

IT a anatomie firmy

(Pojišťovací společnost – řízení zprostředkovatelů)

(pracovní dokument)



Jaroslava Ludrinská

VŠE Praha, 2022



Mapa oblastí řízení zprostředkovatelů pojišťovací společnosti podle kapitol textu (s odkazy)

[1] Strategické řízení pojišťovací společnosti			
[2] Finanční řízení	[3] Závazky	[4] Pohledávky	[5] Controlling
[6] Lidské zdroje		[7] Marketing	
[8] Řízení zprostředkovatelské činnosti		[9] Řízení spolupráce s pojišťovnami	
[10] Řízení provizního prodeje		[11] Řízení legislativních požadavků	

Obsah

A) Úvod	5
A.1) Úroveň 1: AFI	6
A.2) Úroveň 2: AF II.....	6
A.2.1) AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení.....	6
A.2.2) AF II.02. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti.....	8
A.2.3) AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT	8
A.2.4) AF II.04. IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty	9
A.2.5) AF II.05. IT a anatomie firmy: Podniková analytika.....	9
A.3) Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n.....	9
Charakteristika pojišťovací společnosti.....	10
Definice pojišťovací společnosti	10
Samostatný zprostředkovatel	10
Vázaný zástupce.....	10
Doplňkový pojišťovací zprostředkovatel.....	10
Trendy na pojistném trhu	11
Trendy ekonomické	11
Trendy technologické	11
Trendy společenské.....	11
1. Strategické řízení	12
2. Finanční řízení	14
2.1 Analýzy poskytované České národní bance	15
3. Řízení závazků.....	16
4. Řízení pohledávek	17
5. Controlling“	19
6. Řízení lidských zdrojů.....	20
7. Řízení marketingu.....	22
8. Řízení zprostředkovatelské činnosti	24
8.1 Tvorba a aktualizace evidence zprostředkovatelských smluv	25
8.2 Realizace zprostředkovatelské činnosti ve vztahu ke klientovi	26
8.3 Reporting zprostředkovatelské činnosti	27
8.4 Analýzy zprostředkovatelské činnosti.....	28
8.5 Plánování zprostředkovatelské činnosti.....	31
9. Řízení spolupráce s pojišťovny.....	33
9.1 Tvorba aktualizace evidence pojišťoven	34

9.2	Realizace zprostředkovatelské činnosti ve vztahu k pojišťovně.....	35
9.3	Reporting zprostředkovatelské činnosti	36
9.4	Analýzy vztahů s pojišťovnami a zprostředkovatelské činnosti z hlediska pojišťoven a časového vývoje.....	37
9.5	Plánování spolupráce s pojišťovnami	39
10.	<i>Řízení provizního prodeje</i>	40
10.1	Tvorba a aktualizace evidence provizí	41
10.2	Realizace provizních transakcí	42
10.3	Reporting provizí ze zprostředkovatelské činnosti	44
10.4	Analýzy provizí ze zprostředkovatelské činnosti podle různých hledisek a časového vývoje	45
10.5	Plánování provizního prodeje	47
11.	<i>Řízení legislativních požadavků</i>	48
11.1	Tvorba a aktualizace legislativních požadavků.....	49
11.2	Realizace zprostředkovatelské činnosti v souladu na legislativě.....	50
11.3	Regulační reporting zprostředkovatelské činnosti	51
12.	<i>Závěry</i>	52
13.	<i>Zdroje</i>	53

A) Úvod

Předkládaný text představuje součást souboru postupně připravovaných textů s názvem „**IT a anatomie firmy**“ jejímž společným záměrem je prezentovat **otázky analýzy a návrhu informačních systémů zejména vzhledem k obsahu řízení** firem a organizací. Tyto texty jsou s ohledem na rychlost využití realizovány na bázi **stejných formálních i strukturálních pravidel**. Každý z jednotlivých textů se chápe primárně jako **podklad pro řešení** problémů a projektů, s kterými se analytik, nebo manažer v praxi obvykle střetává.



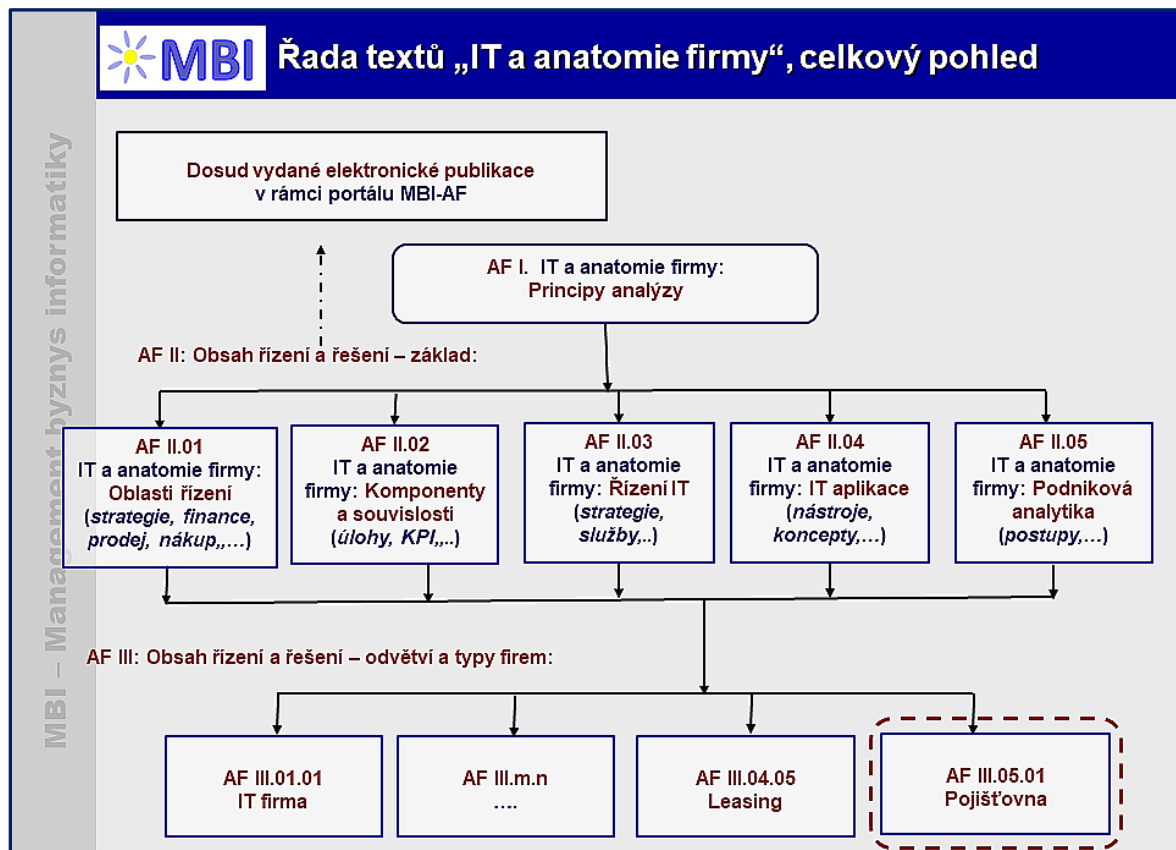
Cílem tohoto textu je poskytnout **základní přehled** o řízení makléřů pojišťovací společnosti podle jednotlivých **oblastí řízení** rozdělených na standardní a specifické, a to na základě **vybraných komponent** řízení. Pro **detaillní vymezení** těchto komponent se text odkazuje na informace uvedené v přílohách tohoto dokumentu, případně v ostatních dokumentech této řady.

S rychlostí využití textů souvisí i začlenění tzv. „**map**“ na úvod celých dokumentů a jednotlivých kapitol, obsahujících jejich obsah s číselnými odkazy na příslušné části. **Odkazy** na jiné podkapitoly v rámci tohoto textu jsou standardně uvedeny **v hranatých závorkách**, např. [2.3.4]. Odkazy na kapitoly v jiných textech nebo dokumentech nejsou automatické a jsou označeny symbolem „→“.

Obsahem jsou vzájemně na sebe navazující texty vycházející většinou ze stránek obdobného portálu MBI, který je na adrese <https://mbi.vse.cz>, ale ten je však **momentálně z bezpečnostních důvodů přístupný** uživatelům využívajících **pouze doménu vse.cz**. V obrázcích a dokumentech se proto můžeme setkat s logem portálu MBI a s kódy objektů, které se na MBI používají.

Vzhledem k otázkám rychlého vývoje v byznysu i IT prostředí, jsou jednotlivé texty dostupné **pouze elektronicky**. Předpokládáme tak, že se jednotlivé části budou **průběžně aktualizovat** a umisťovat na daný portál.

Ještě terminologická poznámka: V textu jsou použity termíny „**podnik**“ i „**firma**“ ve stejném nebo obdobném smyslu. Termín „**firma**“ pokládáme za základní, ale v mnohém kontextu je využití termínu „**podnik**“, „**podnikový**“ apod. přirozenější. Využíváme je tak podle obvyklých použití v praxi. Celkový pohled na řadu dokumentů dokumentuje Obrázek A-1.



Obrázek A-1: Řada textů "IT a anatomie firmy"

Ke schématu a **uspořádání** řady doplníme **několik poznámek** s rozdělením na výše uvedené **úrovně**. Na nejvyšší úrovni je blok dosud vydaných **elektronických publikací**. Ty mají povahu oficiálních textů, na druhé straně všechny další „**pracovní dokumenty**“ se průběžně aktualizují a doplňují. Pro pracovní využití proto doporučujeme využít právě je.

A.1) Úroveň 1: AF I

Nejvyšší „vrstvu“ publikací představuje „**AF I. IT a anatomie firmy: Principy analýzy**“, kde jsou vymezeny **hlavní přístupy a principy** celého konceptu.

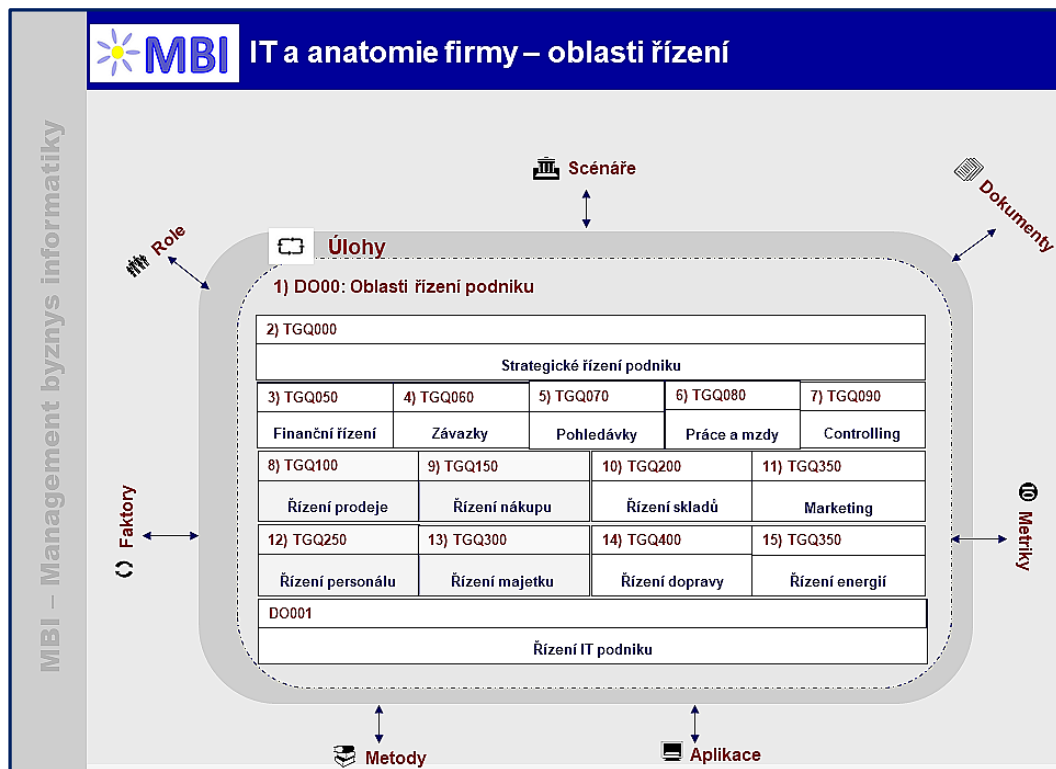
A.2) Úroveň 2: AF II

Texty na úrovni II navazují na „Principy analýzy“ a **charakterizují firmu a její obsah řízení** z analytických pohledů, ale **bez odvětvových specifik**. Zahrnují dva základní texty, a to:

- „AF II.01: IT a anatomie firmy: Oblasti řízení“.
- „AF II.02: IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti“.
- „AF II.03: IT a anatomie firmy: Řízení IT“:
- „AF II.04: IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty“.
- „AF II.05: IT a anatomie firmy: Podniková analytika“.

A.2.1) AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení

První publikací **na dané úrovni** je „AF II.1. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení“. Kapitoly zde představují podstatné aspekty obsahu řízení **podle jednotlivých oblastí řízení** firmy. Oblasti řízení, na které se text orientuje dokumentuje Obrázek A-2.



Obrázek A-2: Oblasti řízení v anatomii firmy







Dokumentace každé z oblastí řízení je založena **na těchto standardních pravidlech**:

- Vlastní obsah každé oblasti řízení je postaven na **charakteristikách komponent**, které jsou v rámci jednotlivých kapitol **prezentovány ve stejném pořadí**, tedy i **se stejnými symboly i čísly** podkapitol (např. x.3).
- Autoři předpokládají, že uživatel může využít **samostatně pouze informace pro jednu oblast řízení**, a tedy pouze jednu z kapitol. Proto se využívá jejich standardní struktury, a navíc se řada částí mezi kapitolami **může ve své podstatě opakovat**, i když s modifikacemi odpovídajícími dané oblasti řízení.
- Oblast **řízení IT** má speciální postavení, a následně i **speciální text** „AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT“.

Pohled na strukturu jednotlivých kapitol podle oblastí řízení dokumentuje následující tabulka:

Tabulka A-1: Přehled komponent řízení a jejich symbolické značení

	Přehled a obsah úloh tvořících oblast řízení, jsou náplní každé oblasti řízení a vymezují její hlavní obsah . <ul style="list-style-type: none"> ▪ U základních oblastí řízení (strategie, finance atd.) jsou uvedeny odkazy na dokument „AF.II.01: Oblasti řízení“, kde je obsah vymezen detailněji.
	Řízení oblasti v kontextu řízení celé firmy, tj. vazby k ostatním oblastem řízení , včetně řízení IT.
	Metriky a KPI využívané především v reportingu, analytických a plánovacích úlohách. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jsou součástí obsahu každé oblasti řízení. ▪ Přehled a obsah nejpodstatnějších metrik pro řízení daného typu firmy obsahuje příloha 1. ▪ Celkový přehled metrik řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitole 2.

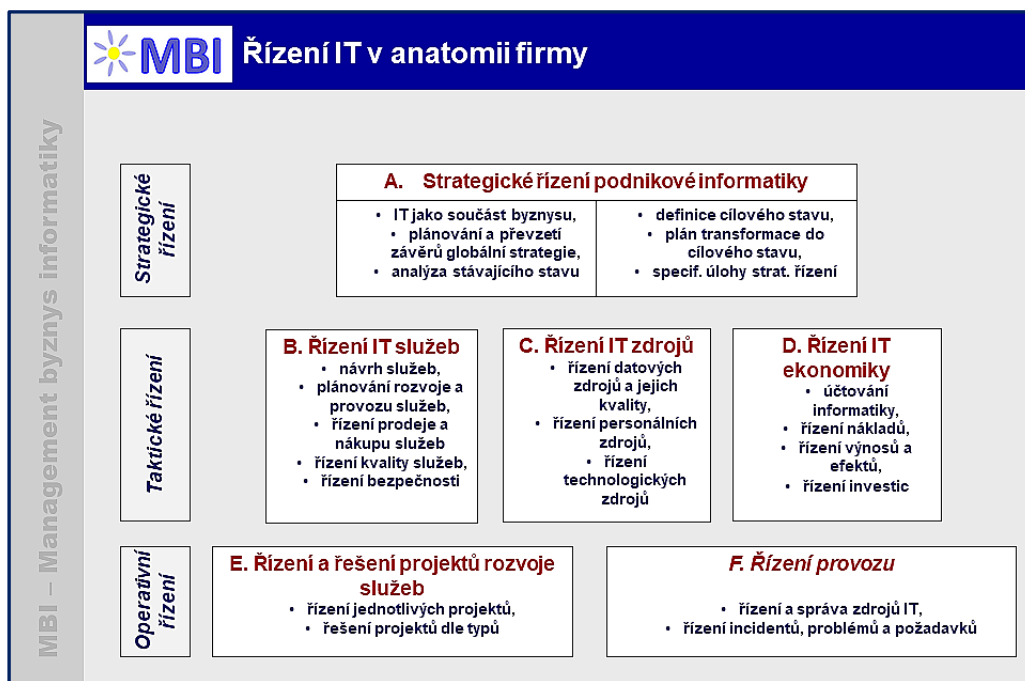
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Celkový přehled analytických dimenzí a jejich vymezení nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitole 3.
	<p>Přehled hlavních dokumentů a dat využívaných v jednotlivých úlohách dané oblasti řízení.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Přehled a obsah nejpodstatnějších dokumentů pro řízení daného typu firmy obsahuje příloha 2. ▪ Celkový přehled dat a dokumentů řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitole 4.
	<p>Role zajišťující úlohy řízení daného typu firmy.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Celkový přehled rolí řízení firmy a jejich náplň nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitole 5.
	<p>Možnosti využití IT aplikací, zejména aplikací, jejich výhody a nevýhody.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Celkový přehled aplikací v řízení firmy a jejich charakteristiky, výhody a nevýhody nabízí dokument „AF.II.04: IT aplikace“.
	<p>Podstatné faktory ovlivňující řízení, její rozvoj, celkový charakter i úspěšnost daného typu firmy.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Celkový přehled faktorů řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „AF.II.02: Komponenty a souvislosti“ v kapitolách 6 a 7.
	<p>Scénáře představující analytické otázky k řešení problémů a projektů v oblasti řízení, orientované na hlavní nebo potenciální problémy dané oblasti.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S ohledem na specifický charakter pro každou oblast řízení jsou uvedeny v rámci kapitol každé jednotlivé oblasti řízení.
	<p>Hlavní doporučení k analýze a návrhu řešení informačního systému pro danou oblast řízení.</p>

A.2.2) AF II.02. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti

V daném případě je text „**AF II.2. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti**“ založen **na specifikaci jednotlivých komponent** anatomie firmy a jejich vzájemných vazbách (viz předchozí tabulka). V tomto dokumentu je obsahem jejich **detaillnější specifikace a přehledy** napříč firmou.

A.2.3) AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT

Dokument obsahuje vyčleněné řízení IT rozdělené do celé řady specifických domén a oblastí, kde každé z nich odpovídá jedna kapitola, a to ve stejné struktuře a se stejnými symboly jako v případě dokumentu „**AF II.01 Oblasti řízení**“.



Obrázek A-3: Oblasti řízení IT v anatomii firmy

A.2.4) AF II.04. IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty

Dokument pokrývá přehled a podstatné charakteristiky zejména jednotlivých typů aplikací, nástrojů a konceptů. Nezahrnuje konkrétní produkty, pouze odkazy na analytické portály, kde jsou tyto informace k dispozici. Charakteristiky IT produktů jsou pojaty z analytického pohledu, tedy kromě základní specifikace i potenciální efekty a na druhé straně problémy, které uživateli přinášejí. Součástí jsou i doporučené postupy implementací u vybraných typů aplikací.

A.2.5) AF II.05. IT a anatomie firmy: Podniková analytika

Dokument podává analýzu nástrojů, konceptů a doporučených postupů v oblasti podnikové analytiky. Charakteristiky IT produktů jsou pojaty z analytického pohledu, tedy kromě základní specifikace i potenciální efekty a na druhé straně problémy, které uživateli přinášejí. Dokument je rozdělen na „základní podnikovou analytiku“ (business intelligence, self service business intelligence, competitive intelligence) a „pokročilou podnikovou analytiku“. Součástí jsou i doporučené postupy implementací u vybraných typů aplikací.

A.3) Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n

Texty na úrovni 3 vycházejí a navazují na dokumenty na prvních dvou úrovních ovšem se zaměřením na **určité typy firem a vybraná odvětví ekonomiky** (výroba, maloobchod atd.). To znamená, že staví **na společném základu** oblastí řízení firmy v dokumentu „AF II.1 IT a anatomie firmy: Oblasti řízení“ a **využívají komponenty** definované v textu „AF II.2. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislostí“. Předmětem jsou zde zejména obsahová specifika u **standardních oblastí řízení** (jako např. finance, personalistika, majetek apod.) doplněné o **specifické oblasti řízení** (jako např. u výroby operativní řízení výroby apod.). Specifické oblasti řízení jsou dokumentovány ve stejné struktuře a na základě stejných pravidel, jako u společného základu.

Charakteristika pojišťovací společnosti

V rámci této kapitoly budou **vymezeny pojišťovací společnost, pojistný trh a aktuální trendy** na tomto trhu. Definice a charakteristiky se vážou **na legislativu pojistného práva** a dále jsou především definovány Českou asociací pojišťoven a Českou národní bankou.

Definice pojišťovací společnosti

Pojišťovací společností se rozumí **samostatný zprostředkovatel pojištění**. Zprostředkovatel **jedná jménem pojistitele nebo zákazníka** zprostředkovává služby odlišné od poskytování pojištění. Tyto **činnosti definuje ČAP** (Česká asociace pojišťoven 2022c) jako:

- Sjednávání, úpravy a ukončení pojištění.
- Srovnávání pojištění různých pojišťoven.
- Předkládání návrhů na sjednání, změnu nebo ukončení pojištění.
- Další přípravné práce směřující ke sjednání, změně nebo ukončení pojištění.
- Správa pojištění a asistence při uplatňování práv z pojištění.

Na základě **zákona č. 170/2018 Sb.** může zprostředkovatelem být **fyzická i právnická osoba** zapsaná **v registru zprostředkovatelů**, splňující podmínky České národní banky podle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění (ZDPZ) a má oprávnění tuto činnost provozovat.

Zprostředkovávat pojištění nebo zajištění **může být**, podle §5 zákona č. 170/2018 Sb., jako podnikatel pouze samostatný zprostředkovatel, vázaný zástupce, doplňkový pojišťovací zprostředkovatel, nebo pojišťovací zprostředkovatel s domovským členským státem jiným, než je Česká republika.

Samostatný zprostředkovatel

Samostatní zprostředkovatelé jsou dle §6 zákona č. 170/2018 Sb. definováni jako **osoby oprávněné zprostředkovávat pojištění nebo jeho zajištění na základě oprávnění** k činnosti samostatného zprostředkovatele, které je **uděleno Českou národní bankou**. Jedná se o pojišťovací agenty, kteří **zprostředkovávají pojištění na žádost pojišťovny**, nebo o pojišťovací makléře, ti zprostředkovávají pojištění zákazníkovi. (Česká asociace pojišťoven 2022)

Vázaný zástupce

Na základě §15 zákona č. 170/2018 Sb. jsou vázaní zástupci definováni jako **osoby oprávněné zprostředkovávat pojištění nebo zajištění na základě zápisu vázaného zástupce do registru**. Jejich činnost spočívá v **zastupování ustanoveným smlouvou** se zastoupenou osobou, a to pro potřeby zprostředkování nebo zajištění pojištění na základě oprávnění. (Česká asociace pojišťoven 2022)

Doplňkový pojišťovací zprostředkovatel

Doplňkovým pojišťovacím zprostředkovatelem se dle §24 zákona č. 170/2018 Sb. rozumí **osoba oprávněná, na základě zápisu doplňkového pojišťovacího zprostředkovatele pro daného zastoupeného do registru**, zprostředkovávat pojištění. Zprostředkovatel může uzavřít smlouvu o zprostředkování nebo zajištění s pojišťovnou, samostatným zprostředkovatelem nebo pojišťovacím zprostředkovatelem, který má domovský stát mimo Českou republiku.

Činností doplňkového pojišťovacího zprostředkovatele **smí pouze být zprostředkovávání pojištění, které je doplňkovou službou** k dodávanému zboží nebo poskytované službě, a tím tedy zprostředkovává pojištění pouze jako svoji doplňkovou činnost. (Česká asociace pojišťoven 2022)

Trendy na pojistném trhu

Kapitola obsahuje aktuální trendy na pojistném trhu, konkrétně trendy ekonomické, technologické a společenské.

Trendy ekonomické

V ekonomické sféře pojistného trhu figuruje **e-business**, kdy dochází **k přesunu z osobního kontaktu s prodejcem z kanceláře, či obchodu na internet**. Představuje obchodování a podnikání prostřednictvím internetu a má podobu e-shopů.

Dalším vlivem na pojistný trh je například **odpovědné veřejné zadávání**, kdy dochází při vypisování zakázek k zohlednění **více hledisek než jen ceny**. Mezi taková hlediska patří například environmentální nebo společenská témata. Tímto způsobem zadavatel za stejnou cenu získává přidatnou hodnotu. (Nová ekonomika 2022b)

Trendy technologické

Jedním z hlavních pojmů v této oblasti je **čtvrtá průmyslová revoluce** (tzv. průmysl 4.0), která představuje razantní změnu v průmyslu, která **přímo působí na pojistný trh**. Mezi hlavní změny, ovlivňující pojistný trh, které vyplývají z průmyslu 4.0 je rostoucí digitalizace, především chytrá digitalizace a s tím související **umělá inteligence**, dále využívání cloudových úložišť, automatizace a integrace systémů. (Wikipedie 2021)

Trendy společenské

Společenským trendem na pojistném trhu je především **vývoj v segmentu životního prostředí**, v posledních letech **předepsané produkty týkající se životního pojištění** vyrovnaně rostou. Objem pojistného v tomto segmentu roste i přes klesající počet uzavřených pojistek. (Česká asociace pojišťoven 2021)

Velikým trendem jak na pojistném, tak obecně i na finančních trzích hraje roli společenská odpovědnost a udržitelnost. **Pojišťovny a pojišťovací zprostředkovatelé investují do udržitelnějších řešení, které má menší environmentální dopad** a je zde i přetrvávající snaha o větší transparentnost ke klientům. (Nová ekonomika 2022)

1. Strategické řízení

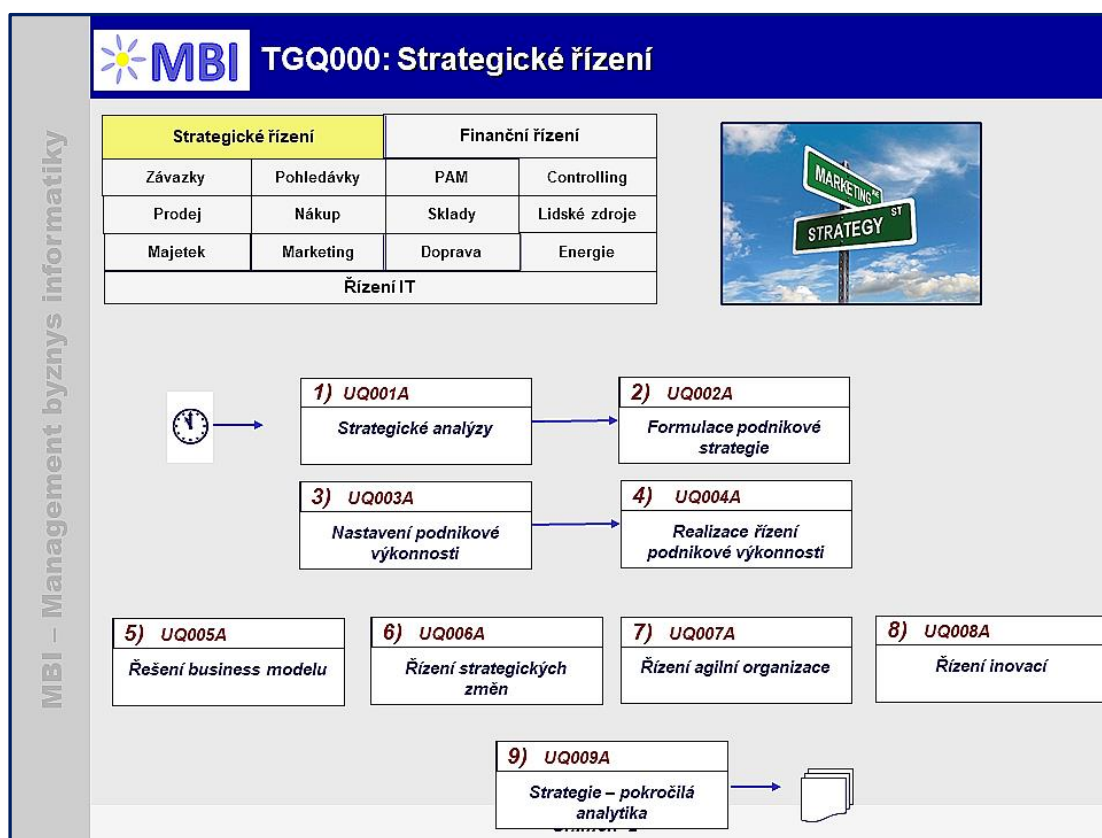


Základním pilířem je strategické řízení firmy, které definuje **dílčí strategie pro jednotlivé oblasti řízení**, čímž nastavuje byznys model s podnikovými plány a projekty. Tato oblast řízení je spojena s nejvyšším vedením podniku, které tak podniku udává hlavní vize, cíle a poslání.



Základní specifikace „Strategického řízení firmy“: dokument „AF II.01: Oblastí“, kapitola 1.

Celkový přehled úloh strategického řízení firmy dokumentuje (Obrázek 1-1).



Obrázek 1-1: Přehled úloh strategického řízení



Základní přehled a obsah úloh strategického řízení firmy – viz „AF II.1: Oblastí“, kapitola 1.

Strategické řízení pojišťovací společnosti je vstupní hodnotou pro stanovení firemních plánů a cílů a je primárně záležitostí nejvyššího vedení firmy. Účelem této oblasti řízení je **definice poslání firmy**, resp. její existence, formulace **firemní vize a jejího byznys modelu** a následná specifikace hlavních a dílčích cílů. Mimo jiné slouží i **pro identifikaci hlavních podnětů pro řešení informačního systému** a analýz firmy.

Strategické analýzy vycházejí zpravidla z metod strategického řízení a SWOT¹ analýzy a správně by měly **shrnout potřeby interního i externího prostředí společnosti**, důležitým faktorem je do strategické analýzy zahrnout i vlastníka a vedení firmy, kteří jsou se strategií podniku provázáni. U pojišťovacích zprostředkovatelů zaměřených na korporátní pojištění je **hlavním cílem udržení klienta**, a to prostřednictvím získáním pro něj **co nejlepších podmínek** a následné správy a aktualizaci pojištění na základě klientových potřeb. Tato práce je **zaměřena na B2B² trh**, na kterém nedochází k rozsáhlým marketingovým strategiím, ale **ke správnému přiřazení potencionálního klienta ke konkrétnímu makléři** a následné dlouhodobé spolupráci. Z toho také vyplývá, že v případě pojišťovacích zprostředkovatelů je strategie podniku určována a sledována z dlouhodobého hlediska.

¹ SWOT analýza rozděluje klíčové faktory, které je třeba vzít v úvahu při definici podnikové strategie, do čtyř skupin: silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). (Karlíček 2018)

² B2B trh, neboli Business to Business, znamená v překladu mezifiremní trh.

2. Finanční řízení

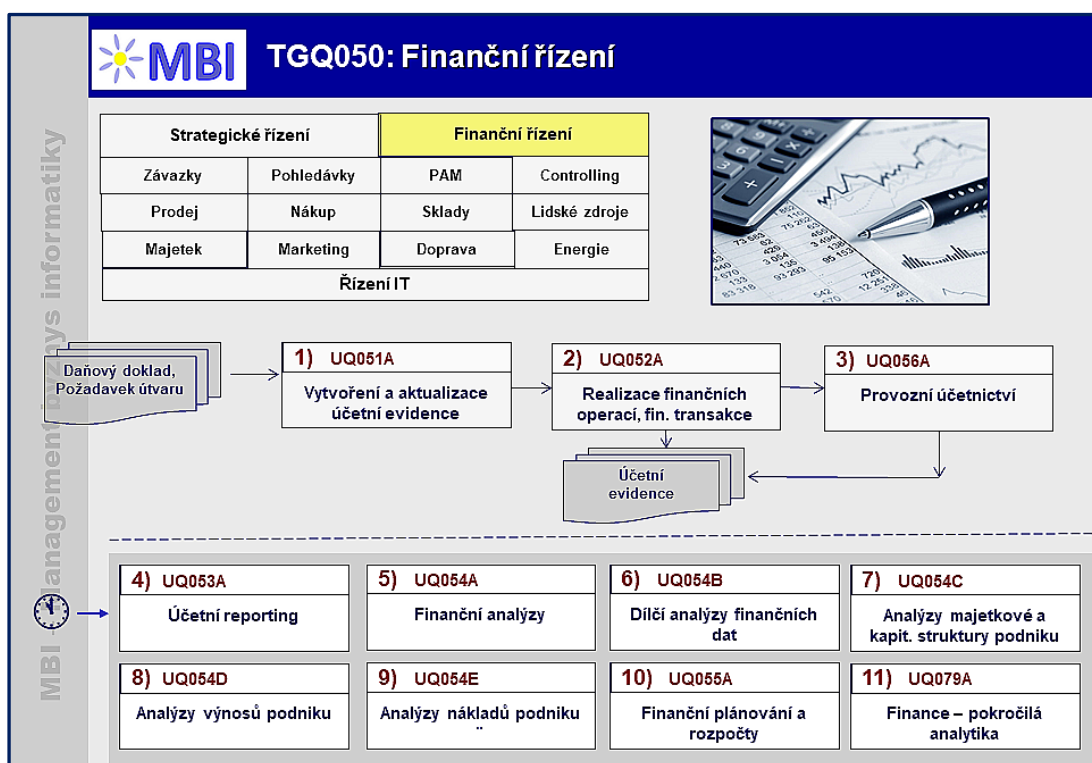


Účelem finančního řízení pojišťovací společnosti je **zajistit komplexní pohled na hospodářský stav pro udržení finanční stability společnosti**, její konkurenceschopnosti, maximalizace hodnoty firemního majetku a dosažení stále likvidity, likvidnosti, solventnosti a rentability. A to především realizací a efektivitou účetních a finančních operací a poskytováním analytických a plánovacích podkladů pro řízení finančních zdrojů.



Základní specifikace „Finančního řízení firmy“: dokument „AF II.01: Oblast“, kapitola 2.

Celkový přehled úloh finančního řízení firmy dokumentuje (Obrázek 2-1).



Obrázek 2-1: Přehled úloh finančního řízení firmy



Základní přehled a obsah úloh finančního řízení firmy – viz „AF II.1: Oblast“, kapitola 2.

Důležitými předpoklady správného finančního řízení je **soulad s legislativními požadavky**, znalost účetnictví a finančního řízení a s tím spojenou skutečnost prokázání v případě kontroly. V případě pojišťovacích zprostředkovatelů jsou **ze zákona určité analýzy, které je potřeba dodávat regulátorovi – ČNB**. Jedná se o výkazy upraveny **vyhláškou č. 518/2020** o předkládání informací zprostředkovateli finančních služeb České národní bance. Na základě této zákonné úpravy jsou

stanoveny obsahy, formy, lhůty a způsoby sestavování a předkládání informací ČNB zprostředkovateli finančních služeb – resp. zprostředkovateli pojištění.

Co se týče analýz, které nejsou ze zákona vyžadovány, je na konkrétní firmě, zdali a které bude analýzy vytvářet.

2.1 Analýzy poskytované České národní bance

Výkaz je, dle vyhlášky č. 518/2020, označen jako „**Roční výkaz činnosti zprostředkovatele finančního služeb**“ a je členěn do pěti částí, přičemž pouze první dvě části se týkají pojišťovacích zprostředkovatelů.

První část obsahuje **souhrnné informace týkající se zprostředkovatele** obecně, např. údaje o finanční situaci zprostředkovatele, počty zaměstnanců, zprostředkovaných smluv, identifikovaných exponovaných osob...

Druhá část obsahuje **údaje o samostatném zprostředkovateli pojištění**, např. počty pracovníků podílejících se přímo na zprostředkovávající činnosti, celková výše odměn za zprostředkování pojištění a zajištění, počty zprostředkovaných smluv členěny dle zajišťoven, pojišťoven nebo států Evropského hospodářství...

3. Řízení závazků

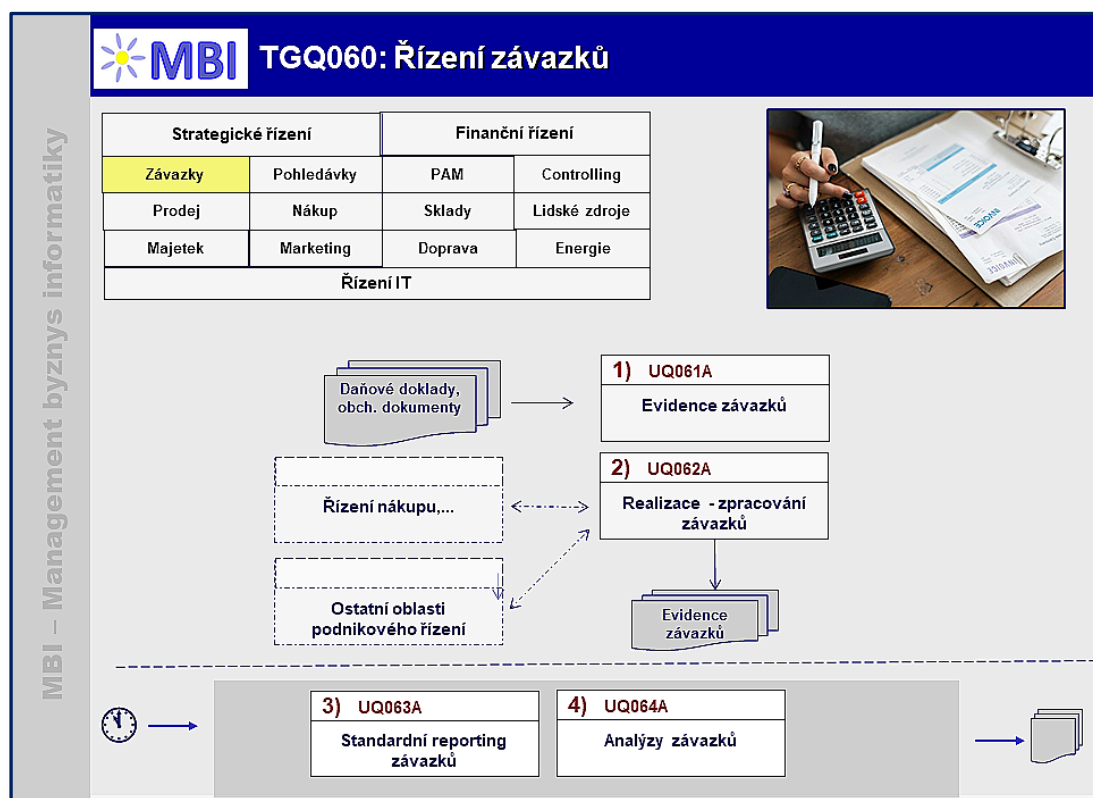


Řízení závazků spočívá **v efektivním řešení závazků firmy k dodavatelům a ostatním partnerům** podniku, kdy na základě dostupných a kvalitních informací je potřeba závazky evidovat, kontrolovat a plnit v termínech splatnosti.



Základní specifikace „Řízení závazků“: dokument „AF II.01: Oblast“, kapitola 3.

Celkový přehled úloh řízení závazků firmy dokumentuje (Obrázek 3-1).



Obrázek 3-1: Přehled úloh řízení závazků firmy



Základní přehled a obsah úloh řízení závazků firmy – viz „AF II.1: Oblast“, kapitola 3.

Tato oblast řízení bývá zpravidla podpořena ERP systémem, ve kterém je zahrnuta nejen funkcionality řízení, ale bývá do něj i integrována část business intelligence, tím jsou lépe zajištěny vazby jednotlivých vstupů. Pro docílení správného řízení závazků je nutné **zajištění souladu s legislativními požadavky a průkaznost** jejich dosažení.

4. Řízení pohledávek

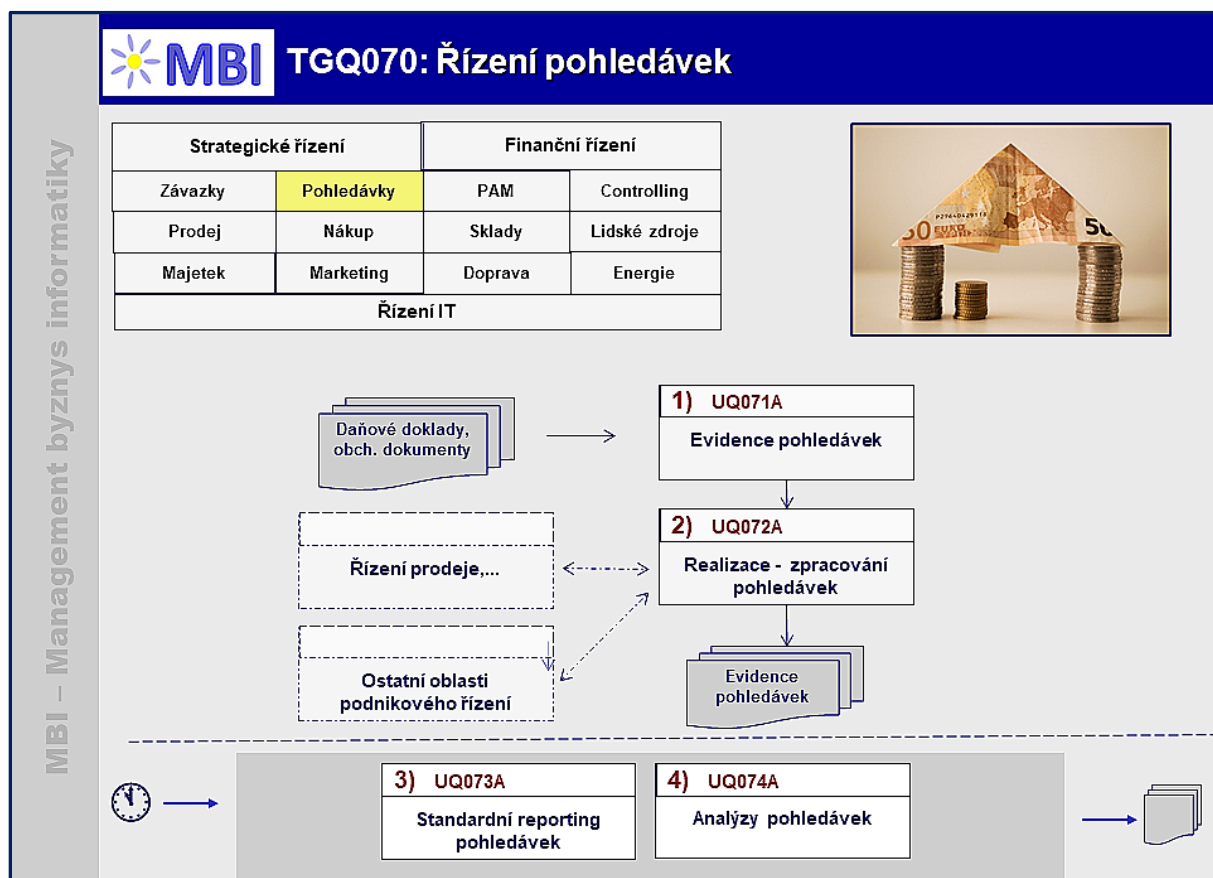


Další oblastí řízení jsou pohledávky z pohledu zákazníků a partnerů směrem k dodavatelskému podniku, tedy pohledávky. Účelem této oblasti je **na základě kvalitních informací pohledávky efektivně řešit** a sledovat jejich plnění převážně **vzhledem ke splatnosti**, a tím se snažit co nejvíce snižovat možné ekonomické ztráty.



Základní specifikace „Řízení pohledávek“: dokument „AF II.01: Oblastí“, kapitola 4.

Celkový přehled úloh řízení pohledávek firmy dokumentuje (Obrázek 4-1).



Obrázek 4-1: Přehled úloh řízení pohledávek firmy



Základní přehled úloh řízení pohledávek firmy – viz „AF II.1: Oblastí“, kapitola 4.

Činnostmi této oblasti jsou například průběžné sledování pohledávek a jejich limitů a vyhodnocování ekonomických dopadů v závislosti na jejich množství. Obdobně jako u řízení závazků je nutné zajistění souladu s legislativními požadavky a průkaznost jejich dosažení.

5. Controlling

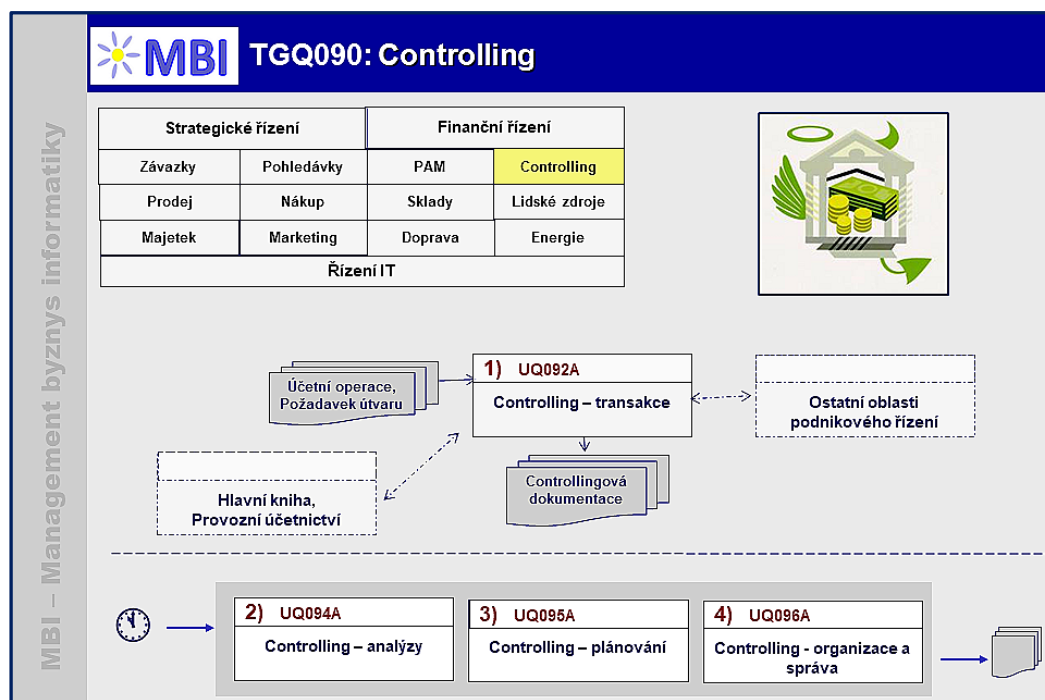


Účelem controllingu je **koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace** a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu, např. při vytvoření pozic specialistů controllerů.



Základní specifikace „Controllingu“: dokument „AF II.01: Oblastí“, kapitola 6.

Celkový přehled úloh controllingu obsahuje Obrázek 5-1:



Obrázek 5-1: Controlling – přehled úloh



Základní přehled a obsah úloh controllingu firmy – viz „AF II. 1: Oblastí“, kapitola 6.

Controlling pojišťovací společnosti je doplňující činností managementu, jehož účelem je především koordinace systému řízení pro zajištění a udržení harmonie ve firmě a řízení přístupu k informacím, a to v návaznosti na celopodnikovou strategii a business model. Součástí controllingu je **posouzení potřeb společnosti, propojení jednotlivých oblastí řízení** a efektivní realizace podnikatelské činnosti. Patří sem například **analýzy vynaložené práce**, výkonů a rozpočtů, ty jsou poskytovány především vrcholovému managementu jako vstup pro strategické rozhodování a řízení firmy. Lze využít i prediktivních analytických metod k podpoře plánování.

6. Řízení lidských zdrojů

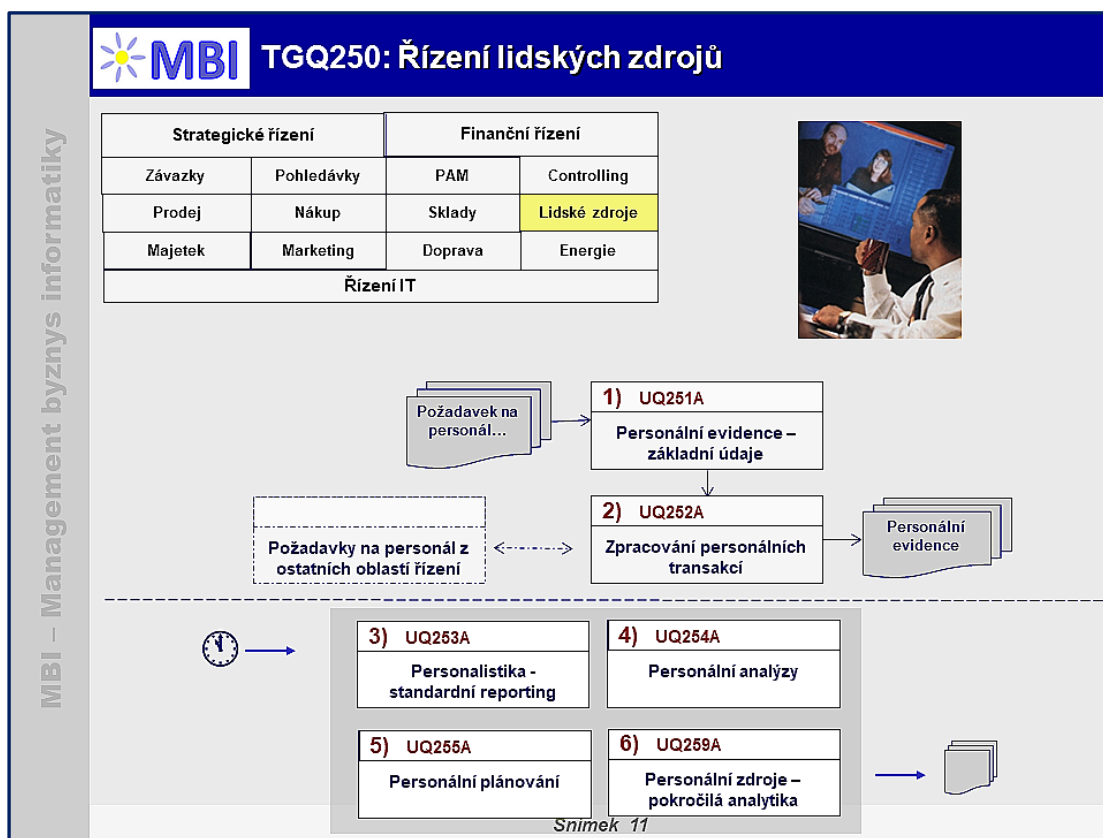


Dosažení počtu zaměstnanců nebo jejich profesní a věkové struktury na základě potřeb daného podniku je cílem oblasti řízení lidských zdrojů. Tato oblast řízení se snaží zajistit flexibilní provádění operací v personálním řízení a realizovat potřebný **kvalifikační rozvoj** zaměstnanců vzhledem k aktuálnímu stavu aktivit firmy a jejímu vývoji.



Základní specifikace „Řízení lidských zdrojů“: dokument „AF II.01: Oblast“, kapitola 10.

Celkový přehled úloh řízení lidských zdrojů firmy dokumentuje (Obrázek 6-1).



Obrázek 6-1: Přehled úloh řízení lidských zdrojů firmy



Základní přehled úloh řízení lidských zdrojů firmy – viz „AF II.1: Oblast“, kapitola 10.

Řízení lidských zdrojů spočívá v realizaci a podpoře personální činnosti, a to **v souladu s aktuální legislativou**, s tím souvisí předpoklad dosažení **důvěrnosti zpracování osobních údajů**, respektování **požadavků GDPR³** a správné nastavení kontrolního mechanismu. Patří sem poskytování analytických a plánovacích podkladů, které jsou v souladu podnikovou strategií, na základě těchto

³ GDPR, v překladu General Data Protection Regulation, je obecné nařízení o ochraně osobních údajů v evropském prostoru, pro ochranu občanů EU proti neoprávněnému zacházení s jejich daty. (GDPR.cz 2022)

podkladů je dosažení efektivního a rychlého provádění operací v personálním řízení, zajištění potřeb firmy, podpora výběru nových pracovníků a případně podpora kvalifikačního rozvoje. U pojišťovacích společností jsou **v roli obchodníků makléři či pojišťovací agenti**, ti mohou být ve firmě zaměstnáni na hlavní pracovní poměr nebo mohou s firmou spolupracovat jako živnostníci. Zde je potřeba zvolit takovou možnost, která je v souladu s legislativou a zároveň se strategií společnosti.

7. Řízení marketingu



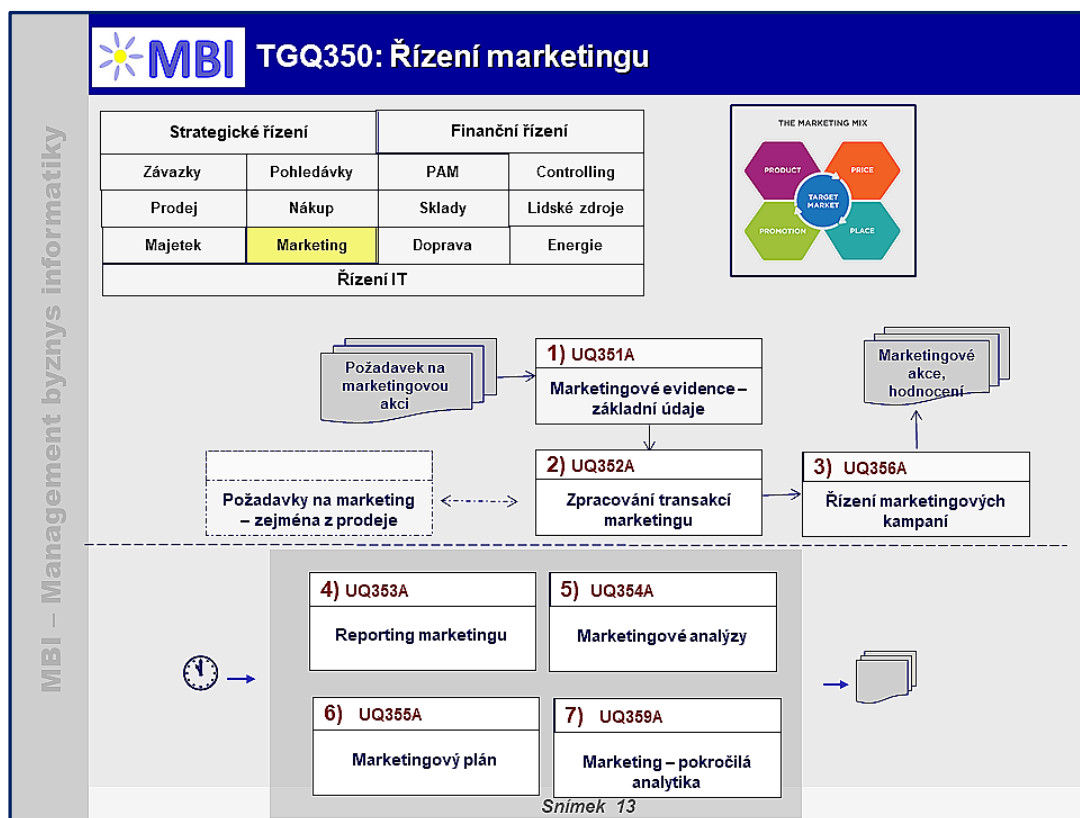
Účelem je:

- podporovat **obchodní aktivity** firmy,
- přispívat k **posilování pozice firmy** na trhu, její konkurenceschopnosti a získávání konkurenčních výhod,
- poskytovat pracovníkům marketingu, prodeje, nákupu (manažerům, obchodníkům) kvalitní **analytické a plánovací podklady** pro rozhodování o celkové orientaci obchodních aktivit firmy,
- realizovat **úspěšné marketingové akce a kampaně** s vysokou návratností.



Základní specifikace „Řízení marketingu“: dokument „AF II.01: Oblastí“, kapitola 12.

Celkový pohled na úlohy řízení marketingu obsahuje Obrázek 7-1:



Obrázek 7-1: Marketing – přehled úloh



Základní přehled úloh řízení marketingu – viz „AF II.1: Oblastí“, kapitola 12.

Účelem oblasti řízení marketingu pojišťovací společnosti je **návrh marketingového plánu** na základě podnikové strategie a z něho vycházející **podpora obchodních aktivit firmy** prostřednictvím

marketingových akcí a kampaní a tím přispívat k posílení pozice firmy na trhu, její konkurenceschopnosti a spokojenosti jejích zákazníků. Předpoklady kvalitního marketingu jsou komplexní analytické a plánovací podklady, zajištění vysoké obsahové a formální úrovně marketingových materiálů a zvolení vhodné marketingové strategie, příp. kvalitní marketingové agentury.

Volba strategie a způsob řízení marketingu v pojišťovací společnosti **se odvíjí od skutečnosti, zda firma podniká na B2B nebo B2C**⁴, v případě B2B nejsou, oproti B2C pojišťovacím společnostem, tvořeny rozsáhlé marketingové kampaně zaměřené na velké množství potencionálních klientů. Naopak dochází k získávání klientů prostřednictvím makléřů, tipů z externího prostředí nebo kontaktem ze strany klienta. To znamená že hlavním cílem marketingové strategie a řízení u pojišťovacích společností je udržení zákazníka a tvorba dobrého jména, které je na B2B trhu známé a věrohodné.

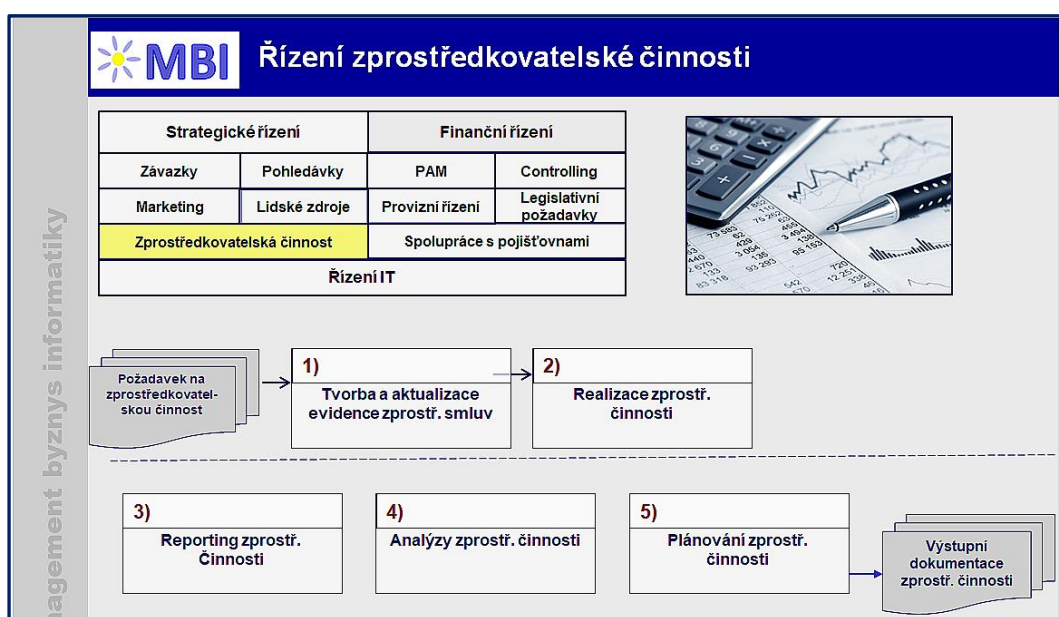
⁴ B2C trh, neboli Business to Consumer, znamená v překladu trh mezi firmou a spotřebitelem.

8. Řízení zprostředkovatelské činnosti



Účelem této oblasti řízení je **organizace práce s klienty**, od jejich získání a uzavření smlouvy, přes rozdělení klienta mezi jednotlivé makléře, následné udržení klienta až po případné ukončení smluvního vztahu, a to při dosažení stanovených ekonomických výsledků v souladu s podnikovou strategií.

Mezi analýzy a podklady důležité, pro podporu řízení této oblasti patří **analýzy klientů, jejich pojistných smluv, pojištění, příp. dluhů**. Dále je důležitý pohled na zaměstnance, resp. makléře, jaké klienty spravují, příp. jakou část klienta, kolik mají uzavřených smluv, výše celkových a dílčích provizí atd. Řízení zprostředkovatelské činnosti **je klíčovou oblastí řízení**, jelikož se jedná o hlavní výdělečnou oblast. **Přehled úloh** řízení zprostředkovatelské činnosti dokumentuje Obrázek 8-1.



Obrázek 8-1: Řízení zprostředkovatelské činnosti

Přehled úloh:

- **Evidence:** Tvorba a aktualizace evidence zprostředkovatelských smluv.
- **Transakce:** Realizace zprostředkovatelské činnosti ve vztahu ke klientovi.
- **Reporting:** Reporting zprostředkovatelské činnosti.
- **Analýzy:** Analýzy zprostředkovatelské činnosti podle různých hledisek a časového vývoje.
- **Plánování:** Plánování zprostředkovatelské činnosti.

Metriky úloh:

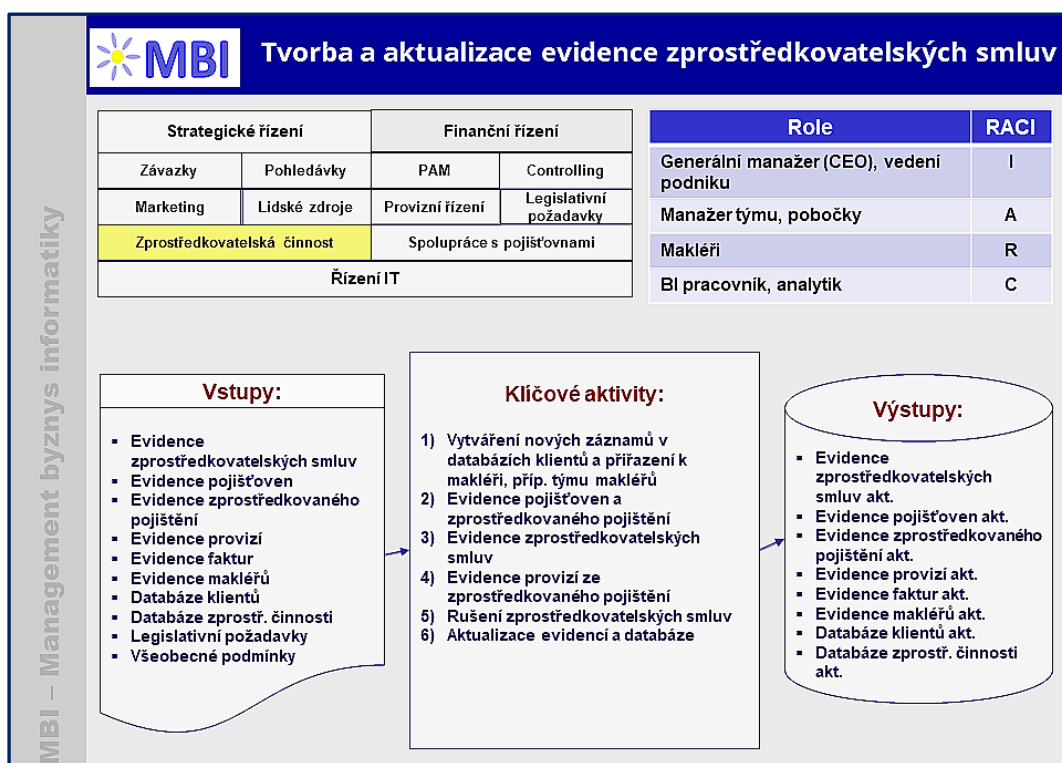
- Metriky řízení zprostředkovatelské činnosti podniku.
- Metriky řízení výkonnosti zprostředkovatelské činnosti.

Dokumenty:

- Evidence zprostředkovatelských smluv.
- Evidence pojišťoven.
- Evidence zprostředkovaného pojištění.

- Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění.
- Evidence faktur.
- Evidence makléřů.
- Databáze klientů.
- Databáze zprostředkovatelské činnosti.
- Plán zprostředkovatelské činnosti.
- Legislativní požadavky.
- Všeobecné podmínky.

8.1 Tvorba a aktualizace evidence zprostředkovatelských smluv



Obrázek 8-2: Tvorba a aktualizace evidence zprostředkovatelských smluv

Klíčové aktivity:

1. Vytváření nových záznamů v databázích klientů a přiřazení k makléři, příp. týmu makléřů.
2. Evidence pojišťoven a zprostředkovaného pojištění.
3. Evidence zprostředkovatelských smluv.
4. Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění.
5. Rušení zprostředkovatelských smluv.
6. Aktualizace evidencí a databáze.

Dokumenty:

- **Vstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence faktur, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky

- **Výstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv akt., Evidence pojišťoven akt., Evidence zprostředkovaného pojištění akt., Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění akt., Evidence faktur akt., Evidence makléřů akt., Databáze klientů akt., Databáze zprostředkovatelské činnosti akt.

8.2 Realizace zprostředkovatelské činnosti ve vztahu ke klientovi



Obrázek 8-3 Realizace zprostředkovatelské činnosti

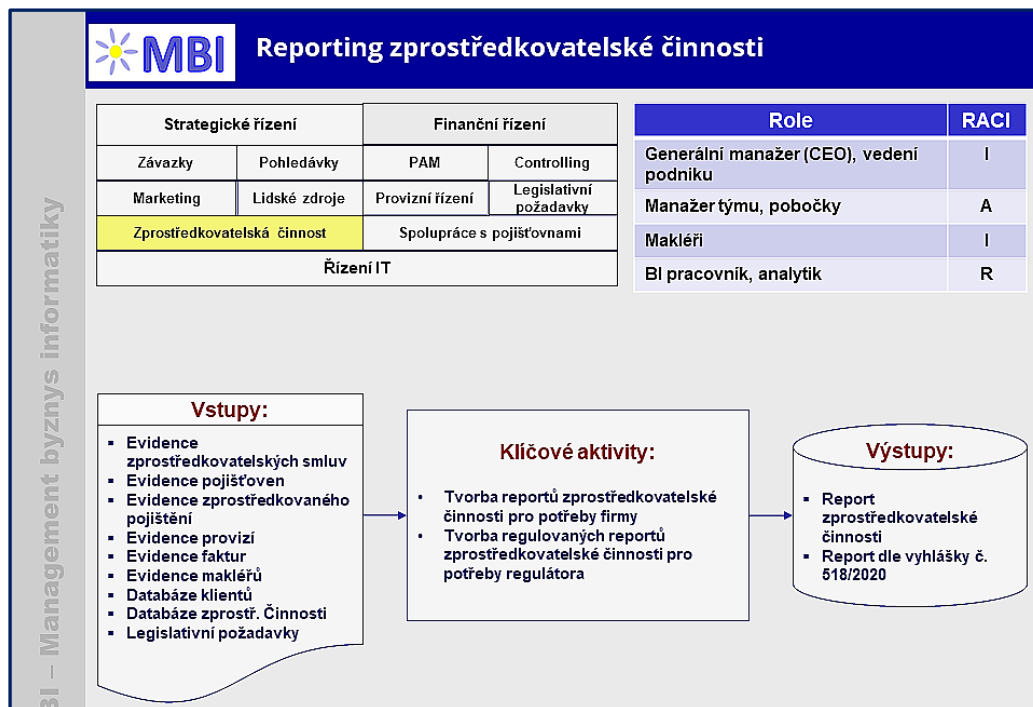
Klíčové aktivity:

1. Získávání kontaktů na klienty.
2. Jednání s klienty.
3. Vyhodnocování požadavků a návrh zprostředkovatelské smlouvy.
4. Uzavření zprostředkovatelské smlouvy.

Dokumenty:

- **Vstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence faktur, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti
- **Výstupní:** Databáze klientů akt., Databáze zprostředkovatelské činnosti akt., Evidence zprostředkovatelských smluv akt.

8.3 Reporting zprostředkovatelské činnosti



Obrázek 8-4 Reporting zprostředkovatelské činnosti

Klíčové aktivity:

- Tvorba reportů zprostředkovatelské činnosti pro potřeby firmy.
- Tvorba regulovaných reportů zprostředkovatelské činnosti pro potřeby regulátora.

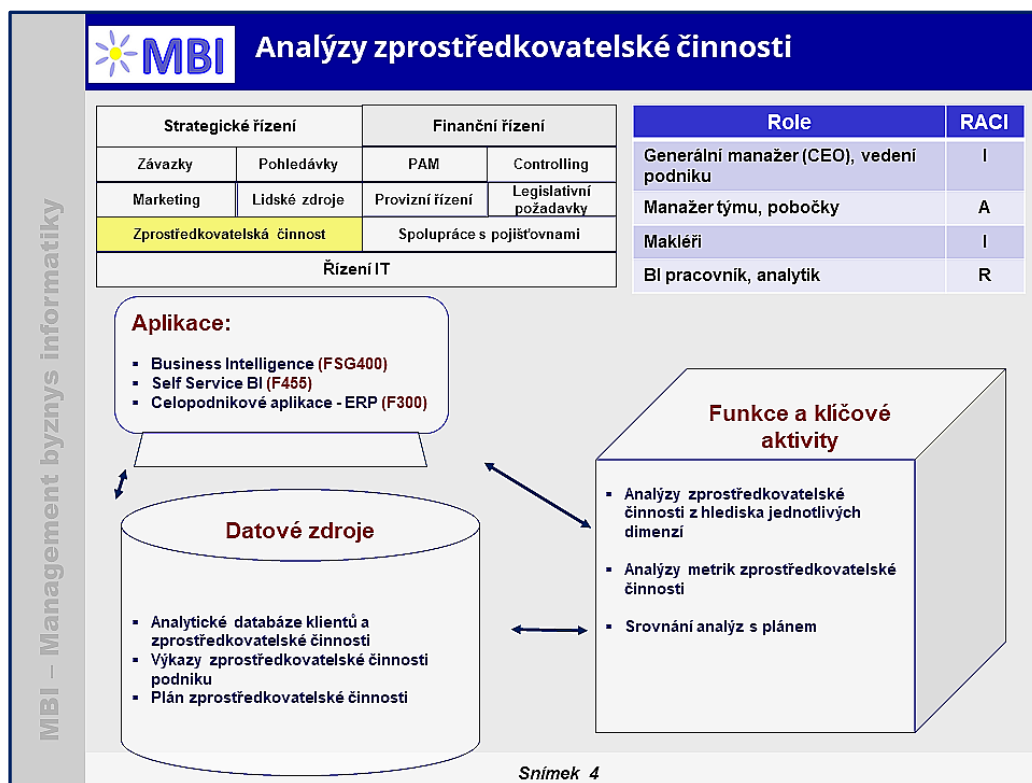
Dokumenty:

- **Vstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky
- **Výstupní:** Report zprostředkovatelské činnosti, Report dle vyhlášky č. 518/2020, označen jako „Roční výkaz činnosti zprostředkovatele finančního služeb“

Aplikace:

- ERP – celopodnikový informační systém
- Business Intelligence
- Self Service BI
- Klientský systém

8.4 Analýzy zprostředkovatelské činnosti



Obrázek 8-5 Analýzy zprostředkovatelské činnosti

Funkce a klíčové aktivity:

- Analýzy zprostředkovatelské činnosti z hlediska jednotlivých dimenzí.
- Analýzy všech zprostředkovatelské činnosti.
 - Počet klientů.
 - Počet pojišťoven.
 - Počet aktuálně uzavřených smluv.
 - Objem pojištění.
 - Objem provizí.
 - Průměrná provize.
 - Objem dluhů.
 - Průměrná výše dluhu.
- Srovnání analýz s plánem.

Datové zdroje:

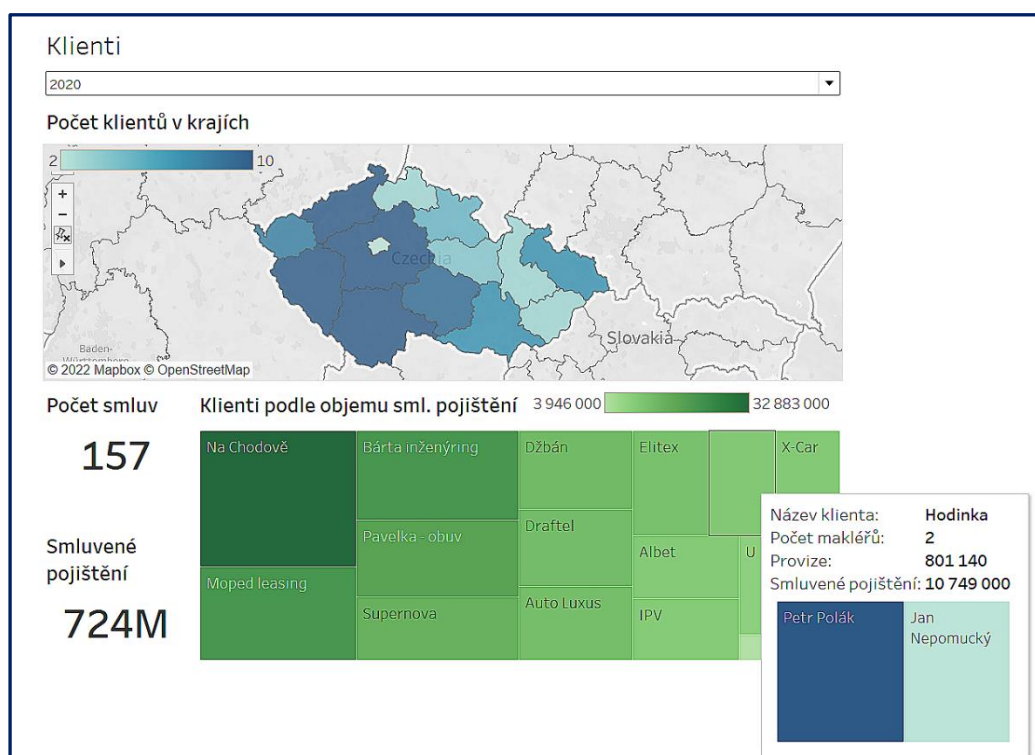
- Analytické databáze klientů a zprostředkovatelské činnosti.
- Výkazy zprostředkovatelské činnosti podniku.
- Plán zprostředkovatelské činnosti.

Aplikace:

- ERP – celopodnikový informační systém.
- Business Intelligence.
- Self Service BI.

Příklad 1: Klienti

V dalším dashboardu jsou shrnuté informace týkající se klientů **První vizualizační prvek** seshora zobrazuje **pokrytí (množství klientů) společnosti na území** na kterém společnost působí, v tomto případě se jedná o Českou republiku. **Další prvek** je stromová mapa zobrazující **klienty podle objemu smluveného pojištění**. Při pohybu myši na některý z částí stromové mapy se zobrazí detailní pohled s názvem klienta, počtem makléřů, kteří klienta spravují, celkovou provizí plynoucí z klienta, celkového smluveného pojištění a menší stromové mapy upřesňující v jakém poměru makléři klienta spravují. Dále jsou na dashboardu umístěna **KPI celkového počtu smluv a smluveného pojištění**. Jak geografická, tak i stromová mapa se dá v dashboardu použít pro další filtrování navzájem tak i KPI prvků.

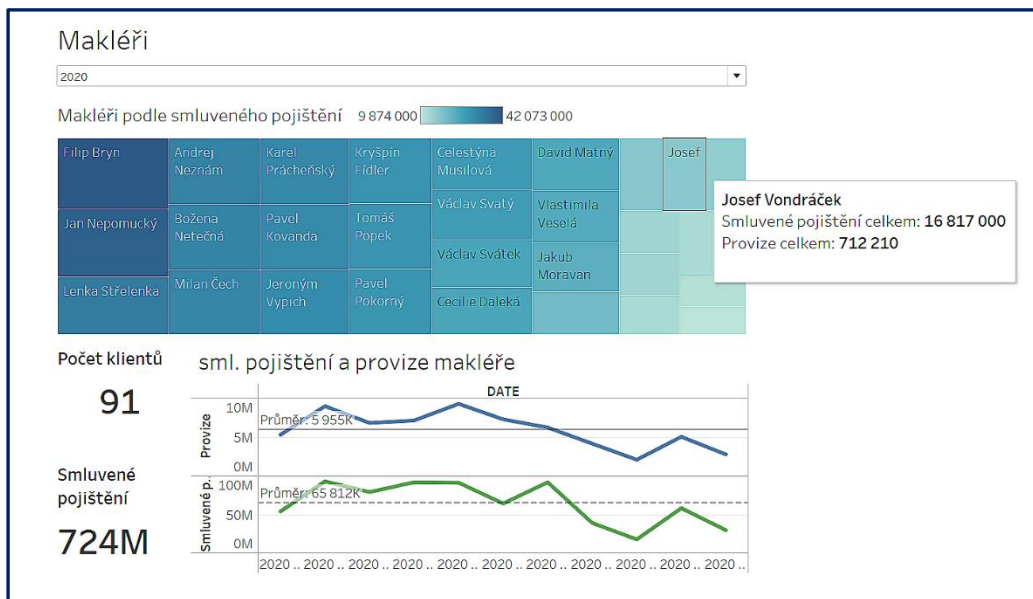


Obrázek 8-6: Analýza klientů

Příklad 2: Makléři

V dashboardu jsou shrnuté informace týkající se makléřů. **Prvním prvkem** seshora je stromová mapa **rozdělující makléře podle objemu smluveného pojištění**, při přejetí myši na část stromové mapy se zobrazí jméno makléře, objem smluveného pojištění a z toho získaná provize. Dále jsou zde využity **spojnicové grafy zobrazující vývoj provize a smluveného pojištění** v čase. V poslední řadě se na dashboardu nachází **KPI celkového počtu klientů a smluveného pojištění**. Stromová mapa a části spojnicových grafů se dají využít jako filtr navzájem, tak je jimi možné filtrovat i KPI prvky.

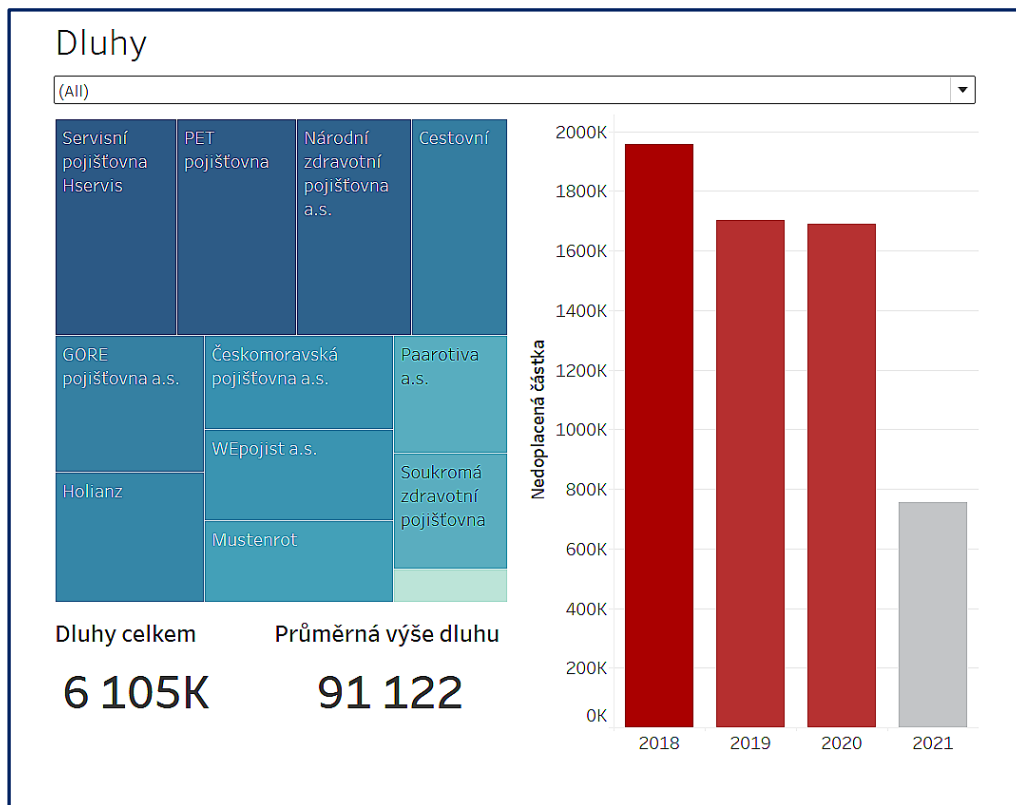
⁵ KPI, key performance indicator, v překladu znamená klíčové ukazatelé výkonnosti podniku.



Obrázek 8-7: Analýzy dle makléřů

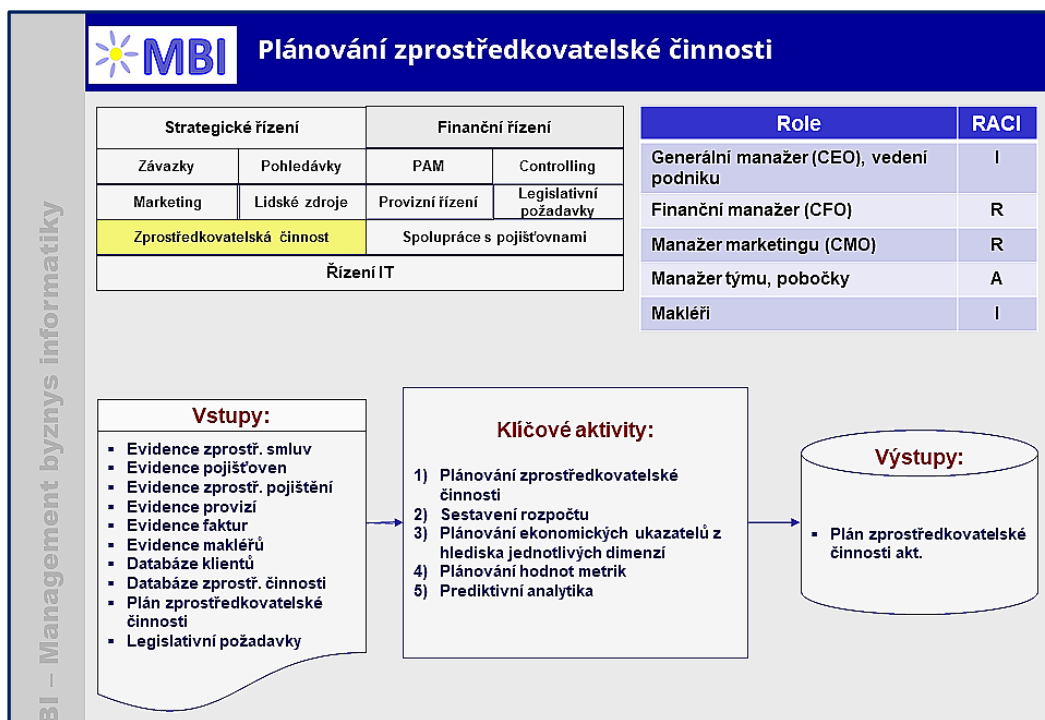
Příklad 3: Analýzy dluhů

V dashboardu jsou shrnuté informace týkající se dluhů klientů vycházejících z neuhrazeného smluvního pojištění. Prvně se na dashboardu nachází **stromová mapa zobrazující dlužné klienty** podle celkových dluhů, vpravo od tohoto prvku je **sloupcový graf celkových dluhů** v letech. Na oba vizuály lze najet myší pro zobrazení detailu. Nakonec jsou v dashboardu použity **KPI celkových dluhů a průměrného dluhu** na dlužícího klienta. Stromová mapa se dá navzájem použít jako filtr a lze s nimi také filtrovat KPI, pro zobrazení většího detailu.



Obrázek 8-8: Analýza dluhů klientů

8.5 Plánování zprostředkovatelské činnosti



Obrázek 8-9: Plánování zprostředkovatelské činnosti

Klíčové aktivity:

1. Plánování zprostředkovatelské činnosti.
2. Sestavení rozpočtu.
3. Plánování ekonomických ukazatelů z hlediska jednotlivých dimenzí.
4. Plánování hodnot metrik.
5. Prediktivní analytika.

Dokumenty:

- **Vstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Plán zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky
- **Výstupní:** Plán zprostředkovatelské činnosti akt.

Aplikace:

- ERP – celopodnikový informační systém
- Business Intelligence
- Self Service BI

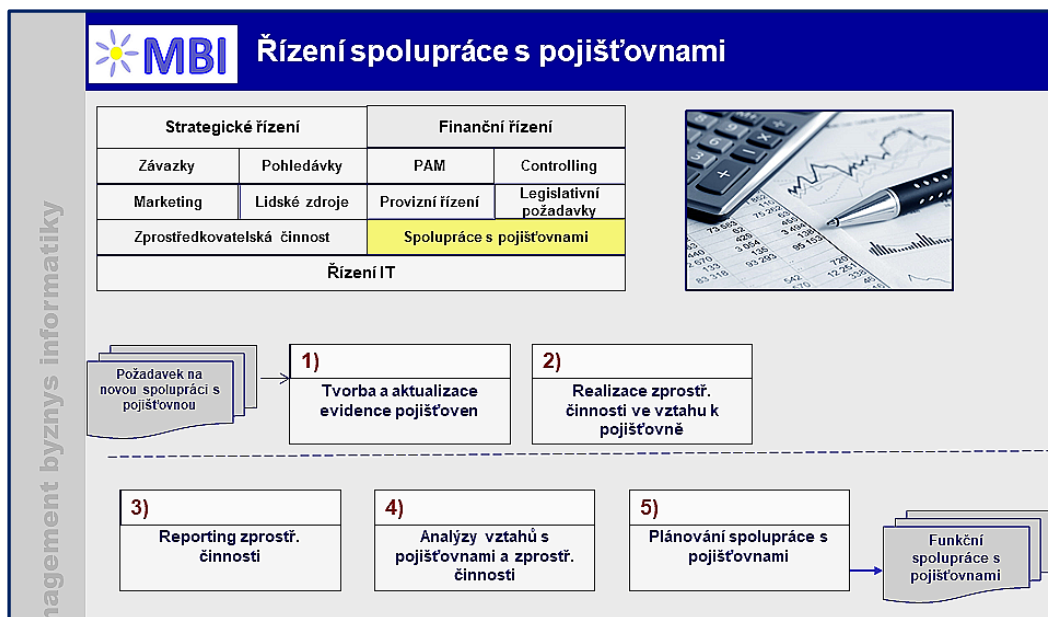
9. Řízení spolupráce s pojišťovny



Řízení spolupráce s pojišťovny slouží pro získávání a udržování vztahů s pojišťovny a tímto následně dosahovat ekonomické výhodnosti při domluvených podmínkách. **Účelem** je, aby společnost byla schopná poskytovat klientům co nejuvhodnější pojištění a zároveň získat provizi ekvivalentní nákladům a vynaložené práci.

V rámci smluvního vztahu s pojišťovnou **musí zprostředkovatel mít jistotu, že pojišťovna je schopná dostát smluvním podmínkám**, resp. že je schopná pojistit klienta, následně mu vyplatit odškodnění v případě pojistné události a nevypovědět náhle klientovi smlouvu. Spolupráce pojišťovací firmy s pojišťovny **se liší od individuálních** (zpravidla retailových) makléřů a to tím, že **smlouvu s pojišťovnou uzavírá společnost**, následně mají makléři v dané firmě přístup k nabídkám pojišťovny a mají možnost uzavírat smlouvy s jednotlivými smluvními pojišťovny.

Analýzami a podklady důležitými pro řízení této oblasti jsou **analýzy pojišťoven, jejich schopnosti pojištění, placení škod**. Dále je potřeba sledovat jednotlivé smlouvy, které byly uzavřeny s klienty dle pojišťoven, jejich vyplacené pojistné, získané provize ze zprostředkování, případně i ukončené smlouvy nebo pojišťovny s dlužníky. Tyto podklady jsou klíčové pro sledování, zdali řízení vztahů s pojišťovny odpovídá podnikové strategii, dále podporuje rozhodování vedení společnosti a plánování budoucí spolupráce s pojišťovny. **Přehled úloh** řízení spolupráce s pojišťovny dokumentuje Obrázek 9-1



Obrázek 9-1 Řízení spolupráce s pojišťovny

Přehled úloh:

- **Evidence:** Tvorba a aktualizace evidence pojišťoven.
- **Transakce:** Realizace zprostředkovatelské činnosti ve vztahu k pojišťovně.
- **Reporting:** Reporting zprostředkovatelské činnosti.
- **Analýzy:** Analýzy vztahů s pojišťovny a zprostředkovatelské činnosti z hlediska pojišťoven a časového vývoje.
- **Plánování:** Plánování spolupráce s pojišťovny.

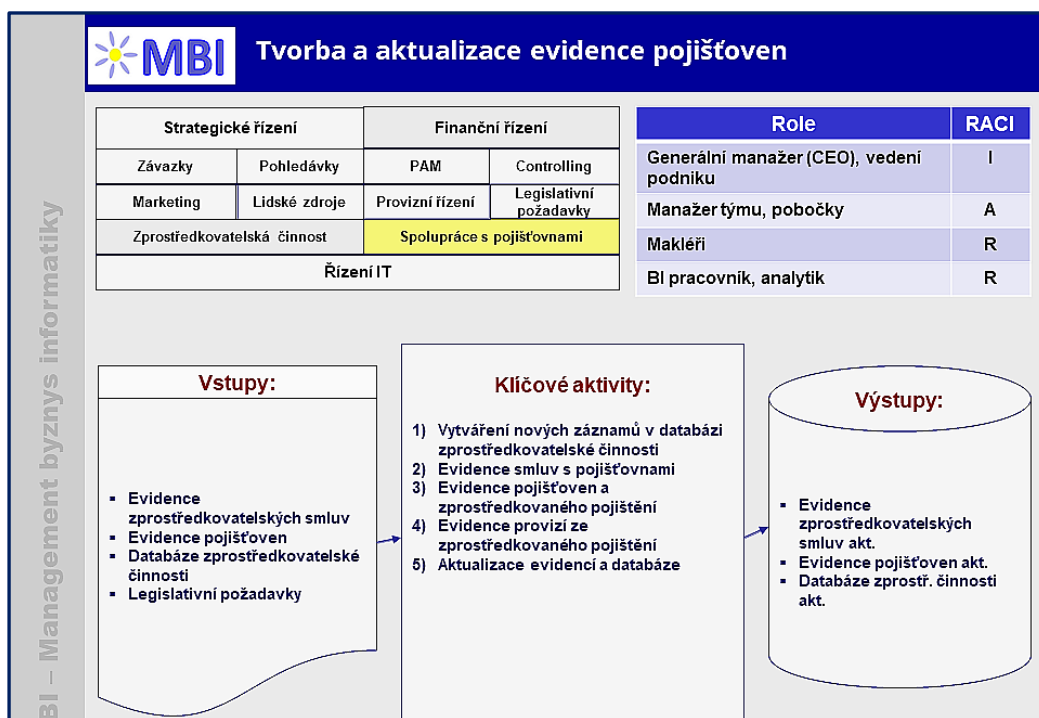
Metriky úloh:

- Metriky řízení zprostředkovatelské činnosti podniku.
- Metriky řízení výkonnosti zprostředkovatelské činnosti.

Dokumenty:

- Evidence zprostředkovatelských smluv.
- Evidence pojišťoven.
- Evidence zprostředkovaného pojištění.
- Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění.
- Evidence faktur.
- Evidence makléřů.
- Databáze klientů.
- Databáze zprostředkovatelské činnosti.
- Plán zprostředkovatelské činnosti.
- Legislativní požadavky.
- Všeobecné podmínky.

9.1 Tvorba aktualizace evidence pojišťoven



Obrázek 9-2 Tvorba a aktualizace evidence pojišťoven

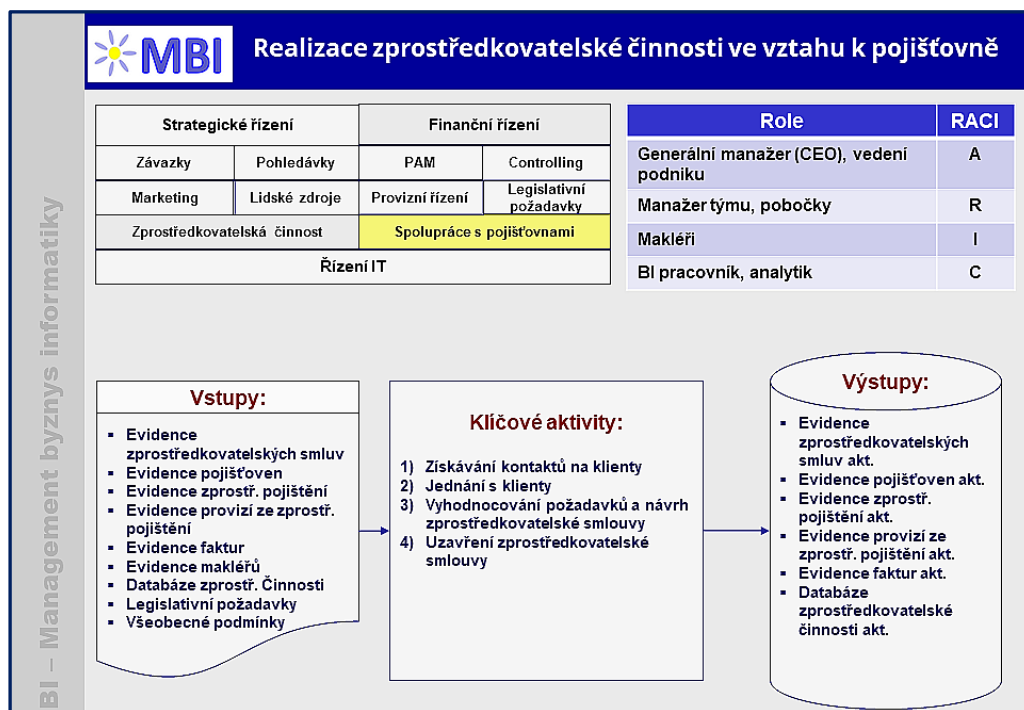
Klíčové aktivity:

1. Vytváření nových záznamů v databázi zprostředkovatelské činnosti.
2. Evidence smluv s pojišťovnami.
3. Evidence pojišťoven a zprostředkovaného pojištění.
4. Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění.
5. Aktualizace evidencí a databáze.

Dokumenty:

- **Vstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky.
- **Výstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv akt., Evidence pojišťoven akt., Databáze zprostředkovatelské činnosti akt.

9.2 Realizace zprostředkovatelské činnosti ve vztahu k pojišťovně



Obrázek 9-3 Realizace zprostředkovatelské činnosti ve vztahu k pojišťovně

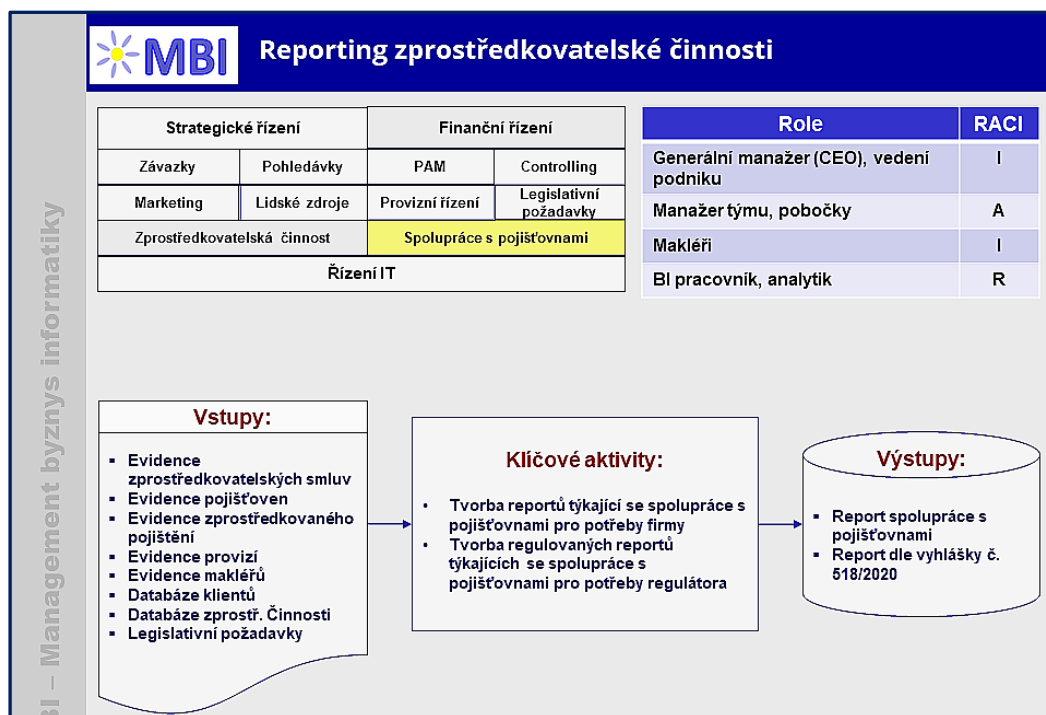
Klíčové aktivity:

1. Vyhodnocení požadavků klientů.
2. Zpracování návrhu smlouvy.
3. Sepsání smlouvy.
4. Kontrola a schválení smlouvy všemi stranami.
5. Vypovězení smlouvy.

Dokumenty:

- **Vstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence faktur, Evidence makléřů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky, Všeobecné podmínky.
- **Výstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv akt., Evidence pojišťoven akt., Evidence zprostředkovaného pojištění akt., Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění akt., Evidence faktur akt., Databáze zprostředkovatelské činnosti akt.

9.3 Reporting zprostředkovatelské činnosti



Obrázek 9-4 Reporting zprostředkovatelské činnosti

Klíčové aktivity:

- Tvorba reportů týkající se spolupráce s pojišťovnami pro potřeby firmy.
- Tvorba regulovaných reportů týkajících se spolupráce s pojišťovnami pro potřeby regulátora.

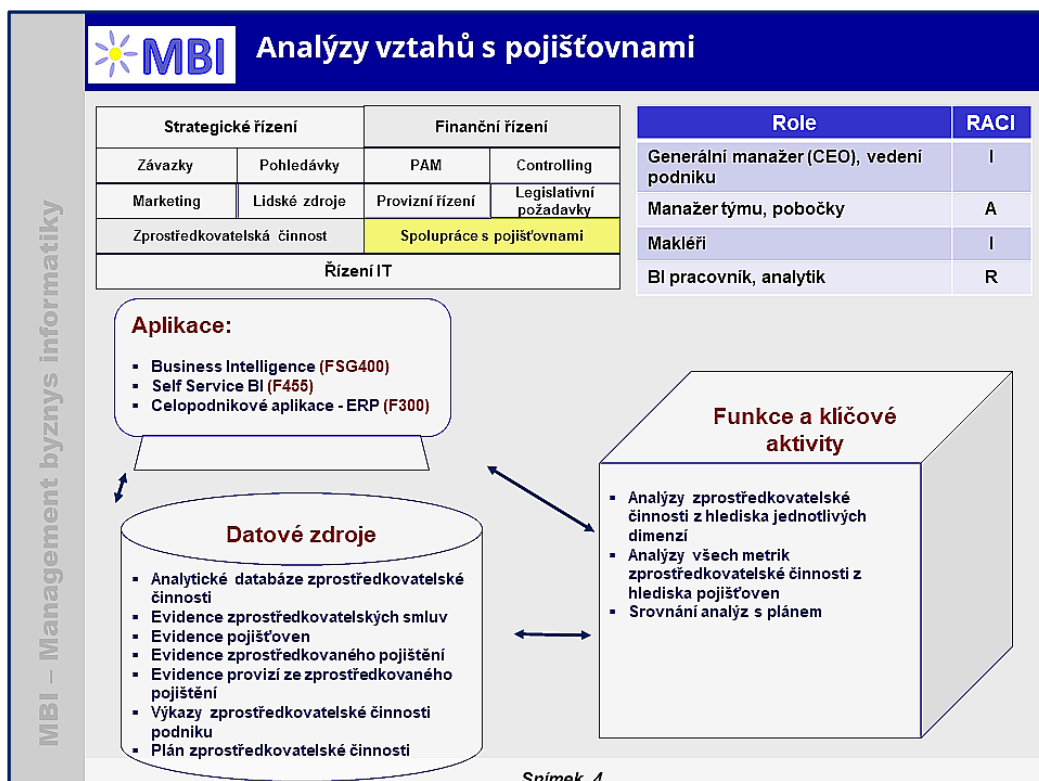
Dokumenty:

- **Vstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky
- **Výstupní:** Report spolupráce s pojišťovnami, Report dle vyhlášky č. 518/2020, označen jako „Roční výkaz činnosti zprostředkovatele finančního služeb“

Aplikace:

- ERP – celopodnikový informační systém.
- Business Intelligence
- Self Service BI
- Klientský systém

9.4 Analýzy vztahů s pojišťovnami a zprostředkovatelské činnosti z hlediska pojišťoven a časového vývoje



Obrázek 9-5 Analýzy vztahů s pojišťovnami

Funkce a klíčové aktivity:

- Analýzy zprostředkovatelské činnosti z hlediska jednotlivých dimenzí.
- Analýzy všech metrik zprostředkovatelské činnosti z hlediska pojišťoven.
 - Počet smluvních pojišťoven.
 - Počet aktuálně uzavřených smluv.
 - Počet klientů.
 - Počet dlužících klientů.
 - Objem pojištění.
 - Objem vyplacených provizí.
 - Objem nevyplacených provizí.
 - Objem dlužného pojištění.
- Srovnání analýz s plánem.

Datové zdroje:

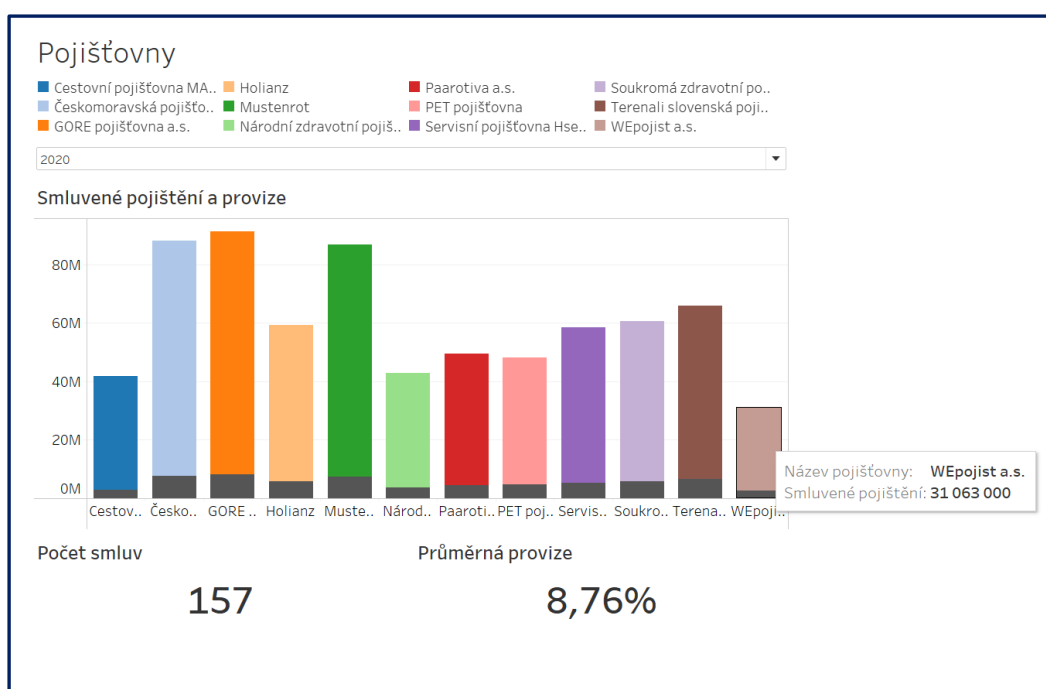
- Analytické databáze zprostředkovatelské činnosti.
- Evidence zprostředkovatelských smluv.
- Evidence pojišťoven.
- Evidence zprostředkovaného pojištění.
- Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění.
- Výkazy zprostředkovatelské činnosti podniku.
- Plán zprostředkovatelské činnosti.

Aplikace:

- ERP – celopodnikový informační systém.
- Business Intelligence.
- Self Service BI.

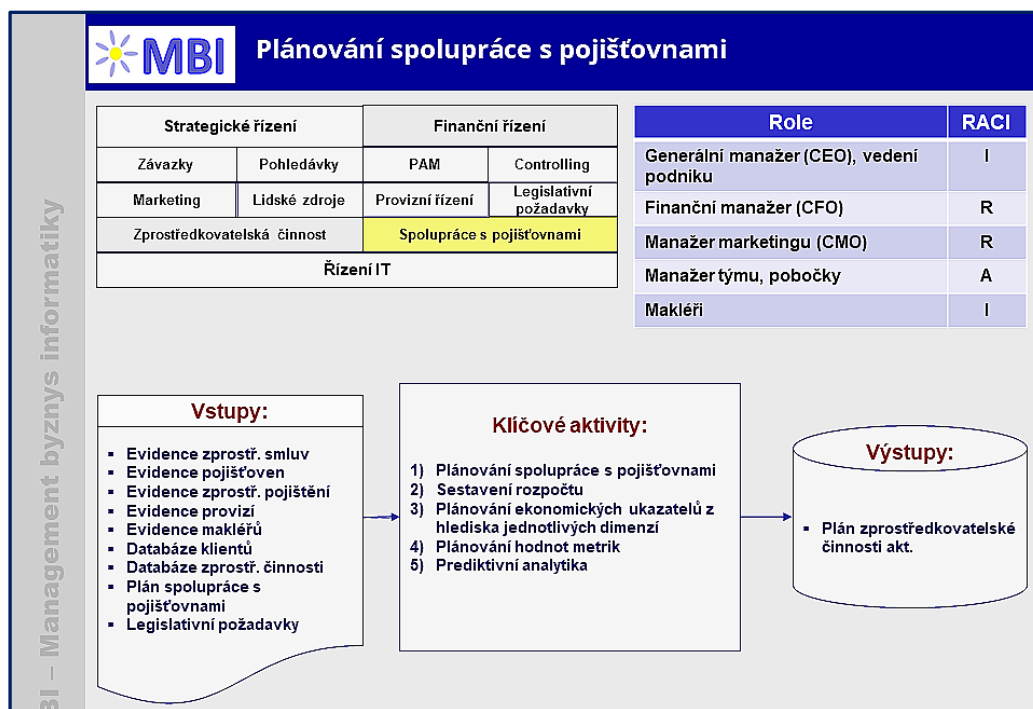
Příklad 4: Vztahy s pojišťovny

V dashboardu jsou shrnuté informace týkající se smluvních pojišťoven. Dashboard pojišťovny prvně **ve sloupcovém grafu porovnává celkové smluvené pojištění a provizi** jednotlivých pojišťoven, rozlišených barevně v legendě. Při přejetí myši na jeden ze sloupců se zobrazí detail s názvem pojišťovny a celkového smluveného pojištění. Dále se zde nacházejí **KPI celkového počtu smluv a průměrného procenta provize**. Sloupcový graf lze použít pro filtrování hodnot v KPI prvcích.



Obrázek 9-6: Analýza vztahů s pojišťovny

9.5 Plánování spolupráce s pojišťovny



Obrázek 9-7 Plánování spolupráce s pojišťovny

Klíčové aktivity:

1. Plánování spolupráce s pojišťovny.
2. Sestavení rozpočtu.
3. Plánování ekonomických ukazatelů z hlediska jednotlivých dimenzí.
4. Plánování hodnot metrik.
5. Prediktivní analytika.

Dokumenty:

- **Vstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Plán spolupráce s pojišťovny, Legislativní požadavky.
- **Výstupní:** Plán spolupráce s pojišťovny akt.

Applikace:

- ERP – celopodnikový informační systém
- Business Intelligence
- Self Service BI

10. Řízení provizního prodeje

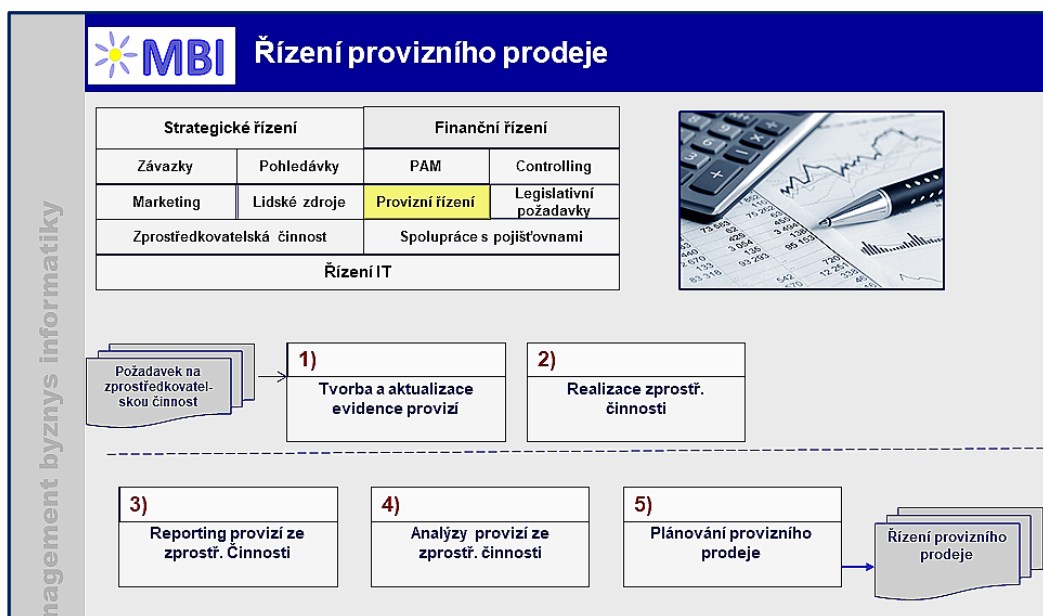


Provizní prodej může být dvojího typu. Prvním typem je provize, která může tvořit **procento z pojistného** zaplaceného klientem, část pojistného získá pojišťovna pro uhrazení všech nákladů na pojištění, část získá makléř za zprostředkování. Tato provize je dohodnuta s pojišťovnou tak, aby měl klient co nejnvýhodnější podmínky, pojišťovna byla schopná hradit všechna rizika a makléř dostal dostatečnou odměnu za jeho činnost. Takto bývá **provizní prodej řízen zpravidla pojišťovacími firmami** v rámci korporátního pojištění.

Druhý typem je provize **placena přímo makléři** a pojistné přímo pojišťovně. Pojišťovna si stanoví cenu pojistného a makléř nezávisle na pojišťovně **stanoví provizi, kterou mu klient zaplatí**. Takto řešena provize může být pro klienta často nevýhodná a dochází k ztrátě kontroly zprostředkovatele nad pojišťovnou.

Účelem této oblasti je **zajistit odměnu svým zaměstnancům** takovou, aby byli všichni adekvátně odměněni a bylo možné poskytovat klientům co nejnvýhodnější pojištění. Je také potřeba **sledovat odměny makléřů pro následné rozdělování klientů** a mít přehled nad výší provize, aby nedošlo k případnému znevýhodnění klienta, které by mohlo způsobit jeho ztracení.

Dále tato oblast slouží k získání analýz a podkladů pro zlepšení řízení a následnému rozhodování. **Přehled úloh** řízení provizního prodeje dokumentuje Obrázek 10-1.



Obrázek 10-1 Řízení provizního prodeje

Přehled úloh:

- **Evidence:** Tvorba a aktualizace evidence provizí.
- **Transakce:** Realizace zprostředkovatelské činnosti.
- **Reporting:** Reporting provizí ze zprostředkovatelské činnosti.

- **Analýzy:** Analýzy provizí ze zprostředkovatelské činnosti podle různých hledisek a časového vývoje.
- **Plánování:** Plánování provizního prodeje.

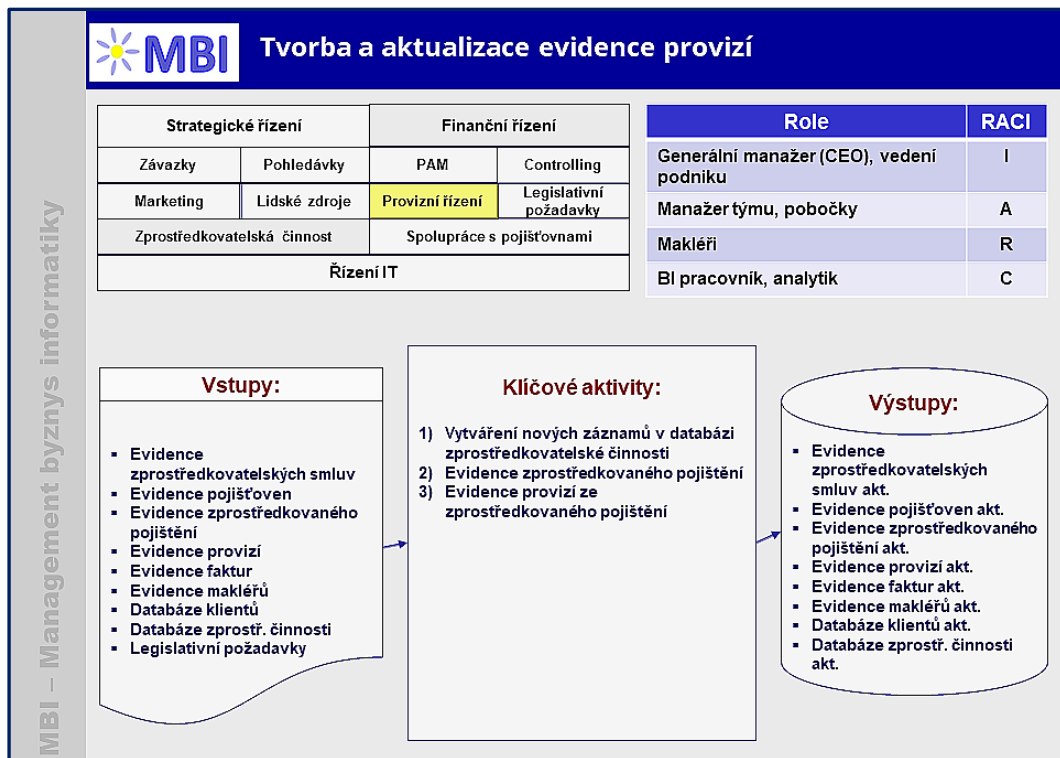
Metriky úloh:

- Metriky řízení zprostředkovatelské činnosti podniku.
- Metriky řízení výkonnosti zprostředkovatelské činnosti.

Dokumenty:

- Evidence zprostředkovatelských smluv.
- Evidence pojišťoven.
- Evidence zprostředkovaného pojištění.
- Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění.
- Evidence faktur.
- Evidence makléřů.
- Databáze klientů.
- Databáze zprostředkovatelské činnosti.
- Plán zprostředkovatelské činnosti.
- Legislativní požadavky.
- Všeobecné podmínky.

10.1 Tvorba a aktualizace evidence provizí



Obrázek 10-2 Tvorba a aktualizace evidence provizí

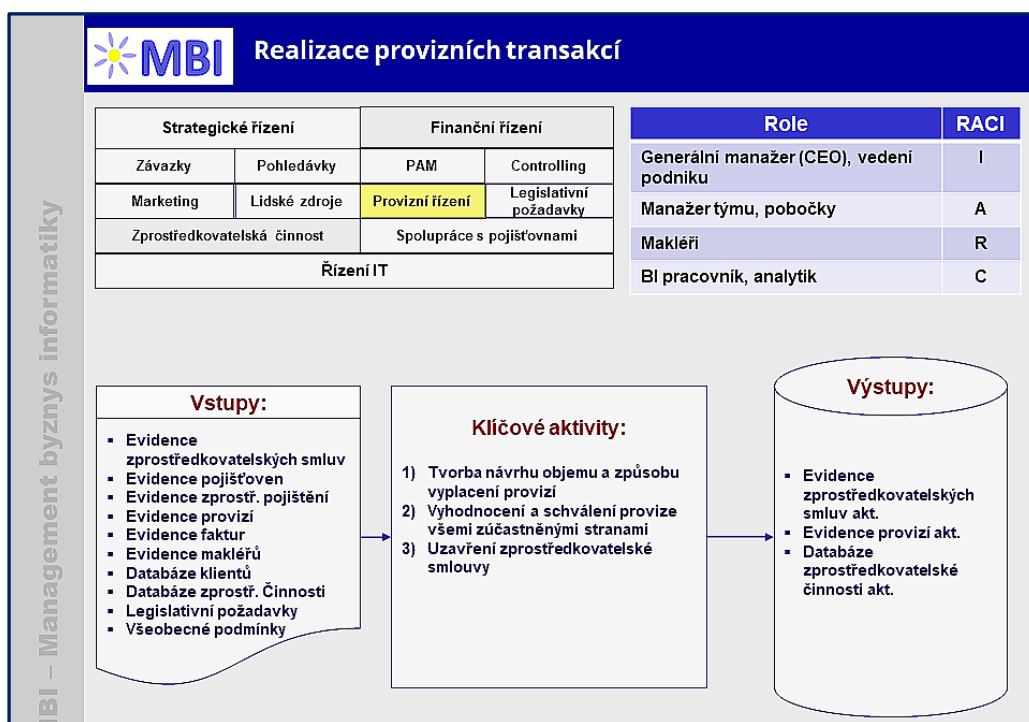
Klíčové aktivity:

1. Vytváření nových záznamů v databázi zprostředkovatelské činnosti.
2. Evidence zprostředkovaného pojištění.
3. Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění.

Dokumenty:

- **Vstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence faktur, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky.
- **Výstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv akt., Evidence pojišťoven akt., Evidence zprostředkovaného pojištění akt., Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění akt., Evidence faktur akt., Evidence makléřů akt., Databáze klientů akt., Databáze zprostředkovatelské činnosti akt.

10.2 Realizace provizních transakcí



Obrázek 10-3 Realizace provizních transakcí

Klíčové aktivity:

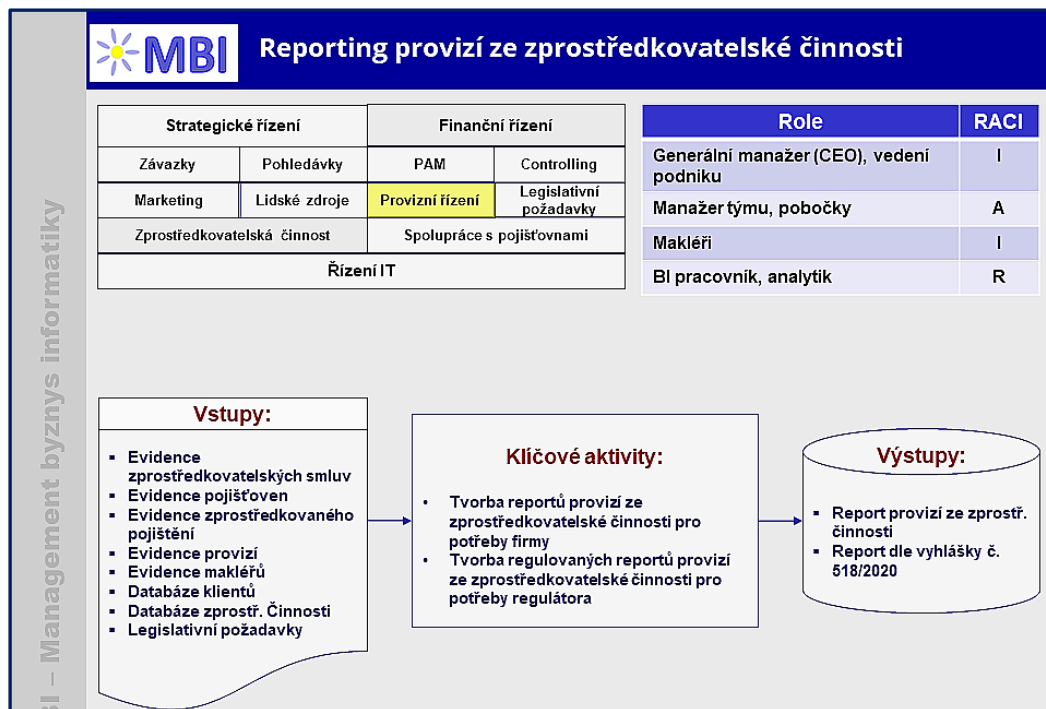
1. Tvorba návrhu objemu a způsobu vyplacení provizí.
2. Vyhodnocení a schválení provize všemi zúčastněnými stranami.
3. Uzavření zprostředkovatelské smlouvy.

Dokumenty:

- **Vstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti.

- **Výstupní:** Databáze zprostředkovatelské činnosti akt., Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění akt., Evidence zprostředkovatelských smluv akt.

10.3 Reporting provizí ze zprostředkovatelské činnosti



Obrázek 10-4 Reporting provizí ze zprostředkovatelské činnosti

Klíčové aktivity:

- Tvorba reportů provizí zprostředkovatelské činnosti pro potřeby firmy.
- Tvorba regulovaných reportů zprostředkovatelské činnosti pro potřeby regulátora.

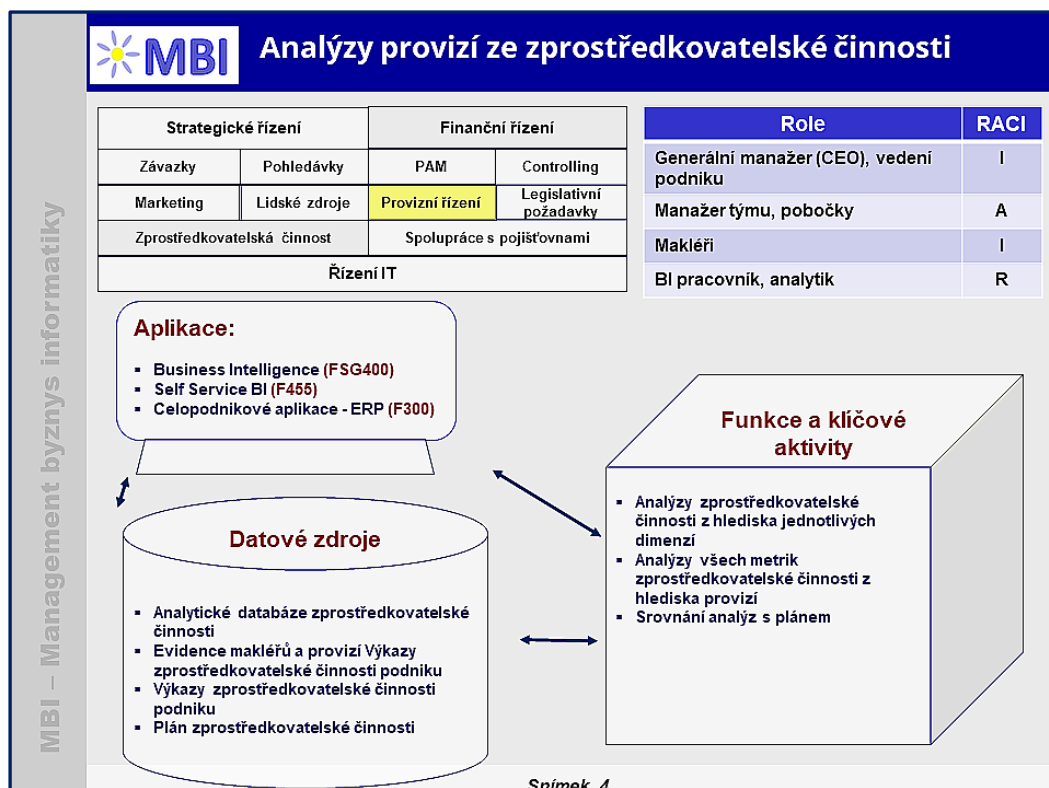
Dokumenty:

- **Vstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky.
- **Výstupní:** Report provizí ze zprostředkovatelské činnosti, Report dle vyhlášky č. 518/2020, označen jako „Roční výkaz činnosti zprostředkovatele finančního služeb“

Aplikace:

- ERP – celopodnikový informační systém.
- Business Intelligence
- Self Service BI.
- Klientský systém.

10.4 Analýzy provizí ze zprostředkovatelské činnosti podle různých hledisek a časového vývoje



Obrázek 10-5 Analýzy provizí ze zprostředkovatelské činnosti

Funkce a klíčové aktivity:

- Analýzy zprostředkovatelské činnosti z hlediska jednotlivých dimenzí.
- Analýzy všech metrik zprostředkovatelské činnosti z hlediska provizí.
 - Počet aktuálně uzavřených smluv.
 - Objem provizí.
 - Výše podílu makléře z provize.
 - Průměrná provize.
 - Medián a modus provize.
- Srovnání analýz s plánem.

Datové zdroje:

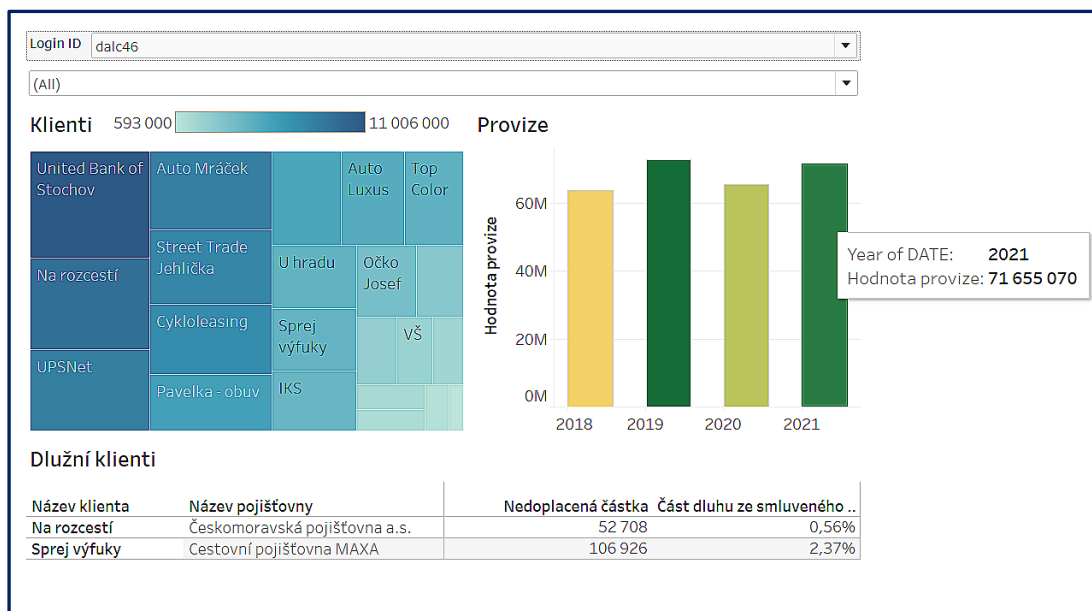
- Analytická databáze zprostředkovatelské činnosti.
- Evidence makléřů a provizí.
- Výkazy zprostředkovatelské činnosti podniku.
- Plán zprostředkovatelské činnosti.

Aplikace:

- ERP – celopodnikový informační systém.
- Business Intelligence.
- Self Service BI.

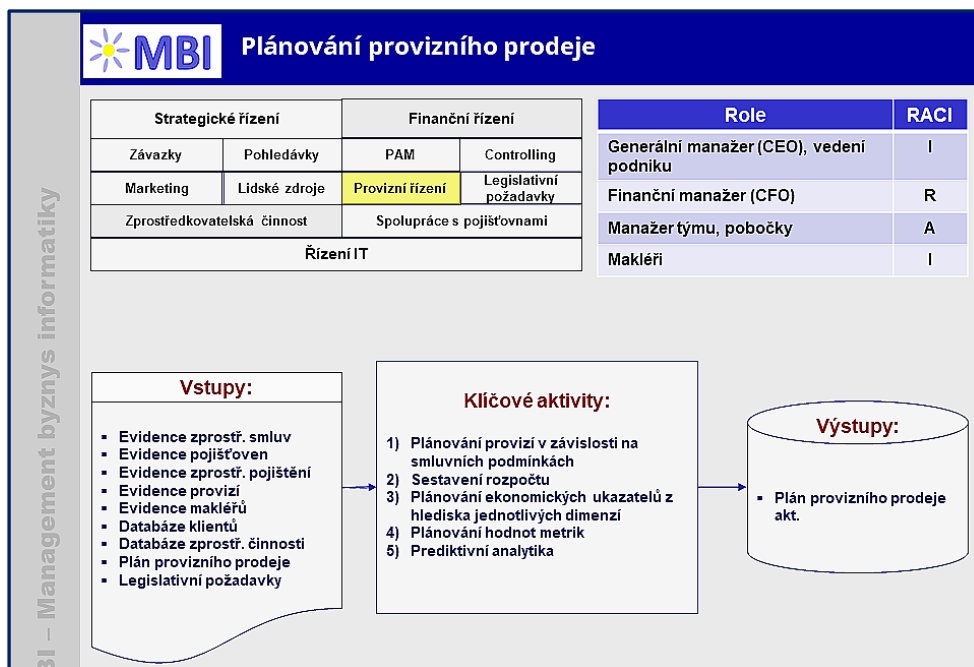
Příklad 5: Stromová mapa klientů podle objemu smlouvaného pojištění

Dashboard zobrazuje stromovou **mapu klientů podle objemu smlouvaného pojištění** a vpravo od tohoto prvku sloupcový **graf vyjadřující provize v jednotlivých letech**. Při přejetí na část jednoho z vizuálů se zobrazí detailní data. Nakonec se zde nachází detailní **tabulka dlužných klientů konkrétního makléře** s atributy názvu klienta a pojišťovny a s hodnotou celkové nedoplatené částky a procenta zobrazující podíl mezi dluhem a celkovou hodnotou smlouvaného pojištění. Dashboard je možný filtrovat pomocí dimenze času, v tomto příkladě vstupují hodnoty ze všech období (rok 2018–2020), dále lze jako filtry využít stromovou mapu a sloupcový graf.



Obrázek 10-6: Mapa klientů

10.5 Plánování provizního prodeje



Obrázek 10-7 Plánování provizního prodeje

Klíčové aktivity:

1. Plánování provizí v závislosti na smluvních podmínkách.
2. Sestavení rozpočtu.
3. Plánování ekonomických ukazatelů z hlediska jednotlivých dimenzí.
4. Plánování hodnot metrik.
5. Prediktivní analytika.

Dokumenty:

- **Vstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Plán provizního prodeje, Legislativní požadavky.
- **Výstupní:** Plán provizního prodeje akt.

Aplikace:

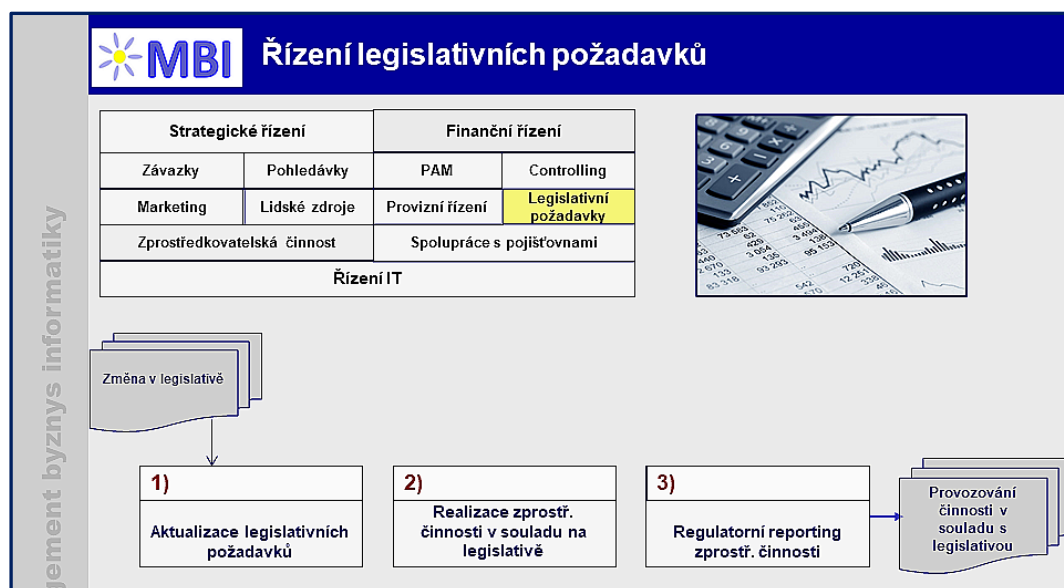
- ERP – celopodnikový informační systém.
- Business Intelligence.
- Self Service BI.

11. Řízení legislativních požadavků



Z důvodu široké zákonné úpravy zprostředkovatelské činnosti je **potřeba zajistit činnost společnosti v souladu s legislativou ČR a EU** a tomu přizpůsobit jednotlivé oblasti řízení a celou podnikovou strategii. Činnost samostatných zprostředkovatelů je upravena především **zákonem č. 170/2018 Sb.**, o distribuci pojištění a zajištění (ZDPZ).

V rámci oblasti řízení legislativních požadavků je potřeba nejen zajistit soulad s legislativou, ale také **poskytovat podklady a analýzy regulátorovi, tj. ČNB**, nebo pro případ externího auditu. Hlavním podkladem pro kontrolu ČNB je již zmíněný výkaz, dle vyhlášky č. 518/2020, označen jako „Roční výkaz činnosti zprostředkovatele finančního služeb“. **Přehled úloh** řízení legislativních požadavků dokumentuje Obrázek 11-1.



Obrázek 11-1 Řízení legislativních požadavků

Přehled úloh:

- **Evidence:** Aktualizace legislativních požadavků.
- **Transakce:** Realizace zprostředkovatelské činnosti v souladu na legislativě.
- **Reporting:** Regulatorní reporting zprostředkovatelské činnosti.

Metriky úloh:

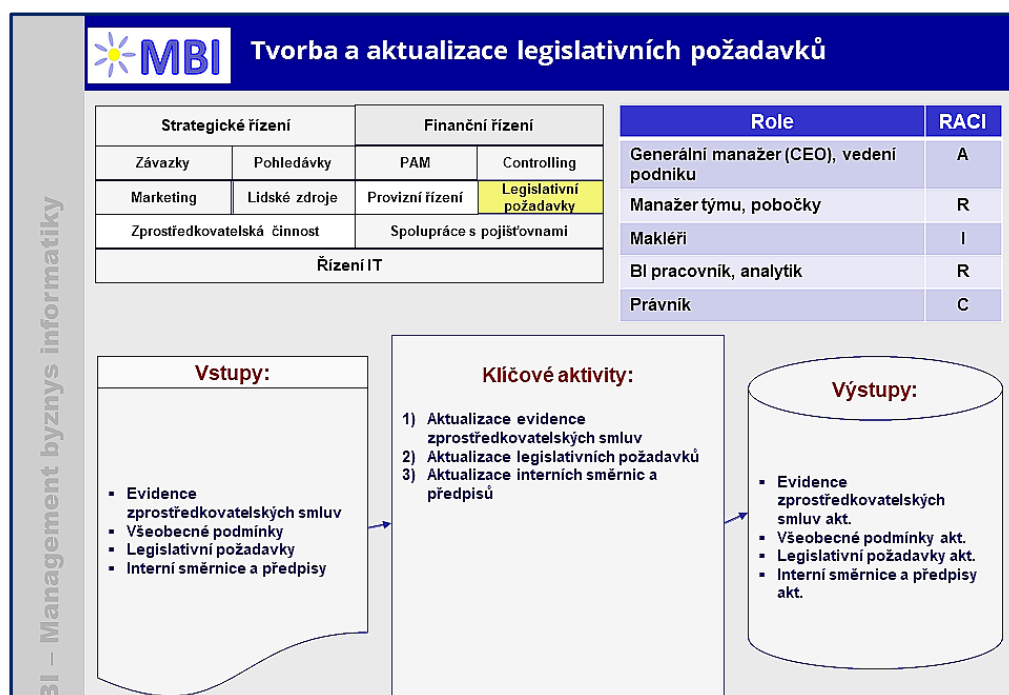
- Metriky řízení zprostředkovatelské činnosti podniku.
- Metriky řízení výkonnosti zprostředkovatelské činnosti.

Dokumenty:

- Evidence zprostředkovatelských smluv.
- Evidence pojišťoven.
- Evidence zprostředkovaného pojištění.

- Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění.
- Evidence faktur.
- Evidence makléřů.
- Databáze klientů.
- Databáze zprostředkovatelské činnosti.
- Plán zprostředkovatelské činnosti.
- Legislativní požadavky.
- Všeobecné podmínky.

11.1 Tvorba a aktualizace legislativních požadavků



Obrázek 11-2 Tvorba a aktualizace legislativních požadavků

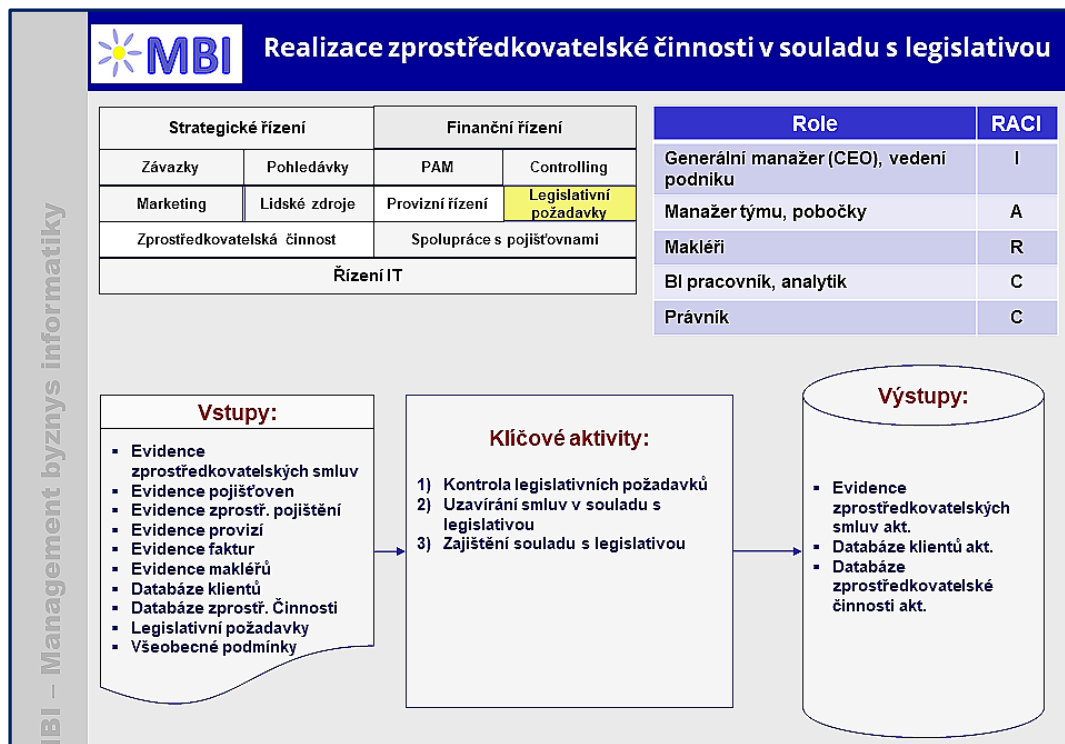
Klíčové aktivity:

1. Aktualizace evidence zprostředkovatelských smluv.
2. Aktualizace legislativních požadavků.
3. Aktualizace interních směrnic a předpisů.

Dokumenty:

- **Vstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv, Všeobecné podmínky, Legislativní požadavky, Interní směrnice a předpisy.
- **Výstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv akt., Všeobecné podmínky akt., Legislativní požadavky akt., Interní směrnice a předpisy akt.

11.2 Realizace zprostředkovatelské činnosti v souladu na legislativě



Obrázek 11-3 Realizace zprostředkovatelské činnosti v souladu s legislativou

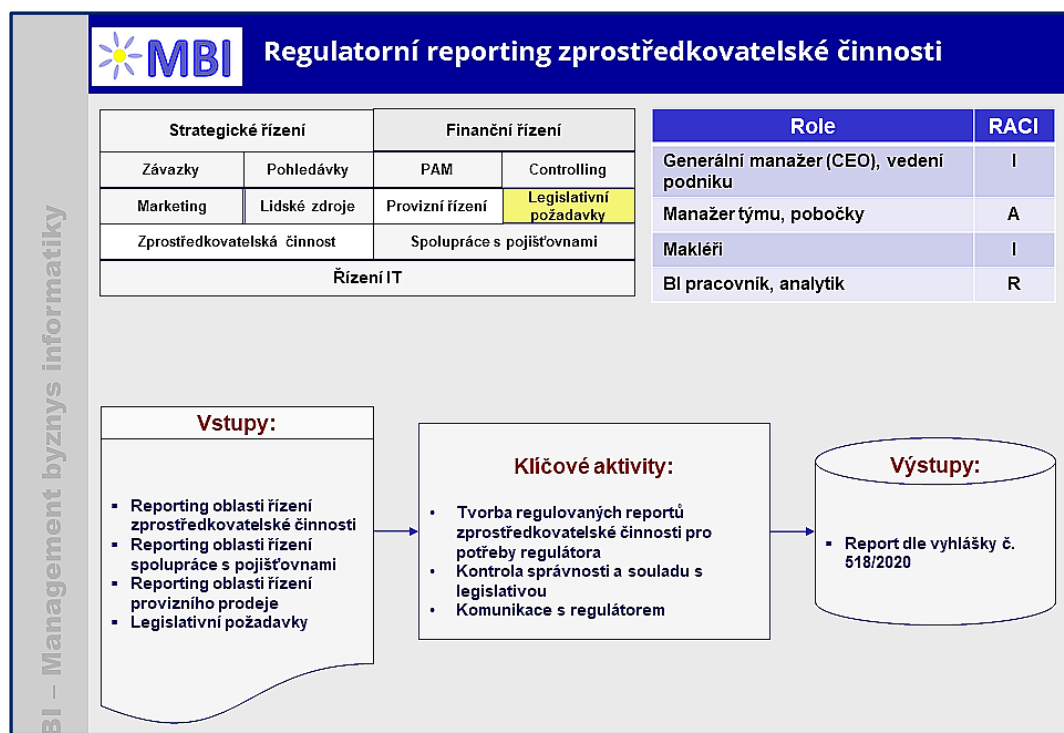
Klíčové aktivity:

1. Kontrola legislativních požadavků.
2. Uzavírání smluv v souladu s legislativou.
3. Zajištění souladu s legislativou.

Dokumenty:

- **Vstupní:** Evidence zprostředkovatelských smluv, Evidence pojišťoven, Evidence zprostředkovaného pojištění, Evidence provizí ze zprostředkovaného pojištění, Evidence faktur, Evidence makléřů, Databáze klientů, Databáze zprostředkovatelské činnosti, Legislativní požadavky, Všeobecné podmínky.
- **Výstupní:** Databáze klientů akt., Databáze zprostředkovatelské činnosti akt., Evidence zprostředkovatelských smluv akt.

11.3 Regulační reporting zprostředkovatelské činnosti



Obrázek 11-4 Regulační reporting zprostředkovatelské činnosti

Klíčové aktivity:

- Tvorba regulovaných reportů zprostředkovatelské činnosti pro potřeby regulátora.
- Kontrola správnosti a souladu s legislativou.
- Komunikace s regulátorem.

Dokumenty:

- **Vstupní:** Reporting oblasti řízení zprostředkovatelské činnosti, Reporting oblasti řízení spolupráce s pojišťovny, Reporting oblasti řízení provizního prodeje, Legislativní požadavky
- **Výstupní:** Report dle vyhlášky č. 518/2020, označen jako „Roční výkaz činnosti zprostředkovatele finančního služeb“

Aplikace:

- ERP – celopodnikový informační systém.
- Business Intelligence
- Self Service BI.
- Informační systém SDAT.

12. Závěry

Text tvoří jeden z textů řady III „IT a anatomie firmy“ v tomto případě zaměřený na řízení pojišťovací společnosti se zaměřením na řízení zprostředkovatelů. Obdobně jako v ostatních textech (I, II a III) **je cílem prezentovat obsah řízení firmy pohledem a potřebami analytika**, případně manažera nebo analytika vývojáře. V dílech I a II, na které tento text navazuje jsme pro to použili termín „*analytická znalost obsahu*“. Jde tu o vymezení charakteristik jednotlivých komponent řízení a jejich vazeb pro potřeby analýzy a návrhu informačních systémů.

Zatímco díl I se zaměřil na vymezení a **objasnění principů analýzy** orientované na firemní obsah, pak díl II prezentoval **základní obsah jednotlivých oblastí** řízení právě na základě zmíněných principů analýzy, ale bez zohlednění specifik jednotlivých odvětví. Díl III již tato specifika respektuje, v tomto případě **v prostředí pojišťovacích společností**.

Je zcela zřejmé, že **text dílu II** vytváří **základ** pro všechny navazující odvětvově orientované texty. Z tohoto důvodu jsme již celou standardní náplň základních komponent řízení neopakovali (i s ohledem na neúměrný rozsah) ale pouze jsme se na ně odvolali.

V souvislosti s ostatními texty jsme uvedli, že smyslem uvedeného pojetí a přístupu k analýze je přispět ke **zvyšování kvality a výkonu** práce analytiků, manažerů a analytiků vývojářů v reálné praxi. V případě tohoto textu to platí nemalou měrou. Jestli i tento text takový příspěvek představuje, pak se jeho smysl podařilo naplnit.

13. Zdroje

- BRUCKNER, Tomáš, Jiří VOŘÍŠEK a Alena BUCHALCEVOVÁ, 2012. *Tvorba informačních systémů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-7902-7.
- ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN, 2021. Vývoj pojistného trhu v 1. Q 2021. *Vývoj pojistného trhu v 1. Q 2021* [online] [vid. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.cap.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/23-statistiky-a-analyzy/104813-vyvoj-pojistneho-trhu-v-1-q-2021>
- ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN, 2022a. O nás. *Česká asociace pojišťoven* [online] [vid. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://cap.cz/o-nas>
- ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN, 2022b. Vývoj pojistného trhu v roce 2021: Růst trhu o 4,4 % zejména díky neživotnímu pojištění. *Nárůst škod je v pojištění majetku. Vývoj pojistného trhu v roce 2021: Růst trhu o 4,4 % zejména díky neživotnímu pojištění. Nárůst škod je v pojištění majetku* [online] [vid. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.cap.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/104867-vyvoj-pojistneho-trhu-v-roce-2021-rust-trhu-o-4-4-zejmena-diky-nezivotnimu-pojisteni-narust-skod-je-v-pojisteni-majetku>
- ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN, 2022c. Zprostředkovatelé. *Česká asociace pojišťoven* [online] [vid. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.cap.cz/zprostredkovatele>
- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2022. Regulace a dohled nad pojišťovny a zajišťovny. *Česká národní banka* [online] [vid. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/vykon-dohledu/postaveni-dohledu/regulace-a-dohled-nad-pojistovnami-a-zajistovnami/>
- ČNB, 2022. *Výkaznictví zprostředkovatelů finančních služeb vůči České národní bance* [online] [vid. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/vykon-dohledu/informacni-povinnosti/vykaznictvi-zprostredkovatelu-financnich-sluzeb-vuci-ceske-narodni-bance/>
- E15, [b.r.]. *Investiční výhledy 2022: Jak se bude vyvíjet ekonomika a kapitálové trhy?* [online] [vid. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/investice/investicni-vyhledy-2022-jak-se-bude-vyvijet-ekonomika-a-kapitalove-trhy-1386978>
- GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ, 2009. *Podniková informatika*. 2. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2615-1.
- GDPR.CZ, 2022. Co je GDPR? *GDPR.cz* [online] [vid. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0954-8.
- LABERGE, Robert, 2012. *Datové sklady: agilní metody a business intelligence*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3729-1.
- LACKO, Luboslav, 2009. *Business Intelligence v SQL Serveru 2008: reportovací, analytické a další datové služby*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2887-9.
- LUDRINSKÁ, Jaroslava, 2021. *Aktuální trendy v business intelligence aplikacích k roku 2021*. 2021. B.m.: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- MAJEROVÁ, Markéta. *Analýza a návrh Business Intelligence řešení pro cestovní kancelář Mayer & Crocus*. Praha, 2021. Vedoucí práce Jan Pour.
- MBI, 2020a. *Řízení IT ekonomiky (DO300)* [online]. 2020. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/DO300_cs.pdf
- MBI, 2020b. *Řízení provozu IT (DO700)* [online]. 2020. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/DO700_cs.pdf
- MBI, 2020c. *Strategické řízení IT (DO090)* [online]. 2020. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/DO090_cs.pdf
- MBI, 2021a. *Controlling (TGQ090)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ090_cs.pdf

- MBI, 2021b. *Finanční řízení firmy (TGQ050)* [online]. 2021. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ050_cs.pdf
- MBI, 2021c. *MBI - Management Byznys Informatiky* [online] [vid. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://mbi.vse.cz/>
- MBI, 2021d. *Řízení energií (TGQ450)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ450_cs.pdf
- MBI, 2021e. *Řízení lidských zdrojů (TGQ250)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ250_cs.pdf
- MBI, 2021f. *Řízení majetku podniku (TGQ300)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ300_cs.pdf
- MBI, 2021g. *Řízení marketingu podniku (TGQ350)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ350_cs.pdf
- MBI, 2021h. *Řízení nákupu (TGQ150)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ150_cs.pdf
- MBI, 2021i. *Řízení pohledávek (TGQ070)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ070_cs.pdf
- MBI, 2021j. *Řízení práce a mezd (TGQ080)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ080_cs.pdf
- MBI, 2021k. *Řízení závazků (TGQ060)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ060_cs.pdf
- MBI, 2021l. *Strategické řízení firmy (TGQ000)* [online]. 2021. [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ000_cs.pdf
- MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2022. Pojistný trh v České republice. *Ministerstvo financí České republiky* [online] [vid. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/pojistovnictvi/pojistny-trh-v-ceske-republice>
- NOVÁ EKONOMIKA, 2022a. Trend Odpovědné veřejné zadávání. *Nová ekonomika* [online] [vid. 2022-03-05]. Dostupné z: <http://nova-ekonomika.cz/trend/odpovedneverejnezadavani/>
- NOVÁ EKONOMIKA, 2022b. Trendy. *Nová ekonomika* [online] [vid. 2022-02-19]. Dostupné z: <http://nova-ekonomika.cz/trendy/>
- WIKIPEDIE, 2021. *Průmysl 4.0* [online]. [vid. 2022-03-05]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Pr%C5%AFmysl_4.0&oldid=20360751
- ZACH, Michal. *Řízení a informační systém hotelů*. Praha, 2021. Vedoucí práce Jan Pour.
- Zákon č. 6/1993 Sb., o České národní bance. In: Sběrka zákonů. 1. 1. 1993. ISSN 1211-1244.
- Zákon č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění. In: Sběrka zákonů. 16. 8. 2018. ISSN 1211-1244.
- Zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví. In: Sběrka zákonů. 22. 7. 2009. ISSN 1211-1244.

