELKEM</b>	<b>80 288 854</b>	<b>100</b>

Tabulka přílohy 1: Předepsané pojistné v neživotním pojištění na českém pojistném trhu za rok 2008.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Zdroj: Česká asociace pojišťoven, *Statistiky*. c2008, [cit. 2009-02-12]. Dostupné z URL: <<http://www.cap.cz/Vyhledavani.aspx?dotaz=statistiky>>.

## Příloha 2 – Stavové matice jednotlivých pojišťoven

Kritérium	1	2	3	4	5
Finanční síla	0	1	0	0	0
Likvidace	0	1	0	0	0
Dostupnost služeb	0	1	0	0	0
Spoluúčast	1	0	0	0	0
Dosavadní zkušenosti	0	1	0	0	0
Sleva	1	0	0	0	0
Výše pojistného	1	0	0	0	0
Kompletnost nabídky produktů	1	0	0	0	0
Předepsané pojistné	0	0	0	1	0
Vzdělání a kvalifikace zam.	1	0	0	0	0

**Tabulka přílohy 2: Stavová matice Generali pojišťovny.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Kritérium	1	2	3	4	5
Finanční síla	1	0	0	0	0
Likvidace	0	1	0	0	0
Dostupnost služeb	1	0	0	0	0
Spoluúčast	0	1	0	0	0
Dosavadní zkušenost	0	1	0	0	0
Sleva	0	1	0	0	0
Výše pojistného	0	1	0	0	0
Kompletnost nabídky produktů	1	0	0	0	0
Předepsané pojistné	0	0	0	1	0
Vzdělání a kvalifikace zam.	1	0	0	0	0

**Tabulka přílohy 3: Stavová matice ČSOB pojišťovny.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Kritérium	1	2	3	4	5
Finanční síla	1	0	0	0	0
Likvidace	1	0	0	0	0
Dostupnost služeb	1	0	0	0	0
Spoluúčast	0	1	0	0	0
Dosavadní zkušenost	0	1	0	0	0
Sleva	0	0	0	1	0
Výše pojistného	0	0	0	0	1
Kompletnost nabídky produktů	1	0	0	0	0
Předepsané pojistné	1	0	0	0	0
Vzdělání a kvalifikace zam.	1	0	0	0	0

#### Tabulka přílohy 4: Stavová matice Kooperativa pojišťovna.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Kritérium	1	2	3	4	5
Finanční síla	0	1	0	0	0
Likvidace	0	0	1	0	0
Dostupnost služeb	0	0	1	0	0
Spoluúčast	1	0	0	0	0
Dosavadní zkušenosti	0	1	0	0	0
Sleva	0	0	0	1	0
Výše pojistného	0	0	1	0	0
Kompletnost nabídky produktů	1	0	0	0	0
Předepsané pojistné	0	0	0	1	0
Vzdělání a kvalifikace zam.	1	0	0	0	0

#### Tabulka přílohy 5: Allianz pojišťovna.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Kritérium	1	2	3	4	5
Finanční síla	1	0	0	0	0
Likvidace	0	1	0	0	0
Dostupnost služeb	0	1	1	0	0
Spoluúčast	1	0	0	0	0
Dosavadní zkušenosti	0	1	0	0	0
Sleva	0	1	0	0	0
Výše pojistného	0	0	1	0	0
Kompletnost nabídky produktů	1	0	0	0	0
Předepsané pojistné	0	0	0	0	1
Vzdělání a kvalifikace zam.	1	0	0	0	0

#### Tabulka přílohy 6: Stavová matice ČPP pojišťovna.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Kritérium	1	2	3	4	5
Finanční síla	1	0	0	0	0
Likvidace	1	0	0	0	0
Dostupnost služeb	1	0	0	0	0
Spoluúčast	1	0	0	0	0
Dosavadní zkušenost	0	1	0	0	0
Sleva	0	0	1	0	0
Výše pojistného	0	0	1	0	0
Kompletnost nabídky produktů	1	0	0	0	0
Předepsané pojistné	1	0	0	0	0
Vzdělání a kvalifikace zam.	1	0	0	0	0

### Tabulka přílohy 7: Stavová matice Česká pojišťovna.

Zdroj: Vlastní zpracování.