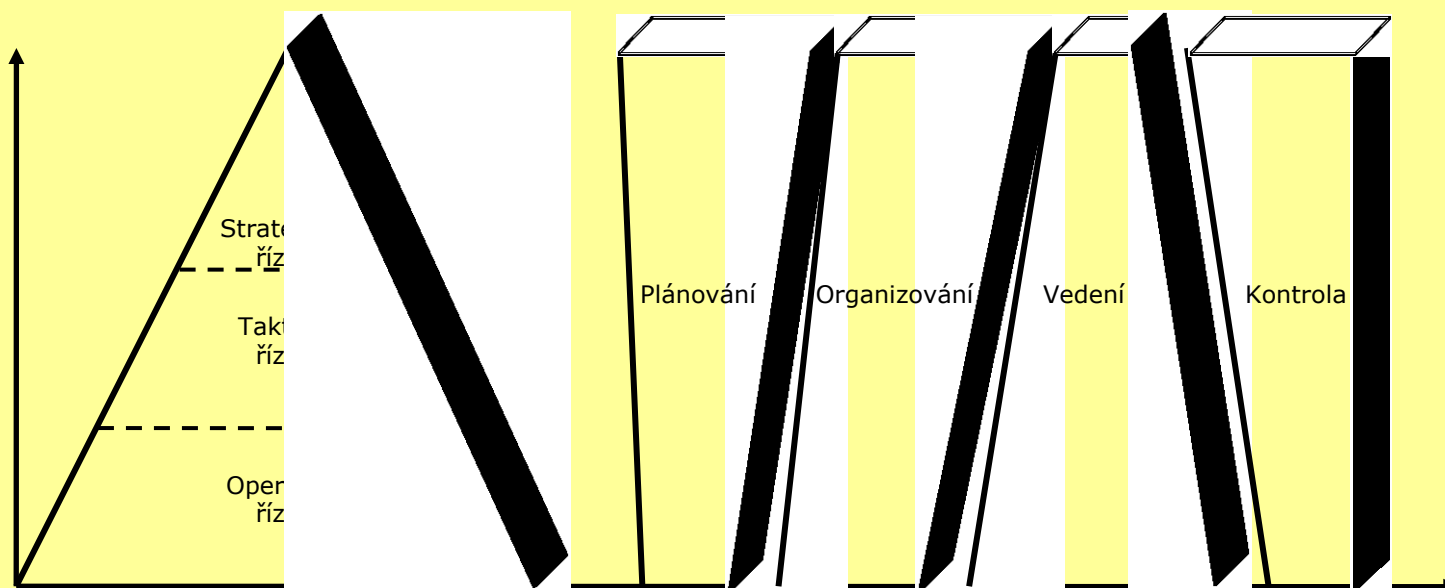


Strategické, taktické a operativní řízení pojišťoven

Ing. František Řezáč, Ph.D.
Masarykova univerzita

Fáze a úrovně řízení

- Vztah fází řízení a jednotlivých úrovní řízení pojišťovny podle Keřkovského, M.



Teorie dlouhodobého plánování

- ❑ Byla budována a rozvíjena v rámci teorie řízení podniku v 50. a 60. letech.
- ❑ Toto období bylo charakteristické relativně stabilními podmínkami, nenasycenými trhy a dostatečnými surovinovými a energetickými zdroji.
- ❑ Manažéři firem v podmínkách relativní stability trhů měli zpravidla dostatek času na přijímání závažných dlouhodobých rozhodnutí.
- ❑ Vycházeli všeobecně z předpokladu, že zdroje jsou bohaté a dostupné, materiální i pracovní podmínky umožňovaly výrobu výrobků a služeb v rámci požadavků zákazníků.

Blíže viz „Marketingové řízení komerční pojišťovny“ (dále jen MŘKP) s. 16

Teorie dlouhodobého plánování

- ❑ Manažeři za těchto podmínek nepocítovali prioritní potřebu sledovat a hodnotit okolí organizace, které k nim bylo všeobecně příznivě nakloněno.
- ❑ Energetická krize však v roce 1973 ukázala manažerům mezinárodní závislost podnikání.
- ❑ Doslova revoluci v řízení znamenalo zavedení výpočetní techniky pro vědecké a podnikatelské aplikace. Výrazně se zvyšuje rychlost zpracování a přenos informací.

Blíže viz MŘKP s. 16

Teorie strategického plánování

- ❑ Začíná získávat na významu koncem 60. a začátkem 70. let.
- ❑ Je založená na podrobném zkoumání vnějšího i vnitřního prostředí podniku, vymezení strategických záměrů a cílů a formulaci strategie podniku.
- ❑ Podporu začínají získávat podnikatelé nové doby, schopní objevovat a využívat nové příležitosti a překvapovat.
- ❑ Podnik ve velké míře závisí především na okolí, příležitostech pro podnik, zdrojích, zákaznících a konkurentech.

Bliže viz MŘKP s. 17

Základní charakteristiky strategického plánování

- ❑ **Prioritní orientace na zákazníky**, spolu s rozvojem marketingových strategií, včetně metod vyhledávání a aktivního ovlivňování zákazníků.
- ❑ **Sledování a hodnocení konkurence**, včetně hodnocení vlastních silných a slabých stránek jako východiska pro soutěž s konkurencí.
- ❑ **Preference strategických cílů** a jejich hierarchická nadřazenost v řízení podniku.

Blíže viz MŘKP s. 17

Příčiny neúspěchu strategického plánování

- ❑ **Nedostatečná realizace strategií** - vypracované strategie rozvoje podniků zůstávaly založené v zásuvkách vrcholových manažerů podniků v očekávání jejich samočinného naplnění.
- ❑ **Nedostatečná hodnověrnost strategií** - strategické záměry a strategické plány rychle zastarávaly, chyběl systém aktualizace a zavádění změn vzhledem k měnícímu se prostředí.
- ❑ **Skluzy v dlouhodobém plánování** - vyplývaly jednak z nedostatečných představ a přípravy realizace strategických plánů, jakož i z postupného zastarávání plánovaných předpokladů.
- ❑ **Odpor vůči strategickému plánování** - souvisel ani ne tak s přirozeným odporem vůči zavádění nových metod a přístupů, ale především s nenaplněním předpokládaných a očekávaných úspěchů po optimisticky formulovaných strategiích.

Bliže viz MŘKP s. 17

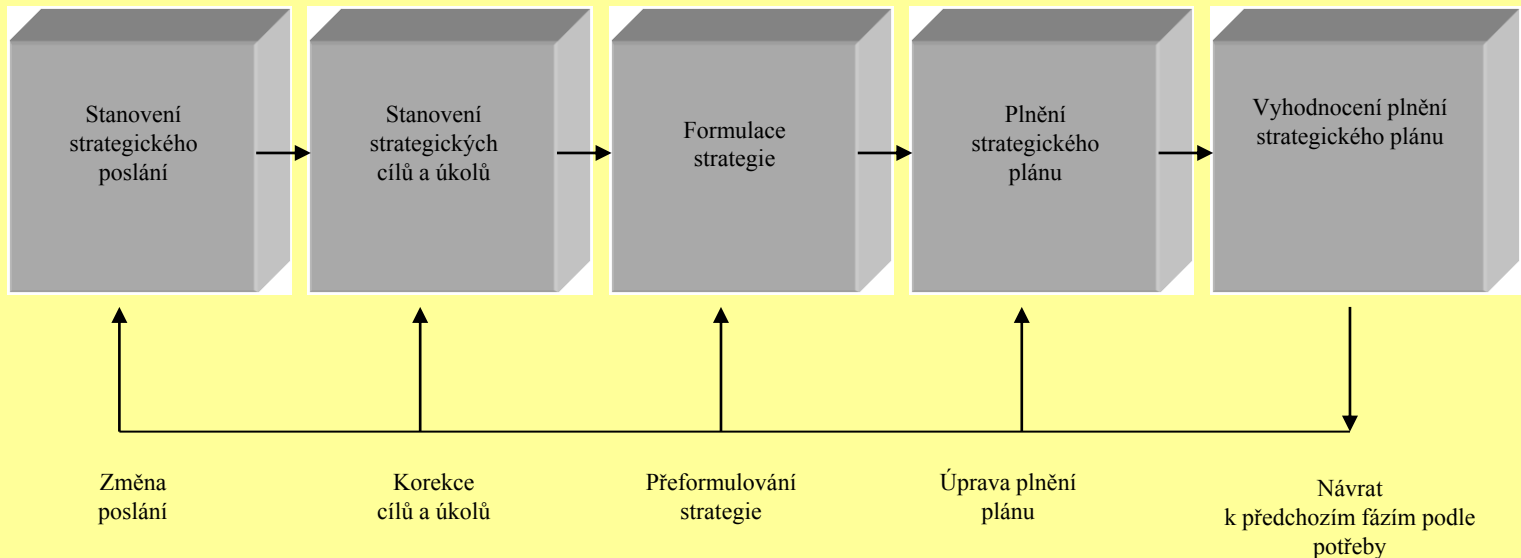
Teorie strategického řízení

- ❑ Ve světě budovaná od druhé poloviny 70. let.
- ❑ Rozšiřuje zodpovědnost strategických manažerů z oblasti strategického plánování a formulace strategie i do oblasti implementace a hodnocení a kontroly strategie.

Blíže viz MŘKP s. 18

Proces strategického řízení

- Proces strategického řízení podle Bowmana, C.



Bliže viz MŘKP s. 18

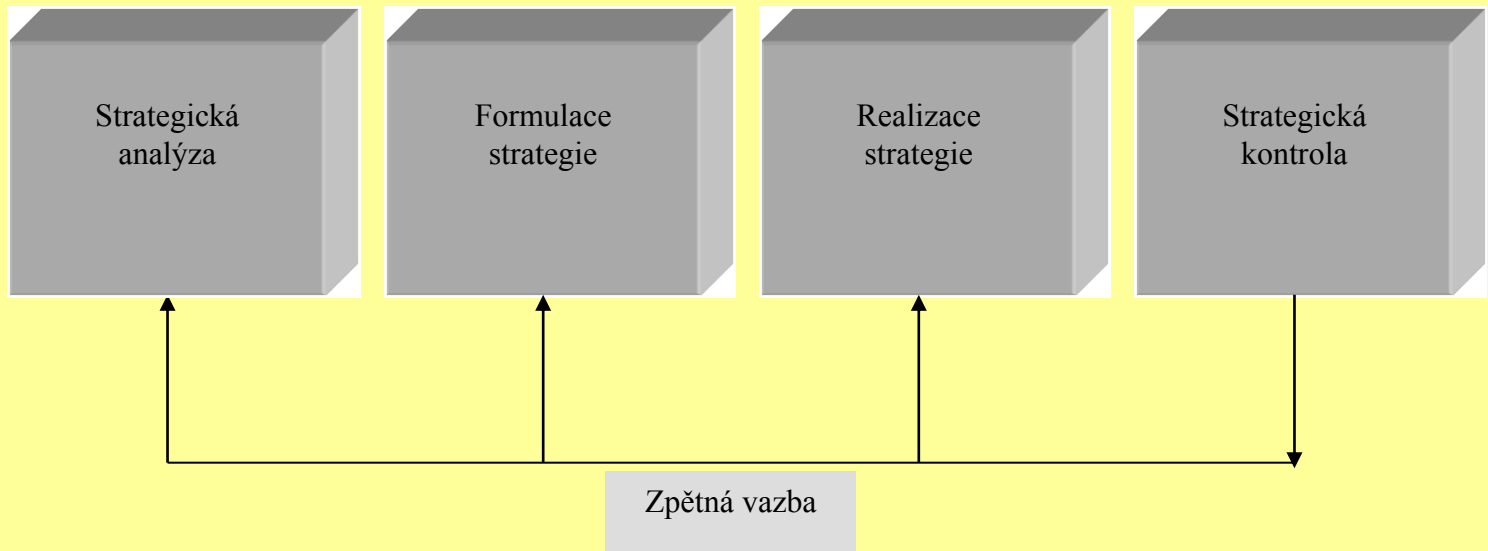
Příčiny neúspěchu strategického řízení

- ❑ Manažerský tým si málo uvědomuje pravou situaci podniku - špatný informační systém.
- ❑ Vrcholové vedení samo sebe kolektivně klame o pozici organizace. Reinterpretuje nebo ignoruje nepříjemnou informaci, která není v souladu s jejich preferovaným způsobem nazírání na svět.
- ❑ Existují silní manažeři, kteří mají právně zaručený zájem na udržení status quo.
- ❑ Obecný problém vyplývá z toho, že vrcholové vedení je příliš vtaženo do každodenních operativních problémů.
- ❑ Minulý úspěch organizace může učinit lidi slepými k současné situaci.
- ❑ Minulý úspěch povzbuzuje vedení k tomu, aby zůstalo u osvědčených a spolehlivých strategií, které mohou být nevhodné v nynějších i budoucích poměrech.
- ❑ Změna směru může být viděna jako přiznání, že to, co bylo uděláno předtím, bylo chybné. Manažeři nejsou ochotni dovolit, aby se organizace dala do pohybu jiným směrem.

Blíže viz MŘKP s. 19

Proces strategického řízení KP

- Proces strategického řízení komerční pojišťovny



Bliže viz MŘKP s. 24

Strategická analýza

- ❑ Zahrnuje analýzu okolí podniku, identifikaci příležitostí a ohrožení, vnitřních schopností a zdrojů podniku a určení jejich vzájemných vztahů.
- ❑ Vyústuje v určení vize podniku a jeho základních dlouhodobých cílů.
- ❑ Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou v budoucnu ovlivňovat strategie podniku.
- ❑ Zkvalitnění procesu tvorby strategie předpokládá včas identifikovat pozitivní i negativní důsledky dosavadního vývoje, na pozitivní navázat a negativní eliminovat, a především vyhledávat, vnímat a využívat nové příležitosti k vyšší tvorbě hodnoty. Současně sledovat i potenciální ohrožení.

Bliže viz MŘKP s. 20

Analýza vnějšího prostředí KP

- ❑ **Vliv zákazníků** (v pojišťovnictví se užívá pojem klienti) – projevuje se v nutnosti vedení pojišťovny zajímat se o potřeby a očekávání potenciálních klientů (pojištěných), sledovat trendy, které by mohly vést ke změně požadavků a chování pojištěných.
- ❑ **Vliv konkurence** – projevuje se ve změnách podílu na trhu, nabídkou pojistných produktů, výší pojistného za pojistnou ochranu, náklady na reklamu, změnou organizační struktury, alternativními distribučními kanály, způsoby finančního umístění (investování) technických rezerv.
- ❑ **Přírodní vlivy** – projevují se náhlými a co do rozsahu velkými změnami v klimatu a přírodními a ekologickými katastrofami. Pro komerční pojišťovny sice „přinášejí“ větší zájem pojištěných o pojistnou ochranu, ale také zvyšují náklady na pojistná plnění a tím potenciální ztráty v podnikání komerčních pojišťoven.
- ❑ **Ekonomické vlivy** – projevují se v ekonomickém růstu, inflaci, úrokové míře, nezaměstnanosti a vnější rovnováze.

Bliže viz MŘKP s. 66

Analýza vnějšího prostředí KP

- ❑ **Sociální vlivy** – projevují se ve stupnici hodnot a postojů lidí, životním stylu a životní úrovni, v respektování principu solidarity jako základního principu pojištění.
- ❑ **Technické a technologické vlivy** – projevují se zdokonalováním techniky a technologií, zejména informačních, působících na zkvalitnění zpracování dat o pojištěných a komunikace se stávajícími i potenciálními klienty.
- ❑ **Politické, institucionální a legislativní vlivy** – projevují se legislativním procesem zaměřeným na sladění práva ČR s právními normami EU, ochranou spotřebitele.
- ❑ **Kulturní vlivy** – projevují se rozdílností národních tradic a místních zvyků.

Blíže viz MŘKP s. 66

Analýza vnějšího prostředí KP

- ❑ **Mezinárodní vlivy** – projevují se pronikáním zahraničního kapitálu na trh ČR, změnami vlastnické struktury podniků působících na trhu ČR a příležitostí pro české podniky rozšířit své podnikání i na cizí území.
- ❑ **Demografické vlivy** – projevují se strukturou populace, stárnutím obyvatelstva, snižováním porodnosti, úrovní vzdělanosti, změnami v náhledu na tradiční roli rodiny a v postavení žen ve společnosti.
- ❑ **Vliv dodavatelů** – oproti standardnímu výrobnímu podniku je tento vliv v komerční pojišťovně značně omezen, protože dodání případných služeb v rámci outsourcingu (školení zaměstnanců, mzdová agenda, právní služby, správa informačních sítí apod.) tvoří v hospodaření komerční pojišťovny zanedbatelnou položku.

Blíže viz MŘKP s. 66

Analýza vnitřního prostředí KP

- ❑ **Podnikové zdroje** – analýza zdrojů představuje posouzení takových aktivit, které vedou k dosažení požadovaného image a prestiže podniku, hodnocení účinnosti organizační struktury, podnikové kultury, informačního systému a systému strategického řízení.
- ❑ **Pracovní zdroje** – vyjadřují úroveň, zkušenosti a motivaci řídicích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení a jejich schopnosti vést své spolupracovníky jako tým, kvalitu zaměstnanců a spolupracovníků podniku, hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky.
- ❑ **Finanční zdroje, investování a rozpočetnictví** – představují schopnost vrcholového managementu zabezpečit dostatečnou kapitálovou vybavenost, obezřetné umístění prostředků technických rezerv, kalkulaci pojistného a odpovídajících nákladů pro bezproblémový chod podniku.

Blíže viz MŘKP s. 67

Analýza vnitřního prostředí KP

- ❑ **Vědeckotechnický rozvoj** – přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku zejména tím, že vede k vytvoření nového nebo inovaci stávajícího pojistného produktu, a dále tím, že vede ke zvýšení objemu obchodní produkce a tím k možnostem nákladových výhod zlepšujících cenovou nabídku pojistných produktů.
- ❑ **Alternativní distribuční cesty** – rozhodující měrou se podílejí na zvyšování objemu obchodní produkce a tím prosperitě komerční pojišťovny. Zároveň umožňují snížit náklady na distribuční cesty při zachování objemu obchodní produkce (uzavírání pojistných smluv).

Blíže viz MŘKP s. 67

Analýza vnitřního prostředí KP

- K analýze vnitřního prostředí se nejčastěji používá **SWOT analýza**, při níž se identifikují klíčové faktory, které pro podnik představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí.

Blíže viz MŘKP s. 68

Formulace strategie

- ❑ Je prováděna na základě výsledků strategické analýzy.
- ❑ Jsou zpracovány strategické varianty a je provedena **volba strategie**, a to jak na úrovni celého podniku, tak i na úrovni jednotlivých podnikatelských jednotek.
- ❑ Strategie je zaměřena na dosažení příznivé **synergie** mezi podnikatelskými jednotkami.
- ❑ Tato fáze strategického řízení současně zahrnuje i soubor rozhodnutí o alokaci zdrojů a způsobu jejich využití.

Bližší viz MŘKP s. 21

Implementace strategie

- ❑ Implementací strategie rozumíme proces plánovité přípravy realizace strategie.
- ❑ Zahrnuje tvorbu plánů, rozpočtů a organizačních postupů.
- ❑ **Úlohou plánů** je konkretizovat, které postupy a kroky podle jednotlivých funkčních oblastí bude potřebné uskutečnit, aby formulovaná strategie mohla být realizovaná.
- ❑ **Úlohou rozpočtů** je dopracovat programy o hodnotovou stránku, z pohledu nákladů, tržeb a pohybu fondů.
- ❑ **Organizační postupy** rozpracovávají plány do jednotlivých kroků, s podrobným popisem jednotlivých úloh a postupu jejich realizace.

Blíže viz MŘKP s. 21

Strategická kontrola

- ❑ Zabývá se **hodnocením výsledků** realizované strategie a současně představuje zpětnou vazbu pro posouzení správnosti průběhu všech předchozích fází.
- ❑ Plní funkci **monitorovací, poznávací, kontrolní a hodnotící**.
- ❑ Strategická kontrola podnícením vzniku **zpětné vazby** dává strategickému managementu charakter dynamického a nepřetržitého procesu a současně vnáší do tohoto procesu prvky reálnosti a racionality.
- ❑ Posláním strategické kontroly je **varovat management podniku před potenciálními problémy** s dostatečným časovým předstihem.

Blíže viz MŘKP s. 22

Subjekty strategického řízení

- ❑ Valná hromada akcionářů.
- ❑ Představenstvo akciové společnosti.
- ❑ Dozorčí rada akciové společnosti.
- ❑ Vrcholový management společnosti:
 - generální ředitel společnosti,
 - náměstek ředitele společnosti,
 - ředitel úseku.

Subjekty taktického řízení

- ❑ Odbor generálního ředitelství.
- ❑ Specializovaná pobočka zabezpečující:
 - provoz informační sítě,
 - archivaci pojistných smluv a likvidačních spisů.
- ❑ Regionální pobočka zabezpečující:
 - obchodní činnost,
 - správu pojištění,
 - likvidaci pojistných událostí.

Subjekty operativního řízení

- ❑ Oddělení generálního ředitelství.
- ❑ Oddělení regionální pobočky.
- ❑ Obchodní skupina.
- ❑ Skupina likvidace pojistných událostí.

- ❑ Objektem řízení jsou:
 - zaměstnanci generálního ředitelství, speciálních poboček, regionálních poboček, skupin obchodu a likvidace,
 - pojišťovací agenti, pojišťovací makléři, samostatní likvidátoři pojistných událostí, administrativní pracovníci.