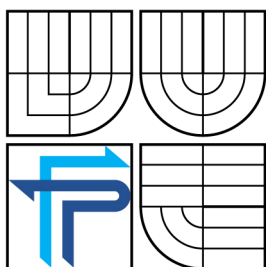




**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## **NÁVRH POJISTNÉHO PORTFOLIA PRO SPOLEČNOST SMERO, SPOL. S R.O.**

INSURANCE PORTFOLIO PROPOSAL OF A COMPANY SMERO, SPOL. S R.O.

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. KAREL ADAM**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Ing. DANA MARTINOVIČOVÁ, Ph.D.**

BRNO 2007

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Adam Karel, Bc.**

---

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 SMERO, spol. s r.o.**

v anglickém jazyce:

**Insurance Portfolio Proposal of a Company SMERO, spol. s r.o.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Charakteristika společnosti SMERO, spol. s r.o.

Analýza rizik společnosti SMERO, spol. s r.o.

Analýza návrhů pojistného krytí vybraných komerčních pojišťoven

Návrhy a doporučení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

**Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou návrhu vhodného pojistného portfolia pro vybraný podnikatelský subjekt, a to společnost SMERO, spol. s r.o. Obsahuje analýzu rizik a návrh pojistného portfolia, díky kterému budou nejzávažnější rizika, ovlivňující chod společnosti, minimalizována prostřednictvím pojištění.

**Klíčová slova**

Pojištění podnikatelského subjektu, pojišťovnictví, pojistné portfolio, analýza rizik, neživotní pojištění.

**Annotation**

This thesis concerns the question of the suitable insurance portfolio for chosen enterprise - SMERO, spol.s r.o. The thesis contains risk analysis and also the concept of insurance portfolio that aims to minimize the most serious risks influencing the business using insurance products.

**Key words**

Enterprise insurance, insurance business, insurance portfolio, risk analysis, general insurance.

ADAM, K. *Návrh pojistného portfolia pro společnost SMERO, spol. s r.o.*. Brno:  
Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 83 s. Vedoucí diplomové  
práce Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v přehledu. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 19. května 2008

.....

podpis

## **Poděkování**

Děkuji tímto své vedoucí diplomové práce, paní Ing. Daně Martinovičové, Ph.D., za její cenné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování této diplomové práce.

Děkuji také pracovníkům pojišťoven Česká pojišťovna a.s., Kooperativa, pojišťovna, a.s., Allianz pojišťovna, a.s., Generali Pojišťovna a.s., ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB a Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. za jejich spolupráci a pomoc.

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Charakteristika rizika .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Klasifikace rizik.....</b>	<b>13</b>
2.2.1 Riziko interní a externí .....	13
2.2.2 Klasifikace rizik podle jejich velikosti.....	14
2.2.3 Klasifikace rizik podle jejich pojistitelnosti.....	15
2.2.4 Riziko skutečné a riziko spekulativní.....	16
<b>2.3 Risk management.....</b>	<b>17</b>
2.3.1 Faktory ovlivňující ochotu nést riziko.....	17
2.3.2 Rizikový management.....	17
2.3.3 Fáze risk managementu.....	18
<b>2.4 Krytí rizik podnikatelského subjektu.....</b>	<b>19</b>
2.4.1 Způsoby minimalizace rizik .....	20
2.4.2 Financování opatření pro minimalizaci rizik.....	21
<b>2.5 Charakteristika pojištění a jeho klasifikace .....</b>	<b>23</b>
2.5.1 Klasifikace pojištění na českém pojistném trhu .....	24
2.5.2 Neživotní pojištění.....	26
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SMERO, SPOL. S R.O.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Historie a současnost společnosti SMERO, spol. s r.o. ....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 Předmět činnosti.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 Organizační struktura .....</b>	<b>32</b>
<b>3.4 Majetek společnosti SMERO .....</b>	<b>33</b>
<b>3.5 SWOT analýza společnosti SMERO, spol. s r.o. ....</b>	<b>34</b>

<b>4 ANALÝZA RIZIK SPOLEČNOSTI SMERO, SPOL. S R.O.</b> .....	38
<b>4.1 Identifikace rizik</b> .....	38
<b>4.2 Kvalitativní metody měření rizik</b> .....	42
<b>4.3 Kvantitativní měření rizik</b> .....	45
<b>4.4 Zhodnocení analýzy rizik</b> .....	46
<b>5 NÁVRHY POJISTNÉHO KRYTÍ VYBRANÝCH POJIŠŤOVEN</b> .....	47
<b>5.1 Současná pojistná ochrana společnosti a návrhy na její úpravu</b> .....	47
<b>5.2 Výběr komerčních pojišťoven</b> .....	51
<b>5.3 Nabídky vybraných komerčních pojišťoven</b> .....	55
5.3.1 Nabídka pojištění od společnosti Česká pojišťovna a.s. ....	55
5.3.2 Nabídka pojištění od společnosti Kooperativa, pojišťovna, a.s. ....	57
5.3.3 Nabídka pojištění od společnosti Allianz pojišťovna, a.s. ....	59
5.3.4 Nabídka pojištění od společnosti Generali pojišťovna a.s. ....	61
5.3.5 Nabídka pojištění od společnosti ČSOB Pojišťovna, a.s.....	63
5.3.6 Nabídka pojištění od České podnikatelské pojišťovny, a.s.....	65
<b>5.4 Hodnocení nabídek pojištění vybraných komerčních pojišťoven</b> .....	67
5.4.1 Výběr hodnotících kritérií .....	67
5.4.2 Hodnocení pomocí fuzzy logiky .....	71
5.4.3 Shrnutí vyhodnocení komerčních pojišťoven.....	75
<b>6 DOPORUČENÍ POJISTNÉHO PORTFOLIA</b> .....	76
<b>7 ZÁVĚR</b> .....	78
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	80
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK</b> .....	82
<b>PŘÍLOHA</b> .....	83



## ÚVOD

Ve své diplomové práci se zabývám návrhem vhodného pojistného portfolia pro vybraný podnikatelský subjekt, společnost SMERO, spol. s r.o.

Toto téma jsem zvolil, protože v uvedené společnosti pracuji a z vlastních zkušeností vím, že doteď nebyla pojištění věnována dostatečná pozornost. Po neblahých skutečnostech, které se jí v nedávné historii udály (krádež, autonehody), si společnost začala rizik a jejich krytí více všimnout a management ocenil zájem o zpracování diplomové práce, která by mu pomohla s vyřešením této problematiky.

Riziko provází každého z nás dnes a denně. Může v sobě skrývat negativní i pozitivní důsledky. V souvislosti rizika a pojištění se ovšem jedná především o rizika s negativním důsledkem. Riziko upozorňuje na fakt, že může dojít k situaci, která pro nás bude mít negativní dopad. Ten může být docela malý nebo naprosto katastrofický. Pro podnikatelský subjekt to pak může znamenat ohrožení jeho činnosti, finanční ztrátu nebo, v nejhorším případě, jeho zánik.

V této své práci chci identifikovat, jaká rizika společnosti hrozí, dále je analyzovat a zjistit, jak lze omezit jejich následky. Je-li lepší v některých případech chránit se vlastními silami a kdy je výhodnější využít služeb některé z komerčních pojišťoven, působících na českém pojistném trhu, popřípadě identifikuji, zda je některá z činností pro společnost vysoce riziková a měla by se jí raději vyhnout.

Dále se budu zabývat výběrem vhodné komerční pojišťovny, která bude pro společnost nejvhodnějším partnerem. Výsledkem mé diplomové práce bude závěrečné doporučení nejvhodnějšího pojistného portfolia.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Podnikání přináší celou řadu rizik, a zda bude podnikatel úspěšný, záleží na mnoha aspektech. Krom rizika podnikatelského jsou tu i další rizika, kterým sice nelze zabránit, ve většině případů však lze vhodným pojištěním eliminovat případné škody. Podnikatel tak není vydán na pospas osudu a může se soustředit na rozvoj svého podnikání.

Pojištění podniků mělo vždy velký význam a má ho i nyní. Přestože žijeme v době vyspělé techniky, nemůžeme se na ni vždy stoprocentně spoléhat. Dále je tu lidský faktor, který může selhat, nebo přírodní živly, které nijak neovlivníme. Ač tvoří pojištění v nákladech podniků stále větší položku, jeho existence je pro podnik nezbytná.

Rizika, která jsou pojistitelná, bychom zpravidla měli krýt pojištěním. Nabídky komerčních pojišťoven v oblasti pojištění rizik souvisejících s podnikáním jsou široké. Komerční pojišťovna však může pojistit mnohá rizika, které firma může krýt jiným (levnějším) způsobem, nebo tato rizika firmu ohrožují minimálně. Je proto vhodné identifikovat co a v jaké výši pojistit.

Cílem mé diplomové práce je navržení vhodného pojistného portfolia pro společnost SMERO, spol. s r.o.

Mezi dílčí cíle práce patří:

- analyzovat rizika ohrožující společnost – zjistit jaká rizika hrozí a jak je krýt,
- porovnat nabídky komerčních pojišťoven,
- výběr vhodné komerční pojišťovny, která bude pro společnost nejvhodnějším partnerem,
- výběr nejvhodnějšího pojistného portfolia.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

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

### 2.1 Charakteristika rizika

Pojem riziko pochází z arabského slova „risk“ a původně toto slovo označovalo jak nepříznivou, tak i příznivou událost. Později se jeho používání omezilo pouze na nepříznivé události. Nejprve musíme od sebe odlišit pojmy nejistota a riziko. Nejistota je situace, kdy nedovedeme určit pravděpodobnost očekávané události, a proto výsledné stavy nelze popsat rozdělením pravděpodobnosti. Na rozdíl od nejistoty riziko je situace, kdy určitý jev nastává s jistou pravděpodobností. Riziko je neodlučitelně spjata s podnikatelským subjektem, může tedy být analyzováno a popsáno jen v souvislosti s konkrétním podnikem, v konkrétních podmínkách a v konkrétním čase. Jde o riziko, které představuje možnost vzniku určité škody v průběhu určité doby, u určitého podnikatelského subjektu, a to v důsledku poruchy v jeho běžném, normálním, bezporuchovém stavu. Slovo riziko obsahuje pochybnost o budoucnosti, vědomí, že vývoj nás může dostat do horší situace, než jakou momentálně očekáváme. [2]

Vzhledem k tomu, že každé riziko má jinou pravděpodobnost vzniku a jinou intenzitu dopadu, musíme uvažovat o jeho výši, která kombinuje právě četnost a závažnost. Nejčastější vztahy jsou

- velký počet různých rizikových situací s vysokou četností a nízkou závažností,
- malý počet různých rizikových situací s nízkou četností a vysokou závažností.

U prvního vztahu se jedná o škody, které jsou časté, nikoli však vážné a člověk je obvykle ochoten je financovat. U druhého vztahu celkový počet událostí není obvykle příliš vysoký. Pokud však nastanou, mají za následek velmi vysoké náklady. Realizace rizika ovlivňuje vznik ztráty, která může být újmou buď majetkovou, zdravotní, finanční či morální. Ztráta může ale i nemusí být peněžně vyčíslitelná. [2]

Pokud riziko vědomě opomíjíme, jedná se o hazard. Doslova se jedná o snahu co nejrychleji a s nejnižšími náklady zvládnout stanovený úkol a dosáhnout stanovený cíl. Tím se zvyšuje riziko vzniku škody. Subjekt předem ví, že není schopen unést následky rizika, jemuž se vystavuje. [2]

Pojem riziko je úzce spojen s pojištěním, a opačně. Pojištění je spojeno s přesunem rizika na pojistitele. Pokud pojistitel přebírá rizika, musí také zkoumat jejich povahu, zákonitosti, kterým rizika podléhají. [6]

Riziko je nejistota, která se dá měřit počtem pravděpodobností, na rozdíl od takzvané pravé nejistoty, kterou měřit nelze. [6]

Velikost rizika můžeme vyjádřit pomocí rovnice:

$$\mathbf{R = L * F}$$

kde **R** je velikost rizika (CZK \* rok<sup>-1</sup>)

**L** je velikost škody (CZK)

**F** je četnost (frekvence) vyjádřená počtem událostí odpovídajících škodě velikosti **L**, jež se v minulosti objevily, nebo jež se v budoucnosti uvažují za jednotku času; tou je obvyčejně jeden rok (rok<sup>-1</sup>).

Aplikace rovnice je závislá na dostatečném počtu odpozorovaných případů z dřívějšího období. [1]

## **2.2 Klasifikace rizik<sup>1</sup>**

Rizika lze rozeznávat podle více hledisek. Třídění rizik je pro podnik důležité z důvodu potřeby představy o jejich charakteristice, významu pro vznik a také pro prevenci a následná opatření.

### **2.2.1 Riziko interní a externí**

Míra ovlivnitelnosti rizik je dána mimo jiné i tím, zda je podnik vystaven internímu či externímu riziku. Rozlišujeme tedy, 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

- **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).

U externího rizika se v řadě případů jedná o taková rizika, která působí nejen na náš zkoumaný podnik, ale i na další podnikatelské subjekty, jež se pohybují na stejném teritoriu. Externí rizika jsou tedy faktory prostředí, ve kterém podnik musí fungovat, a které není schopen podnik přímo kontrolovat a řídit. Externí rizikové faktory členíme stejně jako interní.

---

<sup>1</sup> Tato kapitola je zpracována podle literatury [9]

## 2.2.2 Klasifikace rizik podle jejich velikosti

Na základě závažnosti a četnosti můžeme klasifikovat rizika také podle jejich velikosti. Závažnost může být charakterizována velikostí nákladů na škodní událost, nebo můžeme na rizika nahlížet z hlediska vlivu škody na výrobní proces, popřípadě vlivu závažnosti škody na celkové náklady podniku. Následující obrázek zobrazuje členění rizik podle jejich velikosti.

Obrázek 1 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
		Závažnost				

Zdroj: Literatura [9]

M → zanedbatelné riziko

S → malé riziko

V → střední riziko

Z → velké riziko

K → 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.

### **2.2.3 Klasifikace rizik podle jejich pojistitelnosti**

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

Pojistitelné riziko je z pohledu komerční pojišťovny takové, na které je možno sjednat pojistnou smlouvu, a to na základě pojistně-technických podmínek. Pojišťovna pojistí pouze ta rizika, při kterých existuje možnost stanovení pravděpodobnosti škody a její ocenění rizikového vyrovnání v rámci velkého pojistného kmene či rizikového společenství. Proto musí pojistitelná rizika splňovat následující kritéria:

**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.

**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.

**Ekonomická přijatelnost** - pojišťovny nepojistí riziko, které by jim přineslo ztrátu. Pojistí tedy takové riziko, které pro ně bude ekonomicky vyrovnané.

**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.

#### **2.2.4 Riziko skutečné a riziko spekulativní**

**Riziko skutečné (čisté)** s sebou nese ztrátovou situaci nebo situaci vyrovnanou. Je tedy vázáno na události z hlediska škody negativní nebo neutrální. Výsledek může být pro podnik nepříznivý, nebo se bude nacházet ve stejné situaci, která byla před událostí. Pokud událost nenastane, stav se nezmění a nikdo nic navíc nezíská.

**Riziko spekulativní (podnikatelské, dynamické)** je spojeno s událostmi, které mají za cíl pozitivní výsledek. Ten však není zaručen, takže nemusí vzniknout, naopak může dojít ke škodě. Úspěch je zde očekáván na základě spekulace, která nemusí být správná, a také na řadě okolností, z nichž některé nelze ovlivnit. Označení riziko dynamické vyplývá z příčin těchto rizik, kterými jsou především změny v ekonomice, v politice, změny lidských potřeb, zdokonalení v technice, technologii, organizaci a jiné.

Zpravidla platí, že skutečná rizika jsou pojistitelná, zatímco spekulativní rizika jsou nepojistitelná. Spekulativní rizika podstupuje podnik dobrovolně ve snaze dosáhnout zisku a rizika, jejichž výsledkem může být zisk nelze pojistit. Náhodné následky spekulativních rizik však pojistit lze.

V nabídce komerčních pojišťoven můžeme najít takzvanou nabídku pojištění podnikatelských rizik. Toto označení však vůbec neodpovídá charakteristice podnikatelských rizik. Jedná se pouze o shodu použité terminologie, která má však u komerčních pojišťoven jiný význam. Některá podnikatelská rizika ale přece jen pojistit lze. Jde o rizika teritoriální, spojená se zahraničně-obchodními operacemi. V České republice tato rizika pojišťuje pouze Exportní a garanční a pojišťovací společnost, a.s.



## **2.3 Risk management**

Podnikat znamená brát na sebe mnohá rizika. Podle toho, jaký postoj podnikatel k riziku zaujímá, je určena jeho odvaha nést riziko nebo naopak neochotu k přijetí určitého rizika. [7]

### **2.3.1 Faktory ovlivňující ochotu nést riziko**

Podnikatel může mít k riziku neutrální postoj, averzi nebo naopak sklon. Faktory, které ovlivňují jeho ochotu nést riziko, jsou následující

**Osobní založení subjektu** - jedná se o schopnosti podnikatele, jeho charakter, zkušenosti, temperament, zájmy a názorové orientace. Z těchto vlastností vyplívá 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.

**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.

**System 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. [9]

### **2.3.2 Rizikový management**

Pokud se chceme vypořádat s rizikem v reálném firemním prostředí, musíme se naučit ve své manažerské praxi s rizikem ve firmě žít, což znamená, že musíme umět riziko řídit. [11]

„**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>2</sup>

Řízení rizika má za úkol v dostatečném předstihu zajistit schopnost podniku reagovat na budoucí možné situace a současně omezit možné nepříznivé důsledky rizikových situací na činnost podniku.

Většina rizikových událostí vede nejen k bezprostřední škodě, ale i k následným škodám. Ty se mohou projevovat nejen ve snížení hospodářských výsledků, ale také ve ztrátě důvěry pracovníků i partnerů. Odstraňování takových škod je nesnadné a zdlouhavé.

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.

[9]

### **2.3.3 Fáze risk managementu**

Risk management můžeme rozdělit do následujících 4 fází:

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

Obsahem této fáze je rozpoznat všechny rizikové faktory podniku. Vzhledem k jejich velkému počtu a různému vlivu na hospodářské výsledky, je důležité posoudit jejich významnost a určit, kterým faktorům se bude v dalších fázích věnovat vyšší pozornost. Základními nástroji pro stanovení významnosti rizikových faktorů jsou expertní analýzy a analýzy citlivosti.

---

<sup>2</sup> Martinovičová, D. – *Pojištění podnikatelských subjektů*. Ostrava: KEY Publishing, 2007, 236s, ISBN: 978-80-87071

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

Pomocníkem zde mohou být některé nástroje rizikového rozhodování, respektive manažerské rozhodovací analýzy, které tvoří pravděpodobnostní stromy, rozhodovací matice a simulace metodou Monte Carlo. Výsledkem může být stanovení rozdělení pravděpodobnosti podstatných ekonomických kritérií a určení statistických charakteristik těchto rozdělení. 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**

Podnikatel, nebo risk manažer může snížit rizika, a to uplatněním vhodných postupů a opatření.

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

Účelem je systematické sledování významných externích faktorů a interních faktorů, které by mohly svým nepříznivým vývojem ohrozit podnikatelskou úspěšnost podniku. Risk management by měl zavést určitý monitorovací systém pro sledování těchto faktorů. Výsledkem by měla být včasná identifikace situací, na které by měl podnik reagovat; realizace připravených plánů korekčního opatření; identifikace dalších rizikových faktorů, které nebyly dosud rozpoznány. [11]

### ***2.4 Krytí rizik podnikatelského subjektu***

Top management podniku by měl být zbaven starostí spojených s čistými riziky a mělo by mu být umožněno zaměřit jeho pozornost hlavně na rizika dynamická, která jsou pro podnik zdrojem zisku a dalšího rozvoje. Aby byl top management starostí s čistými riziky zbaven, znamená to stanovit jasné linie prevence a bezpečnosti podniku a realizaci bezpečnostních opatření. [9]

### 2.4.1 Způsoby minimalizace rizik

Opatření pro minimalizaci rizik se vzhledem k jejich různorodosti značně liší. V terminologii pojišťovnictví rozeznáváme pět stádií života krize. Předkrizové, varovné, akutní, blokace krize a obnovy. Je tedy vhodné rozlišovat, na které období života krize je opatření zaměřeno. Dle Martinovičové [9] se jedná o následující:

- a) **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),
- b) **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,
- c) **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.

**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.**

Navzdory tomu, že uvedené způsoby mohou snížit riziko, nelze je pokládat za jednoznačně úspěšné za jakýchkoliv okolností. Mají i své rizikové stránky.

Snižování rizika v podnikání je možné rozdělit do dvou skupin. Do první skupiny patří postupy zaměřené na prevenci rizika, jejichž cílem je působení na vlastní příčiny vzniku

rizika tak, aby se snížila jednak pravděpodobnost výskytu rizikových situací s nepříznivými důsledky pro úspěch podnikatelského projektu a jednak velikost nepříznivých efektů. Druhou skupinu představují postupy mající charakter určitých nápravných opatření, které se soustřeďují především na minimalizaci nepříznivých důsledků výskytu určitých rizikových situací na ekonomicky přijatelnou míru.

#### **2.4.2 Financování opatření pro minimalizaci rizik**

Abychom mohli úspěšně vyřešit financování opatření pro minimalizaci rizik, musíme znát výši potřebných nákladů. Málokdy k tomu ale máme přesné podklady, proto se jedná spíše o kvalifikované odhady. K financování je možné použít vlastní nebo cizí zdroje podniku.

**Vlastní zdroje** může podnik využít efektivně a včas jen výjimečně, jen u subjektů, které dosahují zisk, když management vytváří speciální rezervy peněz. Z vlastních zdrojů může podnik využít také zákonný rezervní fond, který je vytvářen v souladu s právními předpisy. Takové prostředky jsou vkládány do krátkodobých a střednědobých finančních investic a slouží ke krytí mimořádně se vyskytujících nákladů.

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 krytí. [9]

**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. [9]

Další možností, jak finančně krýt následky rizik, je **rozložení rizika na více subjektů**. Více podniků se může sdružit a ukládat společné finanční prostředky do speciálních fondů. Podle předem dohodnutých pravidel se pak tyto prostředky přerozdělují těm členům sdružení, které postihne ztráta, musí být fondem přesně definovaná. Takové řešení je výhodné hlavně pro malá a střední rizika. I zde je však možno použít ke krytí neočekávaných událostí jen tolik prostředků, kolik podniky do společného fondu vloží a katastrofické nebo opakované škody tak z něj nebude možno hradit.

Přijatelnější formou pro rozložení rizika mezi více subjektů je **soukromé pojištění** jako forma pro organizované a efektivní vytváření a využívání finančních rezerv z pojistného. V případě pojistné události se z pojištění poskytne pojistné plnění, což je dohodnutý rozsah peněžních prostředků, které by měly částečně krýt vzniklé škody. Pojišťovna nahradí škodu v takovém rozsahu, jaký byl dojednán v pojistné smlouvě a to bez ohledu na to, jestli pojištěný subjekt vytvořil placením pojistného dostatečnou rezervu v technických rezervách pojistitele. [9]

Pojištění je alternativou k tvorbě vlastních rezerv pro budoucí negativní události. [10]

#### **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. [9]

Pojištění by mělo působit hlavně jako mechanismus transferu rizika. Určitá rizika však v portfoliu podnikatelského subjektu zůstanou, a to buď na základě dobrovolného rozhodnutí podniku dané riziko podstoupit, nebo v důsledku nemožnosti danému riziku se vyhnout, protože je není možno přenést a jiný subjekt. Pokud je však riziko pojistitelné, měl by ekonomický subjekt této skutečnosti využít a přenést závažné finanční důsledky realizace rizik na pojišťovnu. [9]

## ***2.5 Charakteristika pojištění a jeho klasifikace<sup>3</sup>***

Pojištění nabízí finanční ochranu jednotlivcům, podnikatelským či jiným subjektům pro případ nepředvídatelných událostí. Některé pojistné druhy jsou povinné, jiné druhy jsou dobrovolné.

Pojištění vzniklo na zásadě vzájemnosti s cílem pomáhat v situacích, kdy se jednatel nemůže ubránit vzniku škody a krýt její následky. Vztahuje se na události, jejichž vznik závisí na náhodě, je neurčitý, ale pravděpodobný. Tento fakt platí u jednotlivce a jednotlivého rizika, ale vstupem do pojištění se mění na statistickou zákonitost.

Z právního hlediska je pojištění závazkovým právním vztahem, v němž mají účastníci rovné postavení. Pojištění je zároveň vztah, ve kterém pojišťovna na sebe přebírá závazek, že pojištěnému uhradí újmu, která mu vznikla ve smyslu pojistných podmínek.

Věcný základ pojištění má ekonomickou povahu. Z tohoto hlediska lze pojištění definovat jako efektivní způsob tvorby a rozdělování peněžních rezerv k úhradě potřeb, jež vznikají z nahodilých událostí. Rezervy jsou vytvářeny z příspěvků osob a jsou spravovány mimo rámec jejich hospodaření komerčními pojišťovnami.

---

<sup>3</sup> Tato kapitola je zpracována podle literatury [9]

### 2.5.1 Klasifikace pojištění na českém pojistném trhu

Klasifikace a třídění pojištění umožňují lepší orientaci v pojistných produktech, pojistných odvětvích a jednotlivých pojištěních. Existují různé klasifikace pojištění, z nichž nejpoužívanější jsou následující:

**Klasifikace pojištění podle formy vzniku pojištění** – vyjadřuje členění podle způsobu jeho vzniku. Pojištění může vznikat v několika formách, a to jako **zákonné pojištění** nebo **smluvní pojištění**, které je buď **dobrovolné**, nebo **povinné**.

Při zákonném pojištění vzniká pojistný vztah na základě právního předpisu a pojistná smlouva se neuzavírá. Právní předpis určuje všechny náležitosti pojistného vztahu včetně pojišťovny, která pojištění vykonává, výši pojistného nebo pojistné podmínky.

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 oprávněně provozovat a jehož pojistné podmínky mu nejlépe vyhovují.

**Klasifikace pojištění podle způsobu tvorby rezerv** – rozlišuje **neživotní pojištění** (riziková) a **životní pojištění** (rezervotvorná). 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

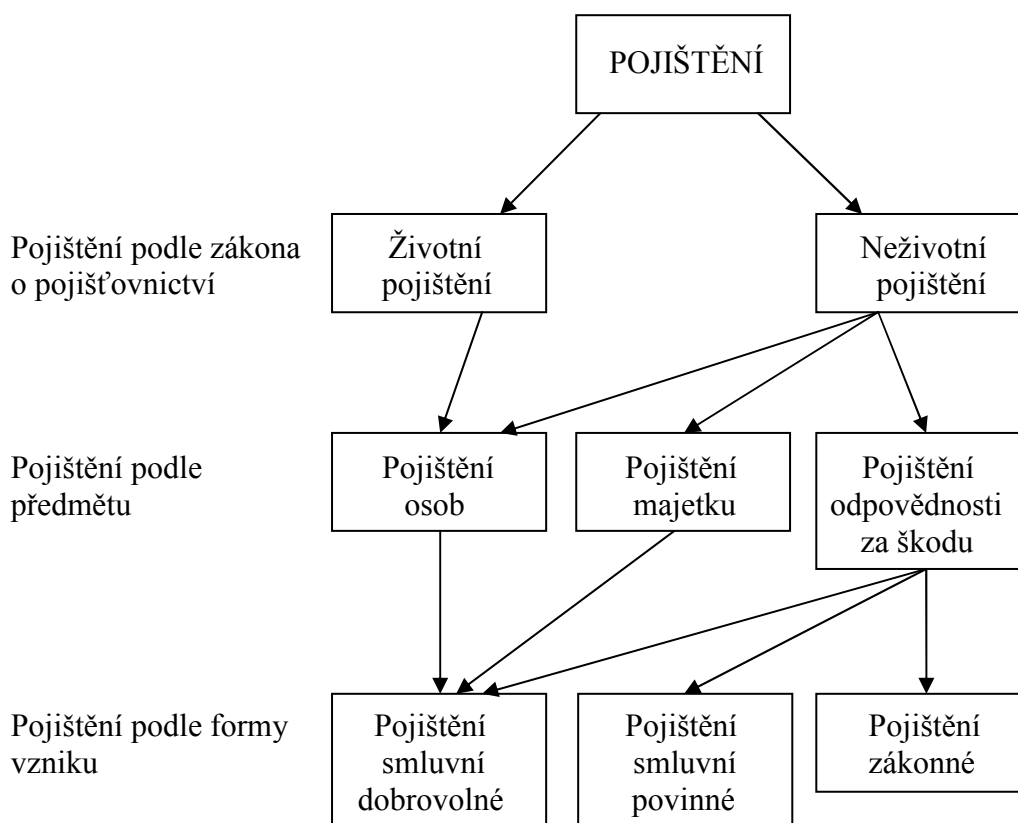


pojištění osob (životní a důchodové), kde se vyplácí pojistní plnění při dožití se konce pojistného období nebo při úmrtí po dobu platnosti pojištění.

**Klasifikace pojištění podle předmětu pojištění** – je další pohledem na klasifikaci pojištění, podle kterého se rozlišuje:

- **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)

**Obrázek 2** Vztahy jednotlivých klasifikací pojištění



Zdroj: Literatura [9]

**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.

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

Vzhledem k cílům práce se v následující kapitole zabývám výhradně neživotním pojištěním, jehož znalost bude důležitá pro zpracování praktické části práce.

### **2.5.2 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 a pokud ano, tak kolikrát. Do neživotního pojištění se zahrnuje pojištění majetku, pojištění odpovědnosti za škodu a riziková pojištění spadající do pojištění osob.

**Pojištění majetku** se specializuje na pojišťování rizik a škod, které mohou vzniknout na majetku podnikatelských subjektů, fyzických osob a dalších subjektů. 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 plemenitby (též pojištění zemědělských rizik),
- pojištění ztrát způsobených přerušením provozu (šomážní pojištění),
- 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 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 pojištění 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 vznese poškozený (třetí osoba) nárok vůči pojištěné osobě

Prvotní škodová či pojistná událost nastává v cizí majetkové sféře a až vznesením 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:

- a) veškerou odpovědnost pojištěného podnikatelského subjektu
- b) mohou být některé druhy odpovědnosti tohoto podnikatelského subjektu z pojištění vyloučeny, nebo
- c) 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 SMERO, SPOL. S R.O.**

V této kapitole se budu zabývat představením společnosti SMERO, spol. s r.o. (dále jen SMERO), kterou následně podrobím analýze rizik a poté se budu věnovat výběru nejvhodnějšího pojistného portfolia pro tuto společnost. Nyní tedy představím historii společnosti s návazností na současný stav podnikání, organizační strukturu, majetek a v závěru této kapitoly provedu její SWOT analýzu.

#### ***3.1 Historie a současnost společnosti SMERO, spol. s r.o.***

Společnost SMERO vznikla v roce 1998, kdy se ji rozhodli založit dva bývalí spolužáci Michal Smetana a Zbyněk Rosa. Ve svých počátcích její majitelé sami nakupovali kancelářské potřeby ve větších brněnských velkoobchodech a zboží distribuovali rozšiřujícím se okruhu získaných zákazníků. Postupem času si pronajali skladové prostory a kancelář, nakoupili další vozidla pro rozvoz a zaměstnali několik pracovníků pro zajištění provozu velkoobchodu. Díky příznivé cenové politice a schopnostem majitelů dobře obchodovat si společnost brzy získala spoustu zákazníků z řad menších ale i velkých společností a institucí.

Skladové prostory tak časem přestaly být svojí velikostí úměrné objemu zakázek a proto v té době začala společnost spolupracovat s jiným brněnským velkoobchodem s kancelářskými potřebami, společností LAW CZ, s.r.o. SMERO tedy využívalo velkých skladových prostor společnosti LAW, ale obchodní politikou se jednalo stále o dvě samostatné společnosti. Tato spolupráce měla krom svých pro i proti, ale přesto celkem dobře fungovala. Byly úvahy o spojení, ale nakonec se majitelé obou společností rozhodli jít si každý svou cestou a tuto spolupráci ukončili.

Od února 2006 tedy společnost funguje opět samostatně ve velkých pronajatých prostorách a může tak realizovat výhradně svoji obchodní vizi, což jí nesmírně prospělo. Během posledních dvou let jsou z důvodu neustálého nárůstu prodeje navyšovány skladové zásoby, zvětšuje se vozový park i počet nových zaměstnanců.

V současné době patří SMERO s ročním obratem přesahujícím 100 milionů Kč k nejvýznamnějším hráčům v oblasti kancelářských potřeb na brněnském a okolním trhu.

### ***3.2 Předmět činnosti***

Předmětem činnosti společnosti SMERO je, jak již bylo zmíněno, nákup výrobků a zboží za účelem jejich dalšího prodeje – neboli velkoobchod. Z tohoto označení by mohlo vyplývat, že společnost zásobuje další prodejce. Jejimi zákazníky jsou ale především společnosti a instituce využívající zboží pro svoji konečnou spotřebu.

Obchodovaný sortiment tvoří

- papír,
- kancelářské potřeby,
- obalové materiály,
- drogerie, hygiena,
- pracovní a ochranné pomůcky,
- židle,
- nápoje,
- občerstvení.

**Vizi společnosti SMERO** je být spolehlivým a oblíbeným dodavatelem kancelářských potřeb a souvisejícího zboží pro společnosti a jiné instituce. SMERO chce v nejbližších letech expandovat do okolních regionů a připravit si půdu pro expanzi celorepublikovou. Vizi by bylo možné jednoduše shrnout do sloganu „Na vašem pracovním stole nebude nikdy nic chybět“.

Společnost, ač se sídlem v nedalekém Rajhradě, řídí veškerou svoji činnost z provozovny v Brně. Odtud se zboží expeduje pro zákazníky především z Brna, Jihlavska, Břeclavska a Hodonínska. V nejbližší době by však k těmto měl přibýt také Olomoucký a Zlínský kraj, přičemž dlouhodobou vizí je stát se dodavatelem pro zákazníky z celé Moravy.

Zákazníci nakupují osobně přímo v prostorách společnosti jen výjimečně. Naopak jsou vedeni k tomu, aby si vybírali zboží z katalogu nebo na internetu. Největší předností a službou pro zákazníka je totiž dovoz zboží přímo do jeho kanceláře nebo skladu. Dodávky jsou realizovány vlastním vozovým parkem a to do druhého dne od objednání.

### 3.3 Organizační struktura

Společnost SMERO zejména v posledních letech dynamicky roste. Navýšení obrátu ale není samo sebou, vyžaduje také stále více zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech zachycuje následující tabulka.

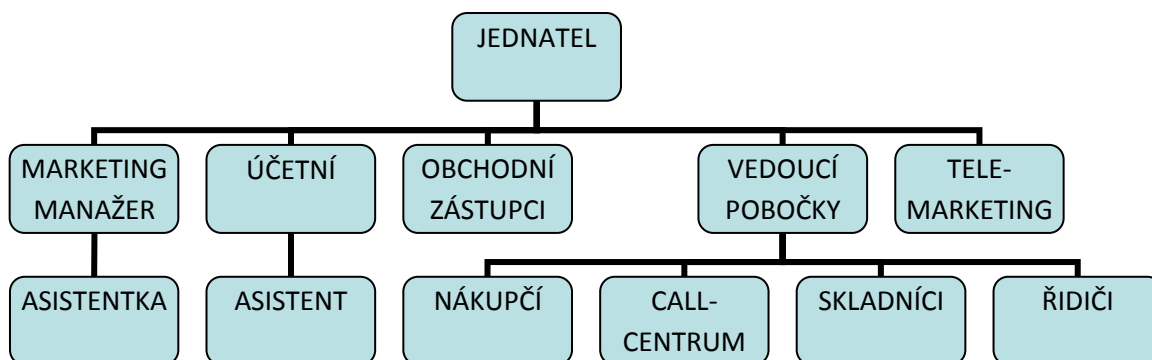
Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti SMERO, spol. s r.o.

Rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Počet pracovníků	2	4	6	9	10	12	15	16	19	24	28

Zdroj: Literatura [8]

SMERO má v současné době jediného jednatele, a to pana Michala Smetanu, který vystupuje zároveň jako obchodní ředitel společnosti. Jednotlivé pracovní pozice a jejich propojení v pracovních vztazích pak zobrazuje následující schéma.

Obrázek 3 Organizační struktura společnosti SMERO, spol. s r.o.



Zdroj: Literatura [8]



Filozofií společnosti SMERO je krom zvyšování své tržní hodnoty také šance pro zdravotně postižené zaměstnance (dále jen OZP). Tím, že SMERO zaměstnává více, než 50% OZP splňuje podmínku pro poskytování takzvaného „náhradního plnění“. Pro odběratele to znamená úsporu na dani a pro SMERO přirozeně konkurenční výhodu. Na druhou stranu je zde nutné počítat s nižší výkonností takovýchto zaměstnanců a je nutné, vytvořit jim pracovní pozice, na kterých najdou uplatnění.

### 3.4 Majetek společnosti SMERO

Společnost neopývá nikterak velkým vlastním majetkem hlavně z toho důvodu, že svou činnost provozuje v pronajatých prostorách a automobily pořizuje formou finančního pronájmu (leasingu). Jedná se tak hlavně o automobily po uplynutí leasingu, skladové zásoby a vybavení, peníze v pokladně a vybavení kanceláří včetně výpočetní techniky. Seznam uvádí následující tabulka:

Tabulka 2 Vlastní majetek společnosti SMERO, spol. s r.o.

Položka	Pořizovací cena Kč
<b>Movitý majetek</b>	
Soubor zásob	7 500 000
Soubor movitých věcí	200 000
<b>Finanční majetek</b>	
Peníze v hotovosti	50 000
<b>Vozový park</b>	
Peugeot 206 SW	242 000
Peugeot 407 SW	589 000
Škoda Fabia Praktik	198 000
Ford Transit 300M	542 045
Fiat Ducato	501 775

Zdroj: Literatura [8]

Společnost SMERO využívá možnosti výhodného **pronájmu** nemovitosti v brněnském areálu společnosti ALSTOM GROUP, odkud provozuje veškerou svoji činnost. Zde by připadalo v úvahu pojištění, chránící společnost SMERO před rizikem způsobení škody na této pronajaté nemovitosti.

Dále jsou to vozidla – veškeré osobní i užitkové automobily pořizuje SMERO prostřednictvím finančního pronájmu s následnou koupí. Zde jsou možnosti pojištění omezené vlastníkem automobilů – leasingovou společností. Ta pojišťuje automobily pro případ způsobení škody i pro případ havárie u svých smluvních partnerů. Finanční pronájem je využíván také při pořizování dražší manipulační techniky.

### **3.5 SWOT analýza společnosti SMERO, spol. s r.o.**

K většímu poznání společnosti SMERO nestačí jen vědět, v čem je dobrá. Je třeba také sebekriticky určit její slabé stránky. Dále je dobré znát, jaké jsou její příležitosti, a v neposlední řadě hrozby. Tyto informace nám podá SWOT analýza, která je uvedena v následujícím textu.

**Tabulka 3 SWOT analýza společnosti SMERO, spol. s r.o.**

<p><b>Přednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozsah služeb</li> <li>• velké skladové prostory</li> <li>• vlastní rozvoz zboží</li> <li>• barevný katalog</li> <li>• internetový obchod</li> <li>• možnost náhradního plnění</li> <li>• patriotismus (brněnská společnost)</li> </ul>	<p><b>Slabiny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• menší povědomí o společnosti</li> <li>• problematické zajištění dodávky zboží mimo region</li> <li>• nedostatečný zákaznický servis</li> <li>• nevhodné vystupování některých zaměstnanců</li> <li>• zanedbaná webová prezentace</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vznik zcela nových společností</li> <li>• stěhování centrály společností z Prahy do Brna</li> <li>• získání nespokojených zákazníků konkurence</li> <li>• získání zákazníků na nových trzích</li> <li>• schválení zákona o náhradním plnění, který zakáže přefakturaci</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• velký počet konkurenčních společností</li> <li>• velký tlak konkurence</li> <li>• centrální zásobování z Prahy</li> <li>• riziko nízké prodejnosti určitého sortimentu</li> <li>• rizika vyplývající z běžné činnosti společnosti, ohrožující její chod</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **A) silné stránky**

Společnost SMERO má všechny předpoklady pro úspěšný boj s konkurencí a svým zákazníkům se snaží nabídnout ty nejlepší služby. Mezi nejsilnější stránky patří jedny z největších skladových prostor na kancelářské potřeby v Brně. Tím předčí konkurenci, která nemá možnost udržovat skladové zásoby v takovém množství, nebo má centrálu mimo Brno a v Brně má pouze překladiště.

Dále to je vlastní rozvoz. Čtyři dodávky každý den rozváží po celém Brně zboží zákazníkům. To umožňuje pružně reagovat na potřeby zákazníků. Dopravné je účtováno pouze u objednávek do 1000 Kč bez DPH (ve výši 100 Kč), jinak je zdarma. Velkou výhodou je také velký barevný katalog, který usnadňuje výběr zboží (některé konkurenční společnosti mají nabídku pouze na webu). Pro některé zákazníky je zase příjemnější možnost objednat si online právě přes internet nebo e-mail.

Jako jeden z mála dodavatelů umožňuje SMERO pro společnosti nad 25 zaměstnanců odebrat zboží na takzvané „náhradní plnění za osoby OZP“, protože zaměstnává více než 50 procent zaměstnanců se změněnou pracovní schopností. V neposlední řadě je výhodou, že je SMERO regionální, brněnská společnost, protože hodně zákazníků vyznává patriotismus a dává přednost právě brněnským dodavatelům například před pražskými.

### **B) slabé stránky**

Největší slabinou společnosti SMERO je, že její jméno prozatím není dost rozšířené v podvědomí všech zákazníků jako je tomu například u konkurenční společnosti OFFICE DEPOT (dříve PAPIRIUS) nebo ACTIVA. Za deset let působení na trhu si společnost sice získala své přední postavení a respekt u konkurence, ale stále jsou zákazníci, kteří o společnosti SMERO ještě neslyšeli, nebo nemají důvěru v jiné dodavatele, než jsou jejich stávající.

SMERO má sice svůj vozový park, ten je však schopen operovat pouze na omezeném území Brna a jeho okolí. Dodání zboží do vzdálenějších míst je zajišťováno zasíláním Českou Poštou. Tento systém nefunguje zcela optimálně a brání společnosti v dalším pronikání na nové trhy, proto by bylo na místě dohodnout se na výhodnějších podmínkách dovozu s některou zasilatelskou společností nebo zvážit rozšíření vlastního vozového parku.

Dále vidím nevýhody v ne zcela ideálně fungujícím zákaznickém servisu a v komunikaci se zákazníkem. Jsou zákazníci, kteří mají katalog, objednávají e-mailem a zboží jsou ochotni kdykoliv přijmout. Někteří však vyžadují volat ohledně závozu, zda je zboží skladem, nebo jej bude třeba objednat, v kolik hodin je nutné zboží dovézt, zkrátka tento servis v minulosti nebyl pro zaměstnance samozřejmostí, nebo se na něj zapomínalo, většina zákazníků ho však vyžaduje. Někteří zaměstnanci také nedokážou vhodně potlačit své emoce zejména při komunikaci s nespokojeným zákazníkem.

Webové stránky společnosti obsahují kromě kontaktních adres a telefonů pouze internetový obchod. Dosud stránky nebyly příliš věnovány celkové prezentaci společnosti, přitom web je v současné době nejdostupnější a nejjednodušší informační zdroj.

### **C) příležitosti**

Konkurenční společnosti svojí úspěšností či neúspěšností pouze přerozdělují stále stejný objem zboží, které zákazníci nakupují. Příležitost ke zvýšení celkové poptávky po kancelářských potřebách je proto závislá na vzniku zcela nových potencionálních zákazníků, nebo na zvýšení spotřeby tohoto sortimentu stávajícími odběrateli.

Tím, že společnost SMERO operuje hlavně na brněnském trhu, připravuje se o možnost zasáhnout do výběru dodavatele kancelářských potřeb velkými společnostmi, které mají zpravidla svou centrálu v Praze a oslovují tak hlavně pražské dodavatele. Některé společnosti již dnes ale stěhují své centrály do Brna, které je pro ně zkrátka levnější než hlavní město. Tím vzniká příležitost získat tyto zákazníky popřípadě i jejich pobočky po celé ČR.

Další možností, jak získat nové zákazníky je nabídnutí větší přidané hodnoty než nabízí konkurence, popřípadě být včas u zákazníka, který je právě nespokojený se svým stávajícím dodavatelem a nabídnout mu změnu. SMERO chce také proniknout na trhy mimo jihomoravský kraj.

#### **D) hrozby**

Trh s kancelářskými potřebami a souvisejícím zbožím je v současné době značně přesycený. Dnes a denně se společnost SMERO setkává s velkým počtem konkurenčních společností, jejichž prodejní metody jsou více či méně agresivní. SMERO musí reagovat na velký tlak konkurence, která stlačuje ceny, rozdává dárky a stále zlepšuje své služby.

Jak již bylo zmíněno, většina potencionálních zákazníků má sídlo společnosti v Praze a odtud řídí veškeré rozhodování, mimo jiné i rozhodování o výběru dodavatele kancelářských potřeb. Tím, že společnost SMERO na pražském trhu aktivně nepůsobí, nebývá většinou tamními společnostmi oslovována.

S velkou opatrností musí marketing přistupovat k volbě katalogového zboží a výši skladového sortimentu. Při nízké poptávce po určitém zboží mohou vzniknout takzvané „ležáky“, které jsou pro společnost zbytečným a dosti nepříjemným nákladem.

V neposlední řadě je nutno zmínit hrozbu rizik vyplývajících z běžné činnosti podniku. Těmito riziky a vhodným způsobem jejich krytí se bude zabývat následující kapitola.

## 4 ANALÝZA RIZIK SPOLEČNOSTI SMERO, SPOL. S R.O.

Analýza rizik má za úkol odhalit, s jakými riziky se společnost může setkat, jaká je jejich pravděpodobnost a jakou finanční škodu mohou způsobit. Na základě těchto údajů poté vyhodnotím, jakým způsobem tato rizika krýt.

### 4.1 Identifikace rizik

Rizika je nutné blíže identifikovat, což je prvním krokem analýzy rizik. V následující tabulce jsou uvedena rizika, která by mohla společnost ohrozit, s rozdělením na interní a externí.

Tabulka 4 Identifikace rizik

Rizika	Interní	Externí
Technická	<ul style="list-style-type: none"><li>• porucha osobních vozidel</li><li>• porucha vozidel určených pro rozvoz</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• riziko krádeže a loupeže</li><li>• živelná rizika</li><li>• vandalismus</li></ul>
Výrobní	<ul style="list-style-type: none"><li>• riziko nedbalosti při manipulaci se zásobami</li><li>• riziko škody v důsledku provozované činnosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ztráta nebo poškození zboží při přepravě zásilkovou společností</li></ul>
Ekonomická	<ul style="list-style-type: none"><li>• riziko platební neschopnosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nesplacení pohledávek</li><li>• poptávka po nabízeném zboží</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 1. Porucha osobních vozidel

- Všichni obchodní zástupci používají pro cesty za svými obchodními jednáními služebními osobní automobily. V případě, že bude mít některý automobil poruchu nebo nehodu, obchodník je nucen přesunout či zrušit jednání, což způsobuje společnosti časové i finanční ztráty. Pokud se navíc stane obchodní zástupce viníkem nehody, vzniká problém, kdo zaplatí škodu na automobilu. Četnost výskytu těchto událostí je ale malá.

- Opatřením pro minimalizaci rizik jsou pravidelné servisní prohlídky a školení řidičů.

## **2. Porucha vozidel určených pro rozvoz**

- Lehká užitková vozidla určená pro rozvoz zboží jsou pro společnosti životně důležitá. Porucha, nebo nehoda některého z vozidel je sice málo pravděpodobná, ale pokud nastane, společnosti nastanou poměrně závažné problémy se zvládnutím rozvozu. V případě pozdního dovozu zboží (nedodržení doby dodání 24 hodin) může způsobit odliv zákazníkům a tím finanční ztráty. V případě zavinění nehody vznikají společnosti náklady, které musí zaplatit za opravu automobilu.
- Opatřením pro minimalizaci rizik jsou pravidelné servisní prohlídky a školení řidičů.

## **3. Riziko nedbalosti při manipulaci se zásobami**

- Společnost má zásoby v hodnotě cca 6 milionů Kč s kterými je každý den manipulováno. I když riziko poškození zásob není velké, jeho výskyt nemůžeme zcela vyloučit.
- Opatřeními je dodržování bezpečnostních předpisů, důkladná kontrola při manipulaci a školení personálu.

## **4. Riziko škody v důsledku provozu organizace**

- Toto riziko se vztahuje na znehodnocení, či poškození majetku cizích osob (zákazníků, dodavatelů, pronajímatelů). Dané riziko může zahrnovat případné škody na zdraví nebo majetku třetích osob, které nebylo zaviněno úmyslně.
- Opatřením je dodržování všech bezpečnostních a jiných předpisů.

## **5. Riziko platební neschopnosti**

- Společnost si v posledních letech vede poměrně dobře a s platební neschopností nemá problémy. Kdyby se však tyto objevily, předpokládá se pouze v malé míře, a proto by jejich následky neměly na ekonomiku společnosti velký dopad – spíš by se jednalo o nutnost čerpat kontokorent a s tím spojené úroky.
- Opatřením je zkrácení splatností vydaných faktur a hlídání dodržování platební morálky zákazníků

## **6. Riziko krádeže a loupeže**

- SMERO má svoji provozovnu v areálu, který je hlídán a monitorován bezpečnostní agenturou, riziko loupežného přepadení je tak eliminováno. I přesto však nelze zamezit riziku krádeží. Mohlo by se jednat o krádež peněz z pokladny, popř. trezoru, krádeže zboží, zařízení a v neposlední řadě automobilů. Případná ztráta způsobená krádeží, by mohla dosahovat vysokých částek.
- Opatřením je instalace bezpečnostního systému v prostorách společnosti a zabezpečení automobilů.

## **7. Živelná rizika**

- S těmito riziky je potřeba uvažovat vždy. Může se jednat o poškození budovy provozovny a zásob v budově umístěných, což by mohlo omezit nebo zastavit dodávky zboží zákazníkům a pro společnost by to mělo dlouhodobé vážné následky. Jedná se zejména o škody způsobené požárem, úderem blesku, povodněmi nebo vichřicí.
- Opatřením je protipožární zabezpečení.

## **8. Vandalismus**

- Vzhledem k tomu, že společnost sídlí v areálu hlídaném bezpečnostní agenturou, riziko vandalismu je mizivé. Může se však vyskytnout zejména



vůči služebním vozidlům, opouštějícím areál. Takovéto škody ale můžeme předpokládat jako malé.

- Proti vandalismu vůči služebním automobilům je složité provádět nějaká opatření.

### **9. Ztráta nebo poškození zboží**

- Zboží je dodáváno zákazníkům buď vlastním rozvozem, nebo zasilatelskými společnostmi. V prvním případě hrozí poškození zboží, v druhém i jeho ztráta
- Opatřením pro zmírnění rizika je smlouva o poskytování přepravních služeb, v případě vlastních řidičů jejich školení a kontrola.

### **10. Nesplacení pohledávek**

- Jedná se o jedno z nejčastějších rizik, se kterými se podnikatelské subjekty mohou setkat. Tento případ rizika může společnosti způsobit velké problémy, zvláště zhorší-li se platební morálka významných zákazníků.
- Opatřením je zjišťování finanční situace klienta nebo zvýhodnění plateb za hotové.

### **11. Poptávka po nabízeném zboží**

- Nabízeným zbožím jsou zejména kancelářské potřeby. V případě naskladnění zboží (například novinek v sortimentu) o které nebude zájem, vznikají takzvané „ležáky“, tedy zboží které pro společnost znamená pouze zbytečné náklady. V globálu může pokles poptávky mít pro společnost také dopad v podobě nižšího obratu a zisku.
- Opatřením je hledání nových zákazníků, reklama, akční nabídky a opatrnost při výběru katalogového sortimentu.

Po jednoznačné identifikaci a charakteristice jednotlivých rizik, která ohrožují podnik, je nutné u každého rizika provést měření pomocí kvalitativní metody a kvantitativní metody.

## 4.2 Kvalitativní metody měření rizik

Kvalitativní měření stanoví stupeň rizika na základě stupně četnosti výskytu a závažnosti rizika. Jedná se tedy o klasifikaci rizik podle velikosti. Zjistíme tak, která rizika nejvíce ohrožují podnik a která rizika by mohla mít velké finanční vydání vzhledem k rozsahu poškození majetku.

Četnost a závažnost jednotlivých rizik je stanovena ve spolupráci s manažery společnosti, kteří mají o činnosti podniku největší přehled. Pro ohodnocení četnosti a závažnosti jsem použil stupnici 1 – 5, přičemž 1 představuje nejmenší četnost a nejmenší závažnost, oproti tomu 5 největší četnost a největší závažnost. Pomocnými kritérii pro jednotlivá bodová ohodnocení identifikovaných rizik byla velikost škody v Kč, vliv na celkové náklady, možnost (nutnost) čerpání rezerv nebo jiných zdrojů pro krytí škody, vliv na výrobní proces.

V následující tabulce jsou charakterizovány jednotlivé stupně rizik.

**Tabulka 5 Charakteristika jednotlivých stupňů rizik**

Stupeň rizika	Velikost rizika	Stupeň poškození
M	zanedbatelné	téměř minimální
S	malé	malý rozsah s malým vlivem
V	střední	výrazně ovlivňující
Z	velké	vyšoké poškození
K	katastrofické	maximální, dlouhodobé problémy

Zdroj: Literatura [9]

V další tabulce je pak uvedeno členění identifikovaných rizik podle četnosti a závažnosti.

Tabulka 6 Četnost a závažnost vybraných rizik

Riziko	Četnost rizika	Závažnost Rizika	Stupeň rizika
Porucha osobního vozidla	1	3	S
Porucha nákladního vozidla	2	3	V
Riziko nedbalosti při manipulaci se zásobami	1	2	S
Riziko škody v důsledku provozu organizace	1	4	Z
Riziko platební neschopnosti	1	2	S
Riziko krádeže a loupeže	2	4	Z
Živelná rizika	1	4	Z
Vandalismus	1	2	S
Ztráta nebo poškození zboží	3	2	S
Nesplacení pohledávek	2	2	S
Poptávka po nabízeném zboží	1	1	M

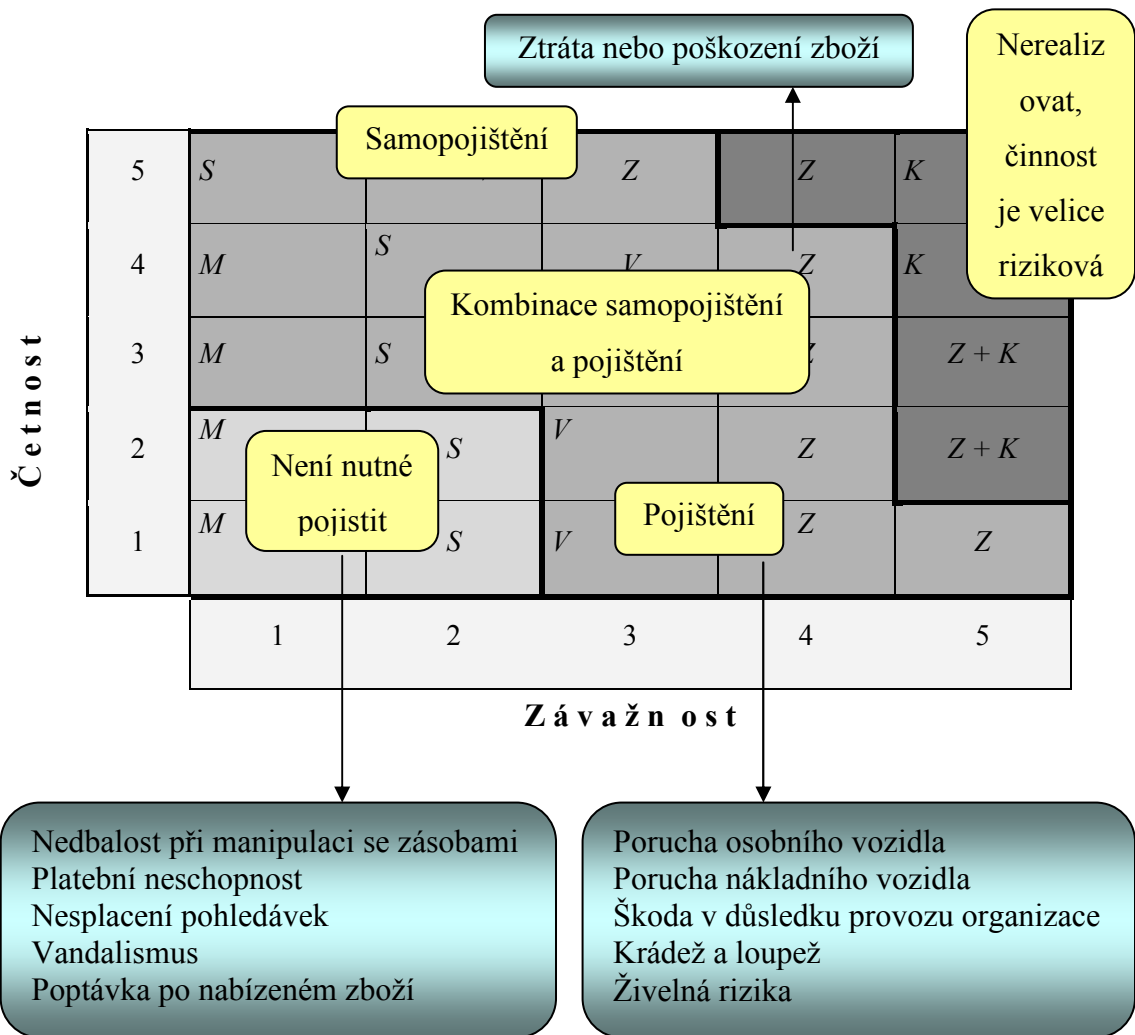
Zdroj: Vlastní zpracování

Po zjištění stupně rizik působících na daný podnikatelský subjekt je nutné analyzovat **vztah těchto rizik k jejich pojistitelnosti**. Takové členění slouží managementu společnosti k tomu, aby měla přehled, která rizika není nutné pojišťovat, která se dají krýt z vlastních zdrojů (spomopojištěním), která je vhodné pojistit a na která aplikovat předchozí dva způsoby. Tato analýza nám může také ukázat, že je některé činnosti je lépe nerealizovat pro vysoké riziko.

Na základě provedené analýzy jsem dospěl k závěru, že z identifikovaných rizik společnosti SMERO nespádají žádná rizika do oblasti samopojištění a katastrofických rizik. To je pro společnost pozitivní výsledek, jelikož katastrofická rizika nejsou pojistitelná.

Do oblasti zanedbatelných rizik, která není nutné nechávat pojistit spadá riziko nedbalosti při manipulaci se zásobami, platební neschopnost, vandalismus a poptávka po nabízeném zboží.

Obrázek 4 Velikost identifikovaných rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

Do oblasti středních rizik, která se řeší kombinací samopojištění a pojištění spadají rizika – nesplacení pohledávek.

Do kategorie pojištění spadají – porucha osobního vozidla, porucha nákladního vozidla, škoda v důsledku provozované činnosti, krádež a loupež, živelná rizika, ztráta nebo poškození zboží.

### 4.3 Kvantitativní měření rizik

Pro přesné zhodnocení rizik je vhodné použít také druhou metodu měření rizik, a to kvantitativní metodu. Tato metoda posuzuje možná rizika z hlediska předpokládané ztráty. Předpokládanou hodnotou ztráty je pravděpodobnost ztráty násobená velikostí potenciální ztráty. Pravděpodobnost výskytu rizika je dána v intervalu 0 až 1. Čím více se interval blíží k jedné, tím je výskyt rizika pravděpodobnější.

Tabulka 7 Kvantitativní měření rizik

Slovní vyjádření	Číselné vyjádření
zcela vyloučeno	0
krajně nepravděpodobné	0,1
dosti nepravděpodobné	0,2 – 0,3
nepravděpodobné	0,4
pravděpodobné	0,6
dosti pravděpodobné	0,7 – 0,8
nanejvýš pravděpodobné	0,9
Zcela jisté	1

Zdroj: Literatura [7]

Následující tabulka zobrazuje velikost předpokládaných ztrát způsobených identifikovanými hrozbami u společnosti SMERO.

Tabulka 8 Kvantitativní měření rizik

Rizika	PP výskytu rizika	Možná ztráta (Kč)	Předpokl. ztráta (Kč)
Porucha osobního vozidla	0,20	300 000	60 000
Porucha nákladního vozidla	0,25	400 000	100 000
Riziko při manipulaci se zásobami	0,10	60 000	6 000
Riziko škody v důsledku provozu	0,20	1 000 000	200 000
Riziko platební neschopnosti	0,10	100 000	10 000
Riziko krádeže a loupeže	0,25	250 000	62 500
Živelná rizika	0,10	7 500 000	750 000
Vandalismus	0,15	100 000	15 000
Ztráta nebo poškození zboží	0,30	200 000	60 000
Nesplacení pohledávek	0,15	200 000	30 000
Poptávka po nabízeném zboží	0,10	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Při kvantitativní metodě hodnocení rizik je velmi složité určit jednotlivé ztráty daných rizik a také je velice složité odhadnout pravděpodobnost výskytu jednotlivých rizik a škodu, kterou mohou způsobit. Jednotlivé ztráty ve výše uvedené tabulce jsem vyčíslil pomocí informací managementu společnosti.

#### ***4.4 Zhodnocení analýzy rizik***

Na základě provedených výpočtů a odhadů pomocí kvalitativní a kvantitativní metody měření rizik jsem dospěl k závěru, že společnost SMERO není ohrožována žádnými riziky katastrofických důsledků, které by komerční pojišťovna nebyla schopna pojistit. Velikosti ztrát nejsou závažného rozměru a komerční pojišťovna by tedy měla identifikovatelná rizika bez problémů pojistit. Všechna rizika, která byla identifikována, jsou pojistitelná a splňují tak kritéria identifikovatelnosti, vyčíslitelnosti, ekonomické přijatelnosti a nahodilosti projevu rizika.

Identifikovatelná rizika se pohybují v rozsahu od zanedbatelných až po velká rizika. Některá rizika podle provedených měření nejsou tak závažná, takže jejich případná ztráta není tak velká, aby bylo nezbytně nutné je krýt nebo minimalizovat formou pojištění. Jedná se o rizika nedbalosti při manipulaci se zásobami, platební neschopnosti, vandalismu a poptávky po nabízeném zboží.

Rizikem spadajícím do oblasti kombinace samopojištění a pojištění je riziko ztráty nebo poškození zboží to znamená, že společnost by měla počítat s nepředvídatelnými výdaji na toto riziko a tvořit finanční rezervu, z které by se dala částečně tato ztráta uhradit.

Do identifikovatelných rizik, která by si měla nechat společnost pojistit vybranou komerční pojišťovnou, aby nedošlo k ohrožení její činnosti, patří porucha osobního vozidla, porucha nákladního vozidla, škoda v důsledku provozované činnosti, krádež a loupež a živelná rizika.

## 5 NÁVRHY POJISTNÉHO KRYTÍ VYBRANÝCH POJIŠŤOVEN

V této kapitole budu analyzovat návrhy pojistného krytí pojišťoven, které splní kritérium výběru. Než však oslovím komerční pojišťovny, musím nejprve upřesnit, co a v jaké hodnotě budu pojišťovat. Vycházet přitom budu ze současného pojištění společnosti, které upravím do vhodné podoby vzhledem k výsledkům analýzy rizik.

### ***5.1 Současná pojistná ochrana společnosti a návrhy na její úpravu***

V současné době má společnost SMERO sjednáno pojištění u několika komerčních pojišťoven. Jedná se o následující pojištění:

#### **Pojištění majetku u společnosti Kooperativa, pojišťovna, a.s.**

Pojištění je sjednáno od 12. 4. 2007 na dobu neurčitou. Místem pojištění je Olomoucká 7/9, Brno – sklad a administrativní prostory. Předmětem pojištění jsou **zásoby** – sklad s papírem a jiným zbožím (pojistná částka 6 000 000 Kč, spoluúčast 20 000 Kč), pojištění je sjednáno na riziko vichřice, požáru, sesuvu a vody z vodovodního zařízení. Dále jsou předmětem pojištění ostatní věci movité v hodnotě 100 000 Kč a také peníze nebo ceniny v hodnotě 30 000 Kč, obojí se spoluúčastí 1 000 Kč na riziko odcizení a sdružený živel.

#### **Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla u společnosti Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.**

Pojištění je sjednáno na následující automobily: Peugeot 206 SW, Peugeot 407 SW, Škoda Fabia Praktik, Ford Transit 300M, Fiat Ducato. Jedná se o povinné smluvní pojištění, pro případ škody na majetku a na zdraví (pojistná částka je v obou případech 54 milionů Kč). Dále jsou připojištěna čelní skla vozů na pojistnou částku 15 000 Kč se spoluúčastí 700 Kč.

**Pojištění odpovědnosti zaměstnanců za škodu způsobenou při výkonu zaměstnání u společnosti Generali Pojišťovna a.s.**

Pojištění je sjednáno od 23. 5. 2007 na dobu neurčitou. Zahrnuje provozní odpovědnost a připojištění řidičů. Pojištěno je 7 skladníků (každý na pojistnou částku 60 000 Kč) a 3 řidiči (každý na pojistnou částku 80 000 Kč). Spoluúčast je v obou případech 1 000 Kč.

Současnou pojistnou ochranu společnosti SMERO zobrazuje následující tabulka.

**Tabulka 9** Současná pojistná ochrana společnosti SMERO, spol. s r.o.

Předmět pojištění	Pojistná částka (Kč)	Druh pojištění	Pojišťovna	Roční pojistné (Kč)
<b>Movitý majetek</b>				
Soubor zásob	6 000 000	vichr, požár, sesuv, vodovod	Kooperativa	13 320
Soubor movitých věcí	100 000	sdužený živel	Kooperativa	459
	100 000	odcizení	Kooperativa	876
<b>Finanční majetek</b>				
Peníze v hotovosti	30 000	sdužený živel	Kooperativa	314
	30 000	odcizení	Kooperativa	1 248
<b>Vozový park</b>				
Peugeot 206 SW	54 000 000	odpovědnost	ČPP	3487
	15 000	čelní sklo	ČPP	700
Peugeot 407 SW	54 000 000	odpovědnost	ČPP	5880
	15 000	čelní sklo	ČPP	700
Škoda Fabia Praktik	54 000 000	odpovědnost	ČPP	2814
	15 000	čelní sklo	ČPP	700
Ford Transit 300M	54 000 000	odpovědnost	ČPP	5880
	15 000	čelní sklo	ČPP	700
Fiat Ducato	54 000 000	odpovědnost	ČPP	6241
	15 000	čelní sklo	ČPP	700
<b>Odpovědnost za škodu při výkonu zaměstnání</b>				
Řidiči (3 osoby)	80 000	základní + řidič	Generali	2 970
Skladníci (7 osob)	60 000	základní + řidič	Generali	4 389
<b>Předepsané pojistné celkem</b>				<b>51 378</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Nyní se budu zabývat jednotlivými riziky, které spadají podle analýzy rizik do skupiny pojištění a měly by tak být kryty pojištěním.



### **1. Porucha osobního vozidla**

Společnost SMERO pořizuje nové osobní automobily výhradně formou finančního pronájmu. Takové automobily jsou pojištěné krom povinného ručení ze zákona i havarijním pojištěním. Obojí je však v režii partnerské pojišťovny leasingové společnosti, která vozy poskytla do pronájmu. V úvahu tak připadá zřídit krom povinného ručení i havarijní pojištění pro odkoupené vozy po uplynutí leasingu.

### **2. Porucha nákladního vozidla**

Zde platí to samé jako u předcházejícího – nové užitkové automobily jsou pořizovány na leasing a jsou pojištěny v rámci povinného ručení i havarijního pojištění. Tyto pojistky není možné měnit. Je ale možno pojistit havarijním pojištěním užitkové automobily ve vlastnictví společnosti.

### **3. Škoda v důsledku provozu organizace**

Společnost SMERO provozuje svoji činnost v pronajatých prostorách. Mohla by tak způsobit škodu pronajímateli, společnosti ALSTOM GROUP. Bylo by tedy vhodné, aby bylo SMERO pojištěno pro případ škody v důsledku provozu organizace. Vzhledem k bezpečnostním a protipožárním opatřením v budově jsem stanovil pojistnou částku na 1 milion Kč, protože nepředpokládám, že by mohla společnost SMERO způsobit pronajímateli škodu vyšší.

### **4. Krádež a loupež**

Společnost je již pro případ krádeže a loupeže pojištěna. Je však třeba navýšit částku pojistného plnění z důvodu zvýšení hodnoty vybavení a množství peněz v pokladně oproti současné pojistné hodnotě.

### **5. Živelná rizika**

Pro případ živlů je společnost taktéž pojištěna. Pojistná částka by měla korespondovat s aktuální hodnotou skladových zásob. Vzhledem k tomu je nutné pojistnou částku oproti současnému pojištění navýšit.

## 6. Ztráta nebo poškození zboží

Při zasílání přepravní společností je pojištění zboží součástí ceny za služby. V případě, že by byl za škodu vinen zaměstnanec společnosti SMERO, měl by být proti tomu pojištěn. Považuji proto za důležité, aby společnost pojistila všechny své skladníky a řidiče pojištěním odpovědnosti za škodu při výkonu zaměstnání.

Tabulka 10 Navrhované pojistné krytí

Předmět pojištění	Pojistná částka (Kč)	Druh pojištění
<b>Movitý majetek</b>		
Soubor zásob	7 500 000	sdružený živel
Soubor movitých věcí	200 000	sdružený živel + odcizení
<b>Finanční majetek</b>		
Peníze v hotovosti	50 000	sdružený živel + odcizení
<b>Vozový park</b>		
Peugeot 206 SW	50 000 000	odpovědnost
	242 000	havárie + odcizení
	15 000	čelní sklo
Peugeot 407 SW	50 000 000	odpovědnost
	589 000	havárie + odcizení
	15 000	čelní sklo
Škoda Fabia Praktik	50 000 000	odpovědnost
	198 000	havárie + odcizení
	15 000	čelní sklo
Ford Transit 300M	50 000 000	odpovědnost
	542 045	havárie + odcizení
	15 000	čelní sklo
Fiat Ducato	50 000 000	odpovědnost
	501 775	havárie + odcizení
	15 000	čelní sklo
<b>Odpovědnost za škodu při výkonu zaměstnání</b>		
Řidiči (3 osoby)	80 000	základní + připojištění řidičů
Skladníci (7 osob)	60 000	základní + připojištění řidičů
<b>Obecná odpovědnost za škodu</b>		
Provoz organizace	1 000 000	obecná odpovědnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Tento přehled slouží jako základ pro zpracování nabídek pojištění. Pro potřebu výpočtu pojistného bylo samozřejmě nutné zároveň dodat i další, doplňující informace o předmětech pojištění.

## 5.2 Výběr komerčních pojišťoven

Pro výběr pojišťoven, které jsem posléze oslovil, bylo nutné, stanovit si hlavní kritérium výběru. Tímto kritériem jsem zvolil výši předepsaného pojistného v neživotním pojištění za rok 2007. Seznam deseti komerčních pojišťoven s největším podílem v neživotním pojištění na českém pojistném trhu zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 11 Předepsané pojistné v neživotním pojištění na českém trhu za rok 2007

Pojišťovna	tis. Kč	%
Česká pojišťovna a.s.	26 241 205	34,35
Kooperativa, pojišťovna, a.s.	22 109 949	28,94
Allianz pojišťovna, a.s.	6 990 104	9,15
Generali Pojišťovna a.s.	5 234 779	6,85
ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB	3 635 146	4,76
Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.	3 536 294	4,63
UNIQA pojišťovna, a.s.	2 675 098	3,50
Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (EGAP)	1 381 043	1,81
POJIŠŤOVNA CARDIF PRO VITA, a.s.	1 049 422	1,37
AIG EUROPE, S.A., pobočka pro Českou republiku	968 794	1,27
Pojišťovna VZP, a.s.	344 714	0,45
Hasičská vzájemná pojišťovna, a.s.	324 358	0,42
PRVNÍ AMERICKO-ČESKÁ POJIŠŤOVNA, a.s.	280 312	0,37
Evropská Cestovní Pojišťovna, a.s.	253 058	0,33
D.A.S. pojišťovna právní ochrany, a.s.	243 572	0,32
Česká pojišťovna ZDRAVÍ a.s.	205 982	0,27
GERLING-Konzern Všeobecná pojišťovací akciová společnost	192 267	0,25
Wüstenrot pojišťovna, pobočka	132 266	0,17
Slavia pojišťovna a.s.	96 488	0,13
VICTORIA VOLKSBANKEN pojišťovna, a.s.	77 315	0,10
Pojišťovna České spořitelny, a.s.	52 713	0,07
AXA životní pojišťovna, a.s.	51 964	0,07
Česká kancelář pojistitelů	544	0,00
<b>CELKEM</b>	<b>76 404 485</b>	<b>100</b>

Zdroj: Literatura [21]

Z těchto komerčních pojišťoven jsem vybral prvních šest, které jsem oslovil s žádostí o zpracování nabídky pojištění. Mezi vybrané pojišťovny tedy patří Česká pojišťovna a.s., Kooperativa, pojišťovna, a.s., Allianz pojišťovna, a.s., Generali Pojišťovna a.s., ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB a Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. Uvedených šest pojišťoven je stručně charakterizováno v následujícím textu.

→ **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 v roce 2007 činilo necelých 40 miliard korun, tržní podíl na českém pojistném trhu z hlediska výše předepsaného pojistného k 31. 12. 2007 činil 30,6 %. Česká pojišťovna spravuje 13 milionů pojistných smluv, její bilanční suma k 31. 12. 2005 činila 132 miliardy korun.

→ **Kooperativa, pojišťovna, a.s.**

Kooperativa je druhou největší pojišťovnou na českém trhu, založena byla v roce 1991 jako první komerční pojišťovna na území bývalého Československa. Její podíl na celkovém předepsaném pojistném v ČR činil i 31. 12. 2007 22,3 %.

Akcionáři společnosti Kooperativa, pojišťovna, a.s. jsou WIENER STÄDTISCHE Versicherung AG Vienna Insurance group (89,65 %), VLTAVA majetkoprávní a podílová spol. s r.o., Praha (2,07 %) a Svaz českých a moravských výrobních družstev, Praha (8,28 %).

Kooperativa 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.

Kooperativa spolupracuje s nejsilnějšími světovými zajišťovnami, jako jsou například Swiss Re, Munich Re, Hannover Re nebo XL Re, které jsou zárukou schopnosti splnit všechny závazky vůči klientům.

→ **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 tři největší české komerční pojišťovny.

Začínala s nabídkou životního pojištění a dnes svou širší produktů uspokojí jak privátní, tak 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.

Zázemí Allianz Group poskytuje výhodu při využití mezinárodního know-how a zaručuje přístup ke kapitálové síle celého koncernu. Pro zajištění rizik využívá Allianz pojišťovna výlučně renomovaných společností, jako např. Allianz SE, Swiss Re, Munich Re a dalších.

→ **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.

Pobočka Assicurazioni Generali byla v Praze založena již v roce 1832. V roce 1920 zde působí pojišťovna Moldavia Generali a v roce 1939 se tato společnost sloučila s další pojišťovnou Sekuritas. Generali u nás úspěšně působila až do roku 1945, kdy došlo dekretem prezidenta republiky ke znárodnění soukromých pojišťoven. V roce 1993 se Generali vrátila zpět do České republiky jako jedna z nejsilnějších a nejspolehlivějších pojišťoven. Jako akciová společnost působí Generali od ledna 1995, kdy došlo ke změně právního statutu.

#### → **ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB**

ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB, vstoupila do roku 2008 jako čtvrtá největší pojišťovací společnost v České republice. Stabilní zázemí Skupiny ČSOB a silného nadnárodního akcionáře KBC umožňuje poskytovat nejen kompletní nabídku pojištění, ale současně i ucelenou nabídku cenově příznivých finančních služeb pokrývajících všechny potřeby klientů.

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.

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

Česká podnikatelská pojišťovna působí na českém pojistném trhu od listopadu 1995. V oblasti povinného ručení se dostala v počtu uzavřených smluv na 3. místo a v celkovém předepsaném pojistném na 4. místo na trhu.

Česká podnikatelská pojišťovna je zajištěna renomovanými světovými zajišťovnami. Jediným akcionářem ČPP je Kooperativa, pojišťovna, a. s. Hlavním akcionářem společnosti Kooperativa, pojišťovna, a. s., je WIENER STÄDTISCHE Versicherung AG Vienna Insurance Group. ČPP se tak stala součástí významné mezinárodní finanční skupiny, nově zastřešené pod názvem Vienna Insurance Group.

Česká podnikatelská pojišťovna je univerzální pojišťovnou nabízející všechny běžné druhy pojištění - životní, úrazová, odpovědnostní, majetková a cestovní.

## **5.3 Nabídky vybraných komerčních pojišťoven**

Tato část je věnována jednotlivým nabídkám pojistného krytí, které poskytlo všech šest oslovených komerčních pojišťoven.

### **5.3.1 Nabídka pojištění od společnosti Česká pojišťovna a.s.**

Společnost Česká pojišťovna a.s. dodala kompletní požadovanou nabídku pojištění, která zahrnuje následující produkty

#### **Pojištění majetku**

Nabídka pojištění majetku obsahuje sdružené živelní pojištění, které 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 hasících zařízení, záplava a povodeň. Dále obsahuje pojištění pro případ odcizení, zahrnující rizika krádež vloupáním a loupežné přepadení. Vztahuje se na zásoby (spoluúčast 20 000 Kč), vybavení, peníze, cennosti a jiné hodnotné věci ve firmě (spoluúčast 1 000 Kč).

#### **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 100 milionů Kč). Dále zahrnuje připojištění čelních skel vozů (pojistná částka je neomezená).

#### **Havarijní pojištění**

Nabídka zahrnuje pojištění pro případ havárie nebo odcizení vozidla. Spoluúčast činí 10 000 Kč.

#### **Pojištění odpovědnosti zaměstnanců za škodu způsobenou při výkonu zaměstnání**

Nabídka pojištění je pro skladníky i řidiče na pojistnou částku 100 000 Kč. Spoluúčast činí 10% a pojistným územím je Česká republika.

## Pojištění obecné 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 1 000 000 Kč a spoluúčast 5 000 Kč.

Tabulka 12 Nabídka pojištění od společnosti Česká pojišťovna a.s.

Předmět pojištění	Pojistná částka (Kč)	Druh pojištění	Roční pojistné (Kč)
<b>Movítý majetek</b>			
Soubor zásob	7 500 000	sdužený živel	14 323
Soubor movitých věcí	200 000	sdužený živel	448
	200 000	odcizení	1 440
<b>Finanční majetek</b>			
Peníze v hotovosti	50 000	sdužený živel	465
	50 000	odcizení	1000
<b>Vozový park</b>			
Peugeot 206 SW	100 000 000	odpovědnost	4 463
	242 000	havárie + odcizení	9 148
	neomezená	čelní sklo	500
Peugeot 407 SW	100 000 000	odpovědnost	7 166
	589 000	havárie + odcizení	24 846
	neomezená	čelní sklo	500
Škoda Fabia Praktik	100 000 000	odpovědnost	3 463
	198 000	havárie + odcizení	6 273
	neomezená	čelní sklo	500
Ford Transit 300M	100 000 000	odpovědnost	7 166
	542 045	havárie + odcizení	23 701
	neomezená	čelní sklo	500
Fiat Ducato	100 000 000	odpovědnost	7 166
	501 775	havárie + odcizení	16 799
	neomezená	čelní sklo	500
<b>Odpovědnost za škodu při výkonu zaměstnání</b>			
Řidiči (3 osoby)	100 000	základní + připojištění řidičů	3 264
Skladníci (7 osob)	100 000	základní + připojištění řidičů	4 658
<b>Obecná odpovědnost za škodu</b>			
Provoz organizace	1 000 000	obecná odpovědnost	7 714
<b>Předepsané pojistné celkem</b>			<b>146 003</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



### **5.3.2 Nabídka pojištění od společnosti Kooperativa, pojišťovna, a.s.**

Společnost Kooperativa, pojišťovna, a.s. dodala kompletní požadovanou nabídku pojištění, která zahrnuje následující produkty

#### **Pojištění majetku**

Nabídka pojištění majetku obsahuje sdružené živelní pojištění, které 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 hasících zařízení, záplava a povodeň. Dále obsahuje pojištění pro případ odcizení, zahrnující rizika krádež vloupáním a loupežné přepadení. Vztahuje se na zásoby (spoluúčast 20 000 Kč), vybavení, peníze, cennosti a jiné hodnotné věci ve firmě (spoluúčast 1 000 Kč).

#### **Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla**

Nabídka zahrnuje pojištění pro případ škody na majetku (pojistná částka 24 milionů Kč) a újmy na zdraví (pojistná částka 44 milionů Kč) a zahrnuje také připojištění čelních skel vozů na pojistnou částku 20 000 Kč.

#### **Havarijní pojištění**

Nabídka zahrnuje pojištění pro případ havárie nebo odcizení vozidla. Spoluúčast činí 10 000 Kč.

#### **Pojištění odpovědnosti zaměstnanců za škodu způsobenou při výkonu zaměstnání**

Nabídka pojištění je pro skladníky na pojistnou částku 50 000 Kč a na řidiče na pojistnou částku 100 000 Kč. Spoluúčast činí 10% a pojistným územím je Česká republika.

## Pojištění obecné 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 1 000 000 Kč a spoluúčast 5 000 Kč.

Tabulka 13 Nabídka pojištění od společnosti Kooperativa, pojišťovna, a.s.

Předmět pojištění	Pojistná částka (Kč)	Druh pojištění	Roční pojistné (Kč)
<b>Movítý majetek</b>			
Soubor zásob	7 500 000	sdužený živel	16 650
Soubor movitých věcí	200 000	sdužený živel	460
	200 000	odcizení	1402
<b>Finanční majetek</b>			
Peníze v hotovosti	50 000	sdužený živel	242
	50 000	odcizení	1248
<b>Vozový park</b>			
Peugeot 206 SW	24 000 000	odpovědnost	4 166
	242 000	havárie + odcizení	14 101
	20 000	čelní sklo	1 500
Peugeot 407 SW	24 000 000	odpovědnost	6 857
	589 000	havárie + odcizení	26 406
	20 000	čelní sklo	1 500
Škoda Fabia Praktik	24 000 000	odpovědnost	3 331
	198 000	havárie + odcizení	8 599
	20 000	čelní sklo	1 500
Ford Transit 300M	24 000 000	odpovědnost	6 857
	542 045	havárie + odcizení	15 092
	20 000	čelní sklo	1 500
Fiat Ducato	24 000 000	odpovědnost	6 857
	501 775	havárie + odcizení	21 644
	20 000	čelní sklo	1 500
<b>Odpovědnost za škodu při výkonu zaměstnání</b>			
Řidiči (3 osoby)	100 000	základní + připojištění řidičů	4 224
Skladníci (7 osob)	50 000	základní + připojištění řidičů	4 816
<b>Obecná odpovědnost za škodu</b>			
Provoz organizace	1 000 000	obecná odpovědnost	11 667
<b>Předepsané pojistné celkem</b>			<b>162 119</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **5.3.3 Nabídka pojištění od společnosti Allianz pojišťovna, a.s.**

Společnost Allianz pojišťovna, a.s. dodala kompletní požadovanou nabídku pojištění, která zahrnuje následující produkty

#### **Pojištění majetku**

Nabídka pojištění majetku obsahuje sdružené živelní pojištění, které 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 hasících zařízení, záplava a povodeň. Dále obsahuje pojištění pro případ odcizení, zahrnující rizika krádež vloupáním a loupežné přepadení. Vztahuje se na zásoby (spoluúčast 20 000 Kč), vybavení, peníze, cennosti a jiné hodnotné věci ve firmě (spoluúčast 1 000 Kč).

#### **Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla**

Nabídka zahrnuje pojištění pro případ škody na majetku (pojistná částka 18 milionů Kč) a újmy na zdraví (pojistná částka 35 milionů Kč) a zahrnuje také připojištění čelních skel vozů na pojistnou částku 20 000 Kč.

#### **Havarijní pojištění**

Nabídka zahrnuje pojištění pro případ havárie nebo odcizení vozidla. Spoluúčast činí 10 000 Kč.

#### **Pojištění odpovědnosti zaměstnanců za škodu způsobenou při výkonu zaměstnání**

Nabídka pojištění je pro skladníky na pojistnou částku 60 000 Kč a na řidiče na pojistnou částku 80 000 Kč. Spoluúčast činí 10% a pojistným územím je Česká republika.

## Pojištění obecné 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 1 000 000 Kč a spoluúčast 5 000 Kč.

Tabulka 14 Nabídka pojištění od společnosti Allianz pojišťovna, a.s.

Předmět pojištění	Pojistná částka (Kč)	Druh pojištění	Roční pojistné (Kč)
<b>Movité majetek</b>			
Soubor zásob	7 700 000	sdužený živel	16 786
Soubor movitých věcí	200 000	sdužený živel	684
	200 000	odcizení	1920
<b>Finanční majetek</b>			
Peníze v hotovosti	50 000	sdužený živel	240
	50 000	odcizení	482
<b>Vozový park</b>			
Peugeot 206 SW	18 000 000	odpovědnost	3 248
	242 000	havárie + odcizení	8 755
	15 000	čelní sklo	2 400
Peugeot 407 SW	18 000 000	odpovědnost	5 096
	589 000	havárie + odcizení	21 309
	15 000	čelní sklo	2 400
Škoda Fabia Praktik	18 000 000	odpovědnost	2 496
	198 000	havárie + odcizení	5 577
	15 000	čelní sklo	2 400
Ford Transit 300M	18 000 000	odpovědnost	5 096
	542 045	havárie + odcizení	16 601
	15 000	čelní sklo	2 400
Fiat Ducato	18 000 000	odpovědnost	5 096
	501 775	havárie + odcizení	15 354
	15 000	čelní sklo	2 400
<b>Odpovědnost za škodu při výkonu zaměstnání</b>			
Řidiči (3 osoby)	80 000	základní + připojištění řidičů	2 970
Skladníci (7 osob)	60 000	základní + připojištění řidičů	4 389
<b>Obecná odpovědnost za škodu</b>			
Provoz organizace	1 000 000	obecná odpovědnost	15 933
<b>Předepsané pojistné celkem</b>			<b>144 032</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **5.3.4 Nabídka pojištění od společnosti Generali pojišťovna a.s.**

Společnost Generali pojišťovna a.s. dodala kompletní požadovanou nabídku pojištění, která zahrnuje následující produkty

#### **Pojištění majetku**

Nabídka pojištění majetku obsahuje sdružené živelní pojištění, které 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 hasících zařízení, záplava a povodeň. Dále obsahuje pojištění pro případ odcizení, zahrnující rizika krádež vloupáním a loupežné přepadení. Vztahuje se na zásoby (spoluúčast 1 000 Kč), vybavení, peníze, cennosti a jiné hodnotné věci ve firmě (spoluúčast 1 000 Kč).

#### **Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla**

Nabídka zahrnuje pojištění pro případ škody na majetku (pojistná částka 18 milionů Kč) a újmy na zdraví (pojistná částka 35 milionů Kč) a zahrnuje také připojištění čelních skel vozů na pojistnou částku 15 000 Kč.

#### **Havarijní pojištění**

Nabídka zahrnuje pojištění pro případ havárie nebo odcizení vozidla. Spoluúčast činí 10 000 Kč.

#### **Pojištění odpovědnosti zaměstnanců za škodu způsobenou při výkonu zaměstnání**

Nabídka pojištění je pro skladníky na pojistnou částku 60 000 Kč a na řidiče na pojistnou částku 80 000 Kč. Spoluúčast činí 10% a pojistným územím je Česká republika.

## Pojištění obecné 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 1 000 000 Kč a spoluúčast 1 000 Kč.

Tabulka 15 Nabídka pojištění od společnosti Generali pojišťovna a.s.

Předmět pojištění	Pojistná částka (Kč)	Druh pojištění	Roční pojistné (Kč)
<b>Movitý majetek</b>			
Soubor zásob	7 700 000	sdržený živel	16 786
Soubor movitých věcí	200 000	sdržený živel	684
	200 000	odcizení	1920
<b>Finanční majetek</b>			
Peníze v hotovosti	50 000	sdržený živel	240
	50 000	odcizení	482
<b>Vozový park</b>			
Peugeot 206 SW	18 000 000	odpovědnost	3 248
	242 000	havárie + odcizení	8 755
	15 000	čelní sklo	2 400
Peugeot 407 SW	18 000 000	odpovědnost	5 096
	589 000	havárie + odcizení	21 309
	15 000	čelní sklo	2 400
Škoda Fabia Praktik	18 000 000	odpovědnost	2 496
	198 000	havárie + odcizení	5 577
	15 000	čelní sklo	2 400
Ford Transit 300M	18 000 000	odpovědnost	5 096
	542 045	havárie + odcizení	16 601
	15 000	čelní sklo	2 400
Fiat Ducato	18 000 000	odpovědnost	5 096
	501 775	havárie + odcizení	15 354
	15 000	čelní sklo	2 400
<b>Odpovědnost za škodu při výkonu zaměstnání</b>			
Řidiči (3 osoby)	80 000	základní + připojištění řidičů	2 970
Skladníci (7 osob)	60 000	základní + připojištění řidičů	4 389
<b>Obecná odpovědnost za škodu</b>			
Provoz organizace	1 000 000	obecná odpovědnost	15 933
<b>Předepsané pojistné celkem</b>			<b>144 032</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **5.3.5 Nabídka pojištění od společnosti ČSOB Pojišťovna, a.s.**

Společnost ČSOB Pojišťovna, a.s. dodala kompletní požadovanou nabídku pojištění, která zahrnuje následující produkty

#### **Pojištění majetku**

Nabídka pojištění majetku obsahuje sdružené živelní pojištění, které 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 hasících zařízení, záplava a povodeň. Dále obsahuje pojištění pro případ odcizení, zahrnující rizika krádež vloupáním a loupežné přepadení. Vztahuje se na zásoby (spoluúčast 20 000 Kč), vybavení, peníze, cennosti a jiné hodnotné věci ve firmě (spoluúčast 1 000 Kč).

#### **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 54 milionů Kč). Dále zahrnuje připojištění čelních skel vozů (pojistná částka 15 000 Kč).

#### **Havarijní pojištění**

Nabídka zahrnuje pojištění pro případ havárie nebo odcizení vozidla. Spoluúčast činí 10 000 Kč.

#### **Pojištění odpovědnosti zaměstnanců za škodu způsobenou při výkonu zaměstnání**

Nabídka pojištění je pro skladníky na pojistnou částku 60 000 Kč a na řidiče na pojistnou částku 100 000 Kč. Spoluúčast činí 10% a pojistným územím je Česká republika.

## Pojištění obecné 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 1 000 000 Kč a spoluúčast 1 000 Kč.

Tabulka 16 Nabídka pojištění od společnosti ČSOB Pojišťovna, a.s.

Předmět pojištění	Pojistná částka (Kč)	Druh pojištění	Roční pojistné (Kč)
<b>Movitý majetek</b>			
Soubor zásob	7 500 000	sdržený živel	13 492
Soubor movitých věcí	200 000	sdržený živel	466
	200 000	odcizení	1 429
<b>Finanční majetek</b>			
Peníze v hotovosti	50 000	sdržený živel	216
	50 000	odcizení	861
<b>Vozový park</b>			
Peugeot 206 SW	24 000 000	odpovědnost	3 796
	242 000	havárie + odcizení	8 435
	20 000	čelní sklo	1 524
Peugeot 407 SW	24 000 000	odpovědnost	5 732
	589 000	havárie + odcizení	18 290
	20 000	čelní sklo	1 524
Škoda Fabia Praktik	24 000 000	odpovědnost	2 955
	198 000	havárie + odcizení	6 907
	20 000	čelní sklo	1 524
Ford Transit 300M	24 000 000	odpovědnost	5 732
	542 045	havárie + odcizení	14 131
	20 000	čelní sklo	1 524
Fiat Ducato	24 000 000	odpovědnost	5 732
	501 775	havárie + odcizení	14 244
	20 000	čelní sklo	1 524
<b>Odpovědnost za škodu při výkonu zaměstnání</b>			
Řidiči (3 osoby)	80 000	základní + připojištění řidičů	3 052
Skladníci (7 osob)	60 000	základní + připojištění řidičů	4 512
<b>Obecná odpovědnost za škodu</b>			
Provoz organizace	1 000 000	obecná odpovědnost	11 293
<b>Předepsané pojistné celkem</b>			<b>128 895</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



### **5.3.6 Nabídka pojištění od České podnikatelské pojišťovny, a.s.**

Společnost Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. dodala kompletní požadovanou nabídku pojištění, která zahrnuje následující produkty

#### **Pojištění majetku**

Nabídka pojištění majetku obsahuje sdružené živelní pojištění, které 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 hasících zařízení, záplava a povodeň. Dále obsahuje pojištění pro případ odcizení, zahrnující rizika krádež vloupáním a loupežné přepadení. Vztahuje se na zásoby (spoluúčast 20 000 Kč), vybavení, peníze, cennosti a jiné hodnotné věci ve firmě (spoluúčast 1 000 Kč, při odcizení 5 000 Kč).

#### **Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla**

Nabídka zahrnuje pojištění pro případ škody na majetku (pojistná částka 24 milionů Kč) a újmy na zdraví (pojistná částka 44 milionů Kč) a zahrnuje také připojištění čelních skel vozů na pojistnou částku 20 000 Kč.

#### **Havarijní pojištění**

Nabídka zahrnuje pojištění pro případ havárie nebo odcizení vozidla. Spoluúčast činí 10 000 Kč.

#### **Pojištění odpovědnosti zaměstnanců za škodu způsobenou při výkonu zaměstnání**

Nabídka pojištění je pro skladníky na pojistnou částku 60 000 Kč a na řidiče na pojistnou částku 80 000 Kč. Spoluúčast činí 10% a pojistným územím je Česká republika.

## Pojištění obecné 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 1 000 000 Kč a spoluúčast 5 000 Kč.

Tabulka 17 Nabídka pojištění od společnosti Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.

Předmět pojištění	Pojistná částka (Kč)	Druh pojištění	Roční pojistné (Kč)
<b>Movitý majetek</b>			
Soubor zásob	7 500 000	sdužený živel	10 556
Soubor movitých věcí	200 000	sdužený živel	1600
	100 000	odcizení	1575
<b>Finanční majetek</b>			
Peníze v hotovosti	50 000	sdužený živel	1 600
	50 000	odcizení	792
<b>Vozový park</b>			
Peugeot 206 SW	54 000 000	odpovědnost	3 487
	242 000	havárie + odcizení	11 926
	15 000	čelní sklo	700
Peugeot 407 SW	54 000 000	odpovědnost	5 880
	589 000	havárie + odcizení	30 609
	15 000	čelní sklo	700
Škoda Fabia Praktik	54 000 000	odpovědnost	2 814
	198 000	havárie + odcizení	5 671
	15 000	čelní sklo	700
Ford Transit 300M	54 000 000	odpovědnost	5 880
	542 045	havárie + odcizení	22 362
	15 000	čelní sklo	700
Fiat Ducato	54 000 000	odpovědnost	6 241
	501 775	havárie + odcizení	24 728
	15 000	čelní sklo	700
<b>Odpovědnost za škodu při výkonu zaměstnání</b>			
Řidiči (3 osoby)	100 000	základní + připojištění řidičů	4025
Skladníci (7 osob)	60 000	základní + připojištění řidičů	3 220
<b>Obecná odpovědnost za škodu</b>			
Provoz organizace	1 000 000	obecná odpovědnost	9 887
<b>Předepsané pojistné celkem</b>			<b>156 353</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## **5.4 Hodnocení nabídek pojištění vybraných komerčních pojišťoven**

Při výběru vhodného partnera v oblasti pojištění sice hraje významnou roli cena za nabízené pojistné, 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.

### **5.4.1 Výběr hodnotících kritérií<sup>4</sup>**

Abych mohl pro společnost SMERO navrhnout vhodnou komerční pojišťovnu, musím stanovit další kritéria, která ulehčí a zobektivní rozhodování managementu společnosti při výběru pojišťovny. V následujícím textu jsou charakterizována jednotlivá kritéria, přičemž prvních pět kritérií se týká komerčních pojišťoven a dalších pět pojistného portfolia.

#### **A) Dosavadní zkušenosti s komerční pojišťovnou**

Může jít o zkušenosti a názory vlastní, nebo rodiny, přátel a známých, které mají na volbu pojistitele nemalý vliv. Každý člověk totiž přebírá pozitivní i negativní zkušenosti zejména svého nejbližšího okolí. Platí, že jakákoli negativní skutečnost spočívající například v pomalé likvidaci pojistné události nebo v nevhodném chování pracovníka pojišťovny odrazuje klienta a ten poté odchází k jiné pojišťovně.

Komerční pojišťovny jsem hodnotil na základě vlastní zkušenosti, a to komunikace a osobního kontaktu při zpracování diplomové práce, dále při vyřizování soukromého pojištění a zohlednil jsem také dosavadní zkušenosti managementu společnosti SMERO s komerčními pojišťovnami.

---

<sup>4</sup> Tato kapitola je zpracována podle literatury [9]

## **B) Podíl na českém pojistném trhu v neživotním pojištění**

Jedná se o část pojistného trhu, kterou má obsazenu příslušná komerční pojišťovna. Určuje se na základě celkového předepsaného pojistného obvykle za kalendářní rok. Toto kritérium by mělo napovídat mnohé o tom, jak si která pojišťovna stojí ve srovnání se svojí konkurencí v oblasti vybraného pojištění. Záměrně jsem vybral podíl na pojistném trhu v oblasti neživotního pojištění, kterým se tato práce zabývá.

Údaje o podílu na pojistném trhu v neživotním pojištění zveřejňuje na svých internetových stránkách každoročně Česká asociace pojišťoven. Údaje jsem čerpal z tabulky č. 11 uvedené v této práci, která byla použita již při samotném výběru komerčních pojišťoven.

## **C) Image komerční pojišťovny**

Image komerční pojišťovny je vytvářena vlastním, dobře zmapovatelným názvem společnosti, dále pak logem či sloganem. Klienti jsou také ovlivňováni tím, jak jsou pracovníci pojišťovny ztotožněni s cíli komerční pojišťovny, zda jsou loajální a jak reprezentují společnost navenek. Image dotváří reklamní spoty, prospekty, public relations a prostředí pojišťovny.

V rozhodovacím modelu uplatňuji svoje mínění, tedy jak komerční pojišťovna zapůsobila na mě a taktéž mínění managementu společnosti SMERO.

## **D) Rychlost likvidace pojistných událostí**

Úsek likvidace škod je vizitkou každé komerční pojišťovny. Klient, kterému byla vyřízena likvidace škody rychle a bez problémů, u své komerční pojišťovny setrvává a podělí se o své dobré zkušenosti. Mnohdy právě likvidace škod rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu pojišťovny a její význam v současnosti stále roste.

Toto kritérium jsem hodnotil zejména na základě zkušeností managementu společnosti SMERO s komerčními pojišťovnami, dále zkušeností mých známých, příbuzných a také na základě svých osobních zkušeností.

### **E) Dostupnost poskytovaných služeb**

Při volbě komerční pojišťovny hraje svou roli také možnost kontaktu s pojišťovnou. Menší, nebo zahraniční komerční pojišťovny mají méně obchodních míst, jsou tedy méně dostupné v případě nutného osobního kontaktu klienta s pojišťovnou, a to může některé klienty odradit. Kontaktním místem nemusí být pouze pobočka příslušné pojišťovny. Řada komerčních pojišťoven využívá možnosti zprostředkovatelů a v současné době také nového způsobu sjednávání pojištění přes internet.

Přestože v Brně mají pobočky všechny vybrané pojišťovny, považoval jsem za důležité toto kritérium zvolit. Společnost SMERO nevyklučuje možnost otevřít v nejbližších letech pobočky mimo moravskou metropoli a proto je důležitá síť poboček příslušné komerční pojišťovny.

### **F) Celkové pojistné**

Jedná se o cenu za poskytovanou pojišťovací službu, kterou musí zaplatit pojištěný jako protihodnotu za finanční krytí rizika. 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.

V analýze zohledňuji konkrétní cenové nabídky jednotlivých komerčních pojišťoven.

### **G) Výše spoluúčasti**

Ve volbě konkrétní komerční pojišťovny hraje roli také míra spoluúčasti u nabízeného druhu pojistného produktu. Jedná se vlastně o peněžní částku, kterou se pojištěný podílí na vzniklé pojistné události. Míra spoluúčasti je dána fixně nebo je vyjádřena procentem. Pojištěný má povinnost ji uhradit.

Taktéž jako v předchozím kritériu vycházím z předložených nabídek jednotlivých komerčních pojišťoven.

### **H) Výše pojistné částky**

Výši pojistného plnění si zpravidla v pojistné smlouvě určuje sám klient. Představuje maximální hodnotu, kterou pojišťovna zaplatí klientovi, pokud mu nastane škodní událost. U některých pojištění však bývají pojistné částky pevně stanovené konkrétní pojišťovnou. Jedná se například o pojištění odpovědnosti z provozu motorových vozidel, kde klient může získat za určité pojistné nižší, či výrazně vyšší pojistné plnění.

Přestože poptávka pojištění obsahovala výši požadovaného plnění, některé pojišťovny musely nabídku uzpůsobit svým možnostem a nabídly tak nižší nebo vyšší výši pojistného plnění.

### **I) Komplettnost nabídky pojistných produktů**

Podnikatelský subjekt požaduje po komerční pojišťovně krytí rizik, jež jej ohrožuje. Toto kritérium tedy zachycuje, zda jsou komerční pojišťovny schopny požadovanou pojistnou ochranu poskytnout, tedy jestli poskytují požadované druhy pojištění.

U tohoto kritéria sledují, zda jsou předložené nabídky komerčních pojišťoven kompletní a zda splňují požadavky, které byly na pojistné portfolio kladeny.

### **J) Pojistná rizika zahrnutá v pojistné smlouvě**

Čím více rizik pro případ vzniku škody pojistná smlouva obsahuje, tím je pro pojištěného výhodnější. Pojištěný má pak větší šanci, že v případě vzniku škody bude druh rizika, který škodu způsobil, na seznamu rizik krytých.

Poptávka pojištění samozřejmě obsahovala rizika, které chce klient pojistit. Pokud však některá komerční pojišťovna nabídne za obdobnou cenu nadstandardní pojistné krytí, je to jen ku prospěchu věci. Například pokud mám zájem pojistit čelní sklo a pojišťovna mi k tomu nabídne pojištění všech skel vozu a ještě za dobrou cenu, je to jistě zajímavá nabídka.

## 5.4.2 Hodnocení pomocí fuzzy logiky

Nejprve nastíním problematiku fuzzy logiky obecně, poté následuje vlastní model hodnocení vybraných komerčních pojišťoven. Výstupem je výsledné pořadí pojišťoven od nejlepší k nejhorší.

Zakladatelem fuzzy logiky byl profesor Lotfi A. Zadeh, který v roce 1965 ve svém článku definoval pojem fuzzy logiky a to fuzzy množina. Slovo fuzzy znamená neostrý, matný, mlhavý, neurčitý, vágní. Odpovídá tomu i to, čím se fuzzy teorie zabývá: snaží se pokrýt realitu v její nepřesnosti a neurčitosti.

V klasické teorii množin prvek do množiny buď patří, nebo nepatří. Fuzzy množina je množina, která kromě úplného nebo žádného členství připouští i členství částečné. To znamená, že prvek patří do množiny s jistou pravděpodobností (stupeň příslušnosti). Funkce, která každému prvku universa přiřadí stupeň příslušnosti, se nazývá funkce příslušnosti.

S vágními pojmy se setkáváme v běžném životě. V přirozeném jazyce, kterým se lidé dorozumívají, je vágních pojmů spousta: velké auto, vysoká rychlost, nízká hmotnost, a jiné. Otázkou zůstává, co ještě patří do popsané množiny a co již ne (pokud už je rychlost 100 km/h vysoká rychlost, proč není vysoká rychlost také 99 km/h?). S tímto problémem se ale můžeme setkat již v antickém Řecku, odkud pochází tento paradox (takzvaný paradox z antického Řecka): Mějme malou hromadu kamení. Pokud přidáme jeden kámen, dostaneme opět malou hromadu. Tedy každá hromada kamení je malá.

Každému prvku tedy přidáme stupeň příslušnosti, který vyjadřuje míru příslušnosti daného prvku do fuzzy množiny. Úlohou fuzzy teorie je zachytit vágně specifikované požadavky uživatele v dotazu a adekvátně k tomu vypočítat stupeň příslušnosti. Uživatel tedy musí mít možnost používat vágní pojmy buďto přímo nebo je jednoduchým způsobem reprezentovat. [10]

## Postup výpočtu za účelem výběru konkrétní komerční pojišťovny

Prvním krokem je výběr kritérií, které ohodnocují, jak pojišťovna splňuje určené požadavky. Nutno podotknout, že některá kritéria jsou hodnocena subjektivně, to znamená, že výsledky tohoto modelu jsou ovlivněny jak mým názorem, tak i názory managementu společnosti SMERO a dalších osob. Poslední sloupec zobrazuje váhové rozdělení kritérií, které ve výběru pomocí fuzzy logiky zohledňuji. Dospěl jsem k němu opět po subjektivním zvážení a konzultaci s managementem společnosti SMERO.

Tabulka 18 Kritéria výběru komerční pojišťovny a jejich váhový podíl

Pořadové písmeno	Kritérium	Váhový podíl v %
A	Dosavadní zkušenosti s komerční pojišťovnou	10
B	Podíl na českém pojistném trhu v neživotním pojištění	5
C	Image komerční pojišťovny	5
D	Rychlost likvidace pojistných událostí	10
E	Dostupnost poskytovaných služeb	5
F	Cena za celkové pojistné	35
G	Výše spoluúčasti	10
H	Výše pojistného plnění	5
I	Kompletnost nabídky pojistných produktů	10
J	Pojistná rizika zahrnutá v pojistné smlouvě	5
<b>Celkový podíl</b>		<b>100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve **vstupní stavové matici** jsou pro určená kritéria stanovena reálná rozmezí, podle informací poskytnutých pojišťovnami. K subjektivním kritériím, jako je například rychlost likvidace pojistných událostí, je 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.

Vstupní stavovou matici na následující stránce jsem rozdělil pro lepší přehlednost do dvou částí. V první části jsou kritéria, týkající se pojišťoven a v druhé části kritéria týkající se pojistného portfolia.



**Tabulka 19 Vstupní stavová matice fuzzy logiky – část týkající se pojišťoven**

Kritérium	A zkušenosti	B podíl	C image	D likvidace	E dostupnost
1	vynikající	>20 mld. Kč	na vysoké úrovni	rychlá	maximálně dostupné
2	velmi dobré	15-20 mld. Kč	velmi dobrá	poměrně rychlá	dobře dostupné
3	dobré	10-15 mld. Kč	dobrá	dostačující	dostupné
4	s výhradami	5-10 mld. Kč	celkem dobrá	s výhradami	méně dostupné
5	špatné	<5 mld. Kč	nízká	pomalá	málo dostupné

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 20 Vstupní stavová matice fuzzy logiky – část týkající se pojistného portfolia**

Kritérium	F pojistné	G spoluúčast	H výše plnění	I kompletnost	J pojištění rizik
1	<130 tis. Kč	nižší než požadovaná	vyšší než požadovaná	kompletní	nadstandardní
2	130-140 tis. Kč	požadovaná	požadovaná	s výtkami	standardní
3	140-150 tis. Kč	vyšší než požadovaná	nižší než požadovaná	nekompletní	s výhradami
4	150-160 tis. Kč	příliš vysoká	příliš nízká		nedostačující
5	>160 tis. Kč				

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále je třeba určit bodové hodnocení výsledků a reakcí na ně, takzvanou **výstupní matici** fuzzy logiky. Čím podrobnější hodnocení je zvoleno, tím je větší pravděpodobnost, že každá pojišťovna se bude nacházet v jiném reakčním poli. Pro potřeby společnosti SMERO jsem zvolil přiměřené bodové rozpětí pro rozhodování, zda se o pojišťovnu nezajímat, či o ní alespoň nadále vyhledávat informace, či předloženou nabídku zvážit, nebo zda přímo uzavřít pojistnou smlouvu.

**Tabulka 21 Výstupní matice fuzzy logiky**

Body	Reakce na pojišťovnu
0-49	Nezajímat se
50-64	Vyhledávat informace
65-79	Zvážit nabídku
80-100	Uzavřít pojistnou smlouvu

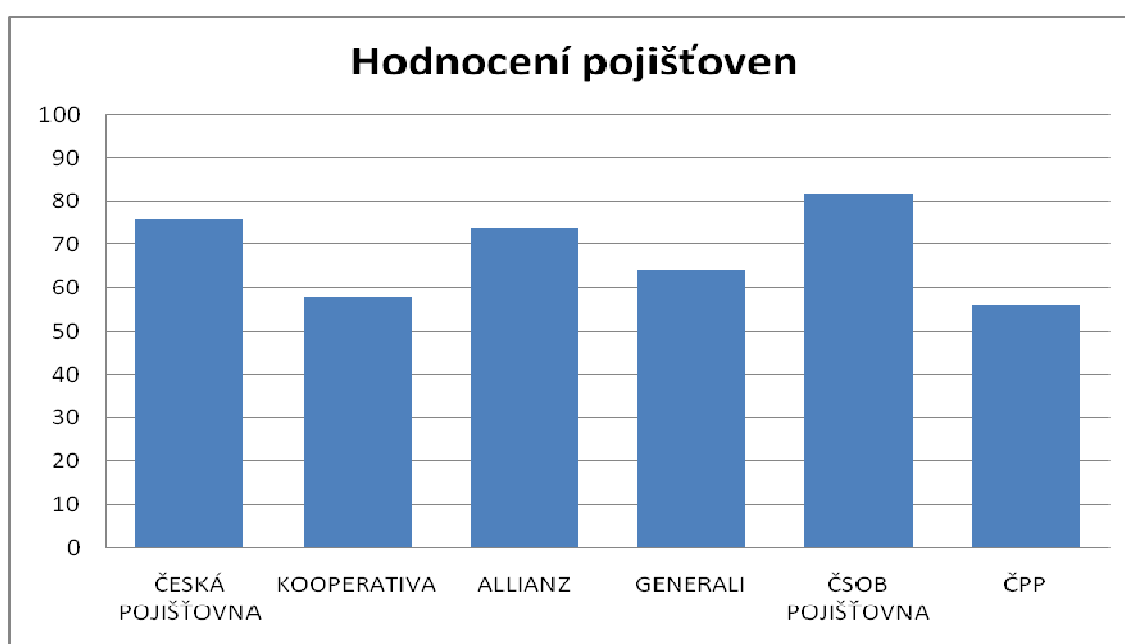
Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 22 Výsledné hodnocení pojišťoven dle výstupu fuzzy logiky**

Pojišťovna	Počet bodů	Výsledné hodnocení
ČESKÁ POJIŠŤOVNA	76	Zvážit nabídku
KOOPERATIVA	58	Vyhledávat informace
ALLIANZ	74	Zvážit nabídku
GENERALI	64	Vyhledávat informace
ČSOB POJIŠŤOVNA	82	Uzavřít pojistnou smlouvu
ČPP	56	Vyhledávat informace

Zdroj: Vlastní zpracování

**Obrázek 5 Výsledné hodnocení pojišťoven dle výstupu fuzzy logiky**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafického vyjádření výstupu vyplývá pořadí komerčních pojišťoven dle jejich bodového ohodnocení:

1. **ČSOB Pojišťovna, a.s.** s výsledkem 82 bodů ze 100 možných,
2. **Česká pojišťovna a.s.** s výsledkem 76 bodů ze 100 možných,
3. **Allianz pojišťovna, a.s.** s výsledkem 74 bodů ze 100 možných,
4. **Generali Pojišťovna, a.s.** s výsledkem 64 bodů ze 100 možných,
5. **Kooperativa, pojišťovna, a.s.** s výsledkem 58 bodů ze 100 možných,
6. **Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.** s výsledkem 56 bodů ze 100 možných.

### 5.4.3 Shrnutí vyhodnocení komerčních pojišťoven

Na základě výše předepsaného pojistného v neživotním pojištění na českém trhu za rok 2007 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 SMERO.

Tyto komerční pojišťovny podstoupily multikriteriální analýzu. Kritéria a jejich váhová ohodnocení byla zvolena po konzultaci s managementem společnosti SMERO, pro kterou je návrh pojištění vypracováván. Pomocí programu MS Excel jsem vytvořil matici, které umožnily výběr pomocí fuzzy logiky.

**Nejlépe se umístila společnost ČSOB Pojišťovna**, která získala oproti druhé České pojišťovně o 6 bodů respektive o 6 % vyšší hodnocení. Komerční pojišťovny na druhém a třetím místě, což je Česká pojišťovna a Allianz dosáhly podobného hodnocení a sice 76 a 74 bodů. Na posledních dvou místech se umístily pojišťovny Kooperativa a Česká podnikatelská pojišťovna, která má na vítěze ztrátu již 26 bodů. Nutno však podotknout, že se žádná z pojišťoven neumístila v nejhorší kategorii, tedy pod 50 bodů.

**Management společnosti SMERO mou analýzu respektuje a rozhodl zajímat se o nabídku společnosti ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB.** Z toho důvodu se v následující kapitole zabývám pojistnými produkty a dalšími nabídkami této komerční pojišťovny.

## 6 DOPORUČENÍ POJISTNÉHO PORTFOLIA

Na základě analýzy nabídek vybraných komerčních pojišťoven **doporučuji společnosti SMERO sjednat komplexní pojistné portfolio kryjící požadovaná rizika u společnosti ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB.**

Tato komerční pojišťovna nabídla jednoznačně nejnižší cenovou nabídku portfolio mnou požadovaného pojistného krytí. Zejména výrazně nižší pojistné u havarijního pojištění vozidel se podílí na nejpříznivější celkové ceně. Přestože například Česká pojišťovna nebo Kooperativa jsou objemem předepsaného pojistného silnější společnosti a vytváří si také lepší image, ČSOB Pojišťovna vyhověla požadovaným kritériím v celkovém výsledku nejlépe.

Přestože oproti stávajícímu pojištění společnosti SMERO dojde k výraznému nárůstu pojistného, společnost bude mnohem lépe chráněna pro případ rizik, které ohrožují její činnost, než tomu bylo doposud. Vzhledem k tomu, že doposud činilo pojistné pouze cirká 0,1 % z celkových nákladů společnosti, více než dvojnásobně vyšší pojistné tak pro společnost nebude problémem zaplatit i vzhledem k její dobré finanční situaci.

Navrhuji, aby bylo pojištění u společnosti ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB zahájeno k datu 1. 9. 2008. Je totiž nutné, stanovit jistou časovou rezervu pro vyřízení potřebných administrativních kroků a dodržet zákonem stanovenou šestitýdenní lhůtu pro vypovězení stávajícího pojištění.

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

Tabulka 23 Srovnání současného a navrženého pojistného krytí

Předmět pojištění	Současné pojistné krytí		Navržené pojistné krytí	
	Pojistná částka (Kč)	Druh pojištění	Pojistná částka (Kč)	Druh pojištění
<b>Movítý majetek</b>				
Soubor zásob	6 000 000	vichr, požár, sesuv, vodovod	7 500 000	sdružený živel
Soubor movitých věcí	100 000	sdružený živel, odcizení	200 000	sdružený živel, odcizení
<b>Finanční majetek</b>				
Peníze v hotovosti	50 000	sdružený živel, odcizení	50 000	sdružený živel, odcizení
<b>Vozový park</b>				
Peugeot 206 SW	50 000 000	odpovědnost	18 000 000	odpovědnost
	nepojištěno	havárie + odcizení	242 000	havárie + odcizení
	15 000	čelní sklo	15 000	čelní sklo
Peugeot 407 SW	50 000 00	odpovědnost	18 000 000	odpovědnost
	nepojištěno	havárie + odcizení	589 000	havárie + odcizení
	15 000	čelní sklo	15 000	čelní sklo
Škoda Fabia Praktik	50 000 000	odpovědnost	18 000 000	odpovědnost
	nepojištěno	havárie + odcizení	198 000	havárie + odcizení
	15 000	čelní sklo	15 000	čelní sklo
Ford Transit 300M	50 000 000	odpovědnost	18 000 000	odpovědnost
	nepojištěno	havárie + odcizení	542 045	havárie + odcizení
	15 000	čelní sklo	15 000	čelní sklo
Fiat Ducato	50 000 000	odpovědnost	18 000 000	odpovědnost
	nepojištěno	havárie + odcizení	501 775	havárie + odcizení
	15 000	čelní sklo	15 000	čelní sklo
<b>Odpovědnost za škodu při výkonu zaměstnání</b>				
Řidiči (3 osoby)	80 000	základní, připojištění řidičů	80 000	základní, připojištění řidičů
Skladníci (7 osob)	60 000	základní, připojištění řidičů	60 000	základní, připojištění řidičů
<b>Obecná odpovědnost za škodu</b>				
Provoz organizace	nepojištěno	obecná odpověd.	1 000 000	obecná odpověd.

Zdroj: Vlastní zpracování

## 7 ZÁVĚR

Podnikání bylo, je a vždy bude spojené s mnohými riziky. Každý den se může přihodit něco, co jsme neočekávali a ne vždy můžeme předem odhadnout, jak něco dopadne. Riziko vyjadřuje možnost toho, že se budoucnost nebude vyvíjet směrem, který očekáváme. Je hrozbou toho, že naše plány nemusí vyjít tak, jak si přejeme.

Ne vždy je možné nebo dokonce žádoucí odstranit všechny rizikové faktory, protože někdy může být určitá míra rizika v podnikání přínosem. Říká se, že kdo nic neriskuje, nic nezíská. Riziko je ovšem třeba zvládat, což má v podnicích za úkol rizikový management.

Diplomovou práci jsem zpracoval pro společnost SMERO, spol. s r.o. Tato práce se zabývá existencí rizik ohrožujících chod společnosti SMERO, analyzuje je a nabízí možnosti jejich minimalizace a možnosti finančního krytí jejich následků. Mezi možnosti finančního krytí následků rizika v podnikání patří pojištění.

Tuto práci jsem rozdělil do šesti základních kapitol. První kapitola je věnována vymezení problému a cílům diplomové práce. Druhá kapitola zpracovává teoretická východiska práce vztahující se k dané problematice. Informace týkající se rizika a pojištění jsem čerpal z doporučené literatury, především publikací Čapkové, Čejkové a Martinovičové.

Ve třetí kapitole je stručně charakterizována společnost SMERO, se zaměřením na historii a současný stav společnosti, předmět podnikání, organizační strukturu a majetek společnosti. V závěru této kapitoly je provedena stručná SWOT analýza této společnosti.

V kapitole čtyři jsem se věnoval analýze rizik ve společnosti SMERO. Identifikoval jsem rizika, ohrožující chod této společnosti, dále jsem provedl jejich měření pomocí kvantitativní a kvalitativní metody. Podstatou této kapitoly bylo rozhodnout, která rizika pojistit u komerční pojišťovny a která se dají minimalizovat jinými způsoby.

V úvodu páté kapitoly uvádím stručnou analýzu současné pojistné ochrany společnosti SMERO v návaznosti na návrh pojistného krytí, který vychází z výsledků analýzy rizik. Tato kapitola také zahrnuje jednotlivé nabídky vybraných komerčních pojišťoven a jejich vyhodnocení pomocí fuzzy logiky.

V šesté kapitole vyjadřuji své doporučení vhodného pojistného portfolia pro společnost SMERO. Pro pojištění společnosti jsem vybral pojistné produkty společnosti ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB, která se jeví dle výsledků multikriteriálního hodnocení pomocí fuzzy logiky jako nejvhodnější pojistitel.

Považuji za rozumné, aby společnost ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB spravovala pojistné portfolio jako celek. Bylo by neefektivní 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.

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo navržení vhodného pojistného portfolia pro společnost SMERO, spol. s r.o. Tohoto cíle i dalších dílčích cílů bylo v práci dosaženo. Věřím, že mé návrhy budou pro management společnosti SMERO podnětné.

## Seznam použité literatury

- [1] BENEŠ, J., MARTINOVIČOVÁ, D. *Krizový management*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. 91s. ISBN 80-214-2736-1.
- [2] ČAPKOVÁ, D. *Jak pojistit firmu?* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 107s. ISBN 80-7226-337-4.
- [3] ČEJKOVÁ, V. *Pojistný trh*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002. 120s. ISBN 80-247-0137-5.
- [4] ČEJKOVÁ, V., MARTINOVIČOVÁ, D. *Pojišťovnictví*. 1. vyd. Brno: VUT v Brně, 2003. 133s. ISBN 80-214-2404-4.
- [5] DAŇHEL, J. *Kapitoly z pojistné teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002. 140s. ISBN 80-245-0306-0.
- [6] DUCHÁČKOVÁ, E. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2003. 178s. ISBN 80-86119-67-X.
- [7] FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 105s. ISBN 80-85603-06-3.
- [8] Interní materiály společnosti SMERO, spol. s r.o.
- [9] MARTINOVIČOVÁ, D. *Pojištění podnikatelských subjektů*. Ostrava: KEY Publishing, 2007, 236s, ISBN: 978-80-87071-08-03.
- [10] RAIS, K., DOSTÁL, P. *Operační a systémová analýza II*. 1. Vyd. Brno: VUT, 2004. 33s. ISBN 80-214-2507-5.
- [11] SMEJKAL, J., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 296s, ISBN 80-247-1667-4.
- [12] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 479s., ISBN 80-7179-736-7.
- [13] TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 396s., ISBN 80-7179-415-5.
- [14] VOSTATEK, J. *Sociální a soukromé pojištění*. Praha: Codex Bohemia, 1996, 1.vyd., 601s., ISBN 80-85963-21-3.



## Internetové zdroje

- [15] *Profil společnosti Allianz pojišťovna, a.s.*. Allianz pojišťovna, a.s.. (online). (cit. 2008-04-25). Dostupné z: <http://www.allianz.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti/>
- [16] *Profil společnosti Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.*. Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.. (online). (cit. 2008-04-25). Dostupné z: [http://www.cpp.cz/profil\\_zaklinfo.asp](http://www.cpp.cz/profil_zaklinfo.asp)
- [17] *Profil společnosti Česká pojišťovna a.s.*. Česká pojišťovna a.s.. (online). (cit. 2008-04-25). Dostupné z: <http://www.cpoj.cz/profil.html>
- [18] *Profil společnosti ČSOB Pojišťovna, a.s.*. ČSOB Pojišťovna, a.s.. (online). (cit. 2008-04-25). Dostupné z: <http://www.csobpoj.cz/media/publikace/profil-spolecnosti.htm>
- [19] *Profil společnosti Generali Pojišťovna a.s.*. Generali Pojišťovna a.s.. (online). (cit. 2008-04-25). Dostupné z: <http://www.generali.cz/Portal/Redakce/glisys.nsf/0/3ED785A3568D2679C125732A0052871C?OpenDocument&area=Spole%20C4%20dnost~Skupina%20Generali&isDoc=1>
- [20] *Profil společnosti Kooperativa, pojišťovna, a.s.*. Kooperativa, pojišťovna, a.s.. (online). (cit. 2008-04-25). Dostupné z: <http://www.koop.cz/cs/o-firme/o-spolecnosti/index.shtml>
- [21] *Vývoj pojistného trhu 1-12/2007*. Česká asociace pojišťoven. (online). (cit. 2008-04-20). Dostupné z: [http://www.cap.cz/Zpravy.aspx?list=DOKUMENTY\\_02&zobrazeni=pro%20web%20pravidelné%20roční%20statistiky](http://www.cap.cz/Zpravy.aspx?list=DOKUMENTY_02&zobrazeni=pro%20web%20pravidelné%20roční%20statistiky)

## Zákony

- [22] Obchodní zákoník
- [23] Zákon č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví
- [24] Zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla
- [25] Zákon č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě
- [26] Živnostenský zákoník

## Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Členění rizik podle jejich velikosti .....	14
Obrázek 2 Vztahy jednotlivých klasifikací pojištění .....	25
Obrázek 3 Organizační struktura společnosti SMERO, spol. s r.o. ....	32
Obrázek 4 Velikost identifikovaných rizik .....	44
Obrázek 5 Výsledné hodnocení pojišťoven dle výstupu fuzzy logiky .....	74

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti SMERO, spol. s r.o. ....	32
Tabulka 2 Vlastní majetek společnosti SMERO, spol. s r.o. ....	33
Tabulka 3 SWOT analýza společnosti SMERO, spol. s r.o. ....	34
Tabulka 4 Identifikace rizik .....	38
Tabulka 5 Charakteristika jednotlivých stupňů rizik .....	42
Tabulka 6 Četnost a závažnost vybraných rizik .....	43
Tabulka 7 Kvantitativní měření rizik .....	45
Tabulka 8 Kvantitativní měření rizik .....	45
Tabulka 9 Současná pojistná ochrana společnosti SMERO, spol. s r.o. ....	48
Tabulka 10 Navrhované pojistné krytí .....	50
Tabulka 11 Předepsané pojistné v neživotním pojištění na českém trhu za rok 2007 .....	51
Tabulka 12 Nabídka pojištění od společnosti Česká pojišťovna a.s. ....	56
Tabulka 13 Nabídka pojištění od společnosti Kooperativa, pojišťovna, a.s. ....	58
Tabulka 14 Nabídka pojištění od společnosti Allianz pojišťovna, a.s. ....	60
Tabulka 15 Nabídka pojištění od společnosti Generali pojišťovna a.s. ....	62
Tabulka 16 Nabídka pojištění od společnosti ČSOB Pojišťovna, a.s. ....	64
Tabulka 17 Nabídka pojištění od společnosti Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. ....	66
Tabulka 18 Kritéria výběru komerční pojišťovny a jejich váhový podíl .....	72
Tabulka 19 Vstupní stavová matice fuzzy logiky – část týkající se pojišťoven .....	73
Tabulka 20 Vstupní stavová matice fuzzy logiky – část týkající se pojistného portfolia .....	73
Tabulka 21 Výstupní matice fuzzy logiky .....	73
Tabulka 22 Výsledné hodnocení pojišťoven dle výstupu fuzzy logiky .....	74
Tabulka 23 Srovnání současného a navrhnutého pojistného krytí .....	77

## **Příloha**

Všeobecné pojistné podmínky společnosti ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB