



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – OTEVŘENÍ KANCELÁŘE POJIŠŤOVNY

BUSINESS PLAN – INSURANCE COMPANY OFFICE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jan Pavlík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Student:	Jan Pavlík
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a daně
Vedoucí práce:	Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr – otevření kanceláře pojišťovny

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je vytvoření podnikatelského plánu za účelem otevření pojišťovací kanceláře využitím teoretických poznatků podnikání jako takového, současného stavu na trhu pojišťovnictví a zkušeností manažerů kanceláří.

Základní literární prameny:

DUCHÁČKOVÁ, Eva. Pojištění a pojišťovnictví. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-878-5-25-5.

FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-20-X.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-8-247-1992-4.

VEJDĚLEK, Jiří. Jak založit nebo převzít podnik. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-234-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce řeší podnikatelský záměr otevření pobočky Allianz pojišťovny. Práce řeší teoretickou část podnikání, podnikatelského záměru a plánování, ale i praktickou část konkrétního případu vybudování kanceláře pojišťovny.

Abstract

Bachelor's thesis deals with business plan to establish the insurance office of Allianz insurance company. Thesis pursues theory of business, business plan and planning but also practical part of plan to build up insurance office.

Klíčová slova

podnikatelský záměr, plánování, podnikání, pojišťovnictví, Allianz, marketing

Key words

business plan, planning, enterprise, insurance, Allianz, marketing

Bibliografická citace

PAVLÍK, J. *Podnikatelský záměr – otevření kanceláře pojišťovny*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 93 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

podpis studenta

Poděkování

Moje poděkování patří panu Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, poskytnutí rad a obětování času. Dále patří mé poděkování managementu Allianz pojišťovny za poskytnutí interních materiálů, času a rozhovorů k vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	13
1 CÍLE PRÁCE.....	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
2.1 Podnikatel.....	15
2.2 Forma podnikání	16
2.3 Cíl podnikání	17
2.4 Podnikatelský plán	18
2.4.1 Význam podnikatelského plánu.....	18
2.4.2 Požadavky podnikatelského plánu.....	18
2.4.3 Struktura plánu.....	19
2.5 Ekonomické hodnocení podnikatelského záměru.....	22
2.5.1 Cash flow	22
2.5.2 Investiční a provozní náklady.....	22
2.6 Metody hodnocení investic	24
2.6.1 Metoda výnosnosti investic	24
2.6.2 Metoda doby splacení	25
2.6.3 Metoda současné hodnoty.....	26
2.7 Analýza rizika	27
2.7.1 Účel analýzy rizika a určení faktorů rizika.....	27

2.7.2	Určení faktorů rizika	28
2.7.3	Určení významu faktorů rizika	28
2.7.4	Určení rizika projektu	29
2.7.5	Hodnocení rizika a opatření ke snížení rizik	30
2.8	Financování podnikatelské činnosti	30
2.8.1	Interní financování	30
2.8.2	Externí financování	31
2.9	Rozpočet.....	32
2.10	Pojišťovnictví	33
2.10.1	Historie pojišťovnictví v ČR.....	33
2.11	Porterův model pěti sil.....	34
2.12	Situační analýza	35
2.12.1	Vnější prostředí	35
2.12.2	Vnitřní prostředí.....	37
2.13	SWOT analýza.....	39
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	41
3.1	Porterův model pěti sil	41
3.2	PEST analýza	43
3.2.1	Politicko-právní faktory:.....	43
3.2.2	Ekonomické faktory:.....	44
3.2.3	Sociální faktory:.....	45

3.2.4	Kulturní faktory:	46
3.3	SWOT analýza	47
3.3.1	Strategie umístění pobočky.....	47
3.3.2	Výběr lokality umístění pobočky.....	48
3.3.3	Hlavní kritéria vybrané oblasti umístění pobočky	49
3.4	Analýza aktuálního stavu pojistného trhu v ČR.....	51
3.4.1.	Předpoklad vývoje pojistného trhu v ČR.....	51
3.5	Analýza výchozích hodnot	53
4.	Vlastní návrhy řešení	56
4.1	Odměňování zprostředkovatelů Allianz pojišťovny	56
4.1.1	Kariérní systém	56
4.2	Zakladatelský rozpočet.....	59
4.2.1	Zřizovací náklady	59
4.2.2	Financování podnikatelské činnosti.....	60
4.2.3	Pravidelné měsíční náklady	61
4.3	Předpokládaný objem sjednaného pojistného	62
4.3.1	Vlastní sjednatelské provize	62
4.3.2	Pečovatelství provize a storna	63
4.3.3	Sjednatelské provize zaměstnanců.....	64
4.4	Finanční plán realistická varianta.....	66
4.4.1	Předpokládané výsledky prvního roku provozu	66

4.4.2	Předpokládané výsledky druhého roku provozu.....	67
4.4.3	Předpokládané výsledky třetího roku provozu	68
4.5	Finanční plán pesimistická varianta	69
4.5.1	Předpokládané výsledky prvního roku provozu	69
4.5.2	Předpokládané výsledky druhého roku provozu.....	70
4.5.3	Předpokládané výsledky třetího roku provozu	71
4.5.4	Vyhodnocení pesimistické varianty	72
4.6	Výběr lokality umístění kanceláře	72
4.6.1	Umístění kanceláře	74
4.7	Daňová optimalizace	74
4.7.1	Daňová optimalizace odměňování zaměstnanců	74
4.7.2	Výhody a nevýhody jednotlivých metod	77
4.8	Ekonomické zhodnocení	78
4.8.1	Zhodnocení výhodnosti podnikání.....	78
4.8.2	Rizika podnikání	79
4.9	Vyhodnocení praktické části	80
	ZÁVĚR.....	84
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	88
	SEZNAM GRAFŮ	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	90

SEZNAM TABULEK	91
SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

Pojištění a pojišťovnictví hrají v lidských životech významné role a jejich role se dlouhodobě zvyšuje. Rozvoj technologie sice zmírnil důsledky některých nahodilých událostí, ale umožnil vznik nových. S nahodilostí a jejich důsledky je pojišťovnictví nejvíce spjato. Rozsah škod způsobených nahodilostí přímo souvisí s materiálním vybavením moderních prostor a se zvyšujícím bohatstvím se zvyšuje i význam pojištění ve společnosti (7, s. 11).

Historie pojišťovnictví sahá již do období 2 500 let před naším letopočtem především jako lodní pojištění, poskytování pomoci raněným z válek a zřizování pokladen. Komerční pojištění jak jej známe, se začíná prosazovat od počátku 19. století (7. s. 11-12).

V této práci se zabývám především podnikáním v rámci pojišťovny jak v teoretické rovině, tak i v praktické. Tento obor podnikání jsem si pro svou práci vybral, protože v oboru pojišťovnictví pracuji více než 2 roky a do budoucna bych své působení rád rozšířil ve své vlastní kanceláři a podnikatelský plán, který je výstupem této práce využil jako podklad k vedení společnosti pro schválení otevření provozovny a poskytnutí příspěvků.

Obor pojišťovnictví má pravidelný ekonomický růst a jeho potřeba ve společnosti se neustále zvětšuje. To je jeden z důvodů, ze kterého jsem si také vybral obor pojišťovnictví.

Podnikání v rámci KOS Allianz pojišťovny nahrává i fakt, že většina sjednaného pojistné v rámci pojišťovny pochází od KOS, zatím co u jiných pojišťoven jsou to často jen nízká procenta z celkové produkce. Dále finanční i materiální podpora od pojišťovny k rozvoji obchodních míst i náboru pracovníků (11).

Podrobnosti o podnikání v rámci Allianz pojišťovny jsou řešeny v druhé a třetí části práce.

1 CÍLE PRÁCE

Cílem práce je vytvoření reálného podnikatelského záměru za účelem otevření pojišťovací kanceláře využitím teoretických poznatků podnikání jako takového, současného stavu na trhu pojišťovnictví a zkušeností manažerů kanceláří.

Práce je rozdělena do tří částí, ve kterých je blíže specifikováno řešení jednotlivých částí práce:

- Cílem teoretické části je identifikace teoretických poznatků podnikání a právní úpravy, určení metodiky tvorby podnikatelského plánu, seznámení se s ekonomickým a investičním hodnocením podnikatelských záměrů a analýzou rizik podnikání, určení možných zdrojů financování podnikatelské činnosti a teorie zakladatelského rozpočtu. Cílem závěrečné části teoretických východisek pak bude stanovení teoretických poznatků z oboru pojišťovnictví, které následně navazuje v druhé části práce a určení teoretických poznatků analytických metod využitých v druhé a třetí části práce.
- Cílem analytické části je analýza pojistného trhu za užití podkladů České asociace pojistitelů a srovnání s vývojem pojistných trhů ve vyspělejších zemích, dále pak analýza vybraného oboru podnikání podle Porterova modelu, PEST analýzy a v závěru SWOT analýzy a určení hlavních faktorů určujících potenciální úspěch či potenciální neúspěch podnikání.
- Cílem vlastních návrhů řešení je zpracování komplexního podnikatelského záměru podle dat získaných v předchozích částech práce. Nejprve jsou identifikovány zdroje příjmů, zpracován podrobný zakladatelský rozpočet, určen předpokládaný vývoj sjednaného pojistného na základě vlastních dat, vytvořeny dvě varianty finančního plánu, určena lokalita umístění kanceláře, zpracována část věnující se daňové optimalizaci odměňování zaměstnanců a v závěru vyhodnocení praktické části.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části práce jsem se zaměřil na popsání podnikání jako takového, základní myšlenku a cíle každého podniku a důležitostí správně sestaveného podnikatelského záměru z hlediska fungování podniku i financování. Dále ekonomické hodnocení podnikatelského záměru, investiční rozhodování a formy financování podnikatelské činnosti. V mojí práci řeším podnikání na základě oprávnění České národní banky, které upravuje Zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích (2).

2.1 Podnikatel

Od 1. 1. 2014 jsou podle Nového občanského zákoníku dvě různé varianty definice podnikatele.

První definice určuje podnikatele dle činností, které vykonává.

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele. Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“ (1, s. 96)

Druhá definice určuje podnikatele dle rejstříků, ve kterých je vedený.

„(1) Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.“

(2) Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“ (1, s. 96)

Podnikatel jedná svým jménem a může ke svému jménu připojit dodatek charakterizující jeho činnost např. Jan Pavlík – instalatér (1, s. 97). Podnikatel si může při zápisu do

obchodního rejstříku zvolit obchodní firmu (název), pod kterým bude právně jednat a právo užívání firmy náleží prvnímu, kdo se k tomuto názvu přihlásil (1, s. 97).

2.2 Forma podnikání

Jako forma podnikání lze použít v tomto případě jedině oprávnění České národní banky.

„Způsob, náležitosti a přílohy žádosti o zápis do registru pojišťovacích zprostředkovatelů a samostatných likvidátorů pojistných událostí a související žádosti jsou stanoveny zákonem č. 38/2004 Sb. a vyhláškou č. 582/2004 Sb. (viz níže). Náležitosti podávaných žádostí a potřebné tiskopisy pro podání, jakož i výkladová stanoviska k některým ustanovením těchto předpisů se řídí níže uvedeným zákonem a jsou vymezeny uveřejněnými úředními sděleními ČNB a metodickými informacemi ČNB.“ (17)

Tato forma podnikání podléhá dani z příjmu fyzických osob, zprostředkovateli je přiděleno IČO a ve vztahu s úřady se chová obdobně jako u živnosti. Dále je povinností každého VPA registrace u zdravotní pojišťovny, u ČSSZ a místně příslušného finančního úřadu jako OSVČ (21, s. 47-51).

Podmínky stanovené Zákonem o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí č. 38/2004 Sb. a vyhláškou č. 582/2004 Sb. o zahájení činnosti výhradního pojišťovacího agenta (VPA):

- 1) složit zkoušku základní odborné způsobilosti dle vyhlášky 582/2004 Sb. (18, 19),
- 2) uzavřít pojistnou smlouvu o pojištění odpovědnosti za škodu (18, 19),
- 3) uhradit poplatek ČNB ve výši 10 000 Kč (18, 19),
- 4) podat žádost pojišťovacího zprostředkovatele a samostatného likvidátora pojistných událostí o zápis do registru (fyzická osoba) (18, 19),
- 5) dodat čestné prohlášení: *„Já, xxx, nar. dne xxx, bytem xxx, tímto prohlašuji na svou čest, že splňuji veškeré podmínky uvedené v ust. § 19 odst. 1 zák. č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných*

událostí a o změně živnostenského zákona, ve znění pozdějších předpisů, tedy jsem osobou důvěryhodnou ve smyslu výše uvedeného ustanovení.“ (18, 19),

- 6) dodat originál dokladu o bezúhonnosti žadatele: údaje k výpisu z RT (18, 19),
- 7) dodat doklad o absolvování odborného vzdělání nebo vykonané odborné zkoušce anebo doklady jinak prokazující odbornou způsobilost každé osoby, kterou žadatel zaměstnává a která se přímo podílí na zprostředkovatelské činnosti v pojišťovnictví (18, 19),
- 8) písemné prohlášení pojišťovny o odpovědnosti za škody způsobené činností žadatele: *„Pojišťovna xxx, sídlem xxx, IČ: xxx, tímto prohlašuje, že nese plnou odpovědnost za činnost, kterou žadatel o zápis do Registru PZ a SLPÚ pro výkon činnosti VPA, pan/i xxx, bude vykonávat v náš prospěch.“ (18, 19),*
- 9) písemné prohlášení pojišťovny o tom, že žadatel splňuje zákonem stanovené podmínky odborné způsobilosti: *„Pojišťovna xxx, sídlem xxx, IČ: xxx, tímto prohlašuje, že žadatel o zápis do Registru PZ a SLPÚ pro výkon činnosti VPA, pan/i xxx, splňuje podmínky odborné způsobilosti podle ust. § 18 zák. č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona, ve znění pozdějších předpisů.“ (18, 19).*

2.3 Cíl podnikání

Cílem každého podnikatele je dosažení zisku poskytováním služeb nebo prodejem výrobků. Lidé podnikají za dvěma rozdílnými účely. Prvním je maximalizace zisku a rozvoj podniku a druhým je získání nezávislosti a svobody bez ambicí na zvyšování zisku nebo zvětšování podniku (6, s. 15-16).

Na začátku každého podnikání je důležité určit si cílový příjem z vykonávané činnosti, kterého chceme dosáhnout (3, s. 1).

Mým základním cílem bude vybudování stabilního chodu kanceláře s pravidelnou osobní i on-line návštěvností, pasivní získávání nových klientů pomocí kanceláře a vybudování malého týmu, který se bude starat o klientelu pobočky.

2.4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument popisující a analyzující naše podnikání a poskytuje detailní plán dalšího postupu. Obsahuje i finanční plán naší činnosti a odpovídá na základní dvě otázky – jak podnikání zafinancovat a z čeho financování splatit (4, s. 19).

Na podnikatelský plán se dá dívat ze dvou stran. Pro podnikatele je jeho plán mapou, vedoucí ho k úspěšnému podnikání, ale také shrnutí cílů a nadějí, které ve svém podnikání vidí. Je to obraz současného a budoucího obrazu jeho podniku (5, s. 2).

Pro banku nebo investora je podnikatelský plán podklad, na základě kterého se rozhodují, jestli jsou ochotni investovat své peníze do daného projektu. Pro získání této investice je důležité uvádět pravdivé a úplně informace a kladné i záporné strany plánu (5, s. 2).

2.4.1 Význam podnikatelského plánu

Účelem podnikatelského plánu je poskytnutí informací investorům a obchodním partnerům a slouží i jako kontrolní nástroj zakladateli podniku (6, s. 125).

2.4.2 Požadavky podnikatelského plánu

Každý podnikatelský plán by se měl držet základních pravidel, ať je psán za účelem získání investice nebo jako podklad pro vlastní potřeby. Podle Edwarda Blackwella by se měl každý podnikatelský plán především srozumitelný, stručný, logický, pravdivý a obsahovat nejpřesnější číselné údaje (3, s. 4).

2.4.3 Struktura plánu

Pokud podnikatelský plán píšeme za účelem získání financování od banky, investorů nebo za účelem získání obchodních partnerů, tak bychom se měli držet standardizované struktury plánu:

- a) shrnutí položek projektu,
 - základní údaje o zakladateli podniku, obor podnikání, cíle, velikost podniku (6, s. 126),
- b) základní informace o podniku,
 - podrobnější popis podniku, na jaké zákazníky bude cílit, co je jeho účelem, představa fungování podniku (6, s. 126),
- c) informace o výrobku,
 - popis výrobku, sortimentu nebo služeb, které bude podnik poskytovat, fyzický vzhled, technické parametry, možnosti použití, substituce s jinými výrobky, jestli je výrobek patentovaný, licencovaný nebo vyráběn na základě jiného oprávnění (6, s. 126),
- d) informace o trhu, na kterém bude působit,
 - popis místa působení podniku, objem produkce, současný stav trhu, předpokládaný podíl na trhu (6, s. 126),
- e) provozní část,
 - popis technologického postupu, použitých materiálů, strojního vybavení, nároky na profese zaměstnanců, dodavatelé materiálu, mzdové náklady (6, s. 126),
- f) environmentální část,
 - vliv na životní prostředí, legislativní požadavky, stanoviska hygieny (6, s. 126),
- g) organizační struktura,

- charakteristika organizace podniku, delegace pravomocí, odpovědnost vedoucích pracovníků a zakladatele, základní informace o vedoucích pracovnících (6, s. 126),
- h) finanční část,
 - předpoklad finančních výsledků podniku, předpokládaná rentabilita, vypracovává se na střednědobé období (6, s. 126),
- i) servis zákazníků, poradenství,
 - odborné instituce, okruhy otázek a technické pomoci, které budeme zákazníkům poskytovat (6, s. 126),
- j) přílohy,
 - projektová dokumentace, předběžné dohody s odběrateli a dodavateli, vyjádření úřadů, osobní charakteristiky zakladatele a vedoucích pracovníků, propagační materiály (6, s. 126).

V našich podmínkách bude plán vypadat jinak, protože je pro mě mnohem důležitější marketing a servis zákazníků, než provozní, environmentální a organizační části podniku.

Struktura plánu bude následující:

- a) shrnutí položek projektu,
 - informace o mně, oboru podnikání, současné situaci, cílech podnikání, výsledcích mé dosavadní práce (11),
- b) základní informace o kanceláři,
 - poloha kanceláře, hrubé shrnutí konkurenčního prostředí, velikost a cíle kanceláře (11),
- c) informace o trhu, na kterém budu působit, především v okolí kanceláře,
 - obecné informace o trhu pojišťovnictví, především konkurenční prostředí KOS pojišťoven (11),

- d) důkladné zhodnocení konkurenčního prostředí,
- blízká konkurence okolí kanceláře, především jiné pojišťovací kanceláře, současná produkce kancelářů, rozložení trhu jednotlivých pojišťoven v okolí (11),
- e) plán marketingové kampaně za účelem oslovení potenciálních klientů,
- využití internetu a sociálních sítí k zbudování povědomí potenciálních klientů a existenci kanceláře, vzbuzení zájmu o její návštěvu, roznos papírových propagačních materiálů po okolí kanceláře, aktivní reklama na veřejných akcích v okolí (11),
- f) servis zákazníků, poradenství
- nejdůležitější část, způsob získávání nových klientů kanceláře především servis stávajících klientů Allianz pojišťovny – na základě kvalitně odvedeného servisu poskytnutí dalších služeb (tzv. cross-selling), získání kladného povědomí okolí o kvalitách služeb (především poradenské činnosti), získání doporučení na nové klienty na základě spokojenosti stávajících (11),
- g) organizační struktura,
- počet podřízených pracovníků, jejich pracovní náplň, pracovní vztah (zaměstnanec, podřízený pojišťovací zprostředkovatel, obchodní zástupce), informace o zařazení kanceláře v organizační struktuře pojišťovny (11),
- h) provozní část,
- náklady na vybudování kanceláře, měsíční náklady na provoz kanceláře, srovnání pořízení obchodních prostor úvěrováním s nájmem, srovnání vybudování vlastní kanceláře a franšizy, odměňování pracovníků kanceláře (mzda, podíly z provizí, provize) (11),
- i) finanční část,

- předpokládaná produkce kanceláře, předpokládané provizní ohodnocení vedoucího kanceláře, finanční podpora od Allianz pojišťovny, kmenová podpora od Allianz pojišťovny (převedení smluv bez správce pod správu kanceláře) (11),

j) přílohy (11).

2.5 Ekonomické hodnocení podnikatelského záměru

Vypracování finanční analýzy a zhodnocení podnikatelského záměru je klíčové k rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí realizace projektu. Tyto informace jsou rozhodující pro zhodnocení výhodnosti vložené investice do projektu a pro porovnání více variant realizace podnikatelského záměru (16, s. 53).

2.5.1 Cash flow

Peněžní toky (cash flow) tvoří veškeré příjmy a veškeré výdaje realizovaného podnikatelského záměru. Tento ukazatel je klíčový pro budoucí investiční i finanční rozhodování. V jednotlivých obdobích života projektu se v cash flow objevují náklady investiční, náklady provozní, příjmy v podobě tržeb z prodeje výrobků a služeb, náklady spojené s likvidací projektu a příjmy spojené s likvidací projektu (16, s. 54-56).

2.5.2 Investiční a provozní náklady

Investiční náklady představují veškeré náklady kapitálového typu, které je potřeba vynaložit k realizaci podnikatelského záměru a umožnění jeho provozu. Tyto náklady jsou po celou dobu trvání vázány k projektu (16, s. 53).

Období výstavby

Převážnou část zde tvoří náklady na zajištění hmotného investičního majetku, který je tvořen především náklady na koupi pozemku, náklady stavebních a inženýrských prací, resp. náklady na koupi provozovny.

Nehmotná část investičních nákladů je tvořena především náklady na nákup software, náklady na získání práv a licencí k výrobě a prodeji výrobků, resp. služeb. U nově zřizovaných firem jsou významnou položkou také zřizovací výdaje spojené se založením firmy, přípravou marketingové kampaně, personální náklady pracovníků připravujících realizaci projektu, cestovní náklady, náklady na podporu prodeje a náklady na zaškolení pracovníků.

Ačkoli je obvykle vynaložena většina investičních nákladů v období výstavby (přípravy) projektu, je časté, že se toto období částečně překrývá s provozem. Z tohoto důvodu se v cash flow často objevují náklady provozní i v období výstavby. Tyto náklady ale nesouvisí s investiční činností a je potřeba je oddělit (16, s. 53-58).

Období provozu

Většinu výdajů v tomto období tvoří tzv. provozní náklady (pracovní kapitál), které slouží k zajištění provozu podniku. Tato oběžná aktiva slouží především k úhradě faktur dodavatelům a určité prostředky jsou vázány trvale, především materiál, zboží a nedokončená výroba.

Potřebu výše těchto oběžných aktiv k zajištění plynulého chodu podniku významně ovlivňuje splatnost faktur, která je dána především vzájemnou smlouvou s dodavateli. Rozdíl mezi hrubým pracovním kapitálem a krátkodobými závazky tvoří tzv. čistý pracovní kapitál.

Neméně důležitou částí nákladů v období provozu tvoří náklady na obnovu investičního majetku, které sice spadají do investičních nákladů, ale projevují se v období provozu (16, s. 53-58).

Období likvidace

V období likvidace jsou příjmy a výdaje proměnlivé podle oboru podnikání. V některých případech je likvidace vysoce nákladná, např. v důsledku odstranění škod na životním prostředí nebo demontáže. Jindy naopak vytvoří příjem a část investovaných prostředků na začátku projektu se takto vrátí, obvykle prodejem využitelných složek podniku (16, s. 53-58).

2.6 Metody hodnocení investic

Při hodnocení investic na základě ziskového kritéria je investice efektivní, pokud jsou příjmy z investice vyšší, než její náklady. Tuto míru výnosnosti lze charakterizovat tím, kolik korun (haléřů) přinese každá investovaná koruna (20, s. 291).

2.6.1 Metoda výnosnosti investic

Efektem investice by měl být zisk a vychází se z toho, že změny v nákladech, které investice způsobí, zvýší konečný zisk.

Obecný vzorec výnosnosti investic:

$$ROI = \frac{Z_r}{IN}$$

Z_r = průměrný roční zisk investice

IN = náklady investice

Jelikož tato metoda využívá průměrného ročního zisku, lze ji aplikovat na projekty s různou životností.

Pokud je vypočtená rentabilita vyšší, než požadovaná investorem, resp. majitelem podniku, je investice realizovatelná. Pokud je nižší, tak není vhodné tuto investici realizovat. Tato metoda nepočítá s odpisy a nebere v úvahu faktor času, proto je to metoda statická.

Vzorec je možno rozšířit o další zlomky do následující podoby:

$$ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{kapitál}}$$

Toto rozšíření umožňuje posouzení vlivů ukazatelů na ROI. Především rychlost obratu kapitálu (20, s. 292, 293).

2.6.2 Metoda doby splacení

Doba splacení je doba, která přinese hodnotu dosahující původních nákladů na investici. Pokud jsou příjmy každý rok stejné, tak dobu splacení zjistíme vydělením investičních nákladů a roční částkou očekávaných čistých peněžních příjmů (čistých cash flow):

$$DS = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}} (\text{roky}).$$

Pokud nejsou příjmy každý rok stejné, tak DS zjistíme postupným přičítáním ročních částek cash flow.

Čím kratší je doba splacení investice, tím je investice efektivnější a výhodnější. Základní podmínkou je, aby byla životnosti investice delší, než doba splacení.

Rozšířením této metody je metoda pracující s diskontovanými hodnotami, kde jsou příjmy diskontovány procentem nákladů na projekt nebo požadovanou mírou výnosnosti investice. Tato metoda podává i lepší představu o době, po kterou jsou zdroje do investice vázány.

Hlavní nevýhodou této metody je, že nebere v úvahu výnosnost investice po době splacení (20, s. 294, 295).

2.6.3 Metoda současné hodnoty

Tato metoda představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů a nákladů na investice vyjádřená tímto vzorcem:

$$NPV = PVCF - IN \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IN.$$

NPV – čistá současná hodnota investice,
PVCF – současná hodnota cash flow,
CF – očekávaná hodnota cash flow v období t ,
IN – náklady na investici,
 k – kapitálové náklady na investici (podniková diskontní sazba),
 t – období 1 až n ,
 n – doba životnosti investice.

Pokud je čistá současná hodnota investice kladná, tak můžeme investici realizovat. Pokud je NPV nula, je docíleno požadované výnosnosti investovaných peněz (uspokojení požadavků investorů).

Pokud je čistá současná hodnota investice záporná, tak nelze investici realizovat.

Tato metoda se doporučuje jako základní metoda hodnocení efektivnosti investic, jelikož je považována za jednu z nejpřesnějších.

Při srovnávání dvou variant lze použít i index současné hodnoty:

$$IV = \frac{PVCF}{IN}$$

PVCF – současná hodnota cash flow,
IN – náklady na investici.

Při porovnávání investic se stejnou čistou současnou hodnotou použijeme tu investici, která má vyšší hodnotu indexu současné hodnoty (20, s. 295-297).

2.7 Analýza rizika

Ke každému druhu podnikání patří riziko ztráty stejně neodmyslitelně jako předpoklad úspěchu. Toto riziko představuje negativní stránku podnikání a naděje na úspěch a mimořádné výsledky představuje pozitivní stránku podnikání. Riziko nemusí ale být nutně jen ztráta vloženého kapitálu, ale také horší výsledky, než jsme předpokládali, které bankrotem končí až v krajním případě. Podnikatelské riziko lze chápat také jako odchylku skutečného stavu od plánovaného stavu, ať už jde o odchylku pozitivní (vyšší zisk) nebo negativní (nižší zisk, ztráta) (16, s. 121, 122).

Faktory, které mohou ovlivnit úspěšnost podnikání a způsobit odchylky (rizika):

- 1) výrazné snížení poptávky (změny potřeb zákazníků, nová konkurence),
- 2) změny cen vstupů,
- 3) nízké investiční náklady a nízký pracovní kapitál (pokles výnosů z prodeje),
- 4) změny výrobních postupů a technologií,
- 5) makroekonomické vlivy (období krize),
- 6) vlivy hospodářské politiky (změna daňového zatížení, zákonné úpravy, regulace),
- 7) mezinárodní ekonomicko-politické okolí (EU, konflikty, války) (16, s. 121, 122).

2.7.1 Účel analýzy rizika a určení faktorů rizika

Základním úkolem analýzy rizika je snížení pravděpodobnosti nebezpečí a zvýšení pravděpodobnosti úspěchu. Cílem této analýzy je pak především:

- 1) určit faktory, které jsou významné a představují největší potenciální riziko,
- 2) vyřadit faktory s nízkým rizikem nebo nízkým vlivem na úspěšnost projektu,
- 3) určit míru rizika projektu a zjistit, jestli s touto mírou lze projekt realizovat,

4) navrhnout opatření, která sníží riziko (16, s. 123-124).

2.7.2 Určení faktorů rizika

Účelem je stanovení faktorů rizika, které mohou mít vliv na vývoj projektu. Tento vývoj může být jak negativní (následná snaha o omezení tohoto faktoru) tak pozitivní (následná snaha o prosazení tohoto faktoru).

Při sestavování faktorů je důležité držet se následujících pravidel:

1. rozčlenit jednotlivé části projektu,
2. stanovit si oblasti projektu, které by potenciálně mohly být ohroženy,
3. stanovit si potenciální problémy jednotlivých oblastí,
4. zpochybňovat faktory, ve kterých se „nehrozí riziko“.

Při následném sestavování faktorů rizik je důležité vycházet ze zkušeností při realizaci podobných projektů buď vlastních, nebo cizích (formou publikací, poradenství).

Výsledkem této fáze by měla být písemná soustava jednotlivých oblastí projektu a potenciálních rizik s nimi spojených (16, s. 124-126).

2.7.3 Určení významu faktorů rizika

Tato část stanovuje význam jednotlivých faktorů a tím i jakou pozornost je nutné této oblasti věnovat.

Způsoby zjištění jsou buď expertně, nebo užitím analýzy citlivosti.

Expertní hodnocení vychází ze zkušeností odborníků v daném oboru a jejich znalostí. Hodnocení probíhá ze dvou hledisek, a to hledisko pravděpodobnosti výskytu faktoru a intenzity negativního faktoru. Platí, že čím vyšší je pravděpodobnost výskytu faktoru v kombinaci s vyšší intenzitou negativního faktoru, tím je pro nás daný faktor rizikovější.

Riziko je hodnoceno na stupnici 1-5 pro oba faktory, kde platí, že 1 představuje nízkou intenzitu dopadu nebo pravděpodobnost výskytu a 5 představuje vysokou intenzitu dopadu a pravděpodobnost výskytu.

Analýza citlivosti určuje citlivost výsledků podnikatelského projektu na faktorech, které tyto výsledky ovlivňují. To znamená stanovení výsledků změn faktorů (objem produkce, ceny výstupů, ceny vstupů, daňové sazby, úrokové sazby) na výsledek hospodaření. Dle dopadu změn lze následně rozdělit jednotlivé faktory podle důležitosti a věnovat jim pozornost dle tohoto rozčlenění. Pokud je u daného faktoru např. zvýšení ceny jednoho ze sta vstupů o 20% dopad na výsledek hospodaření snížením o 0,05%, není důvod tomuto faktoru věnovat vysokou pozornost (6, s. 126-133).

2.7.4 Určení rizika projektu

Stanovení podnikatelského rizika je nejdůležitější část analýzy rizik a je výsledkem celé analýzy. Riziko je možné stanovit v číselné podobě nebo nepřímou metodou.

Číselné stanovení rizika představuje číselné určení dopadu jednotlivých rizik a jejich promítnutí do výsledků celého projektu. Stanovení číselného výsledku je velice náročné a k jeho určení se používají metody rozhodovacích matic, pravděpodobnostních stromů nebo počítačové simulace.

Nepřímé stanovení rizik se určuje pomocí vlastností rizik, které v souhrnu určují výši rizika podnikatelského projektu. Při užití nepřímé metody je důležité určení operačního prostoru, který představuje odchylku od plánu, ve které zůstává projekt rentabilní. Tato odchylka vychází z bodu zvratu. Používá se pro operace s objemem produkce, kde bod zvratu představuje hodnotu produkce, při které přestává být projekt rentabilní a náklady výroby převyšují příjmy (způsobeno vyššími fixními náklady na jednici) (16, s. 133-141).

2.7.5 Hodnocení rizika a opatření ke snížení rizik

Pomocí výsledků předchozích analýz je možno určit, jestli je projekt realizovatelný nebo ne při stanoveném riziku projektu. Pokud je riziko příliš vysoké, je možné dané riziko buď odstranit úplně, nebo snížit dopad rizika.

Odstranění rizik působí jako prevence a jejím cílem je zajištění toho, že k danému riziku nemůže dojít, např. pokud je pro mě riziko zvýšení ceny materiálu příliš vysoké, je možné toto riziko odstranit uzavřením dlouhodobé smlouvy s dodavatelem, ve které bude cena fixní.

Snížení dopadů rizika představují opatření, jejich účelem je zajištění nízkého dopadu daného rizika na výsledky projektu. Není zde tedy ovlivněna příčina rizika, ale pouze dopady. Příkladem může být zvýšení zásob na skladě pro případ pozastavení dodávek nebo pojištění daných rizik (16, s. 141-145).

2.8 Financování podnikatelské činnosti

K realizaci podnikatelského záměru je nutné disponovat potřebnými finančními prostředky. Tyto prostředky (kapitál) je možné získat interním a externím financováním (16, s. 71).

2.8.1 Interní financování

Financování vlastními prostředky je možné provést v případě, že podnikatelský záměr realizuje již existující podnik a jako zdroj použije zisk po zdanění nebo prodej některých složek investičního majetku (16, s. 71).

2.8.2 Externí financování

Externími zdroji financování je myšleno jakékoli financování, které není generováno činnostmi realizovaného podnikatelského projektu. Může mít podobu vkladu vlastníka, resp. vlastníků, dlouhodobých či krátkodobých úvěrů nebo i dary (16, s. 71-72):

1. vklady vlastníků – nejčastější forma financování, která je v určité míře nutná i při využití bankovních a jiných úvěrů (16, s. 71),
2. dlouhodobé úvěry a dluhy – zde řadíme všechny úvěry, které mají delší splatnost než 1 rok. Nejčastěji to bývají dlouhodobé bankovní úvěry v podobě podnikatelských a hypotečních úvěrů, dlouhodobé dodavatelské úvěry a obligace (16, s. 71),
 - a) hypoteční úvěry účelové – dlouhodobý úvěr zajištěný zástavou nemovitosti. Může být použit k financování koupě nemovitosti, výstavby, rekonstrukce nebo koupě pozemku. Typickým znakem účelového hypotečního úvěru je nejnižší úroková sazba ze všech typů úvěrů (8, s. 102),
 - b) hypoteční úvěry neúčelové - americká hypotéka není vázána povinností využít zapůjčené peníze k výstavbě nebo koupi nemovitosti, ale zůstává podmínka zástavy nemovitosti. Je zde vyšší úročení, než u účelové hypotéky, ale v porovnání s jinými typy úvěrů se jedná o jeden z nejlevnějších úvěrů (8, s. 102)
 - c) obligace – jedná se o cenný papír (dluhopis) vydaný firmou, který je vydán emitentem a následně odkoupen věřitelem. Tento cenný papír na rozdíl od akcie nepřenáší vlastnická práva, ani jejich části na věřitele, ale pouze udává emitentovi povinnost dostát svému závazku ve stanovený termín a zaplatit předem stanovený úrok. Jelikož jsou obligace obchodovatelné, je možné k jejich prodeji (prvotnímu i následnému) použít burzu (8, s. 415),
3. akcie – v případě akciové společnosti je typickým zdrojem financování emitování akcií, které představují finanční zdroje, které společnost v budoucnu nemusí vracet a neplatí z nich úroky. Cenou akcie je pro podnik výplata dividend a přenesení části vlastnického a hlasovacího práva na akcionáře (8, 230-236),

4. krátkodobé úvěry a dluhy – jejich hlavní funkcí je financování oběžných aktiv a zajištění krátkodobého výpadku volných finančních zdrojů (16, s. 71),
 - a) kontokorentní úvěr – otevřený úvěrový účet u banky, na kterém je pohyblivá aktuální výše úvěru. Tento úvěr je možné do sjednaného limitu čerpat za podmínky řádného splácení předchozích úvěrů a zároveň kdykoli debetní zůstatek splatit (8, s. 98-99),
 - b) lombardní úvěr – typická je fixní částka i splatnost a nutnost zástavy movité věci nebo práva.(8, s. 99-100),
 - c) spotřebitelský úvěr – úvěr na dobu určitou na fixní částku, je nejméně vhodný pro financování oběžných aktiv. Podmínky dalšího čerpání úvěru a předčasného splacení jsou rozdílné pro každou úvěrovou smlouvu (8, s. 101),
5. finanční leasing – jedná se o specifickou formu financování, kdy leasingová společnost odkoupí od výrobce výrobek (automobil, stroj, výrobní zařízení), který je na základě leasingové smlouvy pronajat klientovi na dobu určitou. Po uplynutí této doby klient pronajatý výrobek od leasingové společnosti odkoupí za sjednanou zůstatkovou cenu (často pouze symbolická). Výhodou této formy financování je daňová uznatelnost splátek nájmu (za předpokladu splnění podmínek) a nižší úroková sazba než u neúčelového úvěru. Nevýhodou je především nutnost první splátky (akontace) obvykle ve výši 25-40% z celkové ceny pronajímaného výrobku (8, s. 105) (16, s. 72).

2.9 Rozpočet

Rozpočtem se rozumí především rozpočet zakladatelský, který je nedílnou součástí příprav založení podniku. Důležitost zakladatelského rozpočtu je úměrná velikosti projektu.

Účelem tohoto rozpočtu je rozčlenění potřebných finančních zdrojů, jejich specifikování a především určení výše. Je potřebné dále rozdělit náklady spojené se vznikem

podnikatelského projektu a náklady potřebné k vytvoření předpokladů podnikání (koupě a vybavení provozovny, postavení závodu).

Další nutnou součástí je rezerva pro počáteční mezeru v příjmech z činnosti, která je způsobena opožděním proplacení prvních faktur od založení společnosti a zahájení činnosti.

Rozpočet by měl být vyhotoven alespoň ve třech variantách, a to optimistický, pesimistický a realistický. Podnikatel by měl mít rezervu finančních prostředků pro pesimistickou variantu (20, s. 40-43).

2.10 Pojišťovnictví

„Pojištění je používáno jako nástroj finanční eliminace negativních důsledků nahodilosti.“ (7, s. 35)

Z právního hlediska je podstatou pojišťovnictví a činnosti pojišťoven převzetí pojištěného rizika od klienta na pojistitele (pojišťovnu) na základě pojistné smlouvy. Z hlediska principu je ale pojištění založeno na rozložení rizika jednotlivců mezi velkou skupinu pojištěných a pojišťovna toto rozložení spravuje (8, s. 127).

2.10.1 Historie pojišťovnictví v ČR

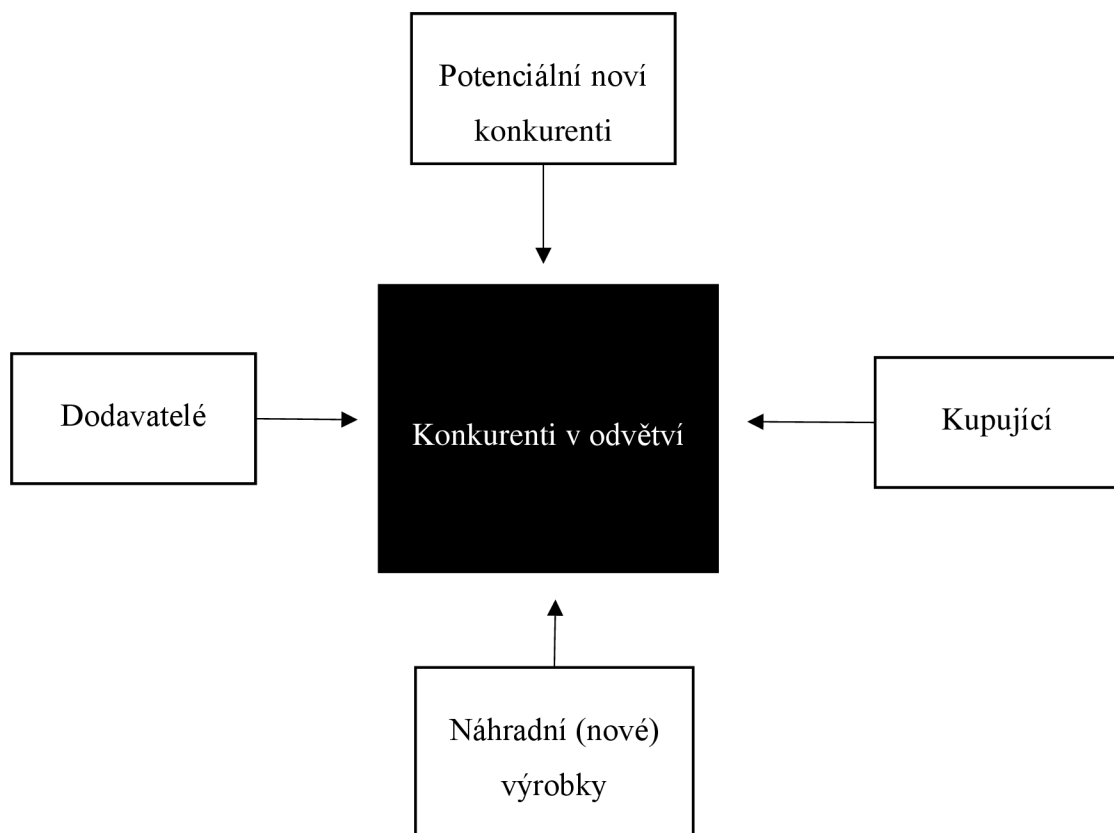
Pojistný trh jak jej známe dnes je v České republice poměrně mladý. Do roku 1945 existovalo v ČR 733 pojišťoven a pojišťovacích spolků, avšak v roce 1945 byly všechny znárodněny a v roce 1948 vznikla Československá pojišťovna, národní podnik, která fungovala až do roku 1969, kdy byla rozdělena na Českou státní pojišťovnu a Slovenskou státní pojišťovnu. Takto pojistný trh u nás fungoval až do roku 1991, kdy byl vydán Zákon o pojišťovnictví, který zrušil monopolní postavení České státní pojišťovny a umožnil podmínky pro vznik nových pojišťoven (7, s. 11-17).

2.11 Porterův model pěti sil

Michael E. Porter představil model, ve kterém jsou pravidla konkurenceschopnosti přenesena do pěti faktorů konkurence:

- a) vstup nových konkurentů,
- b) hrozba nových výrobků nebo služeb,
- c) dohadovací schopnosti kupujících,
- d) dohadovací schopnosti dodavatelů,
- e) soupeření mezi existujícími konkurenty.

Všechny tyto faktory se vzájemně ovlivňují a vytváří tak model pěti sil, který rozhoduje o schopnosti podniku vytěžit z vloženého kapitálu v analyzovaném prostředí (14, s. 22,23.)



Obrázek 3: Porterův model pěti sil (vlastní tvorba dle 14, s. 23)

2.12 Situační analýza

Situační analýza představuje analýzu prostředí, ve kterém podnik vystupuje a která jej ovlivňuje. Faktory, které na něj působí, mohou být jak kladné, tak i záporné a označují se jako faktory prostředí.

Marketingové prostředí je velice proměnlivé a úkolem analýzy prostředí je identifikovat vlivy prostředí a jejich možné následky, navrhnout a následně přijmout opatření, která jsou klíčová pro přežití a prosperitu firmy.

Vlivy působící na podnik se dají členit na vnější a vnitřní (15, s. 97-98).

2.12.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí představuje okolí podniku, které na něj působí zvenčí, jako jsou politické vlivy, dodavatelé nebo odběratelé. Vnější prostředí se dá členit na makroprostředí a mikroprostředí (15, s. 98-99).

Makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje vlivy, které podnik sám neovlivní a může pouze přijmout opatření zmírňující jejich dopady, případně lze tyto vstupy ovlivnit nepřímo členstvím v různých organizacích, asociacích či spolcích.

K analýze makroprostředí je nejčastěji využívána PEST analýza, která zkoumá faktory členěné do několika skupin:

1. politicko-právní faktory: stabilita vlády, politický režim, daňová politika, sociální politika, členství země v politicko-hospodářských uskupeních (EU), zákony, dohody o zamezení dvojího zdanění. Tyto faktory utvářejí prostředí pro všechny podniky,

2. ekonomické faktory: ekonomické cykly, vývoj HDP, inflace, úrokové sazby, kurzy, minimální a průměrná mzda, kupní síla, životní úroveň, míra nezaměstnanosti,
3. sociální faktory: uspořádání společnosti, zázemí spotřebitelů, příjmy, životní styl, úroveň vzdělání,
4. kulturní faktory: zvyky a tradice, náboženství, jazyk, chování, emancipace.

PEST analýza nezahrnuje demografické a přírodní faktory, které mohou být pro některé druhy podnikání klíčové. Jsou to faktory jako hustota zalidnění, velikost populace, rasová a národnostní struktura, vybavení domácností, klimatické podmínky nebo přírodní zdroje. Pro naše potřeby kanceláře pojišťovny a pojišťovnictví je tato část velice důležitá, jelikož určuje potřebu spotřebitelů po pojištění a zároveň nepřímo utváří podobu pojistných produktů. Například potřeba spotřebitele o ochraně majetku proti riziku povodně v oblastech sucha bude nulová, ale v oblasti s větším množstvím řek a potoků bude vysoká (15, s. 99 – 102).

Mikroprostředí

Mikroprostředí je prostředí nebo odvětví, ve kterém firma podniká. Představuje okolní vlivy, které může podnik svým konáním přímo ovlivnit.

Prostředí lze mít podobu dvou struktur, a to atomizované obsahující mnoho menších firem nebo konsolidované, ve kterém se vyskytuje málo větších podniků.

Do mikroprostředí spadají:

- dodavatelé,
- odběratelé,
- zákazníci,
- spotřebitelé,

- banky,
- pojišťovny.

Mikroprostředí se dá členit na vertikální a horizontální. Do vertikálního spadají dodavatelé, obchodníci, zákazníci a firma. Do horizontálního spadá konkurence, veřejnost a firma.

Účelem analýzy mikroprostředí je identifikace tzv. základní hybné síly (vstupy, které v odvětví působí a pozitivně ovlivňují činnost podniku). Podnik je ovlivňován jak konkurencí, tak i konečnými spotřebiteli a zákazníky, potenciálními zákazníky a substituty poskytované služby nebo vyráběného produktu (15, s. 102 – 105).

Bližší specifikací se zabývá Porterův model, který jsme si popsali v kapitole 2.11 (14, s. 23).

2.12.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku jsou zdroje a schopnosti tyto zdroje efektivně používat. Jsou to faktory, které mohou být firmou přímo řízeny a ovlivňovány.

Účelem analýzy vnitřního prostředí je identifikace zdrojů a strategické způsobilosti podniku.

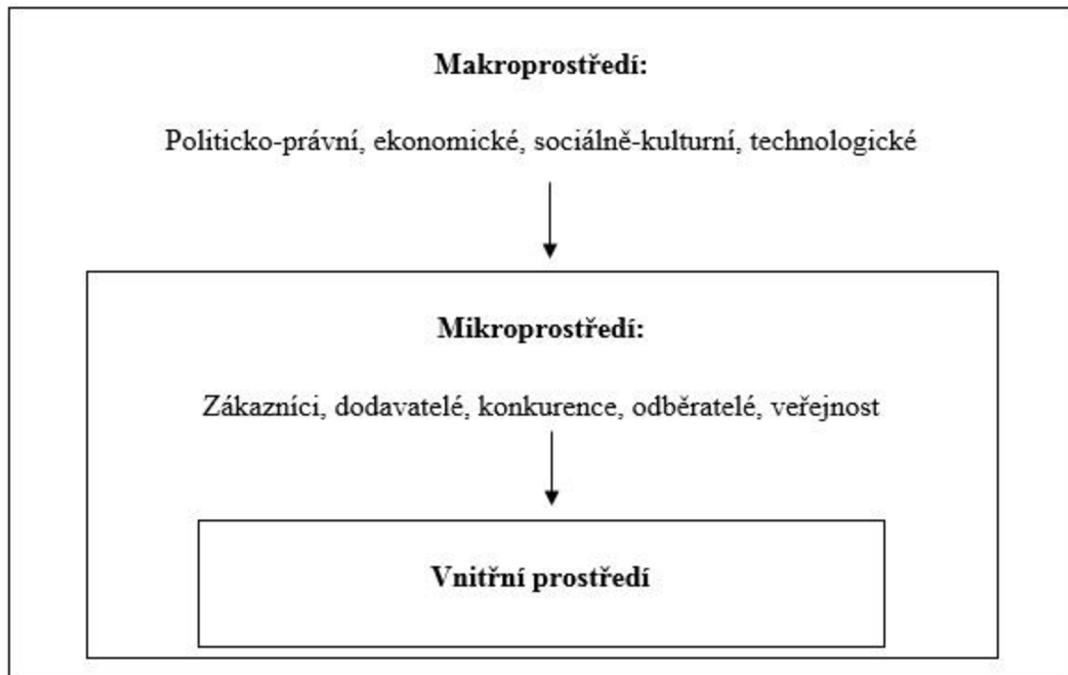
Metoda hodnocení vnitřního prostředí VRIO hodnotí zdroje firmy, které se člení na fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Následně se tyto zdroje hodnotí dle hodnotnosti, vzácnosti, substituce a schopnosti užití těchto zdrojů podnikem.

Zdroje můžou být hodnoceny i metodou pěti M, která zdroje člení na lidské (men), finanční (money), vybavení (machinery), čas (minutes) a výrobní faktory (material). Pro hodnocení schopností podniku využívat tyto zdroje pak slouží finanční analýza a hodnototvorný řetězec.

Klíčové faktory úspěchu jsou schopnosti a technologie určující schopnost prosperity firmy a přispívají ke kladnému hodnocení podniku zákazníky. Je důležité identifikovat

tyto klíčové faktory, které jsou pro zákazníky důležité. Pro každou společnost jsou tyto klíčové faktory rozdílné podle oboru podnikání, image firmy nebo cílové skupiny.

Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je pak identifikování schopností firmy prodávat, vyrábět, resp. poskytovat službu a zhodnotit firemní zdroje. Výstupem jsou silné a slabé stránky podniku (15, s. 109 – 111).



Obrázek 1: Vnější a vnitřní prostředí (vlastní tvorba dle 15, s. 98)

2.13 SWOT analýza

Jednou z nejpoužívanějších analýz vůbec je SWOT analýza, jejímž účelem je identifikovat silná a slabá místa firmy.

Skládá se ze dvou částí – vnější a vnitřní:

- vnější prostředí ovlivňují zákazníci, dodavatelé, odběratelé či konkurence a ve SWOT analýze je klíčové k určení příležitostí (O – opportunities) a hrozeb (T – threats),
- vnitřní prostředí je ovlivňováno cíli, systémy, procedurami, managementem, organizační strukturou, ale i mezilidskými vztahy a určuje silné stránky (S – strengths) a slabé stránky (W - weaknesses) (15, s. 128-130).

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní vlivy	<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody zákazníkům i firmě</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firmy nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si konkurenti vedou lépe</p>
Vnější vlivy	<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy a události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 2: SWOT analýza (vlastní tvorba dle 15, s. 129)

Pomocí vnitropodnikových analýz a systémů hodnocení se určují slabé i silné stránky firmy. Jako hodnotící základna se používá buď kritérium nástrojů marketingového mixu 4P:

- produkt (product),
- cena a podmínky kontraktů (price),
- distribuce a místo prodeje (placement),
- marketingová komunikace (promotion)

nebo podle dílčích znaků jednotlivých nástrojů.

Jednotlivá kritéria se použitím výzkumných technik ohodnotí na stupnici důležitosti od 1 do 5. Jednotlivá kritéria se pak hodnotí na škále od -10 do 10, kde 0 znamená, že kritérium není silnou ani slabou stránkou podniku. Takto ohodnocená kritéria SWOT analýzy následně doplní o předpoklady vzniků nových příležitostí a hrozeb a dále se schopnostmi vývoje, výroby, financování a schopnostmi managementu firmy (15, s. 128-130).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Před začátkem každého podnikání je důležité důkladně zanalyzovat prostředí a odvětví, ve kterém se chystáme podnikat. K této analýze je se používá spousta metod, které více či méně přesně dokáží odhadnout potenciální úspěch nového podniku.

3.1 Porterův model pěti sil

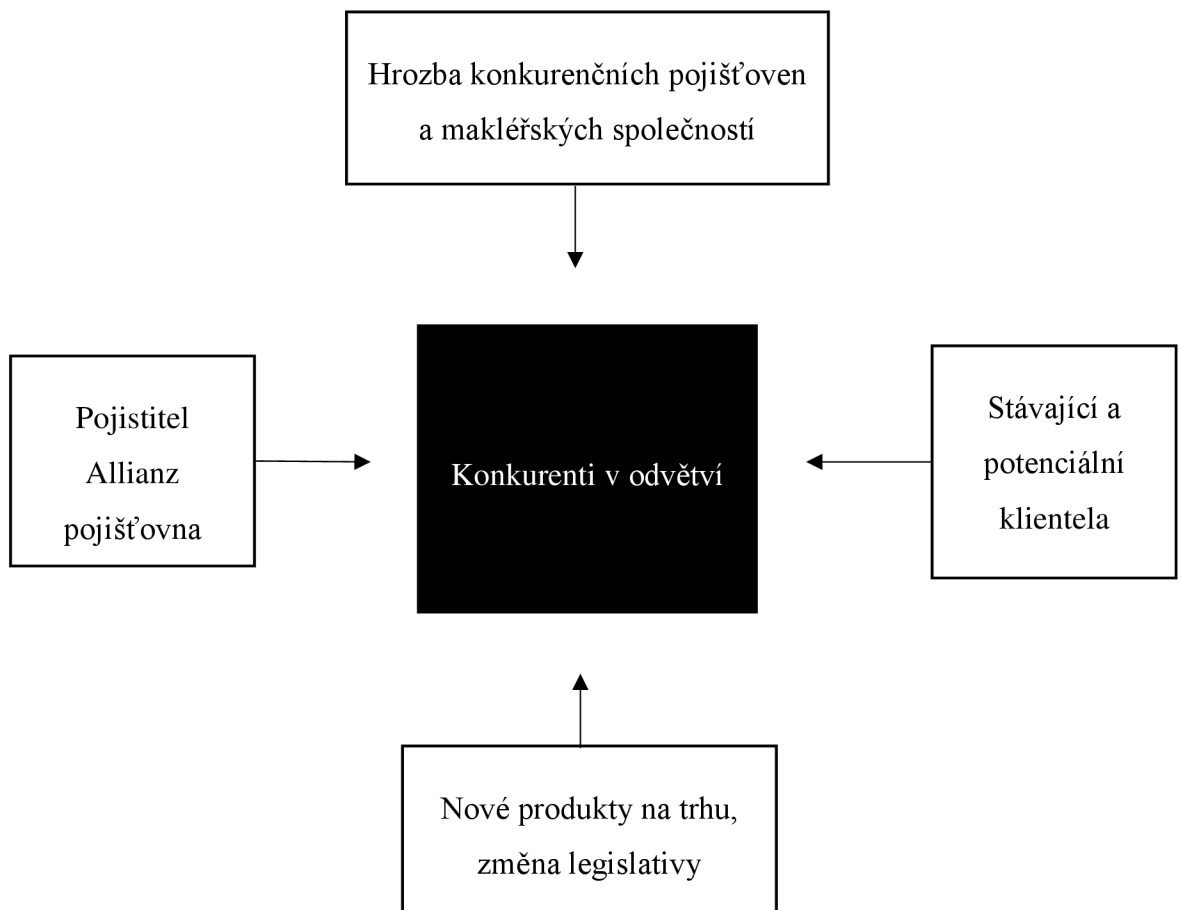
Hlavními riziky jsou zde noví konkurenti v oblasti okolí kanceláře představující riziko odchodu stávajících klientů, což má za důsledek snížení pečovatelských provizí a riziko storna (vratky) provizí za sjednání. Dále snížení pravděpodobnosti získání klientů bez pojištění.

Dalším rizikem je změna trendů v pojišťovnictví (nových produktů) a nepružná reakce na změnu ze strany pojistitele. Riziko změny legislativy představuje jak finanční hrozbu (nové licence ČNB, zvýšení poplatků, zvýšení odvodů na povinné pojištění odpovědnosti z výkonu profese, povinná registrace plátce DPH) tak i časovou hrozbu (nová školení, zkoušky), která se negativně projeví v produktivitě kanceláře. Diskutovaným tématem je omezení či případné zrušení licence podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů (PPZ), což znamená zvýšení kvalifikace zaměstnanců a nemožnosti sjednávání smluv v zastoupení majitele kanceláře. Řešením je přechod zaměstnanců z licence PPZ na VPA, s čímž se pojí i vyšší požadavky na školení a licence.

Pět faktorů konkurence:

- a) vstup nových konkurentů – ohrožení stávajících klientů pobočky, riziko odchodu ke konkurenční pojišťovně,
- b) hrozba nových výrobků nebo služeb – nové produkty konkurenčních pojišťoven, které Allianz nenabízí,
- c) dohodovací schopnosti kupujících – kolik jsou lidé ochotni platit za pojištění, riziko zrušení smlouvy při navýšení pojistného. Typickou skupinou jsou senioři, kteří i kvůli desítkám korun navýšení pojistného uvažují o změně pojišťovny,

- d) dohádovací schopnosti dodavatelů – pružnost nabídky produktů Allianz, možnosti slev pro klienty s vysokým potenciálem, včasná reakce na změna na pojistném trhu,
- e) soupeření mezi existujícími konkurenty – v rámci pobočky agresivní marketing konkurenčních kanceláří (především email a telemarketing), manipulační techniky za účelem získání doporučení na další klienty (potenciálně současné klienty naší pobočky). V rámci pojišťoven dumpingové ceny za účelem přetažení klienta a jeho rentabilních smluv – typicky dumpingová cena autopojištění, které je sice ztrátové, ale klient si převede i pojištění majetku, které je naopak vysoce rentabilní. Vytváření ztrátových produktů za účelem přetažení klienta např. pojištění domácích zvířat.



Obrázek 4: Porterův model pěti sil aplikovaný na kancelář pojišťovny (vlastní tvorba dle 14, s. 23)

3.2 PEST analýza

K analýze makroprostředí je nejčastěji využívána PEST analýza, která zkoumá faktory členěné do několika skupin. Ke zpracování této analýzy byly použity údaje dostupné na stránkách Českého statistického úřadu.

3.2.1 Politicko-právní faktory:

V této části budou analyzovány jednotlivé politicko-právní faktory a jejich vliv na podnikání.

- a) stabilita vlády: v současnosti nestabilní - blížící se parlamentní a prezidentské volby, kauzy ministra financí, nejistá budoucí středo-levicová koalice,
- b) politický režim: demokracie, momentálně levicově orientovaná,
- c) daňová politika: vysoké daňové zatížení zaměstnanců a zaměstnavatelů (superhrubá mzda, vysoké odvody na sociální pojištění) - aktuálně výhodné pro OSVČ (paušální výdaje, nízké minimální odvody na sociální a zdravotní pojištění). Časté zneužívání švarcsystému, vysoké nepřímé daně (především spotřební daně a DPH),
- d) sociální politika: levicově orientovaná, sociální politika silně nevýhodná pro OSVČ (spojené s nízkými odvody), nepovinné a mnohdy nevýhodné nemocenské pojištění, časté podvody s nemocenským pojištěním u zaměstnanců,
- e) členství země v politicko-hospodářských uskupeních: ČR je členem EU, NATO, OSN, OECD, Rady Evropy,
- f) zákony: nadměrná administrativní a byrokratická zátěž spojená s podnikáním (především při zakládání podniku či živnosti), pro laika často nesrozumitelné zákony, časté novely a změny zákonů. Velká část podnikatelů a živnostníků se neobejde bez pomoci daňového poradce či účetního. Zákony regulující svobodné podnikání (zákaz kouření v restauracích), vysoká časová a finanční zátěž podnikatelů, aby bylo jejich podnikání v souladu se zákony (nesrozumitelnost a

složitost daňových a účetních zákonů, povinnost zakoupení zařízení pro EET a připojení k internetu, kontrolní hlášení, vratky DPH). Z hlediska občanského zákoníku je český právní systém orientován na podporu koncového spotřebitele,

g) dohody o zamezení dvojího zdanění: smlouva s 85 státy, včetně všech států EU.

Politicko-právní podmínky podnikání v České republice nejsou ideální, ale jsou výhodné pro OSVČ. Pro účely našeho podnikání jsou tedy podmínky vhodné především díky nízké přímé daňové zátěži a jednoduchosti evidence.

3.2.2 Ekonomické faktory:

V této části budou analyzovány jednotlivé ekonomické faktory a jejich vliv na podnikání.

- a) ekonomické cykly: momentálně je česká ekonomika v období expanze (krize od roku 2008 do roku 2013),
- b) vývoj HDP: růst HDP v 4. kvartálu 2016 – 1,9%, od roku 2014 (konec krize) pravidelný nárůst HDP o zhruba 200 mil. Kč,
- c) inflace: v únoru 2017 inflace 1%, za rok 2016 inflace 0,7%, porovnání cen v únoru 2016 a únoru 2017 – 2,5%,
- d) úrokové sazby: dvoutýdenní repo sazba a diskontní sazba – 0,05%, lombardní sazba - 0,25%, povinné minimální rezervy - 2%, průměrná úroková sazba hypoték – 2,06%, průměrná úroková sazba spotřebitelského úvěru – 10,33% (sazby platné k 27. 3. 2017),
- e) kurzy: dlouhodobá měnová intervence vůči euru, která bude v roce 2017 končit. Od roku 2013 závazek ČNB držet kurz na 27 Kč za 1 EUR, aktuálně 27,02 Kč za 1 EUR, 24,81 Kč za 1 USD, 31,27 Kč za 1 GBP (sazby platné k 27. 3. 2017),
- f) minimální a průměrná mzda: průměrná hrubá mzda 29 320 Kč (nominální nárůst za 4. čtvrtletí 2016 o 4,2%, reálný o 2,8%), minimální hrubá mzda 11 000 Kč, resp. 66 Kč za hodinu práce,

- g) kupní síla: index kupní síly v poměru s průměrem v Evropě je 56,8%, celková kupní síla ČR byla v roce 2016 82 mld. EUR,
- h) míra nezaměstnanosti: ve 4. čtvrtletí 2016 byla obecná míra nezaměstnanosti 3,6%, což se dá považovat za přirozenou nezaměstnanost.

Ekonomické faktory podnikání jsou v ČR velmi dobré a aktuální expanze české ekonomiky nahrává i našemu předmětu podnikání. Domácnosti mají vyšší příjmy – nakupují více majetku, který je potřeba chránit a zároveň s vyšší kupní silou obyvatelstva zůstává více prostředků na pojištění. S vyšší životní úrovní se pojí i potřeba životního pojištění, které v případě výpadku příjmu zajistí stejnou životní úroveň.

Velmi nízké úrokové sazby podporují začínající podnikatele formou levných úvěrů a zároveň i nepřímo podporují rozvoj pojistného trhu. Lidé nakupují více nemovitostí pomocí hypotečních úvěrů, mohou si dovolit koupit nového automobilu, zvyšují se hodnoty domácností. Lidé mají potřebu pojištění jak nově nabytého majetku, tak i úvěrů, které se s ním pojí.

3.2.3 Sociální faktory:

V této části budou analyzovány jednotlivé sociální faktory a jejich vliv na podnikání.

- a) příjmy: v rámci EU stále velmi nízké příjmy, nicméně kupní síla obyvatel je výrazně lepší. Je to způsobeno levnější cenou služeb a nemovitostí v ČR, cena statků je často srovnatelná s vyspělejšími zeměmi. Typicky vyšší příjmy jsou ve velkých městech a jejich předměstích, naopak vesnice a města daleko od metropolí jsou obvykle mnohem chudší,
- b) úroveň vzdělání: postupně zvyšující se úroveň vzdělání. Ustálené podmínky akreditace škol a státních maturit zajišťují určitou úroveň všech škol v ČR. V rámci EU je zde stále nízké procento vysokoškolsky vzdělaných lidí a drží se klesající trend vyučených odborných řemesel. V roce 2011 bylo v ČR 17,6% lidí se základním (vč. neukončeného) vzděláním, 33% vyučených, 27,1%

středoškoláků, 12,5% vysokoškoláků, 4,1% lidí s jiným vzděláním a pouze 0,5% lidí bez vzdělání. Zbývajících 5,3% nevedlo při sčítání lidu dosažené vzdělání.

3.2.4 Kulturní faktory:

V této části budou analyzovány jednotlivé kulturní faktory a jejich vliv na podnikání.

- a) zvyky a tradice: hlavní křesťanské svátky jako jsou Vánoce nebo Velikonoce se stále slaví tradiční formou. Na vesnicích je možné vidět i tradice jako je masopust či stavění májky, ale z velkých měst tyto zvyklosti již téměř vymizely. Dalo by se říct, že je česká společnost v této oblasti velmi liberální, což je způsobeno i nízkým počtem věřících lidí,
- b) náboženství: tradičním náboženstvím je křesťanství s převážným zastoupením římskokatolické církve. Nicméně převážná většina obyvatelstva je nevěřících a trend snižujícího se počtu věřících lidí pokračuje. V roce 2011 bylo celkem 20,8% lidí věřících, 34,5% nevěřících a 44,7% nevedlo odpověď. K porovnání v roce 1991 bylo věřících 43,9% lidí,
- c) jazyk: mateřským jazykem je čeština a 40% lidí ovládá jeden cizí jazyk (angličtina 38,6%, němčina 31,9% a ruština 26,8%), 24% ovládá dva cizí jazyky a pouze 7% tři a více. Celkem tedy 71% lidí v ČR ovládá nějaký cizí jazyk a pouze 29% neovládá žádný cizí jazyk,
- d) emancipace: rovnoprávnost žen a všech ras je zakořeněná v ústavě a všichni občané ČR jsou si rovnoprávní.

Kulturní faktory České republiky jsou velmi příznivé. Víra obyvatelstvo ovlivňuje jen ve velmi malé míře a není zde ani jiná kulturní překážka, která by ovlivňovala naše podnikání. Vysoké procento lidí ovládajících cizí jazyky pomáhá mezinárodnímu obchodu a rozvoji ČR.

3.3 SWOT analýza

Vnější prostředí: klienti (O – opportunities), konkurence (T – threats).

Vnitřní prostředí: management pojišťovny, firemní politika, způsob prezentace pobočky i pojišťovny, nabízené produkty (S – strengths i W – weaknesses)

Pro naše účely je nejdůležitější vybrat vhodnou lokalitu, která splňuje následující podmínky:

- nízké množství konkurenčních pojišťoven a makléřských firem, případně vhodné konkurenční pojišťovny
- vysoké zastoupení cílových skupin (lidé ve věku 25 – 50 let pro životní pojištění, 30 – 70 pro neživotní pojištění a penzijní produkty),
- častý pohyb lidí v dané lokalitě (náměstí, zastávka, rušná ulice),
- možnost snadné dopravy MHD i autem.

3.3.1 Strategie umístění pobočky

Jedna z možných strategií při výběru místa je umístění pobočky v bezprostřední blízkosti pobočky konkurenční pojišťovny, o které víme, že naše produkty ve většině případů vychází cenově i podmínkami lépe.

Druhá možnost je volba místa bez konkurence. Tato možnost znamená, že pro danou lokalitu bude naše kancelář jediná možnost sjednání pojištění osobně. Potenciální klienti ale nebudou mít možnost srovnání s konkurencí, což může ovlivnit budoucí chování klientů a možný odchod k jiné pojišťovně při získání výhodnější nabídky.

Z praxe také pozoruji, že valná většina klientů porovnává nejméně dvě pojišťovny a jejich produkty. Při umístění kanceláře v blízkosti konkurenčně výhodné pojišťovny se zvýší počet potenciálních klientů i počet klientů, kteří si smlouvu uzavřou.

3.3.2 Výběr lokality umístění pobočky

Každý pojistný produkt je specifický a každá pojišťovna cílí na jinou skupinu lidí. Výběr lokality s vysokým osídlením cílovou skupinou pojišťovny je proto extrémně důležitý, obzvlášť pokud je cílem dlouhodobý stabilní a udržitelný růst produkce sjednaného pojistného.

Životní pojištění

Pro životní pojištění je ideální oblast s vysokým zastoupením lidí ve věku od 25 do 45 let, pracující převážně v kancelářích. Jako napadnutelnou konkurenci bychom v tomto případě mohli volit Českou pojišťovnu, Kooperativu, AXA nebo Uniqu.

Nevhodné je umístění v blízkosti ČSOB pojišťovny, Pojišťovny České spořitelny nebo Generali. Dále v oblasti s vyšším zastoupením manuálně pracujících lidí a nízkopříjmových skupin (nízká motivace k uzavření pojištění, vysoká cena pojištění, nízká konkurenceschopnost Allianz u této skupiny lidí).

Pojištění vozidel

Pro pojištění vozidel je vhodnější lokalita s vyšším zastoupením lidí ve věku od 30 do 70 let, kteří jezdí dlouhodobě bez nehod. Této skupině lidí je Allianz schopna nabídnout obvykle lepší nebo srovnatelnou cenu s konkurencí. Vhodné konkurenční pojišťovny jsou Kooperativa, Česká pojišťovna nebo Generali.

Nevhodná lokalita je místo, kde se lidé dopravují především MHD a nemají automobily, případně vysoké osídlení mladými lidmi do 30 let. Nevhodné konkurenční pojišťovny jsou především Česká podnikatelská pojišťovna, AXA, Uniqa nebo ČSOB pojišťovna.

Pojištění majetku a odpovědnosti

Pro pojištění majetku je vhodná lokalita s vysokým množstvím rodinných domů nebo bytů v osobním vlastnictví (ideálně novostavby s vysokou pojistnou částkou, často koupené na hypotéku). Věk ani druh zaměstnání zde nehraje roli. Vhodné konkurenční pojišťovny jsou opět Kooperativa a Česká pojišťovna, dále Uniqa nebo AXA.

Nevhodným místem je lokalita studentských bytů, činžovních a nájemních bytů, domova důchodců a starých bytů s nízkou hodnotou. Nevhodné konkurenční pojišťovny jsou ČSOB pojišťovna a v některých případech Česká podnikatelská pojišťovna.

3.3.3 Hlavní kritéria vybrané oblasti umístění pobočky

Dle výše uvedených kritérií je možné určit stěžejní body, které musí vybraná lokalita splňovat:

- a) oblast s vysokým počtem rodinných domů nebo nových bytů,
- b) osídlení lidmi pracujícími v kancelářích,
- c) osídlení lidmi ve věkové skupině od 25 do 50 let,
- d) umístění v blízkosti pobočky Kooperativa pojišťovny nebo České pojišťovny.

Ideálním místem je tedy oblast v blízkosti rodinných domů nebo nových bytů (z hlediska množství potenciálních klientů v lokalitě jsou lepší volbou byty), oblast s vysokým výskytem lidí pracujících v kancelářích (střední a vyšší střední třída ve městech) ve věku od 25 do 50 let, v blízkosti pobočky Kooperativy nebo České pojišťovny.

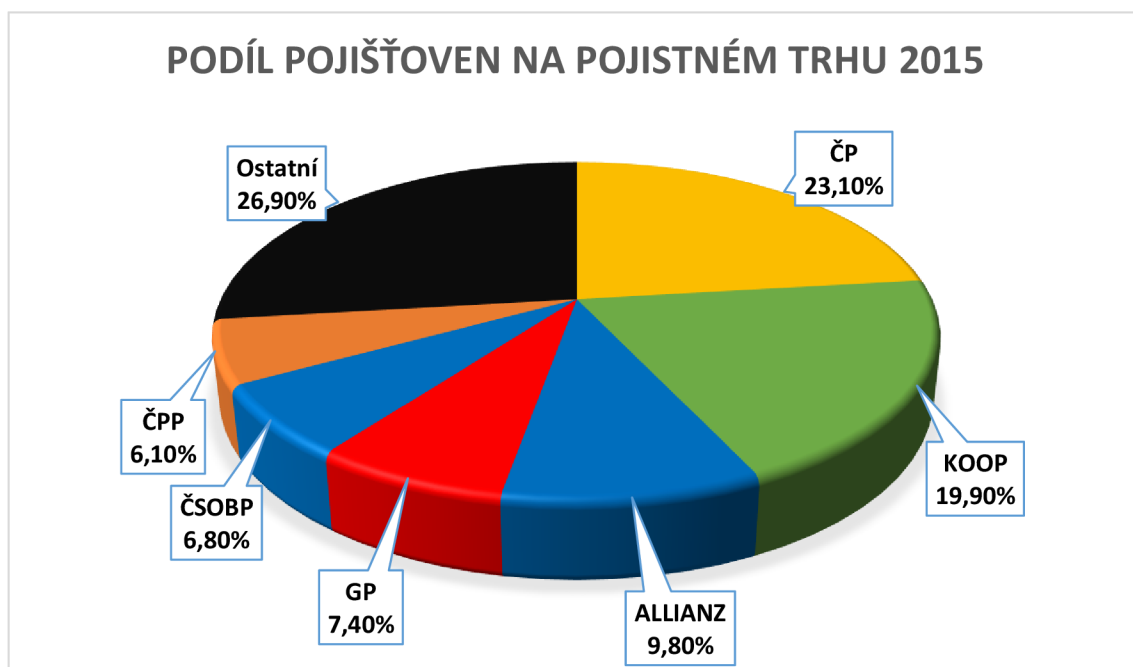
	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní vlivy	<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>Know-how, zkušenosti, podpora silné značky, pro určitý segment klientů bezkonkurenční produkty.</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>Vysoká segmentace klientů, pro rizikové skupiny klientů velice nevýhodné produkty.</p>
Vnější vlivy	<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>Oslovení cílové skupiny pojišťovny, silná propojištěnost, obsazení oblasti s minimem konkurence.</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>Výběr místa s absencí cílové skupiny, silné konkurenční prostředí a nízká motivace potenciálních klientů ke změně pojišťovny.</p>

Obrázek 5: SWOT analýza aplikovaná na podmínky kanceláře pojišťovny (vlastní tvorba dle 15, s. 129)

3.4 Analýza aktuálního stavu pojistného trhu v ČR

Dohled nad pojistným trhem zajišťuje Česká národní banka a Česká asociace pojišťoven, která zpracovává statistické údaje o pojistném trhu. Budu vycházet z údajů na oficiálních webových stránkách ČAP.

V současném stavu je stále největší pojišťovnou Česká pojišťovna (ČP - 23,1% podíl) následovaná Kooperativa pojišťovnou (KOOP - 19,9% podíl), Allianz pojišťovnou (ALLIANZ - 9,8% podíl), Generali pojišťovnou (GP - 7,4% podíl), ČSOB pojišťovnou (ČSOBP - 6,8% podíl) a Českou podnikatelskou pojišťovnou (ČPP - 6,1% podíl). Zbývajících 26,9% trhu je rozděleno mezi dalších 25 menších pojišťoven (9, s. 4).



Graf 1: Podíl pojišťoven na pojistném trhu pro rok 2015 (Vlastní tvorba dle 9, s. 4)

3.4.1. Předpoklad vývoje pojistného trhu v ČR

Ve srovnání s ekonomikami západní části Evropy, USA nebo Japonska je pojistný trh v ČR stále velice mladý a malý. Z makroekonomického hlediska je podíl vybraného pojistného na HDP velice nízký, proti rozvinutým zemím téměř třetinový (7, s. 274-275). Podíl přijatého pojistného na HDP byl v roce 2014 ve Velké Británii 10,6%, v Nizozemí

11%, v Japonsku 10,8% a v USA 7,3%. V ČR to bylo pouze 3,5% (12). Velkou roli v tomto poměru hraje fakt, že v rozvinutých zemích je životní pojištění často používáno jako doplňková forma spoření na důchod. V ČR je životní pojištění mnohem méně oblíbené jako forma spoření, než v zahraničí, především díky tzv. přepojišťování smluv, které je u investiční formy životního pojištění v drtivé většině případů nevýhodné (7, s. 274-280).

U neživotního pojištění je tento poměr v ČR 1,9% a např. v Itálii 2,1%, ve Velké Británii 2,6%, ve Švýcarsku 4,1% a v USA 4,3% (13).

Předepsané pojistné na 1 obyvatele ČR bylo v roce 2014 12 875 Kč, z čehož 5 245 Kč v životním pojištění a 7 630 Kč v neživotním pojištění. V porovnání s průměrem v západní Evropě je to méně než čtvrtina. (12,13).

V ČR je trendem snižování počtu nově uzavřených smluv životního pojištění a stabilní navyšování uzavřených smluv neživotního pojištění. Stoupá obliba připojištění v investičních životních pojištěních a rizikových životních pojištěních. Naopak obliba investičního životního pojištění jako způsobu investování volných peněžních prostředků klesá. Dlouhodobě zaostáváme v poměru vybraného pojistného v životním a neživotním pojištění za vyspělými ekonomikami, kde je tento poměr příznivější pro životní pojištění. Celkově pojistný trh v ČR dlouhodobě stoupá a soudě dle vývoje v ostatních zemích i nadále bude. Předpokládá se dá postupné překlápění do západoevropského modelu, kde v celkovém vybraném pojistném převažuje životní pojištění nad neživotním. (7, s. 274-280, 11).

3.5 Analýza výchozích hodnot

V datech průměrná produkce budu používat vlastní data sjednaného pojistného za posledních 12 měsíců. V datech průměrná stornovost budu používat vlastní data stornované produkce za posledních 12 měsíců a republikový průměr v rámci celé pojišťovny, kam jsou ale započítáni i neaktivní zprostředkovatelé, kteří nesjednávají nové smlouvy, pouze pečují a stávající a navyšují tuto průměrnou stornovost.

V tabulce níže je sjednaná produkce za posledních 12 měsíců práce.

Tab. 1: Produkce za posledních 12 měsíců (zdroj: autor)

Měsíc	ŽP	CP	Majetek	HAV	POV	Celkem
12/2015	12 072	1 932	2 532	9 471	36 169	62 176
1/2016	0	0	506	0	11 215	11 721
2/2016	360	232	26 458	10 834	12 709	50 593
3/2016	0	2 290	0	10 860	12 567	25 717
4/2016	0	0	0	19 369	15 828	35 197
5/2016	7 422	355	11 100	24 379	14 274	57 530
6/2016	0	3 141	17 049	5 718	20 003	45 911
7/2016	32 424	11 146	5 981	18 053	20 838	88 442
8/2016	0	1 642	5 024	32 526	32 782	76 910
9/2016	12 228	300	11 052	4 114	17 247	44 941
10/2016	38 487	1 293	9 625	36 924	18 546	104 875
11/2016	33 650	0	4 195	51 445	34 367	123 657
Celkem	136 643	22 837	93 016	223 693	246 545	727 670

Z tabulky jde vyčíst, že dlouhodobě nejsilnější branží je autopojištění, kde je poměr havarijního pojištění a povinného ručení téměř stejný, následován je životním pojištěním a pojištěním privátního majetku. Jako sezónní doplněk je zde cestovní pojištění. Autopojištění spolu s pojištěním privátního majetku tvoří základnu pro budování

pasivního příjmu, kdežto životní pojištění představuje větší příjem při sjednání a menší pečovatelské provize.

V tabulce níže jsou storna za posledních 12 měsíců práce:

Tab. 2: Stornovost za posledních 12 měsíců (zdroj: autor)

Měsíc	ŽP	Majetek	HAV	POV	Celkem
12/2015	0	0	0	0	0
1/2016	16 980	0	0	0	16 980
2/2016	0	0	1 518	4 046	5 564
3/2016	0	0	0	0	0
4/2016	0	0	677	2 162	2 839
5/2016	0	0	0	3 512	3 512
6/2016	0	0	1 125	2 476	3 601
7/2016	0	0	0	0	0
8/2016	12 636	0	3 180	1 332	17 148
9/2016	0	0	0	2 818	2 818
10/2016	360	686	0	1 451	2 497
11/2016	11 892	0	0	15 912	27 804
Celkem	41 868	686	6 500	33 709	82 763

Jak je z tabulky vidět, tak bohužel největší stornovost obnáší životní pojištění, kde silně převyšují republikový průměr. Majetkové pojištění je téměř bez storna, havarijní pojištění má taktéž minimální stornovost a u povinného ručení je nejčastějším důvodem storna prodej vozidla, kdy je ve většině případů smlouva nahrazena novou.

Průměrná stornovost se výrazně liší od té moje a v plánech produkce a výtěžku na další roky budu proto pracovat s průměrem mojí a republikové stornovosti:

Tab. 3: Průměrná stornovost (zdroj: autor)

	ŽP	Majetek	HAV	POV
Allianz	17%	17,6%	48%	57,6%
Můj	30,6%	1%	3%	13,7%
Průměr	23,8%	9,3%	25,5%	35,65%

Ačkoli silně převyšuji průměr stornovosti v životním pojištění, tak v neživotním se držím ve velice dobrých číslech. Je ovšem přirozené, že se zvětšujícím se kmenem pojistných smluv narůstá i průměrná stornovost, proto v dlouhodobém plánování budu využívat průměru mého kmene a republikového průměru.

4. Vlastní návrhy řešení

V této kapitole bude zpracována data z předchozích částí této práce a vytvořen komplexní podnikatelský záměr.

4.1 Odměňování zprostředkovatelů Allianz pojišťovny

Zprostředkovatelé jsou odměňováni provizemi ze sjednaného pojistného a provizemi za péči o pojistný kmen. Tyto provize generují zprostředkovateli zisk, který následně podléhá dani z příjmu fyzických osob.

Mimo provizní příjmy jsou příspěvky na chod kanceláří, které jsou udělovány podle kvality kanceláře a výsledků mystery shoppingu, kterému každá oficiální kancelář každé pololetí podléhá. Tyto příspěvky jsou vypláceny majiteli kanceláře.

4.1.1 Kariérní systém

Provize se liší u jednotlivých druhů pojištění, ale i podle kariérního stupně zprostředkovatele, a to velmi výrazně. Kariérních stupňů je 6:

- reprezentant (R),
- reprezentant junior (RJ),
- konzultant (K),
- konzultant senior (KS),
- generální reprezentant (GR),
- TOP generální reprezentant (TGR).

Pozice zprostředkovatele je hodnocena kvartálně podle výkonu pomocí sjednané produkce v daném období po odečtu storna smluv do 1 roku od počátku.

4.1.1 Provize za sjednání

Po sečtení všech nově sjednaných smluv a odečtení stornovaných smluv do 1 roku od data sjednání je zprostředkovatel vyhodnocen v kariérním stupni. Na základě umístění v kariérním stupni jsou zprostředkovateli určeny provize pro další kvartál. Provize se vypočítá z ročního pojistné, které platí klient pojišťovně dle následující tabulky:

Tab. 4: Provize za sjednání (zdroj: vlastní tvorba dle 11)

Branže	R	RJ	K	KS	GR	TGR
Autopojištění	10%	11%	11%	13%	14%	14%
Autopojištění – flotily	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Privátní majetek	35%	44%	44%	47%	50%	57%
Cestovní pojištění	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Životní pojištění*	55%	70%	70%	92%	110%	120%
Penzijní produkty						
Podnikatelské	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Pojištění průmyslu	15%	15%	15%	15%	15%	15%

Vysvětlivky:

*platí za podmínky, že smlouva, respektive připojištění je sjednáno na minimálně 25 let. Pokud není podmínka splněna, krátí se provize formou $X/25$, kde X =počet let, na který je smlouva, respektive připojištění sjednáno.

Provize je zprostředkovateli vyplacena na účet 6. pracovní den následující po měsíci, ve kterém má smlouva počátek za následujících podmínek:

- smlouva je aktivní,
- na smlouvě není intervence ani jiný nedostatek,
- smlouva je uhrazena,
- smlouva nesmí být uhrazena zprostředkovatelem.

4.1.2 Ručení za provizi, storno

Zprostředkovatel ručí za provizi, kterou od pojišťovny obdržel. Pokud je v době ručení smlouva zrušena z jakéhokoli důvodu s výjimkou smrti pojistníka, zprostředkovatel musí vrátit poměrnou část provize pojišťovně.

Doba ručení a storno:

- a) autopojištění, flotily: 1 rok, provizi zprostředkovatel vrací poměrnou částí (výjimka při odcizení a zničení vozidla – nevrací provizi),
- b) privátní majetek: 2 roky, provizi zprostředkovatel vrací ve výši 100% v prvním roce trvání pojištění, 60% v druhém roce,
- c) cestovní pojištění: doba trvání, provizi vrací zprostředkovatel poměrnou částí,
- d) životní pojištění: 5 let, provizi vrací zprostředkovatel poměrnou částí,
- e) podnikatelské pojištění: 1 rok, provizi zprostředkovatel vrací poměrnou částí,
- f) pojištění průmyslu: 1 rok, provizi zprostředkovatel vrací poměrnou částí.

Odečet storna proběhne odúčtováním z provizí v daném měsíci, případně fakturou.

4.1.3 Pečovatelské provize

Za péči o pojistný kmen náleží zprostředkovateli odměna formou pečovatelské provize. Provize je vyplácena z vlastního i převedeného kmene, který zprostředkovatel obdržel jako odměnu, podporu nebo mu byl převeden po ukončení spolupráce podřízeného zprostředkovatele. Pečovatelská provize je vyplácena na základě karierního stupně zprostředkovatele v době výplaty dle následující tabulky:

Tab. 5: Pečovatelské provize (zdroj: vlastní tvorba dle 11)

Branže	R	RJ	K	KS	GR	TGR
Autopojištění	10%	11%	11%	13%	14%	14%
Autopojištění – flotily	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Privátní majetek	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Životní pojištění	4,5%	5,5%	5,5%	7,5%	9%	9,5%
Podnikatelské	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Pojištění průmyslu	15%	15%	15%	15%	15%	15%

Za každou pečovatelskou provizi zprostředkovatel ručí poměrnou částí v daném roce.

Pečovatelská provize je vyplacena za každý rok, ve kterém je uhrazeno pojistné. Tvoří pasivní příjem za servis klientů a v modelu, kdy zprostředkovatel zaměstnává podřízené, se o tento servis obvykle starají zaměstnanci.

4.2 Zakladatelský rozpočet

V této části jsou popsány náklady zakladatelského rozpočtu a způsob financování těchto položek.

4.2.1 Zřizovací náklady

Zřizovací náklady jsou tvořeny nutnými prvky, které požaduje Allianz pojišťovna jako nezbytné pro unifikaci kanceláře a prvky, které jsou nezbytné pro chod a vzhled kanceláře, ale nepožaduje je společnost. Na požadované prvky Allianz přispívá 50% částky.

Položky bez dotace pak považuji já za nezbytné k chodu kanceláře a zároveň působí reprezentativním dojmem.

Všechny ceny jsou vč. DPH, a jelikož nebudeme plátcí DPH, tak jsou to ceny konečné.

Tab. 6: Zřizovací výdaje (zdroj: autor)

Položka	Počet	Cena za kus	Cena celkem	Dotace
Stůl pro klienty	2	8 000 Kč	16 000 Kč	8 000 Kč
Stůl pro poradce	2	2 000 Kč	4 000 Kč	0
Židle pro klienty	4	2 000 Kč	8 000 Kč	4 000 Kč
Židle pro poradce	3	2 000 Kč	6 000 Kč	3 000 Kč
Skříně	4	1 500 Kč	6 000 Kč	3 000 Kč
Stojan na letáky	1	5 500 Kč	5 500 Kč	2 750 Kč
Hodiny	1	1 000 Kč	1 000 Kč	5 00 Kč
Logo Allianz	1	5 500 Kč	5 500 Kč	2 750 Kč
Tiskárna	1	8 000 Kč	8 000 Kč	0
Router	1	2 000 Kč	2 000 Kč	0
Tapeta na zdi			15 000 Kč	7 500 Kč
Koberec			13 000 Kč	6 500 Kč
Věšák	1	1 000 Kč	1 000 Kč	500 Kč
Vymalování			5 000 Kč	2 500 Kč
Výloha			25 000 Kč	12 500 Kč
Držák na reklamu	1	7 000 Kč	7 000 Kč	3 500 Kč
Pohovka pro klienty	1	17 000 Kč	17 000 Kč	0
Osvětlení			20 000 Kč	10 000 Kč
Skleněná příčka	1	40 000 Kč	40 000 Kč	20 000 Kč
Webové stránky			20 000 Kč	0
Licence PPZ	2	2 000 Kč	4 000 Kč	0
Celkem			229 000 Kč	87 000 Kč

4.2.2 Financování podnikatelské činnosti

Zřizovací náklady ve výši 229 000 Kč budou financovány podnikatelským úvěrem. Po doložení faktur nám bude následně od Allianz pojišťovny proplaceno 87 000 Kč. Vzhledem ke ztrátovým prvním měsícům je nutno počítat s finanční rezervou. Celková výše úvěru proto bude 300 000 Kč se splatností 5 let. Vzhledem k aktuálním úrokovým sazbám je možné získat úvěr s úrokem 6% a celková měsíční splátka pak činí 5 935 Kč. Tyto splátky je nutné přičíst k celkovým nákladům.

Žádost o úvěr bude podána vhodné bance spolu s podnikatelským plánem. Čerpání úvěru proběhne jednorázově před pořízením vybavení, splátky budou pravidelné po celou dobu splácení.

Vzhledem k velice dlouhé době návratnosti při koupi nemovitosti na úvěr a nedostatečným finančním prostředkům ke koupi za hotové neuvažují o pořízení obchodních prostor, pouze pronájem.

4.2.3 Pravidelné měsíční náklady

V této části jsou vypočteny pravidelné měsíční náklady spojené s provozem kanceláře.

Provozní náklady

Předpokládané provozní náklady tvoří především nájem za obchodní prostory, splátky úvěru a náklady spojené s administrativou. Tyto náklady jsou neměnné a pravidelné. Podvojně účetnictví si budu zpracovávat sám, proto nepočítám s náklady na plat externího účetního. Všechny náklady s výjimkou úmoru úvěru jsou daňově uznatelné.

Tab. 7: Pravidelné provozní náklady (zdroj: autor)

Položka	Cena v Kč
Tisk	1 500
Barely s vodou	450
Občerstvení pro klienty	400
Energie	1 200
Internet	500
Internetová doména	100
Platební terminál	500
Reklama	1 000
<i>Úmor úvěru</i>	<i>5 000</i>
Úrok úvěru	935
Nájem	10 000
Celkem	21 450

Mzdové náklady

Pravidelné měsíční mzdové náklady budou za dva zaměstnance s minimální mzdou, celkem tedy 29 480 Kč. Proměnlivé mzdové náklady pak budou v podobě vyplácených provizí za smlouvy sjednané zaměstnanci. Provize nebudou vypláceny jako mzda, ale

pomocí faktury zaměstnancům, kteří budou registrováni jako OSVČ – vedlejší činnost. Tento způsob je výhodnější pro obě strany z důvodu menších odvodů.

Tab. 8: Pravidelné mzdové náklady (zdroj: autor)

Položka	Kč
Hrubé mzdy	22 000
Sociální pojištění	5 500
Zdravotní pojištění	1 980
Celkem	29 480

4.3 Předpokládaný objem sjednaného pojistného

V této části se bude řešen výpočet objemu sjednaného pojistného na základě dat získaných z vlastní činnosti.

4.3.1 Vlastní sjednatelské provize

Vzhledem k výsledkům mé dosavadní práce při studiu – 3 dny v týdnu studium, 2 dny práce, během zkouškového období 5 dní v týdnu studium se dá předpokládat následující produkce při pěti dnech v týdnu práce a 12 měsícům práce v roce místo dosavadním 10:

Tab. 9: Předpokládaná vlastní produkce (zdroj: autor)

Branže	ŽP	CP	Majetek	HAV	POV	Celkem
Pojistné	34161	5709	23254	55923	61636	180683

Tato sjednaná produkce odpovídá pozici generální reprezentant a provizní ohodnocení takto sjednané produkce odpovídá následujícím částkám:

Tab. 10: Pečovatelské provize ze sjednané vlastní produkce (zdroj: autor)

Branže	ŽP	CP	Majetek	HAV	POV	Celkem
Provize	37577	685	11627	8388	8629	66906

Po odečtení průměrného storna by pak hrubý příjem ze sjednatelských provizí byl následující:

Tab. 11: Pečovatelství provize ze sjednané vlastní produkce po odečtu storna (zdroj: autor)

Branže	ŽP	CP	Majetek	HAV	POV	Celkem
Provize	28634	685	10546	6249	5553	51667

Průměrné pečovatelství provize z pojistného kmene jsou 8%, což z výchozí velikosti kmene činí 98 080 Kč, tj. 8 173 Kč měsíčně. Po změně legislativy ručení za životní pojištění z prosince 2016 se zvýšila pečovatelství provize u životního pojištění na 9% a průměrná pečovatelství provize se tak navýšila na 11% z pojistného kmene. U nově sjednaných smluv by pak z průměrné měsíční produkce 180 683 Kč činila pečovatelství provize 19 875 Kč.

4.3.2 Pečovatelství provize a storna

Při výpočtu finančního plánu podnikání je potřeba počítat se storny z pečovatelství provizí a úmrtností smluv. Následující tabulka vyjadřuje pojistné ve smlouvách, které přežijí storno období a budou generovat další zisk:

Tab. 12: Vlastní produkce po odečtu storna (zdroj: autor)

Branže	ŽP	Majetek	HAV	POV	Celkem
Pojistné	26030	21091	41663	39663	128447

Pečovatelství provize z těchto smluv pro každý následující rok životnosti činí:

Tab. 13: Pečovatelství provize z vlastní produkce po odečtu storna (zdroj: autor)

Branže	ŽP	Majetek	HAV	POV	Celkem
Provize	2343	2109	6249	5156	15857

4.3.3 Sjednatelské provize zaměstnanců

Je vysoce pravděpodobné, že v prvních 3 měsících nebudou zaměstnanci dostatečně proškolení a zkušení, aby byli schopni uzavírat dostatečný objem pojistného, který by kryl jejich mzdové náklady. Proto je nutné při výběru zaměstnanců důkladně prověřit jejich schopnosti a potenciál a zhodnotit, jestli se vyplatí podstoupit riziko vyplacení mezd, které se již nevrátí.

Dá se předpokládat, že v prvních 3 měsících, kdy budou zaměstnanci pravidelně absolvovat produktová školení, budou schopni uzavírat 30% mojí produkce, po 3 měsících pak 50% mojí produkce.

Sjednatelské provize budou vypláceny mně jako majiteli a zaměstnanci budou v pozici podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele (PPZ). Po každém měsíci se zaměstnanci zúčtují jejich sjednané pojistné a 50% jejich sjednatelských provizí zaměstnancům vyplatím pomocí faktury.

Zaměstnanci se přihlásí na příslušné OSSZ, FÚ a zdravotní pojišťovnu jako OSVČ – vedlejší činnost s hlavním zaměstnáním na HPP. Tato metoda je výhodnější jak pro zaměstnance, tak pro mě jako majitele.

Je nutné složit zkoušku ČNB, za kterou se hradí jednorázový poplatek 2 000 Kč, který za zaměstnance uhradím já. Veškeré pečovatelské provize pak náleží mně, jelikož jsou smlouvy sjednány mým jménem.

Sjednatelské provize za 1 zaměstnance, první 3 měsíce:

Tab. 14: Sjednatelské provize 1 zaměstnance v prvních 3 měsících (zdroj: autor)

Branže	ŽP	CP	Majetek	HAV	POV	Celkem
Provize	8590	205	3164	1875	1666	15499

Sjednatelské provize za 1 zaměstnance, 3-12 měsíc:

Tab. 15: Sjednatelské provize 1 zaměstnance v 3-12 měsíci (zdroj: autor)

Branže	ŽP	CP	Majetek	HAV	POV	Celkem
--------	----	----	---------	-----	-----	---------------

Provize	14317	343	5273	3125	2777	25834
---------	-------	-----	------	------	------	--------------

Po prvním roce práce by již produktové i obchodní schopnosti zaměstnanců měly být na dostatečné úrovni, aby zvládali plnit 75% své produkce, a zároveň mi z jimi sjednaných smluv budou vypláceny pečovatelské provize.

Sjednatelské provize za 1 zaměstnance, 12-24 měsíc:

Tab. 16: Sjednatelské provize 1 zaměstnance po 12 měsících (zdroj: autor)

Branže	ŽP	CP	Majetek	HAV	POV	Celkem
Provize	21476	514	7910	4687	4165	38750

Pečovatelské provize za 1 zaměstnance, 12-24 měsíc:

Tab. 17: Pečovatelské provize 1 zaměstnance 12-24 měsíc (zdroj: autor)

Branže	ŽP	Majetek	HAV	POV	Celkem
Provize	1054	949	2812	2320	7135

Možnost využití zaměstnanců místo OZ je výhodné především z dlouhodobého hlediska, jelikož je zaměstnancům vypláceno 50% sjednatelských provizí a 100% pečovatelských provizí náleží mně.

Pečovatelské provize za 1 zaměstnance, 24-36 měsíc:

Tab. 18: Pečovatelské provize 1 zaměstnance 24-36 měsíc (zdroj: autor)

Branže	ŽP	Majetek	HAV	POV	Celkem
Provize	2811	2374	6782	5360	17327

4.4 Finanční plán realistická varianta

V této části práce bude sestaven finanční plán v realistické variantě. Finanční plán je sestaven na 3 roky. V základu budu vycházet z realistické varianty.

Veškeré výpočty příjmů a nákladů vychází z předchozích částí.

4.4.1 Předpokládané výsledky prvního roku provozu

V této části budou popsány předpokládané příjmy a náklady prvního roku provozu.

Použitá data vychází z výpočtů v předchozích částech této kapitoly.

Předpokládané náklady za první rok provozu:

Tab. 19: Předpokládané náklady prvního roku provozu (zdroj: autor)

Nákladová položka	Kč
Provozní náklady	67 800
Zřizovací náklady	229 000
Mzdové náklady	353 760
Provize vyplacené zaměstnancům	279 003
Úroky úvěru	11 220
Nájem	120 000
Celkem	1 060 783

Předpokládané příjmy za první rok provozu:

Tab. 20: Předpokládané příjmy prvního roku provozu (zdroj: autor)

Nákladová položka	Kč
Dotace ke zřizovacím nákladům	87 000
Dotace za mystery shopping	40 000
Provize majitele	718 080
Provize zaměstnanců	557 706
Celkem	1 402 786

Vzhledem k vysokým nákladům je výhodnější použít skutečné náklady než paušální. Zisk před zdaněním pak činí 342 003 Kč, daň z příjmu fyzických osob po základní slevě na dani 26 460 Kč, sociální pojištění 49 932 Kč, zdravotní pojištění 23 085 Kč. Čistý zisk

po odečtení odvodů a daní za první rok podnikání činí 242 526 Kč, tj. 20 211 Kč měsíčně. Za první rok podnikání tedy nedosáhnou požadovaného zisku.

4.4.2 Předpokládané výsledky druhého roku provozu

V této části budou popsány předpokládané příjmy a náklady druhého roku provozu.

V druhém roce provozu již budou zaměstnanci plně proškolení a budou více ovládat obchodní schopnosti. Dále pak z již sjednaných smluv budou plynout pečovatelské provize, které zvyšují celkové příjmy. Z důvodu vyšších provizí vyplacených zaměstnancům vzrostou i mzdové náklady. Provozní náklady zůstávají stejné.

Předpokládané náklady za druhý rok provozu:

Tab. 21: Předpokládané náklady druhého roku provozu (zdroj: autor)

Nákladová položka	Kč
Provozní náklady	67 800
Mzdové náklady	353 760
Provize vyplacené zaměstnancům	465 000
Úroky úvěru	11 220
Nájem	120 000
Celkem	1 017 780

Předpokládané příjmy za druhý rok provozu:

Tab. 22: Předpokládané příjmy druhého roku provozu (zdroj: autor)

Příjmová položka	Kč
Dotace za mystery shopping	40 000
Provize majitele	970 872
Provize zaměstnanců	930 000
Celkem	1 940 872

V druhém roce se taktéž vyplatí použít skutečné náklady a zisk před zdaněním je 923 092 Kč. Daň z příjmu fyzických osob po odečtení základní slevy na dani je 113 610 Kč, sociální pojištění 134 758 Kč, zdravotní pojištění 62 303 Kč. Celkově je tedy čistý zisk po odečtení odvodů a daně 612 421 Kč, tj. 51 035 Kč měsíčně. Požadovaný čistý zisk 40 000 Kč měsíčně je tedy dosažen.

4.4.3 Předpokládané výsledky třetího roku provozu

V této části budou popsány předpokládané příjmy a náklady třetího roku provozu.

Ve třetím roce produkuje sjednané smlouvy velkou část příjmů a celkové náklady zůstávají stejné jako v druhém roce, protože jsou zaměstnancům vypláceny pouze sjednatelské provize. Ve třetím roce provozu je potřeba počítat s prvními náklady na údržbu vzhledu kanceláře.

Předpokládané náklady třetího roku provozu

Tab. 23: Předpokládané náklady třetího roku provozu (zdroj: autor)

Nákladová položka	Kč
Provozní náklady	67 800
Mzdové náklady	353 760
Provize vyplacené zaměstnancům	465 000
Úroky úvěru	11 220
Nájem	120 000
Opravy a údržba	30 000
Celkem	1 047 780

Předpokládané příjmy třetího roku provozu:

Tab. 24: Předpokládané příjmy třetího roku provozu (zdroj: autor)

Příjmová položka	Kč
Dotace za mystery shopping	40 000
Provize majitele	1 431 840
Provize zaměstnanců	930 000
Celkem	2 401 840

V třetím roce se vyplatí použít skutečné náklady a zisk před zdaněním je 1 354 060 Kč. Daň z příjmu fyzických osob po odečtení základní slevy na dani je 178 260 Kč, sociální pojištění 197 684 Kč, zdravotní pojištění 91 395 Kč. Limit základu daně pro solidární daň je 1 355 136 Kč a tento limit nebude překročen. Celkově je tedy čistý zisk po odečtení odvodů a daně 886 721 Kč, tj. 73 893 Kč měsíčně.

4.5 Finanční plán pesimistická varianta

V pesimistické variantě finančního plánu budu počítat s nižším objemem sjednaného pojistného zaměstnanci, konkrétně kalkuluji s čísly o 40% nižšími, než v realistické variantě. Toto může být způsobeno nízkou návštěvností pobočky, slabými obchodními schopnostmi zaměstnanců, nízkou výkonností, neproduktivitou, ale i špatnými manažerskými schopnostmi majitele.

4.5.1 Předpokládané výsledky prvního roku provozu

V této části budou popsány předpokládané příjmy a náklady prvního roku provozu.

Použitá data vychází z předchozích částí této kapitoly, jsou zde poníženy příjmy z produkce zaměstnanců o 40%.

Předpokládané náklady za první rok provozu:

Tab. 25: Předpokládané náklady prvního roku provozu (zdroj: autor)

Nákladová položka	Kč
Provozní náklady	67 800
Zřizovací náklady	229 000
Mzdové náklady	353 760
Provize vyplacené zaměstnancům	167 312
Úroky úvěru	11 220
Nájem	120 000
Celkem	949 092

Předpokládané příjmy za první rok provozu:

Tab. 26: Předpokládané příjmy prvního roku provozu (zdroj: autor)

Příjmová položka	Kč
Dotace ke zřizovacím nákladům	87 000
Dotace za mystery shopping	40 000
Provize majitele	718 080
Provize zaměstnanců	334 624
Celkem	1 179 704

Vzhledem k vysokým nákladům je výhodnější použít skutečné náklady než paušální. Zisk před zdaněním pak činí 230 612 Kč, daň z příjmu fyzických osob po základní slevě na dani 9 750 Kč, sociální pojištění 33 668 Kč, zdravotní pojištění 22 872 Kč. Čistý zisk po odečtení odvodů a daní za první rok podnikání činí 166 983 Kč, tj. 13 915 Kč měsíčně. Za první rok podnikání tedy nedosáhnou požadovaného zisku.

V pesimistické variantě stále nejsme ve ztrátě, ale drtivou většinu příjmů tvoří provize majitele.

4.5.2 Předpokládané výsledky druhého roku provozu

V této části budou popsány předpokládané příjmy a náklady druhého roku provozu.

Předpokládané náklady za druhý rok provozu:

Tab. 27: Předpokládané náklady druhého roku provozu (zdroj: autor)

Nákladová položka	Kč
Provozní náklady	67 800
Mzdové náklady	353 760
Provize vyplacené zaměstnancům	279 000
Úroky úvěru	11 220
Nájem	120 000
Celkem	831 780

Předpokládané příjmy za druhý rok provozu:

Tab. 28: Předpokládané příjmy druhého roku provozu (zdroj: autor)

Příjmová položka	Kč
Dotace za mystery shopping	40 000
Provize majitele	902 376
Provize zaměstnanců	558 000
Celkem	1 500 376

V druhém roce se taktéž vyplatí použít skutečné náklady a zisk před zdaněním je 668 596 Kč. Daň z příjmu fyzických osob po odečtení základní slevy na dani je 75 435 Kč, sociální pojištění 97 601 Kč, zdravotní pojištění 45 124 Kč. Celkově je tedy čistý zisk po odečtení

odvodů a daně 405 436 Kč, tj. 37 536 Kč měsíčně. Požadovaný čistý zisk 40 000 Kč měsíčně nebude ani ve druhém roce podnikání dosažen.

4.5.3 Předpokládané výsledky třetího roku provozu

V této části budou popsány předpokládané příjmy a náklady třetího roku provozu.

Předpokládané náklady třetího roku provozu

Tab. 29: Předpokládané náklady třetího roku provozu (zdroj: autor)

Nákladová položka	Kč
Provozní náklady	67 800
Mzdové náklady	353 760
Provize vyplacené zaměstnancům	279 000
Úroky úvěru	11 220
Nájem	120 000
Opravy a údržba	30 000
Celkem	861 780

Předpokládané příjmy třetího roku provozu:

Tab. 30: Předpokládané příjmy třetího roku provozu (zdroj: autor)

Příjmová položka	Kč
Dotace za mystery shopping	40 000
Provize majitele	1 264 848
Provize zaměstnanců	558 000
Celkem	1 862 848

V třetím roce se vyplatí použít skutečné náklady a zisk před zdaněním je 1 001 068 Kč. Daň z příjmu fyzických osob po odečtení základní slevy na dani je 125 310 Kč, sociální pojištění 146 146 Kč, zdravotní pojištění 67 568 Kč. Celkově je tedy čistý zisk po odečtení odvodů a daně 662 044 Kč, tj. 55 170 Kč měsíčně.

Ve třetím roce bych i za pesimistické varianty dosáhl požadovaného zisku, ovšem měsíčně o 18 723 Kč menšího.

Mzdové náklady jsou ve druhém i třetím roce vyšší, než rozdíl provizí zaměstnanců a provizí vyplacených. Zaměstnávání dvou pracovníků pak reálně stojí 74 760 Kč.

4.5.4 Vyhodnocení pesimistické varianty

Ačkoli ani v jednom roce podnikání nejsme ve ztrátě, tak z finančního hlediska by byla realizace projektu za pesimistické varianty nevýhodná. Lepší alternativou by byla dosavadní práce v cizí kanceláři.

Z hlediska osobní svobody by pak bylo lepší variantou zaměstnávat pouze jednoho pracovníka pro obsluhu pobočky a příchozích klientů, abych měl dostatek času věnovat se svým vlastním klientům.

V případě sjednaného pojistného zaměstnanci v pesimistické variantě se nevyplatí zaměstnávat pracovníky. Provize plynoucí majiteli z jejich práce jsou nižší, než mzdové náklady.

Pečovatelské provize z práce zaměstnanců jsou taktéž nízké a realizace projektu se tak nevyplatí ani z dlouhodobého hlediska.

4.6 Výběr lokality umístění kanceláře

Vzhledem k přehlcení trhu v Brně – městě přichází v úvahu Brno – venkov, kde žije velké množství lidí střední a vyšší střední třídy, kteří dojíždí za prací do blízkého Brna. Dále je zde vysoký výskyt rodinných domů a horší, resp. žádná doprava MHD, tudíž lidé jezdí auty. Z toho plyne potřeba pojištění nemovitosti a automobilů. Vzhledem k vysokému množství novostaveb v okolí obydlenými mladými lidmi se tato oblast jeví jako vhodná pro produkty životního pojištění.

Velká část obcí v Brně – venkově je již obsazená jinými kanceláři Allianz pojišťovny, okruh výběru se nám tím zužuje na dvě konkrétní obce.

Tišnov

První možností je obec Tišnov, která patří pod Brno – venkov s 9 tisíci obyvatel. Obec je vzdálená 22 km od Brna. Do Tišnova nejedí MHD z Brna, tudíž je z obce horší dostupnost do konkurenčních kanceláří v Brně – městě.

V této obci se nachází kancelář České pojišťovny a kancelář Uniqa pojišťovny. Obě pojišťovny jsou podle SWOT analýzy vhodné jako konkurenční a jelikož se obě kanceláře nachází v centru města, tak i umístění naší kanceláře je vhodné v centru.

Nejbližší kancelář Allianz pojišťovny je v Kuřimi, tj. 11 km daleko a spádová oblast kanceláře by pak byly obce Tišnov, Železné, Drásov, Hradčany, Vohančice, Březina, Heroltice, Předklášteří, Lomnička a Dolní a Horní Loučky. Pro tyto obce by naše kancelář byla jediné obchodní místo Allianz pojišťovny v bezprostředním okolí.

Šlapanice

Druhou možností je obec Šlapanice, která také patří pod Brno – venkov a má 7 tisíc obyvatel. Obec se nachází 9 km od Brna a jezdí sem více spojů MHD, tudíž je zde i lepší dostupnost do konkurenčních kanceláří v Brně – městě.

V centru obce se nachází kancelář České pojišťovny a Kooperativa pojišťovny, v blízké městské části Brno – Slatina se pak nachází kancelář Uniqa pojišťovny. Všechny tři pojišťovny jsou podle SWOT analýzy vhodné jako konkurenční a vhodné umístění naší kanceláře je v centru obce.

Nejbližší kanceláře Allianz pojišťovny jsou pak ve Slavkově u Brna, tj. 14 km daleko, ve městě pak v Brně – Židenice a Brně – Komárov. V bezprostřední blízkosti Šlapanice tedy není žádná kancelář Allianz pojišťovny. Vzhledem k lepší dostupnosti do Brna – města je zde spádová oblast ale menší. Do naší spádové oblasti by patřila obec Šlapanice, Ponětovice, Jiřkovice, Kobylnice, Prácheň, Podolí, Velatice.

Vzhledem k lepší dostupnosti do Brna – města je zde menší pravděpodobnost návštěvy klienty, kteří pracují v Brně a ze Šlapanice, resp. okolí dojíždí.

4.6.1 Umístění kanceláře

Obě obce se jeví jako vhodné pro otevření kanceláře ve všech směrech, ale vzhledem k větší spádové oblasti Tišnova a větší izolovanosti od Brna – města volím obec **Tišnov** jako lepší místo k otevření kanceláře.

Vzhledem k jednomu z dílčích cílů podnikání – vybudování stabilní klientely, je lepší volbou Tišnov, jelikož mají potenciální klienti kanceláře horší dostupnost do jiných kanceláří, krom Uniqua pojišťovny a České pojišťovny, což jsou dle SWOT analýzy vhodné konkurenti.

Vhodné ulice se jeví Náměstí Komenského, Ráboňova, Dvořáčkova, Náměstí Míru a ulice Radniční. Poblíž těchto ulic se nachází konkurenční kanceláře a zároveň se ulice nachází v centru města, čímž je splněna podmínka umístění kanceláře – častý pohyb lidí. Nevýhodou umístění kanceláře v centru je horší parkování.

Nevhodná konkurence v podobě Generali pojišťovny, ČSOB pojišťovny a České podnikatelské pojišťovny se v okolí nenachází. Problematickým odvětvím by mohlo být autopojištění vzhledem k blízkosti Uniqua pojišťovny, nicméně v oblasti životního pojištění a pojištění majetku je Tišnov vhodná lokalita

4.7 Daňová optimalizace

V této části se budu věnovat daňové optimalizaci odměňování zaměstnanců a také dopady na výsledky zisk z podnikání jednotlivých variant.

4.7.1 Daňová optimalizace odměňování zaměstnanců

Zaměstnanec lze odměňovat buď pouze formou mzdy, která ovšem podléhá vyšším odvodům nebo kombinací minimální mzdy a fakturováním části sjednaných provizí zaměstnanci. Druhá varianta je náročnější po administrativní stránce, ale výhodnější pro obě strany.

Vypláčení provizí jako mzdy

Fixní část mzdy:

Tab. 31: Výpočet čisté fixní mzdy ve variantě A (zdroj: autor)

Mzdová položka	Kč
Superhrubá mzda	14 740
Hrubá mzda	11 000
Sociální pojištění zaměstnavatele	2750
Zdravotní pojištění zaměstnavatele	990
Odvody	Kč
Daň	2 220
Daň po slevě na poplatníka	150
Sociální pojištění zaměstnance	715
Zdravotní pojištění zaměstnance	495
Čistá mzda	9 640

Tato část mzdy je neměnná a i v druhém modelu budeme vycházet z minimální mzdy a odvody s ní spojenými.

Proměnlivá část mzdy za předpokladu sjednání pojistného zaměstnanci, viz kapitola 4.3.3 od 12. měsíce:

Tab. 32: Výpočet čisté proměnlivé složky mzdy ve variantě A (zdroj: autor)

Příjmová položka	Kč
Celková provize	38 750
Vyplacená provize	19 375
Mzdová položka	Kč
Superhrubá mzda	19 375
Hrubá mzda	14 459
Sociální pojištění zaměstnavatele	3 615
Zdravotní pojištění zaměstnavatele	1 301
Odvody	Kč
Daň	2 910
Daň po slevě na poplatníka	2 910
Sociální pojištění zaměstnance	940
Zdravotní pojištění zaměstnance	651
Čistá mzda	9 958

Při tomto modelu odměňování by každému zaměstnanci náležela čistá mzda ve výši 19 598 Kč při mzdových nákladech ve výši 34 115 Kč. Celkové zdanění i s odvody na SP a ZP pak vychází na 42,55%. Při výpočtech jsem uvažoval s uplatněním základní slevy na poplatníka bez dalších zvýhodnění.

Vyplácení provizí pomocí faktury:

Fixní část mzdy:

Tab. 33. Výpočet čisté fixní mzdy ve variantě B (zdroj: autor)

Mzdová položka	Kč
Superhrubá mzda	14 740
Hrubá mzda	11 000
Sociální pojištění zaměstnavatele	2750
Zdravotní pojištění zaměstnavatele	990
Odvody	Kč
Daň	2 220
Daň po slevě na poplatníka	150
Sociální pojištění zaměstnance	715
Zdravotní pojištění zaměstnance	495
Čistá mzda	9 640

Fixní část je stejná jako v předchozím modelu.

Proměnlivá část mzdy za předpokladu sjednání pojistného zaměstnanci, viz kapitola 4.3.3 od 12. měsíce:

Tab. 34: Výpočet čisté proměnlivé složky mzdy ve variantě B (zdroj: autor)

Příjmová položka	Kč
Celková provize	38 750
Vyplacená provize	19 375
Daňová položka	Kč
Příjmy	19 375
Výdaje (paušál)	7 750
Zisk	11 625
Daň	1 740
Odvody	Kč
Vyměřovací základ	5 812
Sociální pojištění	1 697
Zdravotní pojištění	785
Čistý zisk	15 153

V druhém modelu zaměstnanci náleží čistá mzda + čistý zisk ve výši 25 111 Kč při stejných mzdových nákladech, což je o 5 513 Kč měsíčně více. Celkové zdanění i s odvody na SP a ZP vychází na 26,39%. Při výpočtech jsem uvažoval s uplatněním základní slevy na poplatníka bez dalších zvýhodnění.

4.7.2 Výhody a nevýhody jednotlivých metod

V této části budou shrnuty hlavní výhody a nevýhody porovnávaných metod odměňování pracovníků a jejich finanční dopady.

Vyplácení provizí jako mzdy

Jasnou výhodou u této varianty pro zaměstnance je vyšší nemocenská a mzda při dovolené. Dále pro zaměstnance menší administrativní zátěž a vyřizování s úřady.

Nevýhodou pro zaměstnance je výrazně nižší čistá mzda.

Vyplácení provizí pomocí faktury

Výhodou pro zaměstnance je výrazně vyšší čistá mzda + čistý zisk, celkově o 66 156 Kč ročně.

Nevýhodou pro zaměstnance je registrace na FÚ, OSSZ a ZP jako OSVČ – vedlejší činnost. Dále pak nutnost podání daňového přiznání a výkazů pro OSSZ a ZP, placení záloh na pojistné. Další nevýhodou pro zaměstnance je menší nemocenská a mzda při dovolené. Část rozdílu mezi nemocenskou je možno dopojistit soukromým pojištěním osob za výrazně nižší cenu, než je rozdíl v odvodech, nicméně při dovolené pak zůstává pouze fixní část mzdy.

Hledisko zaměstnavatele

Z finančního hlediska jsou obě varianty stejné, liší se pouze v případě nemocenské a dovolené, kde je výhodnější kombinovaná varianta.

Z hlediska spokojenosti zaměstnanců je výrazně lepší druhá varianta. Při stejných nákladech má zaměstnanec výrazně vyšší čistý příjem za stejnou odvedenou práci. Lépe finančně ohodnocený zaměstnanec je v práci spokojenější a loajálnější. Snižuje se tím riziko odchodu ke konkurenční společnosti a nákladů na zaškolování nových zaměstnanců.

4.8 Ekonomické zhodnocení

V této části je řešeno ekonomické zhodnocení efektivnosti a výhodnosti podnikání v porovnání s dosavadní činností a také určení rizik podnikání a jejich možných řešení.

4.8.1 Zhodnocení výhodnosti podnikání

V této části se budu věnovat porovnání finanční výhodnosti podnikání popsaného v této bakalářské práci a porovnáním s dosavadním způsobem práce.

Předpokládaný zisk z podnikání

Za předpokladu realistické verze finančního plánu z části 4.4 této práce je předpokládaný čistý zisk prvního roku podnikání 242 526 Kč, z druhého roku podnikání 612 421 Kč a z třetího roku podnikání 886 721 Kč.

Předpokládaný zisk z dosavadní činnosti

Pokud budeme vycházet z předpokladů z kapitoly 4.3 této práce, tak by předpokládaný hrubý zisk prvního roku byl 718 080 Kč, po odečtu daně z příjmu po slevě na poplatníka

39 780 Kč a odvodech na SP ve výši 62 897 Kč a ZP ve výši 29 079 Kč by byl čistý zisk 586 324 Kč. V druhém roce by byl hrubý zisk byl 885 252 Kč, daň po slevě na poplatníka 54 810 Kč, odvody na SP 77 543 Kč a odvody na ZP 35 850 Kč, čistý zisk 717 049 Kč. Ve třetím roce by byl hrubý zisk 1 014 336 Kč, daň po slevě na poplatníka 66 447 Kč, odvody na SP 88 852 Kč, odvody na ZP 41 079 Kč, čistý zisk 817 958 Kč.

Porovnání finanční výhodnosti

Jak je vidět, tak v prvních dvou letech je výhodnější druhá varianta a vlastní podnikání je nevýhodné, nicméně z dlouhodobého hlediska je výhodnější první varianta. Se zvětšujícím se pojistným kmenem se zvyšují i pečovatelské provize, které z něj plynou. Velikost pojistného kmene se zvyšuje výrazně rychleji v první variantě. Dá se tedy předpokládat, že v horizontu 5 a více let je první varianta výrazně výhodnější. Z tohoto hlediska tedy považují samostatné podnikání za výhodnější.

4.8.2 Rizika podnikání

Hlavním rizikem každého podnikání je ztráta a promarněná investice. V této části budou rozebrána hlavní rizika našeho oboru podnikání a jejich možná řešení.

Faktory ohrožující podnikání

- a) Nízká návštěvnost pobočky
- b) Nízký objem sjednaného pojistného
- c) Vysoká stornovost smluv
- d) Nízká výkonnost zaměstnanců

Všechny tyto faktory mají za důsledek nízké příjmy z podnikání, případně selhání celého podnikatelského záměru.

Možná řešení rizikových faktorů

a) Posílení marketingu:

- zvýší náklady, ale zvýší se i návštěvnost pobočky, což má za následek i zvýšení produkce sjednaného pojistného.

b) Důkladné proškolení zaměstnanců:

- zlepšení obchodních a produktových znalostí zaměstnanců zvýší efektivitu odvedené práce a objem sjednaného pojistného.

c) Vyšší důraz na kvalitu sjednaných smluv:

- sníží stornovost smluv, ale zároveň sníží i objem sjednaného pojistného z důvodu vyšší časové náročnosti, z dlouhodobého hlediska je tento bod velice důležitý.

d) Propuštění zaměstnanců:

- krajní řešení v případě dlouhodobých špatných výsledků podnikání, sníží se náklady, ale zároveň se sníží i příjmy z podnikání. Obsluha kanceláře by pak zůstala na mně.

4.9 Vyhodnocení praktické části

V této části jsou shrnuty jednotlivé body podnikatelského záměru do strukturovaného seznamu. Toto shrnutí může sloužit jako podklad k získání podnikatelského úvěru.

a) shrnutí položek projektu

- pracuji v Allianz pojišťovně přes 2 roky, v současné době je velikost mnou spravovaného pojistného kmene zhruba 1,2 mil. Kč
- forma podnikání: oprávnění ČNB (živnost)

- obor podnikání: pojišťovnictví (zprostředkování pojištění)
- cíle podnikání: vybudování stálé klientely, získání dostatečného množství schopných pracovníků, pasivní příjem z podnikání (pojistný kmen alespoň 5 mil. Kč), čistý zisk z podnikání alespoň 40 tis. Kč měsíčně
- velikost podniku: malý podnik

b) základní informace o kanceláři

- podrobnější popis podniku: kancelář Allianz pojišťovny o pracovní ploše 20 – 30 m^2 a zázemím mimo dohled klientů pro domlouvání schůzek a administrativu o velikosti 10 – 20 m^2
- cílová skupina: střední a vyšší střední třída, lidé pracující v kancelářích, věk 30 – 50 let
- hlavní konkurenční pojišťovny: Kooperativa pojišťovna, Česká pojišťovna

c) informace o trhu, na kterém budu působit, především v okolí kanceláře

- podíl Allianz pojišťovny na pojistném trhu: 9,8%
- pravidelný nárůst pojistného trhu, ve srovnání s ostatními vyspělými zeměmi je v ČR pojistný trh stále malý, podíl vybraného pojistného na HDP v ČR pouze 3,5% se pravidelně navyšuje
- konkurenční kanceláře v okolí pobočky Tišnov: Uniqa pojišťovna, Česká pojišťovna

d) důkladné zhodnocení konkurenčního prostředí v okolí obce Tišnov

- v blízkosti se nachází kanceláře Uniqa pojišťovna a České pojišťovny
- v oblasti životního pojištění a pojištění majetku a odpovědnosti jsou obě kanceláře vhodnými konkurenty

- v oblasti autopojištění je Česká pojišťovna vhodný konkurent, Uniqa pojišťovna je nevhodný konkurent

- obecně je konkurenční prostředí v dané lokalitě příznivé

e) plán marketingové kampaně za účelem oslovení potenciálních klientů

- využití aktuálních kampaní Allianz pojišťovny a propojení s marketingem kanceláře
- propagace především přes sociální sítě a Google
- kvalitní zpracování webových stránek s optimalizací vyhledávání přes Google a Seznam (SEO)
- vysoká investice do internetového marketingu - webové stránky, reklama na Facebook.com, Google.com a Seznam.cz, koupě/pronájem domény
- jednorázová investice do roznosu propagačních letáků v okolí kanceláře – účelem je vzbudit povědomí o existenci kanceláře u potenciálních klientů, kteří nevyhledávají přímo Allianz nebo nepoužívají internet
- aktivní účast na veřejných akcích v okolí kanceláře – propagační stánek, soutěže o věcné ceny, slosování výher za účelem sběru kontaktů na potenciální klienty

f) servis zákazníků, poradenství

- servis stávajících klientů Allianz pojišťovny bez obchodního zástupce
- převod servisovaných smluv do správy za účelem pasivního příjmu
- využití servisní schůzky k nabídce dalšího pojištění (výhodnější podmínky pro stávající klienty)
- pasivní získávání nových klientů – klienti sami vyhledávají obchodní místa pojišťoven za účelem získání nabídky pojištění, konzultace, rady nebo sjednání smluv

g) organizační struktura

- dva zaměstnanci s fixní mzdou + provizní ohodnocení podle prodaného pojistného. Budou přes otevírací dobu stále v kanceláři a budou obsluhovat příchozí klienty
- kancelář bude zařazena jako „prémiová pojišťovací kancelář“ – přednostní pozice při vyhledávání na webových stránkách Allianz a větší finanční podpora ze strany společnosti. Nevýhodou jsou vysoké podmínky na vzhled kanceláře, s čímž se pojí i výrazně vyšší náklady při zařizování kanceláře

h) provozní část,

- jednorázové zřizovací náklady ve výši 229 000 Kč
- celkové měsíční náklady ve výši 50 930 Kč
- z důvodu dlouhodobé návratnosti investice do koupě nemovitosti budou obchodní prostory v pronájmu
- zaměstnanci budou ohodnoceni fixní mzdou 11 000 Kč + 50% sjednatelských provizí, které mi z jejich práce budou vyplaceny. Provize budou vypláceny fakturou.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření reálného komplexního podnikatelského záměru. Dílčími cíli bylo vytyčení teoretických východisek postupu řešení práce, zanalyzování současného stavu a vytvoření vlastního návrhu řešení – podnikatelského záměru.

Na základě Porterova modelu bylo zjištěno, že hlavním rizikem je otevření kanceláře konkurenční pojišťovny v blízkosti naší, odchod stávajících klientů, případné změna legislativy nebo regulace pojistného trhu.

PEST analýzou bylo zjištěno, že politicko-právní faktory nejsou ideální, ale pro naši formu podnikání jsou výhodné, ekonomické faktory jsou velmi příznivé. Sociální a kulturní faktory jsou neutrální a nijak nebrání našemu podnikání.

Pomocí SWOT analýzy bylo určeno, že klíčovým prvkem je správné umístění kanceláře v oblasti s vysokým zastoupením lidí střední a vyšší střední třídy ve věku 25 až 50 let pracujících v kancelářích, v blízkosti pobočky České pojišťovny nebo Kooperativa pojišťovny. Posledním kritériem je oblast rodinných domů nebo nových bytů.

V návrhové části byl identifikován zdroj příjmů a způsob odměňování, dále vypracován zakladatelský rozpočet, určeny pravidelné měsíční náklady. Dále spočítán předpokládaný objem sjednaného pojistného a na základě předchozích bodů vypracován finanční plán ve dvou variantách. V závěrečné části návrhů je řešen výběr lokality umístění kanceláře, daňová optimalizace odměňování zaměstnanců a na závěr je celá praktická část shrnuta do hlavních bodů.

Výstupem této práce je kompletní podnikatelský záměr. Tyto údaje jsou podloženy analytickými a teoretickými poznatky, které jsem získal v první a druhé části práce.

Na základě dat získaných v této práci doporučuji realizovat podnikatelský záměr v lokalitě obce Tišnov. Financování doporučuji podnikatelským úvěrem ve výši 300 000 Kč a splatností 5 let. K provozu kanceláře doporučuji zaměstnání dvou stabilních pracovníků, kteří budou odměňováni fixní mzdou ve výši 11 000 Kč a 50% jimi sjednaných provizí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) *Občanský zákoník: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích); Zákon o mezinárodním právu soukromém : a prováděcí a související zvláštní právní předpisy : 2014 : úplná znění.* 3. vyd. Olomouc: Anag, 2014. Právo (Anag). ISBN 978-80-7263-855-0.
- (2) *Pojišťovnictví: zákon o pojišťovnictví a vyhlášky, pojišťovací zprostředkovatelé a likvidátoři, pojištění odpovědnosti z provozu vozidla : redakční uzávěrka ..* Ostrava: Sagit, 2005. ÚZ.
- (3) BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán.* Praha: Readers International, 1993. Business guides. ISBN 80-901454-1-8.
- (4) MCKEEVER, Mike P. *How to write a business plan.* 10th ed. Berkeley, CA: Nolo, c2010. ISBN 1413312977.
- (5) Haag, Annette B. *Writing a Successful Business Plan: An Overview. Workplace Health & Safety [online].* 2013, vol. 61, no. 1, s. 19-29. ISSN 21650799. Dostupné z: <http://m3.wyanokecdn.com/82d97fbe92fb0df4ff5078635574410a.pdf>
- (6) VEJDĚLEK, Jiří. *Jak založit nebo převzít podnik.* Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-234-4.
- (7) DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Pojištění a pojišťovnictví.* 1. vydání. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-25-5.
- (8) REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy.* 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.
- (9) STATISTICKÉ ÚDAJE DLE METODIKY ČAP 1–12/2015 – GRAFY. *Česká asociace pojišťoven [online].* Praha: Česká asociace pojišťoven, 2016 [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/STAT-2015Q4-GRAFY-2016-01-26.pdf>

- (10) Výpis z obchodního rejstříku Allianz pojišťovna, a.s., B 1815 vedená u Městského soudu v Praze. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: MĚSTSKÝ SOUD V PRAZE, 2016 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=601074&typ=PLATNY>
- (11) Interview s Mgr. Petrem Mrázem, regionálním ředitelem Allianz pojišťovny, a.s. Brno 28. 10. 2016
- (12) 04/2015 World insurance in 2014: back to life. *Swiss Re* [online]. Zurich, Switzerland: Swiss Reinsurance Company, 2015 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.swissre.com/sigma/?year=2015#inline>
- (13) Statistické informace o českém pojistném trhu. *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka, 2016 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: http://cnb.cz/cnb/stat.arady_pkg.strom_drill?p_strid=BC&p_lang=cs
- (14) PORTER, Michael E. a Vladimír IRGL. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- (15) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- (16) FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-20-X.
- (17) Česká národní banka. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/vykon_dohledu/povolovaci_schvalovaci_rizeni/poj_zprostredkovatele_likvidatori/
- (18) Česká národní banka. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/vykon_dohledu/povolovaci_schvalovaci_rizeni/poj_zprostredkovatele_likvidatori/download/povinne_prilohy_VPA.pdf

- (19) *Pojišťovnictví: zákon o pojišťovnictví a vyhlášky, pojišťovací zprostředkovatelé a likvidátoři, pojištění odpovědnosti z provozu vozidla : redakční uzávěrka ..*
Ostrava: Sagit, 2005. ÚZ.
- (20) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
- (21) HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Profese pojišťovací zprostředkovatel, aneb, Co by měl každý "pojišťovák" vědět*. Praha: Linde, 2009. Praktická příručka (Linde). ISBN 978-80-7201-775-1.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

APF	Allianz penzijní fond
AZP	Allianz pojišťovna
ČAP	Česká asociace pojistitelů
ČKP	Česká komora pojistitelů
ČP	Česká pojišťovna
ČPP	Česká podnikatelská pojišťovna
GP	Generali pojišťovna
ČSOBP	ČSOB pojišťovna
HAV	havarijní pojištění vozidel
KOS	kmenová obchodní služba
Majetek	pojištění privátního majetku a odpovědnosti
POV	povinné ručení (pojištění odpovědnosti z provozu motorového vozidla)
ŽP	životní pojištění
ŽBP	životní pojištění běžně placené
ŽJP	životní pojištění jednorázově placené
VPA	výhradní pojišťovací agent
IČO	identifikační číslo osoby
IČ	identifikační číslo
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
PPZ	podřízený pojišťovací zprostředkovatel
ČNB	Česká národní banka
RT	rejstřík trestů

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíl pojišťoven na pojistném trhu pro rok 2015.....	51
--	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vnější a vnitřní prostředí.....	38
Obrázek 2: SWOT analýza	39
Obrázek 3: Porterův model pěti sil aplikovaný na kancelář pojišťovny.....	42
Obrázek 4: Porterův model pěti sil aplikovaný na kancelář pojišťovny.....	42
Obrázek 5: SWOT analýza aplikovaná na podmínky kanceláře pojišťovny	50

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Produkce za posledních 12 měsíců.....	53
Tab. 2: Stornovost za posledních 12 měsíců.....	54
Tab. 3: Průměrná stornovost.....	55
Tab. 4: Provize za sjednání	57
Tab. 5: Pečovatelské provize	59
Tab. 6: Zřizovací výdaje	60
Tab. 7: Pravidelné provozní náklady	61
Tab. 8: Pravidelné mzdové náklady.....	62
Tab. 9: Předpokládaná vlastní produkce.....	62
Tab. 10: Pečovatelské provize ze sjednané vlastní produkce	62
Tab. 11: Pečovatelské provize ze sjednané vlastní produkce po odečtu storna.....	63
Tab. 12: Vlastní produkce po odečtu storna	63
Tab. 13: Pečovatelské provize z vlastní produkce po odečtu storna	63
Tab. 14: Sjednatelské provize 1 zaměstnance v prvních 3 měsících	64
Tab. 15: Sjednatelské provize 1 zaměstnance v 3-12 měsících.....	64
Tab. 16: Sjednatelské provize 1 zaměstnance po 12 měsících	65
Tab. 17: Pečovatelské provize 1 zaměstnance 12-24 měsíc	65
Tab. 18: Pečovatelské provize 1 zaměstnance 24-36 měsíc	65
Tab. 19: Předpokládané náklady prvního roku provozu.....	66

Tab. 20: Předpokládané příjmy prvního roku provozu.....	66
Tab. 21: Předpokládané náklady druhého roku provozu	67
Tab. 22: Předpokládané příjmy druhého roku provozu	67
Tab. 23: Předpokládané náklady třetího roku provozu.....	68
Tab. 24: Předpokládané příjmy třetího roku provozu.....	68
Tab. 25: Předpokládané náklady prvního roku provozu.....	69
Tab. 26: Předpokládané příjmy prvního roku provozu.....	69
Tab. 27: Předpokládané náklady druhého roku provozu	70
Tab. 28: Předpokládané příjmy druhého roku provozu	70
Tab. 29: Předpokládané náklady třetího roku provozu.....	71
Tab. 30: Předpokládané příjmy třetího roku provozu.....	71
Tab. 31: Výpočet čisté fixní mzdy ve variantě A	75
Tab. 32: Výpočet čisté proměnlivé složky mzdy ve variantě A	75
Tab. 33. Výpočet čisté fixní mzdy ve variantě B.....	76
Tab. 34: Výpočet čisté proměnlivé složky mzdy ve variantě B	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Předmět podnikání Allianz pojišťovna, a. s.

Příloha 1: Předmět podnikání Allianz pojišťovna, a. s. (Vlastní zpracování dle 9, 1-3)

Datum zápisu:	23. prosince 1992
Spisová značka:	B 1815 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	Allianz pojišťovna, a.s.
Sídlo:	Praha 8, Ke Štvanici 656/3, PSČ 18600
Identifikační číslo:	471 15 971
Předmět podnikání:	Provozování pojišťovací činnosti, zajišťovací činnosti a činností souvisejících v následujícím rozsahu:
	1. pojišťovací činnost dle § 7 odst. 3 zákona č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojišťovnictví), ve znění pozdějších předpisů
	2. zajišťovací činnosti pro neživotní zajištění
	3. činnost související s pojišťovací a zajišťovací činností
Statutární orgán:	představenstvo
předseda	RNDr. JAKUB STRNAD, Ph.D.,
člen	SONIA MIHAYLOVA SLAVTCHEVA
člen	ALEŠ JELÍNEK, MBA
člen	Mgr. JOSEF LUKÁŠEK

člen	Ing. PETR HRBÁČEK
Dozorčí rada	
předseda	PETROS PAPANIKOLAOU
člen	KAY MÜLLER
člen	ALEXANDER PROTSENKO
Jediný akcionář	Allianz New Europe Holding GmbH
Akcie:	600 ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč
Základní kapitál	600 000 000,- Kč Splaceno: 100%