

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Podnikatelský plán k založení samostatného zprostředkovatele dle zákona o distribuci pojištění a zajištění

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Hana Sedlářová, MF 27

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph. D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1. 5. 2021 Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem této práce je vypracovat a zhodnotit podnikatelský plán na založení samostatného zprostředkovatele dle zákona o distribuci pojištění a zajištění, dle kterého by bylo možné postupovat při reálném zakládání společnosti tohoto typu. Vedlejším cílem je ověření, zda na trhu existuje potenciál pro založení takovéto společnosti.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretická část práce je tvořena především deskripcí a komparací názorů jednotlivých autorů. V této části je charakterizován podnikatelský záměr, analýzy používané při tvorbě podnikatelského záměru, pojistný trh a legislativní rámec, finanční plán, vyhodnocení a analýza rizik. Praktická část obsahuje popis projektu nově zakládané společnosti, zahrnující informace o službách, které poskytuje trhu, na kterém působí a její konkurenci. Je zde provedena analýza makroprostředí za pomoci PEST analýzy a mikroprostředí prostřednictvím Porterovy analýzy pěti sil. Dále je zde provedena SWOT analýza společnosti, shrnující informace z předchozích analýz a definující silné a slabé stránky společnosti. Marketingová strategie je vymezena na základě metody marketingového mixu 4P. V rámci finančního řízení je provedeno vyčíslení plánovaných nákladů a výnosů během provozování podnikatelské činnosti. Další část praktické části práce je věnována samotné registraci zprostředkovatele a souvisejících povinností. Závěrem části je provedeno vyhodnocení rizik podnikatelského plánu a jeho realizovatelnosti.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě provedené analýzy makrookolí a mikrookolí společnosti bylo zjištěno, že konkurence je na pojistném trhu na vysoké úrovni, a je tedy nutné vyjednat pojistné sazby pro klienty v přijatelné výši, aby společnost přilákala a udržela zákazníky. I přes vysokou konkurenci se však společnost s rozsahem poskytovaných služeb a vysokou odbornou úrovní zařadí mezi konkurenceschopné makléře působící na českém pojistném trhu. Velkou hrozbou pro společnost představují legislativní změny, které v posledních letech způsobily na pojistném trhu velké změny. Po provedení výpočtu finančního plánu ve třech variantách, jimiž byla realistická, pesimistická a optimistická varianta, bylo zjištěno, že v prvním roce společnost vykazuje ztrátu ve všech variantách, a to především z důvodu vysokých počátečních nákladů a nulového portfolia, které společnosti negeneruje žádné výnosy. Tuto ztrátu je společnost schopna pokrýt v případě optimistické varianty do dvou let provozování činnosti, a v případě realistické a pesimistické ve třetím roce podnikání. Na základě výsledků provedených analýz, lze konstatovat, že podnikatelský záměr je realizovatelný za předpokladu zvýšení vstupní investice, případně využití cizích zdrojů, a v rámci tříletého horizontu má přepoklady k prosperujícímu podnikání. Zároveň byl identifikován potenciál vstupu na trh s ohledem na výrazné snížení počtu pojišťovacích zprostředkovatelů po implementaci nových legislativ.

### 4. Závěry a doporučení:

Doporučení jsou stanovena na základě získaných informací z provedených analýz, ve kterých byly identifikovány prostory ke zlepšení:

- zvážení počtu zaměstnanců pro první rok působení společnosti. Personální náklady v tomto roce představují nejvyšší zátěž, kterou si společnost nemůže dovolit. S ohledem na nulové portfolio není nutné mít prozatím dedikovaného člověka na řešení škodních událostí a poskytování dalších asistenčních služeb zákazníkům;
- zvážení krátkodobé půjčky pro podnikatele, u kterých jsou současné roční úrokové sazby od 3,99 % do 5,99 %, tedy v případě půjčky 250 000 Kč na jeden rok by maximální splátka pro společnost činila 11 079 Kč a celkem by bance zaplatila 265 897 Kč;
- rozšíření formy propagace prostřednictvím členství v Asociaci českých pojišťovacích makléřů, díky čemuž bude prezentována i na jejich stránkách, jakožto renomovaný makléř na českém trhu, a zároveň může od asociace získávat užitečné informace;
- navázání spolupráce i s dalšími silnými pojistiteli jako je Česká podnikatelská pojišťovna či UNIQA pojišťovna za účelem rozšíření klientské základny.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Pojištění, pojišťovací zprostředkovatel, IDD, podnikatelský plán

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of this thesis is to develop and evaluate a business plan for the establishment of an independent insurance intermediary according to the Act on the Distribution of Insurance and Reinsurance, according to which it would be possible to proceed with the actual establishment of a company of this type. A secondary aim is to verify whether there is potential in the market for setting up such a company.

### 2. Research methods:

The theoretical part of the thesis consists mainly of a description and comparison of the views of individual authors. This part characterizes the business plan, analysis used in creation of the business plan, insurance market and legislative framework, financial plan, evaluation and risk analysis. The practical part contains a description of the project of the newly established company, including information about the services it provides, the market on which it operates and its competition. There is an analysis of the macroenvironment using PEST analysis and the microenvironment through Porter's analysis of five forces. Furthermore, there is a SWOT analysis of the company, summarizing information from previous analyzes and defining the strengths and weaknesses of the company. The marketing strategy is defined on the basis of the 4P marketing mix method. As part of financial management, the quantification of planned costs and revenues during the operation of business activities is performed. The next part of the practical part of the thesis is devoted to the registration of the insurance intermediary and related obligations. The conclusion of the part is an evaluation of the risks of the business plan and its feasibility.

### 3. Result of research:

After performing the analysis of the company's macro-environment and micro-environment, it was found that competition is at a high level in the insurance market, and therefore it is necessary to negotiate insurance rates for clients at an acceptable level to attract and retain customers. Despite high competition, however, the company, with its range of services and high professional level, ranks among the competitive brokers operating on the Czech insurance market. A major threat to company are legislative changes that have caused major change in the insurance market in recent years. After calculating the financial plan in three variants, which were realistic, pessimistic and optimistic, it was found that in the first year the company reported a loss in all variants, mainly due to high start-up costs and zero portfolio, which does not generate any revenue. The company is able to cover this loss in the case of an optimistic variant within two years of operation and in the case of a realistic and pessimistic in the third year of business. Based on the results of the analyzes, it can be stated that the business plan is feasible under the assumption of an increase in the initial investment, or the use of external resources and within the three-year horizon has the presumption for a prosperous business. At the same time, the potential for market entry was identified with regard to a significant reduction in the number of insurance intermediaries following the implementation of new legislation.

### 4. Conclusions and recommendation:

Recommendations are determined on the basis of information obtained from analyzes performed, in which areas for improvement have been identified:

- consideration of the number of employees for the first year of operation of the company. Personnel costs this year represent the highest burden that the company cannot afford, and with regard to the zero portfolio, it is not necessary to have a person dedicated to solving claims and providing other assistance services to customers;
- consideration of a short-term loan for entrepreneurs, for which the current annual interest rates are from 3,99% to 5,99%, i.e. in the case of a loan of CZK 250 000 for one year, the maximum installment for the company would be CZK 11 079 and pay the bank a total of CZK 265 897;
- extension of the form of promotion by membership in the Association of Czech Insurance Brokers, thanks to which it will be presented on its website as a reputable broker on the Czech market;
- establishing cooperation with other strong insurers such as Česká podnikatelská pojišťovna or UNIQA pojišťovna in order to expand the client base.

## KEYWORDS

Insurance, insurance intermediary, Insurance Distribution Directive, business plan

## JEL CLASSIFICATION

D4 - Market Structure, Pricing, and Design; K2 - Regulation and Business Law; L1 - Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance.

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Hana Sedlářová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 27
Název DP:	Podnikatelský plán k založení samostatného zprostředkovatele dle zákona o distribuci pojištění a zajištění
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod, cíl, metodika</li><li>2. Teoreticko-metodologická část – podnikatelský záměr, analýzy používané při tvorbě podnikatelského záměru, pojistný trh a legislativní rámec, finanční plán a vyhodnocení, analýza rizik</li><li>3. Praktická část – popis společnosti, analýza pojistného trhu, legislativní normy v rámci činnosti, marketingový mix, finanční rozpočet, registrační proces, hodnocení rizik, vyhodnocení</li><li>4. Závěr – shrnutí poznatků z praktické části</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• FOTR, J., VACÍK E., ŠPAČEK, M., SOUČEK, I. <i>Úspěšná realizace strategie a strategického plánu</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.</li><li>• JOSKOVÁ, L., PRAVDOVÁ, M., DVOŘÁKOVÁ, E. <i>Nová společnost s ručením omezeným</i>. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0872-5.</li><li>• SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M. <i>Od nápadu k podnikatelskému plánu</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.</li><li>• <i>Zákon č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění.</i></li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 12. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 01. 03. 2021</li><li>• Zpracování výsledků do 15. 04. 2021</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2021</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 28. 11. 2020

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., o=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
as, givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA  
- 10393535

# Obsah

1	Úvod .....	1
1.1	Cíl práce .....	2
1.2	Metodika práce.....	2
2	Teoretická část práce .....	4
2.1	Podnikatelský záměr .....	4
2.1.1	Právní forma podnikání .....	5
2.1.2	Formy obchodní společnosti.....	6
2.1.3	Založení společnosti v České republice.....	10
2.2	Marketing.....	12
2.2.1	Marketingová strategie .....	12
2.2.2	Charakteristika produktu .....	12
2.2.3	Cena produktu .....	13
2.2.4	Distribuce produktu.....	15
2.2.5	Propagace produktu.....	16
2.2.6	Marketing malého podniku.....	16
2.3	Analýza vnějšího prostředí společnosti.....	17
2.3.1	Analýza makrookolí .....	17
2.3.2	Analýza mikrookolí .....	18
2.4	SWOT analýza.....	19
2.5	Pojistný trh a legislativní rámec.....	20
2.5.1	Pojišťovnictví .....	20
2.5.2	Legislativní rámec .....	23
2.5.3	Neživotní pojištění.....	24
2.6	Finanční řízení.....	30
2.6.1	Zdroje financování podniku .....	31
2.6.2	Účetnictví .....	32
2.6.3	Finanční plán .....	32
2.7	Analýza rizik .....	35
3	Praktická část práce .....	37
3.1	Podnikatelský plán .....	37
3.1.1	Titulní strana.....	37
3.1.2	Exekutivní souhrn.....	37
3.1.3	Popis podnikatelské příležitosti.....	38
3.1.4	Cíle společnosti .....	39

3.2 Marketingový mix.....	39
3.3 Analýza trhu.....	42
3.3.1 Analýza makroprostředí .....	42
3.3.2 Analýza mikroprostředí .....	45
3.4 SWOT analýza.....	52
3.5 Popis zahájení podnikatelské činnosti.....	54
3.5.1 Základní informace o zakládané společnosti.....	54
3.5.2 Postup založení společnosti s ručením omezeným.....	55
3.5.3 Registrace samostatného zprostředkovatele .....	56
3.6 Finanční plán.....	58
3.6.1 Zakladatelský rozpočet.....	58
3.6.2 Plánované výnosy.....	63
3.6.3 Výkaz zisku a ztráty .....	64
3.7 Hodnocení rizik.....	67
4 Závěr.....	70
Literatura .....	73
Přílohy .....	I

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled provizí z ročního pojistného za neživotní pojištění.....	42
Tabulka 2 Meziroční vývoj počtu samostatných zprostředkovatelů.....	46
Tabulka 3 TOP 30 největších pojišťovacích makléřů 2019.....	47
Tabulka 4 Přehled faktorů v oblasti konkurenčního prostředí.....	51
Tabulka 5 SWOT analýza společnosti BROSED BROKERS, s.r.o.....	53
Tabulka 6 Přehled očekávaných nákladů na založení společnosti.....	54
Tabulka 7 Srovnání nabídek povinného pojištění.....	58
Tabulka 8 Zahajovací rozvaha ke dni vzniku společnosti.....	59
Tabulka 9 Očekávané počáteční náklady.....	60
Tabulka 10 Výkaz Cash flow realistická varianta.....	61
Tabulka 11 Přehled očekávaných provozních nákladů v 1. roce.....	62
Tabulka 12 Odhadované výnosy v realistické variantě .....	64
Tabulka 13 Predikce výkazu zisku a ztrát, realistická varianta.....	65
Tabulka 14 Predikce výkazu zisku a ztrát, pesimistická varianta.....	66
Tabulka 15 Predikce výkazu zisku a ztrát, optimistická varianta.....	67
Tabulka 16 Stanovení hodnoty významnosti rizika.....	68

# 1 Úvod

V dnešní době je zcela běžné, že lidé vyhledávají odbornou pomoc v rámci různých činností. Může se jednat o právní poradenství, finanční poradenství či jiné služby, ve kterých se těžko orientují nebo s nimi nechtějí sami ztrácet čas. Z tohoto důvodu vzrostl i význam služeb pojišťovacích zprostředkovatelů, kteří představují prostředníky mezi pojišťovnami a klienty. S ohledem na velmi rychle se rozvíjející pojistný trh, ve kterém působí mnoho tuzemských i zahraničních pojišťoven, jež se v rámci konkurenčního boje předhání s nejuhodnějšími podmínkami, se pro klienty stává tento trh méně přehledným. Nabízené produkty se totiž mohou od sebe lišit nejen cenou, ale i rozsahem a souvisejícími pojistnými podmínkami, které stanovují mimo jiné i výluky z pojištění.

Úlohou pojišťovacího zprostředkovatele je tak pomoci klientům se v těchto produktech zorientovat, správně analyzovat jejich potřeby a doporučit jim co nejvhodnější produkt, jež plně pokryje jimi vyžadovaná rizika. Služby pojišťovacího zprostředkovatele mohou využít jak fyzické osoby, tak i právnické osoby. Zde je však třeba rozlišovat rozsah služeb poskytovaných různými typy zprostředkovatelů. Zatímco společnosti spíše využívají služby pojišťovacích makléřů, kteří jednájí ve prospěch klientů, přičemž mají na starosti přípravu podkladů pro vyhotovení nabídek na pojištění, nezávislé hodnocení a komparace předložených nabídek včetně doporučení. Dále zajišťují všechny potřebné úkony k uzavření pojistné smlouvy a mají na starosti administrativní správu zprostředkovaných pojistných smluv, včetně vyúčtování pojistného ve stanovených lhůtách nebo například spolupráci při likvidaci pojistných událostí. Tedy odbornou asistenci po celou dobu projednávání každé události až do jejího úplného vyřízení. Fyzické osoby se naopak častěji svěřují do rukou pojišťovacích agentů, kteří pracují pro pojišťovny a nabízejí jejich produkty. Klientovi tak mohou poskytnout odborné poradenství, ale smluvní vztah zůstává mezi klientem a pojišťovnou. Pojišťovací agenti z tohoto důvodu již neposkytují asistenci při likvidaci pojistné události, ani nepřipravují vyúčtování pojištění. To zůstává na straně pojišťovny, se kterou mají pojistníci sjednané pojistné smlouvy. Na obě skupiny se však stejnou měrou vztahují požadavky na odbornou způsobilost a všeobecné znalosti, aby byla dodržena kvalita poskytovaných služeb klientům.

Tyto a další povinnosti přinesla nová směrnice IDD<sup>1</sup>, jejímž hlavním účelem je ochrana spotřebitelů, tedy pojistníků. Právě implementace této směrnice velmi ovlivnila fungování všech zprostředkovatelů a jejich zaměstnanců na pojistném trhu, kdy rozšířila požadavky na jejich odbornost a profesionalitu. Zároveň zajistila vyšší informační transparentnost a stanovila zvláštní požadavky na distribuci některých produktů. Tato regulace byla reakcí především na dosavadní neúčinnou ochranu spotřebitelů, nízkou kreditibilitu zprostředkovatelů pojištění a neefektivní výkon dohledu nad tímto trhem. Tyto důsledky plynuly především z reaktivně snadného vstupu na tento trh a možným setrváním i v případě nečinnosti. S narůstajícím trendem v oblasti provizního odměňování, konkrétně ziskatelských odměn představuje toto odvětví atraktivní oblast pro podnikání pro budoucí zprostředkovatele. Trh byl tedy přesycený různými typy pojišťovacích zprostředkovatelů, mezi kterými se spotřebitelé jen velmi těžko orientovali. Před účinností této směrnice se totiž spotřebitel mohl při své poptávce o poradenství v oblasti pojištění setkat například s vázaným pojišťovacím zprostředkovatelem, podřízeným pojišťovacím zprostředkovatelem, výhradním pojišťovacím zprostředkovatelem anebo s pojišťovacím makléřem či agentem. Přičemž rozdíl mezi jejich službami nebyl pro konečné spotřebitele zcela zřejmý.

Nově implementovaná směrnice tedy definovala čtyři základní kategorie, pod kterými může osoba podílející se na distribuci pojištění a zajištění vystupovat. Pro každou skupinu definovala zvláštní povinnosti i práva při podnikání v této oblasti. Zprostředkovatelé, kteří po

---

<sup>1</sup> Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/97 ze dne 20. ledna 2016 o distribuci pojištění (v anglickém překladu Insurance Distribution Directive).



implementaci této směrnice nebyli schopni naplnit stanovené požadavky, tak museli z trhu odejít, čímž došlo k výraznému očištění trhu, zvláště pak od těch neaktivních subjektů, které na něm pouze setrvali. Naplnění těchto požadavků totiž nepředstavovalo pouze splnění odborné způsobilosti, složení platných zkoušek či implementaci správných postupů za účelem naplnění požadavků na řádnou distribuci pojištění a zajištění. Znamenalo to také jistou finanční zátěž, neboť samotná registrace těchto zprostředkovatelů na České národní bance pro možnost distribuce pojištění a zajištění vyšla až na 10 000 Kč, dle typu zprostředkovatele. Přičemž oprávnění k této činnosti bylo třeba prodlužovat za stanovený poplatek každý rok. Stejně pravidlo platí i pro odbornou způsobilost, na níž byl aplikován požadavek obnovy v každém roce, a to formou minimálně 15 hodin následného vzdělání, které se zaměřuje především na prohlubování odborných znalostí a dovedností.

Případné zahájení podnikatelské činnosti v oblasti distribuce pojištění a zajištění je tak podmíněno mnoha faktory, které je nutné splnit. Aby se investice dané společnosti skutečně vyplatila s ohledem na jejich rozsah a finanční náročnost, je vhodné tuto investici dobře zvážit již před samotným vstupem na trh. Kromě těchto vstupních nákladů by taková společnost také čelila stále vysoké konkurenci, neboť dle aktuální evidence České národní banky<sup>2</sup> i po implementaci směrnice zůstává na trhu více než 800 samostatných zprostředkovatelů, přes 31 000 vázaných zástupců a okolo 2 000 doplňkových pojišťovacích zprostředkovatelů, kteří představují vzájemně si konkurující subjekty (ČNB, 2021). Vedle těchto faktorů však nadále setrvává atraktivita tohoto trhu a stále rostoucí zájem o využití služeb pojišťovacích zprostředkovatelů. Lidé jsou totiž neustále vystavováni negativním důsledkům událostí, které nelze předpokládat, a které pro ně představují rizika škod na zdraví a majetku. Z tohoto důvodu se je snaží finančně krýt, aby byla jejich reálná ztráta co nejmenší. Poradenství pojišťovacích zprostředkovatelů tak představuje vhodné řešení tohoto záměru zabezpečit majetek v co největší míře.

## 1.1 Cíl práce

Cílem této práce je vypracovat a zhodnotit podnikatelský plán na založení samostatného zprostředkovatele v souladu se zákonem č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, dle kterého by bylo možné postupovat při reálném zakládání společnosti tohoto typu. Součástí tohoto cíle na vytvoření komplexního podnikatelského plánu za účelem založení společnosti je i ověření, zda na trhu existuje potenciál pro založení takové společnosti. Jelikož český pojistný trh patří mezi regulované, práce se zaměřuje na všechny náležitosti, které souvisí nejen se založením pojišťovacího zprostředkovatele, ale i s jeho následným výkonem činnosti v souladu s implementovanou směrnicí IDD na český pojistný trh.

## 1.2 Metodika práce

Téma diplomové práce bylo zvoleno na základě studijního zaměření autora práce, jeho aktuálním působením na pojistném trhu a podnikatelskými záměry.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř částí. První částí této práce je úvod, který objasňuje hlavní záměr autora, specifikuje cíl práce a popisuje použitou metodologii při zpracování diplomové práce. Po úvodu následuje teoretická část, která je zpracována na základě sběru informací z odborných článků a odborné literatury, jež se zabývá podnikatelským záměrem a souvisejícími tématy. Hlavním obsahem teoretické části je definice právních forem podnikání, marketingové strategie, analýz vnějšího prostředí a SWOT analýzy a vymezení pojistného trhu. Dále je zde charakterizováno finanční řízení a analýza rizik. V této části je využívána především deskripce a komparace názorů jednotlivých autorů. Tento teoretický základ je následně využit

---

<sup>2</sup> Česká národní banka, Seznamy regulovaných a registrovaných subjektů finančního trhu

v následující praktické části diplomové práce. Zde jsou aplikovány konkrétní postupy popsané v teoretické části, které jsou zde podrobněji rozpracovány.

V praktické části práce je nejdříve popsán projekt a nově zakládaný pojišťovací zprostředkovatel. Jsou zde vymezeny služby, které společnost poskytuje, pojistný trh, na kterém působí, zahrnující konkurenční subjekty. Tato část obsahuje rozbor makroprostředí za pomoci PEST analýzy, tedy politicko-právních, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které mohou společnost ovlivňovat. Výstupem je přehled o aktuálním ekonomickém vývoji na českém trhu a vývoji a regulacích na pojistném trhu. Hlavní faktory, jenž mohou mít největší dopad na společnost, jsou specifikovány v závěru této analýzy. Dále je zde provedena Porterova analýza pěti sil za účelem rozboru mikrookolí společnosti, tedy výše zmíněných konkurenčních subjektů, které autor práce srovnává s nově zakládanou společností, přičemž čerpá z aktuálních dat a statistik z pojistného trhu. Výstupem tohoto rozboru je stanovení síly jednotlivých faktorů ovlivňujících společnost v rámci konkurenčního prostředí.

Poté následuje SWOT analýza společnosti, v rámci které je provedena syntéza informací, které byly získány z analýzy makrookolí a mikrookolí společnosti. Zde jsou identifikovány silné a slabé stránky společnosti na základě informací o plánované podobě společnosti. Silné a slabé stránky společnosti jsou stanoveny především na základě informací o plánované podobě společnosti, jejím zaměření a informacích získaných z finančního plánu. Na SWOT analýzu navazuje kapitola popisující samotné založení společnosti a její registrace v České národní bankce, která je nezbytná pro možnost podílení se na distribuci pojištění. Zde jsou specifikovány podmínky, které musí společnost splnit za účelem docílení úspěšné registrace na pojistném trhu.

Dále je v praktické části práce vymezena marketingová strategie za pomoci metody marketingového mixu 4P, zahrnující způsob distribuce služeb, formu propagace, popis nabízených produktů a služeb a stanovení cenové strategie. Na tuto část navazuje finanční řízení společnosti zahrnující finanční plán. Zde je zpracována vstupní rozvaha, přehled nákladů na založení společnosti a provozních nákladů při běžném provozu. Dále je zde zpracován přehled plánovaných výnosů s ohledem na stanovené cíle společnosti, a to ve třech variantách, z nichž je jako hlavní prezentována realistická varianta, která představuje nejpravděpodobnější scénář pro společnost. Pesimistická varianta a optimistická varianta pak slouží především k porovnání možných scénářů. Finanční plán dále zahrnuje predikci výkazu zisku a ztrát a cash flow. Tato kapitola je zakončena analýzou rizik, kde jsou identifikována hlavní rizika spojená s tímto podnikatelským záměrem a jejich vyhodnocení je provedeno pomocí expertní metody hodnocení prostřednictvím pravděpodobnosti výskytu a stupně závažnosti dopadu na společnost. Identifikace rizik zde vychází ze závěrů předchozích rozborů makroprostředí, mikroprostředí a finančního zhodnocení plánu.

Závěrem práce je provedeno shrnutí jednotlivých poznatků vycházejících z předchozích rozborů a identifikovaných rizik. Je zde vyhodnocen podnikatelský záměr na založení samostatného zprostředkovatele v souladu se zákonem č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, a potenciál vstupu společnosti na pojistný trh za aktuálních podmínek. Výsledkem jsou vzniklá doporučení, která by měla pomoci k úspěšné realizaci podnikatelského záměru.

## 2 Teoretická část práce

Teoretická část práce zahrnuje literární rešerši, za pomoci které jsou poznatky z této části porovnány s podnikatelským plánem na založení samostatného zprostředkovatele dle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, ve třetí části diplomové práce. Nejprve je charakterizován samotný podnikatelský záměr, dále marketingová strategie a analýzy vnějšího okolí, včetně analýzy rizik. Následuje vymezení pojistného trhu a legislativního rámce.

### 2.1 Podnikatelský záměr

Při podnikatelském záměru je vždy nejdříve třeba zpracovat podnikatelský plán. Podnikatelský plán představuje písemný dokument, který popisuje vnitřní a vnější faktory související s podnikatelskou činností. Hlavním cílem podnikatelského plánu je ověření realizovatelnosti nápadu a jeho finanční přínos (Svobodová, Andera, 2017, s. 69-70).

Lze jej sestavovat nejen před zahájením nové činnosti, ale i v rámci zásadních změn ve společnosti, při jejím růstu či v jakémkoliv období menší či větší změny. Podnikatelský plán se může lišit dle postavení osoby, pro níž je určen ke zhodnocení. Lze jej sestavovat pro banku, pro investory nebo pro poskytovatele veřejné podpory v případě, že nemáme dostatek finančních prostředků na realizaci našeho plánu. V opačném případě lze plán sestavit pro vlastní potřebu a získat tak náhled na vlastní podnikání z různých aspektů, ať už se jedná o část lidských zdrojů, postavení na trhu či finanční stránku podniku. Mezi nejdůležitější zásady při sestavování podnikatelského plánu lze zařadit respektování rizika, kdy je nutné pracovat s různými scénáři vývoje našeho podniku. Dále je nutné zakládat plán na reálných datech s ověřenými zdroji, abychom naplnili stanovené cíle. Struktura podnikatelského plánu by měla charakterizovat produkt a vlastníka, dále by měla obsahovat analýzu trhu a cílových zákazníků, analýzu konkurence a dodavatelů (Svobodová, Andera, 2017, s. 70-74).

Srpová, Řehoř et al. (2010, s. 61-62) kladou důraz na prokázání znalosti makrookolí společnosti, které prakticky nelze ovlivňovat. Je tedy nutné provádět analýzy parametrů prostředí a sledovat jejich vývojové trendy, které bychom následně měli být schopni využít pro vlastní rozvoj společnosti. Analýzu makrookolí lze připravit například za pomoci analýzy PEST<sup>3</sup>. Tedy analýzy politických, ekonomických, sociálních a kulturních vlivů. Vedle analýzy makrookolí je třeba provést analýzu mikrookolí mezi jejíž nejvýraznější faktory patří samotní zákazníci, jejichž analýza spočívá ve vymezení tržních segmentů a stanovení cílových zákazníků. Výsledkem jejich analýzy by pak měl být co nejpřesnější odhad činitele budoucího vývoje poptávky. Kromě zákazníků je mikrookolí tvořeno i konkurencí, u které je hlavním cílem analyzovat její vliv na odbyt vlastního výrobku. Analýza vnějšího prostředí společnosti je podrobněji rozvedena v kapitole 2.3 Analýza vnějšího prostředí společnosti.

Část vypracovaného podnikatelského záměru týkající se analýzy makrookolí a mikrookolí nazývají Fotr a Souček (2010, s. 380-381) jako přehled výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie. Součástí této studie by tedy měly být analýzy trhu a tržní konkurence, dále marketingové strategie, finančně-ekonomické analýzy a analýzy finančních záměrů a v neposlední řadě analýzy rizik daného projektu. Pro možnost posouzení výhodnosti projektu na základě provedených analýz je pak nezbytné sestavit přehled hodnot, jako jsou kupříkladu rentabilita, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a současně výsledky finanční stability, které jsou klíčovými informacemi pro případné poskytovatele kapitálu.

Lze říci, že každá společnost na trhu má své konkurenty, které obvykle zná a není proto složité vytvořit jejich výčet. Přestože zcela správně by měl být tento výčet komplexní, s ohledem na možnou velikost trhu a obrovský počet těchto subjektů je při analýze dostačující

---

<sup>3</sup> PEST - Political, Economical, Social, Technological. Jedná se o analýzu Politicko-právního, Ekonomického, Sociálně-kulturního a Technologického prostředí.

identifikovat pouze hlavní konkurenty a jejich silné a slabé stránky (Veber, Srpová et al., 2012, s. 98-101). Zde se autoři přiklání k Srpové, Řehořovi et al. (2010, s. 61-62), že je důležité především správně analyzovat vliv konkurence na vlastní výrobek. Intenzita konkurence totiž představuje překážku pro prosazení nové společnosti a tak i riziko investice pro poskytovatele kapitálu (Veber, Srpová et al., 2012, s. 98-101).

Na provedené analýzy pak navazuje samotný finanční plán, kterému je dále v práci věnována kapitola 2.6 Finanční řízení. Zde se výsledky analýz promítají v číselné podobě. K přesvědčení čtenáře o efektivnosti podnikatelského plánu se nejčastěji využívá finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů, tedy ukazatelů rentability, které informují čtenáře o schopnosti zhodnocovat kapitál, ukazatele aktivity, které vyjadřují intenzitu využívání složek majetku. Dále pak ukazatele likvidity, které vyjadřují schopnost splácet závazky a ukazatele zadluženosti, které vyjadřují dlouhodobou stabilitu společnosti. Stejně účinnou analýzou je v této části podnikatelského plánu výpočet tzv. bodu zvratu, který vyjadřuje minimální množství produktu, které musí společnost vyprodukovat, aby nebyla ve ztrátě. S tím souvisí i analýza rizik, kterou lze provádět pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti. Zatímco expertní hodnocení rizika představuje odhad významnosti jednotlivých faktorů, analýza citlivosti spočívá ve stanovení citlivosti hospodářského výsledku a jeho složek (Srpová, Řehoř et al., 2010, s. 65-66).

V neposlední řadě by měl být součástí podnikatelského plánu harmonogram definující aktivity spojené s přípravnou fází a s realizací podnikatelského plánu. Měly by zde být specifikovány jednotlivé kroky týkající se personálního zabezpečení, finančních a marketingových aktivit a celkové vyhodnocení projektu. V závěru podnikatelského plánu se nachází shrnutí, jež je často označováno jako Executive Summary, jemuž se věnuje kapitola 3.1.2 Exekutivní souhrn v praktické části této práce. Součástí tohoto shrnutí by měla být stručná charakteristika produktu, tedy výrobku či služby, dále pak popis cílového trhu, na který bude produkt umístěn, způsob, jak bude produkt vydělávat a rozpis finančních zdrojů, včetně jejich návratnosti. Finální podoba plánu by měla být především srozumitelná a přehledná, aby se v ní cílové instituce jako jsou banky a investoři snadno vyznaly (Svobodová, Andera, 2017, s. 69-74).

Srpová, Řehoř et al. (2010, s. 66) doplňují, že do přílohy podnikatelského plánu lze vložit výpisy z obchodního rejstříku, detailní výsledky průzkumů a analýz, životopisy klíčových osobností společnosti a reference významných osobností, či fotografie a výkresy produktů.

### **2.1.1 Právní forma podnikání**

Před zahájením jakýchkoliv podnikatelských aktivit je nutné se rozhodnout, jaký typ obchodní společnosti, a s tím související právní formy, ke svému podnikání využijeme. S každým typem jsou spojena jiná práva a povinnosti a je proto důležité se tomuto rozhodnutí důkladně věnovat.

Základní prameny práva upravující podmínky podnikání fyzických i právnických osob představují zejména občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích a zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon. Podnikání živnostenským způsobem (a tedy dle podmínek živnostenského zákona) se řídí všeobecnými a zvláštními podmínkami provozování živnosti (§ 6 a násl.). Všeobecnými podmínkami k provozování živnosti fyzickými osobami se rozumí plná svéprávnost a bezúhonnost ve smyslu živnostenského zákona. K podmínkám zvláštním řadíme například požadavek odborné způsobilosti. Vedle těchto podmínek staví zákon i překážky provozování živnosti, které představují zejména zákonný požadavek na majetkové poměry osob, kdy zákon požaduje, aby na jejich majetek nebyl v konkrétních lhůtách prohlášen konkurs, či i na osobní poměry, kdy osobě nebyl pravomocně uložen trest zákazu činnosti.

Všechny osoby podnikající živnostenským způsobem jsou evidovány v živnostenském rejstříku, který slouží jako informační systém veřejné zprávy. Lze zde požádat o elektronický

či listinný výpis, jež obsahuje základní identifikační údaje podnikatele, informace týkající se živnosti a další doplňující informace k rozsahu živnostenského oprávnění (Srpová, Řehoř et al., 2010, s. 68-69).

### **Fyzické osoby**

Pokud má jakákoliv fyzická osoba příjmy z podnikání či jiné samostatné výdělečné činnosti, je dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, a dle zákona č. 589/1992 Sb., České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, považována za tzv. osobu samostatně výdělečně činnou (OSVČ). Podmínkou možnosti zahájení podnikatelské činnosti pro fyzickou osobu je získání živnostenského nebo jiného oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. Ty se poté dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, dělí na ohlašovací živnosti, které jsou vykonávány na základě ohlášení a jejich osvědčením je výpis z živnostenského rejstříku. Mezi tyto živnosti patří například řemeslné živnosti pro jejichž provozování je zcela dostačující výuční list, maturitní zkouška nebo šestiletá praxe v daném oboru<sup>4</sup>. Dalším typem jsou vázané živnosti, které lze provozovat pouze po prokázání odborné způsobilosti, dle přílohy č. 5 k zákonu č. 455/1991 Sb., seznam živností, jejichž výkon je podnikatel povinen zajistit pouze fyzickými osobami splňujícími odbornou způsobilost pro výkon těchto činností. Posledním typem jsou volné živnosti, u kterých není třeba dokládat odbornou způsobilost a podnikatel si vymezí svou činnost dle seznamu 80 činností, které se řadí pod kategorii „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“ a toto tvoří přílohy č. 4. Vedle ohlašovacích živností existují živnosti koncesované, které jsou provozovány pouze na základě udělené koncese. Zde musí podnikatelé prokázat nejen odbornou způsobilost, ale i udělené povolení orgánu státní správy. Pro možnost udělení živnostenského oprávnění platí tři základní podmínky. Minimální věk 18 let, dále pak způsobilost k právním úkonům a bezúhonost dle živnostenského zákona (Srpová, Řehoř et al., 2010, s. 67).

### **Právnícké osoby**

Kromě jiného se založení právnické osoby od fyzické osoby podnikající liší a vyznačuje především vyšší administrativní náročností. Právnícké osoby jsou dle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník děleny na korporace, fundace a ústavy. Pro účely práva obchodních korporací je zásadní dělení právě korporací, a to na veřejnoprávní korporace a obchodní korporace, které se dále dělí na obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnosti se dále rozpadají na osobní obchodní společnosti a kapitálové obchodní společnosti. U osobních obchodních společností se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení, přičemž obecně společníci ručí za závazky společnosti neomezeně. Typickým příkladem je veřejná obchodní společnost. Komanditní společnost, jako další zástupce tohoto typu obchodní společnosti, v sobě kombinuje prvky osobních a kapitálových obchodních společností. Zákonem je ale výslovně řazena právě mezi osobní obchodní společnosti. Vedle nich stojí kapitálové společnosti, ve kterých mají společníci povinnost vstupního vkladu a jejich následné ručení za závazky je omezené nebo dokonce vůbec žádné. Příkladem takové společnosti je společnost s ručením omezeným či akciová společnost (Srpová, Řehoř et al., 2010, s. 68).

#### **2.1.2 Formy obchodní společnosti**

Obecným charakteristickým znakem osobní obchodní společnosti je osobní účast společníků na řízení společnosti. Zatímco u osobních obchodních společností není (v teorii) aplikována vkladová povinnost společníků a mohou být založeny pouze za podnikatelským účelem či správou majetku. U kapitálových obchodních společností je vytvoření základníhoho

---

<sup>4</sup> Příloha č. 1 k zákonu č. 455/1991 Sb., živnosti řemeslné.

kapitálu povinností, přičemž řízení společnosti bývá svěřeno profesionálnímu managementu. Dalším rozdílem je omezenost ručení. Zatímco u osobních společností je ručení společníků neomezené (opět s odchylkami), společníci společností s ručením omezeným ručí pouze, jak název napovídá, omezeně, a to pouze do výše svého nesplaceného vkladu, přičemž po jeho splacení neručí již vůbec. Akcionáři pak neručí za závazky akciové společnosti vůbec. Poslední zmíněnou odlišností pak může být převoditelnost podílu, která u osobních společností možná není, zatímco u kapitálových ano. To souvisí s výše zmíněnou osobní účastí na společnosti, kdy může zánik účasti jednoho ze společníků znamenat i zánik společnosti (Raban et al., 2020, s. 193-194).

### **Veřejná obchodní společnost**

Veřejná obchodní společnost patří mezi nejstarší typy obchodní společnosti. Musí být založena minimálně dvěma osobami. Společníci v této společnosti ručí za závazky společnosti celým svým majetkem a na zisku a ztrátě, které deklaruje účetní uzávěrka, se podílejí rovným dílem. Z důvodu možnosti založení společnosti s minimálním vstupním kapitálem, je nutné poskytnout ochranu věřitelům v podobě solidárního ručení. Věřitel má tak právo uplatnit svou pohledávku. Základním právním dokumentem je společenská smlouva, která upravuje právní a organizační poměry společnosti a napomáhá její stabilitě. Smlouva zároveň stanovuje, zda je ve společnosti kolektivní statutární orgán, a tedy jsou jím všichni společníci, jen někteří nebo i jediný společník. Tuto smlouvu lze v čase měnit, a to v případě, že již v určitých částech nevyhovuje. Nestanoví-li zákon jinak, na změnu společenské smlouvy je však zapotřebí souhlas všech společníků. Před podáním žádosti o zápis dané společnosti do obchodního rejstříku musí společníci zajistit oprávnění k výkonu podnikání. Pro každého ze společníků platí zákaz konkurence, tedy samostatné podnikání či podnikání ve prospěch jiných osob ve stejném oboru (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 69-72).

Raban et al. (2020, s. 194-200) a Pokorná et al. (2014, s. 200-202) ještě doplňují informace ke zrušení a zániku veřejné obchodní společnosti. Zrušení se provádí na základě právního jednání, uplynutím doby nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci. Lze tedy provést například na základě výpovědi společníka, která pokud nestanoví společenská smlouva jinak, může být podána nejpozději šest měsíců před uplynutím účetního období. Pokud společenská smlouva nepřipustí dědictví podílu, může být důvodem i smrt společníka. Zrušení může nastat i pokud je majetek některého ze společníků nedostačující a je na něj vyhlášen konkurs. Zde je však možné, aby se ostatní společníci dohodli na zachování společnosti a společníkovi tak vzniká právo na vypořádací podíl. Společníci však mohou být ze společnosti i vyloučeni, a to především na základě porušení svých povinností zvláště závažným způsobem. Mimo tyto důvody pak může společenská smlouva stanovovat ještě jiné důvody pro zrušení společnosti.

### **Komanditní společnost**

Komanditní společnost se řadí mezi osobní obchodní společnosti, přestože může vykazovat některé ze znaků typických pro kapitálové společnosti, jako jsou například vkladové povinnosti, které se liší dle typu společníka. V komanditní společnosti se rozlišují dva typy společníků. Komanditisté, tedy ti, u nichž obvykle ručí jeden nebo více společníků za závazky společnosti až do výše nesplaceného vkladu vedeného v obchodním rejstříku a komplementáři, u kterých ručí jeden nebo více společníků celým svým majetkem. Zvláštní výjimku u ručení komanditisty představuje situace, kdy společnost nese jeho jméno. V tom případě totiž musí i komanditista ručit za dluhy jako komplementář, což představuje ochranu třetích osob, které si mohou mylně vyložit ručení toho společníka (Raban, 2020, s. 200-207).

Stejně jako u veřejné obchodní společnosti musí být nejméně dva společníci a musí si určit, kdo z nich bude komanditista a kdo komplementář. Tyto informace jsou následně zaneseny do obchodního rejstříku. Další podmínkou založení komanditní společnosti je specifikace

komanditistova vkladu ve smlouvě, ve které musí být přesně charakterizována povaha vkladu a jeho hodnota. Následně je možné podat návrh na zápis do obchodního rejstříku, který podávají všichni společníci a jejichž podpisy musí být úředně ověřeny. Zákaz konkurence se u komanditní společnosti liší dle typu společníka. Zatímco pro komplementáře platí dispozitivní zákaz konkurence, pro komanditisty zákaz konkurence neplatí, nebylo-li ve smlouvě sjednáno jinak. Zisk se mezi oba typy společníků dělí rovným dílem, přičemž mezi komplementáře se dělí zisk nezdaněný a mezi komanditisty se dělí zisk zdaněný. Mezi komplementáři je i následující dělení rovnoměrné a naopak mezi komanditisty je dělení poměrné dle výše splacených vkladů. Stejná pravidla pak platí pro podíl na případné ztrátě. Přestože jako statutární orgán působí komplementáři ve sboru, některá rozhodnutí mohou rozhodovat všichni společníci (Srpková, Řehoř et al. 2010, s. 72-74).

Zrušení společnosti může mít dvě podoby. Ke zrušení může dojít bez právního nástupce, kdy proběhne likvidace a následně dojde k zániku výmaz z obchodního rejstříku nebo ke zrušení může dojít s právním nástupcem a likvidace se tím pádem neprovádí. Existence společnosti se však váže na konkrétní komplementáře, nikoli na komanditisty, a proto se zánikem účasti komanditistů nespojuje samotný zánik společnosti. K zániku společnosti by v tomto případě došlo pouze v situaci, kdy by počet členů společnosti pod zákonem stanovený počet. V tom případě soud rozhodne o zrušení a likvidaci (Pokorná et al., 2014, s. 221-223).

### **Společnost s ručením omezeným**

Tento typ společnosti patří mezi nejmladší typ kapitálových obchodních společností, která si svůj kapitál tvoří. Společnost tohoto typu může být založena jediným zakladatelem. Maximální počet společníků není zákonem stanoven. Společníci pak ručí za dluhy společnosti pouze do výše svých nesplněných vkladových povinností. Všichni společníci odpovídají za závazky společnosti do výše nesplacených částí vkladů všech společníků nerozdílně. Minimálním vkladem společníka je 1 Kč na jednoho společníka, který tvoří současně základní kapitál. S počtem společníků se minimální vklad násobí (Pokorná et al., 2014, s. 225-229).

Srpková, Řehoř et al. (2010, s. 74-78) doplňují, že stejně jako ostatní obchodní společnosti vzniká společnost s ručením omezeným na základě společenské smlouvy. Ta obsahuje základní informace o společnosti, jako je například předmět podnikání, určení jednatelů, určení společníků, jejich obchodních podílů a výše splacených vkladů. Pokud by byla vytvořena dozorčí rada, tak i specifikace jejího složení. Ta je však pouze fakultativním orgánem, který slouží především jako kontrolní orgán. Minimální zákonem stanovený počet členů dozorčí rady jsou tři členové. Povinným orgánem u tohoto typu společnosti je valná hromada a jednatel, či jednatelé jako statutární orgán. Jedním z úkolů valné hromady je například schvalování řádné, mimořádné, konsolidované a mezitímní účetní uzávěrky, dále pak rozdělení zisku a ztrát a rozhodování o případné úpravě společenské smlouvy. Při rozdělování zisku musí valná hromada postupovat vždy v souladu s ustanoveními zákona o rezervním fondu a v souladu se společenskou smlouvou. Valná hromada také rozhoduje o jmenování a odměňování jednatelů, či vyloučení společníka. Mezi hlavní úkoly jednatelů poté patří obchodní vedení společnosti, povinnost svolávat valnou hromadu, podávat společníkům informace o záležitostech společnosti a seznámit je s výsledky hlasování mimo valnou hromadu a podávat návrhy na zápis do obchodního rejstříku. Naopak platí zákaz konkurence. Pro založení společnosti je třeba doložit podepsaný návrh na zápis do obchodního rejstříku podepsaný všemi jednateli. K tomuto návrhu se dokládá společenská smlouva, výpis z trestního rejstříku jednatelů a jejich čestná prohlášení, prohlášení správce o vkladu, živnostenská oprávnění a doložit právní důvod užívání nemovitosti, kde má společnost sídlo.

Zrušení společnosti s ručením omezeným může být dobrovolné nebo nedobrovolné. O zrušení tedy rozhodují všichni společníci, přičemž tato dohoda musí být ve formě notářského zápisu. Nedobrovolné zrušení pak může nastat v případě taxativních zákonem vypočtených

důvodů, jako je například porušení práva způsobem, který nelze tolerovat. Jakmile je rozhodnuto o zrušení, společnost vstupuje do likvidace. K zániku dochází výmazem z obchodního rejstříku (Raban, 2020, s. 219-220).

### **Akciová společnost**

Akciová společnost představuje další typ kapitálové obchodní společnosti, která se zakládá za účelem podnikání. V tomto typu společnosti je kapitál rozvržen na určitý počet akcií. Akcie pak představují cenný papír a s ním spojený podíl na účasti ve společnosti. Tedy na jejím řízení, podílu na zisku a podílu na likvidačním zůstatku. Rozeznáváme dvě formy akcií, kdy první představuje akcie na majitele, tedy cenný papír na doručitele a druhým je akcie na jméno, tedy cenný papír na řad. Za akcionáře společnosti je tedy označena osoba zapsaná v seznamu akcionářů dané společnosti. Je důležité zde rozlišovat typy akcií na akcie kmenové a akcie se zvláštními právy. S akciemi se zvláštními právy je totiž spojen pevný, rozdílný nebo podřízený podíl na zisku a likvidačním zůstatku společnosti, případně i rozdílná váha hlasu akcionáře. Při uplatňování akcií se vždy přihlíží k rozhodnému dni, který představuje den, podle kterého se posuzuje, která osoba může uplatnit právo spojené s akcií vůči dané akciové společnosti. Tento den může být stanoven zákonem, stanovami nebo rozhodnutím valné hromady. Základní práva všech akcionářů zahrnují účast a hlasování na valné hromadě, právo požadovat vysvětlení záležitostí týkajících se akciové společnosti a uplatňovat návrhy a protinávrhy. Akcionáři neručí za dluhy akciové společnosti. Akciové společnosti jsou povinny vést si účetnictví, nejen pouze daňovou evidenci a jejich zisk podléhá dani z příjmu (Raban, 2020, s. 221-233).

Vnitřní struktura vedení akciové společnosti závisí na akcionáři zvoleném modelu. Zákon rozeznává dvě organizační formy. První je tzv. dualistická struktura, kdy volené orgány představují představenstvo, jako statutární orgán, kterému náleží mimo jiné obchodní vedení společnosti, a dozorčí rada, jakožto kontrolní orgán. Druhou formou je systém tzv. monistický, kdy role statutárního i kontrolního orgánu akciové společnosti náleží do působnosti správní rady. Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada, která je tvořena shromážděním akcionářů. Vedle nejvyššího orgánu stojí orgán řídicí, jímž je v akciové společnosti představenstvo, popř. správní rada. Představenstvo má na starosti všechny záležitosti exekutivní a správní povahy mimo ty, jež náleží valné hromadě. Minimální počet členů představenstva jsou tři členové, kteří mezi sebou následně volí předsedu. Kontrolním orgánem v akciové společnosti je dozorčí rada. Ta má na starosti dohled nad představenstvem, zda jedná v nejlepším zájmu společnosti, kontrolu účetních závěrek a návrhů na rozdělení zisku. Zároveň má za zákonem stanovených podmínek pravomoc svolat mimořádnou valnou hromadu. V rámci ručení se akciová společnost od ostatních obchodních společností liší tím, že akcionáři neručí za závazky společnosti, pouze společnost sama ručí celým svým majetkem. To zároveň znamená důsledné oddělení majetku společnosti od majetku akcionářů. Správní rada má za úkol určování základního zaměření obchodního vedení a dohledu nad činností společnosti. Dále je povinna zajišťovat řádné vedení účetnictví a předkládat valné hromadě řádnou, mimořádnou, konsolidovanou a mezitímní účetní uzávěrku ke schválení. Stejně tak podává valné hromadě návrh na rozdělení zisku. Zákon stanovuje počet členů státní rady na tři členy, nicméně stanovy mohou určit rozdílný počet členů. Stejně jako u představenstva má každý z členů jeden hlas, pokud stanovy neurčí jinak a rozhoduje většina hlasů (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 78-81).

Minimální základní kapitál akciové společnosti musí činit alespoň 2 mil. Kč. V případě, že zakladatelé nemohou upsat kapitál v celé výši z vlastních zdrojů, musí zajistit, aby zbývající část byla opatřena postupem, jímž je upisování akcií. V takovém případě se hovoří o založení společnosti s veřejnou nabídkou akcií. Díky tomu mohou zakladatelé pro společnost získat i vyšší kapitál, než o který usilovali. Zároveň je s tím však spojeno riziko zvýšení podílů subskriptentů a změna váhy jejich hlasů ve společnosti. Z tohoto důvodu mají zakladatelé možnost upisování nejen akceptovat, ale i odmítnout. Druhým způsobem je založení bez



veřejné nabídky akcií. Zakladatelé se v tomto případě zavazují splatit celý základní kapitál. V obou případech je společnost založena na základě zakladatelského právního jednání, které představují stanovy společnosti. Stanovy obligatorně obsahují základní údaje o společnosti, informace o výši základního kapitálu, upisovaných vkladech jednotlivých zakladatelů a údaje o druhu akcií, které mají být vydány (Raban, 2020, s. 221-222).

### 2.1.3 Založení společnosti v České republice

Založení společnosti je možné na základě zhotovení společenské smlouvy či zakladatelské listiny formou notářského zápisu a splnění dalších náležitostí požadovaných zákonem o obchodních korporacích a občanským zákoníkem. Společníky zde mohou být fyzické i právnické osoby, přičemž není stanoven minimální, ani maximální počet možných společníků. Náklady notářů za zhotovení společenské smlouvy jsou stanoveny vyhláškou Ministerstva spravedlnosti č. 196/2001 Sb. a při základním kapitálu nepřesahujícím 200 000 Kč by neměly přesáhnout 5 000 Kč bez DPH a 100 Kč za stranu notářského zápisu u vyhotovení stejnopisů. Standardně by měly být zpracovány alespoň dvě vyhotovení, z nichž jedno se předkládá rejstříkovému soudu v podobě přílohy návrhu na zápis a druhé si společnost archivuje pro své potřeby. Od 1. května 2015 došlo ke zvýšení pravomocí notářů při zakládání obchodních korporací, kdy jim bylo umožněno přímo zapisovat nové společnosti do obchodního rejstříku. V případě, že by se zakladatel nemohl účastnit sepsání notářského zápisu o společenské smlouvě osobně, může udělit písemnou, úředně ověřenou plnou moc třetí osobě dle § 441 odst. 2 občanského zákoníku<sup>5</sup> (Josková et al., 2018, s. 23-25).

Při zakládání společnosti je třeba zvolit obchodní firmu představující obchodní označení, pod kterým bude společnost vystupovat, a pod kterým bude uvedena v obchodním rejstříku dle § 423 odst. 1 občanského zákoníku. Tento název nesmí být klamavý a zaměnitelný s jinou společností působící na trhu. Společnosti mohou využít i tzv. předregistraci, při které dochází k návrhu zápisu obchodní společnosti ještě před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku. V takovém případě je možné po dobu jednoho měsíce rezervovat obchodní název pro společnost, která má být zapsána do obchodního rejstříku. Pokud však zakladatelé nepodají následný návrh na zápis v této lhůtě, je tato předregistrovaná společnost rejstříkovým soudem smazána dle § 48 odst. 2 rejstříkového zákona<sup>6</sup>. V případě, že je při založení společnosti použit i nepeněžitý vklad, je nutné ocenění znalcem, který daný vklad ocení a vypracuje k němu znalecký posudek. Znalce si mohou zakladatelé společností vybrat sami ze seznamu znalců dle § 2 odst. 1 a § 21 zákona o znalcích<sup>7</sup>. Cena za znalecký posudek se určuje dohodou a kromě ní musí společnost uhradit i náklady za účelně vynaložené náklady spojené se zhotovením znaleckého posudku (Josková et al., 2018, s. 25-27).

Dle § 143 odst. 1 zákona o obchodních korporacích<sup>8</sup> veškerá práva a povinnosti společnosti, jakožto právnické osobě, vznikají zápisem do obchodního rejstříku. V případech, kdy je však nutné jednat jménem společnosti ještě před zápisem do obchodního rejstříku může tak společnost činit. Zde se vychází z judikatury Nejvyššího soudu ČR, sp. z. 26 Cdo 1478/2015. Před vznikem společnosti musí každý ze společníků provést vklad do společnosti. Vklad může být různé povahy a může se tedy jednat o peněžní vklad, hmotný majetek nebo nepeněžitý vklad. Vklady peněžité povahy pak musí být splaceny alespoň ze 30 % před samotným vznikem a vklady nepeněžité musí být provedeny ze 100 %. Před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí společnost dále získat oprávnění podnikání. V případě, že spadá typ podnikání mezi živnosti, zakladatelé se řídí živnostenským zákonem, v ostatních případech

<sup>5</sup> Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění.

<sup>6</sup> Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, v platném znění.

<sup>7</sup> Zákon č. 36/1967 Sb., o znalcích a tlumočnících, v platném znění.

<sup>8</sup> Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, v platném znění.

postupují dle zvláštních předpisů. Kromě výše uvedených nákladů na notáře a znalce jsou se vznikem společnosti spojeny i další náklady, které se označují jako zřizovací výdaje. Ty jsou spojeny především se soudními a správními poplatky, za zprostředkovatelské a poradenské služby nebo například za nájemné. Za den vzniku společnosti je vždy považován den jejího zápisu do obchodního rejstříku (Josková et al., 2018, s. 27-29).

### **Základní kapitál**

Základní kapitál je tvořen součtem všech vkladů všech společníků. Výše těchto vkladů je vždy zanesena ve společenské smlouvě, která kromě vkladů upravuje i podíly jednotlivých společníků. Dle zákona o obchodních korporacích je stanovena minimální výše vkladů dle typu zakládané společnosti. Maximální výše zde není stanovena. Obyvkle se však základní kapitál pohybuje ve výrazně vyšších hodnotách, které pokrývají alespoň nezbytné provozní náklady a samosprávu. Každá společnost totiž potřebuje majetkovou výbavu, s níž může zahájit svou činnost. Základní kapitál lze však zvyšovat i průběžně, a to třemi způsoby. První z nich představuje tzv. efektivní zvýšení základního kapitálu, kdy dochází k převzetí vkladové povinnosti ze strany společníka nebo ze strany jiné osoby. V tomto případě se jedná o reálné zvyšování majetku společnosti. To je možné udělat prostřednictvím peněžitých, či nepeněžitých vkladů. Společnost může zvýšit kapitál za pomoci peněžitých vkladů pouze za předpokladu, že došlo ke splacení dosavadních peněžitých vkladů. U nepeněžitých vkladů takové omezení neplatí a lze jej realizovat na základě předložené písemné zprávy jednatelem společnosti s odůvodněním zvýšení těmito prostředky a výší emisního kurzu. Rozhodnutí o zvýšení kapitálu tímto způsobem je v pravomoci valné hromady, která jej musí podpořit alespoň dvoutřetinovou většinou hlasů. Následné usnesení o zvýšení obsahuje informace o zvyšované částce, lhůtu ke vkladové povinnosti, určení podílů a pokud se jedná o vklad nepeněžitý, tak i určení jeho peněžité hodnoty znaleckým posudkem. Následně je toto zvýšení zapsáno do obchodního rejstříku. Základní kapitál je však možné zvýšit i z vlastních zdrojů, kdy dochází ke změně využití současných zdrojů společnosti. Toto rozhodnutí se provádí na základě prokázání dostatečných vlastních zdrojů ve schválené řádné, mimořádné, případně mezitímní účetní uzávěrce, která je ověřena auditorem. Celkově lze základní kapitál z vlastních zdrojů zvýšit pouze o rozdíl mezi vlastním a základním kapitálem (Josková et al., 2018, s. 29-43).

Peněžitý vklad se vždy posílá na zvláštní účet banky, který zřídí správce tohoto vkladu a s peněžními prostředky umožní vlastníkům disponovat až na základě dokladu o vzniku společnosti, kdy se společnost stává vlastníkem vložených prostředků. Během trvání společenské smlouvy má pak společník nárok pouze na podíl ze zisku, nikoli však na vrácení vkladu. Aby mohl být podán návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku je třeba kromě 30% výše peněžitého vkladu uhradit i celé vkladové ážio, které představuje rozdíl mezi výší vkladu společníků a cenou nepeněžitého vkladu. Nepeněžitým vkladem může být jakákoli věc ocenitelná penězi mimo práci či služby. Lhůta na splacení peněžitého vkladu je určena společenskou smlouvou, avšak maximální doba splacení je 5 let dle § 150 odst. 1 zákona o obchodních korporacích. Jakmile společnost vznikne, je správce vkladu povinen společnosti předat veškeré vklady včetně jejich případného zhodnocení. Stejně jako v případě nepeněžitých vkladů vnášených při vzniku společnosti se postupuje i v případě zvyšování základního kapitálu, pouze s pár odlišnostmi. Například je zákonem umožněno upustit od povinného ocenění nepeněžitého vkladu znalcem a lze místo toho využít informace z kapitálového trhu, či lze vyjít z reálné účetní hodnoty. Reálně se však tyto způsoby příliš často nepoužívají (Josková et al., 2018, s. 30-34).

## 2.2 Marketing

Hlavním cílem marketingu je zajištění získání nových zákazníků a udržení těch stávajících za účelem zabezpečení konkurenceschopnosti společnosti. V první fázi tedy dochází k získávání informací o trhu, na kterém by společnost měla působit. Tyto informace lze dělit na primární a sekundární. Sekundární představují již dříve publikované údaje, které byly vytvořeny pro jiné účely. Může se jednat o interní zdroje, které mohou čerpat například z marketingové databáze, účetních záznamů či předešlých průzkumů nebo o externí zdroje, které představují především komerční výzkumy, výroční zprávy o daných odvětvích či publikace vydané orgány státní správy. Primární se získávají přímo za konkrétním účelem a jedná se tedy o zcela nové informace, které lze získat pozorováním, dotazováním či experimenty. V následující fázi pak dochází k analýze získaných dat, plánování a realizaci kroků k dosažení cílů stanovených společností prostřednictvím ovlivňování trhu (Srpová, Řehoř et al., 2010, s. 190-197).

### 2.2.1 Marketingová strategie

Marketingová strategie se zabývá třemi základními oblastmi. První je rozhodnutí o výběru cílového trhu, druhé je zachování tržní pozice a třetí je stanovení marketingového mixu. Výběr cílového trhu je postaven na segmentaci trhu, jehož cílem je naplnit potřeby cílových zákazníků nabídkou daného produktu. Mezi hlavní kritéria při segmentaci lze řadit kritéria geografická, demografická, socioekonomická, psychografická a v neposlední řadě chování spotřebitelů. Po rozhodnutí společnosti o segmentech, které bude pokrývat je zapotřebí zvolit přístup, který společnost zastane. Společnost může v tomto případě zvolit nediferencovaný přístup, při kterém nabídne stejný produkt celému trhu, či diferencovaný přístup, v rámci kterého společnost vytvoří specifický produkt pro každý zvolený segment. Vedle těchto přístupů existuje přístup koncentrovaný, ve kterém se společnost úzce specializuje na část segmentu (Srpová, Řehoř et al., 2010, s. 196-197).

Po vymezení segmentů a přístupu nastává proces tvorby pozice společnosti na trhu. Prvním krokem v tomto procesu je identifikace konkurenčních výhod, které produkt zastává a výběr té nejatraktivnější pro zákazníka. Poté již následuje rozhodnutí o efektivním způsobu komunikace a promování této konkurenční výhody. Poslední fázi marketingové strategie představuje stanovení marketingového mixu k danému produktu a pro zvolený cílový trh. Marketingový mix představuje soubor několika nástrojů, které lze v rámci strategie dané společnosti kombinovat. Mezi nejznámější patří marketingový mix skládající se z tzv. 4P<sup>9</sup>, tedy produkt, cena, distribuce a propagace. Vedle tohoto mixu a v souvislosti s rozvojem v oblasti řízení vztahů se zákazníky vznikl zákaznický orientovaný mix z tzv. 4C<sup>10</sup>, který zahrnuje zákazníky samotné, náklady na ně, dostupnost a komunikaci. Určitou obměnu v marketingovém mixu pak představuje tzv. 4A<sup>11</sup>, jež zahrnuje povědomí, místní a cenovou dostupnost a přijatelnost (Srpová, Řehoř et al., 2010, s. 197-199).

### 2.2.2 Charakteristika produktu

Nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu je právě produkt, který je podstatou nabídky dané společnosti a jehož prostřednictvím dochází k uspokojování potřeb zákazníků. Pokud lze tedy jakoukoliv věc prodat, či koupit, lze ji označit jako produkt. Může to tedy být jakákoliv materiální nebo nemateriální věc, jako je třeba myšlenka, služba či různé osoby a organizace. Kromě tohoto rozlišení lze produkty dělit dle hmotné povahy produktu, tedy na

---

<sup>9</sup> 4P – Product, Price, Place, Promotion

<sup>10</sup> 4C – Consumer, Cost, Convenience, Communication

<sup>11</sup> 4A – Acceptability, Affordability, Accessibility, Awareness

hmotné a nehmotné. Dále pak podle životnosti, zda se jedná o produkty krátkodobé spotřeby či dlouhodobé spotřeby, a nebo podle typu zákazníků, zda se jedná o produkty určené ke spotřebě domácností či určené k výrobní spotřebě nebo na investiční účely (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 199-201 in Kotler, Armstrong, 1990, s. 441).

Při samotné tvorbě produktu se postupuje dle jednotlivých úrovní produktu od nejnižší k nejvyšší, čímž dochází k růstu užitné hodnoty produktu. Tyto úrovně začínají u tzv. jádra produktu, dále postupují přes vlastní produkt a poslední úrovní je rozšíření produktu. Nejpodstatnější úrovní je jádro, které představuje základní užitek pro zákazníka, který mu tento produkt přináší. Vlastní produkt je tvořen pěti znaky. Prvním z nich je kvalita, která představuje způsobilost plnit své funkce, jako je například funkčnost, bezpečnost, ovladatelnost či životnost. Druhým znakem jsou varianty produktu, tedy zda například existuje více provedení o různých úrovních. Velmi podstatným znakem je poté design produktu, který představuje estetickou hodnotu produktu a je hlavním nástrojem pro upoutání pozornosti zákazníků. Čtvrtým znakem je obal, který plní hned několik funkcí. Jedná se především o funkci ochrannou, dále pak manipulační, informační, ale i rozlišovací. Posledním znakem je značka produktu. Značka může být tvořena jménem, grafickým symbolem či pouze barevnou kombinací. Je však klíčovým faktorem při odlišení od konkurenčních produktů a samotný produkt může i výrazně zhodnotit v povědomí zákazníků. Po vlastním produktu následuje rozšířený produkt, u kterého platí, že čím vyšší úroveň, tím více ovlivňuje kupní rozhodování zákazníků. Jedná se tedy o dodatečné užítky, pro zákazníky v podobě úvěrů a platebních podmínek, pomoci při instalaci, údržbě či technické podpoře a dalšího poradenství (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 200-201).

Každý produkt si v rámci životního cyklu prochází několika fázemi, a to s ohledem na měnící se marketingové prostředí. První fází je samotné zavedení produktu na trh, pro kterou je typický pomalejší růst objemu prodeje, a to především ve srovnání se vstupními náklady. Ve druhé fázi již obvykle dochází k dosažení zisku, přičemž se objem prodeje stále zvyšuje. Tato fáze představuje úspěšné prosazování produktu na trhu. Jakmile objem prodeje dosáhne svého vrcholu, nacházíme se v tzv. fázi zralosti, která představuje konec výrazného růstu a plynule přechází do fáze nasycení, kde se setkáváme s konkurencí a usilujeme o dosažení co nejvyššího tržního podílu. V této fázi mnoho firem neustojí konkurenční boj a dostávají se do fáze útlumu, ve které trh začíná pomalu klesat a zůstává na malém objemu produkce. Pro společnosti to obvykle znamená i snížení ceny a snížení nákladů na propagaci (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 202-204).

### 2.2.3 Cena produktu

Cena představuje jeden z nejdůležitějších faktorů při rozhodování zákazníka o volbě produktu. Přestože v posledních letech došlo ke zvýšení orientace zákazníků na zlepšování poměru kvality a ceny a význam samotné ceny tak klesl, řadí se stále k podstatným aspektům konkurenční strategie každé společnosti, pro kterou má i existenční význam. Zároveň je cena jedinou položkou v marketingovém mixu, jež zastupuje výnosy dané společnosti. Všechny ostatní položky totiž představují spíše náklady společnosti (Karlíček, 2013, s. 171).

Srpková, Řehoř et al. (2010, s. 206) uvádí, že „...*cena představuje peněžní vyjádření hodnoty produktu*“, přičemž skutečná hodnota produktu se nemusí rovnat jeho ceně a může se lišit s ohledem na působení nabídky a poptávky. Toto doplňuje Jakubíková (2013, s. 270-271) která upozorňuje na odlišné vnímání ceny na straně prodávajících a odlišné vnímání na straně kupujících. Prodávající stanovují cenu s ohledem na plánované příjmy, určené k pokrytí nutných nákladů a tvorbě zisku společnosti, jež určují její další činnosti. Kupující naopak hodnotí uspokojení svých potřeb za cenu snížení své kupní síly. Ceny produktů tedy představují kompromis mezi tím, co je zákazník ochoten zaplatit a výrobce přijmout jako odměnu za daný výrobek. To pak vytváří rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou.

## Cenotvorba

Při stanovování ceny je vždy velmi důležité si nejprve definovat cíle cenové politiky, které by zároveň měly odrážet cíle společnosti, dále pak určit minimální cenu s ohledem na náklady pro výrobu daného produktu, stanovit i maximální cenu s ohledem na poptávku po daném produktu, udělat si analýzu konkurenčních cen a nakonec si zvolit metodu pro stanovení finální ceny. Mezi nejznámější cíle cenové politiky řadíme orientaci společnosti na přežití, kterou společnosti využívají nejčastěji v období přebytku zásob svých produktů či při změně preferencí zákazníků. Dalším cílem je orientace společnosti na maximalizaci zisku, kdy společnosti vychází z poptávky a ceny stanovují za účelem maximální míry výnosu. Posledním typem je orientace společnosti na získání co největšího tržního podílu. Společnosti v tomto případě stanovují ceny především na porovnání s cenami konkurence (Jakubíková, 2013, s. 277-278).

Při stanovování cen na základě nákladů, společnosti vychází z předpokladu, že společnost může dlouhodobě dosahovat zisku jen tehdy, pokud její výnosy pokrývají její celkové náklady. Tato hranice se označuje jako spodní hranice ceny, která se rovná průměrným jednotkovým nákladům produktu. Při této ceně však společnosti dosahují nulového zisku a nemohou tak zabezpečovat žádné rozvojové cíle. Tato hranice je tedy udržitelná pouze z krátkodobého hlediska a obvykle si jí mohou dovolit pouze ekonomicky silné společnosti. Naopak základním prvkem při stanovení ceny na základě poptávky tvoří hodnota produktu vnímaná zákazníkem. Pro možnost využití této metody je vhodné aplikovat důkladnější spotřebitelské průzkumy trhu, které zajistí přesný odhad preferencí zákazníků. K tomuto průzkumu lze využít metodu přímého cenového provnání, kdy si zákazníci sami stanovují přijatelnou cenu za daný výrobek. Dále je možné využít metodu přímého porovnání vnímaných hodnot za pomoci bodové metody, při které se výsledná cena stanoví proporciálně k počtu přidělených bodů. Poslední možností je metoda vážená, kdy respondenti hodnotí produkt na základě několika předem stanovených parametrů a výsledná cena se stejně jako u bodové metody stanoví proporcionálně k vyšší hodnoty vnímané zákazníky (Jakubíková, 2013, s. 277-278).

Cena stanovená na základě konkurenčních cen vychází z předpokladu, že při následování ceny konkurence se srovnatelnými výrobky, lze stanovit vlastní cenu lehce nad nebo pod jejich úroveň a dosáhnout tak požadovaného zisku. Stanovení ceny vyšší než je cena konkurenční se obvykle uplatňuje v případě, kdy se předpokládá, že konkurence se těmito vyššími cenám přizpůsobí či pokud má produkt unikátní vlastnosti ve srovnání s konkurencí. Stanovení ceny nižší ve srovnání s konkurencí je obvykle aplikováno v případě, kdy chce společnost získat větší podíl na trhu a odradit potenciální konkurenci nebo případně snížit zásoby za účelem zabezpečení likvidity společnosti. Zcela totožnou cenu jako má konkurence společnost zvolí v případě, kdy je trh relativně nasycen, tedy zde působí silná konkurence s homogeními výrobky a zároveň existuje dostatečně velké množství substitutů (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 206-211).

Hlavní nevýhodou této metody je, že společnosti nepřihlíží ke svým celkovým nákladům, což může vést k zápornému obratu společnosti. Jako výhodu lze naopak vnímat, že tyto ceny již částečně odrážejí pohled zákazníků. Ze společností se pak stávají konkurenceschopné subjekty a zákazníci se začínají rozhodovat i podle jiných faktorů, než jsou samotné ceny, které jsou pro konkurenční subjekty obdobné (Kotler, Keller, 2013, s. 427).

Karlíček a Armstrong (2013, s. 175) proto uvádí, že společnosti by neměly stanovovat ceny svých produktů pouze na základě svých marketingových strategií nebo pouze na základě ceny stanovené konkurencí. Měly by vzít v úvahu všechny tyto faktory a především pak vnímanou hodnotu produktu ze strany zákazníků. A podle Čichovského (2013, s. 179) se cena i hodnota vztahují i k samotnému prostředí, tedy se liší sociální od environmentálního nebo od životního či konkurenčního.

Faktory ovlivňující kupní rozhodování zákazníků je možné dělit i na individuální faktory, které se v průběhu času nemění a na situační faktory, které se mohou měnit v závislosti na okolních vlivech. Těmi jsou například časový tlak či dostupnost produktu. Na cenu poté zákazníci pohlíží ze dvou pohledů. Jedním z nich je souhrnné přesvědčení o atraktivitě a spravedlivosti ceny a druhým je, zda se vyplatí odložit nákup za účelem nalezení ještě nižší ceny (Hamilton, Chernev, 2013, s. 3).

#### **2.2.4 Distribuce produktu**

Podstatou distribuce produktu je jeho přesun na požadované místo, v požadovaném čase a s požadovanou kvalitou. Každá společnost tedy musí velmi pečlivě volit distribuční cestu a způsob jakým dostane produkt k zákazníkovi při zachování optimalizace zisku (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 2013 in Kotler, 1998, s. 468).

Při rozhodování o distribučních cestách se prodejce musí rozhodnout, zda využije přímý nebo nepřímý prodej, kolik článků distribuční cesty využije, a jaký počet a typ zprostředkovatelů. Jedním z typů jsou tzv. marketingové zprostředkovatele, kterými jsou obchodní zprostředkovatelé nebo jiné podpůrné organizace, jakými jsou reklamní agentury, banky či pojišťovny. Tito zprostředkovatelé pak pomocí zkušeností, specializace a rozsahu působnosti zvyšují úroveň a efektivnost samotného prodeje a zajišťují vyšší dostupnost produktů. Nejjednodušší způsob distribuce představuje přímý prodej, při kterém se k zákazníkovi dostává produkt přímo od výrobce. Obvykle se tento způsob distribuce používá u složitějších produktů vyrobených na zakazku nebo produktů, které se prodávají omezenému počtu odběratelů. Nejčastější podobou je prodej výrobků ve vlastních prostorách, pomocí prodejních automatů či elektronický a zásilkový prodej. Často mají společnosti však omezené možnosti k využití přímého prodeje a tak využívají prodej nepřímý. K tomuto typu prodeje se vždy využívají zprostředkovatelé či jiné mezičlánky. Tyto zprostředkovatele rozdělujeme zpravidla na dva typy, z nichž první je maloobchodní prodej a druhý je velkoobchodní prodej. Zatímco maloobchodní prodej představuje základní mezičlánek mezi výrobcem a spotřebitelem, jehož základní formy jsou standardní či specializované prodejny s prodlouženým provozem a obchodní domy a markety v podobě hypermarketů, supermarketů a minimarketů. Naopak velkoobchodní prodej představuje spíše víceúrovňové prodejní cesty, v rámci kterých získává produkty od výrobců za velkoobchodní ceny a následně je za maloobchodní ceny nakupuje síť maloobchodů. Tento model je reprezentován především brokery a agenty, prodejními pobočkami a velkoobchodními zprostředkovateli (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 213-217).

#### **Distribuční strategie**

Distribuční strategie obvykle udává počet zprostředkovatelů. Celkem jsou známy tři typy distribučních strategií. První z nich je tzv. intenzivní distribuce, jež spočívá v prodeji co největšího množství a v co nejširším regionu. Tato distribuce se využívá především pro spotřební zboží s nízkou cenou a vysokou konkurencí. Protikladem je tzv. výhradní distribuce, u které je počet zprostředkovatelů limitován a pokrytí trhu je velmi nízké. Zde se naopak jedná o dražší a luxusnější zboží, které má podporovat image a značku produktu. Posledním typem je tzv. selektivní distribuce, která představuje mezistupeň mezi intenzivní a výhradní distribucí. Obvykle se zde pracuje s větším množstvím prodejců, kteří jsou však selektováni podle kvality. Výhodou tohoto typu distribuce je přiměřené pokrytí trhu za nižší náklady. Z výše uvedeného vyplývá, že na volbu distribuce má vliv hned několik faktorů. Od charakteru daného produktu a způsobu jeho nákupu, až po charakter prostředí, konkurenci a finanční možnosti dané společnosti (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 217-218).

### 2.2.5 Propagace produktu

Propagace produktu představuje komplexní systém zahrnující různé komunikační metody a prostředky, jejichž prostřednictvím společnosti ovlivňují nákupní chování zákazníků a jejichž prostřednictvím naplňuje prodejní a komunikační cíle. Klíčovou oblast propagace zaujímá placená neosobní forma komunikace, tedy reklama. Prostředky k šíření reklamy jsou pak masmédiá, vnější reklama nebo letáky a reklamní nápisy. V současné době je trh však přesycen tímto nástrojem a tedy se dostává prostoru podpoře prodeje v podobě krátkodobých obchodních podnětů stimulujících k nákupu, či k udržení nebo zvýšení zájmu o daný produkt. Z tohoto vyplývá, že největšího efektu při využití tohoto prostředku lze dosáhnout ve fázi uvádění produktu na trh nebo ve fázi jeho útlumu. Nejjednodušší formou podpory prodeje je cenové zvýhodnění v podobě bonusů a slev (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 218-224).

Tato forma podpory prodeje představuje stěžejní nástroj tzv. kondiční politiky, jejímž obsahem jsou techniky slev i délka doby, po kterou jsou uplatňovány. Každý subjekt na trhu je poskytovanými slevami ovlivněn jiným způsobem. Pro prodejce představují slevy příležitost přilákat do prodejny více zákazníků a snížit své zásoby za účelem nahrazení novým zbožím. Zákazníci naopak vnímají snížení ceny jako možnost nakoupit produkty vyšších hodnot za nižší cenu, či jako úsporu na nákup jiného zboží (Jakubíková, 2013, s. 291).

Vedle této formy lze aplikovat kuponový prodej, ve kterém kupony opravňují zákazníky k nákupu daného výrobku se stanovenou cenou. Podporu prodeje mohou představovat i spotřebitelské odměny a věrnostní programy. Ty však zahrnují riziko zpochybnění image značky a tak snížení její hodnoty. Odlišnou formou podpory je osobní prodej, který lze využít prakticky pro každý výrobek a na každém trhu. Osobní prodej je vždy postaven na dialogu mezi prodávajícím a kupujícím, který lze uskutečnit formou obchodního setkání, poradenství při prodeji, neformálních setkání či výstav a veletrhů. Osobní prodej zároveň plní několik úkolů, od komunikačních až po logistické funkce a získávání informací o trhu. Důležitou částí v oblasti propagace produktu jsou vztahy s veřejností, též známé jako public relations. Tento vztah představuje nejen vztah k potenciálním a existujícím zákazníkům, ale ke všem tržním subjektům a zájmovým skupinám. V současné době je obecně vyžadována společenská odpovědnost, která představuje šetrný vztah k životnímu prostředí, podpora komunitního života, charita a podobné chování. Toto chování pak výrazně zlepšuje samotnou image společnosti a posiluje pozitivní vztah konečných spotřebitelů. Posledním nástrojem propagace produktu je přímý marketing, tedy oboustranný dialog mezi prodávajícím a kupujícím. Nástroji tohoto marketingu jsou především poštovní zásilky, email či telefon, které jsou rychlé, levné a snadné, a ve spojení s internetem představují budoucnost v komunikaci se zákazníky. Nevýhodou je však nedůvěra zákazníků, kterou komunikace přes tato média vzbuzuje. Z tohoto důvodu je vhodné nástroje komunikačního a marketingového mixu kombinovat, aby společnost dosáhla co největšího efektu a požadovaného cíle společnosti (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 218-224).

### 2.2.6 Marketing malého podniku

Hlavním rozdílem mezi marketingem velkých a menších podniků je obsah marketingu, který je ovlivněn vnitřními a vnějšími podmínkami. Malé společnosti mají zpravidla limitované finanční zdroje, menší množství produktů a působí na ohraničených trzích. Přesto lze najít v marketingu malých společností mnoho výhod ve srovnání s velkými společnostmi. Menší množství produktů totiž souvisí i s vyšší orientací na konkrétní zákaznický segment. Úspěch malé společnosti totiž spočívá v úzkém propojení se zákazníkem, naslouchání jeho potřebám a hledání tak řešení jeho problému. Nevýhody jsou pak spojeny především s limitovanými zdroji těchto podniků. Může se jednat o nedostatek finančních zdrojů, personálních zdrojů či nedostatek znalostí a zkušeností vlastníků a manažerů těchto společností. Pokud se menší

společnost rozhodne začlenit marketing do své struktury, měla by vždy určit odpovědného pracovníka za tuto oblast a určit marketingové aktivity, které je nutné uskutečnit za účelem dosažení stanovených cílů. Základem pro tuto činnost by měl být tedy marketingový plán. Hlavním cílem marketingového plánu je identifikovat silné a slabé stránky společnosti, ujasnit představy a krátkodobé i dlouhodobé cíle a může sloužit i jako podklad pro získání cizího kapitálu. Součástí každého plánu je pak správná volba marketingové strategie s ohledem na tržní segment (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 225-227).

## **2.3 Analýza vnějšího prostředí společnosti**

V této kapitole jsou popsány faktory, které na společnost působí z vnějšku, a které pro společnost mohou představovat hrozbu. Tyto faktory lze dále dělit na faktory, které společnosti mohou ovlivnit, tedy tzv. mikroprostředí a faktory, na které společnosti vliv nemají tedy tzv. makroprostředí.

Informačních zdrojů pro analýzu okolí existuje mnoho, ale z těch nejznámějších uvádějí Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 86-89) verbální informace z okolí, které je možné získat z masmédií, prostřednictvím zaměstnanců dané společnosti nebo lidmi z okolí podniku, které mohou představovat zákazníky, dodavatele, či například dealerskou síť. V souvislosti s tímto zdrojem je možné uplatnit i průmyslovou špionáž, proti které se však podniky již relativně úspěšně umí ubránit za pomoci ochrany obchodních tajemství a dat. Další zdroj může být v podobě veřejně dostupných informací, které lze získat z výzkumných zpráv, výročních zpráv, strategických studií, či publikací. Tento zdroj je samozřejmě možné využít jak v písemné tištěné podobě, tak v elektronické na internetu. Mnoho podniků za zdroje informací o vnějším prostředí své společnosti platí vysoké částky a nechávají si zpracovat odborné studie, průzkumy či prognózy, které odrážejí aktuální vývoj trhu, ekonomiky, poptávky a dalších faktorů. Tyto výstupy jim následně pomáhají při dalších strategických rozhodnutích. Poslední kategorií zdrojových informací tvoří speciální databázové systémy, ve kterých velké společnosti shromažďují strategické informace na základě vstupů od zákazníků, dodavatelů, konkurentů či z vnitřních jednotek podniku.

### **2.3.1 Analýza makrookolí**

Makrookolí společnosti si lze představit jako politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, který na společnost působí z vnějšku, a který společnost nemůže svým působením ovlivnit. Společnost však může na podněty z tohoto okolí reagovat a tím se připravit na určité alternativy řešení pro výsledný vliv (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16). Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 59) dodávají, že je v každém případě tyto podněty vždy uspořádat, ohodnotit a ocenit za účelem rozpoznání jejich síly a možností zvolení vhodné reakce na tyto podněty.

### **PEST analýza**

PEST analýza rozeznává 4 základní skupiny makrookolí, které mohou různou měrou ovlivňovat společnost. Vliv na společnost může mít pozitivní podobu, kdy poskytuje nové příležitosti společnosti, či negativní podobu, která naopak představuje nějakou hrozbu pro společnost. První skupinu tvoří faktory politické a legislativní, kam lze obecně zařadit například národní politickou situaci, či stabilitu zahraničních trhů. Z hlediska politického vlivu jsou společnosti nejvíce dotčeny stanovenou cenovou politikou, regulací exportu a importu, daňovými zákony nebo například ochranou životního prostředí, spotřebitelů a zaměstnanců. Všechna tato omezení představují zásadní vliv při rozhodování o fungování a budoucích krocích každé společnosti. Zvláště pak u podniků, které působí v zahraničí je zcela klíčové sledovat nejen domácí politickou situaci, ale i vývoj zahraničních trhů, na kterých působí (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16-17).



Druhou skupinu představují ekonomické faktory, které jsou dány stavem ekonomiky. Hlavními podněty působící na společnosti jsou zde míra růstu HDP a míra inflace, míra nezaměstnanosti, úroková míra či daňová politika. Ty pak mohou představovat pro společnost příležitosti růstu nebo naopak hrozbu úpadku. Tedy zatímco nízká úroková míra bude pro společnost představovat příležitost realizovat nové podnikatelské záměry, vysoká míra inflace bude naopak snižovat možnost ekonomického rozvoje a negativně ovlivňovat investiční činnost. Společnosti tak tyto faktory obvykle sledují prostřednictvím finančních analýz. Třetí skupinou jsou sociální a demografické faktory, které souvisí s životem obyvatelstva a jeho strukturou. Jsou tedy výsledkem působení kulturních, náboženských, demografických, ekonomických, etnických a vzdělávacích vlivů na život obyvatelstva. Jejich správná identifikace pak může vést k naplnění potřeb a tužeb zákazníků a získání tak konkurenční výhody nad ostatními společnostmi. Příkladem může být rozvoj oblasti zdraví a péči o seniory s ohledem na stárnutí obyvatelstva nebo způsob životního stylu, který je vyjadřován stylem oblékání, trávením volného času, ale i nastavení pracovního života. To vše vytváří příležitosti pro jednotlivé společnosti. Poslední skupinou jsou technologické faktory. Zvláště v této oblasti mají změny velký vliv na okolí, ve které společnost působí. Jejich analýza a odhad vývoje pak určuje konkurenční postavení (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17-19).

Hlavním cílem PEST analýzy je tedy odhadnout dopad předpokládaných změn na strategii společnosti, zjistit jaké budou základní impulzy těchto změn, a jaké jsou pravděpodobné budoucí vývojové trendy. Přesto zde však zůstává velká míra nejistoty, neboť se stále jedná pouze o odhady. S ohledem na stále se měnící prostředí je vhodné analýzy provádět průběžně a adaptovat se k měnícímu se okolí (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 19-20).

### **2.3.2 Analýza mikrookolí**

Na rozdíl od makrookolí, mikrookolí představuje faktory, které podnik také ovlivňují z vnějšku, ale v tomto případě na ně může podnik působit, a tedy je i ovlivňovat. Jedná se například o konkurenty, distributory, dodavatele, odběratele a další společnosti, které nabízejí podobné produkty i služby. Lze sem zařadit i ty společnosti, které mají zájem o vstup do totožného odvětví. Mezi nejpoužívanější nástroje sloužící k analýze mikrookolí se používá Porterův model pěti sil. Tento model reflektuje nejen přímou konkurenci, hrozbu vstupu dalších konkurentů či hrozby, které představují substity, ale i vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů (Karlíček et al., 2013, s. 37-48).

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 48-49) upřesňují, že při analýze sektoru zákazníků je třeba se zaměřit především na samotnou identifikaci kupujících a rozpoznání faktorů, které ovlivňují jejich kupní rozhodování. Dále je třeba stanovit demografické faktory, které ovlivňují složení zákazníků a v neposlední řadě geografické faktory ve vztahu k rozmístění trhů.

V případě nízkých konkurenčních sil lze tedy očekávat vysokou profitabilitu trhů, naopak v případě výrazné konkurence bude profitabilita nízká. Společnosti tak musí vyvíjet vyšší úsilí na získání zákazníka, což může mít vliv na jejich náklady. Při vysoké konkurenci dochází ke konkurenčním bojům v podobě snižování cen, nabízení nadstandardních služeb nebo výraznými investicemi do reklamních kampaní. Je však nutné, aby společnost znala své postavení na trhu a mohla tak předvídat, jakou reakci u konkurence způsobí. Příkladem výsledku konkurenčního boje totiž může být i cenová válka. Obecně zde záleží na počtu konkurentů na daném trhu a jejich vyrovnanosti, na vstupních bariérách do odvětví, na míře růstu daného odvětví a diferenciaci výrobků. Velikost vstupních bariér na trh souvisí i s hrozbou vstupu nových subjektů. Čím vyšší tyto bariéry jsou, tím nižší je pravděpodobnost vstupu konkurenčního subjektu. Proto každá společnost musí před vstupem pečlivě zvážit, zda jsou pro ní tyto bariéry překonatelné. Jako hlavní překážky jsou obvykle označovány kapitálová náročnost, přechodové náklady, nákladové znevýhodnění, úspory z rozsahu, diferenciací produktu, přístup k distribučním kanálům a vládní opatření. Vstup nových subjektů na trh

představuje zpravidla nižší ziskovost pro ostatní společnosti, snížení jejich tržního podílu a s ohledem na vyšší nabídku může posouvat i ceny výrobku či služby dolů (Karlíček et al., 2013, s. 37-48).

Toto doplňuje Porter (2016, s. 219-226), který strategickou konkurenci vnímá jako proces nalézání nových pozic. Ty mohou následně přivést na trh i nové zákazníky. Nalezení těchto strategických pozic je poměrně složité a vyžaduje vysokou míru porozumění daného trhu. Obvykle tyto pozice objeví nové společnosti, které mohou přicházet z jiných odvětví s odlišnými aktivitami, o které nový trh obohatí. Často se tyto strategické pozice objevují také v souvislosti s nějakou změnou na trhu. Může se jednat o nové potřeby s ohledem na vývoj nebo nové distribuční kanály, či se objeví nové skupiny zákazníků. V tomto pak nové subjekty na trhu dokáží obvykle reagovat lépe a flexibilněji, neboť nejsou zatížené dlouhou historií působnosti na tomto trhu a nemusí tak činit žádné kompromisy a implementovat složité změny. Zdroji pro strategickou pozici tak mohou být zdroje založené na rozmanitosti produktů a služeb, zdroje založené na potřebách zákazníků, či zdroje založené na dostupnosti týkající se umístění.

Další významnou konkurenční sílu představují substituty. Jedná se o výrobky či služby, které přináší zákazníkům stejný či podobný užitek. Z tohoto důvodu mají i velký vliv na tvorbu ceny, neboť pokud by jejich cena byla příliš vysoká, zákazník daný produkt lehce vymění za jiný substitut (Karlíček et al., 2013, s. 37-48). Dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 51-52) je výše konkurenční síly ovlivněna třemi faktory. Prvním z nich je relativní výše ceny substitutů, neboť produkty jsou při různých cenách snadno nahraditelné. Dalším faktorem je diferenciací produktů, která může být dána samotným produktem, službou nebo také distribuční sítí či značkou. Poslední a velmi podstatný faktor pak představují náklady na změnu.

Dalším faktorem Porterova modelu je vyjednávací síla dodavatelů. Dodavatelé představují hrozbu pro společnost pokud například začnou zvyšovat ceny, snižovat kvalitu či změni dodací lhůty. Toto hrozí zvláště na trzích, kde je málo společností poskytujících danou službu, produkt a kde dodavatelé tedy nečelí jiným substitutům. Právým opakem je poté faktor v podobě vyjednávací síly zákazníků. Ti představují hrozbu ve chvíli, kdy mohou cenu snižovat, žádat vyšší kvalitu, či zvýšení úrovně zákaznických služeb. Tato situace nastává nejčastěji na trzích, kde působí mnoho malých společností s nízkou vyjednávací silou, a mezi kterými si zákazníci budou snadno volit například ty nejlevnější (Karlíček et al., 2013, s. 48-53).

Při vytváření analýzy je třeba si dát pozor na běžné chyby, které výrazně zkreslují výstup a mohou být pro další rozhodování společnosti zavádějící. Nejběžnější chybou je definování odvětví příliš ze široka nebo naopak pracovat pouze s úzkou částí. Často bývá také analýza zpracována formou vytvoření seznamu faktorů namísto jejich definování na základě provedených analýz. Další běžnou chybou je zaměření se pouze na jednu konkurenční sílu a věnování jí větší pozornosti než ostatním. Tím pak dochází k nerovnováze v prováděné analýze. Analýzu nelze provádět na základě statických dat, ale je zapotřebí zohlednit tržní trendy. Poslední běžnou chybou je na základě výsledků analýzy prohlášení daného odvětví za atraktivní nebo neatraktivní, než je používat spíše ke strategickým rozhodnutím (Porter, 2008, 91-92).

## 2.4 SWOT analýza

SWOT analýza představuje nástroj pro analýzu klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení společnosti. V jejím rámci dochází k vyhodnocení silných a slabých stránek. Charakterizuje tedy vnitřní situaci podniku a porovnává ji s okolními vlivy, které představují příležitosti a hrozby. Na základě tohoto vyhodnocení lze následně formulovat strategii společnosti. I SWOT analýza má však svá úskalí, a to především ve snadné zaměnitelnosti příležitostí a hrozeb. Společnosti však tuto analýzu provádí především za účelem posilovat a rozvíjet své silné stránky a potlačovat slabiny. Analýza tedy nespočívá ve zpracování seznamu potenciálních hrozeb a příležitostí a pouhém výčtu silných a slabých

stránek, ale v precizně strukturované analýze poskytující relevantní a použitelné informace. Při zpracování se tedy nejprve postupuje od samotné identifikace hlavních změn v okolí, následně se na základě závěrů formulují silné a slabé stránky podniku, případně jejich specifické a ojedinělé stránky. Poslední krok spočívá ve vzájemném posouzení silných a slabých stránek spolu se změnami v okolí podniku. Výsledek je následně zpracován do formy diagramu, který umožňuje snadno definovat nejvhodnější strategii společnosti (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91- 94).

Prahalad a Hamel (2016, s. 264-267) hovoří o třech testech, které lze aplikovat za účelem identifikování klíčových schopností konkrétní společnosti. První klíčová schopnost spočívá v přístupu na velké množství trhů nebo do rozdílných odvětví. Druhou klíčovou schopností je míra příspěvků k prospěchu zákazníků z koncových výrobků. Poslední klíčovou schopností je poté složitost, sofistikovanost a komplexnost produktu či služby, která je pro konkurenci velmi těžko napodobitelná. Tyto klíčové schopnosti pak tvoří silné stránky společnosti, které ji odlišují od konkurence. Autoři zde poukazují na to, jak společnosti dávají přednost outsourcovaným službám a různým licencím před vlastní investicí do interních oblastí a zdokonalování svých klíčových schopností, které si nechávají zajišťovat externě. A přestože tyto cesty mohou představovat zkratku ke konkurenceschopným produktům díky uspořeným nákladům, zcela umenšují schopnost budování lidmi ztělesňujících dovedností, které představují podmínku k udržení vedoucí pozice na trhu.

## 2.5 Pojistný trh a legislativní rámec

Na pojistný trh lze pohlížet jako na systém ekonomických vztahů a institucí, které se věnují pojišťovací činnosti, a které zároveň investují volné peněžní prostředky, které jim z této činnosti přebývají. Stejně jako na jiných trzích se i na pojistném trhu střetává nabídka s poptávkou. Zatímco nabídku tvoří pojišťovny, které za úplatu poskytují pojistné krytí, poptávku pak tvoří spotřebitelé, kteří o toto pojistné krytí stojí. Pojistný trh je ovlivněn několika faktory v rámci dané ekonomiky, ale i světového trhu. Mezi hlavní faktory ovlivňující pojistný trh lze zařadit obecné ekonomické podmínky jako je vývoj HDP, vývoj nezaměstnanosti nebo míra inflace. Dále jej ovlivňují legislativní podmínky, které daný trh regulují, a v neposlední řadě existence jiných finančních nástrojů, které mohou představovat alternativní krytí rizik. V České republice lze za vytvoření pojistného trhu považovat období počátku devadesátých let. V rámci vývoje tohoto trhu docházelo především k zvyšování jeho významu v ekonomice, kdy například mezi lety 1993 - 2014 došlo k osmi násobnému znásobení předepsaného pojistného. Stejně tak se v průběhu let měnil poměr životního a neživotního pojištění na základě změny ceny jednotlivých produktů. Prodej pojistných produktů je v současné době realizován především prostřednictvím zprostředkovaného prodeje, tedy přes obchodní zástupce pojišťoven či nezávislé zprostředkovatele. V souvislosti s tímto trendem došlo i k výraznému nárůstu přímého prodeje prostřednictvím telemarketingu, internetu, telefonu nebo direct mailingu, který funguje 24 hodin 7 dní v týdnu. Nevýhodou těchto služeb je však určitá anonymita a pochyby ze strany spotřebitelů stran bezpečnosti dat (Ducháčková, 2015, s. 271-293).

### 2.5.1 Pojišťovnictví

Oblast pojišťovnictví patří stejně jako například oblast bankovníctví k pilířům finančních trhů, a tedy i tržní ekonomiky. Představuje nevýrobní odvětví, jež se zaměřuje na pojistnou ochranu a tvorbu, správu a užití pojistných rezerv. Princip pojišťovnictví je postaven na existenci rizik. To je definováno jako nejistota, kterou lze měřit počtem pravděpodobností, a tedy událost s odchýlných výsledkem od cíle (Černohorský, Teplý, 2011, s. 244-245).

Stěžejním úkolem samotného pojišťovnictví je zabezpečení finanční eliminace rizik, které ovlivňují činnost jednotlivých subjektů. Do oblasti pojišťovnictví lze zahrnout všechny

pojišťovací instituce, které mají oprávnění podnikat v pojištění, zajištění a zprostředkovatelskou činností v různých formách na daném trhu. V České republice se jedná specificky o komerční pojištění, jež kryje rizika odpovídajícím způsobem pojistné metodě tvorby a za použití pojistného fondu. Mezi subjekty působící v oblasti pojištění lze zařadit například pojišťovny a zajišťovny, asociace pojišťoven, pojišťovací zprostředkovatele nebo samostatné likvidátory pojistných událostí (Ducháčková, 2015, s. 225-226).

### **Pojišťovny**

Pojišťovny jsou právními subjekty s oprávněním vykonávat pojišťovací činnosti. Představují tedy finanční instituce, které poskytují pojistné produkty a přebírají rizika na základě sjednaných pojistných smluv. Jejich činnost lze rozdělit na obchodní, v rámci které prodávají pojistné produkty, sjednávají pojistné smlouvy, poskytují klientskou péči a uplatňují marketingovou činnost. Součástí jejich provozní činnosti je pak zpracování těchto pojistných smluv a jejich evidence, zpracování podkladů pro výplatu provizí, inkaso pojistného a zároveň zajišťují správu pojištění. V rámci té dochází ke změnám netechnického charakteru nebo technického charakteru, který má již vliv na výši pojistného. V neposlední řadě se pojišťovny věnují likvidační činnosti, při které dochází k vyřizování pojistných událostí a výplatě pojistného plnění, případně odhalování pojistných podvodů (Ducháčková, 2015, s. 232-235).

Pojišťovny lze dělit dle zaměření jejich činnosti na pojišťovny univerzální, které nabízejí produkty životního i neživotního pojištění. Vedle nich stojí subjekty, které mohou poskytovat pouze životní nebo pouze neživotní pojištění. Další skupinu představují pojišťovny specializované. Ty se specializují na pojištění pouze určitých rizik nebo určitého odvětví. Poslední skupinou jsou pojišťovny kaptivní, které jsou zakládány silnými podnikatelskými subjekty za účelem pojištění svých vlastních potřeb. Přestože na trzích působí mnoho institucí poskytujících danou službu, zhruba tři čtvrtiny evropského pojistného trhu ovládá deset největších pojišťoven. To se s ohledem na vstup České republiky do Evropské unie týká i tuzemského trhu, v rámci kterého platí volný pohyb produktů a služeb. Z tohoto důvodu lze na českém trhu pozorovat působení nejen tuzemských pojišťoven, ale také poboček pojišťoven z jiných zemí jednotného evropského trhu, a to na základě principu trvalého či dočasného poskytování služeb (Ducháčková, 2015, s. 226-232).

Pojišťovny lze však také dělit na státní, vzájemné a akciové. Prvním typem jsou státní pojišťovny zřízené státem, který je zároveň příjemcem jejich výsledků. Za výhodu státních pojišťoven lze považovat státní záruky za jejich závazky. Nevýhodou naopak představují vysoké náklady správního režie. Vzájemné pojišťovny vedle toho fungují na principu vzájemné pomoci při krytí rizika a pokud tedy nastane škoda jednomu členovi společnosti, nesou ji i ostatní členové, kteří současně představují i pojistníky. Ti zároveň poskytují finanční prostředky nutné k zajištění provozu dané pojišťovny. Posledním typem jsou akciové pojišťovny, ve kterých existuje určitý počet akcionářů, jejich vklady tvoří základní kapitál těchto pojišťoven. Akciové pojišťovny vždy stanovují pojistné tak, aby po uhrazení případného pojistného plnění zůstal pojišťovně zisk, který je následně dělen mezi akcionáře. Dle legislativy v České republice můžou mít pojišťovny právní formu akciové společnosti nebo družstva, popřípadě jejich evropských ekvivalentů (Rejnuš, 2014, s. 128-129).

### **Pojišťovací zprostředkovatelé**

Pojišťovací zprostředkovatelé představují prostředníky mezi pojišťovnami a pojistníky, tedy klienty. Jejich hlavním úkolem je usnadnit výběr pojistného produktu konečnému spotřebiteli, přizpůsobit jej dle jeho potřeb a vysvětlit mu jeho obsah, který může být v případě složitých produktů pro konečného spotřebitele nejasný. Pojišťovací zprostředkovatele lze dělit podle rozsahu jejich činnosti a zda spolupracují s jednou nebo více pojišťovnami. Lze je proto rozdělit na pojišťovací agenty a pojišťovací makléře. Pojišťovací agent jedná vždy jménem a

na účet jedné nebo více pojišťoven, tedy je vázán předpisy dané pojišťovny, kterou je i odměňován. Naopak pojišťovací makléř jedná jménem a ve prospěch klienta na základě udělené plné moci. Pojišťovací makléři obvykle spolupracují se všemi pojišťovami na trhu, aby mohli klientům zpracovat komplexní analýzu pojistných rizik a připravit jim návrhy pojistných programů. Poskytují tedy klientům konzultační a poradenskou činnost spolu se správou jejich pojistných smluv a následnou pomoc při likvidaci pojistných událostí (Ducháčková, 2015, s. 236-238).

Cummins, Doherty (2006, s. 351) potvrzují, že nálepky a dělení na pojišťovací agenty a makléře netkví pouze v označení typu zprostředkovatele, ale v hloubce a rozsahu poskytovaných služeb, kde ekonomická realita představuje mnohem složitější dělení. Zatímco pojišťovací agenti bývají zpravidla menší než makléři a poskytují služby spíše spotřebitelům a malým podnikům, makléři mají naopak tendenci obsluhovat stále více a více komplikované potřeby v oblasti pojištění podnikatelů. Ti největší makléři pak poskytují kromě základních služeb i širokou škálu sofistikovaných služeb, včetně správy kaptivních pojišťovacích společností, modelování rizik a řízení rizik a kontrolu ztrát. Pojišťovací agenti a makléři jsou tak považováni za tvůrce trhu, kteří naplňují konkrétní potřeby pojistníků za pomoci produktů poskytovaných pojišťovnami.

V podmínkách České republiky lze pojišťovací zprostředkovatele dělit na samostatné zprostředkovatele, vázané zástupce, doplňkové pojišťovací zprostředkovatele a pojišťovací zprostředkovatele s domovským státem jiným, než je Česká republika:

- a) Samostatný zprostředkovatel – na základě uděleného oprávnění od České národní banky může zprostředkovávat pojištění jako pojišťovací makléř nebo pojišťovací agent. Aby mohl tuto činnost vykonávat musí uzavřít pojištění profesní odpovědnosti s pojistnou částkou minimálně 1,85 mil. EUR ročně a limitem pro jednu pojistnou událost 1,25 mil. EUR, přičemž spoluúcast na tomto pojištění nesmí překročit jeden z limitů 5 000 Kč nebo 1 % z výše pojistného plnění. Udělené oprávnění je platné po dobu jednoho roku, přičemž registrační poplatek činí 10 000 Kč a obnovovací v dalších letech 2 500 Kč. Zároveň musí prokázat důvěryhodnost, odbornou způsobilost a případné úzké propojení s jinou osobou, jejíž podíl převyšuje 10 %.
- b) Vázaný zástupce – zprostředkovatel v této roli může uzavírat smlouvy pouze s jedním zastoupeným, kterým může být pojišťovna nebo samostatný zprostředkovatel. Pojištění přitom může představovat jejich hlavní činnost. Správní poplatek za registraci činí 2 000 Kč a každý rok je možné oprávnění prodloužit za poplatek ve výši 1 000 Kč. Odpovědnost za jednání vázaného zprostředkovatele nese vždy zastoupený.
- c) Doplňkový pojišťovací zprostředkovatel - může pojištění zprostředkovávat pouze formou doplňkové služby k prodávanému zboží nebo poskytované službě. Příkladem může být prodejce vozidel, který k prodaným vozidlům nabízí i pojištění. Přičemž toto pojištění musí být vázáno na prodaný předmět daným prodejcem. Nemůže tedy nabízet pojištění klientům, kteří si vozidla koupili jinde a nemůže jim nabízet ani jiné druhy pojištění. Narozdíl od vázaného zástupce, může mít doplňkový pojišťovací zprostředkovatel uzavřenou smlouvu s více zastoupenými. Doplňkového pojišťovacího zprostředkovatele registruje vždy zastoupený, přičemž registrační poplatek činí 2 000 Kč a obnovovací 1 000 Kč.
- d) Pojišťovací zprostředkovatel s domovským státem jiným než je Česká republika – může provozovat pojišťovací nebo zajišťovací činnost na základě svobody usazování nebo na základě svobody dočasně poskytovat služby. Česká národní banka v tomto případě potvrzuje přijetí záměru pojišťovacího zprostředkovatele jiného členského státu příslušnému orgánu daného státu do jednoho měsíce a současně stanovuje podmínky provozování jeho činnosti v České republice (zákon č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, 2018).

Odměnou pro pojišťovací zprostředkovatele je obvykle procento ze zaplaceného pojistného z každé sjednané smlouvy. Makléři mohou být odměňováni také přímo ze strany klienta. Poplatky za jejich služby jsou nejčastěji uplatňovány za služby, jako je modelování rizik, poradenství v oblasti řízení rizik, zmírňování ztrát, a řízení pohledávek, které se nehodí pro provizní typ kompenzace. V takových případech si zprostředkovatelé nárokují poplatek za poskytnuté služby. Pokud transakce obsahuje významnou složku pojištění, poplatky jsou někdy částečně kompenzovány formou provize. Provize mohou mít podobu ziskatelskou při uzavření nové smlouvy, a podobu následnou, tedy od druhého roku po dobu trvání pojištění. Provize ziskatelské a následné a další poplatky za poskytnuté služby tak představují zdroje výnosů pojišťovacích zprostředkovatelů (Cummins, Doherty, 2006, s. 375-379).

## 2.5.2 Legislativní rámec

Regulace pojistného trhu vychází z charakteru pojišťovací činnosti, při které dochází k časovému nesouladu mezi placením pojistného ze strany klientů a výplatou případného pojistného plnění ze strany pojišťoven při pojistných událostech. V rámci tohoto časového rozdílu se pak mohou objevit skutečnosti, které mohou mít negativní dopad na hrazení závazků ze strany pojišťovny. Kromě této ochranné funkce navíc pojišťovny realizují tvorbu rezerv, ze kterých se případné plnění hradí. Je proto důležité vést řádnou kontrolu nad nakládáním s těmito rezervami. S ohledem na obrovské množství nabízených produktů a pojistných krytí, ve kterých je pro zákazníky složité se orientovat, vznikla také potřeba na ochranu pojištěných ze strany státu v podobě státní regulace. Aby však danou regulací nedocházelo k přílišnému omezení a bylo umožněno uplatňování pojistných produktů odpovídajících potřebám a příslušné aktuální ekonomické situaci, je jedním z cílů regulace také zabezpečit stabilitu odvětví a důvěryhodnosti konkrétních pojišťovacích institucí (Ducháčková, 2015, s. 241-270).

Cummins, Doherty (2006, s. 351 in Conning & Company, 2005) uvádí, že velké množství pojišťovacích zprostředkovatelů může také svědčit o nízkých překážkách vstupu na tento trh. Nicméně, zde je vhodné upřesnit, že snadnost vstupu na trh nesouvisí pouze s velikostí překážek vyplývajících z regulace daného trhu. Vstup se nadále postupně zhoršuje s ohledem na existující konkurenci a například vstup do nejvyšší úrovně makléřů je velmi obtížný. Největší makléři mají obvykle mezinárodní působnost a poskytují tak propracované služby a v takovém rozsahu, že je velmi komplikované pokusit se je napodobit.

Zatímco regulace představuje pravidla pro chování ekonomických subjektů, dohled zajišťuje kontrolu jejich dodržování. Na pojistném trhu podléhají tomuto dohledu všechny subjekty podílející se na distribuci pojištění či zajištění (Vávrová, 2014, s. 23-26).

Mezi základní nástroje regulace lze zařadit vymezení povinných pojistných produktů a povinných rezerv, kontrola hospodaření pojišťoven a regulace vstupu na pojišťovací trh, včetně vymezení povolených právních forem a povinných požadavků na způsobilost. Základem regulace je tedy existence právních předpisů upravujících pojišťovací činnost a vymežujících pravidla chování pro jednotlivé subjekty. Vedle právních předpisů existují i soubory legislativních norem, které pokrývají především právní úpravu forem pojišťoven, typů pojištění, pojistných smluv a činnosti dohledu nebo například právní úpravu související se sledováním solventnosti pojišťoven ze strany státu (Ducháčková, 2015, s. 241-245).

Právní úprava pojistných smluv upravuje vztah mezi pojistníkem a pojistitelem a dalšími oprávněnými osobami. Je tedy nutné vymezit obsah pojistné smlouvy, určit podmínky pro uplatnění obnosového a škodového pojištění a určit lhůty související s realizací pojistného plnění. Zatímco škodové pojištění vyrovnává úbytek majetku vzniklý v důsledku pojistné události, obnosové pojištění představuje závazek pojišťovny poskytnout jednorázové či opakované pojistné plnění v ujednaném rozsahu v případě pojistné události. Dále je třeba vymezit právní zájem, neboť ten představuje základní předpoklad pro vznik komerčního pojištění. Právní úprava provozování pojišťovací činnosti stanovuje obligatorní právní formy

v odvětví pojišťovnictví a vymezuje pravomoci dohledu nad oblastí pojištění. Řídí se tedy zákonem o pojišťovnictví<sup>12</sup>, který upravuje provozování pojišťovací a zajišťovací činnosti na území České republiky, provozování pojišťovací a zajišťovací činnosti na území České republiky pojišťovnou nebo zajišťovnou se sídlem na území jiného členského státu Evropské unie a provozování pojišťovací a zajišťovací činnosti na území České republiky pojišťovnou se sídlem na území jiného státu než v Evropské unii. Zákon o pojišťovnictví zároveň pokrývá kontrolu hospodaření pojišťovny, a to v oblasti pravidel hospodaření s technickými rezervami, pravidel pro určení minimálního kapitálu a pravidla pro systém řízení rizik (Ducháčková, 2015, s. 246-258).

Právní úprava činnosti pojišťovacích zprostředkovatelů byla do roku 2018 obsažena v zákonu o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona<sup>13</sup>, který byl od 1. 12. 2018 nahrazen zákonem č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, který vymezuje zprostředkovatelskou činnost a její účastníky, včetně požadavků na odbornou způsobilost. Kromě toho je jeho součástí vyžadovaný obsah poskytnutých informací zákazníkovi a odměňovací systém při distribuci pojištění. Na Českou republiku, jakožto na členský stát Evropské unie, se též vztahují legislativní normy Evropské unie. Zde platí základní principy volného pohybu pojišťovacích a zprostředkovatelských služeb, volného pohybu kapitálu, princip jednotné licence a vzájemné uznání povolení vydaných pro možnost vykonávání pojišťovací činnosti (Ducháčková, 2015, s. 259-266).

Dohled v pojišťovnictví je vykonáván Českou národní bankou, která uděluje povolení k pojišťovací činnosti a provádí kontrolu činnosti subjektů působících na pojistném trhu. Mezi kontrolované činnosti patří například soulad provozovaných činností s uděleným povolením, kontrola hospodaření pojišťoven a způsob tvorby rezerv a přiměřenost metod a postupů. Mezi další instituce působící na pojistném trhu lze zařadit Českou asociaci pojišťoven, úřad finančního arbitra pro odvětví životního pojištění či samotný odbor ochrany spotřebitele v rámci České národní banky (ČNB, 2021).

### 2.5.3 Neživotní pojištění

Předmětem krytí neživotního pojištění mohou být rizika vyvolávající finanční ztráty, jako jsou úvěrová rizika, rizika finančních ztrát či odpovědnostní rizika. Dále sem patří rizika související s přímou věcnou škodou, tedy živelní rizika, odcizení, vandalství nebo například strojní rizika. A v neposlední řadě rizika ohrožující zdraví nebo život osob, kam lze zařadit úraz, nemoc či invaliditu (Ducháčková, 2015, s. 178).

Neživotní pojištění lze dělit také z právního hlediska na dobrovolné, které závisí pouze na vůli daného ekonomického subjektu, a na pojištění povinné, které představuje povinnost plynoucí ze zákona. Toto pojištění se dále dělí na smluvní povinné pojištění, při kterém si ekonomický subjekt sám vybírá pojišťovnu, se kterou uzavře pojistnou smlouvu. Zde může být příkladem pojištění odpovědnosti z provozu vozidla. Druhým typem je zákonné pojištění, při kterém se nesjednává pojistná smlouva, ale jsou stanoveny termíny úhrady pojistného a instituce pojištění (Černohorský, Teplý, 2011, s. 246-247).

Rejnuš (2014, s. 133) doplňuje, že společnou vlastností všech druhů neživotního pojištění je, že nárok na pojistné plnění vzniká pouze v případě vzniku pojistné události, kdy však není jisté, zda tato událost během trvání pojištění nastane a kolikrát se případně bude opakovat. Proto tento segment představuje pro pojišťovny rizikovější oblast ve srovnání s životním pojištěním.

<sup>12</sup> Zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, v platném znění.

<sup>13</sup> Zákon č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona, v platném znění.

Zároveň je velmi složité udržovat relevantní ocenění pojistných rizik při inflačním působení na ceny majetku a služeb.

### **Úrazové pojištění**

Úrazové pojištění bývá obvykle uváděno na prvním místě ve výčtu neživotních pojištění. Toto pojištění je specifické tím, že jej za určitých okolností lze považovat i za pojištění životní. Tomu je tak v případě, kdy je součástí jakéhokoli životního pojištění (Málek et al., 2010, s. 109).

Úrazové pojištění se uplatňuje v případě, kdy dojde k přechodnému nebo trvalému tělesnému poškození nebo smrti pojištěného. Úrazové pojištění však může být kryté speciálními druhy pojištění k tomu určenými, a to s ohledem na původ jeho vzniku. Například za pracovní úrazy je zodpovědný zaměstnavatel, úrazy vzniklé při dopravních nehodách se řeší z pojištění odpovědnosti z provozu vozidla. Úrazové pojištění tedy může být sjednáno samostatně nebo v rámci sdružených pojištění. Dle zákona<sup>14</sup> je úraz definován jako *„neočekávané a náhlé působení zevních sil nebo vlastní tělesné síly nezávisle na vůli pojištěného, ke kterému došlo během trvání soukromého pojištění, a kterým bylo pojištěnému způsobeno poškození zdraví nebo smrt“*. Pojistné plnění v případě úrazového pojištění může mít mnoho podob. Příkladem je denní odškodné za pracovní neschopnost nebo za pobyt v nemocnici, zotavovné, bolestné, pojištění výdajů spojených s úrazem nebo plnění za dobu nezbytného léčení. Ve všech těchto případech je stanovena pevná pojistná částka, do které bude pojišťovna plnit. V případě smrti pak pojišťovna odškodňuje obmyšlenou osobu jednorázovým plněním či formou důchodu. Zvláštním případem je také odškodnění trvalých následků úrazu, které se vypočítává nejen z pojistné částky, ale také procentuálně podle míry poškození zdraví dle pojistných tabulek pojišťoven. Úrazové pojištění má nejčastěji obnosovou formu, ale v případě sjednání pojištění na ušlý zisk v důsledku úrazu může mít i formu škodového pojištění (Ducháčková, 2015, s. 178-181).

### **Komerční pojištění**

Komerční pojištění představuje velmi specifickou oblast, která se vyznačuje například tím, že toto pojištění nebývá zdrojem finanční nestability, ale naopak stabilizuje ekonomickou úroveň podnikatelských subjektů a životní úroveň jednotlivců pokud nastanou negativní nahodilé události. Ve srovnání například s bankovním sektorem zde není výrazná potřeba konsolidovaného dohledu, ale spíše se klade důraz na stanovení dostatečných technických rezerv komerčních pojišťoven, přičemž zásadní význam zde má jejich zajištění (Vávrová, 2014, s. 17).

Komerční pojištění může mít podobu nemocenského pojištění nebo zdravotního pojištění. Nemocenské pojištění představuje doplněk povinného sociálního pojištění jako forma rozšíření krytí pro osoby, na než se povinné pojištění vztahuje a nebo jako pojištění pro osoby, které nejsou v povinném pojištění zahrnuty. Nejčastěji se toto pojištění uplatňuje na denní dávky při pracovní neschopnosti, přičemž částka se odvozuje od výše placeného pojistného. Zdravotní komerční pojištění se oproti tomu využívá na krytí rizik, která nejsou součástí povinného zdravotního pojištění a uplatňují jej osoby, které nejsou zahrnuty do povinného zdravotního pojištění. Typickými příklady jsou produkty na zdravotní pojištění cizinců, pojištění vážných onemocnění, pojištění nadstandardního vybavení při pobytu v nemocnici nebo pojištění léčebných výloh kryjících náklady na léčení při cestách do zahraničí. Tento produkt, který je součástí cestovního pojištění, představuje nejvýznamnější produkt z pohledu uplatnění na trhu (Ducháčková, 2015, s. 181-184).

---

<sup>14</sup> Zákon č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě, v platném znění.



## Pojištění schopnosti splácet

Pojištění schopnosti splácet je nejčastěji využíváno osobami, které čerpají úvěr a potřebují pokrýt rizika spojená se schopností splácet daný úvěr. Pokud nastane pojistná událost, pojišťovna uhradí splátky úvěru za pojištěného, a to do výše sjednaného limitu. Nejčastější doba se pohybuje v rozmezí 4-18 splátek. V produktu pojištění schopnosti splácet se také uplatňuje časová franšíza, která představuje dobu, při níže pojišťovna nezačne plnit, přestože již došlo k pojistné události. Velmi často dochází ke sjednání tohoto produktu v rámci bankopojištění v souvislosti s poskytnutými úvěry. Nároky na plnění z tohoto produktu vznikají v případě smrti, trvalých následků, ztráty zaměstnání či dlouhodobé pracovní neschopnosti (Ducháčková, 2015, s. 184-185).

## Pojištění majetku

Majetkové pojištění je určené ke krytí všech rizik, ke kterým dochází v souvislosti s poškozením, zničením či ztrátou věcných hodnot. Dle oblasti zaměření se majetkové pojištění dělí do tří skupin, a to pojištění majetku obyvatelstva, kam patří například pojištění budov a domácností, v souvislosti s dopravou motorových vozidel havarijní pojištění či pojištění GAP<sup>15</sup> a dále pak pojištění majetku obyvatelstva. Dále na pojištění průmyslových a podnikatelských rizik, z nichž nejvýznamější skupinu tvoří živelní a technická pojištění, pojištění přerušení provozu, pojištění úvěrové či pojištění specializovaných činností. Poslední skupinu v rámci majetkového pojištění představuje pojištění zemědělských rizik, jehož předmětem je pojištění plodin a hospodářských zvířat. Stručná charakteristika majetkového pojištění obyvatelstva:

- a) Pojištění domácnosti – přestože ne každý je vlastníkem nějaké nemovitosti, lze říci, že každý je spojen s nějakou domácností. Z tohoto důvodu představuje tento druh pojištění jeden ze základních druhů majetkového pojištění. Toto pojištění se vztahuje výhradně na movité věci každé domácnosti a kryje rizika s nimi související. Může se tedy jednat například o škody způsobené požárem, vodou z vodovodního potrubí, povodní nebo záplavou či odcizením. Horní limit pojistného plnění v případě pojištění domácnosti představuje pojistná částka sjednaná ve smlouvě. Ta může být stanovena pouhým odhadem pojištěného, na základě plochy bytu, jež se násobí koeficientem pro úroveň vybavení nebo na základě podrobného dotazníku na zařízení a vybavení (Ducháčková, 2015, s. 185-189). Málek (2010, s. 110) uvádí, že kromě standardně obývané domácnosti je možné pojistit i takzvanou rekreační domácnost, která je obývána spíše sporadicky. V tomto případě se tak mohou lišit podmínky rozsahu pojištění i ceny za toto pojištění.
- b) Pojištění budov – oproti pojištění domácností kryje věci nemovité, tedy samotné budovy. Ty mohou být v podobě bytu a bytových domů, rodinných domů, rekreačních objektů nebo objektů ve výstavbě. Přestože se nabízené rozsahy rizik jednotlivých pojistitelů mohou lišit, lze je rozdělit do tří kategorií na základní variantu, která kryje požár, blesk, výbuch, vichřice, odcizení a vandalismus. Rozšířená varianta pak zahrnuje navíc krytí rizik jako jsou vodovodní rizika, pády předmětů, či zřícení skal. Nejširší varianta známá pod názvem all risk kryje veškerá rizika, vyjma válečných a politických, které jsou zaneseny ve výlukách pojišťoven. Stejně jako u pojištění domácností je horní hranicí pojistného plnění stanovena pojistná částka, která může být stanovena pojistníkem, pojišťovnou na základě výpočtu zohledňujícího několik faktorů nebo může být stanovena na základě posudku znalce.
- c) Havarijní pojištění – spadá pod rizika krytí škod na motorových vozidlech a to bez ohledu na zavinění pojištěného. V případě krytí all risk zahrnuje havarijní pojištění krytí havárie, odcizení, živelní a vandalismus. Součástí tohoto krytí mohou být i další doplňková pojištění jako je střet se zvířeti, či asistenční služby. Maximální výše pojistného plnění v případě havarijního pojištění představuje vyšší časové ceny vozidla, z níž může být odečtena ještě

---

<sup>15</sup> GAP – Guaranteed Asset Protection.

sjednaná spoluúčast. Pokud by tedy bylo toto krytí pro pojistníka nedostatečné, lze připojistit tzv. GAP pojištění, které představuje rozdíl mezi pořizovací cenou a časovou cenou vozidla a kryje tak případnou ztrátou pojištěného (Ducháčková, 2015, s. 189-192).

Další kategorií v majetkovém pojištění představuje pojištění podnikatelských a průmyslových rizik. Součástí tohoto pojištění je živelní pojištění, jež je často sjednáváno v rozsahu FLEXA a zahrnuje tak krytí rizika spojených s požárem, výbuchem, bleskem a pádem letadla. Pojistné plnění v tomto případě dosahuje výše potřebné k uvedení majetku do původního stavu. Často je tedy horní hranicí pojistného plnění nová cena, ale pouze u předmětů jejichž amortizace nepřesáhla 40 %. Vedle živelního pojištění zahrnuje pojištění podnikatelských rizik pojištění technická, pod která spadají pojištění strojní, montážní a stavební. Strojní pojištění v tomto případě může rozšiřovat živelní pojištění pouze o pojistné nebezpečí havárie strojů nebo může představovat samostatný produkt kryjící škody na mobilních strojích a elektronických zařízeních. Montážní pojištění se obvykle sjednává v rozsahu EAR<sup>16</sup> a je spojeno s montáží či instalací nějakého zařízení. Často je též sjednáváno se stavebním pojištěním v rozsahu CAR<sup>17</sup>, které kryje všechna rizika způsobující škody na stavebním materiálu po dobu výstavby (Ducháčková, 2015, s. 192-194).

Dalším druhem pojištění spadajícím pod pojištění podnikatelských rizik je pojištění odcizení, jež se vztahuje na majetek podnikatelského subjektu a pojištění dopravní, které zahrnuje rizika poškození, zničení či ztráty věci při dopravě. Nejedná se tedy o samotné havarijní pojištění, ale navíc zahrnuje i krytí škod na přepravovaném nákladu. Podniky zde často využívají tzv. flotilové pojištění, ve kterém je v jedné smlouvě pokryto riziko na všechna vozidla na základě individuálních podmínek. Existují tři druhy tohoto dopravního pojištění, přičemž první se nazývá AAR<sup>18</sup> a představuje pojištění s vyloučením tzv. zvláštní havárie, tedy částečné poškození. To je hrazeno pouze v případě, že bylo způsobeno při mimořádné události, jako je například ztroskotání. Dalším typem je pojištění WPA<sup>19</sup>, tedy pojištění včetně zvláštní havárie, které zahrnuje krytí i částečných škod při normální dopravě. Posledním typem je pojištění FPA<sup>20</sup>, které zahrnuje krytí všech rizik vyjma politických a válečných, které jsou zaneseny do výluk. V souvislosti s dopravním pojištěním lze sjednat i samostatné pojištění přepravy zásilek, které pokrývá nejen rizika při nakládce, přepravě a vykládce zboží, ale i po dobu jeho skladování a lze uplatnit i na škody přirozené povahy, jako je například hniloba, plíseň či rez (Ducháčková, 2015, s. 194-196).

Poslední kategorií pojištění majetku je pojištění zemědělských rizik. Toto pojištění má velice specifický charakter a jeho krytí zahrnuje oblast rostlinné i živočišné produkce. Rostlinnou produkci v tomto případě pokrývá především pojištění plodin. To se nejčastěji sjednává například v podobě pojištění krupobití, které ohrožuje celkovou rostlinnou produkci ze zhruba 10 %. Toto riziko je z pohledu pojišťoven velmi snadno likvidovatelné, neboť lze jednoduše prokázat dopad tohoto rizika na produkci a vyčíslit jeho rozsah. Toto pojištění lze rozšířit o tzv. pojištění proti vybraným rizikům, které navíc zahrnuje povodeň, vichřici nebo například jarní mráz. Tato rizika dopadají na celkové objemy rostlinné produkce zhruba z 25 %. Nejvyšší krytí lze však sjednat za pomoci pojištění úrody plodin, které pokrývá finanční ztráty na produkci způsobené celou škálou rizik. Na vyrovnání škod v oblasti rostlinné produkce přispívá i stát, a to v podobě zřízeného fondu nepojistitelných rizik, státního pojištění úrody, povinného pojištění plodin a dotačními programy na podporu pojištění plodin. Vedle rostlinné produkce zahrnuje pojištění zemědělských rizik i živočišnou produkci, jež kryje soubory hospodářských zvířat. Krytá rizika jsou v tomto případě spojená s uhynutím, utracením

---

<sup>16</sup> EAR – Erection All Risk.

<sup>17</sup> CAR – Construction All Risk.

<sup>18</sup> AAR - Against All Risks.

<sup>19</sup> WPA - With Particular Average.

<sup>20</sup> FPA - Free Particular Average.

nebo nucenou porážkou z důvodu nákazy, rizika živelní a rizika úrazu. V souvislosti s rozsáhlými škodami v této oblasti i zde státy přispívají na pokrytí případných škod a to v podobě podpory komerčního pojištění formou dotace na pojistné nebo participují na krytí nákazových škod (Ducháčková, 2015, s. 196-198).

Samotné majetkové pojištění může být sjednáno na krytí konkrétního rizika, na krytí několika vyjmenovaných rizik, tedy tzv. sdružené pojištění nebo může zahrnovat krytí všech rizik, jež je známé pod názvem all risk. Majetkové pojištění lze sjednat na časovou cenu, kdy je v případě nastalé škody pojištěnému vyplacena obvyklá tržní cena, jež zohledňuje opotřebení dané věci, tedy cena těsně před pojistnou událostí. Dále lze sjednat na cenu novou, kdy výše pojistného plnění odpovídá nové hodnotě věci a umožňuje tak pojištěnému danou věc navrátit do původního stavu. Tyto formy je možné i kombinovat a následně rozlišovat dle rozsahu škody, zda se jedná o částečnou škodu nebo škodu totální. Pojistné plnění ze strany pojišťoven je tedy obvykle limitováno pojistnou částkou, pojistnou hodnotou nebo limitem pojistného plnění (Ducháčková, 2015, s. 185-192).

Toto doplňuje Řezáč (2011, s. 83-84), který kromě výše uvedeného uvádí, že na výši pojistného plnění má vliv druh a rozsah pojištění včetně výluk, spoluúčast, důvody pro snížení či zamítnutí ze strany pojistitele, běh času a jiné skutečnosti. Jedná se tedy o komplexní souhrn pracovních postupů, za pomoci kterých má být určena výše škody a přiměřená peněžní náhrada, jež se nazývá pojistným plněním. Předpoklady pro jeho poskytnutí jsou upraveny právními nároky, ve kterých se odráží zákony, vyhlášky a individuální smlouvy.

Němeček a Janata (2010, s. 60-67) uvádí ještě pojem reprodukční cena, která se využívá především u nemovitostí, a která představuje cenu, za kterou by bylo možné vystavět srovnatelnou nemovitost ve chvíli, kdy dochází k ocenění majetku. Reprodukční cenu tak obvykle stanovují odhadci například přímo z banky za účelem poskytnutí hypotečních úvěrů. Autoři zároveň upřesňují, že pro pojištění velkých objektů a flotil se v majetkovém pojištění využívá výběrové řízení, které může být postaveno například na vícekritériálním hodnocení. To zahrnuje hodnocení dle výše pojistného, dle ratingu daného pojistitele, a tedy jeho spolehlivosti a dle rozsahu pojistného krytí, tedy výše limitů.

### **Pojištění finančních ztrát**

Pojištění finančních ztrát se sjednává za účelem pokrytí rizik s přerušením provozu podnikání, s úvěrovými riziky a nechopností jejich splácení, tedy nemožností splnění finančního závazku vůči jiným osobám a s riziky, které jsou spojené s nutností hradit náklady na právní ochranu. Mezi nejvýznamnější pojistné produkty v této oblasti lze tedy zařadit následující:

- a) Šomázní pojištění – pojištění přerušení provozu navazuje na majetkové pojištění a proto pojišťovny často podmiňují možnost sjednání tohoto krytí pouze za předpokladu sjednaného majetkového pojištění, které pokrývá věcné škody. Pojištění přerušení provozu poté kryje tzv. škody následné. Pojistné plnění tedy pokrývá ušlý zisk a fixní náklady, případně může pokrývat i dodatečné náklady spojené s náhradním řešením. Výše pojistné částky se odvozuje od aktuální pojistné hodnoty pojištěného příjmu v pojistném období. Pro šomázní pojištění je typické uplatnění časové franšizy, která stanovuje dobu, po kterou pojišťovna pojistné plnění neposkytuje. Pokud by tedy například přerušení provozu bylo kratší než jeden měsíc, pojišťovna by pojistné plnění neposkytla. Délka výplaty pojistného plnění se odvíjí od trvání přerušení provozu nebo od doby maximálního ručení. V rámci šomázního pojištění lze uvažovat dva druhy pojistných produktů. Prvním z nich je pojištění ALoP<sup>21</sup>, které se uplatňuje v případě, kdy pojištěný není schopen dodržet termín výstavby nebo montáže. Druhým typem je kontingentní šomázní pojištění, které pokrývá nepřímé

---

<sup>21</sup> ALoP – Advance Loss of Profits.

škody způsobené zničením či poškozením majetku jiné osoby, než je pojištěný. Je tedy často využíváno například v případě, kdy je podnik podstatně závislý na konkrétním dodavateli nebo odběrateli a ten v důsledku škody již nemůže odebrat dohodnuté dodávky zboží (Ducháčková, 2015, s. 199-207).

- b) Pojištění úvěru – kryje finanční ztráty v případě nesplacení úvěru. Úvěrové rizika lze rozdělit na komerční, do kterých řadíme platební neschopnost, platební nevůli nebo pojištění vývozních úvěrů a politická rizika, kam patří platební potíže vyvolané politickou událostí, administrativní rozhodnutí orgánů státu dlužníka nebo například politická opatření ve třetích zemích. Zvláštní význam má právě pojištění vývozních úvěrů, které kryje případnou platební neschopnost zahraničního dovozce českého zboží. Pojištění zaměřené na úvěrová rizika s krytím politických rizik je v České republice provozováno za pomoci státní podpory Exportní a garanční pojišťovací společnosti. Ta řeší i případná úvěrová rizika zemí, do nichž je zboží exportováno. Pojištění úvěru zahrnuje i pojištění pohledávek v případě, kdy například pojištěný dodavatel neobdrží úhradu za produkt či službu od svého odběratele. V tomto případě pak přebírá závazek úhrady přímo pojišťovna (Ducháčková, 2015, s. 199-207).
- c) Pojištění záruk - toto pojištění představuje závazek pojišťovny vyplatit pojistné plnění v případě nastalé pojistné události věřiteli, vůči kterému pojištěný nesplnil smluvní závazky. Pojištění záruk zahrnuje produkty pojištění smluvních záruk, pojištění cestovních kanceláří proti úpadku či pojištění záruk pro případ úpadku pracovní agentury. Pojištění smluvních záruk představuje výhodné řešení jak pro dodavatele, kteří nemusí mít výrazné vázané finanční prostředky a mohou s nimi disponovat při své činnosti, tak pro odběratele, neboť je zde právně jistý přístup k finančním prostředkům. Toto pojištění se obvykle uplatňuje spolu s bankovními zárukami. Nejčastěji využívané produkty zde představují bid bond, tedy záruka za předloženou nabídku kryjící závazek uzavřít smlouvu v případě úspěchu ve výběrovém řízení. Dalším typem je advance payment bond, tedy záruka za vrácení akontace. Posledním typem je maintenance bond, která se využívá pro opravu produktu v záruční době. Pojištění cestovních kanceláří pro případ úpadku se využívá za účelem zabránění negativního dopadu na klienty při finančních problémech souvisejících s hospodařením cestovních kanceláří. Kryje tedy případné nevyplacení zaplacené zálohy při zrušení zájezdu nebo vrácení rozdílu při částečně uskutečněném zájezdu a neposkytnutí dopravy ze zahraničí zpět do České republiky. Pojistná částka vždy vychází z plánovaných tržeb dané cestovní kanceláře a je zde spoluúčast na krytí škod ze strany cestovní kanceláře ve výši minimálně dvou ročních plánovaných tržeb. Toto pojištění představuje podmínku pro fungování cestovních kanceláří. Stejnou podmínku představuje i pojištění záruky pro případ úpadku pracovní agentury sjednávané za účelem ochrany zaměstnanců pracovních agentur v případě insolvence pracovní agentury. Pojistná částka se sjednává minimálně ve výši trojnásobku výše mezd všech zaměstnanců (Ducháčková, 2015, s. 199-207).
- d) Pojištění právní ochrany – kryje možné dodatečné náklady pojištěného a jeho rodiny, spojené s právními náklady na prosazení nároku na náhradu škody pojištěného. Pojistnou událost tedy v tomto pojištění představuje spor. Toto pojištění zahrnuje právní poradenství a asistenci v oblasti právní ochrany vozidel, rodiny, nemovitosti, pracovních vztahů nebo podnikatelů. Pojištění se obvykle vztahuje i na ostatní členy rodiny. Zde je však důležité zmínit, že neřeší spory z oblasti rodinného práva. Pojištění právní ochrany je obvykle nabízeno specializovanou pojišťovnou, neboť zde existuje požadavek na nabízení tohoto produktu odděleně od ostatních produktů s ohledem na možný střet zájmu (Bohanesová, 2018, s. 101-102).

## Pojištění odpovědnosti za škodu

Pojištění odpovědnosti za škodu lze rozdělit dle pojistných nebezpečí. Může se jednat o škody způsobené druhé osobě v běžném občanském životě, škody způsobené zaměstnancem zaměstnavateli, škody způsobené při výkonu vybraných povolání, jako jsou například lékaři, právníci či účetní, a nebo naopak škody způsobené druhé osobě podnikatelem. Poslední kategorií jsou škody způsobené druhé osobě provozem motorového vozidla. Tyto škody představují škody na zdraví či majetku svou činností a nutností poskytnout náhradu této škody. Pojišťovny tedy obvykle vyplácí tuto náhradu subjektům, které byly poškozeny, nikoli přímo pojištěnému. Pojištěným je osoba uvedená v pojistné smlouvě a zároveň jí osoby blízké, tedy rodinní příslušníci (Bohanesová, 2018, s. 98-100).

Odpovědnost lze v tomto případě pojmově subjektivně, tedy jako odpovědnost za zavinění nebo odpovědnost objektivní, která představuje odpovědnost za výsledek. V pojištění odpovědnosti platí uplatnění dvou základních principů. Princip Loss Occurance, při kterém dochází k výplatě pojistného plnění za škody vzniklé v době platnosti smlouvy a princip Claims Made, který pokrývá i škody, které vznikly v minulosti, ale uplatnění nároku nastane až v průběhu pojistného období (Ducháčková, 2015, s. 210-211).

Mezi nejčastěji využívané pojištění odpovědnosti patří pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla. Zákonná povinnost uzavření tohoto pojištění se vztahuje na všechny vlastníky vozidel<sup>22</sup>. Minimální pojistný limit je zde 35 mil. Kč za škodu způsobenou na zdraví nebo usmrcením a 35 mil. Kč za škodu na majetku. Dokladem o sjednání platného pojištění je zelená karta, kterou vlastníci disponují. Pokud se v provozu nachází vozidlo, na které toto pojištění nebylo sjednáno, je jeho vlastník sankcionován Českou kanceláří pojistitelů, která vede evidenci odpovědnostního pojištění (Ducháčková, 2015, s. 212-214).

Dalším typem odpovědnostního pojištění je profesní pojištění, které může být dobrovolné, ale i povinné s ohledem na charakter povolání a možný dopad profesního selhání. Mezi povinná pojištění řadíme například pojištění advokátů, notářů, daňových poradců či pojišťovacích zprostředkovatelů. U těchto profesí je sjednání pojištění podmínkou pro možnost vykonávání činnosti. Další povinné pojištění vedle profesní odpovědnosti představuje pojištění odpovědnosti za škody při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání. Povinnost hradit toto pojištění platí pro zaměstnavatele, kteří zaměstnávají alespoň jednoho zaměstnance. V případě pojistné události vzniká zaměstnavateli právo, aby za něj pojišťovna nahradila škodu zaměstnanci v rozsahu, v jakém za něj odpovídá sám zaměstnavatel dle zákoníku práce<sup>23</sup>. Posledním typem odpovědnostního pojištění v souvislosti s výkonem povolání a podnikatelskou činností je pojištění obecné odpovědnosti za škodu podnikatelských subjektů. Toto pojištění zahrnuje například pojištění D&O<sup>24</sup>, tedy odpovědnosti za škodu manažerů, ředitelů či členů představenstva v souvislosti s jejich jednáním (Ducháčková, 2015, s. 214-219).

## 2.6 Finanční řízení

Finanční řízení představuje rozhodující nástroj pro řízení podnikových financí, který slouží k získávání peněz a kapitálu z různých zdrojů, tedy financování. Dále k alokaci peněz a kapitálu, tedy k investování a v neposlední řadě k rozdělování zisku a následné zpracování dosažených výsledků. Finanční řízení tedy napomáhá k plnění strategických finančních cílů podniku, mezi které lze zařadit maximalizace zisku a výnosu na úrovni cash flow, maximalizace tržní hodnoty společnosti, zajištění likvidity společnosti a její přežití, tedy zajištění finančního zdraví společnosti. Finanční zdraví lze označit jako průnik společností dosažené rentability a

---

<sup>22</sup> Zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů.

<sup>23</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.

<sup>24</sup> D&O – Directors and Officers.

likvidity. Cíle se pak mohou dále lišit podle zájmových skupin ve vztahu ke společnosti. Jiné cíle tedy budou mít akcionáři, jiné cíle budou mít zákazníci a spotřebitelé nebo třeba dodavatelé a odběratelé. Při velkém množství cílů však může nastat i nesoulad. Z tohoto důvodu by měla zůstat hlavním cílem hodnota společnosti a její růst. Zbylé cíle již mohou být tomu cíli podřízené (Kalouda, 2016, s. 16-21).

Každá společnost by tedy bez ohledu na profil, velikost či místo působení měla kontinuálně hodnotit svou životaschopnost, schopnost konkurovat a schopnost přizpůsobit se. Implementace systému finančního řízení zajistí každé společnosti kontrolu nad efektivním získáváním a využíváním zdrojů a dosahováním stanovených cílů, přičemž společnost dává kompletní obraz o ekonomické realitě, včetně informací, na základě kterých je možné i předcházet případným nedostatkům a anomáliím. Finanční řízení lze také popsat jako informační systém, který shromažďuje a zpracovává minulé i současné informace za účelem měření výkonnosti společnosti (Vasile, Croitoru, 2019, s. 108-117).

### **2.6.1 Zdroje financování podniku**

Jako základní zdroj podnikatelských aktivit se označuje kapitál, jež lze rozdělit na vlastní a cizí. Vlastní kapitál kromě jiného obsahuje i základní kapitál, který představuje souhrn peněžních a nepeněžních vkladů společníků do dané společnosti. Dále se do vlastního kapitálu řadí kapitálové fondy, které vyjadřují rozdíl mezi tržní a nominální hodnotou akcií a mohou sem patřit i různé dary, dotace a fondy ze zisku, včetně rezervního fondu. Cizí kapitál naproti tomu zastupuje dluh společnosti a s ním spojené úroky za jeho vypůjčení. Může se tedy jednat o investiční či obchodní úvěry, prodej obligací či jiná stálá pasiva jako jsou odložené platby v podobě daní a podobně. Cizí kapitál může obsahovat i rezervy (Růčková, 2015, s. 22-27).

Vochozka, Mulač et al. (2012, s. 93-95) hovoří o strategickém financování podniku a taktickém financování podniku. Zatímco cílem strategického financování je optimalizace majetkové a kapitálové struktury z dlouhodobého hlediska. Taktické financování uvažuje spíše střednědobý časový horizont. Nástroje pro optimalizaci kapitálové struktury mohou představovat bilanční pravidla, která se zabývají relacemi majetku a zdrojů, kterými je krytý. Například zlaté pravidlo spočívá v doporučení krýt dlouhodobý majetek vlastním kapitálem nebo vlastním kapitálem a dlouhodobým cizím kapitálem, a to za předpokladu časového souladu mezi použitím majetku a jeho krytí. Často kladenou otázkou je, zda je tedy vhodné použít pouze vlastní kapitál nebo jeho kombinaci s dlouhodobým cizím kapitálem. V případě hodnocení z hlediska ceny by byla vhodnější varianta kombinace, protože cizí kapitál bývá levnější. Na druhou stranu použití cizího kapitálu může být časově omezené. Z tohoto důvodu se bilanční pravidlo uplatňuje pouze u dlouhodobého majetku a celkových dlouhodobých zdrojů.

Vedle zlatého pravidla patří mezi bilanční pravidla zlaté pravidlo vyrovnání rizika. To uvádí, že cizí zdroje by neměly být ve vyšší míře než zdroje vlastní, kdy by nastala neschopnost podniku hradit své závazky. Z tohoto důvodu se doporučuje udržovat minimální úroveň vlastního kapitálu na 50 %. Zlaté pari pravidlo, které doplňuje zlaté pravidlo financování a říká, že objem stálých aktiv nesmí být menší než objem vlastních zdrojů. V současnosti se však toto pravidlo skoro neuplatňuje, neboť za účelem optimalizace kapitálu je často využíván dlouhodobý cizí majetek. Rozhodovacím kritériem však nemusí být pro podnik uplatňování výše zmíněných pravidel, ale pouhé stanovení nákladu na kapitál. Při této strategii tedy dochází k hledání optimální struktury, která bude představovat na jedné straně přijatelné riziko pro investory a na straně druhé adekvátní náklady na kapitál pro danou společnost (Vochozka, Mulač et al., 2012, s. 95-101).

Stejně důležitá jako optimalizace kapitálové struktury je i optimalizace majetkové struktury, která má vliv na likviditu společnosti. Aby majetková struktura podniku byla v optimálním poměru, měl by mít podnik oběžný majetek v takovém množství, kolik je třeba na jeho

hospodárný provoz. Pokud by ho měl více, znamená to, že část z něj se nevyužívá a představuje tak další náklady. Pokud by ho měl naopak méně, znamená to, že dostatečně nevyužívá své výrobní kapacity a provoz je tak nevhodný. Na řízení majetkové struktury navazuje taktické řízení, které se zaměřuje především na řízení oběžného majetku, tedy zásob, krátkodobého finančního majetku a pohledávek a řízení pracovního kapitálu, který se podílí na peněžním cyklu podniku. Aby podnik prosperoval musí být hodnota čistého pracovního kapitálu kladná. Při jeho užívání se proto podniky zaměřují na to, aby výsledná aktiva byla dobře likvidní a aby měly dostatek oběžného majetku na pokrytí svých podnikatelských aktivit. Optimálně by se mělo množství pracovního kapitálu rovnat objemu trvalého pracovního kapitálu (Vochozka, Mulač et al., 2012, s. 101-103).

Synek (2011, 332-336) doplňuje, že kromě výše uvedených zdrojů lze zdroje financování podniku dělit i z hlediska, zda se jedná o financování běžné nebo mimořádné. Zatímco pro běžné účely lze hovořit o vynaložení peněz na běžný provoz a týká se tak především oběžných aktiv, jejichž souhrn můžeme označit jako hrubý pracovní kapitál. Financování mimořádné se obvykle uplatňuje při zakládání společnosti nebo jejím rozšiřování. To představuje především alokace volných fondů do finančních investic.

### **2.6.2 Účetnictví**

Každá společnost s ručením omezeným musí k datu vzniku sestavit zahajovací rozvahu, jež v části aktiv obsahuje informace o splacených a nesplacených peněžních vkladech, a dále o nepeněžních vkladech dle posudku znalce. Na straně pasiv společnost vykazuje základní kapitál, rezervní fond, ážio či dluh vůči vkladatelům. Tato zahajovací rozvaha obsahuje výhradně údaje ze zakladatelských dokumentů, tedy zde nejsou zobrazeny případné pohledávky z titulu DPH z nepeněžních vkladů, či zřizovací výdaje. Dále je třeba analyzovat všechny nepeněžité vklady s ohledem na daňovou povinnost. V rozvaze lze tedy následně aplikovat účetní odpisování vycházející z hodnoty znaleckého ocenění či daňové odpisování, které vychází ze vstupní ceny. Rozdíl mezi výslednými hodnotami z účetního a daňového odpisování pak tvoří základ pro výpočet odložené daně. Ta hovoří o tom, že vložený majetek pro daňové účely nepředstavuje stejnou hodnotu, jež je uvedena v rozvaze. Pokud dojde k zúčtování odložené daně, dojde zároveň k znehodnocení vlastního kapitálu, které se projeví jeho snížením. Vedle odložené daně se na nepeněžité vklady vztahuje i DPH, a to ve chvíli, kdy bylo z vkladu uplatněno DPH a společnost se stala jejím plátcem (Josková et al., 2018, s. 45-50).

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 23-27) doplňují, že účetnictví společnosti může sloužit jednat k evidenci prostředků v podobě majetku, tak i sledovat stav a složení kapitálu a veškeré změny, které v něm na základě činnosti podniku ve sledovaném období nastaly. Účetnictví je ve společnosti možné provádět v plné míře pokrývající všechny operace, tak i v částečné míře, kdy zpracovává pouze změny peněžních prostředků, tedy příjmy a výdaje a pohyb dalšího majetku v nepeněžní formě.

### **2.6.3 Finanční plán**

Dle Růčkové (2015, s. 89-91) je před zahájením jakékoliv podnikatelské činnosti nutné vyjádřit plán za pomoci čísel. Tento plán bezprostředně navazuje na analýzu podniku a jeho okolí, neboť bez těchto základních úkolů by mohl být stanoven plán nerealizovatelný s ohledem na stav a pozici dané společnosti. Finanční plánování tedy zahrnuje stanovení finančních a strategických cílů společnosti a následnou analýzu mezi skutečným a požadovaným stavem. Plány lze stanovovat na kratší období či na delší období. O krátkodobém finančním plánování se hovoří u plánů zpravidla do jednoho roku, které souvisí především s běžnou činností podniku. Hlavními cíli těchto plánů tedy často bývá zajištění likvidity společnosti nebo

obstarání krátkodobých finančních zdrojů. Dlouhodobé plánování se často aplikuje na období dvou a více let se shodným cílem souvisejícím s potřebou finančních zdrojů.

Celkově lze finanční plán členit na pět kategorií. První z nich jsou odbyt a tržby, ve kterých se stanovují horní a dolní meze očekávaných příjmů z prodeje. Dále pak výsledek hospodaření, který promítá náklady na realizaci produkce a výnos z této produkce. Třetí kategorií jsou požadavky na majetek, v rámci kterého se uvažují především kapitálové výdaje na rozvoj podniku s čímž souvisí další kategorie, kterou je potřeba finančních zdrojů. Tato kategorie pojednává o tom, jakou výši kapitálu máme k dispozici, kolik z něj potřebujeme na realizaci cílů společnosti a jaký výnos lze následně očekávat. Nad tím následně stojí ekonomické předpoklady, které představují prognózy vlivu ekonomického okolí na společnost. Kromě výše uvedeného by měl finanční plán naplňovat také pravidlo SMART, tedy být konkretizovaný, měřitelný, dosažitelný, reálný a jasný. Struktura a obsah finančního plánu se však odvíjejí od velikosti společnosti, objemu její produkce a odvětví, ve kterém společnost působí (Růčková, 2015, s.91-96).

### **Dlouhodobý finanční plán**

Strategický plán společnosti obvykle obsahuje několik částí. Standardně začíná analýzou a hodnocením společnosti, dále analyzuje okolí společnosti a jeho vývoj. Následuje stanovení cílů společnosti a tvorba strategie a závěrem vzniká vlastní plán. V rámci analýzy a hodnocení podniku dochází ke zjišťování finanční stability podniku. Zde se tedy analyzují zdroje podniku, jeho výrobní program, a zároveň dochází ke zhodnocení jeho ekonomické a finanční situace, která je postavená na poměrových ukazatelích, a která vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Poslední součástí této analýzy je definování silných a slabých stránek v porovnání s konkurencí. Jakmile dojde k vyhodnocení vnitřní situace ve společnosti, je třeba zhodnotit její vnější okolí, které na ni působí. Pro analýzu makrooklí je nejvhodnější použít rámec SLEPT, který představuje rozšíření PEST analýzy o legislativní část, kterou je vhodné zařadit zvláště s ohledem na zákonná omezení (Růčková, 2015, s. 97-98).

Analýza mikrookolí poté představuje charakteristiku trhu, tedy může specifikovat poptávku a faktory, které jí ovlivňují, dále bariéry vstupu na trh, identifikaci konkurence a dostupnost a vývoj surovin a energií. Dlouhodobý finanční plán se skládá z několika dílčích plánů, které musí být v souladu, aby bylo cíle dosaženo. Těmito dílčími plány jsou například plány prodeje a marketingu, které shrnují veškeré informace o objemech prodeje, plánovaných prodejních cenách a distribučních cestách. Aby plán prodeje pokryl náklady, je třeba, aby byl zcela v souladu s plánem výroby. Ten následně zabezpečuje i další vstupy, kterými jsou například plán investic, plán výzkumu a vývoje, plán zásobování či personální plán. Jednu z nejdůležitějších částí však tvoří plánovaný výkaz zisku a ztráty, ve kterém jsou zahrnuty tržby za prodej služeb a výrobků společnosti. Stanovit výši těchto tržeb je možné na základě odhadů založených na využití zkušeností a znalostí, na základě trendových křivek či na základě regresní analýzy, která vychází z identifikace faktorů, které mohou ovlivňovat tržby společnosti. Patří tedy mezi náročnější na zpracování, neboť je třeba velké množství vstupních dat. Všechny tyto metody spadají pod agregované přístupy, jenž určují budoucí výše tržeb společnosti. Vedle agregovaných přístupů existují i desagregované, které jsou založeny na stanovování časových řad prodejních cen, prodejů jednotlivých komodit nebo devizových kurzů. Narozdíl od agregovaného přístupu tedy respektuje zásadní změny externích faktorů i vlastní strategii. Vedle plánovaného výkazu zisku a ztráty je třeba připravit plánovanou rozvahu a zachytit tak vývoj majetku a zdrojů financování. Ty lze částečně odvodit z plánu a vývoje tržeb. Pokud tržby rostou, dochází k růstu dlouhodobého hmotného majetku i zásob, finančního majetku i pohledávek (Růčková, 2015, s. 98-104).



## **Krátkodobý finanční plán**

Krátkodobé taktické plánování je postaveno na několika krocích, při kterých se zohledňuje sezónnost a staví především na minulých zkušenostech. Nejprve je důležité si vymezit několik taktických cílů, následně zpracovat pár základních variant plánu a porovnat je s cíli a nakonec zpracovat další varianty. Při stanovování cílů vycházíme z aktuální finanční situace společnosti, tedy je třeba plánovat tak, abychom zajistili samotnou existenci podniku. Za tímto účelem je třeba posoudit krátkodobou likviditu a solventnost, přizpůsobit se požadavkům bank, dodavatelů a odběratelů, tedy zajistit pravidelné roční dividendy akcionářů a zajistit optimální výši rentability. Je tedy zřejmé, že cíle si každá společnost stanovuje v různých stádiích svého působení, kdy jiné cíle budou stanovovat prosperující společnosti a rozdílné potom společnosti bojující o přežití. Struktura krátkodobého plánu je tedy velmi podobná struktuře strategického plánu. Společnost může plánovat obrát, na základě informací z minulosti a analýz, jež se zaměřují na dosavadní vývoj dané společnosti a trhu a na vývoj konkurence. Plán provozního kapitálu je vyjádřením součtu zásob, krátkodobých pohledávek, krátkodobého finančního majetku a rozdílu závazku vůči dodavatelům a ostatních závazků. V plánu zisku a nákladů porovnáváme plánované náklady s reálnými výnosy, přičemž se zohledňují například náklady na prodané zboží, odbytové náklady, osobní náklady, náklady na reklamu či správní režie (Růčková, 2015, s. 105-107).

Král (2018, s. 88) zde ještě upřesňuje dělení nákladů na fixní a variabilní, kdy k vynaložení fixních nákladů obvykle dochází před zahájením podnikání, kdy je třeba zajistit prostory společnosti, koupit nebo vypůjčit vybavení a realizovat další investiční rozhodnutí. Variabilní náklady se obvykle objevují a dále přibývají v průběhu samotné činnosti podniku.

V rámci krátkodobých plánů lze plánovat i provozní cash flow, jeho cílem je zajistit likviditu společnosti ve správné úrovni jako základ pro budoucí úvěry. Cash flow lze také kromě dlouhodobého a krátkodobého horizontu plánovat na jednotlivé dny v měsíci, kdy by se neměly vyskytovat ani přebytky, ani nedostatky v pokladní hotovosti společnosti. Za účelem poskytnutí přehledu o finanční situaci společnosti se zpracovává plánová rozvaha. Ta představuje ve spojení s plánem zisku klíčový informační zdroj pro finanční analýzu (Růčková, 2015, s. 105-107).

## **Zakladatelský rozpočet**

Přestože zpracování zakladatelského rozpočtu bývá často podceňováno, představuje tento rozpočet zcela klíčový mezník k předjetí možného neúspěchu hned na začátku podnikání. Je třeba si totiž uvědomit, že na založení společnosti nepostačují pouze prostředky na úhradu drobných administrativních nákladů a dále hmotného a nehmotného majetku. Je třeba mít dostatečné rezervy na úhradu několika měsíčních splátek nájmu, případného úvěru, platu zaměstnanců, a dalších výdajů (Veber, Srpová, 2012, s. 60-61).

Srpová, Řehoř et al. (2010, s. 56-59) upřesňují, že nejprve je tedy nutné zjistit, jaké výdaje jsou spojené se samotným založením společnosti a zahájením podnikání. Dále je třeba počítat s výdaji ve všech fázích vývoje naší společnosti, které se mohou výrazně lišit. Po sestavení přehledu plánovaných výdajů je vhodné porovnat tyto hodnoty s volnými peněžními prostředky, které chceme na podnikání alokovat. Teprve poté je možné sestavit zahajovací rozvahu. Vedle té lze následně připravit i výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow, případně rozvahu. Zatímco výkaz zisku a ztráty nám poskytne informaci o tom, jakého zisku a ztráty dosáhneme po prvním roce podnikání, výkaz cash flow poskytuje informaci, zda budeme mít během prvního roku podnikání dostatečné množství finančních prostředků k tomuto podnikání.

Kromě účetních výkazů je nutné zahrnout do zakladatelského rozpočtu také položky dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, kterým mohou být pozemky, provozovny, dopravní prostředky či software. Dále je třeba specifikovat oběžný majetek jako například

spotřební materiál či zboží. A v neposlední řadě náklady na samotný provoz (Veber, Srpová, 2012, s. 60-61).

Aby bylo možné tyto výkazy sestavit, je třeba správně odhadnout předpokládané příjmy. Zde se obvykle pracuje se třemi variantami. První z nich je pesimistická, druhá je optimistická a třetí je realistická, díky čemuž má podnikatel jasnou představu o tom, jakých výsledků musí dosáhnout. Sestavování přehledu plánovaných výdajů vždy začíná soupisem výdajů, se kterými počítáme v souvislosti se založením společnosti. Mezi tyto výdaje mohou tedy patřit například poplatky na živnostenské oprávnění, notářské poplatky za ověření listin a notářský zápis, či poplatky za výpis z rejstříku trestů. Kromě výdajů na založení společnosti je nutné na začátku počítat s výdaji a investicemi spojenými se zahájením činnosti. Sem patří například náklady na zřízení sídla společnosti, tedy za koupi či pronájem nemovitosti, pojištění tohoto objektu a zálohy na energie, teplo a vodu. Na tyto náklady navazují výdaje na nákup majetku a nezbytných zásob. Z hlediska personálních zdrojů je nutné započítat i náklady a mzdy a odvody sociálního a zdravotního pojištění. V neposlední řadě je třeba počítat s náklady na reklamu společnosti, její zviditelnění prostřednictvím internetových stránek, vytvořením loga a dalších marketingových prostředků. Po sečtení všech výše uvedených výdajů je vhodné celkovou výši porovnat s vlastními finančními prostředky, které můžeme na založení společnosti a k zahájení činnosti použít. V případě, že je náš vlastní kapitál vyšší než sečtené výdaje, je možné zahájit přípravu zahajovací rozvahy. Zde platí bilanční rovnice, kdy se aktiva, která představují samotný majetek, musí rovnat pasívům, tedy zdrojům na krytí tohoto majetku. Pokud však vlastní kapitál nepokrývá veškeré plánované výdaje, je nutné hledat cizí zdroje na pokrytí, tedy tzv. startovací kapitál. Tyto zdroje poté však představují dodatečné výdaje, a to především v podobě úroků a dalších poplatků (Srpová, Řehoř et al., 2010, s. 57-59).

## 2.7 Analýza rizik

Kalouda (2016, s. 214) in Valach (2001, s. 155-156) definuje podnikatelské riziko jako „...*nebezpečí, že dosažené výsledky podnikání budou odchylovat od výsledků předpokládaných*“. Tyto odchylky pak mohou představovat odchylky příznivé, či nepříznivé a podle toho následně rozlišujeme pozitivní stránku podnikatelského rizika, při níž společnost dosahuje lepších výsledků než očekávala a naopak negativní stránku podnikatelského rizika, kdy bylo očekávání společnosti výrazně vyšší než reálné výsledky.

Rozeznáváme dva druhy zdrojů rizik, přičemž oba musí působit současně. Prvním z nich je nejistota, kterou lze hodnotit z pohledu kvality a kvantity a druhým je nežádoucí výsledek. Kvalita nejistoty může mít objektivní základ, kdy jsou známy všechny možné výsledky sledované situace a tedy není zcela považována za zdroj rizik. Naopak při subjektivní nejistotě nejsou známy všechny možné alternativy daného jevu a ani objektivní pravděpodobnosti jejich výskytu. Proto ji lze považovat za možný zdroj rizika. Kvantita nejistoty je pak spojená s rozložením objektivních a subjektivních pravděpodobností, kdy v případě vyšší rovnosti mezi pravděpodobnostmi nastává nejvyšší možná nejistota. Mimo objektivní a subjektivní příčiny rizik rozeznáváme ještě příčiny závislé na vývoji společnosti a ekonomiky. Jedná se o příčiny systematické a nesystematické. Samotná rizika pak můžeme dělit na podnikatelská, jako je například investiční riziko, provozní riziko či tržní riziko a dále na finanční, kterými jsou rizika úvěrová, úroková nebo kursová. S ohledem na množství typů rizik je třeba, aby každá společnost měla správně nastavenou ochranu proti riziku, tu má obvykle na starosti oddělení risk managementu (Kalouda, 2016, s. 216-218).

Riziková politika každé společnosti proto musí zahrnovat několik stádií. V prvním stádiu dochází k samotné identifikaci rizika, kdy se specifikuje, o jaký typ rizika se jedná a jaká je jeho příčina. Ve druhém stádiu se určuje stupeň rizika a možný dopad na společnost. V posledním stádiu společnost zahajuje vlastní ochranu proti riziku. Tu lze aplikovat dvěma

způsoby. Společnost může k ochraně přistoupit ofenzivně, a tedy zcela odstranit příčiny a samotné riziko tak eliminovat, nebo defenzivně, kdy pouze sníží dopad daného rizika na společnost, který bude představovat únosnou míru. Z hlediska taktické a operační roviny lze snížit či eliminovat rizika u nové společnosti za pomoci 9 kroků. Prvním krokem je správná volba právní formy podnikání, která umožňuje optimalizovat ručení podniku. Druhým krokem je prosté omezení rizika, při kterém si společnost definuje horní a spodní hranice, které budou představovat únosnou míru. Při jejich překročení by pak společnost měla ukončit podnikatelskou aktivitu, aby nedocházelo k prohlubování rizik spojených s pokračováním v podnikání. Dále může společnost rizika rozložit a to formou diverzifikace dodavatelů a odběratelů, rozšiřováním výrobního programu či geografickou diverzifikací anebo rozložit riziko vertikálně, tedy na předchozí operace a horizontálně na nové výrobky (Kalouda, 2016, s. 218-223).

Alternativou rozložení rizik je pak rozdělení rizik, které je zvláště vhodné u velkých projektů, kde lze riziko rozdělit mezi více subjektů. V zahraničí jsou například nejčastěji využívána tzv. konsorcia. V souvislosti s tímto způsobem lze aplikovat i samotný přesun rizika na jiný subjekt, kterým bývá nejčastěji skupina dodavatelů, odběratelů, či stát. Příkladem toho může být i přesun rizika na pojišťovnu formou pojištění podnikatelského rizika, a tedy eliminaci jeho dopadu na samotnou společnost. Společnost může rizika eliminovat i za pomoci využití univerzální technologie, která je obvykle flexibilnější než jednoúčelová zařízení. Dalším způsobem je aplikace postupné realizace projektu a tedy realizace jednotlivých stádií za nejvýhodnějších podmínek, kdy se jedná o ekonomicky smysluplný krok. Zde je však riziko výrazného prodloužení projektu, což se ve výsledku může pro společnost ukázat jako neekonomické. Posledním a nejčastějším způsobem eliminace rizika je vytváření podnikových rezerv. Zde je však třeba, aby společnost vytvářela rezervy s ohledem na ostatní finanční toky, neboť tento úkon může představovat vyšší finanční zátěž a tedy i ohrožovat očekávanou rentabilitu (Kalouda, 2016, s. 223-230).

Samotné hodnocení rizika pak určuje míru jeho přijatelnosti za využití rizikové tolerance podniku. Pokud je riziko v přijatelné míře pro podnik, podnik jej může přijmout a jedná se tak o tzv. retenci rizika. Pokud je míra rizika příliš vysoká, musí se podnik rozhodnout, jak bude postupovat. Možným řešením je v tomto případě vyhnout se riziku, případně aplikaci strategií, které vedou ke snížení a eliminaci jeho příčin. Další možností je diverzifikace rizika a docílení tak snížení jeho negativních dopadů. Případně lze riziko přenést na jiné subjekty. Když si podnik vybírá tato riziková opatření, musí také zvážit několik aspektů těchto opatření. Prvním z nich je ekonomická výhodnost a zda jeho náklady případně nepřevýší samotné riziko. Druhým aspektem může být tzv. sekundární riziko, které vznikne implementací daného protirizikového opatření. Posledním aspektem je poté riziko reziduální, tedy zbytkové, které zůstává i po implementaci protirizikového opatření (Fotr, Souček, 2011, s. 198-199).

Zde Doležal et al. (2012, s. 94-95) specifikují možnost využití například skórovací metody s mapou rizik pro hodnocení rizika společnosti. Tato metoda se provádí ve třech fázích, z nichž první je identifikace rizika, druhá je jeho ohodnocení a třetí zahrnuje návrhy na opatření ke snížení rizika. Východisko je zde tvořeno nebezpečími ze čtyř oblastí rizik. Z technické oblasti projektu, z finanční oblasti projektu, z personální oblasti projektu a z obchodní oblasti projektu. Riziko se identifikuje za pomoci rizikových faktorů, které stanovují jeho výskyt a jeho dopad za pomoci desetibodové stupnice. Pro zpracování této metody se využívá metoda Team Delphi za účelem stanovení expertního odhadu pro jednotlivá definovaná skóre. Výsledek je pak dán aritmetickým průměrem odhadů od jednotlivých členů týmu. Ocenění rizika se vypočte jako součin skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Výsledek se tedy může pohybovat v rozmezí 1-100. V závěru této metody se sestavuje dvojrozměrná matice mapy rizik. Na základě výsledků je doporučeno zpracovat návrhy na snížení a eliminaci identifikovaných kritických i významných rizik.

### 3 Praktická část práce

V analytické části práce je nejprve popsán podnikatelský záměr nově zakládaného pojišťovacího zprostředkovatele. Jsou zde popsány služby, které společnost poskytuje, relevantní trh a konkurenční subjekty na tomto trhu v rámci marketingového mixu. Tato část dále obsahuje Porterovu analýzu pěti faktorů a SWOT analýzu za pomoci které jsou charakterizovány předpoklady úspěšnosti a rizika podnikání. Na tuto část navazuje finanční řízení společnosti zahrnující finanční plán, který shrnuje plánované náklady a výnosy. Závěrem této části je provedeno vyhodnocení rizik podnikatelského plánu a jeho realizovatelnosti.

#### 3.1 Podnikatelský plán

Tato kapitola obsahuje podnikatelský plán zaměřený na založení samostatného zprostředkovatele dle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění. Účelem této kapitoly je poskytnout reálnou představu o založení společnosti tohoto typu, uplatnění na trhu a celkové profitabilitě. Je zde obsažena titulní strana, exekutivní souhrn, všeobecný popis nově zakládané společnosti a služeb, které poskytuje. Dále je zde definován marketingový a finanční plán. Shrnutí a výsledky této kapitoly vychází z provedených rozborů za pomoci PEST analýzy, Porterovy analýzy a SWOT analýzy.

##### 3.1.1 Titulní strana

Tato podkapitola obsahuje otázky, na které by si měl každý zájemce o založení společnosti odpovědět ještě před zahájením kroků vedoucích k samotnému založení. Jedná se o otázky týkající se obchodního názvu společnosti, výše vkladu a základního kapitálu, předmětu podnikání, sídla společnosti, počtu jednatelů a způsobu zastoupení společnosti, počtu společníků a jejich podíl na základním kapitálu a hlasovacích právech a kdo bude správcem vkladu. Základní údaje o společnosti jsou tedy následující:

Obchodní firma:	BROSED BROKERS, s.r.o.
Výše vkladu:	200 000 Kč
Výše základního kapitálu:	200 000 Kč
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; Činnost samostatného zprostředkovatele podle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění
Sídlo společnosti:	Jiráskovo náměstí 1981/6, 120 00 Praha 2 – Nové Město
Počet jednatelů:	Bc. Hana Sedlářová (1)
Počet společníků:	Bc. Hana Sedlářová (1)
Správce vkladu:	Bc. Hana Sedlářová

##### 3.1.2 Exekutivní souhrn

Nově vzniklá společnost bude působit na českém pojistném trhu v segmentu neživotního pojištění. Společnost by měla svou činnost zahájit na konci roku 2021. Společnost s názvem BROSED BROKERS, s.r.o. si zvolila právní formu společnosti s ručením omezeným, která bude poskytovat službu sjednání pojistných produktů v oblasti neživotního pojištění, zejména

pak majetkového pojištění, pojištění podnikatelů a pojištění motorových vozidel. Tato služba bude zahrnovat zprostředkování pojistných smluv a jejich následnou správu, poskytování poradenské a konzultační činnosti a dále spolupráci při likvidaci pojistných událostí.

Cílem společnosti je dosahování stabilního zisku a udržení profitabilního portfolia s ohledem na škodovost klientů. Vize společnosti spočívá ve zvýšení a upevnění své pozice na trhu. Tohoto by společnost chtěla dosáhnout postupně v rámci své existence především prostřednictvím vyjednání nadstandardních sazeb u spolupracujících pojišťoven za účelem zvýšení atraktivity nabídky pro klienty. V rámci krátkodobých cílů si společnost stanovila sjednání 1 260 pojistných smluv ročně v prvních třech letech působení a udržení tohoto portfolia po sledovanou dobu. Tento cíl představuje 10% výkonnost největších makléřů v České republice, kteří jsou blíže popsáni v kapitole 3.3.2 Analýza mikroprostředí.

Na základě výsledků z provedených rozborů pomocí analýz zpracovaných níže v textu práce lze konstatovat, že vzhledem k negativnímu vývoji ekonomiky v posledních letech, způsobenému především vlivem pandemické situace v souvislosti s onemocněním Covid-19, může být segment služeb na trhu zasažen v takové míře, že bude pro společnost obtížné dosáhnout stanovených cílů. Aktuální situace se totiž dotýká i pojistného trhu, především pak v segmentu neživotního pojištění, ve kterém bude společnost působit. Zde je patrné zpomalení dynamiky růstu, které se může i nadále prohlubovat. Přesto však provedené srovnání konkurenčního prostředí poukazuje na vytvoření prostoru pro nové subjekty na pojistném trhu díky zvýšeným bariérám vstupu na tento trh a velkému počtu odchozích subjektů z trhu. Společnost by však stále čelila vysoké konkurenci v podobě ostatních makléřů, interních obchodních sítí pojišťoven a srovnávačům, vůči kterým nenabízí výrazně odlišné služby. Rozsah těchto služeb odpovídá běžnému rozsahu, který poskytují pojišťovací makléři. Společnost se chce odlišit především velmi prozákaznickým přístupem, kdy s ohledem na nulové portfolio bude mít více prostoru na hlubší analýzu individuálních potřeb svých zákazníků.

Po sestavení finančního plánu, jenž obsahuje vyčíslení očekávaných vstupních, provozních a dalších nákladů v poměru s plánovaným ziskem společnost očekává návratnost investic ve třetím roce jejího působení. V prvních letech společnost zaznamenává ztrátu především z důvodu vysokých vstupních nákladů. Ta by mohla být řešena krátkodobou půjčkou ve výši 250 000 Kč nebo zvážením zahájení podnikání pouze s jedním zaměstnancem a jednatelem.

### **3.1.3 Popis podnikatelské příležitosti**

Předmětem podnikatelského záměru je založení pojišťovacího makléře v roli samostatného zprostředkovatele registrovaného Českou národní bankou, jež nabízí zprostředkování všech druhů neživotního pojištění s hlavním zaměřením na pojištění motorových vozidel, pojištění podnikatelských rizik a majetkového pojištění.

Nabízené služby budou zahrnovat především přípravu podkladů pro vyhotovení nabídek na pojištění, nezávislé hodnocení a komparace předložených nabídek, včetně poskytnutí doporučení klientovi. Dále bude společnost nabízet zajištění všech úkonů potřebných k uzavření pojistné smlouvy a její administrativní správu, včetně vyúčtování pojistného ve stanovených lhůtách. Kromě výše uvedeného budou služby zahrnovat spolupráci při likvidaci pojistných událostí obsahující odbornou asistenci po celou dobu projednávání každé události, a to až do jejího úplného vyřízení. Přínosem pro zákazníka je tak získání pojistného krytí, které odpovídá jeho potřebám, jehož rozsah je v dostatečné kvalitě a za co nejlepší možnou cenu. Zároveň je pro klienta zpracovávána veškerá související administrativa a makléř je mu oporou při řešení jakýchkoli záležitostí v souvislosti s daným pojištěním, ať už se jedná o pojistnou událost, dokládání potřebné dokumentace či správy fakturace za pojistné. Více informací o nabízené službě a způsobu její distribuce popisuje kapitola 3.4 Marketingový mix.

Jsou zde spatřovány především dvě hlavní konkurenční výhody, a to s ohledem na typ srovnávané konkurence. Oproti sjednání pojištění přímo na pojišťovně může klient získat srovnání několika nabídek od různých pojišťoven a zároveň společnost zaručuje analýzu jeho konkrétních potřeb, na základě kterých pak doporučí nejvhodnějšího pojistitele a nejvhodnější produkt. Zatímco u konkrétní pojišťovny lze předpokládat nabídku výhradně produktu preferovaného a nabízeného danou pojišťovnou. Ve srovnání s ostatními makléři s již vybudovanými portfolii, může nový makléř poskytnout výrazně preciznější péči, neboť portfolio nemá dosud vybudované a tak věnuje veškerý svůj čas právě těmto novým klientům. Podrobné informace ke konkurenčnímu prostředí obsahuje níže uvedená subkapitola 3.3.2 Analýza mikroprostředí.

### **3.1.4 Cíle společnosti**

Za všeobecný cíl společnosti je považováno dosahování kladného hospodářského výsledku nejpozději od druhého roku podnikání. Tento zisk by měl pokrýt potřeby zakladatele a zároveň vyvážit riziko, které zakladatel tímto zahájeným podnikáním podstupuje.

Cílem společnosti je sjednání 1 260 smluv v prvním roce a návratnost vložených prostředků v časovém horizontu tří let. Počet smluv si společnost stanovila na základě ambice docílení 10% úspěšnosti výkonnosti velkých makléřských společností, které jsou identifikovány níže v textu, a které sjednávají přes 1 000 smluv měsíčně (Insia, 2021). Tři roky zároveň představují průměrnou dobu trvání, po kterou by společnost chtěla sjednané pojistné smlouvy udržet v rámci portfolia a nadále k nim sjednávat nový obchod s minimálně stejným objemem jako v prvním roce podnikání. Za krátkodobý cíl společnost tedy považuje stabilizování podniku a jeho služeb poskytovaných na cílovém trhu. Dále zajištění funkčního nastavení interních procesů.

Z dlouhodobého hlediska by se společnost chtěla zaměřit především na dosahování stabilního zisku a udržení profitabilního portfolia s ohledem na škodovost klientů. Společnost si stanovila cíl udržovat škodové procento u svého portfolia na úrovni maximálně 50 % u jednotlivých pojišťoven. Díky této stabilizaci portfolií může společnost v budoucnu dosáhnout vyjednání lepších podmínek u jednotlivých pojišťoven a naplnit tak vizi zvýšení a upevnění své pozice na trhu.

## **3.2 Marketingový mix**

V této kapitole je stanovena marketingová strategie za použití metody marketingového mixu 4P, tedy distribuce prodeje, propagace společnosti, popis nabízených produktů a služeb a stanovení cenové strategie.

### **Distribuce**

Distribuci pojistných produktů lze zajistit mnoha kanály. Může se jednat o distribuci formou osobního jednání s klienty, distanční formu jednání například přes telefon nebo třeba takzvané sjednání na dálku, které se realizuje prostřednictvím webových srovnávačů. Lze říci, že s ohledem na pandemickou situaci se v roce 2020 trh skokově posunul dopředu a v oblasti digitalizace a online služeb výrazně posílil, neboť se jednalo o klienty vyhledávané řešení. Přestože společnost bude mít kamennou kancelář, kde bude možné klienty obsluhovat osobně v případě zájmu z jejich strany, rozhodla se držet aktuálního trendu a nabízet zákazníkům služby především jednoduchou online formou z pohodlí domova a držet se tak zásady jednoduchosti, která je při koupi pojištění podstatným kritériem při rozhodování.

Společnost tedy bude k distribuci využívat pronajatý systém, který bude napojen na webové služby pojišťoven a umožní tak uzavřít pojistnou smlouvu v elektronické podobě, která bude obsahovat veškerou potřebnou dokumentaci, jako jsou pojistná smlouva, pojistné podmínky,

záznam z jednání, IPID<sup>25</sup> a další dokumentaci. Software klientům umožní porovnat produkty spolupracujících pojišťoven, které odpovídají jejich požadavkům. Společnost pak zároveň bude za pomoci tohoto nástroje jednoduše vést statistiky a vytvářet potřebné reporty. Dále bude prostřednictvím tohoto software spravovat jednotlivé obchody od nabídky až po sjednání smlouvy. Systém splňuje všechny požadavky směrnice o ochraně osobních dat GDPR a zároveň je v souladu s požadavky zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, zvláště pak s povinnostmi zprostředkovatele poskytnout zákazníkovi doporučení na základě výběru z dostatečného počtu pojistných produktů na trhu a vytvořit záznam z jednání.

## **Propagace**

Společnost se rozhodla pro propagaci formou reklamy na sociálních sítích a vlastních internetových stránkách. S ohledem na stále větší oblíbenost sociálních sítí očekává společnost největší přínos z propagace právě z tohoto kanálu. Profil na sociálních sítích bude spravovat jednatel společnosti a případně i další zaměstnanci. Na profilu budou pravidelně sdíleny informace o nabízených službách a produktech, o probíhajících akcích a aktuální nabídce společnosti. Dále zde budou sdíleny informace o společnosti, jejím působení a úspěších a jejích zaměstnancích. Další forma reklamy a prezentace společnosti budou vytvořené internetové stránky s kontaktními údaji, popisem služeb, informacemi o spolupracujících partnerech a reference od stávajících zákazníků. Internetové stránky společnosti budou jednoduché s důrazem na design, aby zákazníci zaujaly a ti se zde mohli dobře orientovat. Dále budou obsahovat interaktivní formuláře, jejichž prostřednictvím lze zadat poptávku na nabídku pojištění. Zároveň zde bude kladen důraz na splnění zákonných povinností v oblasti ochrany osobních údajů, aby nedošlo ze strany společnosti k jakémukoli pochybení. S ohledem na aktuální pandemickou situaci a přesun mnoha aktivit především do digitálního online světa, se společnost rozhodla dále využít propagaci GoogleAds, pomocí které by v stanoveném rozpočtu ve výši 3 000 Kč na propagaci společnosti dosáhla 170-270 kliknutí na reklamu, přes kterou by se uživatel dostal přímo na webové stránky společnosti a informace o službách, které společnost nabízí. Marketingové výdaje při založení společnosti a v následujících měsících jsou shrnuty v tabulce obsahující očekávané počáteční náklady níže v textu.

## **Produkt**

I produktové řízení je regulováno zákonem č. 170/2018 Sb., o distribuci o pojištění a zajištění, a pojišťovna, či pojišťovací zprostředkovatel, tak musí před zavedením nového produktu vždy určit cílovou skupinu daného produktu, vyhodnotit jeho parametry a vhodnost. Dále musí navrhnout vhodnou obchodní strategii pro distribuci daného produktu a samotný produkt otestovat. Jakmile je produkt na trh nasazen, mělo by i nadále docházet k dalšímu vyhodnocování a přezkoumávání jeho vhodnosti pro dané cílové skupiny. Spolupráce mezi pojišťovnami, jakožto tvůrci pojistných produktů a zprostředkovateli, jakožto distributory, je zcela klíčová.

Společnost se rozhodla pro distribuci neživotního pojištění, které zahrnuje produkty občanského neživotního pojištění, pojištění podnikatelů, pojištění velkých pojistných rizik a pojištění motorových vozidel. Společnost bude poskytovat služby pojišťovacího zprostředkovatele zahrnující zejména zprostředkování pojistných smluv a jejich následnou správu, poskytování poradenské a konzultační činnosti ve zvolené oblasti a dále spolupráci při likvidaci pojistných událostí. Při likvidaci pojistné události tak klient nestojí přímo proti pojišťovně, ale jednání s pojišťovnou o vypořádání škody, která byla klientovi způsobena, vede jménem klienta právě pojišťovací zprostředkovatel. Společnost bude mít na starosti přípravu podkladů pro vyhotovení závazných nabídek na pojištění ve spolupráci s klienty. Dále bude připravovat nezávislé hodnocení a komparaci předložených nabídek od různých pojišťovně,

---

<sup>25</sup> Informační dokument o pojistném produktu.

včetně doporučení pro klienta. Bude zajišťovat administrativní správu zprostředkovaných pojistných smluv včetně vyúčtování pojistného ve stanovených lhůtách. A v neposlední řadě bude kromě výše uvedeného zajišťovat obnovu pojistných smluv svých klientů. Na rozdíl od sjednání pojištění přímo na pobočce pojišťovny, kde klient nemá možnost výběru mezi pojišťovnami a jejich produkty, mu společnost nabízí záruku osobního přístupu k jeho potřebám. A jelikož každý vlastní nějaký majetek, který chce ochránit, existuje mnoho důvodů pro využití servisu pojišťovacího zprostředkovatele.

V rámci produktového řízení musí společnost vytvořit informační materiály na předsmulvné informace a informace poskytované v průběhu trvání pojištění. Tyto informace pro zákazníky by měly obsahovat informace o pojišťovně, pojištění i zprostředkovateli. Zákazník tedy musí být informován o tom, s kým jedná, kdo poskytuje pojištění, kdo ho zprostředkovává a z jaké pozice. Zároveň by měly obsahovat sdělení, zda má zprostředkovatel podíl na hlasovacích právech nebo základním kapitálu pojišťovny, tedy zda může ovlivnit její chod nebo zda má odměnu nejen za zprostředkování pojištění, ale také ze zisků. Další sdělované informace zákazníkovi jsou o samotném pojištění, jeho vhodnosti a rizicích. V souvislosti se zavedenou informační povinností jsou v zákoně zakotvena i pravidla jednání se zákazníkem, kdy je výslovně uvedena povinnost jednat s odbornou péčí, kvalifikovaně, čestně, spravedlivě a v nejlepším zájmu zákazníka, přitom nepoužívat nejasné, nepravdivé, zavádějící nebo klamavé informace a každé obchodní sdělení označit jako „obchodní sdělení“. Před sjednáním či podstatnou změnou pojištění je nutné od zákazníka získat informace o jeho požadavcích, cílech a potřebách, na základě kterých je zákazníkovi poskytnuto doporučení, podle kterého se rozhodne, zda pojištění sjedná či změní. Poslední součástí povinných informačních materiálů je záznam z jednání se zákazníkem, který musí obsahovat požadavky, cíle a potřeby zákazníka, doporučení pro sjednání či podstatnou změnu v daném pojištění a zároveň vysvětlení dopadů sjednání či změny pojištění, včetně souvisejících rizik (zákon č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, 2018).

## **Cena**

Pojišťovací zprostředkovatel nemá vůči klientům nárok na odměnu za jeho služby ani na úhradu jakýchkoli nákladů vynaložených v souvislosti s jeho činností ve prospěch klienta, pokud se s ním nedohodne jinak. Klient se může dohodnout s pojišťovnou, že bude odměňovat makléře sám, s tím, že do pojistného nebude provize pojišťovacího zprostředkovatele zakalkulována. Obvykle je však odměna za služby pojišťovacího zprostředkovatele a úhrada vynaložených nákladů v souvislosti s jeho činností vždy plně kryta provizí za zprostředkování uzavření konkrétní pojistné smlouvy, kterou vyplácí pojišťovna na účet pojišťovacího zprostředkovatele. Z pohledu klienta tak nejsou služby pojišťovacího zprostředkovatele hodnoceny z pohledu ceny za službu, ale z pohledu jejich rozsahu a jím vyjednaných podmínek pro klienta se spolupracujícími pojišťovnami. Dle znalosti autora práce se v rámci běžné praxe výše provize u neživotního pojištění u jednotlivých zprostředkovatelů nejčastěji pohybuje v rozmezí od 6 % do 50 % z ročního pojistného za daný produkt. Výše provize je však vždy dána obchodním vztahem mezi daným pojišťovacím zprostředkovatelem a konkrétní pojišťovnou, tedy se na ní váže obchodní tajemství. Obecně se tedy poskytované výše provizí nepublikují, neboť jejich odtajnění by mohlo vést k následnému tlaku na snížení cen za pojištění.

Výplata provizí je obvykle vázána na splnění podmínky úhrady prvního pojistného ze strany klienta. Provizní odměňování lze rozdělit na provize ziskatelské a provize následné. Zatímco ziskatelská provize náleží pojišťovacímu zprostředkovateli v případě sjednání nové pojistné smlouvy a představuje jednorázovou odměnu. Následná provize představuje opakující se výplaty po dobu trvání pojistné smlouvy, jejíž správu daný zprostředkovatel zajišťuje. Tyto provize bývají zpravidla na nižší úrovni, neboť zásah zprostředkovatele je minimální. Na



základě běžné praxe z trhu autor práce určil možné očekávané provize, které by pojišťovny společnosti mohli nabídnout při zahájení spolupráce, a to s ohledem na vstupní informace o společnosti. Autor zde nepředpokládá získání průměrné provize vyšší než je 10 %. Z tohoto důvodu se nabízené provize pohybují na podobné úrovni, avšak jejich rozložení v čase se liší. Jak lze pozorovat z níže uvedené tabulky, některé pojišťovny preferují stanovení vyšších ziskatelských provizí na úkor následných a pro některé je naopak preferovanou variantou zachování stejné hladiny po celou dobu životnosti pojistné smlouvy.

Tabulka 1 Přehled provizi z ročního pojistného za neživotní pojištění

	Pojišťovna 1	Pojišťovna 2	Pojišťovna 3	Pojišťovna 4
Ziskatelská provize	6,00 %	8,00 %	11,00 %	7,00 %
Následná provize	6,00 %	5,00 %	0,00 %	5,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

S ohledem na novou společnost na trhu s nulovým portfoliem pojišťovny nabízejí spíše nižší obvyklou ziskatelskou i následnou provizi. Přičemž společnost může po zvýšení své kreditibility znovu otevřít jednání s pojišťovnou nad možným zvýšením těchto provizí. K tomu by mohlo dojít za předpokladu, že společnost navýší své portfolio a zároveň bude u svých klientů držet škodní průběh na dobré úrovni, která bude pro pojišťovnu představovat atraktivní spolupráci.

### 3.3 Analýza trhu

V rámci této kapitoly je provedena analýza makroprostředí za pomoci PEST analýzy, ve které budou rozebrány politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické faktory, které mohou společnost ovlivňovat. Dále je zde provedena Porterova analýza pěti sil za účelem analýzy mikrookolí společnosti, tedy především konkurenčních subjektů. Závěrem této kapitoly je provedena SWOT analýza společnosti, jež bude sloužit jako podklad pro strategické plánování společnosti.

#### 3.3.1 Analýza makroprostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí společnosti byla využita PEST analýza, jež pomáhá identifikovat dopad politicko-právních, ekonomických, sociálních a kulturních vlivů na strategii společnosti.

#### Politicko-právní faktory

Společnost BROSED BROKERS, s.r.o. se v rámci své podnikatelské činnosti bude řídit platným právem České republiky. To lze dělit na obecné zákonné předpisy týkající se podnikatelské činnosti na území České republiky, jako je zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, jež upravuje postavení dané společnosti například z hlediska formy podnikání. Dále pak z hlediska obchodních závazkových vztahů zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který stanovuje, jak velkou část zisku musí společnost odvádět do státního rozpočtu. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, jež stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví společností a specifikuje požadavky na jeho průkaznost. Dále se společnost musí řídit zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který vymezuje pracovní-právní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a vztahy kolektivní povahy.

A dále na předpisy přímo související s činností společnosti, tedy předpisy z oblasti distribuce pojištění. Za stěžejní lze v této oblasti považovat zákon č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, který upravuje činnost osob zprostředkujících pojištění a zajištění,

dále práva a povinnosti při samotné distribuci a působnost správních orgánů v této oblasti. Lze sem také zařadit přímo závazné předpisy EU, jakými jsou nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU)<sup>26</sup>, které mění směrnici Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/97 v oblasti regulačních technických norem. Dále pak nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU)<sup>27</sup>, jež doplňuje směrnici Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/97 o pravidla výkonu činnosti vztahující se na distribuci pojistných produktů s investiční složkou. Vedle pravidel výkonu činnosti upravuje nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU)<sup>28</sup> požadavky na dohled nad produktem. Poslední prováděcí nařízení Komise (EU)<sup>29</sup> stanovuje standardizovaný formát pro informační dokument o pojistném produktu. Vedle zákonů a závazných předpisů EU se oblasti distribuce pojištění dotýkají ještě platné podzákoné předpisy (vyhlášky), z nichž lze uvést vyhlášku č. 518/2020 Sb., o předkládání informací zprostředkovateli finančních služeb České národní bance a odůvodnění, vyhláška č. 196/2018 Sb., o žádostech podle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění a vyhlášku č. 195/2018 Sb., o odborné způsobilosti pro distribuci pojištění (ČNB, 2021).

### **Ekonomické faktory**

Mezi základní ekonomické ukazatele lze zařadit míru inflace a výši HDP. Míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. V roce 2020 byla ve výši 3,2 %, což představovalo nárůst o 0,4 % oproti předchozímu roku. V roce 2020 lze hovořit o největším poklesu výkonu ekonomiky v historii České republiky. Hrubý domácí produkt poklesl o 5,6 % oproti roku 2019 (ČSÚ, 2021). Velký vliv na tento pokles měla především spotřeba domácností, investiční výdaje a pokles zahraniční poptávky. Tento pokles zároveň výrazně ovlivňuje vývoj obchodu a služeb, průmyslu, dopravy, ubytování či pohostinství (ČSÚ, 2021).

Vývoj v segmentu neživotního pojištění, ve kterém bude společnost působit lze hodnotit ze dvou úhlů. Na jedné straně je možné poukázat na meziroční nárůst celkového předpisu pojistného, a to téměř o 3 mld. Kč, kdy celková výše činila ke konci třetího čtvrtletí roku 2020 71,6 mld. Kč (ČAP, 2021). Z druhé strany lze však pozorovat celkové oslabení dynamiky růstu o 2,4 procentních bodů oproti minulému roku. Největší pokles zaznamenala oblast cestovního pojištění, ve které došlo k propadu předepsaného pojistného o více než 13 %. Tento pokles je způsoben dopadem pandemické situace v souvislosti s onemocněním Covid-19 a souvisejících omezení i v oblasti cestování. Z ostatních druhů neživotního pojištění zastává i nadále dominantní pozici povinné ručení, které zaznamenalo meziroční nárůst o 7,4 % a předepsané pojistné dosáhlo hodnoty 20,3 mld. Kč. Tento nárůst je ovlivněn i celkovým počtem pojištěných vozidel, který je vyšší o 0,6 % ve srovnání s předchozím rokem. Se ztrátou pouze 0,4 % nárůstu oproti povinnému ručení je havarijní pojištění, které meziročně vzrostlo o 7 %. Pomalejší dynamiku růstu zaznamenala podnikatelská pojištění, která vzrostla o 0,1 procentního bodu a dosáhla předepsaného pojištění 16,1 mld. Kč. Rostoucí trend zaznamenalo i retailové majetkové a odpovědnostní pojištění, které posílilo o 5,4 % za první tři čtvrtletí roku 2020 (ČAP, 2021).

### **Sociální faktory**

Kancelář pojišťovacího zprostředkovatele se bude nacházet v hlavním městě Praha. Celkový počet obyvatel zde ke dni 30. 7. 2019 činí 1 331 464 (ČSÚ, 2021). Celkový počet samostatných zprostředkovatelů dle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění činí k 17.3.2021 859, z nichž 338 působí v Praze (ČNB, 2021). Podíl nezaměstnaných se mezi

---

<sup>26</sup> Nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU) 2019/1935 ze dne 29. listopadu 2019.

<sup>27</sup> Nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU) 2017/2359 ze dne 21. září 2017.

<sup>28</sup> Nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU) 2017/2358 ze dne 21. září 2017.

<sup>29</sup> Nařízení Komise (EU) 2017/1469 ze dne 11. srpna 2017.

lety 2013 – 2019 snižoval, kdy v roce 2019 činil podíl 2 %. Nyní se pohybuje na hranici 3,3 %, což znamená meziroční nárůst o 1,3 procentního bodu. Tento nárůst je ovlivněn především pandemií Covid-19 a souvisejících zavedených karanténních opatření (ČSÚ, 2021). Pokud by se míra nezaměstnanosti i nadále zvyšovala, lidé budou mít méně peněz a tím by mohl být menší zájem o služby pojišťovacího makéře. I u ukazatelů průměrných čistých peněžních příjmů domácností došlo k poměrně znatelným meziročním změnám. Průměrné příjmy domácností v roce 2019 vzrostly o 7,5 % z původních 195,1 tis. Kč na osobu na 209,8 tis. Kč. Tento nárůst představoval nárůst nominálních i reálných příjmů, tedy si domácnosti mohly za své příjmy koupit více zboží a služeb. Došlo i k 8% nárůstu čistých ročních příjmů domácností zaměstnanců s vyšším vzděláním, které činily 238,1 tis. Kč na osobu. Velmi podobný výsledek vykázaly domácnosti samostatně výdělečně činných osob, a to ve výši 237,1 tis. Kč. Menší nárůst pak zaznamenaly domácnosti zaměstnanců s nižším vzděláním, který představoval nárůst ve výši 5,8 % (ČSÚ, 2021).

### **Technologické faktory**

Při zaměření se na koncové zákazníky je důležité vycházet z jejich přístupu k jednotlivým zdrojům. Dle Českého statistického úřadu v roce 2019 chyběl přístup k internetu již pouhé pětina českých domácností, z čehož jsou tři třetiny domácnosti seniorů, tedy je k dispozici již téměř v každé domácnosti, která jej chce používat. V případě rozlišení na přístup k internetu a používání chytrého telefonu, má přístup 81 % Čechů a chytrý telefon využívá 70 %, tedy 86 % z lidí, kteří využívají internetové připojení (ČSÚ, 2021). Z tohoto důvodu se společnost rozhodla se prezentovat především na internetových stránkách a sociálních sítích, kde klienti mohou nalézt základní informace týkající se společnosti a poskytovaných služeb, kontaktní údaje a případné reference.

Pro celkovou úspěšnost podnikání je nezbytné zajímat se rovněž o trendy na daném trhu. V případě společnosti se bude jednat především o dodávanou technologii v podobě aplikačního nástroje pro sjednání a evidenci pojistných smluv. Společnost nyní disponuje pouze pronajatým systémem, který je napojen na webové služby pojišťoven a umožňuje tak uzavřít pojistnou smlouvu v elektronické podobě a spravovat pojistné portfolio. Do budoucna by však společnost mohla zvážit rozšíření tohoto nástroje například o klientskou zónu, která by představovala platformu pro online sdílení a náhled na veškeré informace jednak ze strany klienta a jednak ze strany společnosti. Toto by zároveň mohlo přispět k celkovému zvýšení zákaznické spokojenosti.

### **Shrnutí**

Vliv faktorů, které jsou spojené se státními regulacemi, může mít na společnost nepříznivý dopad především s ohledem na požadavky spojené s odbornou způsobilostí a následným vzděláváním, které představují časovou i finanční zátěž pro společnost. Stejně tak mohou společnost zatížit požadavky spojené se zpracováním osobních údajů, které představují především procesní zátěž společnosti při implementaci nových opatření. Zde zároveň může vzniknout požadavek na vylepšení technického řešení celkové práce s daty, což může mít výrazný dopad na IT náklady společnosti. Za další faktor lze považovat nejistotu spojenou s úpravou aktuálních zákonů týkajících se činnosti společnosti, pravidel a náležitostí samotné distribuce. V případě uskutečnění některé z výše uvedených změn by tak společnost musela alokovat dostatečný časový a finanční fond na jejich splnění.

S ohledem na zaznamenaný výrazný pokles HDP v roce 2020, jež zásadně ovlivňuje sektor obchodu a služeb, průmyslu a dopravy, které částečně spadají do působnosti dané společnosti a zároveň stále se neměnicí pandemickou situací, lze očekávat, že v roce 2021 nedojde k výraznému zlepšení, a společnost tak nevstoupí na trh v příznivé době. Toto lze pozorovat i na zpomalení dynamiky růstu v segmentu neživotní pojištění z tožného roku. Zde by se proto

společnost musela zaměřit pouze na ty segmenty neživotního pojištění, které nejsou danou situací postiženy tak výrazně. Těmi může být i nadále segment pojištění motorových vozidel, který v roce 2020 stále zaznamenával nárůst. Především pak na povinném ručení, jehož povinnost je dána zákonem.

Pandemická situace výrazně ovlivnila i míru nezaměstnanosti, která v roce 2021 zaznamenala nárůst o 1,3 procentního bodu oproti předchozímu období. Pokud by se míra i nadále zvyšovala, představovalo by to úbytek peněz domácností a s tím související možný pokles zájmu o služby pojišťovacích makléřů. Lidé by preferovali spíše co nejlevnější řešení, případně by se s ohledem na nedostatečné finance raději vystavili riziku nepojištění.

Naopak pozitivní vliv na společnost by mohlo mít stále se zvyšující procento domácností, které využívají internetové připojení a společností stanovená strategie se prezentovat především na internetových stránkách a sociálních sítích, by tak dosáhla lepšího efektu.

### **3.3.2 Analýza mikroprostředí**

Za účelem zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti na českém pojistném trhu byla provedena Porterova analýza pěti sil. Konkurence je v dnešní době na pojistném trhu vysoká, a proto je znalost všech faktorů, které mohou společnost ohrozit, zcela klíčová.

#### **Vstup potenciálních konkurentů**

Po implementaci GDPR a zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, došlo k vystavení mnoha kvalitativních bariér na pojistný trh. Došlo především ke zvýšení standardů, požadavků na transparentnost pojistných produktů a také k eliminaci netransparentního a zavádějícího způsobu prodeje pojistných produktů. Zároveň se zvýšily nároky na odbornou způsobilost, vzdělávání a především se implementoval přísnější proces ochrany spotřebitele. Implementace těchto dvou legislativních změn měla velký vliv na aktuální počet zprostředkovatelů působících na českém trhu. Mnohé instituce z řad samostatných zprostředkovatelů totiž nezvládly plně implementovat všechny procesy a požadavky GDPR, a návazně na to dopady do činnosti spojené se zákonem č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění. Nejedná se totiž pouze o procesní nastavení, ale i o poměrně velkou finanční zátěž, která je determinována novými legislativními požadavky i nároky na řídicí kontrolní systém.

Pouze ty společnosti, které dokázaly efektivně procesy digitalizovat, propojit datové zdroje a využívat nástroje pro větší kvalitu a transparentnost poskytovaných služeb, zvládly na pojistném trhu setrvat a nadále tak zastávat roli pojišťovacích zprostředkovatelů. Tyto podmínky tak daly prostor pro zvýšení prestiže oboru a výrazně zvýšily bariéry vstupu potenciálních konkurentů na tento trh. Určité vyčištění tohoto trhu také dává možnost novým a způsobilým subjektům se na trhu prosadit. Přestože konkurence zůstává i nadále vysoká, je zde prostor na odlišení v rámci diferenciací služeb a produktů, které tento trh může nabízet.

Níže uvedená tabulka znázorňuje meziroční vývoj, tedy nárůst či úbytek počtu samostatných zprostředkovatelů. Porovnání vychází z let 2014 až 2020, včetně celkového srovnání od začátku sledovaného období do současnosti. Údaje jsou v tabulce znázorněny v počtech zprostředkovatelů i v procentech.

Tabulka 2 Meziroční vývoj počtu samostatných zprostředkovatelů

	Samostatní zprostředkovatelé dle zákona o distribuci pojištění a zajištění
Nárůst / úbytek 2014-2015	↓ -51
Nárůst / úbytek % 2014-2015	↓ -3,50%
Nárůst / úbytek 2015-2016	↓ -10
Nárůst / úbytek % 2015-2016	↓ -0,72%
Nárůst / úbytek 2016-2017	↓ -24
Nárůst / úbytek % 2016-2017	↓ -1,74%
Nárůst / úbytek 2017-2018	↓ -11
Nárůst / úbytek % 2017-2018	↓ -0,81%
Nárůst / úbytek 2018-2019	↓ -179
Nárůst / úbytek % 2018-2019	↓ -13,32%
Nárůst / úbytek 2019-2020	↓ -309
Nárůst / úbytek % 2019-2020	↓ -26,52%
Nárůst / úbytek 2014-2021	↓ -601
Nárůst / úbytek % 2014-2021	↓ -41,25%

Zdroj: ČNB 2021

Z tabulky je patrný konstantní pokles působících zprostředkovatelů na českém pojistném trhu. Přičemž k výrazné změně dochází právě v období implementace nové legislativy v podobě GDPR a následně IDD, kdy z trhu odchází subjekty, které nebyly schopny splnit nové požadavky na zprostředkovatelskou činnost, nebo byly již nečinné, ale předchozí legislativa jim nebránila na trhu nadále zůstat.

### Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Na českém trhu v současné době působí mnoho subjektů, které se podílejí na distribuci pojištění, která může představovat jejich hlavní činnost nebo vedlejší činnost, a na které se mohou podílet přímo, či nepřímo. Pro účely tohoto rozboru však byly zvoleny pouze ty subjekty, které se podílejí na distribuci v rámci své hlavní činnosti a podílejí se na ní přímo, neboť ty představují pro společnost nejrelevantnější konkurenci. Tato konkurence společnosti může být dále rozdělena do tří skupin. Jedná se o ostatní pojišťovací makléře, obchodní síť pojišťoven a webové srovnávače. Tyto skupiny představují hlavní distribuční kanály pojistných produktů směrem ke koncovým zákazníkům.

Dle odborného portálu oPojištění.cz v rámci první skupiny i nadále probíhá konkurenční boj především mezi tradičními „kamennými“ zprostředkovateli a na trh stále agresivněji nastupujícími startupy s technologickými platformami, které disponují rozsáhlými klientskými databázemi a pro klienty snadno pochopitelnými službami. Jejich konkurenční výhody spočívají především v nízkých nákladech správního režie, neboť fungují především online a nemají žádné kamenné pobočky. Jejich atraktivita pro klienty tak spočívá v komunikaci probíhající na principu sdílení online, která představuje rychlou výměnu informací a to v podstatě odkudkoliv. Klientům tak dává možnost řešit sjednání pojištění například z pohodlí domova a v čase, který klienti preferují. Pokud pojišťovací zprostředkovatel tedy nemá k dispozici alespoň nějaký srovnávač, nemůže konkurovat uvedeným subjektům a jeho práci lze považovat za nekvalitně provedenou, neboť v rámci omezených technologických schopností je schopen připravit nabídku jen pro vybrané pojistitele. Zároveň ztrácí svůj i klientův čas složitou přípravou nabídek.

Do konkurenčních subjektů lze také zahrnout lídry trhu a to především s ohledem na cíle společnosti, které stanovují zvýšení pozice na trhu a upevnění jejího postavení v horizontu tří

let. Každý rok odborný portál oPojištění.cz sestavuje přehled 30 největších pojišťovacích makléřů v České republice a to podle výše tržeb z jejich činnosti. Hlavním zdrojem pro toto srovnání jsou účetní uzávěrky a výroční zprávy jednotlivých makléřských společností. Jak lze pozorovat z níže uvedené tabulky shrnující poslední dostupné výsledky za rok 2019, za nejlepší společnost je zde označena společnost RENOMIA, jejíž tržby přesáhly miliardu Kč, a ve srovnání s předchozím rokem vzrostla v tržbách o 12 %. O druhé místo v žebříčku se dělí společnost INSIA a MARSH, které téměř dosáhly hranice jedné miliardy Kč, ale ve srovnání s předchozím rokem jejich celkové tržby klesly o 3 %, které jim ve sledovaném roce chyběly k překonání této hranice. Třetí společností s tržbami ve výši 796 032 tis. Kč je společnost Aon Central and Eastern Europe. Největšího meziročního nárůstu dosáhly společnosti Modul Servis a OK GROUP, jejichž tržby vzrostly téměř o 50 % a více. Naopak 50% pokles zaznamenala společnost Steiner & Makovec, s.r.o.

Tabulka 3 TOP 30 největších pojišťovacích makléřů 2019

Název společnosti	Tržby z prodeje výrobků a služeb (částky v celých tisících Kč)			
	Rok		Rozdíl	
	2019	2018	tis. Kč	%
RENOMIA, a.s.	1 477 992	1 315 248	162 744	12,4
MARSH, s.r.o. / INSIA a.s.	995 159	1 026 293	-31 134	-3
Aon Central and Eastern Europe a.s.	796 032	718 897	77 135	10,7
OK GROUP a.s.	759 306	508 836	250 470	49,2
RESPECT, a.s.	526 449	456 006	70 443	15,4
Allrisk a.s.	400 240	360 453	39 787	11
ČSOB Pojišťovací makléř, s.r.o.	300 206	286 859	13 347	4,7
UniCredit pojišťovací makléřská spol. s.r.o.	280 233	268 866	11 367	4,2
Modul Servis s.r.o.	180 499	115 579	64 920	56,2
Pojišťovací makléřství INPOL a.s.	146 751	143 367	3 384	2,4
SATUM CZECH s.r.o.	143 763	133 411	10 352	7,8
Willis Towers Watson Insurance Broking s.r.o.	88 050	73 815	14 235	19,3
GrECo International s.r.o.	77 672	70 398	7 274	10,3
JARO, pojišťovací a finanční společnost, s.r.o.	75 371	66 794	8 577	12,8
PETRISK INTERNATIONAL a.s.	74 471	68 087	6 384	9,4
FIXUM a.s.	71 041	67 955	3 086	4,5
INIS International Insurance Service s.r.o.	58 412	58 080	332	0,6
MAI INSURANCE BROKERS, s.r.o.	57 782	55 823	1 959	3,5
Němec & partners, a.s.	48 433	37 427	11 006	29,4
Sillet Group a.s.	46 144	46 917	-773	-1,6
Broker Team a.s.	43 102	47 725	-4 623	-9,7
NPS Group s.r.o.	37 891	34 596	3 295	9,5
Čásenský & Hlavatý, s.r.o.	37 468	39 145	-1 677	-4,3
Crossroad Credit a.s.	32 127	33 177	-1 050	-3,2
MAPOR spol. s.r.o.	30 851	29 612	1 239	4,2
Steiner & Makovec, s.r.o.	22 303	44 793	-22 490	-50,2
EGIDA, a.s.	21 957	16 560	5 397	-6,1
Pojišťovací makléřství BOHEMIA, a.s.	18 045	16 560	1 485	9
Petřík Brokers, a.s.	17 789	15 417	2 372	15,4
JB GROUP s.r.o.	15 164	14 542	622	4,3

Zdroj: oPojištění.cz 2021

Ve srovnání s hodnocením za rok 2018 (příloha č. 1) lze pozorovat, že prvních jedenáct příček zůstává obsazených stejnými subjekty, pouze s několika málo změnami v pořadí. Od dvanácté příčky pak dochází k výraznějším změnám pořadí a dokonce i změnám subjektů na následujících příčkách. Lze tedy konstatovat, že zatímco prvních jedenáct subjektů představuje stabilní silné hráče na trhu, další příčky jsou již proměnlivé, a to s ohledem na vývoj pojistného trhu, schopnosti a dovednosti jednotlivých makléřů a jejich stabilitu s ohledem na legislativní požadavky. Společnost tedy může v rámci dlouhodobých strategických plánů cílit na umístění se v tomto seznamu TOP 30 nejlepších pojišťovacích makléřů.

Další skupinu představují interní obchodní sítě samotných pojišťoven. Tyto subjekty představují hustou síť vlastních poboček poskytujících zázemí pod známou značkou, na kterou jsou klienti zvyklí, a které věří. Zároveň mohou působit dojemem, že díky vynechání prostředníků, tedy pojišťovacích makléřů, dojde automaticky k úspoře na celkové ceně za pojištění, neboť zde nebude započítána provize pro prostředníka. Velkou výhodou těchto subjektů je především fyzická přítomnost. Například v současné chvíli největší pojišťovna na českém trhu Generali Česká pojišťovna disponuje 900 pobočkami a 6 000 poradci, přičemž jen v Praze má pojišťovna 112 míst, kde je možné uzavřít smlouvu na jejich pojistné produkty (GČP, 2021). Nevýhodou však zůstává možnost sjednání produktu pouze u dané pojišťovny bez jakéhokoli srovnání s ostatními nabízenými produkty na trhu od jiných subjektů.

Poslední skupinu představující srovnávače pojištění lze rozdělit na tři skupiny. První skupinou jsou srovnávače, které si pojišťovací zprostředkovatelé mohou pronajmout. Většinou se totiž zprostředkovatelé snaží zařadit do svého portfolia co nejvíce pojišťoven, zvláště těch renomovaných, aby mohli nabídnout stejné nebo i lepší služby ve srovnání s konkurenčními zprostředkovateli. Příkladem těchto srovnávačů je Able.cz s.r.o., Business Logic, Cebia, Creasoft, inPojištění či Porovnej24. Druhou skupinou jsou srovnávače pojištění vytvořené přímo pojišťovacími zprostředkovateli, které je používají výhradně pro své potřeby a případně poskytují pouze svým spolupracujícím subjektům. Nevýhodou této kategorie je, že počet nabízených pojišťoven v rámci srovnávače je omezen na pojišťovny, se kterými daný zprostředkovatel spolupracuje. Z těchto subjektů lze zmínit společnost Broker Consultling, Fincentrum & Swiss Life, INSIA, Modulservis, OK Group, Partners nebo Renomia. Poslední skupinu tvoří online srovnávače určené k prodeji přes internet, které jsou privátním řešením online makléřů. Do této skupiny lze zařadit zprostředkovatele jako je například ePojištění.cz, Klikpojisteni.cz, Porovnej24, Rixo, Srovnavač.cz, Top-Pojištění.cz nebo www.pojisteni.cz. V době současné pandemie se navíc tyto společnosti mnohdy stávají pro klienty jedinou volbou, což pro ně představuje velkou konkurenční výhodu (oPojištění, 2021).

### **Smluvní síla odběratelů**

Úspěch společností v oblasti pojištění je závislý na zájmu klientů nechat se pojistit a zároveň na schopnosti platit pojistné za daný produkt. Pojistitelných zájmů existuje mnoho, ale měřítko úspěšnosti pojišťoven a pojišťovacích makléřů představuje to, kolik z nich je klienty skutečně pojištěno. V současné době, kdy je na trhu mnoho renomovaných pojišťoven a zároveň zde vystupuje velký počet pojišťovacích zprostředkovatelů nabízející obdobné služby, si zákazníci pečlivě vybírají subjekt, který jim tuto službu poskytne. Parametrů pro výběr a preference existuje mnoho. Jedním z faktorů ovlivňující preference využití služby a koupi pojistného produktu je bezpochyby cena. Cena produktu je vždy stanovena danou pojišťovnou, která produkt vlastní, a na které se s daným zprostředkovatelem dohodla. Společnost si tedy musí vyjednat dostatečně konkurenceschopné sazby, které budou pro klienty zajímavé, nebo alespoň přijatelné. Pokud by se společnosti nepodařilo vyjednat dostatečně atraktivní podmínky u spolupracujících pojišťoven, může je ještě zlepšit na úkor své provize, zde však musí společnost postupovat velmi opatrně, aby si zachovala profitabilitu. Smluvní síla zákazníků je tedy na vysoké úrovni i s ohledem na mnoho alternativních řešení v podobě využití jiných zprostředkovatelů nebo sjednání si produktu přímo u vybrané pojišťovny, o čemž pojednává předchozí subkapitola Rivalita mezi stávajícími konkurenty.

## Smluvní síla dodavatelů

S ohledem na outsourcované služby společnosti lze dle autora práce zařadit do této kategorie smluvní síly například anonymizovanou společnost, jež poskytuje společnosti BROSED BROKERS, s.r.o. software určený pro správu pojištění. Tento software představuje zcela klíčový nástroj, bez kterého by se společnost při sjednávání pojistných smluv neobešla, neboť je přímo napojen na webové služby pojišťoven a kalkuluje pojistné online v reálném čase. Zároveň umožňuje správu pojistných smluv a evidenci pojistných událostí. Riziko zde může představovat například zvýšení ceny za tento software, které by mohlo výrazně ovlivnit finanční výsledky společnosti. Jeho ztráta by zároveň způsobila společnosti dlouhodobě neudržitelné navýšení administrativní náročnosti na zpracování smluv, neboť by společnost o jednotlivých sazbách musela jednat s pojišťovnou například elektronickou komunikací, jež by působila velké časové prodlevy a veškerá evidence by musela být zaznamenávána v excelových a dalších souborech, kde hrozí výrazné riziko špatného nakládání s osobními daty klientů, či dokonce jejich ztráta. Zde by společnosti mohly hrozit vysoké pokuty s ohledem na platnost legislativy GDPR.

Další outsourcovanou službu představuje externě zajišťované účetnictví, které zahrnuje všechny účetní operace, včetně zpracování mezd zaměstnanců. Společnost nemá zaměstnance, který by tuto činnost mohl na základě své odbornosti vykonávat, a z tohoto důvodu by musela hledat jiného dodavatele. Zde již však hrozí získání služby za vyšší částku, v nedostatečné kvalitě a s časovou prodlevou při změně, a tedy zde hrozí riziko chybně zpracovaného účetnictví, souvisejících sankcí a možných finančních ztrát pro společnost.

Smluvní síla dodavatelů je částečně reprezentována i pojišťovnami, které jsou tvůrci pojistných produktů, jejichž zprostředkování společnost nabízí. Zde lze hovořit o oboustranném vztahu, neboť pojišťovna dodává společnosti produkt a společnost následně dodává pojišťovně klienty. Pokud by však došlo například k zúžení nabízených produktů ze strany pojišťovny, musí i společnost zúžit svou nabídku vůči klientům, což může vést k jejich případné ztrátě. Podobný dopad by mohla mít typologická změna nabízených produktů, kdy v současné době zákazníci preferují především jednoduché a snadno pochopitelné produkty, které jsou pro ně čitelné, aniž by museli studovat veškeré pojistné podmínky dané pojišťovny. Jsou to tedy produkty bez skrytých výluk a omezení. Pokud by tedy se tedy pojišťovny vrátily spíše ke složitějším produktům, lze z jedné strany očekávat možné zvýšení zájmu o pomoc od pojišťovacích zprostředkovatelů na pochopení rizik a analýzu jejich vhodnosti vůči potřebám klienta, ale zároveň snížení zájmu o finální nákup těchto produktů ze strany klientů. Stejně riziko by hrozilo v případě, že by se spolupracující pojišťovny rozhodli výrazně navýšit sazby, za které zprostředkovatel pojištění prodává koncovým zákazníkům. V tomto případě by se mohl stát zprostředkovatel nekonkurenceschopným a o zákazníky by přišel. Riziko tedy spočívá ve změně rozsahu, typu a podmínkách nabízených produktů ze strany pojišťoven.

V prvním roce pojištění bude společnost spolupracovat se čtyřmi významnými pojistiteli na českém trhu. Jmenovitě se jedná o pojišťovny Allianz pojišťovna, a.s., ČSOB Pojišťovna, a. s., Generali Česká pojišťovna a.s. a Kooperativa pojišťovna, a.s. Společnost se pro tyto pojišťovny rozhodla s ohledem na jejich dlouhodobou tradici, zkušenost a dobré jméno na českém trhu. Zároveň umožňují makléři připravit klientům srovnání až čtyř různých nabídek v rámci jednotlivých produktů neživotního pojištění. U těchto dodavatelů společnost zároveň předpokládá dobrou platební morálku týkající se provizi vyplácených za uzavření jednotlivých pojistných smluv. Díky softwarovému řešení si společnost bude s pojistiteli vyměňovat data o sjednaných smlouvách online a bude tak mít plnou kontrolu nad provizí, na kterou má nárok. Následné zpracování vyplacené provize pak bude na externí účetní firmě, která společnost servisuje.



## Hrozba substitučních výrobků

Výraznou hrozbu substituce představují především webové srovnávače s vlastní klientskou zónou, umožňující sjednání pojištění na dálku odkudkoli a v čase, který klient preferuje, tedy služby, které fungují 24 hodin denně 7 dní v týdnu. Pro klienty tyto srovnávače představují rychlé a relativně přehledné řešení, jak si sjednat pojištění rychle, a za co nejlevnější prezentovanou cenu. Zároveň tyto klientské zóny umožňují nahlížet na sjednaná pojištění, žádat o změnu či ukončení, tedy realizovat stejné úkony, o které by žádali makléře, pouze v online rozhraní. Přesto však mají svá úskalí, jimiž může být například nutnost sdělování osobních údajů přes internet neznámému webu, v čemž jsou klienti s ohledem na poslední trendy ochrany dat a zpracování pouze nutných informací, velmi opatrní. Další nevýhodou mohou být skryté výluky a podmínky, které nejsou na první pohled na srovnávači vidět, ale klient je obdrží při sjednání smlouvy v podobě dodatečné dokumentace. Zároveň zde klient přichází klient o odbornou radu a vystavuje se riziku špatného vyhodnocení nabídek a sjednání nedostatečného pojistného krytí. Společnost tak musí velmi dobře prezentovat všechny tyto výhody sjednání jejím prostřednictvím, aby riziko substitučních výrobků maximálně mitigovala.

Stane-li se substituční služba pro klienty přitažlivější na základě jednoho z výše uvedených parametrů, pak dají klienti přednost substitučním službám. Z toho důvodu je nutné zajistit jedinečnost poskytované služby při zachování vysoké kvality a atraktivních cen pro zákazníky.

## Shrnutí

Za účelem vyhodnocení jednotlivých sil Porterovy analýzy byly zjištěné faktory obodovány za pomoci hodnotící stupnice, jež znázorňuje výši tlaku, který je na společnost danou silou vyvíjen. Tento tlak je hodnocen na škále od 1 do 10, přičemž hodnota 1 znamená, že daný faktor na společnost nevyvíjí žádný nebo minimální tlak, a hodnota 10 představuje vysoký tlak na společnost. Stupeň tlaku je posuzován z pohledu zakladatele společnosti na základě znalosti běžné praxe na trhu. Následně je provedeno souhrné ohodnocení jednotlivých oblastí modelu za pomoci poměru tlaku všech hodnocených faktorů vůči maximální možné hodnotě v dané oblasti. Přičemž stupeň tlaku v rozmezí od 0-0,35 lze považovat za nízký až nevýznamný tlak dané síly. Stupeň tlaku 0,36-0,65 lze považovat za středně významný tlak, který by měla brát společnost v potaz a reagovat na něj a stupeň tlaku v rozmezí od 0,66 do 1 představuje velmi významný tlak, který může představovat existenční hrozbu pro společnost.

Tabulka 4 Přehled faktorů v oblasti konkurenčního prostředí

Síla	Faktor	Popis	Stupeň tlaku
Hrozba nových konkurentů	Hrozba vstupu	Vytváření sítí pojišťovacích makléřů, které díky kapitálu mateřských společností poskytují nadstandardní služby a ceny	8
	Vstupní bariéry	Splnění legislativních požadavků, registrace, zajištění odborných pracovníků, know-how	3
	Finanční náročnost	Vysoká náročnost na softwarové řešení napojené na webové služby pojišťoven a umožňující celkovou správu portfolia	4
<b>Celkem</b>			<b>15/30 = 0,50</b>
Existující konkurence v odvětví	Struktura odvětví	Na trhu existují dominantní subjekty, které zaznamenávají roční tržby z prodeje služeb a výrobků přes 1 mld Kč. Jedná se o RENOMIA a.s., MARSH, s.r.o. / INSIA a.s a Aon Central and Eastern Europe a.s. O zbylé portfolio se dělí menší makléřské společnosti (oPojištění, 2021)	6

	Stávající konkurence ČR	Shodné portfolio výrobků a služeb s ostatními konkurenty	8
	Konkurenční výhoda společnosti	S ohledem na zatím nulové/nízké portfolio společnosti nadstandardní péče pro nové zákazníky	2
<b>Celkem</b>			<b>16/30 = 0,53</b>
Síla odběratelů	Struktura odběratelů	Neexistence dominantních odběratelů, rovnoměrné rozdělení poskytovaných služeb	3
	Citlivost zákazníků na cenu	Vysoká citlivost zákazníků na cenu s ohledem na mnoho alternativních řešení	8
	Loajalita zákazníků	V rámci retailového pojištění jsou odchody a příchody zákazníků velmi časté. V oblasti podnikatelských rizik jsou odchody méně časté a spolupráce má dlouhodobou charakter	5
<b>Celkem</b>			<b>16/30 = 0,53</b>
Síla dodavatelů	Struktura dodavatelů	Existence několika strategických dodavatelů	5
	Náklady na změnu	Při změně dodavatele je nutná jeho implementace do softwarového řešení a oznámení nové spolupráce v rámci legislativních povinností	4
	Možnost získání nových dodavatelů	Nutnost splnění legislativních požadavků na dodavatele	3
<b>Celkem</b>			<b>12/30 = 0,40</b>
Hrozba substitučních výrobků	Riziko vstupu substitutů na trh	S ohledem na přesun služeb do online světa společnosti vytvářejí stále nové srovnávače, které poskytují rychlé řešení pro zákazníky	6
	Náklady na změnu	Vysoké náklady na vývoj vlastního srovnávače nabízených pojistných produktů	4
<b>Celkem</b>			<b>10/20 = 0,50</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového shrnutí je patrné, že největší tlak na společnost má existující konkurence v odvětví a síla odběratelů, tedy koncových zákazníků. Význam konkurence je dán především shodnými poskytovanými službami, které se liší pouze minimálně a je tak nutné hledat jiný nástroj k získání zákazníků. Trh je ovládán převážně velkými makléři, jejichž roční obraty dosahují výše 1 mld. Kč, a kteří do svých sítí stále nabírají nové subjekty a rozšiřují tak své působení. Dalšími konkurujícími subjekty jsou samotné pojišťovny, jejichž síla je dána především silnými značkami a ze zákaznického pohledu může působit sjednání pojištění přímo s pojišťovnou výhodněji a jednodušeji.

Stejně velký tlak vyvíjí samotní zákazníci, kteří mají k dispozici mnoho alternativních řešení a tedy je jejich získání a udržení velmi obtížné. Zároveň jsou velice citliví na cenu, kterou samotný makléř může ovlivnit jen z části, a to především v souvislosti s jeho postavením na trhu. Nový makléř tak má velmi malou šanci zajistit nejatraktivnější podmínky a jejich

výhodou může být pouze nadstandardní klientská péče, která může být opomíjena v případě velkých makléřských firem s obrovskými portfolii klientů.

Nejmenší tlak naopak vyvíjí síla dodavatelů. Přestože jsou pojišťovny klíčovými partnery pro makléře, bez jejichž spolupráce by makléři neměli co distribuovat, množství pojišťoven působících na trhu dává makléřům možnost si vybírat a zároveň rozdělit rizika mezi jednotlivé subjekty. Střední tlak na společnost vytváří shodně vstup nových konkurentů na trh a hrozba substitučních výrobků. S ohledem na nedávno implementované regulace došlo k výraznému zvýšení bariér vstupu na trh, což zvýšilo tlak i na všechny stávající subjekty, které na pojistném trhu působí. Tento tlak na představoval vysokou finanční, procesní a odbornou zátěž, kterou ne všechny působící subjekty ustály. Proto i vstup nových subjektů lze považovat za nižší hrozbu. Naopak u hrozby substitučních výrobků lze předpokládat budoucí nárůst, a to s ohledem na postupný přesun pojistného trhu do online světa, kdy práci makléře nahradí chytré systémy. V současné době je však tato hrozba na únosné míře a týká se především retailového pojištění ve specifických oblastech, jako je například cestovní pojištění, jehož jednoduché parametry umožňují tuto náhradu člověka programem.

Z výše uvedeného rozboru je patrné, že jednotlivé síly působí na společnost v horizontu středně významného tlaku. Společnost by se tedy jako nový subjekt na trhu měla soustředit především na získávání nových zákazníků a snažit se je udržet za pomoci kvalitních služeb, neboť loajalita zákazníků se obvykle liší dle typů sjednávaných pojištění. Zatímco například v rámci retailového pojištění bývá změna smluv poměrně častá, u větších a komplikovanějších podnikatelských rizik si makléři s klienty budují dlouhodobé vztahy. Společnost si však s ohledem na nulové portfolio může dovolit se věnovat i retailovým zákazníkům a poskytnout jim tak například každoroční srovnání a aktualizaci smlouvy, která je udrží v jejich portfoliu. Zároveň je potřeba stále sledovat a analyzovat konkurenci, která pro společnost představuje též velkou hrozbu v podobě přebrání zákazníků za pomoci lepších služeb, atraktivnějších cen, či pohodlnějšího řešení. Zde je nejdříve nutné si vybudovat profitabilní portfolio a pečlivě sledovat vývoj škodního průběhu, tedy s pojistným portfoliem správně nakládat. Následně je možné se již například po prvním roce působení obrátit na spolupracující pojišťovnu s vyhodnocením spolupráce a požadovat lepší podmínky, které budou na základě stávajících výsledků stále výnosné.

### **3.4 SWOT analýza**

V rámci SWOT analýzy je provedena syntéza informací, které byly získány v rámci analýzy makrookolí a mikrookolí společnosti. Jsou zde formulovány především důležité faktory z PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, které představují příležitosti a hrozby pro společnost BROSED BROKERS, s.r.o.

Zároveň jsou zde identifikovány silné a slabé stránky společnosti stanovené na základě informací o plánované podobě společnosti, jejím zaměření a jejích nástrojích. K vyhodnocení silných a slabých stránek byly dále použity informace získané v kapitolách 3.5 Popis zahájení podnikatelské činnosti a 3.6 Finanční plán, které jsou detailněji popsány dále v textu práce.

Na základě vazeb mezi jednotlivými faktory je určena strategie, na kterou by se společnost měla zaměřit za účelem dosažení nejlepších možných výsledků. Shrnutí výsledků výše uvedených rozborů je znázorněno v níže uvedené tabulce.

Tabulka 5 SWOT analýza společnosti BROSED BROKERS, s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
Poskytování komplexních služeb od sjednání pojistné smlouvy až po likvidaci pojistné události	Nový subjekt na trhu
Vysoká odborná a profesní úroveň zaměstnanců	Vysoké provozní náklady
Aplikační řešení napojené na webové služby pojišťoven	Nízké personální obsazení
Velmi dobře dostupná kancelář v centru města	Nízké finanční rezervy společnosti
Spolupráce pouze s renomovanými pojišťovnami na trhu	Velikost podniku, nulové portfolio
Příležitosti	Hrozby
Rostoucí zákaznická preference zabezpečení majetku	Nedosažení plánovaných cílů
Každoročně rostoucí počet provozovaných vozidel, na které je ze zákona povinné sjednat pojištění odpovědnosti z provozu vozidla	Vysoký počet konkurenčních subjektů
Příznivé podmínky na trhu	Sezónní výkyvy v poptávce po pojištění
Vysoké bariéry vstupu do odvětví	Tendence zákazníků využít substituční výrobky
Rozšíření portfolia spolupracujících pojišťoven	Legislativní změny

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že společnost se s rozsahem poskytovaných služeb specifikovaných v kapitole 3.2 Marketingový mix a vysokou odbornou úrovní zajištěnou odbornými zkušenkami zaměstnanců zařadí mezi konkurenceschopné makléře působící na českém pojistném trhu. Její velkou výhodou, kterou ne každá makléřská služba v současné chvíli disponuje, je komplexní softwarové řešení, které je napojené na webové služby pojišťoven a umožňuje tak společnosti pracovat velmi rychle a efektivně. Společnost má navíc kancelářské prostory přímo v centru města Prahy, které jsou snadno dostupné městskou hromadnou i automobilovou dopravou. Společnost se při zahájení podnikání rozhodla pro spolupráci se čtyřmi renomovanými pojišťovnami, které v rámci neživotního pojištění v roce 2020 upsaly 70 % předepsaného smluvního pojistného na českém trhu, z čehož lze usuzovat, že se jedná o klientsky nejatraktivnější subjekty na trhu (ČAP, 2021). Jmenovitě se jedná o Allianz pojišťovna, a.s., ČSOB Pojišťovna, a. s., Generali Česká pojišťovna a.s. a Kooperativa pojišťovna, a.s. Společnost by dané pojišťovny oslovila s žádostí o spolupráci a s ohledem na běžnou praxi na trhu by bylo možné předpokládat přijetí ze strany pojišťoven, neboť se pro ně v této chvíli jedná o příležitost získání nového obchodu, avšak za standardních a nijak zvláště atraktivních podmínek spolupráce s ohledem na to, že společnost nemá žádnou historii. Výhodou by zde samozřejmě bylo předchozí působení zakladatele společnosti na pojistném trhu, které by mohlo být zároveň rozhodujícím faktorem při rozhodování o podmínkách na straně pojišťoven.

Přesto je však společnost na trhu nová a nemá vystavěné žádné klientské portfolio, které by ji zajišťovalo pravidelné zisky. Společnost si tak musela stanovit cíle, aby byla schopna pokrýt očekávané provozní náklady a aby byla profitabilní. Tyto cíle jsou blíže popsány v kapitole 3.1.4 Cíle společnosti. S ohledem na vývoj na pojistném trhu a sezónní výkyvy však společnost nemusí dosáhnout stanovených plánů a dostat se tak do ztráty. Velkou hrozbu pro společnost

představují také legislativní změny, které v posledních letech pojistný trh ovlivňují zásadním způsobem. Jak již bylo výše v práci popisováno, po implementaci GDPR a IDD na český pojistný trh mnoho makléřských společností nedokázalo splnit nové legislativní požadavky z důvodu vysoké technické náročnosti, finanční náročnosti a vyšších požadavků na odbornost a vzdělání. To však zároveň vytvořilo i příležitost pro nové subjekty, které je na trhu mohly nahradit. V případě schválení další legislativní změny by se však náročnost její implementace mohla dotknout i společnosti BROSED BROKERS, s.r.o. Přestože společnost musí konkurovat vysokému počtu konkurentů, ať již v podobě webových srovnávačů, samotných pojišťoven a jejich distribučních sítí, či jiných zprostředkovatelů, zákaznické preference na ochranu vlastního majetku stále rostou a tedy je poptávka na dostatečně vysoké úrovni.

Společnost v budoucnu může uvažovat o rozšíření portfolia za účelem rozšíření klientské základny a nabízených produktů. V tomto případě by bylo vhodné analyzovat zákaznické preference a sledovat vývoj pojistného trhu dle upsaného pojištění, aby se společnost zaměřila na ty klientsky nejatraktivnější oblasti.

### 3.5 Popis zahájení podnikatelské činnosti

V této kapitole jsou popsány veškeré úkony spojené se založením společnosti. Jedná se o úkony, které zahrnují například vyplňování a shromažďování dokumentace a jednání s živnostenským a finančním úřadem, Českou národní bankou a v neposlední řadě s notářem. Tato kapitola tak představuje ucelený návod na založení společnosti s ručením omezeným.

#### 3.5.1 Základní informace o zakládané společnosti

Při rozhodování o formě podnikání bere zakladatel v úvahu právě faktory týkající se počtu zakladatelů, ručení za závazky společnosti, velikost základního kapitálu, přístup k externímu zdroji financování a administrativní zátěž. S ohledem na založení společnosti jediným zakladatelem a nižším vstupním kapitálem lze uvažovat o dvou způsobech založení společnosti. Prvním z nich je založení podnikání pod vlastním jménem jako fyzickou osobu - podnikatelem a druhým je založení společnosti s ručením omezeným. V níže uvedené tabulce jsou vyčísleny očekávané náklady pro jednotlivé formy podnikání, přičemž detailní rozbor cen je popsán v následující kapitole 3.5.2 Postup založení společnosti s ručením omezeným.

Tabulka 6 Přehled očekávaných nákladů na založení společnosti

	Přehled nákladů	Cena v Kč včetně DPH
Společnost s ručením omezeným	Sepsání notářského zápisu a 1x stejnopis zakladatelské listiny	3 025
	Ohlášení živnosti	1 000
	Ověřování podpisů a listin	150
	Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku včetně výpisu z rejstříku trestů a výpisu z katastru nemovitostí	5 143
<b>Celkové náklady na založení společnosti s ručením omezeným</b>		<b>9 438</b>
Fyzická osoba	Ohlášení živnosti	1 210
	Podání žádosti na kontaktním místě	50
	Vydání výpisu z živnostenského rejstříku	100
<b>Celkové náklady na zápis fyzické osoby</b>		<b>1 360</b>

Zdroj: Vyhláška č. 196/2001 Sb., notářský tarif. Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon. Vlastní zpracování

Přestože by fyzická osoba - podnikatel měla výrazně nižší finanční i administrativní zátěž, kdy zřízení živnostenského oprávnění představuje výrazně levnější variantu a zároveň zde není povinnost vést účetnictví. Finanční náklady při vzniku fyzické osoby vychází zhruba na jednu sedminu nákladů na založení společnosti s ručením omezeným. Společnost s ručením omezeným však představuje v daném odvětví více reprezentativní a obvyklou formu podnikání. Zároveň je pro tento typ společnosti jednodušší získat cizí kapitál, který je při fungování společnosti velmi důležitý. Velkou výhodou této formy je také omezené ručení, a to v případě možného neúspěchu. S ohledem na výše uvedené se společnost rozhodla pro formu společnosti s ručením omezeným.

### **3.5.2 Postup založení společnosti s ručením omezeným**

V praxi lze postup založení společnosti s ručením omezeným popsat v šesti krocích. Jedná se o sepsání zakladatelské listiny, splacení základního kapitálu, získání živnostenského oprávnění, návrh na zápis do obchodního rejstříku a registrace u finančního úřadu.

Prvním krokem je sepsání zakladatelské listiny formou notářského zápisu. Z tohoto důvodu je nutné vybrat a kontaktovat notáře. S ohledem na fixně stanovenou odměnu notářů, jež se řídí vyhláškou č. 196/2001 Sb., o odměnách a náhradách notářů, správců pozůstalosti a Notářské komory České republiky, není nutné provádět analýzu nabízených služeb jednotlivých notářů. Stačí si pouze vybrat notáře, nejlépe v místě bydliště nebo místě, kde se bude společnost zakládat. Před samotnou schůzkou notáři obvykle vyžadují poskytnutí identifikačních údajů zakladatele společnosti, obchodní název společnosti, výši základního kapitálu a sídlo společnosti. Následně dochází k sepsání zakladatelské listiny, která představuje nejdůležitější dokument dané společnosti. Po podpisu této listiny dochází k oficiálnímu založení společnosti. Cena za sepsání zakladatelské listiny a vyhotovení jednoho stejnopisu činí 3 025 Kč včetně DPH. Detailněji jsou konkrétní částky rozepsány v přehledu očekávaných nákladů na založení společnosti. Zakladatelská listina tedy obsahuje obchodní název společnosti, který musí splňovat několik zákonem stanovených pravidel, jako je nezaměnitelnost s jinou obchodní společností, nesmí působit klamavě a musí podnikatele jasně odlišovat od jiných podnikatelů. Vyplněný návrh zakladatelské listiny lze nalézt v příloze č. 2.

Název společnosti BROSED BROKERS byl vytvořen spojením dvou příjmení zakladatele společnosti a byl doplněn o dodatek ve formě s.r.o. Celý název společnosti je tedy BROSED BROKERS, s.r.o. Společnost bude sídlit v Praze. S ohledem na začínající společnost s nízkým vstupním kapitálem se zakladatel rozhodl pro pronájem kancelářských prostor. Jako dostupné a reprezentativní prostory a dostatečné pro dva zaměstnance a jednatele, který se bude zdržovat v kanceláři minimálně, byly vybrány prostory o rozloze 53m<sup>2</sup> na Jiráskově náměstí 1981/6, 120 00 Praha 2 – Nové Město. Tyto prostory byly nalezeny v inzerci prostor k pronájmu na internetových stránkách za pomoci stanovených kritérií, jimiž byla podlahová plocha, umístění v širším centru Prahy a cena. Cena těchto prostor činí 15 000 Kč za měsíc, přičemž 13 497 Kč je za samotný nájem, k čemuž jsou připočteny poplatky za služby spojené s užíváním prostor, tedy za elektřinu, teplo a vodu. Ty jsou ve výši 1 503 Kč, bližší popis jednotlivých položek je obsažen v přehledu celkových nákladů. Společnost se bude registrovat jako pojišťovací makléř u České národní banky a bude spolupracovat s tuzemskými pojišťovnami. O registraci společnosti tedy bude pojednáno v následující kapitole. Společnost bude zajišťovat komplexní služby při zprostředkování neživotního pojištění, a to zejména pojištění průmyslu a podnikatelů, pojištění motorových vozidel a majetkového pojištění. Významnou součástí služeb společnosti je také pomoc při likvidaci pojistných událostí. Zapsaným předmětem podnikání tedy bude výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, tedy volný druh živnosti. A dále činnost samostatného zprostředkovatele podle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění.

Orgány společnosti s ručením omezením tvoří obvykle valná hromada a jednatel společnosti. Ve společnosti BROSED BROKERS, s.r.o. s jediným společníkem však bude dle § 12 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, působnost valné hromady vykonávat tento jediný společník, který bude zároveň jednatelem společnosti. Stejně tak bude vystupovat v roli správce vkladu, což bude uvedeno v notářském zápise.

Jak bylo zároveň uvedeno v teoretické části, minimální základní kapitál u této právní formy představuje 1 Kč na každého společníka. Základní kapitál společnosti však může do jisté míry vypovídat o solventnosti společnosti a společnost by tak mohla působit pro případné obchodní partnery podezřele. Z tohoto důvodu se zakladatel společnosti BROSED BROKERS, s.r.o. rozhodl pro základní kapitál ve výši 200 000 Kč. Tento kapitál bude splacen po podpisu zakladatelské listiny. Zakladatel společnosti tak bude vlastníkem 100% podílu na společnosti. Na základě průzkumu společnost Scott & Rose (příloha č. 3), jež analyzuje nejlepší podnikatelské bankovní účty, zvolil zakladatel Equa Bank, a.s., která nabízí založení a vedení účtu zcela zdarma s úrokovou sazbou 0,1 % p.a.

Druhým krokem následujícím po sepsání zakladatelské listiny u notáře a splacení základního kapitálu je získání živnostenského oprávnění. Podnikání společnosti bude spadat jednak do kategorie živnosti volné, která patří do ohlašovacích živností, se kterou nejsou spojeny zvláštní požadavky na odbornou způsobilost a jednak činnost samostatného zprostředkovatele podle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, k níž se vážou požadavky na splnění odborné způsobilosti, jež budou blíže specifikovány v následující kapitole o registraci společnosti. Správní poplatek za zápis činnosti činí 1 000 Kč bez ohledu na počet vybraných oborů činností. Zaregistrování volné živnosti se realizuje prostřednictvím jednotného registračního formuláře pro právnické osoby, který je dostupný na internetových stránkách ministerstva průmyslu a obchodu, případně na podatelně živnostenského úřadu (MPO, 2021). K formuláři se při podání dále přikládá notářský zápis o založení společnosti a doložení právního důvodu užívání sídla. Originál výpisu z živnostenského rejstříku představuje osvědčení o řádně provedeném ohlášení živnosti a zároveň je přílohou k návrhu na zápis do obchodního rejstříku notářským zápisem, jež představuje třetí krok při založení společnosti. Pro možnost provedení zápisu je nutné splnění zákonných podmínek dle zákona č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. Dále je třeba doložit výše zmíněný výpis z živnostenského rejstříku, potvrzení od banky o složení peněžních prostředků, prohlášení správce vkladu a čestné prohlášení jednatele. Vzory těchto dokumentů je možné vyhledat přímo na internetu, nebo si je vyžádat v advokátních kancelářích. Zde je však třeba počítat s navýšením nákladů. Zakladatel společnosti se proto rozhodl pro vzory zdarma dostupné na internetových stránkách [www.pravnikonline.cz](http://www.pravnikonline.cz).

Zápisem do obchodního rejstříku je tak dokončen proces založení společnosti. Celkové náklady na tento úkon činí 5 143 Kč. Po tomto kroku se společnost dále musí registrovat u finančního úřadu, a to v souvislosti s povinností placení daně z příjmu právnických osob. Tato registrace může být provedena prostřednictvím interaktivního formuláře na webových stránkách finanční správy (MFČR, 2021).

### **3.5.3 Registrace samostatného zprostředkovatele**

Po nabytí účinnosti zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, zprostředkovatelská činnost i nadále podléhá povolení a registraci ze strany České národní banky. Zatímco samostatní zprostředkovatelé musí získat oprávnění ke své zprostředkovatelské činnosti, skupina vázaných zástupců a doplňkových zprostředkovatelů se musí u České národní banky pouze registrovat. Oprávnění činností je dle zákona časově omezeno do konce kalendářního roku následujícího po kalendářním roce, ve kterém byl samostatný zprostředkovatel zapsán do registru a v případě zájmu o pokračování činnosti je tedy nutné jej po uplynutí prodloužit. Toto prodloužení se provádí o 12 měsíců a lze jej provést opakovaně.

Za registraci nového samostatného zprostředkovatele se hradí správní poplatek ve výši 10 000 Kč. Následné prodloužení je pro samostatného zprostředkovatele za poplatek ve výši 5 000 Kč. Žádost o udělení oprávnění k činnosti samostatný zprostředkovatel může podat pouze elektronicky dvěma způsoby. Prvním z nich je prostřednictvím datové schránky či emailem s uznávaným elektronickým podpisem<sup>30</sup>, nebo prostřednictvím elektronické aplikace pro registraci subjektů s názvem REGIS<sup>31</sup>. Součástí žádosti musí být doložení splnění podmínek provozování činnosti a informace, které osoby jsou úzce propojeny se společností, případně pokud mají přímý či nepřímý podíl převyšující 10 % na hlasovacích právech nebo základním kapitálu společnosti. Obsahem samotné žádosti jsou vyplněný formulář žádosti o udělení oprávnění k činnosti samostatného zprostředkovatele podle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, připravený Českou národní bankou a přílohy Žádosti dle § 3 odst. 1 vyhlášky<sup>32</sup>, které jsou následující:

- 1) výpis z obchodního rejstříku nebo jiné obdobné evidence podnikatelů, který není starší 3 měsíců;
- 2) zakladatelské právní jednání, je-li žadatelem právnická osoba, která k datu předložení žádosti o udělení oprávnění nevznikla;
- 3) uvedení předmětu činnosti v členění podle jednotlivých skupin odbornosti;
- 4) doklady k posouzení důvěryhodnosti;
- 5) doklady k prokázání odborné způsobilosti;
- 6) údaje o osobě, která je ovládající osobou žadatele, je-li žadatel právnickou osobou;
- 7) seznam osob s úzkým propojením se společností;
- 8) seznam osob s přímým nebo nepřímým podílem převyšujícím 10 % na hlasovacích právech nebo základním kapitálu společnosti;
- 9) smlouva o povinném pojištění;
- 10) popis způsobu zajištění a kontroly požadavků uvedených v § 54 odst. 3 zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, má-li být společnost oprávněna přijímat pojistné, zprostředkovávat výplatu pojistného plnění nebo jiného plnění z pojištění;
- 11) údaje o osobě oprávněné distribuovat pojištění nebo zajištění, pro kterou bude samostatný zprostředkovatel oprávněn zprostředkovávat pojištění nebo zajištění.

Návrh na vyplnění žádosti o udělení oprávnění je v příloze č. 4. Jako doklad k posouzení důvěryhodnosti slouží formulář formou dotazníku zvláště pro fyzické a zvláště pro právnické osoby. Obsahem tohoto formuláře jsou dotazy na předchozí trestnou činnost osoby nebo zamítnuté a odňaté povolení k provozování dané činnosti. Na základě vyplněného formuláře následně Česká národní banka posuzuje důvěryhodnost subjektu, a zda mu lze udělit oprávnění k činnosti samostatného zprostředkovatele. Vyplněný formulář lze nalézt v příloze č. 5 této práce.

Před samotným podáním žádosti musí zaměstnanec společnosti odpovědný za distribuci pojištění a zajištění splnit požadavky na odbornou způsobilost, kdy musí mít minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, případně lze toto vzdělání doplnit nejpozději do 1. 5. 2022, nebo musí mít tříletou praxi v oblasti zprostředkování pojištění. Dále musí složit odbornou zkoušku u akreditované osoby, jež se skládá z teoretické a praktické části a je rozdělena do 6 skupin odbornosti:

- distribuce životního pojištění;
- distribuce pojištění škod na pozemních dopravních prostředcích jiných než drážních vozidlech a pojištění odpovědnosti vyplývající z provozu pozemního motorového a jeho přípojného vozidla, včetně připojištění úrazu;

<sup>30</sup> Ust. § 6 odst. 2 zákona č. 297/2016 Sb., o službách vytvářející důvěru pro elektronické transakce.

<sup>31</sup> [www.cnb.cz/cnb/regis](http://www.cnb.cz/cnb/regis).

<sup>32</sup> Vyhláška č. 196/2018 Sb., o žádostech podle zákona o distribuci pojištění a zajištění.



- distribuce neživotního pojištění;
- distribuce pojištění podnikatelských rizik;
- distribuce pojištění velkých pojistných rizik;
- distribuce zajištění.

Po úspěšném absolvování zkoušky je tento zaměstnanec společnosti nadále povinen si prohlubovat odborné znalosti formou alespoň 15 hodin následného vzdělávání v kalendářním roce.

Povinné pojištění je určeno pro případ povinnosti nahradit zákazníkovi škodu způsobenou porušením některé z povinností samostatného zprostředkovatele a musí být sjednáno před podáním žádosti o registraci dané společnosti. Minimální limit pojistného plnění činí 1 250 000 EUR na jednu pojistnou událost a nejméně ve výši 1 850 000 EUR pro případ souběhu více pojistných událostí v jednom roce. Toto pojištění nabízí většina renomovaných pojišťoven na českém trhu, ale pro účely této diplomové práce byly osloveny dvě pojišťovny, které nabízejí sjednání tohoto produktu na svých webových stránkách a to ČSOB Pojišťovna, a.s. a Kooperativa pojišťovna. Na vyžádání nabídky s pojistným limitem ve výši 50 000 000 Kč a spoluúčastí v maximální výši 5 000 Kč byly společnosti předloženy následující nabídky:

Tabulka 7 Srovnání nabídek povinného pojištění

	<b>ČSOB Pojišťovna</b>	<b>Kooperativa pojišťovna</b>
Pojišťovací agent	26 500 Kč	nabídka neposkytnuta
Pojišťovací makléř	46 620 Kč	nabídka neposkytnuta

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové náklady na registraci společnosti jako pojišťovacího makléře v případě sjednání povinného pojištění od ČSOB Pojišťovny tedy činí 56 620 Kč.

### 3.6 Finanční plán

Tato část podnikatelského plánu shrnuje vyčíslení očekávaných nákladů a výnosů během provozování podnikatelské činnosti na základě získaných informací z výše uvedených rozborů. Před rozhodnutím o založení podniku je třeba zvážit i finanční stránku podnikatelského záměru. Za účelem získání přehledu o ekonomické realitě je třeba vypracovat finanční plán, který ukáže, zda plánovaný podnikatelský záměr bude úspěšný či nikoli.

#### 3.6.1 Zakladatelský rozpočet

Pro založení podniku společnost uvažuje pouze s vlastními zdroji, jimiž jsou vklad do základního kapitálu ve výši 200 000 Kč a půjčka poskytnutá rodinným příslušníkem ve výši 100 000 Kč, která byla vložena do fondů. Výhodou použití pouze vlastních zdrojů je snížení rizikovitosti podnikání při případných problémech se splácením cizích zdrojů. Zároveň se jedná o časově úsporné řešení, kdy společnost nemusí procházet mnohdy zdoluhavým procesem získávání úvěrů. Níže je uvedena zahajovací rozvaha, jež obsahuje informace o využitém kapitálu.

Tabulka 8 Zahajovací rozvaha ke dni vzniku společnosti

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	300 000	Vlastní kapitál	300 000
Stálá aktiva		Základní kapitál	200 000
Dlouhodobý nehmotný majetek		Kapitálové fondy	100 000
Dlouhodobý hmotný majetek		Výsledek hospodaření minulých let	
Dlouhodobý finanční majetek		Výsledek hospodaření běžného účetního období	
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Zásoby		Rezervy	
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál		Závazky	
Krátkodobý finanční majetek		Bankovní úvěry	
Ostatní aktiva		Ostatní pasiva	
<b>Aktiva celkem</b>	<b>300 000</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>300 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále jsou shrnuty očekávané počáteční náklady, které shrnují získané informace z výše popsanych rozborů na náklady na založení společnosti s ručením omezeným, dále na propagaci společnosti a na vybavení kancelářských prostor, kde bude společnost působit. Výše nákladů na vybavení kanceláře vychází z odhadů autora na základě průměrných aktuálních cenových nabídek daného vybavení. Nejvyšší náklady zde představují náklady na samotné založení společnosti, které je spojeno i s povinnou registrací daného subjektu u České národní banky, čemuž se blíže věnuje kapitola o registraci samostatného zprostředkovatele výše v textu práce. Tyto náklady činí celkem 66 058 Kč. Další významnou položku představuje vybavení kancelářských prostor, které si společnost pronajímá bez vybavení, které je tedy třeba dokoupit. Tato položka je ve výši 48 400 Kč. V této částce je zahrnut kancelářský nábytek, IT vybavení, drobný hmotný majetek a režijní materiál. IT vybavení bude zahrnovat PC sestavu pro 2 zaměstnance značky DELL v ceně 5 917 Kč s DPH za kus, notebook pro jednatele značky Lenovo ThinkPad X230i za 5433 Kč od společnosti Počítačové obchody, s.r.o. a chytrý mobilní telefon značky Samsung Galaxy A10 v ceně 1 744 Kč za kus. Počet kancelářského a drobného majetku pak odpovídá počtu zaměstnanců společnosti včetně jednatele, tedy třem kusům jednotlivých položek.

Nejnižší, přesto nezanedbatelnou položku představují náklady na propagaci společnosti, které zahrnují vytvoření webových stránek, vytvoření loga společnosti a reklamu na internetu, která představuje nejvhodnější řešení s ohledem na pandemickou situaci. Cena za vytvoření webových stránek byla stanovena na základě průzkumu autora aktuálních nabídek s následujícími parametry: responzivní design, kontaktní formulář, základní SEO<sup>33</sup>, napojení na sociální síť a měřicí kódy, vložení zhruba 10 stránek obsahu a fotografie s funkcí zobrazil detail po rozkliknutí. Autor hledal nejlevnější nabídku splňující stanovené parametry. Stejným způsobem autor postupoval při stanovování ceny za logo, kdy se s ohledem na vysoké počáteční náklady snažil najít co nejlepší cenovou nabídku. V tomto případě se autorovi podařilo najít nabídku na vytvoření loga ve dvou návrzích ve standardních formátech PDF, PNG, JPG a k tomu zdrojový soubor loga v ceně do 1 500 Kč od společnosti XY, která byla pro účely této práce anonymizována. Poslední položku z nákladů na propagaci činí reklama na internetu, pro kterou se společnost rozhodla prostřednictvím GoogleAds, pomocí které by v stanoveném rozpočtu na propagaci společnosti dosáhla 170-270 kliknutí na reklamu, přes kterou by se

<sup>33</sup> Search Engine Optimization

uživatel dostal přímo na webové stránky společnosti a informace o službách, které společnost nabízí.

Tabulka 9 Očekávané počáteční náklady

Zakladatelské náklady	Celková částka v Kč včetně DPH
Celké náklady na založení společnosti s ručením omezeným	9438
Náklady na registraci Samostatného zprostředkovatele u ČNB	10000
Náklady na povinné pojištění odpovědnosti	46620
	66058
<b>Náklady na propagaci</b>	
Založení webových stránek	15000
Vytvoření loga společnosti	1500
Reklama na internetu	3000
	19500
<b>Náklady na vybavení kancelářských prostor</b>	
Kancelářský nábytek (stoly, židle, úložné prostory)	20000
IT vybavení (notebooky, monitory, telefony)	22500
Drobný hmotný majetek (kalkulačky, pořadače, apod.)	2100
Režijní materiál (hygienický spotřební materiál, čisticí prostředky, apod.)	3800
	48400
<b>Počáteční náklady celkem</b>	<b>133958</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výše uvedených počátečních nákladů byl sestaven přehled peněžních toků, který poskytuje informaci o změně stavu financí vždy mezi prvním a posledním dnem kalkulovaného roku. Přírůstky majetku zde tedy současně představují úbytek finančních prostředků, kdy pořízení materiálu představuje převod financí do zásob. Stejně tak ke zvýšení finančních prostředků dochází při úbytku majetku, kterým může být zaplacení pohledávek. Opakem je však například zvýšení závazků, při kterém dochází ke zvýšení finančních prostředků, a stejně tak snížení závazků znamená úbytek financí.

Stejně jako u výkazu zisku a ztrát, kterému je věnována kapitola 3.6.3 Výkaz zisku a ztráty, se autor práce rozhodl pro znázornění přehledu peněžních toků za využití realistické varianty, která by se měla nejvíce blížit možné realitě. Pro sestavení cash flow byla použita nepřímá metoda, která vychází z výkazu zisku a ztráty, tedy výsledného salda mezi výnosy a náklady, které přeměňuje na cash flow.

Pokud chce nová společnost rychle dosáhnout kladného peněžního toku, jsou obvykle nutné vyšší vstupní investice, případně využití cizích zdrojů. To lze pozorovat v níže uvedené tabulce realistické varianty, kde je záporný stav peněžních prostředků dán především nízkou vstupní investicí a nevyužitím žádných cizích zdrojů. Přestože se majitel společnosti původně nechtěl dlouhodobě vázat formou půjčky, je patrné, že pro docílení kladného výsledku v prvním roce je půjčka nezbytná. Zároveň lze konstatovat, že v případě půjčky například v hodnotě uvedeného záporného výsledku, by k jejímu splacení mohlo dojít již ve druhém roce působení společnosti. A majitel by tak mohl využít pouze krátkodobou půjčku, která by pro něj představovala závazek po dobu jednoho roku. Společnost totiž při svém vzniku nebyla dostatečně kapitálově silná, aby byla schopna zajistit úhradu všech počátečních nákladů a současně hradit veškeré provozní náklady. Především pak již dříve zmiňované personální

náklady, které představují významnou položku měsíčních nákladů, a které při počátečním nulovém portfoliu a tedy nulovém zisku společnost není schopna pokrýt. Závazek ve formě půjčky by tak společnosti umožnil hradit své závazky a nedostat se do platební neschopnosti v prvním roce působení. Po srovnání s dalšími kalkulovanými variantami, jimž je varianta pesimistická níže doložena jako příloha č. 6 a varianta optimistická níže doložena jako příloha č. 7, bylo zjištěno, že ani při optimistické variantě, by stav peněžních prostředků nevykazoval kladné hodnoty v prvním roce působení společnosti.

Tabulka 10 Výkaz Cash flow realistická varianta

Položka (Kč)	2021	2022	2023
Počáteční stav finančních prostředků	300000	-	-
Příjem	1697734	2546601	3395468
Výdaje	2131958	2158800	2200800
Změna stavu krátkodobých závazků	-	-	-
Změna stavu zásob	-	-	-
Změna stavu dlouhodobých závazků	-	-	-
Zvýšení základního kapitálu	-	-	-
<b>Celkem CF</b>	<b>-434224</b>	<b>387801</b>	<b>1194668</b>
Stav na začátku období		-134224	253578
Stav na konci období	-134224	253578	1448246

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi provozní výdaje společnost zahrnuje nájemné za kancelářské prostory a náklady za energie a vodu, které byly popsány v kapitole 3.5.2 Postup založení společnosti s ručením omezeným. Společnost bude mít dva zaměstnance na hlavní pracovní poměr na plný úvazek a dále bude ve společnosti působit sám jednatel společnosti. Přičemž jednatelova hrubá mzda bude ve výši 40 000 Kč a hrubá mzda dvou zbylých zaměstnanců bude ve výši 30 000 Kč. Této platové výměře odpovídají požadavky na dané zaměstnance, kteří by měli mít minimálně dosažené vzdělání střední školu s maturitou, měli by mít zkušenost v oboru pojišťovnictví a dobrou znalost práce na PC (MS Office). Po přičtení povinných odvodů pro zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění, bude celkový měsíční mzdový náklad činit 134 000 Kč. Jednatel bude mít na starosti vedení společnosti, jednání s pojistiteli, zpracování statistik, cílů a výsledků za oblast pojištění a získávání nových zákazníků. První zaměstnanec bude mít na starosti zákaznickou péči a správu jejich pojistných smluv, která zahrnuje obnovy pojistných smluv, zpracování poptávek a nabídek pojištění, včetně související administrativy. Druhý zaměstnanec bude zodpovědný za oblast pojistných událostí, jehož hlavní náplní bude přijímat hlášení pojistných událostí od klientů a poskytování jim prvotních informací. Dále hlášení pojistných událostí na pojišťovnu a poskytování asistence klientům, evidence dat v interních systémech společnosti a zpracování související administrativy.

S ohledem na velikost společnosti se společnost rozhodla využít služeb externí účetní firmy s paušálním poplatkem ve výši 6 000 Kč měsíčně. Tato paušální částka zahrnuje všechny účetní operace, včetně zpracování mezd zaměstnanců. Výhodou najmutí externí společnosti na účetní operace je, že není nutné hradit další náklady na účetní software, není třeba sjednávat zvláštní pojištění profesní odpovědnosti na tyto operace (externí společnosti jsou obvykle pojištěny proti riziku nesprávného vedení účetnictví) a na společnost bude nahlížet s větším nadhledem a případné rady na možný rozvoj tak budou realističtější. Výše této paušální částky byla stanovena na základě průzkumu autora aktuálních nabídek s následujícími parametry: zpracování účetnictví pro typ společnosti s ručením omezeným s rozsahem zpracování do 350 dokladů měsíčně, přičemž společnost počítala s objemem 1260 smluv ročně na dobu tři let, tedy

v celkovém objemu 3 780 pojistných smluv, jenž mohou být hrazeny na měsíční, kvartální, pololetní či roční bázi a k tomu zpracování mezd zaměstnanců. Cílem určení maximálního počtu dokladů bylo ujištění společnosti, že se náklady na účetnictví během tří kalkulovaných let nezmění.

Společnost zároveň alokovala 3 000 Kč na marketingové aktivity, které budou zahrnovat především náklady na reklamu na internetu, které byly rozebrány v předchozí části práce. Poslední a zároveň druhý největší výdaj představuje softwarové řešení pro pojišťovacího zprostředkovatele. S ohledem na velikost vstupního kapitálu si společnost nemůže softwarové řešení zakoupit, ani vyvinout. Zvolila tedy formu pronájmu. Společnost zvolila software, který nabízí napojení na webové služby pojišťoven, srovnává parametry pojištění a kalkuluje pojistné spolupracujících pojišťoven online v reálném čase. Měsíční náklad na tento software je ve výši 8 500 Kč včetně DPH. Tento software je poskytován společností též působící na českém pojistném trhu, jež si přála být pro účely této práce anonymizována. Měsíční paušální cena byla poskytnuta autorovi práce na vyžádání. Celkový přehled očekávaných měsíčních nákladů je uveden v níže uvedené tabulce.

Tabulka 11 Přehled očekávaných provozních nákladů v 1. roce

Druh nákladu	Celková částka v Kč včetně DPH
Nájemné + poplatky	15 000
Lidské zdroje (3 FTE)	134 000
Externí účetní firma	6 000
Marketing	3 000
Pronájem kompletního softwarového řešení	8 500
<b>Provozní náklady celkem</b>	<b>166 500</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Přehled nákladů na druhý a třetí rok společnosti je dále rozpracován v přílohách této práce. Jmenovitě příloha č. 8 obsahuje přehled provozních nákladů ve druhém roce a příloha č. 9 obsahuje přehled provozních nákladů ve třetím roce. Změnu v provozních nákladech ve druhém roce působení společnosti představuje navýšení nákladů na lidské zdroje, kde se jednatel rozhodl navýšit platy svých dvou zaměstnanců po roce působení ve společnosti. Hrubá měsíční mzda obou zaměstnanců byla navýšena o 5 000 Kč, tedy na 35 000 Kč. Jednatel rozhodl o tomto navýšení na základě běžné praxe z trhu, kdy společnost po roce spolupráce odmění zaměstnance formou navýšení mzdy. Měsíčně se tak společnosti zvýšil náklad na 147 400 Kč. S touto změnou vychází měsíční provozní náklady společnosti na 179 900 Kč.

Ve třetím roce působení dochází k další změně provozních nákladů společnosti, a to v podobě zvýšení rozpočtu alokovaného na marketingové aktivity a rozpočtu na softwarové řešení, které si společnost pronajímá. Společnost se v tomto roce chce soustředit na vylepšování webových stránek, tvorbou interaktivních formulářů, v rámci kterých budou mít klienti možnost komunikovat se společností především na online bázi a sdílet potřebné podklady k pojištění a zároveň budou mít náhled na své sjednané pojistné smlouvy, přičemž s ohledem na komplexnost tohoto řešení je počítáno s navýšením nákladů o více než 50 %. Celkové náklady na marketing budou tedy ve výši 5 000 Kč. Od třetího roku společnost zároveň počítá se zvýšením nákladů na softwarové řešení s ohledem na navýšení portfolia ve své správě. Tento odhad byl poskytnut majitelem softwarového řešení autorovi práce na vyžádání. Navýšení bude představovat náklad ve výši 1 500 Kč, tedy celková výše nákladů za toto řešení bude ve výši 10 000 Kč. Provozní náklady ve třetím roce budou činit 183 400 Kč, tedy o 16 900 Kč výše oproti nákladům v prvním roce.

### 3.6.2 Plánované výnosy

Výnosy společnosti budou tvořeny především z provizí za prodané pojistné produkty, přičemž v prvním roce podnikání může společnost počítat pouze se ziskatelskou provizí. Průměrné pojistné za pojištění odpovědnosti z provozu vozidla činilo v roce 2020 3 185 Kč. V oblasti podnikatelského pojištění bylo průměrné pojistné ve stejném roce ve výši 24 403 Kč a celkové průměrné pojistné v oblasti neživotního pojištění zahrnující i retailové majetkové a odpovědnostní pojištění činilo 4 096 Kč v roce 2020 (ČAP, 2021).

S ohledem na rozsah nabízených služeb popsaných dříve v textu práce se chce společnost zaměřit především na podnikatelská rizika, kde jsou obvykle vyžadované makléřské služby ve větším rozsahu a zároveň se jedná o pojištění s obvykle vyšším pojistným a tedy i vyšší provizí pro makléře. Zároveň se však chce věnovat i retailovému majetku a pojištění motorových vozidel. V roce 2020 bylo pojištění odpovědnosti z provozu vozidla sjednáno pro celkem 8 575 203 motorových vozidel, z nichž 64 % bylo pojištěno u pojišťoven, které si společnost vybrala na spolupráci. Přičemž počet pojištěných vozidel zaznamenal v posledních třech letech rostoucí tendenci. V roce 2018 bylo pojištěno o zhruba 4 % více vozidel, než v předchozím roce. V roce 2019 byl zaznamenán nárůst o 3,2 % a v roce 2020 nárůst o přibližně 2 % (ČAP, 2021).

Lze tedy očekávat, že i v následujícím období bude počet pojištěných vozidel dosahovat lehce zvýšených hodnot oproti minulému roku, což tvoří obchodní potenciál pro společnost. Společnost si stanovila cíle sjednání 1 260 smluv ročně. S ohledem na primární oblasti zaměření společnosti bylo uvažováno o rozdělení těchto smluv mezi pojištění motorových vozidel, podnikatelských rizik a majetkového pojištění. Autor práce z běžné praxe na trhu odhadoval rozdělení produkce se zhruba 50% podílem pro motorová vozidla, 30% podílem pro podnikatelská rizika a 20% podílem pro majetkové pojištění. Přičemž pro účely této práce počet smluv zaokrouhlil na 55 smluv z oblasti motorových vozidel, 30 smluv v oblasti pojištění podnikatelských rizik a 20 smluv majetkového pojištění měsíčně. Jedna pojistná smlouva zde představuje krytí jednoho předmětu nebo rizika. V rámci pojištění podnikatelských rizik společnost počítá s průměrným pojistným z roku 2020 a průměrnou ziskatelskou provizí od spolupracujících pojišťoven. K pojištění motorových vozidel společnost přičetla k průměrnému pojistnému za pojištění odpovědnosti také průměrné pojistné za havarijní pojištění, které činí zhruba 8 000 Kč na jedno motorové vozidlo a v rámci majetkového pojištění bylo použito průměrné pojistné 21 061 Kč (ČAP, 2021).

V níže uvedené tabulce je znázorněn výpočet měsíčních a ročních provizí společnosti v prvním roce podnikání, které jsou spočítané na základě průměrné ziskatelské provize ve výši 8 %. V dalším roce je za předpokladu stejného výkonu společnosti připočtena následná provize ze smluv sjednaných v prvním roce ve výši 4 % a ve třetím roce jsou započteny následné provize za dobu trvání smluv po dobu dvou let. Průměrná doba trvání pojistné smlouvy je obvykle 3 roky, tedy lze po dobu znázorněných let počítat s provizemi za všechny sjednané pojistné smlouvy. Od čtvrtého roku by bylo nutné započítat i úbytek pojistných smluv s ohledem na průměrnou dobu trvání. Detailní rozpis tohoto výpočtu je obsažen v příloze č. 10.

Tabulka 12 Odhadované výnosy v realistické variantě

<b>1. rok</b>	Měsíční pojistné (Kč)	Roční pojistné (Kč)	Měsíční provize (Kč)	Roční provize (Kč)
Pojištění podnikatelských rizik	732 091	8 785 091	58 567	702 807
Pojištění motorových vozidel	615 172	7 382 067	49 214	590 565
Majetkové pojištění	421 210	5 054 520	33 697	404 362
	<b>1 768 473</b>	<b>21 221 678</b>	<b>141 478</b>	<b>1 697 734</b>

<b>2. rok</b>	Měsíční pojistné (Kč)	Roční pojistné (Kč)	Měsíční provize (Kč)	Roční provize (Kč)
Pojištění podnikatelských rizik	1 464 182	17 570 182	87 851	1 054 211
Pojištění motorových vozidel	1 230 345	14 764 134	73 821	885 848
Majtekové pojištění	842 420	10 109 040	50 545	606 542
	<b>3 536 946</b>	<b>42 443 356</b>	<b>212 217</b>	<b>2 546 601</b>
<b>3. rok</b>	Měsíční pojistné (Kč)	Roční pojistné (Kč)	Měsíční provize (Kč)	Roční provize (Kč)
Pojištění podnikatelských rizik	2 196 273	26 355 272	117 135	1 405 615
Pojištění motorových vozidel	1 845 517	22 146 201	98 428	1 181 131
Majtekové pojištění	1 263 630	15 163 560	67 394	808 723
	<b>5 305 419</b>	<b>63 665 033</b>	<b>282 956</b>	<b>3 395 468</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky odhadovaných výnosů v realistické variantě je patrné, že společnost by v prvním roce podnikání mohla dosáhnout zisku ve výši 1 697 734 Kč. Ve druhém roce podnikání by roční zisk činil již 2 546 601 Kč. V této částce jsou jednat započteny provize za nově sjednané smlouvy v daném roce, jejichž počet se od prvního roku neliší a zároveň následné provize za smlouvy sjednané z prvního roku působení společnosti. Ve třetím roce by na základě vytvořeného portfolia z prvních dvou let a udržení výkonnosti sjednávání daného počtu pojistných smluv mohla společnost dosáhnout měsíčního zisku ve výši 282 956 Kč, který by pokryl měsíční náklady společnosti. Ani při optimistické variantě, ve které by společnost sjednala 1 404 pojistných smluv, by se společnosti nepodařilo pokrýt měsíční náklady zisky z prvního roku podnikání. Detaily této kalkulace jsou uvedeny v příloze č. 11. Pesimistická varianta odhadovaných výnosů v příloze č. 12 též poukazuje na možné pokrytí měsíčních nákladů zisky společnosti od druhého roku podnikání, přestože by v této variantě bylo sjednáno pouze 1071 pojistných smluv.

### 3.6.3 Výkaz zisku a ztráty

V následující části práce společnost stanovila tři možné scénáře vývoje plánovaných výnosů, a sice reálný, pesimistický a optimistický. S ohledem na možné sezonní výkyvy v oblasti pojištění lze předpokládat, že se v průběhu roku mohou jednotlivé scénáře i prolínat. Za účelem získání co největší vypovídací hodnoty, byl výkaz zisku a ztrát vyhotoven v časovém horizontu tří let.

Jednotlivé scénáře se liší především v odhadech výnosů. Výnosy jsou získány násobkem počtu prodaných pojistných smluv a jejich cenou. Cena je ve všech scénářích zachována dle průměrné ceny z roku 2020. Stejně tak byla zachována výše provize, kdy by o možném navýšení společnost mohla s pojistiteli jednat právě po třetím roce působení v souvislosti s velikostí portfolia a prokázáním držení škodního procenta na profitabilní úrovni. Liší se pouze množství prodaných pojistných smluv. Společnost počítá s motivačním navýšením hrubé mzdy zaměstnanců, která bude promítnuta od druhého roku. Náklady na marketing jsou v prvních dvou letech zachovány ve stejné výši, kdy v prvním roce zahrnují především tvorbu webových stránek, vytvoření loga a náklady na reklamu. V dalším roce se společnost soustředí především na propagaci a vylepšování webových stránek. Ve třetím roce je nárůst zapříčiněn tvorbou interaktivních formulářů, v rámci kterých budou mít klienti možnost komunikovat se společností především na online bázi a sdílet potřebné podklady k pojištění a zároveň budou

mít náhled na své sjednané pojistné smlouvy. Od třetího roku společnost zároveň počítá se zvýšením nákladů na softwarové řešení s ohledem na navýšení portfolia ve své správě.

### Realistická varianta

Realistická varianta představuje střední cestu mezi optimistickou a pesimistickou variantou, kdy předpokládá postupné zavedení společnosti na trh. V tomto případě společnost uvažuje s naplněním odhadovaných výnosů, tedy se sjednáním 1 260 pojistných smluv ročně ze všech tří oblastí, ve kterých bude společnost působit. S ohledem na průměrnou dobu trvání pojistné smlouvy společnost očekává udržení sjednaných smluv do posledního kalkulovaného roku 2023, tedy s nároky na následné provize do tohoto roku. Výraznou položku zde představují osobní náklady, které v prvním roce neodpovídají výkonnosti podniku. Zároveň jsou zde započteny i vstupní náklady, které společnost měla v souvislosti se založením podnikání. Z toho důvodu společnost v prvním roce působení nedosahuje zisku, jak je patrné z níže uvedené tabulky.

Ve druhém roce je dosaženo kladného výsledku díky navýšenému zisku z provizí, a to i přes navýšené osobní náklady, jejichž nárůst byl specifikován výše v práci. Ani ve druhém roce není kalkulována daň z příjmu, která byla odepsána kvůli celkové ztrátě plynoucí z prvního roku působení společnosti. Ve třetím roce lze pozorovat, že se společnosti daří pokrýt ztráty z prvního roku. Společnost na provizích dosáhla zisku ve výši 3 395 468 Kč, ve kterém jsou zohledněny ziskatelské provize za nově sjednaných 1 260 smluv a následné provize za 2 520 smluv sjednaných ze dvou předchozích let. Zde je patrný i nárůst výkonové spotřeby, který odráží především navýšení nákladů za softwarové řešení s ohledem na množství spravovaných smluv a dále pak náklady na marketing, které zahrnují rozšíření stránek společnosti o interaktivní formuláře. V tomto roce již společnost kalkuluje s daní z příjmu s ohledem na kladný výsledek. Daň zde činí 218 167 Kč a vychází z celkové částky po odečtení ztrát z předchozích let.

Tabulka 13 Predikce výkazu zisku a ztrát, realistická varianta

Položka (Kč)	2021	2022	2023
Tržba z prodeje výroků a služeb	1697734	2546601	3395468
Výkonová spotřeba	390000	390000	432000
z toho počáteční náklady	133958	0	0
Osobní náklady	1608000	1768800	1768800
Provozní hospodářský výsledek před zdaněním	-434224	387801	1194668
Daň z příjmu	0	0	218167
Provozní hospodářský výsledek před zdaněním	-434224	387801	1194668
Výsledek hospodaření za účetní období	-434224	387801	976502
Čistý obrát za účetní období	1697734	2546601	3395468

Zdroj: Vlastní zpracování

Realistickou variantu lze obvykle považovat za nejvíce pravděpodobný scénář, a z tohoto důvodu by se společnost měla zaměřit na možná řešení týkající se vyhnutí se, či alespoň snížení ztráty v první roce působení. Zde se nabízí možnost zvážení snížení osobních nákladů v podobě zahájení činnosti pouze v osobě jednatele a jednoho zaměstnance, neboť s nulovým portfoliem nelze očekávat využití plné kapacity zaměstnance dedikovaného na řešení likvidací pojistných událostí. V tom případě by se společnosti podařilo snížit roční náklady o 482 400 Kč, čímž by se společnost dostala na kladný výsledek ve výši 48 176 Kč. Druhým možným řešením by zde



mohlo být zvážení krátkodobé půjčky, která by rozdíl z prvního roku pokryla a v měřeném tříletém horizontu by mohla být splacena.

### **Pesimistická varianta**

Pesimistická varianta uvažuje s 85% plněním odhadovaných výnosů společnosti. Přičemž ostatní náklady zůstávají totožně nastavené jako v reálné variantě. Je zde tedy promítnuto shodné navýšení osobních nákladů od druhého roku a navýšení nákladů na marketing a softwarové řešení od třetího roku, které bylo blíže popsáno v realistické variantě. I zde společnost kalkuluje s daní až od třetího roku, ve kterém byl po odečtení ztrát z minulých let generovaný první zisk. Výše daně se tedy vypočítává z částky 268 030 Kč a činí 50 926 Kč.

Tabulka 14 Predikce výkazu zisku a ztrát, pesimistická varianta

Položka (Kč)	2021	2022	2023
Tržba z prodeje výroků a služeb	1531659	2253196	2974733
Výkonová spotřeba	390000	390000	432000
z toho počáteční náklady	133958	0	0
Osobní náklady	1608000	1768800	1768800
Provozní hospodářský výsledek před zdaněním	-600299	94396	773933
Daň z příjmu	0	0	50926
Provozní hospodářský výsledek před zdaněním	-600299	94396	773933
Výsledek hospodaření za účetní období	-600299	94396	723007
Čistý obrát za účetní období	1531659	2253196	2974733

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že společnost by na základě své výkonnosti nepokryla ani osobní náklady a bylo by tedy vhodné zvážit zahájení podnikání pouze s jedním zaměstnancem, jež bylo navrženo v rámci realistické varianty. V tom případě by společnost dosáhla v prvním roce ztráty ve výši 117 899 Kč a při zachování tohoto stavu zaměstnanců po dobu tří sledovaných let, by v dalších letech dosahovala vyšších výnosů než v rámci realistické varianty i přes nižší plnění. Při zachování původního počtu pracovníků i provozních nákladů by se společnosti podařilo pokrýt ztrátu až ve třetím roce působení, kdy by za dobu tří let dosáhla zisku ve výši 268 030 Kč.

### **Optimistická varianta**

V optimistickém scénáři by společnost mohla dosáhnout přeplnění odhadovaných výnosů až o 10 %, a tedy sjednat 1 404 pojistných smluv. Ty by představovaly každoroční objem nově sjednaných smluv, které by zároveň po dobu tří let zůstaly aktivní a v portfoliu společnosti. Společnost by tedy například ve třetím roce inkasovala provize za nově sjednaných 1404 smluv za daný rok a zároveň by inkasovala následné provize za 2 808 smluv sjednaných v předchozích dvou letech. Zisk společnosti by tedy ve třetím roce dosahoval výše 3 746 239 Kč.

Přestože i v tomto případě by společnost v prvním roce zaznamenala ztrátu, k jejímu pokrytí by došlo hned ve druhém roce, kdy by společnost se započtením ztráty z předešlého roku dosáhla zisku ve výši 347 749 Kč. Z této částky pak společnost musí odvést daň ve výši 19 %, která činí 66 072 Kč. Ztráta v prvním roce je navíc téměř z poloviny dána především počátečními náklady společnosti. V rámci optimistické varianty je zřejmé, že osobní náklady jsou zcela pokryty výkonností společnosti a s ohledem na rostoucí výkonnost zde existuje prostor i na navýšení platu jednatele, který byl kalkulován ve shodné výši po dobu všech tří let.

Tabulka 15 Predikce výkazu zisku a ztrát, optimistická varianta

Položka (Kč)	2021	2022	2023
Tržba z prodeje výrobků a služeb	1843591	2794915	3746239
Výkonová spotřeba	390000	390000	432000
z toho počáteční náklady	133958	0	0
Osobní náklady	1608000	1768800	1768800
Provozní hospodářský výsledek před zdaněním	-288367	636115	1545439
Daň z příjmu	0	66072	359706
Provozní hospodářský výsledek před zdaněním	-288367	636115	1545439
Výsledek hospodaření za účetní období	-288367	570043	1185734
Čistý obrát za účetní období	1843591	2279951	3746239

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky lze usuzovat, že ztráta zaznamenaná v prvním roce působení společnosti je dána především vstupními náklady, neboť bez nich by se společnosti téměř podařilo pokrýt její náklady ziskem z provizí za pojistné smlouvy sjednané v prvním roce. Celkový výsledek hospodaření ve třetím roce po odečtení daní tak činí 1 185 734 Kč.

### 3.7 Hodnocení rizik

Rozbor za pomoci analýzy rizika vychází z výsledků podnikatelského plánu, na jehož základě byla identifikována potenciální rizika. K těmto identifikovaným rizikům byla následně navržena opatření pro jejich eliminaci, či alespoň mitigaci jejich dopadu. Identifikace rizik byla provedena především na základě výsledků z rozborů PEST analýzy a Porterovy analýzy konkurenčních sil. Dále na základě marketingového a finančního plánu. Mezi tato rizika lze zařadit:

- Chybně odhadnutá poptávka - vychází především z nezájmu zákazníků a vysoké konkurence. Pro začínající podnik představují největší hrozbou, neboť je jí ovlivněn obrát a celkový zisk společnosti.
- Změna legislativy - v posledních letech lze četnost změn považovat za poměrně častou. Nejprve se pojistného trhu výrazně dotkla nutnost implementace GDPR a následně IDD, které zapříčinily odchod mnoha subjektů z tohoto trhu. Pokud by tedy nastala podobná legislativní změna i v budoucnosti, mohlo by to výrazně ohrozit i existenci společnosti, a to v souvislosti s finanční náročností implementace dané legislativy, či složitostí implementace. Další legislativní změny mohou upravovat také daňové zatížení podnikatelů.
- Vysoké provozní náklady – neschopnost společnosti pokrýt provozní náklady zisky za sjednané pojištění. Zvláště rizikové jsou zde personální náklady, kdy si pracovníci svými výkony na sebe nemusí vydělat a společnost se tak dostane do ztráty.
- Dodavatelské riziko – u začínajících společností je obvykle na vyšší úrovni z důvodu nedostatečných zkušeností a informací o obchodních partnerech. U pojišťovacího makléře je toto riziko zvláště významné s ohledem na to, že makléř vlastní produkt nemá a pouze distribuje produkt pojišťovny. Zároveň jsou to právě pojišťovny, kdo obvykle makléřům vyplácí provize, které představují odměnu za zprostředkování prodeje jejich produktu. Zde lze tedy vnímat jednak riziko finanční, a to v případě nedodržení smluvních podmínek a nevyplacení provize. A

dále riziko z pohledu špatně nastaveného nebo nevhodného produktu, který pojišťovna společnosti poskytne k distribuci.

- Nedostatek kvalitních zaměstnanců či jejich ztráta – nedostatek znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců může vést jednak k neplnění stanovených cílů a zároveň k případnému poškození dobrého jména společnosti. Následkem pak může být ztráta zákazníka. Stejně vysoké riziko představuje případná ztráta zaměstnance, neboť každý pojišťovací zprostředkovatel si drží své know-how a v případě odchodu zaměstnance ke konkurenci by to mohlo znamenat i například ztrátu konkurenční výhody.

Pro sestavení hodnocení rizika a následného opatření, jak riziko eliminovat či mitigovat, je použita expertní metoda hodnocení. V rámci té je každému riziku přiřazena pravděpodobnost jeho výskytu a stupně závažnosti jeho dopadu. Hodnotící stupnice pravděpodobnosti výskytu je stanovena následovně:

- 1 – velmi nízká pravděpodobnost výskytu rizika
- 2 – nízká pravděpodobnost výskytu rizika
- 3 – střední pravděpodobnost výskytu rizika
- 4 – vysoká pravděpodobnost výskytu rizika
- 5 – velmi vysoká pravděpodobnost výskytu rizika

Dále je uvedena hodnotící stupnice podle stupně závažnosti dopadu daného rizika na společnost:

- 1 – velmi nízký dopad rizika
- 2 – nízký dopad rizika
- 3 – střední dopad rizika
- 4 – zásadní dopad rizika
- 5 – fatální dopad rizika

Jednotlivé hodnoty pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu jsou v níže uvedené tabulce přiřazeny k identifikovaným rizikům. Tyto hodnoty jsou následně vynásobeny a výsledek pak představuje hodnotu významnosti rizik tohoto podnikatelského plánu. Pokud je výsledná hodnota nižší než 10, lze riziko považovat za malé až nevýznamné. V případě, že se bude výsledná hodnota pohybovat v rozmezí hodnot 10 až 14, lze riziko považovat za středně významné a společnost by k němu měla přihlížet. Hodnoty od 15 do 19 již znamenají vysoké riziko pro společnost. V případě překročení hodnoty 20 je riziko považováno za velmi významné a společnost s ním musí počítat s ohledem na možný negativní dopad na podnikatelský plán.

Tabulka 16 Stanovení hodnoty významnosti rizika

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Stupeň závažnosti	Výsledná hodnota
R1	Chybně odhadnutá poptávka	3	15
R2	Změna legislativy	4	20
R3	Vysoké provozní náklady	3	9
R4	Dodavatelské riziko	4	16
R5	Nedostatek kvalitních zaměstnanců či jejich ztráta	2	6

Zdroj: Vlastní zpracování

## Návrhy na opatření

Na základě identifikovaných hodnot byla ke každému riziku navržena opatření, jejichž cílem je dopad daného rizika zcela eliminovat, či alespoň mitigovat:

- Chybně odhadnutá poptávka - společnost by se zde měla zaměřit především na sledování a průzkum pojistného trhu. Dle toho může následně upravovat svou strategii týkající se zaměření a rozsahu nabízených služeb, které bude zajišťovat pro zákazníky z jednotlivých oblastí pojistných rizik. Pro udržení si stávajících zákazníků je vhodné zaměřit se na budování dlouhodobých vztahů na základě dobré zkušenosti klienta a proklientského přístupu ze strany společnosti.
- Změna legislativy - legislativní změny jsou z pohledu podnikatelů neovlivnitelné a společnost je tak musí bezvýhradně akceptovat.
- Vysoké provozní náklady - společnost by se měla zaměřit na důsledné finanční plánování a sledovat průběžné výsledky pro možnost predikce výsledků a případné včasné stanovení akčních plánů. Stejně tak je vhodné neustále monitorovat ceny konkurence a návazně zvolit vhodnou strategii týkající se vlastních nákladů.
- Dodavatelské riziko - toto riziko lze mitigovat například správným nastavením podmínek a sankcí v rámci rámcových smluv s jednotlivými pojišťovny. Zároveň je pro budoucí spolupráci vhodné budovat dobré vztahy na základě plnění podmínek stanovených smlouvou, dodávání profitabilního obchodu, tedy práce se škodním průběhem jednotlivých klientů a flexibilitě v případě změn na straně pojišťoven, ať už se jedná o změny produktové, procesní či technické.
- Nedostatek kvalitních zaměstnanců či jejich ztráta - lze mu částečně předejít důkladným výběrem budoucích zaměstnanců společnosti. Tento výběr může spočívat v předem stanovených požadavcích, které musí nový zaměstnanec splňovat, jako je například dosažené vzdělání, odbornost či praxe v oboru. Pokud by však došlo k selhání v oblasti lidských zdrojů, je nutné mít veškeré možné nežádoucí situace, které mohou ve vztahu zaměstnance a zaměstnavatele vzniknout, smluvně ujednané.

Pokud by společnost realizovala výše uvedená opatření, mohla by všechna rizika, až na ta, která jsou pro ní neovlivnitelná, částečně eliminovat či zcela mitigovat. Neovlivnitelným rizikem v tomto případě zůstává změna legislativy, kterou společnost v případě realizace musí plně akceptovat.

## 4 Závěr

Založení nové společnosti v dnešní době za trvající stagnace ekonomiky a nepředvídatelného legislativního vývoje, by mělo představovat velmi dobře promyšlený podnikatelský záměr, zahrnující všechny relevantní informace. Příprava podnikatelského plánu vyžaduje pečlivou přípravu a velmi dobrou znalost dané problematiky. Plán by měl zahrnovat jednotlivé procesy, které jsou klíčové pro založení nové společnosti a pro úspěšné zahájení její činnosti.

Cílem této diplomové práce bylo sestavení komplexního podnikatelského plánu na založení samostatného zprostředkovatele v souladu se zákonem č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění. Teoretická část byla věnována především definování základních pojmů, které jsou spjaty s podnikatelským plánováním, založením nové společnosti a pojistným trhem. Poznatky z teoretické části byly využity v praktické části, která je doplněna o konkrétní analýzy a kroky podnikatelského plánu zabývající se distribucí neživotního pojištění. V rámci praktické části byla provedena analýza makroprostředí pomocí PEST analýzy a mikroprostředí Porterovou metodou pěti konkurenčních sil. Konkurence je na pojistném trhu na vysoké úrovni, a proto bude snahou společnosti především postupně vyjednat pojistné sazby u spolupracujících pojišťoven na takové úrovni, aby konečné ceny byly pro zákazníky atraktivní a v přijatelné výši. Společnost se chce dále zaměřit na diferenciaci a kvalitu poskytovaných služeb. Marketingový plán zahrnuje strategie, pomocí kterých chce společnost dosáhnout stanovených cílů. Základem pro jeho sestavení je marketingový mix 4P. Přičemž produktem je zprostředkování sjednání pojistné smlouvy u jedné ze spolupracujících pojišťoven a její následná správa, včetně likvidace pojistné události. Propagaci společnost zajistí především pomocí reklamy na sociálních sítích a internetových stránkách.

Finanční plán je proveden v realistické, pesimistické a optimistické variantě, přičemž ve všech variantách je kalkulováno s výnosem založeným na průměrném pojistném a provizi na trhu z roku 2020. V prvním roce vykazuje společnost ztrátu ve všech variantách, a to především z důvodu vysokých počátečních nákladů a nulového portfolia, které společnosti negeneruje žádné výnosy. V následujících letech již společnost vykazuje výnosy ve všech třech variantách. Optimistická varianta počítá s navrácením vložených investic do dvou let provozování činnosti. Realistická a pesimistická počítají s navrácením ve třetím roce podnikání při zachování vstupních podmínek.

Realistická varianta počítá se sjednáním 1 260 pojistných smluv ročně a udržení těchto smluv po dobu průměrné doby trvání pojistných smluv, tedy po dobu všech tří kalkulovaných let. Z výkazu zisku a ztrát je patrné, že společnost by při této variantě dosahovala v prvním roce ztráty ve výši 434 224 Kč. Záporný výsledek potvrzuje i výkaz cash flow, který v prvním roce ukazuje záporné finanční toky, a to i při pohledu na kumulované cash flow, které zaznamenává ztrátu ve výši 134 224 Kč. Za účelem docílení kladného výsledku v prvním roce by tedy společnost musela zvážit zahájení podnikání pouze s jedním zaměstnancem a jednatelem anebo využít cizí zdroj ve formě půjčky, která by zamezila společnosti ocitnout se v platební neschopnosti. Pokud by společnost zahajovala podnikání pouze s jedním zaměstnancem, jednalo by se o zaměstnance dedikovaného na zákaznickou péči, správu jejich pojistných smluv, včetně související administrativy, která souvisí s novým obchodem a neměla by tak k dispozici specialistu na likvidaci škodních událostí. Tato služba však odlišuje pojišťovací makléře od agentů a zároveň kvalitní pojišťovací makléře od těch průměrných, kteří s likvidací klientům sice pomáhají, ale nemají vlastního specialistu a jejich přidaná hodnota je tedy minimální. Z tohoto pohledu by pak pro společnost bylo výhodnější zvážit využití cizích zdrojů. S ohledem na výši nutné půjčky, která je velmi malá, by k jejímu splacení mohlo dojít již ve druhém roce působení společnosti, tedy by společnost nemusela být dlouhodobě zatížena tímto

závazkem. Tato varianta je tedy realizovatelná, avšak je nutné zajistit dodatečné finanční zdroje pro první rok.

Při realizaci podnikatelského záměru byla zároveň identifikována hlavní rizika, která podnikání v této oblasti přináší, a která nelze podceňovat. Sem patří především nezáměr, či ztráta zákazníků, vysoké provozní náklady a možná rizika ze strany dodavatelů.

Na základě výsledků provedených vnějších a vnitřních analýz, marketingového mixu a především finanční stránky plánu, lze konstatovat, že podnikatelský záměr je realizovatelný za předpokladu zvýšení vstupní investice, případně využití cizích zdrojů a v rámci tříletého horizontu má předpoklady k prosperujícímu podnikání. Přestože je na trhu mnoho konkurenčních subjektů, existuje zde potenciál pro založení nového makléře nabízející obdobné či lehce odlišné služby jako konkurence. S ohledem na meziroční nárůsty předepsaného pojistného u jednotlivých pojistitelů je patrné, že zákazníci projevují stále větší zájem o zabezpečení svého majetku. Zároveň s ohledem na úbytek zprostředkovatelů zaznamenaný především po implementaci nové legislativy, má nová společnost šanci na vybudování si dobré pozice na trhu se stabilním výnosem.

Na základě shrnutí výše uvedených dílčích výsledků byla stanovena následující doporučení:

- Na základě informací získaných v oblasti finančního plánování a s ohledem na první ztrátový rok, by vlastník měl zvážit počet zaměstnanců pro první rok působení společnosti. Personální náklady v tomto roce představují nejvyšší zátěž, kterou si společnost nemůže dovolit, a s ohledem na nulové portfolio není nutné mít prozatím samostatného dedikovaného člověka na řešení škodních událostí a poskytování dalších asistenčních služeb zákazníkům. Přesto je však tato služba zcela klíčová a proto by bylo možným řešením její agendu rozdělit mezi jednatele a pracovníka odpovědného za zákaznickou péči a správu pojistných smluv. Naopak v posledním roce, kdy dochází k výraznému nárůstu počtu spravovaných pojistných smluv na 3 780, se kterými může souviset i vyšší počet pojistných událostí k likvidaci, a s ohledem na stále přibývajícím nový obchod, by se měl vlastník zaměřit na sledování kapacit svých zaměstnanců a případně zvážit najmutí nového zaměstnance či brigádníka především na administrativní podporu.
- V případě trvání jednatele společnosti na zachování tří zaměstnanců při zahájení činnosti je vhodné zvážit krátkodobou půjčku pro podnikatele, u kterých jsou současné roční úrokové sazby od 3,99 % do 5,99 %, tedy například v případě půjčky 250 000 Kč na jeden rok by maximální splátka pro společnost činila 11 079 Kč a celkem by bance zaplatila 265 897 Kč.
- S ohledem na vysokou míru konkurence a závislost na preferencích zákazníků by společnost měla zvážit i další formy propagace, mimo uvedené reklamy na webových stránkách. Společnost se například může stát členem Asociace českých pojišťovacích makléřů, díky čemuž bude prezentována i na jejích stránkách, jakožto renomovaný makléř na českém trhu a zároveň může od asociace získávat užitečné informace týkající se tržního vývoje, chystané legislativě či chystaných produktech.
- Po zavedení na trhu by společnost měla zvážit navázání spolupráce i s dalšími pojistiteli, aby měla možnost rozšířit vlastní klientskou základnu. S ohledem na vymezení spolupráce s těmi nejsilnějšími subjekty, jimiž jsou Allianz pojišťovna, a.s., ČSOB Pojišťovna, a. s., Generali Česká pojišťovna a.s. a Kooperativa pojišťovna, a.s, by společnost mohla zvážit například spolupráci s Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. či UNIQA pojišťovna, a.s.

Na základě provedených rozborů lze celkově podnikatelský plán vyhodnotit jako realizovatelný, a to s ohledem na vzniklý potenciál na pojistném trhu po implementaci nových

legislativních požadavků, kde se tak vytvořil prostor pro nové pojišťovací zprostředkovatele. Přestože pandemická situace nepředstavuje ideální dobu vstupu na trh, společnost si stanovila nejvyšší cíle v oblasti motorových vozidel, která doposud vykazuje rostoucí tendenci a může tak částečně kompenzovat oblasti, které jsou zasaženy ve větší míře. Při dodržení plánovaných cílů se společnosti podaří v horizontu tří let stabilizovat a stát se tak významnějším hráčem na cílovém trhu.

# Literatura

## Monografie

BOHANESOVÁ, E. *Finanční gramotnost*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2018. ISBN 978-80-244-5397-2.

ČICHOVSKÝ, L. *Nizkonákladový marketing pro podnikatele*. 1. vyd. Praha: odborné nakladatelství Adart, 2013. ISBN 978-80-904645-4-4.

ČERNOHORSKÝ, J., TEPLÝ, P. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: odborné nakladatelství Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3669-3.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: odborné nakladatelství Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

DUCHÁČKOVÁ, E. *Pojištění a pojišťovnictví*. 1. vyd. Praha: nakladatelství Ekopress, s.r.o., 2015. ISBN 978-80-87865-25-5.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: odborné nakladatelství Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M., SOUČEK, I. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. 1. vyd. Praha: odborné nakladatelství Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.

JAKUBÍKOVÁ, D. et al. *Strategický marketing, Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: odborné nakladatelství Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOSKOVÁ, L., PRAVDOVÁ, M., DVOŘÁKOVÁ, E. *Nová společnost s ručením omezeným*. 3. vyd. Praha: odborné nakladatelství Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0872-5.

KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. vyd. Plzeň: vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.

KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: odborné nakladatelství Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KARLÍČEK, P. et ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: odborné nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, P. et KELLER, K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: odborné nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-569-8.

KUBÍČKOVÁ, D., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Praha: nakladatelství C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

MÁLEK, P., OŠKRDALOVÁ, G., VALOUCH, P. *Osobní finance*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-8178-9.

NĚMEČEK, A., JANATA, J. *Oceňování majetku v pojišťovnictví*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-114-7.

POKORNÁ, J., HOLEŠOVSKÝ, J., LASÁK, PEKÁREK, M. a kolektiv. *Obchodní společnosti a družstva*. 1. vyd. Praha: nakladatelství C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-475-9.



PORTER, M. *Co je strategie*. in *Základy moderního managementu. 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business review Press, 2016. ISBN 978-80-7261-449-3.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. *Klíčová schopnost korporace*. in *Základy moderního managementu. 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business review Press, 2016. ISBN 978-80-7261-449-3.

RABAN, P. a kol. *Obchodní právo*. 1. vyd. Brno: Václav Klemm – Vydavatelství a nakladatelství, 2020. ISBN 978-80-87713-19-8.

REJNUŠ, O. *Finanční trhy*. 4. vyd. Praha: odborné nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-3671-6.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 5. vyd. Praha: odborné nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

ŘEZÁČ, F. *Řízení rizik v pojišťovnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5675-6.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: nakladatelství C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. 1. vyd. Praha: odborné nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: odborné nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. et al. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

VÁVROVÁ, E. *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. 1. vyd. Praha: odborné nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4662-3.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: odborné nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: odborné nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-8200-3.

### **Odborné knihy a časopisy**

CUMMINS, J., DOHERTY, N. The Economics of Insurance Intermediaries. *The Journal of Risk and Insurance*, 2006, vol. 73, no. 3, 359-396.

HAMILTON, R. et CHERNEV, A. Low Prices Are Just the Beginning: Price Image in Retail Management, *Journal of Marketing*, 2013, vol. 77, no. 6, p. 1-20.

PORTER, M. The five competitive forces that shape strategy. *Leadership and strategy*. Harvard Business Review 86, no. 1 (January 2008): 78–93.

VASILE, E., CROITORU, I. Management control and financial management within economic organizations. *Internal Auditing & Risk Management*. 2019, DOI: 10.5281/zenodo.3592461, 108-117.

### **Právní předpisy**

Zákon č. 36/1967 Sb., o znalcích a tlumočnících, v platném znění.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění.

Zákon č. 589/1992 Sb., o České národní rady o pojistném zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, v platném znění.

Zákon č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě, v platném znění.

Zákon č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona, v platném znění.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.

Zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, v platném znění.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, v platném znění.

Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, v platném znění.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/97 ze dne 20. ledna 2016 o distribuci pojištění.

Nařízení Komise (EU) 2017/1469 ze dne 11. srpna 2017.

Nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU) 2017/2358 ze dne 21. září 2017.

Nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU) 2017/2359 ze dne 21. září 2017.

Zákon č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, v platném znění.

Vyhláška č. 195/2018 Sb., o odborné způsobilosti pro distribuci pojištění.

Vyhláška č. 196/2018 Sb., o žádostech podle zákona o distribuci pojištění a zajištění.

Nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU) 2019/1935 dne 29. listopadu 2019.

Vyhláška č. 518/2020 Sb., o předkládání informací zprostředkovateli finančních služeb České národní bance a odůvodnění.

### **Internetové zdroje**

Česká asociace pojišťoven. [online]. 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://www.cap.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/23-statistiky-a-analyzy/104782-vyvoj-pojistneho-trhu-ve-4-q-2020>.

Česká národní banka. [online]. 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/>.

Česká národní banka. [online]. 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: [https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB15.BASIC\\_LISTINGS\\_RESPONSE\\_3?p\\_lang=cz&p\\_DATUM=17.03.2021&p\\_hie=HI&p\\_rec\\_per\\_page=25&p\\_ses\\_idx=376](https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB15.BASIC_LISTINGS_RESPONSE_3?p_lang=cz&p_DATUM=17.03.2021&p_hie=HI&p_rec_per_page=25&p_ses_idx=376).

Česká národní banka. [online]. 2021 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: [https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB15.BASIC\\_LISTINGS\\_RESPONSE](https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB15.BASIC_LISTINGS_RESPONSE)

Český statistický úřad. [online]. 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2021>.

Český statistický úřad. [online]. 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/internet-pouziva-pres-80-obyvatel-ceska>.

Český statistický úřad. [online]. 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020>.

INSIA. [online]. 2021 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.insia.cz/>.

Ministerstvo financí České republiky. [online]. 2021 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/dane>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online]. 2021 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/>.

OPOJIŠĚNÍ.CZ. [online]. 2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.opojisteni.cz/pojistny-trh/pojistovaci-makleri/top-30-pojistovacich-makleru-za-rok-2019-v-cesku-dle-opojisteni-cz/c:19438/>.

## Přílohy

Příloha 1 TOP 30 největších pojišťovacích makléřů 2018

Název společnosti	Tržby z prodeje výrobků a služeb (částky v celých tisících Kč)			
	Rok		Rozdíl	
	2018	2017	tis. Kč	%
RENOMIA, a.s.	1 315 248	1 142 520	172 728	15,1
MARSH, s.r.o. / INSIA a.s.	1 026 293	967 432	58 861	6
Aon Central and Eastern Europe a.s.	718 897	621 988	96 909	15,6
OK GROUP a.s.	508 836	419 060	89 776	21,4
RESPECT, a.s.	456 006	424 579	31 427	7,4
Allrisk a.s.	360 453	347 936	12 517	3,6
ČSOB Pojišťovací makléř, s.r.o.	286 859	265 770	21 089	7,9
UniCredit pojišťovací makléřská spol. s.r.o.	268 866	245 469	23 397	9,5
Pojišťovací makléřství INPOL a.s.	143 367	131 913	11 454	8,7
SATUM CZECH s.r.o.	133 411	126 056	7 355	5,8
Modul Servis s.r.o.	115 579	88 300	27 279	30,9
IMG a.s.	93 184	89 446	3 738	4,2
GrECo International s.r.o.	70 398	68 332	2 066	3
PETRISK INTERNATIONAL a.s.	69 469	60 208	9 261	15,4
FIXUM a.s.	67 955	63 487	4 468	7
JARO, pojišťovací a finanční společnost, s.r.o.	66 794	55 864	10 930	19,6
INIS International Insurance Service s.r.o.	58 080	54 258	3 822	7
MAI INSURANCE BROKERS, s.r.o.	55 823	56 604	-781	-1,4
Broker Team a.s.	47 725	49 485	-1 760	-3,6
Sillet Group a.s.	46 917	47 196	-279	-0,6
Steiner & Makovec, s.r.o.	44 793	35 778	9 015	25,2
Čásenský & Hlavatý, s.r.o.	39 145	37 892	1 253	3,3
Němec & partners, a.s.	38 427	39 115	-688	-4,3
NPS Group s.r.o.	34 596	33 299	1 297	3,9
Crossroad Credit a.s.	33 177	31 024	2 153	6,9
MAPOR spol. s.r.o.	29 612	26 698	2 914	10,9
IBS-GROUP S.E.	26 337	26 827	-490	-1,8
EGIDA, a.s.	23 377	23 130	247	1
Petřík Brokers, a.s.	15 417	15 493	-76	-0,5
Activum s.r.o.	13 053	12 718	335	2,6

Zdroj: oPojištění.cz 2021

## Příloha 2 Zakladatelská listina

### ZAKLADATELSKÁ LISTINA

- 1 Obchodní firma**
  - 1.1 Obchodní firma společnosti zní: BROSED BROKERS, s.r.o.
- 2 Sídlo**
  - 2.1 Sídlo společnosti je v obci: Praha 2, Nové Město, Jiráskovo náměstí 1981/6, 120 00, Česká Republika
- 3 Předmět podnikání**
  - 3.1 Předmětem podnikání společnosti je:
    - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona
    - činnost samostatného zprostředkovatele podle zákona č. 170/2018 sb., o distribuci pojištění a zajištění
    - činnost samostatných likvidátorů pojistných událostí podle zákona č. 455/1991 sb., o živnostenském podnikání
- 4 Zakladatel**
  - 4.1 Zakladatelem společnosti je Hana Sedlářová, [redacted]
- 5 Základní kapitál**
  - 5.1 Výše základního kapitálu společnosti je: 300 000 Kč.
  - 5.2 Základní kapitál je tvořen peněžitým vkladem zakladatele ve výši 300 000 Kč, který představuje základní podíl ve výši 100%.
- 6 Jednatel**
  - 6.1 Společnost má 1 jednatele.
  - 6.2 Způsob jednání jednatelů za společnost se určuje takto: [způsob jednání jednatelů].
- 7 Přejícná ustanovení**
  - 7.1 Správcem vkladů společníků na základní kapitál společnosti se určuje Hana Sedlářová, nar. 15. 7. 1993, bydlíště Praha 1, Obec, Ulice 1, 100 00, Česká Republika.
  - 7.2 Prvními jednatelem společnosti se určují:
    - Hana Sedlářová, [redacted]
  - 7.3 Zakladatel uhradí 100% svého vkladu, tj. částku [výše vkladu zakladatele] Kč nejpozději ve lhůtě k podání návrhu na zápis společnosti do veřejného rejstříku složením na zvláštní účet společnosti otevřený správcem vkladu.

Příloha 3 Srovnání nejlepších podnikatelských účtů

Banka a produkt / Parametr	Vedení účtu v CZK*	Podmínka vedení běžného účtu	Kontokorent v % p.a.
Banka CREDITAS / Firemní účet	0		individuální sazba
Česká spořitelna / Podnikatelské konto Klasik	75 / 149	Kreditní příjem na účet min. 10 tis. Kč a současně sjednání jiného produktu	18,9
ČSOB / Podnikatelské konto	115		16,5
Equa bank / Běžný účet pro podnikatele	0		11,00 / 17,00
Fio banka / Podnikatelský účet	0		9,90 / 7,90
Komerční banka / Profi Účet	0 / 169	Zvýhodnění v rámci Profi programu	individuální sazba
mBank / mKonto Business	0		13
MONETA Money Bank / Účet PRO podnikání	0		19,9
Raiffeisenbank / AKTIVNÍ účet pro podnikatele	49		individuální sazba
Sberbank / Firemní FÉR konto AKTIV	0 / 149	Kreditní obrat na účtu v min. výši 100 tis. Kč	od 4,90
UniCredit Bank / U konto Business	0		12,00 - 16,00 / od 4,90

Zdroj: Scott & Rose

## Žádost o udělení oprávnění k činnosti samostatného zprostředkovatele

podle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění

### I. SPRÁVNÍ ORGÁN

#### 1. Název a adresa správního orgánu, jemuž je žádost určena

Název správního orgánu	Česká národní banka
Sídlo	Na Příkopě 28, Praha 1, PSČ 115 03
Podatelna	Senovážná 3, Praha 1, PSČ 115 03
Elektronická podatelna	ID datové schránky: 8tgaiej podatelna@cnb.cz

### II. ŽADATEL

#### 2. Identifikace žadatele fyzické osoby

Jméno(a) a příjmení, popř. obchodní firma nebo název	
Rodné číslo/datum narození <sup>a</sup> Identifikační číslo osoby, bylo-li přiděleno	
Adresa bydliště ve tvaru obec, část obce, ulice, číslo popisné, číslo orientační, písmeno orientační, PSČ, stát	
Kontaktní adresa <sup>b</sup> , pokud je odlišná od adresy uvedené výše, ve tvaru obec, část obce, ulice, číslo popisné, číslo orientační, písmeno orientační, PSČ, stát	

#### 3. Identifikace žadatele právnické osoby

Obchodní firma nebo název	BROSED BROKERS, s.r.o.
Identifikační číslo osoby, bylo-li přiděleno	IČ: 01234567
Adresa sídla ve tvaru obec, část obce, ulice, číslo popisné, číslo orientační, písmeno orientační, PSČ, stát	Praha 2, Nové Město, Jiráskovo náměstí 1981/6, 120 00, Česká Republika

#### 3a. Seznam členů statutárního orgánu nebo jiných osob s obdobnou působností

Jméno(a) a příjmení	Vykonávaná funkce	Uvedení, zda osoba uvedená v 1. sloupci skutečně řídí distribuci pojištění nebo zajištění nebo bude za tuto činnost odpovědná
Hana Sedlářová	Jednatel	Ano

### 3b. Ovládající osoba žadatele

Má žadatel ovládající osobu?	
<input type="checkbox"/>	<b>ano</b> (údaje o této osobě včetně popisu skutečnosti, na základě které je osobou ovládající žadatele, a dokladů prokazujících její důvěryhodnost doložte v bodu V. této žádosti - § 3 odst. 1 písm. g) vyhlášky <sup>6)</sup> )
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>ne</b>

### 3c. Osoby s úzkým propojením s žadatelem

Je žadatel úzce propojen s dalšími osobami?	
<input type="checkbox"/>	<b>ano</b> (seznam těchto osob doložte v bodu V. této žádosti - § 3 odst. 1 písm. i) vyhlášky <sup>6)</sup> )
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>ne</b>

### 3d. Osoby s přímým nebo nepřímým podílem převyšujícím 10% na hlasovacích právech nebo základním kapitálu žadatele

Existují osoby s přímým nebo nepřímým podílem převyšujícím 10% na hlasovacích právech nebo základním kapitálu žadatele?	
<input type="checkbox"/>	<b>ano</b> (seznam těchto osob doložte v bodu V. této žádosti - § 3 odst. 1 písm. i) vyhlášky <sup>6)</sup> )
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>ne</b>

## III. PŘEDMĚT ČINNOSTI

### 4. Uvedení předmětu činnosti podle skupin odbornosti

- 1. distribuce životního pojištění
- 2. distribuce pojištění škod na pozemních dopravních prostředcích jiných než drážních vozidlech a pojištění odpovědnosti vyplývající z provozu pozemního motorového a jeho přípojného vozidla, včetně připojištění úrazu
- 3. distribuce neživotního pojištění, s výjimkou činností uvedených v bodě 4 nebo 5
- 4. distribuce neživotního pojištění týkajícího se podnikatelské činnosti zákazníka, s výjimkou činností uvedených v bodě 5
- 5. distribuce pojištění velkých pojistných rizik
- 6. distribuce zajištění



**4a. Oprávnění přijímat pojistné a zprostředkovávat výplatu pojistného plnění**

- ano** (doložte v bodu V. této žádosti - § 3 odst. 1 písm. l vyhlášky<sup>1)</sup>)
- ne**

**IV.  
PŘESHraniČNÍ SLUŽBY**

Stát	Na základě svedby dořazuf poskytovat služby	Na základě svedby usazování	Adresa pobočky				Osoba odpovědná za řízení pobočky
			Ulice	Číslo	Obec	PSČ	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

**5. Identifikační údaje osoby oprávněné distribuovat pojištění nebo zajištění, pro kterou bude žadatel oprávněn zprostředkovávat pojištění nebo zajištění, pokud je tento údaj žadateli znám**

Obchodní firma nebo název osoby oprávněné distribuovat pojištění nebo zajištění	Identifikační číslo osoby

**V.**  
**SEZNAM PŘÍLOH**

6. Číslovaný seznam příloh podle vyhlášky<sup>c/</sup>, případně podle jiného právního předpisu (např. zmocnění k zastupování) nebo pro účely vedeného řízení (např. seznam účastníků správního řízení); v případě, že k téže záležitosti je uvedeno více příloh, uveďte se jejich počet, např. u dokladů k posouzení důvěryhodnosti osob (čísla uveďte i na samotných přílohách, pokud se příloha skládá z více dokumentů, označte je navíc písmeny)

P. č.	Název přílohy	Počet
1	Výpis z živnostenského rejstříku	1
2	Výpis z obchodního rejstříku	1
3	Doklad k posouzení důvěryhodnosti	1
4	Doklad k prokázání odborné způsobilosti	1
5	Smlouva o povinném pojištění	1

**VI.**  
**PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že údaje uvedené v žádosti a dokladech přiložených k žádosti jsou pravdivé, aktuální a úplné.

**VII.**  
**DALŠÍ INFORMACE SOUVISEJÍCÍ S PODÁNÍM ŽADOSTI**

7. Identifikace osoby oprávněné jednat za žadatele<sup>d/</sup>

Označení funkce	
Jméno(a) a příjmení/Obchodní firma nebo název <sup>e/</sup>	
Datum narození/Identifikační číslo osoby	
Adresa bydliště/sídla ve tvaru obec, část obce, ulice, číslo popisné, číslo orientační, písmeno orientační, PSC, stát	
Kontaktní adresa <sup>b/</sup> , pokud je odlišná od adresy uvedené výše, ve tvaru obec, část obce, ulice, číslo popisné, číslo orientační, písmeno orientační, PSC, stát	

**8. Identifikace osoby zastupující žadatele - zastupuje-li žadatele zmocněnec na základě plné moci**

Udaj o zástupci <sup>f</sup>	
Jméno(a) a příjmení / obchodní firma nebo název <sup>e</sup>	
Datum narození/Identifikační číslo osoby	
Adresa bydliště / sídla ve tvaru obec, část obce, ulice, číslo popisné, číslo orientační, písmeno orientační, PSČ, stát	
Kontaktní adresa <sup>b</sup> , pokud je odlišná od adresy uvedené výše, ve tvaru obec, část obce, ulice, číslo popisné, číslo orientační, písmeno orientační, PSČ, stát	

<b>Daší nepovinné údaje</b> Kontaktní údaje, které v případě potřeby urychlí kontakt s Vámi a řešení případného problému (jméno a příjmení, ID datové schránky, email, telefonní číslo)
--

Místo

Praha

Datum

01. 05. 2021

Jméno a příjmení žadatele/osoby jednající za žadatele a podpis

Hana Sedlářová

a/ Uveďte, pokud nebylo přiděleno rodné číslo.

b/ Adresa pro doručování podle § 19 odst. 3 správního řádu.

c/ Vyhláška č. 196/2018 Sb., o žádostech podle zákona o distribuci pojištění a zajištění.

d/ § 30 odst. 1 správního řádu ve spojení s § 21 občanského soudního řádu.

e/ Právnícká osoba uvede též osobu, která za ni jedná (jméno, příjmení, funkce nebo pracovní zařazení).

f/ Například advokát, notář, obecný zmocněnec.

## Doklad k posouzení důvěryhodnosti (právnícká osoba)

### I. ÚDAJE K POSOUZENÍ DŮVĚRYHODNOSTI PRÁVNICKÉ OSOBY

#### 1. Základní údaje

Obchodní firma nebo název	BROSED BROKERS, s.r.o.
Identifikační číslo osoby	IČ: 01234567
Adresa sídla ve tvaru obec, část obce, ulice, číslo popisné, číslo orientační, písmeno orientační, PSČ, stát	Praha 2, Nové Město, Jiráskovo náměstí 1981/6, 120 00, Česká Republika

### II. PROHLÁŠENÍ OBSAHUJÍCÍ ÚDAJE O DOSAVADNÍ ČINNOSTI PRÁVNICKÉ OSOBY UVEDENÉ V ČÁSTI I.

#### 2. Informace o dříve podané žádosti

2.1 Žádali jste již někdy v minulosti orgán dohledu o předchozí souhlas k výkonu činnosti, majetkové účasti nebo o souhlas účastnit se na řízení na osobě, jejíž činnost podléhá dohledu orgánu dohledu?	
<input type="checkbox"/> ANO	Pokud ANO, uveďte podrobnosti.
<input checked="" type="checkbox"/> NE	
2.2 Žádali jste již někdy v minulosti o oprávnění k činnosti/registraci pojšťovacího zprostředkovatele v jiném státě, než je Česká republika?	
<input type="checkbox"/> ANO	Pokud ANO, uveďte podrobnosti.
<input checked="" type="checkbox"/> NE	

#### 3. Informace k posouzení důvěryhodnosti

3.1. Byla jste v minulosti pravomocně odsouzena pro trestný čin spáchaný úmyslně, nebo pro trestný čin proti majetku či trestný čin hospodářský spáchaný z nedbalosti, anebo pro trestný čin spáchaný v nedbalosti v souvislosti s výkonem funkce (bez ohledu na to, zda se na Vás hledí, jako byste nebyla odsouzena)?	
<input type="checkbox"/> ANO	Pokud ANO, uveďte podrobnosti a předložte příslušné rozhodnutí.
<input checked="" type="checkbox"/> NE	
3.2 Byla Vám pravomocně uložena sankce za přestupek nebo jiný správní delikt pro porušení právní povinnosti v souvislosti s výkonem funkce či podnikatelské činnosti převyšující 20 000 Kč nebo obdobnou částku v jiné měně, zákaz činnosti, anebo povinnost k náhradě škody pro zaviněné (úmyslné či nedbalostní) porušení právní povinnosti?	
<input type="checkbox"/> ANO	Pokud ANO, uveďte podrobnosti a předložte příslušné rozhodnutí.
<input checked="" type="checkbox"/> NE	
3.3 Bylo v minulosti pravomocným rozhodnutím konstatováno, že jste úmyslně uvedla nepravdivý údaj v čestném prohlášení u správního orgánu nebo jinak narušovala výkon dohledu nebo dozoru v oblasti finančního trhu?	

<input type="checkbox"/> ANO	Pokud ANO, uveďte podrobnosti a předložte příslušné rozhodnutí.
<input checked="" type="checkbox"/> NE	
3.4 Bylo v minulosti pravomocným rozhodnutím konstatováno, že jste porušila zásady poctivého obchodního styku, narušila hospodářskou soutěž, zneužila důvěrné informace včetně osobních údajů jiných osob, anebo porušila obchodní nebo bankovní tajemství, či jinou povinnost mlčenlivosti?	
<input type="checkbox"/> ANO	Pokud ANO, uveďte podrobnosti a předložte příslušné rozhodnutí.
<input checked="" type="checkbox"/> NE	
3.5 Bylo vůči Vám vydáno rozhodnutí o úpadku (tj. rozhodnutí, jímž bylo zjištěno, že jste v úpadku), zamítl soud insolvenční návrh proto, že Váš majetek nepostačoval k úhradě nákladů insolvenčního řízení, bylo vydáno rozhodnutí o prohlášení konkurzu nebo rozhodnutí o zrušení konkurzu proto, že Váš majetek jako dlužníka byl zcela nepostačující k úhradě nákladů konkurzu, případně pro uspokojení věřitelů?	
<input type="checkbox"/> ANO	Pokud ANO, uveďte podrobnosti a předložte příslušné rozhodnutí.
<input checked="" type="checkbox"/> NE	
3.6 Byl Vám v minulosti pravomocným rozhodnutím soudu nebo správního orgánu odmítnuto udělení souhlasu s volbou, jmenováním, nebo ustanovením do funkce, anebo s nabytím či zvýšením kvalifikované účasti resp. ovládnutím, jestliže se k této volbě, jmenování nebo ustanovení do funkce, anebo s nabytím či zvýšením kvalifikované účasti resp. ovládnutím takový souhlas vyžaduje, nebo Vám byl takový souhlas pravomocně odejmut?	
<input type="checkbox"/> ANO	Pokud ANO, uveďte podrobnosti a předložte příslušné rozhodnutí.
<input checked="" type="checkbox"/> NE	
3.7 Bylo Vám pravomocným rozhodnutím soudu nebo správního orgánu pozastaveno či odňato povolení k výkonu podnikatelské činnosti z jiných důvodů než na Vaši žádost, která nebyla podána v době, kdy již běželo řízení o pozastavení či odnětí povolení k výkonu podnikatelské činnosti?	
<input type="checkbox"/> ANO	Pokud ANO, uveďte podrobnosti a předložte příslušné rozhodnutí.
<input checked="" type="checkbox"/> NE	
3.8 Byla Vám zamítnuta žádost o členství u organizátora regulovaného trhu, v profesním sdružení, komoře nebo asociaci poskytovatelů finančních služeb, včetně zahraničních, nebo Vám za porušení právní povinnosti byl takovou komunitou uložen disciplinární trest, nebo jste byla z takové komunity vyloučena nebo jste z ní vystoupila?	
<input type="checkbox"/> ANO	Pokud ANO, uveďte podrobnosti a předložte příslušné rozhodnutí.
<input checked="" type="checkbox"/> NE	
3.9 Byla jste statutárním orgánem, členem statutárního orgánu, členem dozorčího orgánu nebo správní rady, osobou oprávněnou jednat za právnickou osobu na základě jiné skutečnosti nebo osobou, která podstatným způsobem ovlivňovala chování právnické osoby či se na něm významně podílela v době spáchání jednání, za něž této právnické osobě	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• byla pravomocně uložena sankce za správní delikt nebo uložena povinnost k náhradě škody pro porušení právní povinnosti v souvislosti s působením této právnické osoby na finančním trhu, nebo</li> <li>• byla zamítnuta žádost o členství u organizovaného trhu, v profesním sdružení, komoře nebo asociaci poskytovatelů finančních služeb, včetně zahraničních, nebo došlo k porušení právních povinností, za které jí byl takovou komunitou uložen disciplinární trest, nebo která byla z takové komunity vyloučena?</li> </ul>	
<input type="checkbox"/> ANO	Pokud ANO, uveďte obchodní firmu/název této právnické osoby, IČO a další podrobnosti týkající se dané záležitosti a předložte příslušné rozhodnutí.

<input checked="" type="checkbox"/> NE	
<p>3.10 Byla jste statutárním orgánem, členem statutárního orgánu, členem dozorčího orgánu nebo správní rady, osobou oprávněnou jednat za právnickou osobu na základě jiné skutečnosti nebo osobou, která podstatným způsobem ovlivňovala chování právnické osoby či se na něm významně podílela, nebo která takovou osobu ovládala v období až tři roky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• před vydáním rozhodnutí o úpadku této právnické osoby nebo před zamítnutím insolvenčního návrhu proto, že její majetek nepostačoval k úhradě nákladů insolvenčního řízení,</li> <li>• před prohlášením konkurzu na majetek této právnické osoby nebo před povolením vyrovnání, nebo</li> <li>• před pravomocným pozastavením či odnětím povolení k výkonu podnikatelské činnosti z jiných důvodů než na její žádost nebo zavedením nucené správy v této právnické osobě?</li> </ul>	
<input type="checkbox"/> ANO	Pokud ANO, uveďte obchodní firmu/název této právnické osoby, IČO a další podrobnosti týkající se dané záležitosti a předložte příslušné rozhodnutí.
<input checked="" type="checkbox"/> NE	
<p>3.11 Bylo s Vámi zahájeno trestní stíhání pro některý z trestných činů uvedených v bodu 3.1 a toto trestní stíhání stále trvá?</p>	
<input type="checkbox"/> ANO	Pokud ANO, uveďte podrobnosti a údaje doložte obviněním, obžalobou.
<input checked="" type="checkbox"/> NE	
<p>3.12 Bylo s Vámi zahájeno řízení o přestupku nebo o správním deliktu uvedeném v bodu 3.2 a toto řízení stále trvá?</p>	
<input type="checkbox"/> ANO	Pokud ANO, uveďte podrobnosti a předložte příslušné oznámení o zahájení řízení.
<input checked="" type="checkbox"/> NE	
<p>3.13 Byla jste statutárním orgánem, členem statutárního orgánu, členem dozorčího orgánu nebo správní rady, osobou oprávněnou jednat za právnickou osobu na základě jiné skutečnosti anebo osobou, která podstatným způsobem ovlivňovala chování této právnické osoby či se na něm významně podílela, nebo která takovou právnickou osobu ovládala, a vůči této právnické osobě bylo na základě jednání spáchaného v době Vašeho působení v ní zahájeno řízení</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• o uložení sankce za správní delikt nebo uložení povinnosti k náhradě škody pro porušení právní povinnosti v souvislosti s působením této právnické osoby na finančním trhu, nebo</li> <li>• o zamítnutí žádosti o členství u organizovaného trhu, v profesním sdružení, komoře nebo asociaci poskytovatelů finančních služeb, včetně zahraničních, nebo o porušení právních povinností, za které jí může být takovou komunitou uložen disciplinární trest, nebo která může být z takové komunity vyloučena,</li> </ul> <p>a toto řízení stále trvá?</p>	
<input type="checkbox"/> ANO	Pokud ANO, uveďte obchodní firmu/název této právnické osoby, IČO a další podrobnosti týkající se dané záležitosti a předložte příslušné oznámení o zahájení řízení.
<input checked="" type="checkbox"/> NE	

#### 4. Vazby na politicky exponovanou osobu

Máte nějaké vazby na politicky exponovanou osobu <sup>2)</sup> ?	
<input type="checkbox"/> ANO	Pokud ANO, uveďte podrobnosti týkající se této osoby a vztahů k této osobě.
<input checked="" type="checkbox"/> NE	

5. Uveďte informace o dalších skutečnostech, které nejsou uvedeny v tabulce a které mohou mít vliv na důvěryhodnost Vaší osoby, popřípadě předložte doklady a důkazy o těchto skutečnostech (například opakované přestupky na úseku majetku páchané mimo rámec podnikatelské činnosti, neplnění povinností vůči finančním orgánům a orgánům dohledu)

--

**III.  
INFORMACE SOUVISEJÍCÍ S VÝKONEM ČINNOSTI PRÁVNICKÉ OSOBY  
V ZAHRANIČNÍ**

**6. Výkon činnosti v zahraničí**

<b>Měla nebo má právnická osoba v posledních 3 letech sídlo nebo organizační složku podniku na území jiného státu, než je Česká republika?</b>	
<input type="checkbox"/> ANO	Pokud ANO, uveďte státy, ve kterých právnická osoba měla nebo má v posledních 3 letech sídlo nebo organizační složku podniku.
<input checked="" type="checkbox"/> NE	

**IV.  
SEZNAM PŘÍLOH**

7. Číslovaný seznam všech příloh, kterými případně dokládáte skutečnosti uvedené v bodech 2 až 6 a k jaké skutečnosti se vztahují (čísla uveďte i na samotných přílohách, pokud se příloha skládá z více dokumentů, označte je navíc písmeny)

P. č.	Název přílohy	Počet

V.  
PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že údaje uvedené v této příloze, nebo uvedené v souvislosti s předkládanou žádostí, jsou pravdivé, aktuální a úplné.

VI.  
DALŠÍ INFORMACE SOUVISEJÍCÍ S PODÁNÍM ŽÁDOSTI

8. Identifikace osoby oprávněné jednat za právnickou osobu/jménem právnické osoby <sup>b/</sup>

Označení funkce	Jednatel
Jméno (a) a příjmení	Hana Sedlářová
Datum narození	15. 07. 1993

9. Uvedení, pro jaké účely je doklad předkládán (v souvislosti s jakou žádostí)

Žádost o udělení oprávnění k činnosti samostatného zprostředkovatele

10. Kontaktní osoba určená pro komunikaci s ČNB v předmětné záležitosti (jméno, příjmení, telefonní číslo, e-mail)

Hana Sedlářová, +420 111 222 333, hankasedlarka@gmail.com

Místo	Datum	Jméno, příjmení a podpis <sup>c/</sup>
Praha	01. 05. 2021	Hana Sedlářová

a/ § 4 odst. 5 zákona č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu, ve znění pozdějších předpisů.

b/ § 30 odst. 1 správního řádu ve spojení s § 21 občanského soudního řádu.

c/ Osoba jednající za žadatele oprávněná k podpisu.



Příloha 6 Výkaz Cash flow pesimistická varianta

Položka (Kč)	2021	2022	2023
Počáteční stav finančních prostředků	300000	-	-
Příjem	1531659	2253196	2974733
Výdaje	2131958	2158800	2200800
Změna stavu krátkodobých závazků	-	-	-
Změna stavu zásob	-	-	-
Změna stavu dlouhodobých závazků	-	-	-
Zvýšení základního kapitálu	-	-	-
<b>Celkem CF</b>	<b>-600299</b>	<b>94396</b>	<b>773933</b>
Stav na začátku období		-300299	-205903
Stav na konci období	-300299	-205903	568030

Příloha 7 Výkaz Cash flow optimistická varianta

Položka (Kč)	2021	2022	2023
Počáteční stav finančních prostředků	300000	-	-
Příjem	1843591	2794915	3746239
Výdaje	2131958	2158800	2200800
Změna stavu krátkodobých závazků	-	-	-
Změna stavu zásob	-	-	-
Změna stavu dlouhodobých závazků	-	-	-
Zvýšení základního kapitálu	-	-	-
<b>Celkem CF</b>	<b>-288367</b>	<b>636115</b>	<b>1545439</b>
Stav na začátku období		11633	647749
Stav na konci období	11633	647749	2193188

Příloha 8 Provozní náklady 2. rok

Druh nákladu	Celková částka v Kč včetně DPH
Nájemné + poplatky	15000,00
Lidské zdroje (3 FTE)	147400,00
Externí účetní firma	6000,00
Marketing	3000,00
Pronájem kompletního softwarového řešení	8500,00
<b>Provozní náklady celkem</b>	<b>179900,00</b>

Příloha 9 Provozní náklady 3. rok

Druh nákladu	Celková částka v Kč včetně DPH
Nájemné + poplatky	15000,00
Lidské zdroje (3 FTE)	147400,00
Externí účetní firma	6000,00
Marketing	5000,00
Pronájem kompletního softwarového řešení	10000,00
<b>Provozní náklady celkem</b>	<b>183400,00</b>

Příloha 10 Výpočet odhadovaných výnosů

<b>1. rok</b>	Počet nově sjednaných smluv ročně	Průměrné roční pojistné (Kč)	Roční pojistné za sjednané smlouvy (Kč)	Provize %	Roční provize za sjednané smlouvy (Kč)
Pojištění podnikatelských rizik	360	24 403	8785080	8	702806
Pojištění motorových vozidel	660	11 185	7382100	8	590565
Majtekové pojištění	240	21 061	5054640	8	404371
	<b>1260</b>		<b>21221678</b>		<b>1697734</b>

<b>2. rok (totožný nový obchod jako v předchozím roce s přičtením následných provizí ze smluv z prvního roku)</b>	Počet spravovaných smluv z předchozího období	Roční pojistné za sjednané smlouvy v předchozím období (Kč)	Provize %	Provize za sjednané smlouvy v předchozím období %	<b>Celkem provize nový obchod a portfolio (Kč)</b>
Pojištění podnikatelských rizik	360	8785080	4	351403	1054210
Pojištění motorových vozidel	660	7382100	4	295284	885849
Majtekové pojištění	240	5054640	4	202186	606557
	<b>1260</b>	<b>21221820</b>		<b>848873</b>	<b>2546616</b>

<b>3. rok (totožný nový obchod jako v 1. a 2. roce s přičtením následných provizí ze smluv z 1. a 2. roku)</b>	Počet spravovaných smluv z předchozího období	Roční pojistné za sjednané smlouvy v předchozím období (Kč)	Provize %	Provize za sjednané smlouvy v předchozím období %	<b>Celkem provize nový obchod a portfolio (Kč)</b>
Pojištění podnikatelských rizik	720	17570160	4	702806	1405613
Pojištění motorových vozidel	1320	14764200	4	590568	1181133
Majtekové pojištění	480	10109280	4	404371	808742
	<b>2520</b>	<b>42443640</b>		<b>1697746</b>	<b>3395468</b>

Příloha 11 Odhadované výnosy – optimistická varianta

<b>1. rok</b>	Měsíční pojistné (Kč)	Roční pojistné (Kč)	Měsíční provize (Kč)	Roční provize (Kč)
Pojištění podnikatelských rizik	841904,535	10102854,42	67352,3628	808228,3536
Pojištění motorových vozidel	676689,475	8120273,7	54135,158	590565,36
Majtekové pojištění	463331	5559972	37066,48	444797,76
	<b>1981925</b>	<b>23783100</b>	<b>158554</b>	<b>1843591</b>
<b>2. rok</b>	Měsíční pojistné (Kč)	Roční pojistné (Kč)	Měsíční provize (Kč)	Roční provize (Kč)
Pojištění podnikatelských rizik	1683809,07	20205708,84	101029	1212342,53
Pojištění motorových vozidel	1353378,95	16240547,4	81203	915376,308
Majtekové pojištění	926662	11119944	55600	667196,64

	<b>3963850</b>	<b>47566200</b>	<b>237831</b>	<b>2794915</b>
<b>3. rok</b>	Měsíční pojistné (Kč)	Roční pojistné (Kč)	Měsíční provize (Kč)	Roční provize (Kč)
Pojištění podnikatelských rizik	2525713,605	30308563,26	134704,7256	1616456,707
Pojištění motorových vozidel	2030068,425	24360821,1	108270,316	1240187,256
Majtekové pojištění	1389993	16679916	74132,96	889595,52
	<b>5945775</b>	<b>71349300</b>	<b>317108</b>	<b>3746239</b>

Príloha 12 Odhadované výnosy – pesimistická varianta

<b>1. rok</b>	Měsíční pojistné (Kč)	Roční pojistné (Kč)	Měsíční provize (Kč)	Roční provize (Kč)
Pojištění podnikatelských rizik	622277,265	7467327,18	49782,1812	597386,1744
Pojištění motorových vozidel	522896,4125	6274756,95	41831,713	590565,36
Majtekové pojištění	358028,5	4296342	28642,28	343707,36
	<b>1503202</b>	<b>18038426</b>	<b>120256</b>	<b>1531659</b>
<b>2. rok</b>	Měsíční pojistné (Kč)	Roční pojistné (Kč)	Měsíční provize (Kč)	Roční provize (Kč)
Pojištění podnikatelských rizik	1244554,53	14934654,36	74673,2718	896079,2616
Pojištění motorových vozidel	1045792,825	12549513,9	62747,5695	841555,638
Majtekové pojištění	716057	8592684	42963,42	515561,04
	<b>3006404</b>	<b>36076852</b>	<b>180384</b>	<b>2253196</b>
<b>3. rok</b>	Měsíční pojistné (Kč)	Roční pojistné (Kč)	Měsíční provize (Kč)	Roční provize (Kč)
Pojištění podnikatelských rizik	1866831,795	22401981,54	99564,3624	1194772,349
Pojištění motorových vozidel	1568689,238	18824270,85	83663,426	1092545,916
Majtekové pojištění	1074085,5	12889026	57284,56	687414,72
	<b>4509607</b>	<b>54115278</b>	<b>240512</b>	<b>2974733</b>