



# *Organizační struktura pojišťoven*

---

Ing. František Řezáč, Ph.D.  
Masarykova univerzita

# Vymezení organizační struktury pojišťovny

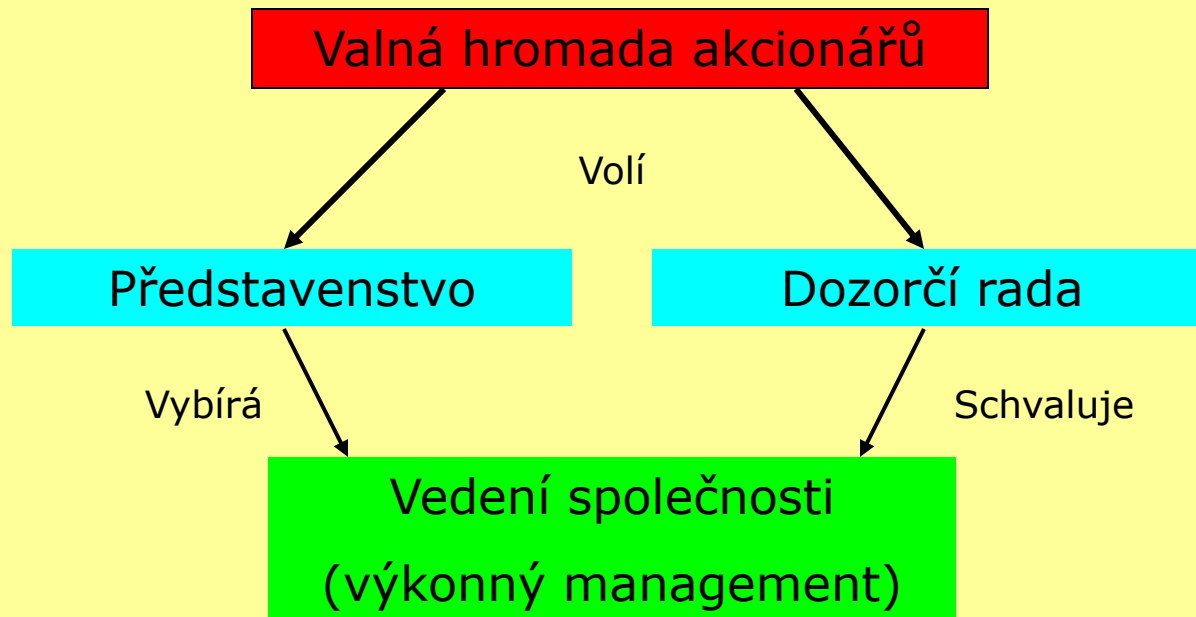
---

- ❑ Každá komerční pojišťovna si pro běžné řízení společnosti vytváří organizační strukturu, která by měla zabezpečit optimální řízení společnosti bez vynakládání zbytečných nákladů.
- ❑ Organizační struktura je velmi důležitým prvkem v ekonomice komerční pojišťovny. Je důležitá pro řízení pojišťovací činnosti a činností s ní souvisejících, pro vlastní zaměstnance komerční pojišťovny a též pro kontakt s klienty.
- ❑ Správná a fungující organizační struktura komerční pojišťovny by měla umožňovat zvyšovat úroveň pojistných služeb při současném snižování nákladů.
- ❑ Soustavná optimalizace pracovních vztahů a postupů umožňuje i zvyšování efektivnosti vynakládané práce zaměstnanců komerční pojišťovny.

Blíže viz Marketingové řízení komerční pojišťovny (dále jen MŘKP) s. 32

# Vrcholové orgány společnosti

---



Bliže viz MŘKP s. 32

# Způsoby řízení společnosti

---

- ❑ Osoby v představenstvu a ve vedení společnosti **nejsou totožné osoby**,
  - výhodou rozdílného obsazení představenstva a vedení společnosti je předpokládaná objektivnější a nezávislá kontrola práce vedení společnosti, zvláště pak za podmínky, kdy ani dozorčí rada neplní zcela své kontrolní funkce.
- ❑ Osoby v představenstvu a ve vedení společnosti **jsou totožné osoby**,
  - výhodou shodného obsazení představenstva a vedení společnosti je úspora mzdových nákladů,
  - nevýhodou je zneužití kompetencí k vlastnímu obohacení na úkor akcionářů.
- ❑ Pouze část členů představenstva je totožných s členy vedení společnosti.

Bližší viz MŘKP s. 32

# Rozdílnost organizační struktury

---

- ❑ K řízení společnosti schvaluje představenstvo společnosti **organizační řád**, jehož nedílnou součástí je organizační struktura a vymezení obsahového zaměření práce jednotlivých útvarů společnosti.
- ❑ **Organizační struktura komerční pojišťovny se může lišit** v závislosti na tom, zda:
  - komerční pojišťovna vykonává pojišťovací činnost na bázi pouze životního pojištění,
  - komerční pojišťovna vykonává pojišťovací činnost na bázi pouze neživotního pojištění,
  - komerční pojišťovna má univerzální charakter, může tedy nabízet životní i neživotní pojištění.

Bliže viz MŘKP s. 33

# Třístupňová struktura řízení

---

- ❑ Zkušenosti z vyspělých západních ekonomik potvrzují, že i v pojišťovnictví je **optimální třístupňová struktura řízení**, kdy více stupňů řízení:
  - přináší do řídicích procesů nepřehlednost,
  - vytváří možnost odkazovat až vymlouvat se na jiný stupeň řízení, zvláště pokud by daný stupeň měl na sebe vzít určitou odpovědnost za rozhodnutí či řešení daného problému,
  - odráží neochotu vedení komerční pojišťovny poskytnou nižším stupňům řízení odpovídající kompetence,
  - odráží také neochotu nižších stupňů řízení tyto kompetence přijmout.

Bliže viz MŘKP s. 34

# Optimalizace způsobů řízení

---

- ❑ Jedním z možných přístupů k řízení společnosti je tzv. **nákladové hledisko**. V praxi to znamená, že každá osoba nebo útvar, který je včleňovaný do organizační struktury, je posuzován především z hlediska nákladů.
- ❑ **Sleduje se profitabilita a efektivnost obchodní sítě**. To znamená, že je posuzováno, kolik „stojí“ jeden pojišťovací agent nebo obchodní skupina a kolik tedy musí „vydělat“, aby se „uživila“.
- ❑ K **hodnocení pracovníků** se přistupuje **výkonově**. I když měřitelnost výkonu zaměstnanců v jednotlivých útvarech centrály a poboček je složitá, stále častěji se jejich práce hodnotí výkonově, pomocí tzv. bonusových kritérií.

Bliže viz MŘKP s. 34

# Problémy v řízení pojišťoven

---

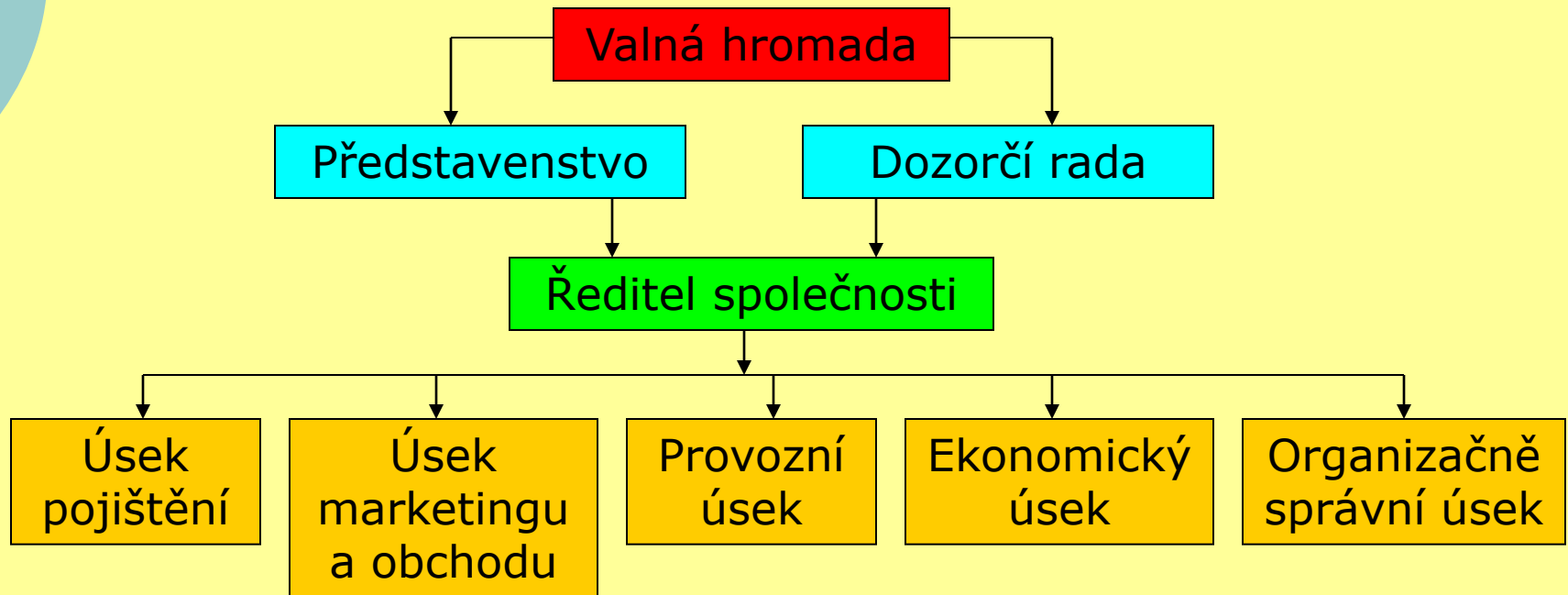
- ❑ **Schopnost a ochota komunikace** mezi jednotlivými stupni řízení a poskytování pravdivých a úplných informací.
- ❑ Při vícestupňovém řízení komerční pojišťovny se opoždí **předávání informací ze stupně na stupeň** a to jak shora dolů, tak i zpětnou vazbou zdola nahoru.
- ❑ Výsledkem je opožděné a neúplné **informování nižších článků řízení** o změnách.
- ❑ To může vést až k poskytování **mylných a zavádějících informací klientům**.
- ❑ Na druhé straně opožděná a neúplná, případně **chybná informace** od nižších článků řízení **vrcholovému managementu může vést k nesprávným rozhodnutím** vedením společnosti a následným škodám.

Blíže viz MŘKP s. 34



# Příklad organizační struktury Komerční pojišťovny, a.s.

- Příklad organizační struktury Komerční pojišťovny, a.s.



Bliže viz MŘKP s. 33

# *Ekonomický úsek odbor plánování a controllingu*

---

- Zabezpečuje:
  - finanční řízení,
  - formulaci finančních cílů pojišťovny,
  - zpracování finančního plánu – plánování výnosů, nákladů a hospodářského výsledku,
  - opatření k realizaci finančního plánu,
  - kontrolu plnění finančního plánu,
  - přijímání opatření k nápravě nedostatků – zpětná vazba.

# *Ekonomický úsek odbor účetnictví a daní*

---

- ❑ Zabezpečuje:
  - vedení podvojného účetnictví,
  - zpracování účetní závěrky,
  - zpracování podkladů pro finanční řízení – Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát, Výkaz Cash flow,
  - spárování pojistných smluv a plateb pojistného,
  - fakturaci pojistného pro firmy,
  - inkaso pojistného pro občany,
  - inkasní intervence.

# *Ekonomický úsek odbor správy majetku*

---

□ Zabezpečuje:

- vedení evidence majetku,
- roční inventarizaci majetku,
- nákup a údržbu majetku,
- správu služebních motorových vozidel,
- zpracování a evidenci nájemních smluv,
- evidenci uživatelů telefonních linek a mobilních telefonů.

# Úkoly finančního plánování pojišťovacího podniku

---

- ❑ **Kvantifikovat finanční cíle podniku:**
  - Obecný cíl – zajištění trvalé existence pojišťovny při co nejlepším hospodářském výsledku.
  - Hlavní cíl – maximalizace tržní hodnoty pojišťovny.
  - Zástupný cíl – maximalizace zisku.
- ❑ **Vytyčit zásady pro způsob financování pojišťovny:**
  - Podle dosažené finanční situace pojišťovny.
  - Podle prognózy vývoje okolního prostředí.
  - Podle podnikatelské strategie.
- ❑ **Navrhnout vývoj financí pojišťovny** (v souladu s cíli a způsoby financování) ve vazbě na plán prodeje a na plán nákladů.

# Obsah dlouhodobého finančního plánu pojišťovacího podniku

---

- ❑ **Analýza finanční situace pojišťovny** – porovnává vypočtené ukazatele z minulosti s průměrem v odvětví, případně současný stav pojišťovny s minulostí.
- ❑ **Plán obchodní produkce (tržeb)** – vychází z prognózy pojistného trhu a z plánu obchodní produkce na daný rok. Vychází z předepsaného pojistného za minulý rok.
- ❑ **Plán peněžních toků** – vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a z plánu obchodní produkce. Sestavuje se metodou % podílu na předepsaném pojistném. Vyjadřuje objem výdajů na investiční činnost pojišťovny a jejich krytí zdroji z technických rezerv.

# Obsah dlouhodobého finančního plánu pojišťovacího podniku

---

- ❑ **Plánovaná rozvaha** – výchozím podkladem je plán obchodní produkce a plán nákladů.
- ❑ **Plánovaný výkaz zisků a ztrát** – reaguje na změnu úrokových sazeb v rámci finančního umístění volných peněžních prostředků pojišťovny.
- ❑ **Rozpočet investiční činnosti pojišťovny** – navazuje na finanční umístění peněžních prostředků pojišťovny, zejména technických rezerv životního a neživotního pojištění, při respektování limitů finančního umístění.
- ❑ **Hodnocení** dlouhodobého finančního plánu.

# Obsah krátkodobého finančního plánu pojišťovacího podniku

---

- ❑ **Krátkodobá plánovaná rozvaha** – změny položek aktiv a pasiv, uvažované v plánu peněžních toků, se promítnou do rozvahy běžného roku a po zohlednění nerozděleného zisku dostaneme plánovanou rozvahu.
- ❑ **Plánovaná výsledovka** v členění na technický účet k neživotnímu pojištění, technický účet k životnímu pojištění a netechnický účet, zisk před zdaněním, daň z příjmů a zisk po zdanění. Cílem plánované výsledovky je optimalizovat zisk, informovat o schopnosti pojišťovny vytvářet dostatečný objem zisku.



# Obsah krátkodobého finančního plánu pojišťovacího podniku

---

- ❑ **Roční plán peněžních toků**  
(členěn v následující struktuře):
  - Peněžní toky z provozní činnosti před investováním do pracovního kapitálu (zisk po zdanění, odpisy).
  - Peněžní toky ze změn pracovního kapitálu (zásoby, pohledávky, závazky, krátkodobý finanční majetek).
  - Peněžní toky z příjmů a výdajů podle dlouhodobých dispozic (investiční činnost, dlouhodobé závazky, dlouhodobé úvěry, emise akcií, dividendy).

# Programové rozpočty

---

- ❑ **Programové rozpočty** (funkční rozpočty) stanoví úkoly v určité oblasti bez ohledu na útvary (osoby) odpovědné za jejich realizaci. Rozlišujeme:
  - Rozpočty ve sféře obchodní činnosti (rozpočet obchodní produkce, nákladů na tiskopisy, provize, školení obchodní služby).
  - Rozpočty ve sféře provozní činnosti, s důrazem na likvidaci pojistných událostí.
  - Rozpočty ve sféře obslužných činností.
  - Finanční souhrnné rozpočty (rozpočtová rozvaha a výsledovka, rozpočet příjmů a výdajů, rozpočet finančního umístění).