

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Hodnocení výkonnosti vybrané organizace metodou benchmarkingu

Bc. Veronika Hejduková

Diplomová práce
2021

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Hejduková**
Osobní číslo: **E18580**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Hodnocení výkonnosti vybrané organizace metodou benchmarkingu**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza výkonnosti vybrané organizace metodou benchmarkingu, návrhy a doporučení pro zvýšení její výkonnosti.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Metody pro měření výkonnosti organizace se zaměřením na benchmarking.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Benchmarkingové porovnání společnosti s vybraným partnerem.
- Vyhodnocení výsledků a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **50**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN isbn978-80-247-4456-8.
KOZAK, M. Destination benchmarking: concepts, practices, and operations. Cambridge, MA: CABI Pub., c2004. ISBN 0851997457
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN isbn978-80-7261-224-6.
POPEŠKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN isbn978-80-247-2974-9.
WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN isbn978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Práci s názvem *Hodnocení výkonnosti vybrané organizace metodou benchmarkingu* jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 6. 2021

Bc. Veronika Hejduková v. r.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost, lidskou ochotu, cenné rady a připomínky při zpracování mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu Petrovi Jedličkovi z České asociace pojišťoven za poskytnutí potřebných dat za rok 2020. Také bych ráda poděkovala svým rodičům za veškerou podporu během celého mého studia.

ANOTACE

V diplomové práci s názvem Hodnocení výkonnosti vybrané organizace metodou benchmarkingu se text zabývá analýzou výkonnosti vybraných organizací metodou benchmarkingu za sledované období mezi lety 2014-2020. Analýza se provádí z dostupných informací získaných z individuálních výsledků členů České asociace pojišťoven, z výročních zpráv Kooperativy pojišťovny, a.s. a Generali České pojišťovny, a.s.

KLÍČOVÁ SLOVA

benchmarking, technické rezervy, likvidita, rentabilita, zadluženost, spider analýza, SWOT analýza

TITLE

Performance Evaluation of the Selected Company by the Benchmarking Method

ANNOTATION

In this diploma thesis - Performance Evaluation of the Selected Company by the Benchmarking Method - the text deals with the analysis of the performance of the selected companies by the benchmarking method for the period between 2014-2020. The analysis is performed on the basis of the available information obtained from the individual results of members of the Czech Insurance Association members, from the annual reports of the Kooperativa pojišťovna, a.s. and the Generali Česká pojišťovna, a.s.

KEYWORDS

benchmarking, technical provision, liquidity, profitability, debt ratio, spider analysis, SWOT analysis

Obsah

Úvod	13
TEORETICKÁ ČÁST	14
1 Pojetí a využití benchmarkingu pro měření výkonnosti organizace.....	14
1.1 Vymezení pojmu benchmarking	15
1.2 Podněty, příležitosti a bariéry benchmarkingu	17
1.3 Typy a přístupy benchmarkingu	18
1.3.1 Přístupy benchmarkingu z hlediska efektu učení.....	20
1.4 Modely benchmarkingu	21
1.4.1 Model benchmarkingu firmy Xerox	21
1.4.2 Model benchmarkingu APQC – Šablona procesu benchmarking	22
1.4.3 Základní rámec Modelu benchmarkingu EFQM a verze 2019.....	23
1.5 Etické zásady benchmarkingu.....	26
1.6 Poskytnutá zjištění a důsledky benchmarkingu	27
2 Postup benchmarkingu.....	28
2.1 Pětifázový model benchmarkingu.....	29
2.1.1 Cyklus PDCA.....	32
2.2 Finanční analýza komerční pojišťovny.....	33
2.2.1 Zdroje vstupních dat.....	33
2.3 Metody finanční analýzy.....	35
2.3.1 Klasifikace stavových „absolutních“ ukazatelů	36
2.3.1.1 Analýza trendů – horizontální analýza	36
2.3.1.2 Procentní analýza – vertikální analýza	36
2.3.2 Klasifikace poměrových ukazatelů	36
2.3.2.1 Ukazatele likvidity	37
2.3.2.2 Ukazatele zadluženosti.....	38
2.3.2.3 Ukazatele rentability	39
2.3.2.4 Ukazatele tržní hodnoty	41
2.4 Grafická a situační analýza v pojišťovnictví.....	42
2.4.1 Grafická analýza - spider graf	42
2.4.2 Situační analýza - SWOT analýza	43
PRAKTICKÁ ČÁST	44
3 Výkonový benchmarking společnosti Kooperativa, a.s. s vybraným partnerem	44
3.1 Charakteristika cílové společnosti vybrané pro benchmarking	44
3.2 Charakteristika partnerské společnosti vybrané pro benchmarking	45
4 Analýza zvolených ukazatelů pomocí finanční analýzy	48
4.1 Kooperativa pojišťovna, a.s.	48

4.1.1	Analýza trendů – horizontální rozbor	48
4.1.2	Analýza likvidity	50
4.1.3	Analýza zadluženosti	52
4.1.4	Analýza rentability	53
4.1.5	Analýza tržní hodnoty	54
4.2	Generali Česká pojišťovna, a.s.	55
4.2.1	Analýza trendů – horizontální rozbor	55
4.2.2	Analýza likvidity	57
4.2.3	Analýza zadluženosti	58
4.2.4	Analýza rentability	59
4.2.5	Analýza tržní hodnoty	60
4.3	Shrnutí výsledků zvolených ukazatelů finanční analýzy pojišťoven	62
4.3.1	Shrnutí výsledků analýzy trendů – horizontální rozbor	62
4.3.2	Shrnutí výsledků analýzy likvidity	63
4.3.3	Shrnutí výsledků analýzy zadluženosti	64
4.3.4	Shrnutí výsledků analýzy rentability	65
4.3.5	Shrnutí výsledků analýzy tržní hodnoty	66
5	Analýza soustav ukazatelů v pojišťovníctví	67
5.1	Spider analýzy za sledované období let 2014-2020	67
5.2	Du Pontův rozklad ukazatele ROE Kooperativy pojišťovny, a.s.	73
5.3	Du Pontův rozklad ukazatele ROE Generali České pojišťovny, a.s.	74
6	Situační analýza pojišťoven	76
6.1	SWOT analýza Kooperativy pojišťovny, a.s.	76
6.2	SWOT analýza Generali České pojišťovny, a.s.	78
7	Vyhodnocení výsledků a doporučení	80
	Závěr	82
	Seznam použitých informačních zdrojů	83
	Seznam příloh	87

Seznam ilustrací

Obr. 1.1 Aplikace benchmarkingu a míra spokojenosti s výsledky v letech 1993-2017.....	15
Obr. 1.2 Obecně platné podněty k benchmarkingu.....	17
Obr. 1.3 Příležitosti a bariéry benchmarkingu	18
Obr. 1.4 Typy benchmarkingu	18
Obr. 1.5 Přístupy k benchmarkingu z hlediska efektu učení	20
Obr. 1.6 Benchmarkingový model dle firmy Xerox Corp.....	22
Obr. 1.7 Šablona modelu benchmarking dle metodiky APQC.....	22
Obr. 1.8 Model benchmarkingu podle EFQM verze 2019	24
Obr. 1.9 Nástroj EFQM pro diagnostiku: RADAR	26
Obr. 2.1 Rozvaha komerční pojišťovny.....	34
Obr. 5.1 Spider graf pojišťoven za rok 2014	67
Obr. 5.2 Spider graf pojišťoven za rok 2015	68
Obr. 5.3 Spider graf pojišťoven za rok 2016	69
Obr. 5.4 Spider graf pojišťoven za rok 2017	70
Obr. 5.5 Spider graf pojišťoven za rok 2018	71
Obr. 5.6 Spider graf pojišťoven za rok 2019	72
Obr. 5.7 Spider graf pojišťoven za rok 2020	72
Obr. 5.8 Rozklad ukazatele ROE Kooperativy pojišťovny, a.s.	74
Obr. 5.9 Rozklad ukazatele ROE Generali České pojišťovny, a.s.....	75
Obr. 6.1 SWOT analýza Kooperativy pojišťovny, a.s.	76
Obr. 6.2 SWOT analýza Generali České pojišťovny, a.s.	78

Seznam tabulek

Tab. 4.1 Předepsané pojistné v hrubé výši Kooperativy, a.s.....	48
Tab. 4.2 Technické rezervy Kooperativy, a.s.....	49
Tab. 4.3 Analýza trendů rozvahy Kooperativy, a.s. v letech 2014-2020.....	50
Tab. 4.4 Analýza likvidity Kooperativy, a.s. v %	51
Tab. 4.5 Analýza reserve a retention ratio Kooperativy, a.s. v %.....	52
Tab. 4.6 Analýza zadluženosti Kooperativy, a.s. v %.....	52
Tab. 4.7 Analýza zadluženosti Kooperativy, a.s. v %.....	53
Tab. 4.8 Combined ratio Kooperativy, a.s. v %	53
Tab. 4.9 Ukazatele tržní hodnoty Kooperativy, a.s.....	54
Tab. 4.10 Předepsané pojistné v hrubé výši Generali České pojišťovny, a.s.....	55
Tab. 4.11 Technické rezervy Generali České pojišťovny, a.s.....	55
Tab. 4.12 Analýza trendů rozvahy Generali České pojišťovny, a.s. v letech 2014-2020.....	56

Tab. 4.13 Analýza likvidity Generali České pojišťovny, a.s. v %	57
Tab. 4.14 Analýza reserve a retention ratio Generali České pojišťovny, a.s. v %.....	58
Tab. 4.15 Analýza zadluženosti Generali České pojišťovny, a.s. v %.....	58
Tab. 4.16 Analýza zadluženosti Generali České pojišťovny, a.s. v %.....	59
Tab. 4.17 Combined ratio Generali České pojišťovny, a.s. v %.....	59
Tab. 4.18 Ukazatele tržní hodnoty Generali České pojišťovny, a.s.....	60

Seznam zkratk a značek

aj.	a jiné
APCQ	American Productivity and Quality Center
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
Bc.	bakalář
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
ČAP	Česká asociace pojišťoven
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSJ	Česká společnost pro jakost
doc.	docentka
EAT	čistý zisk
EFQM	European Foundation of Quality Management
et al.	a jiní
GČP	Generali Česká pojišťovna, a.s.
Ing.	inženýr
KOOP	Kooperativa pojišťovna, a.s.
NP	neživotní pojištění
NÚ	netechnický účet
Obr.	obrázek
Ph.D.	doktor filozofie
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
předep.	předepsané
s.	strana
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tab.	tabulka
tis.	tisíc
TR	technické rezervy

tzv.	tak zvaně
VH	výsledek hospodaření
VIG	Vienna Insurance Group
VŠ	vysoká škola
ZP netto	zasloužené pojistné očištěné
ŽP	životní pojištění

Úvod

Tématem práce je *Hodnocení výkonnosti vybrané organizace metodou benchmarkingu*, kde zvolenou organizací je pojišťovna Kooperativa, a.s. s benchmarkingovým partnerem Generali Česká pojišťovna, a.s. Cílem benchmarkingového srovnání je zjistit rozdíly ve vývoji finanční situace a zhodnotit další specifické ukazatele pro organizace zaměřené na pojišťovnictví. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se dělí na dvě kapitoly. První kapitola charakterizuje pojem benchmarking, jeho typy a přístupy, modely, etické zásady, zjištění a důsledky. Druhá kapitola popisuje postup benchmarkingu pomocí pětifázového modelu a představuje ukazatele finanční analýzy, které jsou modifikovány pro potřeby výpočtů specifického odvětví pojišťoven. Vstupní data k posouzení finančního stavu, lze získat z rozvahy, výkazu zisků a ztrát nebo přílohy k účetní závěrce. Vstupní data a informace do této práce jsou čerpána ze zveřejněných výročních zpráv obou pojišťoven a zpracovaných dat z Individuálních výsledků členů České asociace pojišťoven. V závěru teoretické části je charakteristika grafické a situační analýzy v pojišťovnictví.

Praktická část se dělí na čtyři kapitoly. Nejprve se v této části charakterizují pojišťovny Kooperativa, a.s. a Generali Česká pojišťovna, a.s. Čtvrtá kapitola se zabývá analýzou zvolených ukazatelů podniku pomocí finanční analýzy. V další kapitole následuje grafická analýza a Du Pontův rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu pojišťoven. Šestá kapitola se zabývá SWOT analýzou pojišťoven.

Cílem práce je analýza výkonnosti vybrané organizace metodou benchmarkingu, návrhy a doporučení pro zvýšení její výkonnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Pojetí a využití benchmarkingu pro měření výkonnosti organizace

Benchmarking patří mezi významné strategické přístupy a mezi moderními koncepcemi managementu má své nezastupitelné místo. V roce 1979 ve Spojených státech amerických došlo ke zrodu benchmarkingu, který byl zapříčiněn ekonomickými problémy ve společnosti Xerox Corporation, protože jejím výrobkům začaly významně konkurovat japonské výrobky ve srovnatelné kvalitě. (Nenadál et al., 2011, s. 11; Popesko, 2009, s. 174)

Společnost Xerox uvedla, že vznik benchmarkingu byl inspirován výrokem čínského generála Sun Tzu (Noskíevičová et al., 2008, s. 74):

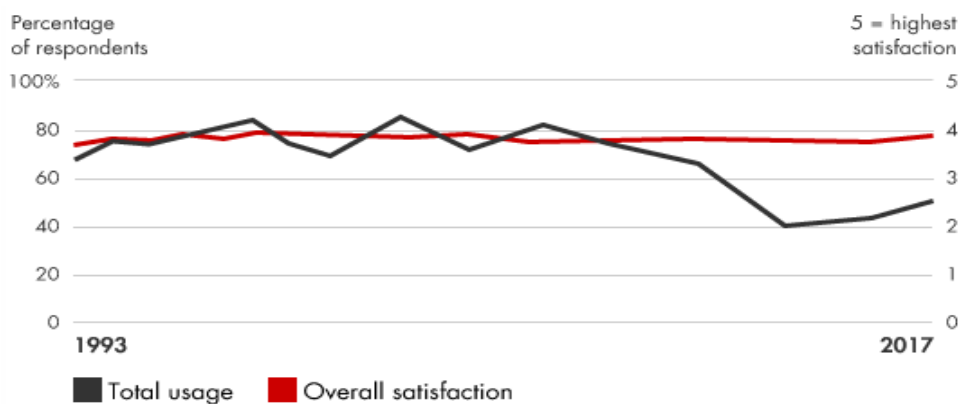
„Jestliže poznáš slabé a silné stránky své i svého nepřítele, nemusíš se obávat výsledků bitev. Poznáš-li sebe, ne však nepřítele, ke každému vítězství bude cesta dlážděna také porážkami. A když nepoznáš ani sebe, ani nepřítele, pak v každé bitvě podleheš.“

Sun-c', Umění války, 500 let př. n. l.

Nejprve byl benchmarking zaměřený na měření a porovnávání jednotlivých činností či procesů. Později se rozšířil na porovnávání výkonnosti organizačních jednotek i celých společností. V současné době je tato metoda celosvětově uznávaná jako účinná platforma učení se od vynikající praxe, což napomáhá zlepšit vlastní výkonnost organizace v jakémkoliv sektoru. Pro usnadnění benchmarkingu/benchlearningu organizacím veřejného sektoru v celé Evropě se například využívá Společenský hodnotící rámec CAF (Common Assessment Framework). (Nenadál et al., 2011, s. 11; Kvalita ve veřejné správě, 2020)

Průzkum americké společnosti Bain & Company (2018), který se zabývá využitím a následnou spokojeností s metodou benchmarkingu v letech 1993-2017, potvrzuje myšlenku výše zmiňovaných autorů o narůstajícím zájmu o využití tohoto nástroje vrcholovým managementem. Graf (Obr. 1.1) znázorňuje využití benchmarkingu a míru spokojenosti s dosaženými výsledky v praxi. V levé části graf znázorňuje počet respondentů v procentech, v pravé části bodovou škálou 0-5, kdy nejlepší bodové hodnocení je číslo 5. Šedý trend *Total usage* znázorňuje procento respondentů aplikujících benchmarking a červený trend *Overall satisfaction* znázorňuje míru spokojenosti s výsledky benchmarkingu. Procentní počet respondentů, kteří aplikovali benchmarking měl v letech 2014-2017 mírně rostoucí trend

a v roce 2017 dosáhl 50 %. Vývoj spokojenosti respondentů s výsledky provedeného benchmarkingu během let nezaznamenal výrazné výkyvy. V roce 2017 dosahuje bodové hodnocení necelé 4 body z 5, kdy 5 bodů je považováno za nejlepší výsledek hodnocení.



Obr. 1.1 Aplikace benchmarkingu a míra spokojenosti s výsledky v letech 1993-2017

Zdroj: BAIN & COMPANY, 2018

Benchmarking je dlouhodobý proces, který je časově a finančně náročný. V rámci České republiky je stále málo využívaným nástrojem v porovnání s využitím v ostatních vyspělých zemích. Malé firmy mohou mít nedostatek finančních zdrojů, a proto o realizaci benchmarking neuvažují, velké organizace naopak sledují jejich interní výkonnost bez ohledu na možnost inovace na základě získaných informací z tohoto nástroje. (Nenadál et al., 2011, s. 7)

Autorka se ztotožňuje s myšlenkami pana J. Nenadála a paní D. Noskievičové, kteří uvádějí mezi hlavní důvody méně častého využívání metody špatnou interpretaci podstaty metody či malý zájem ze strany vrcholového managementu o informace o nástroji samotném, částečně na to může mít vliv nedostatek odborné literatury v českém jazyce. Mezi organizace podporující benchmarking v České republice patří CzechInvest, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a Česká společnost pro jakost aj. (Nenadál et al., 2011, s. 8; Noskievičová et al., 2008, s. 74-75; CzechInvest, 2021; ČSJ, 2015)

1.1 Vymezení pojmu benchmarking

Benchmarking je součástí strategického managementu a dle Provozničkové (2007, s. 242) se zakládá na měření výkonu organizace a následném vzájemném předávání zkušeností a možných postupů z nejlepších praxe. Jedná se o metodu analýzy zkoumání procesů přes dané výkonnostní ukazatele, kdy účelem je stanovit nejlepší možné postupy pro danou společnost. Postupy se dělí na nejlepší praxi *best value*, dobrou praxi *good practice*. Pojem benchmark lze charakterizovat jako ukazatel či měřítko výkonnosti, jehož úroveň se chce společnost inspirovat.

Tato metoda umožňuje společnosti odhalit případné slabé a silné stránky, inovovat procesy a inspirovat se od nejlepších. (Nenadál et al., 2011, s. 13)

Benchmarking není normovanou metodou, proto v odborné literatuře existuje velké množství definic, jejichž podstata je však stejná, protože se jedná o metodický přístup, jehož podstatou je měření výkonnosti firmy ve srovnání s výsledky konkurence. Cílem je zvyšování výkonnosti vlastní organizace. (Kašparová et al., 2006, s. 21)

Benchmarking lze popsat jako marketingový nástroj, který porovnává kvalitu produktů či zvolených procesů dané organizace s konkurenční společností, která má alespoň částečně srovnatelné produkty, kdy se nejčastěji vybírají nejlepší produkty organizace ze stejného odvětví. Cílem je zvýšení kvality managementu, marketingu a samozřejmě konkurenceschopnosti společnosti. (Zelenka a Pásková, 2011, s. 60)

Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 153), „*benchmarking znamená dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého produktu nebo realizace určité služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit atd.*“. Lze aplikovat i mimo dané odvětví, segment trhu a získané informace budou inspirací pro zvýšení vlastní výkonnosti společnosti nebo kvality. (Jakubíková, 2013, s. 153)

Z výše uvedených definic je patrné, že benchmarking je oblast, které je potřeba se věnovat dlouhodobě a tento nástroj častěji využívají nadnárodní organizace. Pokud se vrcholový management rozhodne tento nástroj v organizaci využívat a správně si osvojí tuto metodu, může být zařazen mezi standardní procesy strategického řízení dané organizace. V případě nedostatečné informovanosti vrcholového vedení o tomto nástroji, bývá mylně považován za málo účinný nástroj z důvodů špatné interpretace zjištěných informací nebo nedostatečnému zájmu o tento nástroj obecně. Každá realizace změn a zlepšení vyžaduje značné úsilí, vynalézavost a čas. Benchmarking má své zásady a postupy pro jeho správné využívání. (Noskievičová et al., 2008, s. 75; Nenadál et al., 2011, s. 17-19) Tento manažerský nástroj založený na měření výkonnosti dané organizace ve srovnání s výsledky s jejím nejlepším konkurentem, má za cíl zvýšit výkonnost dané organizace. Sleduje se vlastní organizace, ale i odvětví, kraj nebo stát. Po zjištění aktivit, které vedou ke zlepšení výkonnosti organizace, je zapotřebí implementovat tyto procesy, osvědčené postupy ve vlastní organizaci pomocí inovací. V důsledku aplikace benchmarkingu může dojít ke zlepšení konkurenceschopnosti organizace, konkurenční pozice organizace. (Nenadál et al., 2011, s. 170)

1.2 Podněty, příležitosti a bariéry benchmarkingu

Pokud se management rozhoduje o zavedení metody benchmarkingu do společnosti, nejspíše už se v ní objevil některý z externích či interních podnětů (Obr. 1.2). Nenadál sestavil soubor univerzálně platných podnětů benchmarkingu, ale samozřejmě existují i další specifické podněty; například analýza příčin stížností a opakující se kritiky od zapojených stran.

Podněty externí	Podněty interní
<ul style="list-style-type: none">• neustále a dynamicky se měnící požadavky všech zainteresovaných stran;• trvalý rozvoj přímých i nepřímých konkurentů v našich segmentech trhu;• permanentní tlaky odběratelů na snižování nákladů;• změny v legislativě, jež nutí organizace k zlepšování a inovacím.	<ul style="list-style-type: none">• nastavené ambiciózní cíle, odvozené od celkové strategie a politiky organizace;• potřeba poznat výkonnost přímé i nepřímé konkurence;• slabé výsledky posouzení stavu vyzrálosti systému managementu;• potřeba změnit technologie a zvýšit výkonnost procesů organizace;• vyjasnění směrů a oblastí dalšího zlepšování;• zjištění týkající se zaostávání a snižující se výkonnosti organizace apod.

Obr. 1.2 Obecně platné podněty k benchmarkingu

Zdroj: Upraveno dle Nenadála et al., 2011, s. 12

V případě, že organizace dostala podnět k zavedení benchmarkingu, měla by zvážit příležitosti, které benchmarking nabízí. Zároveň nesmí zapomenout na možné překážky při jeho realizování. Obr. 1.3 na následující straně uvádí několik možných příležitostí a bariér, které jsou spojeny s úspěšným benchmarkingem. Jedna z bariér jsou kolující mýty spojené s benchmarkingem, kterým by manažeři neměli věnovat pozornost. Jedná se o tvrzení, že benchmarking je neúnosně nákladný vzhledem k hodnotě, kterou organizace může získat nebo porovnáváním se dané organizace pouze s těmi absolutně nejlepšími na světě a další. (Noskiewičová et al., 2008, s. 75)

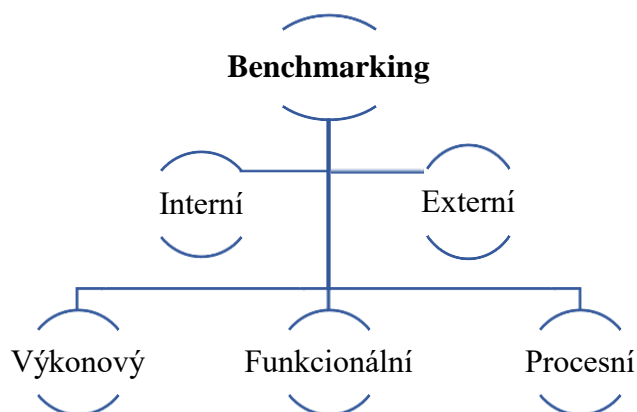
Příležitosti	Bariéry
<ul style="list-style-type: none"> • inspirující východisko pro procesy zlepšování; • poučení z lepší reality, než je vlastní; • ochota podrobit se vnitřním změnám; • součást procesů učící se organizace; • získávání dočasné konkurenční výhody; • lepší pochopení vlastních aktivit; • reálné ekonomické přínosy. 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek vůle a kapacit ke zlepšování; • nedostatek pokory vrcholových manažerů; • možné problémy s vyhledáváním partnerů; • nedostatek zdrojů pro systematickou realizaci benchmarkingu; • slabá podniková kultura; • nezájem vrcholového vedení; • mýty spojené s benchmarkingem.

Obr. 1.3 Příležitosti a bariéry benchmarkingu

Zdroj: Upraveno dle Noskievičové et al., 2008, s. 74

1.3 Typy a přístupy benchmarkingu

Již mnoho let mezi všeobecně známá dělení benchmarkingu patří dělení podle Jaroslava Nenadála. Nejprve dělí benchmarking podle místa jeho uskutečnění na benchmarking interní a benchmarking externí. V závislosti na vybrané organizaci k benchmarkingovým zkoumáním se rozlišuje: Výkonový benchmarking, Funkcionální benchmarking a Procesní benchmarking. V praxi se využívá různá kombinace výše vyjmenovaných typů, kdy se doporučuje začínat interním benchmarkingem, poté použít externí benchmarking a až poté případně pokračovat dalšími typy benchmarkingu. Jednotlivé druhy benchmarkingu lze všechny aplikovat do jedné organizace nebo mezi různými právními subjekty. (Kozak, 2004, s. 10)



Obr. 1.4 Typy benchmarkingu

Zdroj: Upraveno dle Nenadála et al., 2011, s. 20

Rozlišení základních typů benchmarkingu z hlediska místa jeho výkonu:

- Interní benchmarking;
- Externí benchmarking.

Interní benchmarking se realizuje ve vlastní organizaci mezi organizačními jednotkami, které zabezpečují podobné či stejné procesy a funkce. Organizační jednotkou se rozumí například divize, provozní jednotka obchodního řetězce, pobočka, dílna aj. Dle autorů Karlöf a Östblom (1995, s. 50-51) je předpokladem pro jeho úspěšnost vysoká úroveň komunikace uvnitř organizace. V malých a středních podnicích se interní benchmarking většinou aplikovat nedá, protože pravděpodobnost provádění stejných nebo podobných aktivit na různých místech podniku je malá. Jeho hlavním cílem je potřeba nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Následně lze efektivně snižovat nechtěné rozdíly ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Dle zkušeností z praxe vyplývá, že jde o velmi účinný přístup k učení se obecným postupům benchmarkingu, což se pozitivně projeví při podobné aktivitě prováděné vůči cizím organizacím v externím benchmarkingu. (Kozak, 2004, s. 10; Noskiewičová et al., 2008, s. 75; Friedel, Znalosti v partnerství, 2004)

Externí benchmarking představuje soubor činností, v jejichž rozsahu je partnerem pro srovnání a měření jiná organizace. Tento typ benchmarkingu je asi jediným možným pro střední a malé podniky. Nejprve je potřeba zvolit vhodného externího partnera; například přímého konkurenta nebo stanovit nejvyšší benchmark a učit se od nejlepší praxe. Volba vhodného konkurenta pro srovnání zaleží na tom, co je předmětem benchmarkingu a kdo je v konkrétní oblasti špičkovou organizací. Tato společnost nemusí působit ve stejném odvětví. S ohledem na citlivost údajů bývá aplikována třetí nezávislou stranou. (Kašparová et al., 2006, s. 22; Nenadál et al., 2011, s. 25; Karlöf a Östblom, 1995, s. 51-53)

Rozlišení základních typů z hlediska charakteru zvoleného objektu benchmarkingu:

- Výkonový benchmarking;
- Funkcionální benchmarking;
- Procesní benchmarking.

Výkonový benchmarking se soustředí na přímé porovnání a měření různých výkonových parametrů; například výkon motoru, celková výkonnost organizací aj. Metoda se uplatňuje mezi různými výrobci stejných produktů či mezi poskytovateli srovnatelných služeb. Jedná se nejspíše o nejnáročnější druh benchmarkingu, který vyžaduje vzájemnou důvěru zúčastněných organizací. (Nenadál et al., 2011, s. 21) Výsledek tohoto benchmarkingu je srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti. Řeší otázky, ČEHO dosahuje organizace; například jaké výkonnosti a KOLIK měrných jednotek aj. Identifikuje rozdíly ve výkonnosti srovnávaných společností a může pomoci odhalit prostor pro zlepšování společnosti. Tento typ

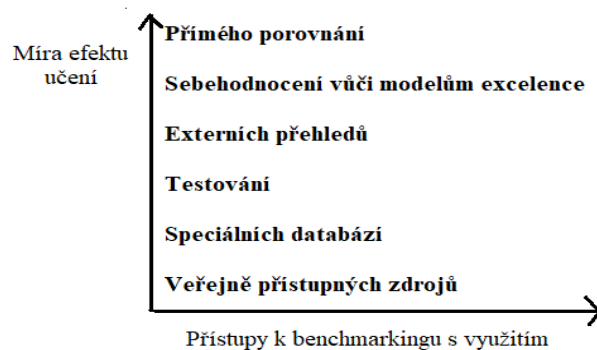
benchmarkingu neidentifikuje přímo praktiky či procesy. (Noskiewičová et al., 2008, s. 75-76; Friedel, Znalosti v partnerství, 2004)

Funkcionální benchmarking porovnává více nebo jednu funkci v různých oborech daných organizací. Nejrozšířenější je v oblasti služeb či neziskovém sektoru. Tento typ zkoumání je jednodušší na hledání externích partnerů na rozdíl od výkonového benchmarkingu. Lze například porovnávat spektrum doprovodných služeb nabízených pacientům zdravotnickými zařízeními, přístupy k rozvoji vztahů s dodavateli. Nevýhodou je jeho náročnost na finanční zdroje. (Honus et al., 2004, s. 16-17)

Procesní benchmarking je soubor aktivit, který se zaměřuje na porovnávání a měření konkrétního procesu organizace. Jedná se o porovnání s organizací, která nemusí být přímým konkurentem, ale zabezpečuje podobné procesy. Procesní benchmarking měří individuální výkonnosti procesů a jejich funkčnost. Řeší otázku, JAK organizace dosahuje špičkové výkonnosti, kterou je možné identifikovat pomocí výkonového benchmarkingu. Lze například porovnávat fakturace, služby v recepcích, interní auditování aj. Při aplikaci tohoto typu benchmarkingu jsou nejčastěji zvolená kritéria porovnání a měření: výkonnost procesu, doba jeho trvání, úroveň nákladů a rozsah neshod. (Nenadál et al., 2011, s. 23; Friedel, Znalosti v partnerství, 2004)

1.3.1 Přístupy benchmarkingu z hlediska efektu učení

V této části práce se představí několik přístupů benchmarkingu, jejichž jediným kritériem je míra do jaké mohou přispívat k rozvoji učení celých organizací. Tyto přístupy se mohou libovolně využívat v různých typech benchmarkingu.



Obr. 1.5 Přístupy k benchmarkingu z hlediska efektu učení

Zdroj: Upraveno dle Nenadála et al., 2011, s. 27

Přímé porovnání vychází z přirozené zvědavosti, která se rozvíjí od dětství. Toto bezděčné porovnávání se dá z hlediska efektu učení považovat dle Nenadála za nejúčinnější metodu, která spočívá v porovnání organizací a jejich procesů, produktů, služeb.

Sebehodnocení vůči modelům excelence se v českém prostředí spíše nevyužívá. Proces sebehodnocení je sled činností, kdy zaměstnanci organizace rozpoznávají silné a slabé stránky všech aktivit zainteresované organizace. **Přístup externích přehledů** vzniká na základě dotazování daného počtu respondentů, kdy se zjišťuje úroveň vnímání jednotlivých procesů, funkcí či celých výrobků, služeb. Existují specializované instituce, u kterých je možné si výzkum trhu objednat. Efekt učení je zde limitován. **Přístup využívající testování** je charakteristický pro konkurenční a funkcionální benchmarking. Princip metody spočívá v nakoupení a následném testování konkurenční produktů. Efekt učení je limitován na poznání rozdílů ve výkonnosti, ale nezjistí nám jejich příčiny. **Přístup využívající speciálních databází** dokáže analyzovat výkonnosti i velkého počtu firem, v případě, že organizační firma má k databázím přístup. Databáze tvoří účelově speciální organizace, kdy k přenosu informací dochází na komerční bázi. Například on-line na webové adrese: www.benchnet.com. **Přístup využívající veřejně přístupných zdrojů** bývá v praxi užíván nejčastěji. Některý čas se shromažďují sekundární data a informace (internet, odborné časopisy atd.). V těchto veřejně dostupných zdrojích se poté hledá inspirace pro inovace organizace. Efekt učení je omezen na jednotlivce, protože se s těmito zdroji pracuje často individuálně a není stanovený řízený režim. (Nenadál et al., 2011, s. 25–26)

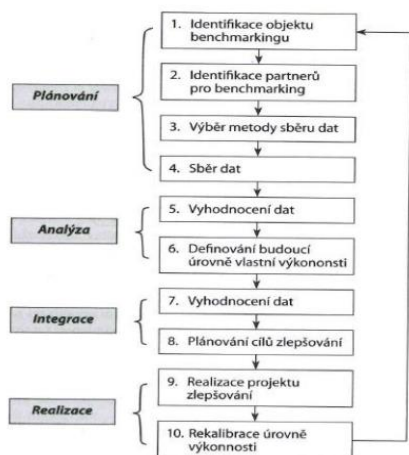
Dle výše popsaných přístupů vyplývá, že volbu přístupu, kterou organizace aplikuje, závisí především na volbě zdrojových dat, která bude organizace používat.

1.4 Modely benchmarkingu

Již předešlá kapitola se zmiňovala, že benchmarking není normovanou metodou s jasně stanoveným algoritmem. Existuje proto hned několik modelů s rozdílným počtem fází, kroků a klíčových činností. V této kapitole jsou zmíněné tři modely, které aplikují známé organizace již řadu let. Jednotlivé organizace, které chtějí aplikovat benchmarking si mohou vybrat model, který jim nejlépe vyhovuje. Modely jsou: od firmy Xerox, APQC a EFQM.

1.4.1 Model benchmarkingu firmy Xerox

Firma Xerox je označována za průkopníka v komparativních studiích. Tento model je tvořený deseti základními kroky, které se dále dělí do čtyř fází benchmarkingu. Kroky 1. až 4. obsahuje fáze plánování. Kroky 5. a 6. obsahuje fáze analytická a integrační fáze obsahuje kroky 7. a 8. Poslední realizační fáze obsahuje kroky 9. a 10.



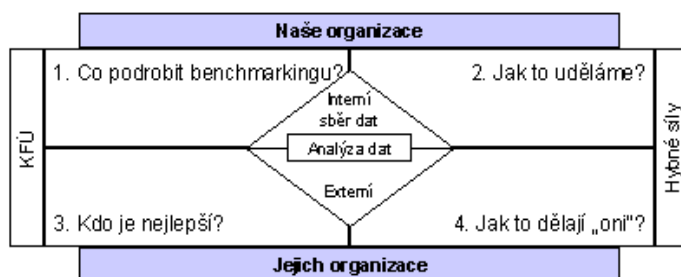
Obr. 1.6 Benchmarkingový model dle firmy Xerox Corp.

Zdroj: Nenadál et al., 2011, s. 28

Jednotlivé kroky budou blíže charakterizovány pro potřeby práce v druhé kapitole v oddíle 2.1 u představování pětifázového modelu benchmarkingu.

1.4.2 Model benchmarkingu APQC – Šablona procesu benchmarking

V rámci snahy amerických firem jako Boeing Corp., Digital Equipment Corp., Motorola, Inc., Xerox Corp. pod záštitou APQC o sjednocení velmi rozdílných přístupů benchmarkingu vznikla šablona, tj. základní rámec toho, co by v žádném z přístupů k benchmarkingu nemělo chybět. (Nenadál et al., 2011, s. 29) Šablona procesu benchmarkingu charakterizuje souvislosti, procesního modelu, který definuje sled kroků a činností pro benchmarking organizace. Z Obr. 1.7 je patrné, že šablona se dělí na čtyři kvadranty, které propojuje sběr a analýza dat. V levé části obrázku zkratka KFÚ představuje Klíčové faktory úspěchu.



Obr. 1.7 Šablona modelu benchmarking dle metodiky APQC

Zdroj: Friedel, Znalosti v partnerství, 2004

Tento model pokládá čtyři základní otázky. Z modelu je patrné, že první a třetí otázka definuje kritické faktory úspěšnosti, tedy míru spokojenosti analyzovaných organizací a externích zákazníků. Naopak druhá a čtvrtá otázka definuje přístupy, nástroje a metody, které

zainteresované organizace používají.

Nenadál (2011, s. 30) uvádí ke každé z otázek tyto jednotlivé činnosti:

1. Co se dá podrobit benchmarkingu?

- Určení kritických faktorů úspěšnosti organizace;
- Jmenování týmu benchmarkingu a jeho vedoucího;
- Výběr aktuální oblasti, procesu, který má být podroben benchmarkingu;
- Analýza toho, zda změny iniciované benchmarkingem budou pozitivně vnímány zainteresovanými stranami.

2. Jak to děláme „my“?

- Podrobný popis oblasti, procesu, který má být analyzován;
- Výběr vhodných ukazatelů k porovnání a měření.

3. Kdo je v tom nejlepší?

- Výběr organizací, které vykonávají daný proces lépe než my;
- Nalezení nejlepší organizace, která má nejlépe zvládnutý porovnávaný proces;
- Nalezení nejlepší praxe uvnitř naší organizace (pokud je to reálné).

4. Jak to dělají „oni“?

- Popis konkurenčního procesu, který je srovnáván s naším;
- Identifikování cílových hodnot jejich výkonnosti;
- Zkoumání přístupu k měření výkonnosti procesů, a zda jsou schopni výsledky tohoto měření verifikovat;
- Definování všeho, co umožňuje dosahování jejich lepší výkonnosti.

1.4.3 Základní rámec Modelu benchmarkingu EFQM a verze 2019

Tato část práce nejprve charakterizuje základní rámec modelu benchmarkingu podle EFQM, který představil pan Nenadál, v další části tohoto pododdílu bude představen model excelence EFQM, jehož aktualizace byla k roku 2019 očekávána.

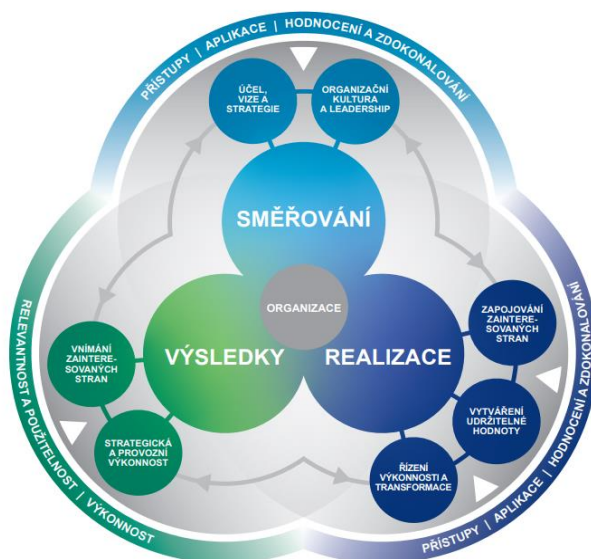
Model benchmarkingu Evropské nadace pro management jakosti stanovil čtyři základní fáze: **plánuj, shromažďuj, adaptuj a analyzuj.**

V první fázi si organizace stanoví a naplňuje rozsah a obsah konkrétní benchmarkingové studie, definuje potencionální partnery pro porovnání, kteří jsou v metodice EFQM nazýváni mentoři. Po zvolení partnerů dojde k jejich oslovení, také se naplánují veškeré aktivity a zdroje, které v analýze budou potřeba. **Druhou fází** je shromažďování, které se zaměřuje na sběr potřebných dat pro charakterizování přístupů a metod, které povedou k zlepšování dané organizace. EFQM metoda jako nástroj pro sběr dat uvádí např. dotazník či

přímý kontakt jako je pozorování procesů přímo u benchmarkingového partnera. Klade se důraz na správnost shromažďovaných dat a kontroluje se, zda jsou nasbíraná všechna potřebná data ke konkrétní analýze. **Třetí fáze** je analytická část zabývající se analýzou dat a klade si za cíl identifikovat rozdíly ve výkonnosti organizací a zkoumaní reálnosti využití získaných informací pro zlepšení procesů ve vlastní organizaci. Vrcholový management poté schválí vytvořený seznam oblastí, které v analýze organizací vyšly jako objekt pro zlepšení. **Poslední fáze** adaptace je fáze standardně realizovaných činností pro neustálé zlepšování. Dochází k tvorbě plánů s cíli a postupy zlepšování, k realizaci zlepšení a také se posuzuje jeho účinnost, návrhy na zlepšení se také začlení do standardních podmínek procesů organizace apod. (Provazníkové, 2007, s. 242-243; Nenadál et al., 2011, s. 30–32)

Model excelence EFQM verze 2019

Model excelence EFQM je vyvážený nástroj patřící k nejpoužívanějším manažerským metodám, proto je potřeba ho aktualizovat, aby byl pro organizaci přínosem nikoliv zátěží. Nezisková organizace European Foundation for Quality Management (EFQM), se sídlem v Bruselu vydala společně s Českou společností pro jakost, v současnosti již elektronicky dostupnou publikaci Model EFQM. Tato inovace byla očekávaná a je reakcí na dynamické fungování světa. Obr. 1.8 níže představuje nový vzhled modelu. Jediným veřejně dostupným zdrojem je přímo publikace ČSJ. (ČSJ, 2019, s. 2 a 5)



Obr. 1.8 Model benchmarkingu podle EFQM verze 2019

Zdroj: ČSJ, 2019, s. 4

Inovaci Modelu EFQM předcházela důkladný průzkum, a proto model zosobňuje odraz současných potřeb organizací. Konalo se přes 24 workshopů, jednalo přes 60 lídrů z různých organizací apod. Tento model je vhodný pro každou společnost, která si chce dlouhodobě udržet

pevnou pozici na trhu. Základní zásady modelu se nezměnily, stále je třeba dbát na důležitost nadřazenosti zákazníka, potřebu prozíravě do budoucna vnímat zainteresované strany jako střed dění, porozumění vztahu příčin a následků. (ČSJ, 2019, s. 4-5)

Základem struktury modelu EFQM jsou tři pilíře s třemi otázkami dle ČSJ (2019, s. 9):

- **směřování** – „PROČ“ organizace existuje, její účel, daná strategie;
- **realizace** – „JAK“ bude splňovat její účel a strategii;
- **výsledky** – „ČEHO“ do současnosti opravdu docílil, plánuje dosáhnout do budoucna.

Směřování organizace je důležité pro dosažení a udržení nejlepších. **Prvním kritériem** je definovat účel, vizi a strategii pro danou organizaci. **Druhým kritériem** je řízení organizační kultury a leadership. Taková organizace je jednajícím lídrem ve svém ekosystému a leadership je činnost, která má inspirovat ostatní, v případě potřeby lze normy a hodnoty posilovat či přizpůsobovat, což pomáhá vytvářet danou kulturu organizace. (ČSJ, 2019, s. 10-14)

Realizace uskutečňuje zvolenou strategii. **Třetím kritériem** je zapojování zainteresovaných stran a plně zapojovat klíčové zainteresované strany, které jsou nezbytné pro úspěch při aplikaci strategie. **Čtvrtým kritériem** je vytváření udržitelné hodnoty, která je důležitá k dlouhodobým úspěchům a finanční síle organizace. **Pátým kritériem** je řízení výkonnosti a transformace. Předpoklad pro úspěšnou organizaci je, zvládat řízení obchodních operací a současně nezanedbávat nutné zlepšování a transformaci, aby si úspěšnost udržela i v budoucnu. Hlavními elementy pro zlepšování výkonnosti a umožňující transformaci jsou technologie, data, inovace, informace, zodpovědné zacházení s klíčovým majetkem a zdroji. (ČSJ, 2019, s. 17-24)

Výsledky shrnují situaci organizace, které dosahuje ve vztahu k předchozím dvěma pilířům, a také obsahuje předpověď do budoucna. **Šestým kritériem** je vnímání zainteresovaných stran; zákazníků, pracovníků apod. **Sedmým kritériem** je strategická a provozní výkonnost; schopnost plnění účelu, strategie a vytváření udržitelné hodnoty. Tyto data organizaci umožňují zlepšovat a chápat výkonnost organizace a předpovídat dopady dané výkonnosti na zainteresované strany. (ČSJ, 2019, s. 28-34)

RADAR je označení pro nástroj EFQM pro diagnostiku modelu. Umožňuje organizacím lepší řízení dané práce a diagnostikovat silné stránky a příležitosti pro zlepšení, charakterizovat budoucnost organizace při zohlednění potřebných výsledků. (ČSJ, 2019, s. 37) Na základě Obr. 1.9 se vytvoří tabulka pro každý z pilířů, tj. tři tabulky. Pro potřeby práce tabulky

- princip legálnosti prováděných činností;
- princip ukončení prací na benchmarkingu;
- princip vzájemného porozumění;
- princip vedení benchmarkingu vůči přímým konkurentům.

Princip přípravy benchmarkingu předpokládá pečlivé připravení partnerů na benchmarking, zejména iniciující organizace v dostatečném předstihu zašle seznam otázek, které by měli být zkoumané. **Princip navázání kontaktů s partnery** vyžaduje citlivé zacházení s osobními údaji a respektování přístupu partnerské organizace. **Princip výměny** spočívá ve vstřícnosti k výměně **informací** stejného charakteru se zainteresovanou organizací (QMprofi.cz, 2009). **Princip důvěrnosti sdělení znamená**, že důvěrná zjištění a informace nebudou sdělována třetím stranám bez předchozí domluvy s partnerem, který informace poskytl. Při porušení tohoto principu nebude mít organizace šanci na spolupráci v budoucích oficiálních projektech. **Princip využívání informací** omezuje jejich využití pouze k rozhodování vrcholového managementu. **Princip legálnosti** znamená, že jednotlivé činnosti neporušují zákon a dodržují se předem dohodnutá a deklarovaná pravidla, které si účastníci schválili. **Princip ukončení prací** znamená, že po skončení předem stanoveného časového rámce, dojde k řádnému ukončení benchmarkingového projektu ke spokojenosti všech zúčastněných. **Princip vzájemného porozumění** říká, že vzájemné pochopení ve všech bodech (potřeby, požadavky, očekávání) je nástroj motivování k realizaci benchmarkingu. **Princip vedení benchmarkingu vůči přímým konkurentům** se provádí pro získání užitečných informací a příučení se lepším postupům, kdy všechny údaje jsou považovány za důvěrné a mohou je využívat pouze zainteresované organizace pro interní aktivity. (Honus et al., 2004, s. 24-26; Nenadál et al., 2011, s. 40-44)

1.6 Poskytnutá zjištění a důsledky benchmarkingu

Primárním cílem benchmarkingu je učit se od lepší praxe z oboru či mimo obor. Poté získaným informacím porozumět a následně navrhnout inovace změn procesů, které zlepší výkonnost ve vlastní organizaci. Z pravidla organizace převzaté účinnější postupy od konkurenční firmy upraví na míru své organizace. Pravidelným aplikováním benchmarkingu organizace získává cenné poznatky o konkurenci, jako jsou informace o strategickém záměru, ekonomických výsledků za určité časové období aj. Organizace tak dostává ucelený obraz o konkurenčním podniku a může vyhodnocovat jeho možné hrozby či příležitosti. Provedená

analýza poskytuje užitečné informace o chování konkurenční organizace. Benchmarking pomáhá (Friedel, Znalosti v partnerství, 2004; Lencová, Ligs university, 2019):

- najít nejlepší praktiky a hybné síly, které budou vykazovat sledovatelné výsledky během prováděné studie;
- poskytnout měřítka mezi zainteresovanými organizacemi, která dokáží porovnávat výkonnost konkrétních procesů;
- definovat mezeru dané organizace ve výkonnosti pomocí srovnání s identifikovanými úrovněmi výkonnosti;
- definovat výkonnostní cíle pro procesy a identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit. Organizace iniciující benchmarking implementuje zjištěná zlepšení do organizace pomocí předem stanoveného postupu, který připraví management organizace.

Benchmarking umožňuje stanovit cíle organizace tak, aby měla progres v zlepšování svých procesů a zároveň došlo k identifikaci a porozumění potřebných změn v procesech. Tento neustálý proces měření a zkoumání zvolených ukazatelů pro konkrétní organizaci, benchmarkingu, může mít za důsledek (Lencová, Ligs university, 2019):

- lepší rozhodování (založeném na lepších informacích);
- stanovení náročnějších cílů;
- urychlení procesu změny;
- zvýšenou spokojenost zákazníků;
- úspory nákladů.

Česká republika je od roku 2002 členem Global Benchmarking Network, což je mezinárodní síť, která sdružuje národní benchmarkingové organizace. Zásahu na tom, že jsme součástí této velké sítě má Česká společnost pro jakost. Vzhledem k malému počtu odborné literatury a zdrojů v českém jazyce je tato síť zdrojem sdílených informací, možností výměny publikací aj. odborné literatury, dochází také k důležitému sdílení zkušeností s benchmarkingem. (ČSJ, 2015)

2 Postup benchmarkingu

V této kapitole bude charakterizován průběh benchmarkingu. Jak je již v práci zmiňováno v pododdíle 1.4.3 Základní rámec Modelu benchmarkingu EFQM a verze 2019, nejprve si

organizace musí identifikovat typ potencionálního vhodného partnera pro metodu benchmarking. Po vytipování několika vhodných partnerů, použije sekundární výzkum, který jí pomůže zhodnotit společnost. Zdroje výzkumu pro získání informací jsou odborná literatura, zaměstnanci organizace, telefonický průzkum, účetnictví aj. V další části organizace poznává sama sebe a analyzuje postupy a způsoby konkurence při dosahování výsledků. Po zjištění těchto údajů porovnává organizace svoje výsledky s konkurenční organizací a zjišťuje, co konkurenční organizace dělá lépe a co je faktorem úspěchu. Benchmarkingové metody dokáží identifikovat rozdíly ve výkonnosti srovnávaných společností a může pomoci odhalit, kde má společnost prostor pro zlepšování a kde naopak vyniká. V případě, že se organizace rozhodne u konkurence inspirovat, tak proces implementuje pomocí inovace či modifikace.

2.1 Pětifázový model benchmarkingu

Model benchmarkingu firmy Xerox představený v pododdílu 1.4.1 je inspirace pro tvorbu pětifázového modelu, který je charakterizován v této podkapitole. Nejprve je třeba, aby si organizace odpověděla na otázky, které práce zmiňovala u modelu APQC (Co, Jak, Kdo, Jak „oni“). Nenadál (2011, s. 45-47) uvádí model pětifázového benchmarkingu s posloupností jednotlivých fází: **iniciační, plánovací, analytická, integrační, realizační**.

Iniciační fáze benchmarkingu je v pravomoci vrcholového managementu, který o metodě nejprve uvažuje, ujasňuje priority a taktiku k naplňování strategických cílů, poté definuje organizace vzhledem ke změnám v organizaci. Také je potřeba stanovit a projednat vhodnou politiku benchmarkingu a informování o ní. Vrcholoví manažeři by měli projít formou workshopů či brainstormingem, aby si odpověděli na míru reálné připravenosti organizace; např. zda lidí mají dostatečné znalost a odbornost pro účinné zavedení požadovaných změn aj. (Nenadál, 2011, s. 55). Tato fáze v budoucnu usnadní další benchmarkingové projekty, které budou probíhat s co nejmenšími potížemi, protože se v organizaci vytvoří znalostní, kulturní či zdrojově přívětivé zázemí. (Nenadál, 2011, s. 47,49)

Plánovací fáze nastává za předpokladu, že je všestranná připravenost organizace k benchmarkingu. Tato fáze je časově a zdrojově nejnáročnější fází, protože obsahuje několik náročnějších procesů. Rozhoduje v ní vrcholový management, který zvolí objekt benchmarkingu. Lze zvolit jakýkoliv výrobek, službu, proces či celou organizaci, za předpokladu dodržení pravidla o objektivním nalezení slabé stránky organizace. (Karlöf a Östblom, 1995, s. 98-102) Naopak mezi nejnáročnější způsoby hledání objektu se řadí sebehodnocení a interní audit. Vrcholový management také vybírá team benchmarkingu, který

musí mít odpovídající speciální vzdělání. Z praxe vyplývá, že jejich špatný výběr může zapříčinit celkové selhání projektu. Na základě zjištěných informací o členech teamu se zvolí typ výcviku v oblasti benchmarkingu: externí, interní výcvik, výcvik orientovaný na osvětu či na znalosti, případně se zkombinují dle potřeby benchmarkingového teamu. (Nenadál, 2011, s. 85) Po identifikaci objektu a vycvičení teamu přechází management k zvolení vhodného partnera pro benchmarking. Organizace se chce něčemu přiučit, je tedy nutné hledat partnera pro porovnání, který má lepší výsledky než daná organizace, ideálně organizaci s nejlepší praxí, nemusí být ze stejného odvětví. Poté nastává čas pro určení vhodných metod a postupů sběru dat od partnerů. Nenadál (2011, s. 111) uvádí čtyři základní metody sběru dat:

- **metoda dotazníků** – nejméně zdrojově náročná metoda, soubor zvolených otázek, vhodné pro větší skupinu respondentů, především popisná data;
- **interview se zástupci partnera** – shromažďování informací přímo od lidí z partnerských organizací, má všechny přednosti přímého styku, vhodné když vyžadujeme podrobné informace o postupech partnerů;
- **pozorování přímo na místě** – cílevědomé, plánované pasivní sledování situace za skutečných podmínek, uplatňuje se standardizované a nestandardizované pozorování, při procesně orientovaném benchmarkingu by mělo být teamem upřednostňováno sledování standardizované;
- **analýza záznamů** – analyzování všech vhodných záznamů, které partnerská organizace svolila poskytnout, metoda se dělí na analýzu primárních dat (např. náklady, spotřeba času, produktivity apod.), kdy se organizace snaží snížit plýtvání a zvyšovat efektivnost vlastní organizace. Dále analýzu sekundárních dat (např. záznamy požadované v systémech managementu apod.), lze využít data z interview a pozorování na místě. Nevýhodou může být absence potřebných záznamů, nebo jejich původní využití se neslučuje s benchmarkingovými potřebami. Při sběru dat o výkonnosti partnera volíme proměnné, které skutečně potřebujeme, tedy preferovat kvalitu před kvantitou. (Nenadál, 2011, s. 126-132)

Analytická fáze se zaměřuje na zpracování a třídění získaných dat z předchozí fáze. Smyslem třídění dat je jejich logické uspořádání. Data se také ověřují kvalitativní kontrolou, kdy se vyřazují data zkreslující analýzu nebo data s nesmyslnými odchylkami. Poté je možné definovat rozdíly ve výkonnostech porovnávaných organizací a stanovení jejich rozdílů. Cílem analýzy je nalezení „mezer“ výkonnosti organizace mezi zainteresovanými organizacemi,

jejich odůvodnění a navržení možných změn. Tato fáze pomůže odhalit, kde má společnost prostor pro zlepšování, a kde naopak může vynikat. Dojde k zdůvodnění vzniklých rozdílů a navržení k zlepšení dané organizace. (Karlöf a Östblom, 1995, s. 110-116)

Integrační fáze je fází předposlední. Organizace má zformulované návrhy na zlepšení organizace na základě prognóz vývoje ve sledovaném období. Nejprve se projednávají zjištění a výsledky benchmarkingu, kdy team benchmarkingu prezentuje výsledky své práce vrcholovému managementu. Druhým procesem je zaznamenávání a šíření informací o lepší praxi v dané organizaci. Předpokladem pro úspěšné informování ve firmě je, že vrcholové vedení dokáže uznat, že partner si vedl lépe než daná organizace. Sdílení benchmarkingových výsledků s lepší praxí je považováno za nejefektivnější formu učení. Lepší praxe je taková realita, která přinesla v určitých podmínkách ideální ekonomické i sociální efekty; lze v daných podmínkách opakovaně aplikovat. (Nenadál, 2011, s. 164-165 a 178).

Třetí část integrace se zabývá určením vlastního zlepšování a jejich projednání se zainteresovanými organizacemi vrcholovým vedením organizace, protože stanovené cíle mohou zasahovat do strategického plánování. V případě stanovení priorit, začíná management vypracovávat akční plány s postupy a formami zlepšování dané organizace. Tedy postup na vyrovnání rozdílů výkonnosti zjištěné benchmarkingem. Minimální obsah akčního plánu jsou čtyři body (Nenadál, 2011, s. 183): za prvé definované cíle zlepšení dané organizace, za druhé nároky na všechny druhy zdrojů; za třetí časový harmonogram konkrétních akcí a kroků vlastního zlepšování, za čtvrté definice týmu vlastního zlepšování s jasně určenými pravomocemi a odpovědnostmi.

Informování interních a externích zainteresovaných stran o zlepšování, probíhá od vrcholového vedení, které informuje odběratele, zástupce veřejnosti, dodavatele, akcionáře a střední management, který informuje řadové zaměstnance.

Realizační fáze, předpoklad pro vstoupení do této fáze je vypracovaný akční plán organizace se všemi potřebnými údaji, protože dojde k plánování a realizaci zlepšování zvolené organizace prostřednictvím informací z benchmarkingového procesu.

Grasseová et al. (2012, s. 230-231) uvádí, že tématu neustálého zlepšování výkonností daných procesů, systému se věnovalo velké množství odborné literatury, kdy většina přístupů je aplikována pomocí Demingova PDCA cyklu. Dále se uplatňuje v procesním řízení a Balanced Scorecard (BSC). Plánování projektu vlastního zlepšování umožňuje vytvořit detailní naplánování budoucích činností projektu dané organizace k zlepšování. Například

postupového diagramu, který přispívá k rychlejšímu chápání procesu či Síťový graf dokáže stanovit optimální časový plán uskutečnění daného projektu. (Učeň, 2008, s. 55)

Realizace projektu na zlepšování zvolené organizace klade důraz na kontrolní a řídicí procesy a vyhodnocování projektu. Je potřeba určit odpovídající pravomoc manažerům pro hladký průběh realizace projektu. Nástroje pro vlastní zlepšování jsou Diagram příčin a následků, Paretův diagram apod. Další částí je zhodnocení účinků realizace zlepšování dané organizace a jejích změn. Organizace objektivně posuzuje, dosažení plánovaných cílů, tj. třetí krok Demingova cyklu „Check – ověř“. Vrcholové vedení si pokládá otázky, zda přispěli k zlepšení organizace, zda se v společnosti něco změnilo k lepšímu aj. (Grasseová et al., 2012, s. 231)

2.1.1 Cyklus PDCA

Cyklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) transformuje jednotlivé vstupy na výstupy, ale v řízených podmínkách. Zmíněný cyklus je součástí všech procesů, kde se plánuje, realizuje, kontroluje a následně zpracovávají připomínky či nápravná opatření, které byly zjištěny v předešlém cyklu. Autorka uvádí vybranou definici dle Grasseové a kol. (2012, s. 231), kdy lze popsat Cyklus PDCA jako základní vyobrazení procesu neustále zlepšování v organizaci. V praxi se PDCA využívá u organizací k zavedení změn a tvoří ho čtyři fáze:

1. **Fáze plánuj** – organizace si určí, co a jak chce zlepšovat a sestaví plán;
2. **Fáze udělej** – dojde k realizaci plánu do praxe s použitím nejvhodnější metodologie;
3. **Fáze ověř** – analýza dosažených cílů a požadovaných výsledků, po přezkoumání se sestaví tzv. kontrolní plán a realizuje se;
4. **Fáze reaguj** – dojde k provedení opatření, aby došlo k opakovanému výsledku nebo k jeho zlepšení (rekalibrace benchmarkingu).

Existují různé modifikace cyklu PDCA, kdy jsou jednotlivé kroky detailnější; například Six Sigma. V některých případech se užívá SDCA (Standardize-Do-Check-Act), kde fáze S představuje zvolení/vytvoření standardu, kterou se cyklus zahájí, další fáze jdou jako cyklus PDCA. (Grasseová et al., 2012, s. 230-231, Honus et al., 2004, s. 62-63)

2.2 Finanční analýza komerční pojišťovny

Finanční analýza je typ analýzy, která se zabývá analýzou činností v dané organizaci, kde jsou zastoupeny finance, peníze nebo čas s cílem soustavně vyhodnocovat ekonomickou situaci v organizaci, kterou ovlivňují ekonomické či neekonomické faktory. Tato metoda se významně podílí na vyhodnocování organizační strategie. Díky ukazatelům úspěchu může organizace vyhodnotit, zda zvolila optimální strategii vzhledem k změnám tržní struktury firmy, změně konkurenceschopnosti a také celkové finanční situaci organizace. (Čejková et al., 2003, s. 99-100) Finanční analýza hodnotí analyzovanou organizaci z krátkodobého hlediska (platební schopnost v období jednoho roku), z dlouhodobého hlediska (schopnost hradit dlouhodobé závazky) a efektivitu fungování podniku (výnosnost organizace). (Synek et al., 2011, s. 371)

V pojišťovnictví provádí finanční analýzu dozorčí orgány s hlavním cílem zhodnocení schopnosti pojišťovny trvale plnit své závazky. Její výsledky ovlivňují rozhodování potencionálních investorů a klientů pojišťovny apod. (Čejková et al., 2003, s. 105)

2.2.1 Zdroje vstupních dat

Zdroje, z kterých lze čerpat do finanční analýzy jsou primárně účetní výkazy. Všechny druhy analýz mají pro účinné provedení jeden společný předpoklad – základem pro relevantně vypovídající analýzu je získávat potřebná data z důvěryhodných, ověřených zdrojů. Veřejně dostupnými zdroji jsou již zmíněné účetní výkazy, které mapují změny financí organizace a to ve všech fázích organizační činnosti. (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 23) Ministerstvo financí České republiky upravuje strukturu účetních výkazů závazně vyhláškou *zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a postupy účtování*. (Sbírka zákonů, 1991; Mrkvička a Kolář, 2006, s. 24-25) V případě komerčních pojišťoven je tento zákon základní právní normou pro vedení účetnictví. Na rozdíl od jiných podnikatelských subjektů musí komerční pojišťovny dbát také na dodržování ustanovení *zákona č. 304/2016 Sb., o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů*, tímto zákonem se mění *zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony*. Existují další zákony a vyhlášky, které jsou pojišťovny povinné dodržovat, ale v textu nebudou všechny uváděny, lze je dohledat; například na webových stránkách Ministerstva financí České republiky. (Ministerstvo financí ČR, 2020; Synek, 2002, s. 149)

Dle účelu dělíme účetní výkazy na finanční účetnictví a výkazy vnitropodnikového účetnictví, které nemají jednotnou metodickou úpravu a vytváří si je organizace dle svých

potřeb. Zejména se jedná o přehledné zobrazení organizačních nákladů či výkazů o spotřebě nákladů. (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 25)

Pro potřeby této diplomové práce byly použity výkazy finančního účetnictví, které jsou veřejně dostupné na příslušných webových stránkách obou pojišťoven, webových stránkách justice.cz. Případně na webových stránkách České asociace pojišťoven, protože pojišťovny Kooperativa, a.s. a Generali Česká pojišťovna, a.s. jsou jejími členy. Účetní závěrka organizace se skládá ze tří částí (Knápková et al., 2013, s. 18-19):

- rozvaha;
- výkaz zisků a ztrát;
- příloha;
- přehled o změnách vlastního kapitálu (Zákony pro lidi, 2018).

Uživatelé finanční analýzy nejsou pouze manažeři, ale i jiné subjekty. Tyto uživatele můžeme rozdělit na externí a interní uživatele. Externí uživatelé jsou bankéři, manažeři konkurence, investoři, stát a státní orgány, zákazníci a dodavatelé, banky a věřitelé, akcionáře. Naopak interní uživatelé jsou manažeři organizace, odboráři či přímo zaměstnanci. (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 24; Čejková et al., 2003, s. 99)

Rozvaha podniku a rozvaha pojišťovny má částečně odlišnou strukturu viz Obr. 2.2. Platí základní pravidlo, že součet aktiv se rovná součtu pasiv. Aktiva se dělí na stálá a oběžná aktiva, dále pasiva se dělí na kapitál financovaný z cizích zdrojů nebo z vlastních zdrojů. U pojišťoven převažuje cizí kapitál v takové míře, která by u běžných podniků byla považovaná za příliš vysoké riziko.

AKTIVA	PASIVA
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	A. Vlastní kapitál
B. Dlouhodobý nehmotný majetek	B. Podřízená pasiva
C. Investice (Finanční umístění)	C. Technická rezerva
D. Investice životního pojištění, je-li nositelem investičního rizika pojistník	D. Technická rezerva na životní pojištění, je-li nositelem
E. Dlužníci	E. Rezervy
F. Ostatní aktiva	F. Depozita při pasivním zajištění
G. Přejícné účty aktiv	G. Věřitelé
	H. Přejícné účty pasiv

Obr. 2.1 Rozvaha komerční pojišťovny

Zdroj: Upraveno dle ČAP, 2019

Výkaz zisků a ztrát se dělí na výnosy a náklady technického účtu k neživotnímu pojištění a výnosy a náklady technického účtu k životnímu pojištění. Třetí částí výsledovky je tzv. netechnický účet, který obsahuje výsledek technického účtu k neživotnímu a životnímu pojištění, výnosy a náklady finančního umístění, ostatní výnosy a náklady. Po odečtení daně z příjmu z běžné činnosti, odečtení/přičtení mimořádných nákladů/výnosů, získáme výsledek hospodaření za účetní období. Pro potřeby diplomové práce je v textu nazýván čistý zisk/zisk po zdanění, tj. EAT. (CAP, 2016)

2.3 Metody finanční analýzy

Podle Čejkové et al. (2003, s. 101) se finanční analýza rozlišuje na základě hloubky a náročnosti rozboru metody na elementární – jednodušší metoda s procentní matematikou a na vyšší metodu, kde jsou využívány náročnější matematické postupy – dělí se na metody matematické statistiky a matematické statistiky, kteří ji využívají částečně či jiným způsobem.

Elementární metody se člení systematicky do několika skupin, podle druhu ukazatelů. Členění vypadá následovně (Čejková et al., 2003, s. 101-106; Knápková et al., 2013, s. 61-62):

- **Analýza stavových (absolutních) ukazatelů** se orientuje na položky rozvahy, tj. zkoumá stav majetku a jeho zdrojů ke konkrétnímu datu.
 - analýza trendů, tj. horizontální analýza;
 - procentní rozbor, tj. vertikální analýza;
- **Analýza rozdílových a tokových ukazatelů**
 - analýza fondů finančních prostředků;
 - analýza cash flow.
- **Analýza intenzivních (poměrových) ukazatelů** je jednou ze základních metod finanční analýzy, často aplikovaná v praxi, protože se ukazatele dají modifikovat dle potřeby uživatele analýzy.
 - rentabilita, aktivita, zadluženost, likvidita, kapitálový trh, na bázi finančních fondů a cash flow.
- **Analýza soustav ukazatelů**
 - pyramidové rozklady;

- DuPontův rozklad;
- grafická analýza (spider graf).

2.3.1 Klasifikace stavových „absolutních“ ukazatelů

Absolutní ukazatele tvoří podstatu finanční analýzy, protože ukazatele jsou základním metodickým nástrojem finanční analýzy. Stavové veličiny lze najít v rozvaze dané organizace a jejich hodnota se zaznamenává k určitému datu. V rámci analýzy absolutních ukazatelů se vytváří horizontální a vertikální analýza. (Vávrová, 2014, s. 158)

2.3.1.1 Analýza trendů – horizontální analýza

Analýza trendů zkoumá vývoj položek, tj. absolutních ukazatelů v účetních výkazech v časové řadě. Čím více je časová řada delší, tím je trend vývoje lépe viditelný a interpretace přesnější. Z dat aktuálního a minulého období lze vždy vypočítat vzájemný přírůstek v absolutní hodnotě nebo v procentech pro lepší orientaci ve změnách. (Scholleová, 2012, s. 166) Vzorce potřebné k provedení analýzy:

$$\text{absolutní změna} = \text{hodnota}_n - \text{hodnota}_{(n-1)}; \quad (1)$$

$$\text{procentní změna} = (\text{absolutní změna} * 100) / \text{hodnota}_{(n-1)}. \quad (2)$$

2.3.1.2 Procentní analýza – vertikální analýza

Procentní analýza zkoumá strukturu absolutních ukazatelů, která se vytvořila za určité období. Organizace si může porovnat ukazatele jednotlivých let či s konkurenčním podnikem. Procentní podíl jednotlivých položek z daných účetních výkazů zjistíme až po zvolení základny. Základna u rozvahy je položka celková aktiva, tj. celková pasiva. Dále u rozboru výkazu zisku a ztrát je základnou položka výnosy celkem, tj. velikost celkového obrátu. (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 58–59)

2.3.2 Klasifikace poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů patří k nejpoužívanějším metodám a je podstatou metodiky finanční analýzy (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 64). Poměrové ukazatele rozřazujeme do skupin podle oblastí finanční analýzy a každá skupina měří jinou část finančního zdraví podniku. Správně provedená analýza ukazatelů pomůže zjistit silné stránky organizace a naopak upozorní na ty slabé (Čejková et al., 2003, s. 103). Pro potřeby této práce jsou uváděny u některých skupin modifikované vzorce pro komerční pojišťovny. Klasifikace dělení ukazatelů

do skupin není mezi autory jednotná, ale existuje skupina základních poměrových ukazatelů dle Scholleové (2012, s. 175):

- ukazatele rentability;
- ukazatele likvidity;
- ukazatele aktivity
- ukazatele zadluženosti;
- ukazatele kapitálového trhu / ukazatele tržní hodnoty podniku (Kožená, 2019, s. 63).

2.3.2.1 Ukazatele likvidity

Předpokladem finanční stability je likvidnost organizace, kdy je schopná přeměnit její aktiva na peněžní prostředky a včas hradit všechny její závazky. Pokud není schopna hradit její splatné závazky, stává se nelikvidní. S likviditou souvisí solventnost. Pokud je podnik likvidní, váže část majetku ve formě peněz. Je tedy schopen hradit své dluhy při splatnosti, což je definice pro solventnost. V případě nedostatečné výše aktiv, nebo jejich nedostatečné likvidity nemusí být pojistitel schopen hradit plnění za nárokovatelné pojistné události, tj. stane se nesolventním pojistitelem. Nevýhodou vysoké likvidity je snížení výnosnosti, protože peníze na běžném účtu mají velmi nízkou výnosnost, tzn. rentabilitu, protože jinak by volné prostředky byly investovány. (Scholleová, 2012, s. 177)

Solvency ratio je poměrový ukazatel, který vyjadřuje jaká je kapitálová vybavenost komerční pojišťovny. Čím menší je hodnota ukazatele, tím méně kapitálu pojišťovna má k dispozici, aby čelila případným negativním vlivům z obchodní činnosti. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 30-50 %. Solventní kapitálový poměrový ukazatel se spočítá podílem vlastního kapitálu, který se upraví o pohledávky za upsaný nesplacený základní kapitál, a podělí čistým přijatým pojistným, tj. zaslouženým čistým pojistným. (Cipra, 2002, s. 217; Vávrová, 2014, s. 164)

$$\text{Solvency ratio} = \frac{\text{upravený vlastní kapitál}}{\text{zasloužené čisté pojistné}} * 100 \quad (3)$$

Poměrový ukazatel solvency ratio nemá sám o sobě velkou vypovídající schopnost. I přes vysokou hodnotu tohoto ukazatele nemusí být solventnost v pořádku, pokud jsou pojistné technické rezervy pojistitele nedostatečné. Je tedy potřeba sledovat ukazatel velikosti technických rezerv, který má doporučenou hodnotu v rozmezí 100-150 %, tj. reserve ratio dle Vávrové (2014, s. 164):

$$Reserve\ ratio = \frac{technické\ rezervy}{čisté\ zasloužené\ pojistné} * 100 \quad (4)$$

Ukazatel liquidity ratio uvádí, kolik má pojišťovna k dispozici likvidních prostředků. Doporučená hodnota by neměla přesahovat 100 %. Pojem likvidní aktiva jsou definována jako kapitálové podíly v cizích firmách, dluhopisy a hotovost. Většinou se uvádí v hodnotách tržních, ale pro potřeby práce bude uváděna účetní hodnota. (Vávrová, 2014, s. 164)

$$Liquidity\ ratio = \frac{likvidní\ aktiva}{technické\ rezervy} * 100 \quad (5)$$

Poměr technických rezerv k vlastnímu kapitálu vypovídá o schopnosti pojišťovny platit včas závazky ze sjednaných pojistných smluv. Zkoumá výši technických rezerv oproti vlastnímu kapitálu, kdy hodnota ukazatele by neměla přesáhnout 350 %. (Vávrová, 2014, s. 165; Cipra, 2002, s. 233)

$$\frac{technické\ rezervy}{vlastní\ kapitál} * 100 \quad (6)$$

Poměr průměrných investic k netto zaslouženému pojistnému vyjadřuje, zda se pojišťovna zaměřuje více na investiční činnost nebo na pojišťovací činnost. Čím větší je hodnota daného ukazatele, tím víc se pojišťovna zaměřuje na investování. (Vávrová, 2014, s. 165)

$$\frac{průměrné\ investice}{čisté\ zasloužené\ pojistné} * 100 \quad (7)$$

Ukazatel retention ratio se využívá k hodnocení solventnosti pojišťovny, kdy vyjadřuje závislost pojišťovny na zajištění, a to čím je hodnota ukazatele nižší, tím vzniká větší závislost pojišťovny na zajištění. Brutto, tj. hrubé pojistné je pojistné před odečtením zajistného. (Vávrová, 2014, s. 166)

$$Retention\ ratio = \frac{netto\ pojistné}{brutto\ pojistné} * 100 \quad (8)$$

2.3.2.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti společnost spravuje o její míře zadlužení, původu jejího zadlužení a schopnost zadluženost ustát. Ukazatele zadluženosti zobrazují výši rizika, které pojišťovna nese při určité struktuře cizího a vlastního kapitálu. Obecně platí, že úměrně zadluženosti se zvyšuje i riziko s tím spojené, podnik musí být schopen splácet jeho závazky. U podniků se doporučuje zadluženost mezi 30-60 %, ale u pojišťoven, které mají jinou strukturu, bude zadluženost vyšší. Ukazatele ovlivňují daně, riziko, typ aktiv a stupeň finanční volnosti podniku.

Debt ratio vypovídá o struktuře cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu. Cizí zdroje snižují náklady za užití kapitálu v podniku.

$$\text{Debt ratio "celková zadluženost"} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (9)$$

Equity ratio je míra samofinancování společnosti. Tento ukazatel sečtený s celkovou zadlužeností se musí rovnat 1 nebo 100 %. Vyjadřuje vzájemný poměr, v jakém jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů. Hodnotí hospodářskou i finanční stabilitu a je označován za významný ukazatel finanční situace podniku.

$$\text{Equity ratio "míra samofinancování"} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (10)$$

Debt – equity ratio představuje poměr dluhu k vlastnímu kapitálu, a používá k vyhodnocení finanční páky společnosti. Sleduje, v jaké míře společnost financuje operace pomocí dluhu.

$$\text{Debt – equity ratio} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (11)$$

Předchozí ukazatel nemá dostatečnou vypovídající hodnotu na rozdíl od jeho převrácené hodnoty, znázorňující míru finanční samostatnosti organizace.

$$1/\text{Debt – equity ratio} = \frac{1}{\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}} * 100 \quad (12)$$

(Vávrová, 2014, s. 161; Scholleová, 2012, s. 181; Mikovcová a Scholleová, 2006, s. 105)

2.3.2.3 Ukazatele rentability

Ukazatel výnosnosti sleduje podnikatelskou činnost poměřením celkového zisku s hodnotou podnikatelských zdrojů (Čejková et al., 2003, s. 103). Tento ukazatel vyjadřuje čistý výnos organizace dosaženým prodejem služeb a u výrobních podniků prodejem výrobků, vyjadřuje kolik korun čistého zisku, přináší jedna koruna tržeb. (Kožená, 2019, s. 67).

Ukazatel ROA vyjadřuje zhodnocení celkových aktiv, ale nesleduje strukturu jejich zdrojů (Wagner, 2009, s. 172):

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (13)$$

Ve jmenovateli jsou celková aktiva a v čitateli zisk, který není jednoznačný. Záleží na tom, do jakého vzorce ho dosazujeme. EAT se využívá ve všech ukazatelích s hodnocením výkonnosti organizace. (Kožená, 2019, s. 68) EBT je aplikuje tam, kde je potřeba srovnat

výkonnost organizací s rozdílným daňovým zatížením. V tom případě se vzorec modifikuje takto (Knápková et al., 2013, s. 99):

$$ROA = \frac{\text{zisk po zdanění} + \text{úroky} * (1 - \text{sazba daně z příjmů})}{\text{celková aktiva}}; \quad (14)$$

EBIT - zisk před odečtením úroků a daní = provozní výsledek hospodaření;

EAT - zisk po zdanění nebo také čistý zisk = VH za běžné účetní období;

EBT - zisk před zdaněním, provozní zisk.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu je důležitý ukazatel pro akcionáře a potenciální investory. Vyjadřuje, kolik čistého zisku lze připisat na jednu korunu investovaného kapitálu. Pokud hodnoty ROA a ROE vzrůstají, dá se očekávat větší zájem ze strany investorů. Díky ukazateli rentability vlastního kapitálu mohou investoři zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s patřičnou intenzitou, které odpovídá riziku investice. (Scholleová, 2012, s. 175–176)

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (15)$$

Ukazatel rentability tržeb srovnává zisk po zdanění EAT nebo zisk před odečtením úroků a daní EBIT s hodnotou celkových tržeb. Hodnoty pro tento druh ukazatele jsou ve výkazu zisků a ztrát. V případě špatného vývoje ukazatele lze předpokládat, že u předchozích uvedených ukazatelů nebude situace tak dobrá. V případě pojišťoven se vzorec modifikuje a udává, kolik korun zisku připadá na brutto či netto pojistné po postoupení části zajistitelům. (Kožená, 2019, s. 67; Scholleová, 2012, s. 176; Knápková et al., 2013, s. 98))

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{brutto (netto) pojistné}} * 100 \quad (16)$$

Ukazatele combined ratio, tj. kombinovaný poměr je ukazatel používaný v pojišťovnictví. Zjišťuje zdraví a ziskovost pojišťovny a aplikuje se převážně v neživotním pojištění. Jeho hodnota se vypočítá sečtením provozních nákladů s náklady na pojistná plnění již očištěná od zajištění a následným vydělením čistým pojistným, ale všechny hodnoty jsou pouze z neživotního pojištění. Výsledek se vyjadřuje v procentech. V případě výsledné hodnoty pod 100 % je pojišťovna zisková. Pokud bude hodnota nad 100 %, může být pojišťovna potenciálně stále zisková, protože poměr nezahrnuje výnosy z investic. Z tohoto důvodu je kombinovaný poměr považovaný za nejlepší způsob, jak měřit úspěšnost, protože zahrnuje pouze zisk vydělaný efektivním řízením. (Investopedia, 2020)

$$\text{Combined ratio} = \frac{\text{provozní náklady} + \text{náklady na pojistná plnění}}{\text{netto pojistné}} * 100 \quad (17)$$

2.3.2.4 Ukazatele tržní hodnoty

Organizace čerpají data k analýze z kapitálových trhů. Ukazatelé hodnotí předchozí činnosti v organizaci a hodnotí i jeho budoucnost. Tyto ukazatele využívají zejména investoři, kdy si počítají možnou návratnost investic. Jednotlivé vzorce (Knápková et al., 2013, s. 109; Scholleová, 2012, s. 182-183; Synek et al., 2002, s. 245):

Vyjadřuje, kolik jsou investoři ochotni zaplatit za jednu Kč zisku na akcii.

$$P/E \text{ "ratio"} = \frac{\text{cena akcie}}{\text{čistý zisk na jednu akcii}} \quad (18)$$

Ukazatel čistý zisk na akcii vyjadřuje absolutní hodnotu zisku připadající na jednu akcii. Ukazuje míru schopnosti firmy tvořit zisk, čím vyšší hodnota, tím lépe.

$$EPS \text{ "čistý zisk na akcii"} = \frac{\text{čistý zisk pro kmenové akcionáře}}{\text{počet splacených akcií}} \quad (19)$$

Ukazatel představuje poměr mezi tržní cenou akcie a její účetní hodnotou. Pokud je hodnota větší než 1, pak je tržní hodnota podniku větší než jeho ocenění v účetnictví.

$$M/B = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{účetní cena akcie}} \quad (20)$$

Ukazatel představuje poměr mezi vlastním kapitálem organizace a počtem splacených akcií.

$$B/V \text{ "účetní hodnota akcie"} = \frac{\text{vlastní kapitál organizace}}{\text{počet splacených akcií}} \quad (21)$$

Ziskový výnos znázorňuje investorovi míru rentability vloženého kapitálu.

$$\text{Ziskový výnos} = \frac{\text{čistý zisk na akcii}}{\text{tržní cena akcie}} \quad (22)$$

Dividendové krytí představuje, kolikrát pokryje čistý zisk dividendy a informuje, že čistý zisk byl rozdělen také na další účely, kromě výplaty dividend.

$$\text{Dividendové krytí} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{úhrn ročních dividend}} \quad (23)$$

Dividendový výnos udává zhodnocení vložených finančních prostředků. Investory motivuje rostoucí příjem z dividend.

$$\text{Dividendový výnos} = \frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{tržní cena akcie}} \quad (24)$$

Dividenda na akcii představuje hodnotu dividendy, přepočítanou na jednu akcii.

$$\text{Dividenda na akcii} = \frac{\text{úhrn ročních dividend}}{\text{počet vydaných kmenových akcií}} \quad (25)$$

Výplatní poměr vyjadřuje podíl vytvořeného čistého zisku, který je vyplácen akcionářům jako dividendy.

$$\text{Výplatní poměr} = \frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{zisk na akcii}} \quad (26)$$

Mezi ukazatele patří i další, např. aktivační poměr. (Scholleová, 2012, s. 183)

2.4 Grafická a situační analýza v pojišťovnictví

Tato podkapitola pojednává o grafické analýze, která má upravené ukazatele pro potřeby pojišťovnictví a o situační analýze, která se využívá pro potřeby zhodnocení, k identifikaci faktorů potřebných pro úspěšnost zvolené organizace.

2.4.1 Grafická analýza - spider graf

Finanční analýza pro lepší názornost používá různé grafy; nejčastěji sloupkové, spojnicové a výsečové grafy. Spider graf umožňuje rychlé vyhodnocení postavení určité společnosti v řadě zvolených poměrových ukazatelů k odvětvovému průměru. Dále lze srovnávat s lídrem daného odvětví nebo oboru. (Synek et al., 2011, s. 369)

Výhodou spider grafu je především jeho vysoká vypovídající hodnota, jedinečný vzhled a jednoduchá orientace pro uživatele. Není jednoduché rozklíčovat, zda vypočtené hodnoty poměrových ukazatelů mají hodnotu nízkou, vysokou, špatnou nebo dobrou. Spider analýza umožňuje srovnání hodnot společnosti s hodnotami v jejím odvětví. Tak lze zjistit, zda společnost patří k průměru, nebo zda je společnost v odvětví horší než průměr či nejlepší. Pro účely finanční analýzy komerčních pojišťoven se uvádí modifikovaný spider graf tak, aby se mohl využít v odvětví pojišťovnictví. (Vávrová, 2014, s. 167) Spider graf se skládá ze čtyř kvadrantů: rentabilita pojišťovny, likvidita pojišťovny, struktura majetku pojišťovny, struktura financování pojišťovny.

Kvadranty grafu spider analýzy dle Vávrové (2014, s. 168):

I. kvadrant – rentabilita (v %)

A1: rentabilita vlastního kapitálu	ROE	VH za účetní období / vlastní kapitál
A2: hrubá rentabilita tržeb	ROS brutto	VH za účetní období / předep. hrubé pojistné
A3: očištěná rentabilita tržeb	ROS netto	VH za účetní období / zasloužené čisté pojistné
A4: rentabilita aktiv	ROA	VH za účetní období / aktiva celkem

II. kvadrant – likvidita

B1: ZPO / PHP v NP	zasloužené pojistné očištěné / předepsané hrubé pojistné
B2: ZPO / PHP v ŽP	
B3: ZPO / NPPO v NP	zasloužené pojistné očištěné / náklady na pojistná plnění očištěné
B4: ZPO / NPPO v ŽP	

III. kvadrant – struktura financování

C1: ZPO / ČPV v NP	zasloužené pojistné očištěné / čistá výše provozních výdajů
C2: ZPO / ČPV v ŽP	
C3: VFU / NFU v ŽP	výnosy z finančního umístění / náklady na finanční umístění
C4: VFU / NFU v NÚ	

IV. kvadrant – struktura majetku

D1: podíl vlastního kapitálu	vlastní kapitál / celková aktiva
D2: podíl finančního umístění	finanční umístění / celková aktiva
D3: podíl technických rezerv	technické rezervy / celková aktiva
D4: podíl finančního umístění na TR	finanční umístění / technické rezervy

2.4.2 Situační analýza - SWOT analýza

V případě sbírání velkého množství dat z vnějšího i vnitřního prostředí společnosti, mluvíme s největší pravděpodobností o situační analýze. Dále se data analyzují, utřídí a interpretují pro využití v praxi. (Synek et al., 2011, s. 369)

SWOT analýza se používá pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost organizace. Nejprve se analyzují vnější hrozby a příležitosti. Poté se zkoumají vnitřní silné a slabé stránky organizace, aby mohla identifikovat výhody a přednosti společnosti či naopak nedostatky, slabiny. Slovo SWOT vzniklo v anglickém jazyce z počátečních písmen jednotlivých faktorů: Strengths - silné stránky, Weaknesses - slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. (Jakubíková, 2013, s. 129)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Výkonový benchmarking společnosti Kooperativa, a.s. s vybraným partnerem

Do diplomové práce byly zvoleny pro výkonový benchmarking společnosti z odvětví pojišťovnictví. Vhodným partnerem pro porovnání se společností Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group (dále jen „Kooperativa, a.s.“), byla zvolena společnost ze stejného odvětví, a sice společnost Generali Česká pojišťovna, a.s. Tyto dvě pojišťovny jsou lídry na českém trhu. Průzkum České asociace pojišťoven, a.s. vychází zmíněný partner jako jednička na trhu a Kooperativa pojišťovna a.s. má v současnosti 2. největší podíl na pojistném trhu. (ČAP, 2021, s. 3). V této kapitole jsou zmíněné pojišťovny stručně charakterizovány.

3.1 Charakteristika cílové společnosti vybrané pro benchmarking

Pojišťovna Kooperativa, a.s. je součástí skupiny Vienna Insurance Group, která tvoří cca 50 společností ve 25 zemích Evropy. Dále stojí za zmínku, že skupina je společností s nejvyšším ratingem v rámci hlavního indexu Vídeňské burzy ATX, kdy akcie jsou kótovány i na Burze cenných papírů Praha. (O pojišťovně Kooperativa, 2020)

Tato univerzální pojišťovna zapsaná do obchodního rejstříku 1. března 1993 nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění pro občany, drobné firmy i velké podniky. Za úspěšností společnosti stojí také stakeholderi (patří sem zaměstnanci, přes klienty až po zájmové asociace a média), kteří mají vliv i na rozhodování a nastavení firemních procesů. Skrz firemní kulturu jsou do dialogu promítány 3 základní prvky: mistrovství (chci být lepší), autonomii (nebojím se rozhodnout) a integritu (plním své sliby) od zaměstnanců, přes klienty až po zájmové asociace a média. (Výroční zprávy Kooperativy, a.s., 2019, 2020)

Dle zprávy o solventnosti a finanční situaci, tj. SFCR, (2019, s. 3), která pojednává o Kooperativě, a.s., dne 1. 1. 2019 došlo k fúzi pojišťoven Kooperativy, a.s. a Pojišťovny České spořitelny, a.s., kdy název zůstává stále Kooperativa pojišťovna, a.s.

Pojišťovna Kooperativa, a.s., která pečuje o 2,46 milionu klientů (údaj z roku 2020), má 23,3% podíl na trhu pojišťoven na celkovém předepsaném smluvním pojistném (stanoveno dle metodiky ČAP – Česká asociace pojišťoven). V oblasti životního pojištění je její podíl na trhu 30,6% a oblasti neživotního pojištění se na trhu podílí 19,7 %.

V této části jsou představeny údaje Kooperativy pojišťovny, a.s. zapsané ve Veřejném rejstříku (Justice.cz, 2020):

Předmět podnikání:

1. Pojišťovací činnost a jako její součást činnosti z ní přímo vyplývající ve smyslu § 3, odst. 1, písm. (f) zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, v platném znění (dále jen "zákon o pojišťovnictví ") - v rozsahu pojistných odvětví životních pojištění uvedených v části A bodech I, II, III, VI, VII a IX přílohy č. 1 k zákonu o pojišťovnictví, a dále - v rozsahu pojistných odvětví neživotních pojištění uvedených v části B bodu 1 až 18 přílohy č. 1 k zákonu o pojišťovnictví,
2. Zajišťovací činnost ve smyslu § 3, odst. 1, písm. (l) zákona o pojišťovnictví pro všechny typy zajišťovacích činností.

Akcie:

1 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 94 100,- Kč v zaknihované podobě
1 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 29 500,- Kč v zaknihované podobě
1 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 76 400,- Kč v zaknihované podobě
21 509 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč
21 510 ks prioritní akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč
1 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 29 000,- Kč

Základní kapitál:

V hodnotě 4 302 129 000,- Kč, splaceno: 100 %.

3.2 Charakteristika partnerské společnosti vybrané pro benchmarking

Generali Česká pojišťovna, a.s. je součástí Generali CEE Holdingu B.V. což, je jedna z největších pojišťovacích skupin ve střední a východní Evropě, působící v 10 zemích daného regionu: Bulharsku, Černé Hoře, České republice, Chorvatsku, Maďarsku, Polsku, Rumunsku, na Slovensku, ve Slovinsku a Srbsku. Generali CEE Holding B. V. je součástí skupiny Generali. Tato skupina na trhu působí od roku 1831. Je tedy jedním z největších pojistitelů a lídrem evropského trhu životního pojištění. V současné době Generali CEE Holding, B.V. působí ve více než 60 zemích světa, zaměstnává přes 78 tisíc lidí, kteří spravují účty 65 milionům klientům. (Generali-investments.cz, 2019)

Generali Česká pojišťovna, a.s. se sídlem v Spálená 75/16 110 00 Praha 1 je univerzální pojišťovnou s dlouholetou tradicí v životním i neživotním pojištění, která byla zapsána do obchodního rejstříku 1. května 1992. Mezi její priority patří mimo jiné spokojení klienti, u kterých se zajímají o zpětnou vazbu, nabízet pojištění pro každého od běžných lidí, drobných živnostníků, přes malé a střední podniky až po velké společnosti nebo města a obce a dále rychlá a profesionální likvidace škod. (Generali Česká pojišťovna, 2020)

V prosinci roku 2019 došlo k přejmenování České pojišťovny, a.s. na Generali Českou pojišťovnu, a.s., protože došlo k integraci zmíněné České pojišťovny, a.s. do skupiny Generali CEE Holding B.V., kdy je jediným akcionářem společnosti. Česká pojišťovna, a.s. koupila pojistný kmen pojišťovny Generali, a.s. (Výroční zpráva Generali České pojišťovny, a.s., 2020)

Generali Česká pojišťovna, a.s. se 4 miliony klientů (údaj z roku 2020) má 26,7% podíl na trhu pojišťoven na celkovém předepsaném smluvním pojistném (stanoveno dle metodiky ČAP – Česká asociace pojišťoven). V oblasti životního pojištění je její podíl na trhu 22,3% a oblasti neživotního pojištění se na trhu podílí 28,9 %.

V této části jsou představeny údaje Generali České pojišťovny, a.s. zapsané ve Veřejném rejstříku (Justice.cz, 2021):

Předmět podnikání:

1. Pojišťovací činnost podle zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, v rozsahu - pojistných odvětví životních pojištění uvedených v příloze č. 1 k zákonu o pojišťovnictví, část A bod I, bod II, bod III, bod VI, bod VII a bod IX; - pojistných odvětví neživotních pojištění uvedených v příloze č. 1 k zákonu o pojišťovnictví, část B bod 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 a 18.
2. Zajišťovací činnost pro všechny typy zajišťovacích činností dle zákona o pojišťovnictví.
3. Činnosti související s pojišťovací a zajišťovací činností
 - zprostředkovatelská činnost prováděná v souvislosti s pojišťovací a zajišťovací činností podle zákona o pojišťovnictví,
 - poradenská činnost související s pojištěním fyzických a právnických osob podle zákona o pojišťovnictví,
 - šetření pojistných událostí prováděné na základě smlouvy s pojišťovnou podle zákona o pojišťovnictví,

- uplatňování a výkon práv a povinností jménem a na účet České kanceláře pojistitelů ve smyslu zákona č. 168/1999 Sb., v platném znění,

- zprostředkování finančních služeb uvedených pod písm. a) až j):

a) zprostředkování přijímání vkladů a jiných splatných fondů od veřejnosti, a to i zprostředkování v oblasti stavebního spoření a penzijního připojištění

b) zprostředkování půjček všech druhů včetně, mezi jiným, spotřebitelských úvěrů, hypotečních úvěrů, factoring a financování obchodních transakcí,

c) zprostředkování finančního leasingu

d) zprostředkování všech plateb a peněžních převodů včetně kreditních a debetních karet, cestovních šeků a bankovních směnek,

e) zprostředkování záruk a závazků,

f) zprostředkování obchodování a vlastní účet zákazníků na burze nebo na trhu za hotové nebo jinak s obchodovatelnými nástroji a finančními aktivy,

g) zprostředkování správy majetkových hodnot jako správy hotovosti nebo portfolia, všech forem správy kolektivních investic, správy penzijních fondů, ukládání do úschovy a svěření oddíl B, vložka 1464 Údaje platné ke dni: 19. července 2021 03:40 2/3

h) zprostředkování platebních a clearingových služeb týkajících se finančních aktiv, včetně cenných papírů, odvozených produktů a jiných obchodovatelných nástrojů,

i) poradenské zprostředkování a ostatní pomocné finanční služby ke všem činnostem uvedeným v bodech a) až h) včetně referencí o úvěrech a jejich rozboru, výzkumu a poradenské činnosti v oblasti investic a portfolia, poradenské činnosti v oblasti akvizice a restrukturalizace a podnikové strategie

j) zprostředkování poskytování a přenosu finančních informací, zpracování finančních údajů, jakož i příslušného programového vybavení ze strany poskytovatelů ostatních finančních služeb.

Akcie:

40 000 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč

Základní kapitál:

V hodnotě 4 000 000 000,- Kč, splaceno: 100 %.

4 Analýza zvolených ukazatelů pomocí finanční analýzy

Tato kapitola diplomové práce se zabývá analýzou zvolených ukazatelů pomocí finanční analýzy v letech 2014-2020. Nejprve byl proveden horizontální rozbor a v rámci porovnání dat byly zvoleny poměrové ukazatele likvidity, zadluženosti, rentability, tržní hodnoty, které byly v případě potřeby modifikovány pro analýzu pojišťoven.

4.1 Kooperativa pojišťovna, a.s.

4.1.1 Analýza trendů – horizontální rozbor

V následující tabulce je zaznamenán vývoj podílu hrubého pojistného za životní a neživotní pojištění vzhledem k celkovému předepsanému hrubému pojistnému zvolenou pojišťovnou. Změna velikosti předepsaného pojištění se vypočítá jako předepsané pojištění na další rok a vydělí se předepsaným pojistným na běžný rok.

Tab. 4.1 Předepsané pojistné v hrubé výši Kooperativy, a.s.

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celkové hrubé předepsané pojistné (v tis. Kč)	31 737 609	31 447 159	32 331 393	32 841 927	33 191 009	41 985 101	42 396 711
životní pojištění	10 137 512	9 060 299	8 658 154	7 920 914	7 504 917	14 959 061	14 999 575
neživotní pojištění	21 600 097	22 386 860	23 673 239	24 921 013	25 686 092	27 026 040	27 397 136
Celková změna %	-	-0,9152	2,8118	1,5791	1,0629	26,4954	0,9804
životní pojištění	-	-10,6260	-4,4385	-8,5150	-5,2519	99,3235	0,2708
neživotní pojištění	-	3,6424	5,7461	5,2708	3,0700	5,2166	1,3731

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Kooperativy, a.s., 2014-2020

Tempo růstu a celkové předepsané pojistné v pojišťovně ve sledovaném období rovnoměrně narůstá, pouze mezi lety 2018 a 2019 je nárůst vyšší z důvodu fúze s Pojišťovnou České spořitelny, a.s. Při porovnání začátku sledovaného období a konce sledovaného období došlo k nárůstu celkového hrubého pojistného, tedy došlo k nárůstu životního i neživotního pojištění. V pojišťovně převažuje podíl neživotního pojištění a tento trend bude pokračovat i do budoucna.

Následující tabulka se zabývá vývojem technických rezerv za životní a neživotní pojištění dané pojišťovny za sledované období.

Tab. 4.2 Technické rezervy Kooperativy, a.s.

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Technické rezervy celkem (v tis. Kč)	46 660 453	47 448 486	48 632 154	49 148 275	48 468 435	64 161 374	65 914 505
životní pojištění	33 670 228	34 535 809	35 902 607	36 493 899	35 667 473	51 862 199	52 643 376
neživotní pojištění	12 990 225	12 912 677	12 729 547	12 654 376	12 800 962	12 299 175	13 271 129
Celková změna %	-	1,6889	2,4946	1,0613	-1,3832	32,3776	2,7324
životní pojištění	-	2,5708	3,9576	1,6469	-2,2646	45,4047	1,5063
neživotní pojištění	-	-0,5970	-1,4182	-0,5905	1,1584	-3,9199	7,9026

Zdroj: Vlastní zpracování dle Individuálních výsledků členů ČAP, 2014-2019; Výroční zprávy Kooperativy, a.s., 2020; data z interních zdrojů, 2020

Ve vývoji technických rezerv ve sledovaném období převažuje trend zvyšování celkové technické rezervy. Mezi lety 2015-2018 se rezervy pohybují okolo podobných hodnot. Technické rezervy mají výrazný skok mezi roky 2018 a 2019, kdy došlo k fúzi s pojišťovnou (PČS), jak již bylo v textu zmiňováno výše, v dalším roce je nárůst technických rezerv jen o 2,7324 %. Z tabulky je patrné, že společnost je v kladných hodnotách celé sledované období, ovšem trend je kolísavý. Při porovnání začátku a konce sledovaného období došlo k růstu celkových technických rezerv.

V Tab. 4.3, na další straně práce, analýza trendů zkoumá vývoj položek, tj. absolutních ukazatelů v účetních výkazech v letech 2014-2020. Z dat aktuálního a minulého období je vypočítán vzájemný přírůstek v procentech pro lepší orientaci ve změnách.

Tab. 4.3 Analýza trendů rozvahy Kooperativy, a.s. v letech 2014-2020

KOOP - Horizontální analýza	Podílová analýza					
	15/14	16/15	17/16	18/17	19/18	20/19
AKTIVA CELKEM	0,8%	0,1%	0,7%	27,4%	8,5%	1,4%
A. Dlouhodobý nehmotný majetek (DNM)	6,9%	13,4%	44,6%	64,1%	80,9%	30,2%
B. Finanční umístění (investice)	2,8%	-4,8%	1,3%	33,7%	-0,1%	-3,5%
I. Pozemky a stavby (nemovitosti)	-0,8%	-18,8%	3,4%	-2,0%	-2,2%	-7,7%
II. Finanční umístění v podnikatelských seskupeních	22,7%	0,4%	12,6%	199,0%	-69,4%	-0,2%
III: Jiná finanční umístění	0,2%	-5,4%	-0,6%	1,2%	41,7%	-3,8%
a) Akcie a ostatní CP s proměnlivým výnosem, ostatní podíly	-18,2%	8,3%	-3,7%	-8,9%	68,9%	-13,5%
b) Dluhové cenné papíry (CP)	-2,6%	0,5%	-2,5%	1,0%	37,1%	-6,7%
c) Ostatní půjčky	-40,0%	0,0%	-41,7%	0,0%	-23,8%	62431,3%
d) Depozita u finančních institucí	258,1%	-100,0%	0	66,8%	68,5%	6,4%
C. Finanční umístění ŽP, je-li nositelem investičního rizika pojistník	5,8%	12,2%	14,0%	-2,2%	66,0%	11,7%
D. Dlužníci	-11,3%	-8,7%	9,1%	33,6%	1,8%	103,0%
I. Pohledávky z operací přímého pojištění	-1,8%	-3,9%	11,7%	42,3%	4,8%	-4,4%
E. Ostatní aktiva	-57,0%	292,6%	-25,9%	8,1%	6,8%	16,8%
I. DHM, jiný než pozemky a stavby (nemovitosti, a zásoby)	9,5%	9,6%	8,2%	5,6%	15,6%	-29,6%
II. Hotovost na BÚ u finančních institucí a hotovost v pokladně	-67,9%	451,9%	-29,7%	8,6%	5,4%	25,3%
F. Přechodné účty aktiv	2,6%	0,9%	-1,9%	-2,2%	-82,9%	890,5%
PASIVA CELKEM	0,8%	0,1%	0,7%	27,4%	8,5%	1,4%
G. Vlastní kapitál (VK)	-2,9%	-6,8%	0,4%	148,1%	-36,7%	0,7%
I. Základní kapitál (ZK)	0,0%	0,0%	0,0%	43,4%	0,0%	0,0%
II. Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	-99,3%	-53,2%	-34,5%	-2,4%	121,8%	204,2%
III. Zisk nebo ztráta běžného účetního období	5,8%	-36,5%	8,0%	44,3%	36,3%	-15,6%
H. Technické rezervy	1,4%	1,7%	-0,2%	-1,3%	28,8%	1,5%
CH. Technická rezerva na ŽP, je-li nositelem investičního rizika pojistník	5,8%	12,2%	14,0%	-2,2%	66,0%	11,7%
I. Rezervy	10,9%	-9,8%	4,1%	242,6%	147,1%	-85,1%
J. Věřitelé	4,4%	-4,6%	-3,5%	48,1%	23,3%	-2,6%
I. Závazky operací přímého pojištění	16,8%	-21,7%	18,3%	61,2%	16,6%	3,7%
II. Závazky z operací zajištění	15,0%	-59,9%	-74,0%	211,9%	3320,3%	-4,6%
III. Ostatní závazky	-27,0%	66,2%	-44,5%	-5,4%	34,9%	-39,7%
K. Přechodné účty pasiv	-2,4%	-14,1%	7,6%	12,7%	44,8%	9,2%

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Kooperativy, a.s., 2014-2020

4.1.2 Analýza likvidity

Oblast likvidity je u pojišťoven specifická, proto má také ukazatele pro komerční pojišťovnu odlišné od běžného podniku. Pokud společnost není likvidní, nemůže plnit své závazky, což je nežádoucí.

Tab. 4.4 Analýza likvidity Kooperativy, a.s. v %

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Solvency ratio	52,8139	52,1958	47,8993	47,4002	115,8315	58,6213	58,4849
Liquidity ratio	89,9868	83,8349	87,1917	82,4462	84,7863	86,6961	79,9404
Technické rezervy / vlastní kapitál	338,2348	354,3534	389,7100	392,4328	155,9727	326,4129	332,8654
Průměrné investice / netto pojistné	207,0850	216,9735	204,3399	203,9025	270,5921	216,2904	206,9442

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Kooperativy, a.s., 2014-2020

Solvency ratio svědčí o větším množství bezpečnostního kapitálu, a to především v roce 2018. Čím větší je hodnota ukazatele, tím více má pojišťovna k dispozici kapitálu. Doporučená hodnota je mezi 30-50 %. Pojišťovna má tedy dostatek kapitálu, aby čelila případným negativním vlivům z obchodní činnosti.

Liquidity ratio uvádí, kolik má pojišťovna k dispozici likvidních prostředků poměrem technické rezervy k objemu likvidních aktiv. Doporučená hodnota by neměla přesahovat 100 %. Pojišťovna se drží pod touto hranicí. Můžeme tedy říci, že kladná přiměřenost likvidních prostředků pojišťoven s kladnými výsledky, je především díky přiměřenému objemu tvořených technických rezerv.

Podíl technických rezerv k vlastnímu kapitálu vypovídá o schopnosti pojišťovny platit včas závazky ze sjednaných pojistných smluv. Hodnota ukazatele by neměla přesáhnout 350 %, V letech 2016 a 2017 tuto hodnotu překračuje. V roce 2018 je hodnota ukazatele výrazně nižší, 155,9727 %, je to zapříčiněno zvýšením vlastního kapitálu pojišťovny.

Podíl průměrné investice k netto pojistnému zkoumá, zda se pojišťovna zaměřuje více na investiční či pojišťovací činnost. Čím vyšší je hodnota daného ukazatele, tím víc se pojišťovna zaměřuje na investování. Ve sledovaném období je hodnota výrazně vyšší v roce 2018, kdy dosahuje hodnoty 270,5921 %.

Tab. 4.5, na následující straně práce, zobrazuje vývoj dvou ukazatelů likvidity, které jsou spočítány zvláště za životní a neživotní pojištění. Reserve ratio je ukazatel velikosti technických rezerv, který má doporučenou hodnotu v rozmezí 100-150 %. V tabulce je porovnání neživotního pojištění, kdy je hodnota pod doporučenou hodnotou v celém období s klesajícím trendem a životního pojištění, kdy pojišťovna doporučenou hodnotu výrazně převyšuje v celém sledovaném období. V celkovém pojištění doporučenou hodnotu překračuje ve sledovaném období, tvoří tedy vysoké rezervy vzhledem k přijatému pojistnému. Trend je stabilní, není tam výrazný pokles ani nárůst.

Tab. 4.5 Analýza reserve a retention ratio Kooperativy, a.s. v %

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Neživotní pojištění							
Reserve ratio	77,7865	74,2240	69,7121	65,2466	63,3460	58,8629	62,4672
Retention ratio	77,3137	77,7103	77,1342	77,8246	78,6729	77,3129	77,5444
Životní pojištění							
Reserve ratio	357,4066	418,2702	460,7297	519,3292	538,8056	410,4077	417,3527
Retention ratio	92,9292	91,1318	90,0025	88,7160	88,2052	84,4756	84,0933
NP a ŽP pojištění							
Reserve ratio	178,6351	184,9576	186,6683	186,0141	180,6654	191,3473	194,6759
Retention ratio	82,3015	81,5772	80,5802	80,4514	80,8283	79,8649	79,8613

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Kooperativy, a.s., 2014-2020, dle Individuálních výsledků členů ČAP, 2014-2019; data z interních zdrojů, 2020

Retention ratio slouží k hodnocení solventnosti pojišťovny, kdy vyjadřuje závislost pojišťovny na zajištění. Tento trend je u neživotního pojištění stabilní a u životního pojištění mírně klesající trend. V celkovém pojištění je klesající trend, což znamená větším objem pojistného postupovaného zajistitelům a rezerv na nezasloužené pojistné.

4.1.3 Analýza zadluženosti

Dalším zvoleným ukazatelem je zadluženost, která se liší podle odvětví. Čím vyšší riziko, tím se zvyšuje i cena za užití cizího kapitálu. V pojišťovnictví je míra zadlužení relativně vysoká, protože využívají kapitál klientů, tedy pojistné a pojišťovna se tím zavazuje, že v případě nastalé pojistné události dostanou vyplacené pojistné plnění.

Tab. 4.6 Analýza zadluženosti Kooperativy, a.s. v %

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Debt ratio	80,1182	80,8588	82,1817	82,2461	65,4357	79,8520	79,9733
Equity ratio	19,8818	19,1412	17,8183	17,7539	34,5643	20,1480	20,0267
Debt-equity ratio	402,9716	422,4346	461,2217	463,2569	189,3160	396,3266	399,3344
1/Debt-equity ratio	0,2482	0,2367	0,2168	0,2159	0,5282	0,2523	0,2504

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Kooperativy, a.s., 2014-2020

První ukazatel znázorňuje časový vývoj zadluženosti pojišťovny, který vypočítáme poměrem cizího kapitálu a celkových aktiv pojišťovny. Tento ukazatel pro pojišťovnu není tak důležité počítat, protože jak již bylo zmíněno, všechny pojišťovny jsou zadlužené. V roce 2017 dosáhla zadluženost přes 82,2461 %, takto obrovská hodnota by u běžného podniku znamenala zánik.

Equity ratio funguje naopak než Debt ratio, zde jeho hodnota bude velmi nízká, protože pojišťovny nemívají vysoký vlastní kapitál. Ovšem u běžného podniku by hodnota měla být

několikrát vyšší než Debt ratio. Kooperativa, a.s. ve sledovaném období má vzestupný trend s klesajícími výkyvy. Poslední ukazatel zobrazuje míru finanční samostatnosti, který se počítá obrácením ukazatele Debt-equity ratio, což je cizí kapitál k vlastnímu kapitálu.

4.1.4 Analýza rentability

Tento ukazatel výnosnosti sleduje podnikatelskou činnost poměřením celkového zisku s hodnotou podnikatelských zdrojů.

Tab. 4.7 Analýza zadluženosti Kooperativy, a.s. v %

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	3,8403	4,0282	2,5555	2,7400	3,1017	3,8952	3,2450
ROE	19,3158	21,0446	14,3418	15,4330	8,9737	19,3328	16,2032
ROS hrubá	8,3959	8,9608	5,5355	5,8852	8,4016	9,0512	7,5680
ROS očištěná	10,2014	10,9844	6,8696	7,3153	10,3944	11,3331	9,4764

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Kooperativy, a.s., 2014-2020

ROA vyjadřuje zhodnocení celkových aktiv, ale nesleduje strukturu jejich zdrojů. Z výsledků je patrné, že nejmenší hodnota byla 2,5555 % v roce 2016 a největší hodnota 4,0282 % v roce 2015. Aktiva pojišťovny mají rostoucí trend. V letech 2016 až 2019 je rostoucí trend.

ROE vyjadřuje, kolik čistého zisku můžeme připsat na jednu korunu investovaného kapitálu. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2015 v hodnotě 21,0446 %. Porovnáním prvního a posledního sledovaného roku tento ukazatel klesl.

Vzorec ROS se v případě pojišťoven modifikuje a udává, kolik korun zisku připadá na brutto či netto pojistné po postoupení části zajistitelům. Tento ukazatel dosahuje stabilních hodnot v porovnání začátku a konce sledovaného období má klesající trend.

Tab. 4.8 Combined ratio Kooperativy, a.s. v %

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Combined ratio	76,8600	78,8891	84,0264	87,4803	80,6285	79,0472	78,4567
Celková změna %	-	2,0291	5,1373	3,4539	-6,8518	-1,5812	-0,5906

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Kooperativy, a.s., 2014-2020

Kombinovaný poměr zjišťuje zdraví a ziskovost pojišťovny a aplikuje se převážně v neživotním pojištění. Zjistíme ho sečtením provozních nákladů s náklady na pojistná plnění již očištěná od zajištění a následným vydělením čistým pojistným, tento vzorec dostaneme, ale všechny hodnoty jsou pouze z neživotního pojištění. V celém sledovaném období je hodnota

pod 100 %, tedy pojišťovna je zisková. Nejméně zisková za celé sledované období je v roce 2014 s hodnotou 76,8600 %.

4.1.5 Analýza tržní hodnoty

Tyto ukazatele vyjadřují, jak je trhem hodnocená minulá činnost organizace za sledované období. Jedná se o výsledek všech uvedených úrovní jako oblast likvidity, využití aktiv, výnosnost podniku a využití dluhů. V Tab. 4.9 jsou vypočítané jednotlivé ukazatele, které jsou blíže popsány v teoretické části práce. U úhrnu ročních dividend je do vzorců dosazena očekávaná výše ročních dividend. S akciemi Kooperativy, a.s. se neobchoduje, proto bylo potřeba sledovat tržní cenu akcie společnosti VIG. (vlastníka), která byla čerpána z RM – systému a ceny akcií byly zvoleny k 30. 12. Pokud nebyla k tomuto datu, tak byla zvolena ta poslední vypsaná tržní cena akcie společnosti za daný rok.

Tab. 4.9 Ukazatele tržní hodnoty Kooperativy, a.s.

Rok (v Kč)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
P/E "ratio"	11,8471	12,3702	9,6219	10,4493	8,2233	7,2910	7,2944
EPS "čistý zisk na akcii"	87,3633	93,9270	59,6553	64,4254	64,8160	88,3283	74,5781
M/B	2,2884	2,6033	1,3800	1,6126	0,7379	1,4095	1,1819
B/V "úč. hodnota akcie"	452,2896	446,3237	415,9549	417,4527	722,2870	456,8837	460,2689
Ziskový výnos	0,0844	0,0808	0,1039	0,0957	0,1216	0,1372	0,1371
Dividendové krytí	0,9465	0,9500	0,9788	0,9871	0,8369	1,1916	1,2189
Dividendový výnos	0,0892	0,0851	0,1062	0,0970	0,1453	0,1151	0,1125
Dividenda na akcii	92,2994	98,8655	60,9477	65,2693	77,4508	74,1263	61,1828
Výplatní poměr	1,0565	1,0526	1,0217	1,0131	1,1949	0,8392	0,8204

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Kooperativy, a.s., 2014-2020; kurzycyz: VIG, 2021; Zprávy SFCR, 2016-2020.

P/E vyjadřuje ochotu investorů zaplatit za jednu Kč zisku na akcii. Tato hodnota od roku 2017 postupuje klesajícím trendem, kdy v roce 2020 se hodnota navýší na hodnotu 7,2944. Čistý zisk na akcii je poměr čistého zisku pro kmenové akcionáře k počtu splacených akcií. Absolutní hodnota zisku připadající na jednu akcii kolísá díky změnám tržní ceny akcie, která v letech 2014 a 2015 byla přes tisíc Kč, poté se hodnoty držely mezi 533 Kč až 673 Kč. Kooperativa, a.s. je schopná tvořit zisk. M/B udává hodnotu organizace. Pouze v roce 2018 byla účetní hodnota společnosti větší než tržní. Účetní hodnota akcie určuje hodnotu akcie podle účetních výkazů, lze vidět, že v roce 2018, kdy se společnosti zvýšil vlastní kapitál v návaznosti k zvýšení hodnoty. Rentabilita vloženého kapitálu během let převážně rostla, což je dobrý ukazatel pro investory. Dividendové krytí je nejlepší v letech 2019 a 2020, kdy pokryje čistý zisk více jak 1,1 krát. Dividendový výnos je motivací pro investory, což u této pojišťovny je

dobrym znamením její rostoucí tendence. Dividenda na akcii v zjištěných letech od roku 2018 klesá, kdy počet splacených akcií vzrostl v roce 2018 a poté byly opět konstantní, a dále se měnily výše úhrnů ročních dividend. Výplatní poměr je podíl z čistého zisku vyplácený akcionářům. V tomto případě podíl dosahuje 1.

4.2 Generali Česká pojišťovna, a.s.

4.2.1 Analýza trendů – horizontální rozbor

V této části je přehled předepsaného pojistného v hrubé výši za pojišťovnu. Změna velikosti předepsaného pojištění se vypočítá jako předepsané pojištění na další rok a vydělí se předepsaným pojistným na běžný rok.

Tab. 4.10 Předepsané pojistné v hrubé výši Generali České pojišťovny, a.s.

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celkové hrubé předepsané pojistné (v tis. Kč)	30 568 591	29 703 982	29 283 680	29 741 437	30 403 773	30 794 570	40 199 750
životní pojištění	10 844 419	9 623 543	8 790 145	8 408 253	8 075 312	7 746 847	10 652 585
neživotní pojištění	19 724 172	20 080 439	20 493 535	21 333 184	22 328 461	23 047 723	29 547 165
Celková změna %	-	-2,8284	-1,4150	1,5632	2,2270	1,2854	30,5417
životní pojištění	-	-11,2581	-8,6600	-4,3445	-3,9597	-4,0675	37,5087
neživotní pojištění	-	1,8062	2,0572	4,0971	4,6654	3,2213	28,1999

Zdroj: Vlastní zpracování dle Individuálních výsledků členů ČAP, 2014-2019; data z interních zdrojů, 2020

Vývoj celkového předepsaného pojistného při porovnání začátku a konce sledovaného období vzrostlo. V roce 2017 došlo k poklesu životního pojištění o 4,3445 %, ale v podobné výši vzrostlo neživotní pojištění, tedy o 4,0971 %. V pojišťovně převažuje podíl neživotního pojištění a také u této pojišťovny tento trend bude pokračovat i do budoucna.

Tab. 4.11 Technické rezervy Generali České pojišťovny, a.s.

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Technické rezervy celkem (v tis. Kč)	65 755 049	58 495 691	55 522 825	53 497 351	50 734 103	65 310 708	63383930
životní pojištění	52 219 004	45 954 922	43 210 776	41 126 477	38 466 387	49 165 383	47 812 058
neživotní pojištění	13 536 045	12 540 769	12 312 049	12 370 874	12 267 716	16 145 325	15 571 872
Celková změna %	-	-11,0400	-5,0822	-3,6480	-5,1652	28,7314	-2,9502
životní pojištění	-	-11,9958	-5,9714	-4,8236	-6,4681	27,8139	-2,7526
neživotní pojištění	-	-7,3528	-1,8238	0,4778	-0,8339	31,6082	-3,5518

Zdroj: Vlastní zpracování dle Individuálních výsledků členů ČAP, 2014-2019; data z interních zdrojů, 2020

V Tab. 4.11 ve vývoji technických rezerv za sledované období v letech 2014-2020 došlo k nárůstu technických rezerv o 28,7314 %. Tempo růstu mezi lety 2015-2018 má klesající trend. Porovnáním začátku a konce sledovaného období celkové technické rezervy poklesly.

V následující tabulce analýza trendů zkoumá vývoj položek, tj. absolutních ukazatelů pojišťovny v letech 2014-2020. Z dat aktuálního a minulého období je vypočítán vzájemný přírůstek v procentech pro lepší orientaci ve změnách.

Tab. 4.12 Analýza trendů rozvahy Generali České pojišťovny, a.s. v letech 2014-2020

GČP - Horizontální analýza	Podílová analýza					
	15/14	16/15	17/16	18/17	19/18	20/19
AKTIVA CELKEM	-4,2%	3,0%	12,9%	-7,2%	-1,3%	-1,6%
A. Dlouhodobý nehmotný majetek (DNM)	-9,7%	-5,1%	6,8%	5,9%	43,8%	3,3%
B. Finanční umístění (investice)	-8,0%	2,2%	16,3%	-7,2%	-15,0%	-2,7%
I. Pozemky a stavby (nemovitosti)	-13,5%	-37,2%	-19,1%	-38,5%	2013,9%	-16,2%
II. Finanční umístění v podnikatelských seskupeních	11,3%	7,7%	2,2%	-1,1%	82,9%	-35,6%
III: Jiná finanční umístění	-10,2%	1,5%	18,5%	-8,0%	-28,5%	7,3%
a) Akcie a ostatní CP s proměnlivým výnosem, ostatní podíly	-1,7%	-16,1%	-12,3%	-10,6%	15,0%	4,5%
b) Dluhové cenné papíry (CP)	-8,5%	-1,5%	-3,3%	-10,0%	-13,7%	8,4%
c) Ostatní půjčky	-47,7%	188,6%	243,4%	-1,8%	-74,5%	-2,6%
d) Depozita u finančních institucí	-31,1%	-63,7%	dělení 0	dělení 0	dělení 0	-35,0%
C. Finanční umístění ŽP, je-li nositelem investičního rizika pojistník	6,8%	2,6%	4,7%	-2,0%	109,1%	3,2%
D. Dlužníci	31,4%	-11,1%	-2,7%	-14,9%	41,9%	7,1%
I. Pohledávky z operací přímého pojištění	-5,7%	33,7%	-18,7%	2,6%	23,7%	13,8%
E. Ostatní aktiva	88,0%	204,1%	-26,3%	-23,1%	4,6%	-25,7%
I. DHM, jiný než pozemky a stavby (nemovitosti, a zásoby)	31,1%	-14,3%	-47,3%	-4,2%	32,5%	8,5%
II. Hotovost na BÚ u finančních institucí a hotovost v pokladně	104,2%	244,1%	-25,3%	-23,7%	3,5%	-27,5%
F. Přechodné účty aktiv	9,2%	16,8%	9,8%	7,9%	10,7%	-19,8%
PASIVA CELKEM	-4,2%	3,0%	12,9%	-7,2%	-1,3%	-1,6%
G. Vlastní kapitál (VK)	15,1%	-3,0%	-5,9%	-10,6%	-18,7%	9,0%
I. Základní kapitál (ZK)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
II. Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
III. Zisk nebo ztráta běžného účetního období	43,1%	-27,2%	-6,0%	-21,5%	3,3%	49,7%
H. Technické rezervy	-13,2%	-6,2%	-5,0%	-5,7%	13,7%	-5,1%
CH. Technická rezerva na ŽP, je-li nositelem investičního rizika je pojistník	6,8%	2,6%	4,7%	-2,0%	109,1%	3,2%
I. Rezervy	-72,2%	24,1%	-48,5%	135,3%	1,8%	931,2%
J. Věřitelé	-6,6%	73,0%	111,6%	-7,8%	-41,1%	-17,7%
I. Závazky operací přímého pojištění	-5,0%	27,6%	-24,1%	0,8%	31,1%	2,4%
II. Závazky z operací zajištění	7,7%	2,9%	10,0%	6,8%	34,8%	3,3%
III. Ostatní závazky	-21,1%	22,9%	-39,0%	9,6%	72,3%	-1,6%
K. Přechodné účty pasiv	11,7%	7,0%	-20,2%	-17,6%	36,4%	17,7%

Zdroj: Vlastní zpracování dle Individuálních výsledků členů ČAP, 2018-2019; Výroční zprávy Generali České pojišťovny, a.s., 2020; data z interních zdrojů, 2020

4.2.2 Analýza likvidity

Oblast likvidity, jak už bylo v práci zmíněno, je u pojišťoven specifická, proto má také ukazatele pro komerční pojišťovnu odlišné od běžného podniku. Pokud společnost není likvidní, nemůže plnit své závazky, což je nežádoucí.

Tab. 4.13 Analýza likvidity Generali České pojišťovny, a.s. v %

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Solvency ratio	113,6891	139,2114	138,6562	129,7416	113,1468	91,4077	76,0794
Liquidity ratio	96,1188	99,5382	106,3001	105,7424	99,8972	67,3296	74,4216
Technické rezervy / vlastní kapitál	275,9087	213,3371	208,7946	213,7209	226,5965	358,5867	391,2984
Průměrné investice / netto pojistné	415,3749	406,6114	427,0024	493,9434	446,9429	372,0333	276,9834

Zdroj: Vlastní zpracování dle Individuálních výsledků členů ČAP, 2014-2019; data z interních zdrojů, 2020

První ukazatel svědčí o větším množství bezpečnostního kapitálu, a to především v roce 2016. Doporučená hodnota je mezi 30-50 %. I tato pojišťovna má tedy dostatek kapitálu, aby čelila případným negativním vlivům z obchodní činnosti. Hodnoty sledovaného období výrazně převyšují doporučenou hodnotu, ale od roku 2015 s klesajícím trendem. V roce 2020 má hodnotu 76,0794 %.

Liquidity ratio uvádí, kolik má pojišťovna k dispozici likvidních prostředků poměrem technické rezervy k objemu likvidních aktiv. Doporučená hodnota by neměla přesahovat 100 %. Pojišťovna tuto doporučenou hodnotu mírně přesahuje v letech 2016 o 6,3001 % a 2017 o 5,7424 %. I v této pojišťovně technické rezervy zaujímají velkou část v rozvaze na straně pasiv.

Podíl technických rezerv k vlastnímu kapitálu vypovídá o schopnosti pojišťovny platit včas závazky ze sjednaných pojistných smluv. Hodnota ukazatele by neměla přesáhnout 350 %, V roce 2019 tuto hodnotu překračuje o 8,5867 %. Poslední ukazatel má porovnáním začátku a konce sledovaného období, ukazuje, že se pojišťovna méně zaměřuje na investování než v roce 2014.

Tab. 4.14, na následující straně práce, zobrazuje vývoj dvou zvolených ukazatelů likvidity, které jsou spočítány zvlášť za životní a neživotní pojištění. Reserve ratio je ukazatel velikosti technických rezerv, který má doporučenou hodnotu v rozmezí 100-150 %. V tabulce je porovnání neživotního pojištění, kdy je hodnota mírně pod doporučenou hodnotou pouze v roce 2017 (94,9296 %), v roce 2020 (92,1238) a životního pojištění, kdy pojišťovna

doporučenou hodnotu výrazně převyšuje v celém sledovaném období. V celkovém pojištění doporučenou hodnotu překračuje ve sledovaném období, tvoří tedy vysoké rezervy vzhledem k přijatému pojistnému.

Tab. 4.14 Analýza reserve a retention ratio Generali České pojišťovny, a.s. v %

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Neživotní pojištění							
Reserve ratio	118,6094	110,7411	106,0834	102,5161	94,9296	120,0607	92,1238
Retention ratio	57,8594	56,3952	56,6325	56,5656	57,8766	58,3469	57,2075
Životní pojištění							
Reserve ratio	546,7788	548,9247	570,6335	569,1436	560,3122	758,9852	520,3019
Retention ratio	88,0665	86,9930	86,1467	85,9397	85,0143	83,6183	86,2635
NP a ŽP pojištění							
Reserve ratio	222,5892	240,9015	253,5774	254,7430	244,9369	322,0077	252,6187
Retention ratio	68,5756	66,3083	65,4919	64,8700	65,0845	64,7043	64,9071

Zdroj: Vlastní zpracování dle Individuálních výsledků členů ČAP, 2014-2019; data z interních zdrojů, 2020

Retention ratio slouží k hodnocení solventnosti pojišťovny, kdy vyjadřuje závislost pojišťovny na zajištění. Tento trend je u neživotního pojištění stabilní a u životního pojištění mírně klesající trend mezi lety 2014-2018, poté je trend rostoucí. V celkovém pojištění je stabilní s žádnými výraznými změnami.

4.2.3 Analýza zadluženosti

V této části se budeme zabývat zadlužeností, která se liší podle odvětví. Čím vyšší riziko, tím se zvyšuje i cena za užití cizího kapitálu. Jak již bylo zmíněno v pojišťovnictví, je míra zadlužení relativně vysoká, protože využívají kapitál klientů, tedy pojistné a pojišťovna se tím zavazuje, že v případě nastalé pojistné události dostanou vyplacené pojistné plnění.

Tab. 4.15 Analýza zadluženosti Generali České pojišťovny, a.s. v %

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Debt ratio	76,8713	72,2297	73,8437	78,2004	78,9919	82,6797	80,8106
Equity ratio	23,1287	27,7703	26,1563	21,7996	21,0081	17,3203	19,1894
Debt-equity ratio	332,3639	260,0971	282,3168	358,7247	376,0075	477,3581	421,1217
1/Debt-equity ratio	0,3009	0,3845	0,3542	0,2788	0,2660	0,2095	0,2375

Zdroj: Vlastní zpracování dle Individuálních výsledků členů ČAP, 2014-2019; data z interních zdrojů, 2020

Dle prvního ukazatele v roce 2019 dosáhla zadluženost 82,6797 %, což je největší hodnota za sledované období. Vzorec Equity ratio obsahuje vlastní kapitál, který pojišťovny

nemají vysoký, a ve sledovaném období je převážně klesající trend. Debt-equity ratio, což je cizí kapitál k vlastnímu kapitálu. Ve sledovaných letech 2017-2019 má rostoucí trend. Poslední ukazatel spočítaný v tabulce zobrazuje míru finanční samostatnosti, který se počítá obrácením ukazatele.

4.2.4 Analýza rentability

Tento kazatel výnosnosti sleduje podnikatelskou činnost poměřením celkového zisku s hodnotou podnikatelských zdrojů.

Tab. 4.16 Analýza zadluženosti Generali České pojišťovny, a.s. v %

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	3,9273	5,8657	4,1492	3,4530	2,9210	3,0595	4,6574
ROE	16,9804	21,1223	15,8631	15,8399	13,9040	17,6644	24,2708
ROS hrubá	13,2384	19,4977	14,4051	13,3314	10,2390	10,4476	11,9851
ROS očištěná	19,3049	29,4046	21,9952	20,5510	15,7319	16,1466	18,4651

Zdroj: Vlastní zpracování dle Individuálních výsledků členů ČAP, 2014-2019; data z interních zdrojů, 2020

ROA vyjadřuje zhodnocení celkových aktiv. Z výsledků je patrné, že nejmenší hodnota byla v roce 2018 2,9210 % a největší v roce 2015 5,8657 %. V letech 2018 až 2020 je rostoucí trend.

ROE vyjadřuje, kolik čistého zisku můžeme připsat na jednu korunu investovaného kapitálu. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2015 v hodnotě 21,1223 %. Porovnáním prvního a posledního sledovaného roku tento ukazatel vzrostl.

Vzorec ROS udává, kolik korun zisku připadá na brutto či netto pojistné po postoupení části zajistitelům. Tento ukazatel dosahuje stabilních hodnot v porovnání začátku a konce sledovaného období má klesající trend.

Tab. 4.17 Combined ratio Generali České pojišťovny, a.s. v %

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Combined ratio	81,6057	78,2191	83,0150	83,8613	81,8896	84,8485	74,7156
Celková změna %	-	-3,3866	4,7959	0,8463	-1,9717	2,9589	-10,1329

Zdroj: Vlastní zpracování dle Individuálních výsledků členů ČAP, 2014-2019; data z interních zdrojů, 2020

Kombinovaný poměr zjišťuje zdraví a ziskovost pojišťovny a aplikuje se převážně v neživotním pojištění. Sečtením provozních nákladů s náklady na pojistná plnění již očištěná od zajištění a následným vydělením čistým pojistným tento vzorec dostaneme, ale všechny hodnoty jsou pouze z neživotního pojištění. Doporučená je hodnota pod 100 %. V celém

sledovaném období je hodnota pod 100 %, tedy pojišťovna je zisková. Nejméně zisková za celé sledované období je v roce 2020 74,7156 %, což je zapříčiněné zvýšenými náklady na provoz a likvidaci neživotní pojištění, díky covid pandemii.

4.2.5 Analýza tržní hodnoty

Opět tyto ukazatele vyjadřují, jak je trhem hodnocena minulá činnost organizace za sledované období. Jedná se o výsledek všech uvedených oblastí jako likvidity, využití aktiv, výnosnost podniku a využití dluhů. Společnost vlastníci Generali Českou pojišťovnu, a.s., Generali, obchoduje s akciemi v Itálii na italské burze „Borse Italiana“, kde byly získány potřebné kurzy k 30.12 či nejpozději uvedené tržní ceny v Eurech. Kurz na převedení do české měny byl stanovený, aby korespondoval s datem vypsání tržní ceny akcie. Hodnoty označené pomlčkou nebyly dopočítány, protože na italské burze se podařilo dohledat všechny potřebné kurzy měn, ale pouze 5 let zpětně.

Tab. 4.18 Ukazatele tržní hodnoty Generali České pojišťovny, a.s.

Rok (v Kč)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
P/E "ratio"	-	-	3,6178	3,9379	4,8391	5,8342	3,1071
EPS "čistý zisk na akcii"	101,1699	144,7900	105,4583	99,1240	77,8263	80,4320	120,4500
M/B	-	-	0,5739	0,6238	0,6728	1,0306	0,7541
B/V "úč. hodnota akcie"	595,8045	685,4844	664,8020	625,7852	559,7407	455,3342	496,2750
Ziskový výnos	-	-	0,2764	0,2539	0,2067	0,1714	0,3218
Dividendové krytí	1,2102	1,7700	1,1450	1,0562	0,8727	0,5976	1,4977
Dividendový výnos	-	-	0,2414	0,2404	0,2368	0,2868	0,2149
Dividenda na akcii	83,6000	81,8000	92,1000	93,8500	89,1750	134,6000	80,4250
Výplatní poměr	0,8263	0,5650	0,8733	0,9468	1,1458	1,6735	0,6677

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Generali České pojišťovny, a.s., 2014-2020; Individuálních členů ČAP, 2014-2019; data z interních zdrojů 2020; kurzycz: EUR, 2021; Borsa Italiana: Generali, 2021

P/E vyjadřuje ochotu investorů zaplatit za jednu Kč zisku na akcii. Tato hodnota od roku 2016 do roku 2019 měla rostoucí trend, poté klesající trendem na hodnotu 3,1071. Standardně se tržní hodnota akcie v Eurech pohybovala mírně pod 400 Eur. Čistý zisk na akcii je poměr čistého zisku pro kmenové akcionáře k počtu splacených akcií. Absolutní hodnota zisku připadající na jednu akcii v porovnání v letech 2014 a 2020 vzrostla na 120,45 Kč na akcii. Generali Česká pojišťovna, a.s. je schopna tvořit zisk. M/B udává hodnotu organizace. Pouze v roce 2019 byla účetní hodnota společnosti menší než tržní. Účetní hodnota akcie určuje hodnotu akcie podle účetních výkazů, lze vidět, že společnost má převážně klesající tendenci. Rentabilita vloženého kapitálu (ziskový výnos) na konci sledovaného období vzrostl, což je dobrý ukazatel pro investory.

Dividendové krytí je nejhorší v letech 2018 a 2019, kdy pokryje čistý zisk méně než 1 krát. Dividendový výnos je motivací pro investory, což u této pojišťovny je také dobrým znamením, protože výnosy jsou konstantní. Dividenda na akcii v roce 2019 výrazně vzrostla v návaznosti na spojení České pojišťovny, a.s. s Generali pojišťovny, a.s., kdy došlo k většímu objemu vyplacených dividend. Výplatní poměr je podíl z čistého zisku vyplácený akcionářům. V tomto případě podíl převážně dosahuje pod hodnotu 1.

4.3 Shrnutí výsledků zvolených ukazatelů finanční analýzy pojišťoven

V této části práce se text bude zabývat shrnutím výsledků ukazatelů finanční analýzy, počítaných pro účely této diplomové práce, a zdůvodněním vývoje a výrazných výkyvů ve zkoumaných ukazatelích, kdy byly čerpány informace z výročních zpráv pojišťoven Kooperativy, a.s., Generali České pojišťovny, a.s. a z Individuálních výsledků společností ČAP. Shrnutím jednotlivých ukazatelů se zabývají jednotlivé pododdíly ve stejné posloupnosti, tak jak byly spočítány.

4.3.1 Shrnutí výsledků analýzy trendů – horizontální rozbor

Trend celkového předepsané pojistné v pojišťovně Kooperativa, a.s. je ve sledovaném období rostoucí. Vývoj u Generali České pojišťovny, a.s. je také pozitivní. Vývoj celkového předepsaného pojistného při porovnání začátku a konce sledovaného období vzrostl. V případě celkového předepsaného pojistného je u obou srovnávaných pojišťoven ve větší míře zastoupeno neživotní pojištění a změny ve sledovaném období jsou kladné. Trend neživotního pojištění je rostoucí a u Kooperativy, a.s. je rychle rostoucí. Naopak klesající trend má životní pojištění u Generali České pojišťovny, a.s., pouze v roce 2020 narostlo o 37,5087 %, díky zmiňovanému spojení České pojišťovny, a.s. s Generali pojišťovnou, a.s. Dále Kooperativa pojišťovna, a.s. má klesající trend životního pojištění jen do roku 2018, poté byl 99,3235% nárůst oproti minulému roku, zapříčiněný fúzí s PČS, která byla životní pojišťovnou.

V pojišťovnách převažuje neživotní pojištění a tento trend bude převažovat i v budoucnu.

U obou pojišťoven ve vývoji technických rezerv ve sledovaném období převažuje trend navyšování celkových technických rezerv. Hodnoty technický rezerv v neživotním pojištění obou pojišťoven mají podobné hodnoty kromě roku 2019, kdy Kooperativa pojišťovna, a.s. má 12 299 175 tis. Kč a Generali Česká pojišťovna, a.s. má rezervy v hodnotě 16 145 325 tis. Kč. To je zapříčiněno spojením dříve samostatných pojišťoven České pojišťovny, a.s. a Generali pojišťovny, a.s., kdy má za sledované období 2014-2018 vyšší technické rezervy v životním pojištění. Poté již má vyšší technické rezervy v životním pojištění Kooperativa, a.s.

Při srovnání celkového hrubého předepsaného pojistného s výší celkových technických rezerv, tak pojišťovna Kooperativa, a.s. má větší objem hrubého předepsaného pojistného, ale má nižší technické rezervy než Generali Česká pojišťovna, a.s. Je to způsobeno v části životního pojištění, kdy jsou hodnoty hrubého předepsaného pojistného v podobné výši u obou pojišťoven do roku 2018, ale Generali Česká pojišťovna, a.s. tvoří větší technické rezervy

v životním pojištění. Celkové technické rezervy má také větší Generali Česká pojišťovna, a.s., které dosahují v průměru 58 957 094 tis. Kč a u Kooperativy pojišťovny, a.s. v průměru 52 919 097 tis. Kč. Kromě nárůstu roku 2019 mají technické rezervy u Generali České pojišťovny, a.s. klesající trend, přesto konečná hodnota je větší než u Kooperativy, a.s., která kromě roku 2018 má rostoucí trend technických rezerv. Lépe tedy vychází Generali Česká pojišťovna, a.s.

4.3.2 Shrnutí výsledků analýzy likvidity

Hodnoty solvency ratio u obou pojišťoven převyšují doporučenou hodnotu 30-50 %, jsou tedy schopny čelit případným negativním vlivům z obchodní činnosti, protože mají dostatek bezpečnostního kapitálu. Kooperativa pojišťovna, a.s. v letech 2016 a 2017 má hodnoty 47,8993 % a 47,4002 % a výrazné převýšení doporučené hodnoty má v roce 2018 o 65,8315 %. Generali Česká pojišťovna, a.s. převyšuje doporučenou hodnotu ve všech sledovaných letech minimálně o 26,0794 % a nejvíce o 89,2114 %. V případě Generali České pojišťovny, a.s. hodnota ukazatele má klesající trend k doporučené hodnotě. Pojišťovny mají velké množství kapitálu, který se nezhodnocuje.

Likvidity ratio uvádí, kolik má pojišťovna k dispozici likvidních prostředků poměrem technické rezervy k objemu likvidních aktiv. Pojišťovny se drží pod doporučenou hodnotou 100 %. Pouze Generali České pojišťovny, a.s. ji mírně překročila v letech 2016 o 6,3001 % a 2017 o 5,7424 %. Pojišťovny mají kladnou přiměřenost likvidních prostředků díky přiměřenému objemu tvořených technických rezerv.

Podíl technických rezerv k vlastnímu kapitálu vypovídá o schopnosti pojišťovny platit včas závazky ze sjednaných pojistných smluv. Kooperativa pojišťovna, a.s. v letech 2016 a 2017 doporučenou hodnotu 350 % překračuje o 39,7100 % a o 42,4328 %. Generali Česká pojišťovna, a.s. v roce 2019 tuto hodnotu překračuje o 8,5867 %. Přesto jsou pojišťovny schopné hradit své závazky.

Podíl průměrných investic k netto pojistnému slouží k určení, zda se pojišťovna zaměřuje více na investiční činnost nebo na pojišťovací činnost. Čím větší je hodnota daného ukazatele, tím víc se pojišťovna zaměřuje na investování. Při porovnání začátku a konce sledovaných období obou pojišťoven vyplývá, že se zaměřují méně na investování v roce 2020 než v roce 2014. Změna hodnoty u pojišťovny Kooperativa, a.s. je o 0,1408 % a u Generali České pojišťovny, a.s. o 138,8365 %. Pokles zaměření na investování je zaznamenán také v období mezi lety 2019 a 2020 (Kooperativa, a.s. o 9,3462 %; Generali Česká pojišťovna, a.s.

o 95,0499 %), což mohlo být částečně způsobeno situací pandemií covid či vývojem pojistného trhu, protože v roce 2020 došlo meziročně k navýšení řešených pojistných událostí z vichřic, krupobití a povodní zhruba o 10 tis. případů.

Reserve ratio je ukazatel velikosti technických rezerv, který má doporučenou hodnotu v rozmezí 100-150 %. V neživotním pojištění Kooperativy, a.s. je hodnota pod doporučenou hodnotou s klesajícím trendem. V neživotním pojištění Generali České pojišťovny, a.s. jsou hodnoty v doporučeném rozmezí kromě let 2018 a 2020, kdy jsou hodnoty mírně pod doporučeným rozpětím (94,9296 % a 92,1238 %). V případě obou pojišťoven v životním pojištění hodnoty výrazně převyšují doporučenou hodnotu v celém sledovaném období. V celkovém pojištění obě pojišťovny také překračují doporučenou hodnotu a to nejvíce Kooperativa, a.s. o 44,6759 % v roce 2020, Generali České pojišťovny, a.s. v roce 2019 o 172,0077 %.

Retention ratio slouží k hodnocení solventnosti pojišťoven, kdy vyjadřuje závislost pojišťovny na zajištění. U obou pojišťoven v neživotním pojištění jsou hodnoty bez větších výkyvů a u životního pojištění je trend převážně klesající za sledované období.

4.3.3 Shrnutí výsledků analýzy zadluženosti

Jak již bylo v textu zmiňováno, vysoká zadluženost, která je v pojišťovnictví brána jako běžná, je v jiných odvětvích pro podniky zničující. Ukazatel nám odhaluje použitou výši cizího kapitálu k financování aktiv pojišťovny. Riziko určuje cenu za užití cizího kapitálu. Platí tedy přímá úměra zvyšování rizika k ceně. Cizí kapitál představuje pojistné klientů, a tedy pro pojišťovnu představuje závazek, že v případě nastalé pojistné události dostanou vyplacené pojistné plnění.

Ukazatel Debt ratio je ve sledovaném období u obou pojišťoven téměř totožný, tedy zadluženost obou pojišťoven. Průměrná zadluženost Kooperativy je 78,6666 % a Generali České pojišťovny, a.s. 77,6611 %. Nejvyšší zadluženost Kooperativy, a.s. je v roce 2017 82,2461 % a nejnižší hodnota 65,4357 % v roce 2018. Generali Česká pojišťovna, a.s. dosáhla nejvyšší zadluženosti 82,6797 % v roce 2019 a nejnižší 72,2297 % v roce 2015.

Equity ratio je ve sledovaném období u obou pojišťoven také podobné. Hodnota tohoto ukazatele je na rozdíl od Debt ratio velmi nízká, protože pojišťovny běžně nemají vysoký vlastní kapitál. Platí pravidlo, že součet debt ratio a equity ratio se rovná 100 %. Generali Česká pojišťovna, a.s. má průměrně vyšší vlastní kapitál, což dokazuje hodnota ukazatele 22,3389 %

(v průměru 23 332 719 tis. Kč) a Kooperativa, a.s. 21,3334 % (v průměru 17 531 730 tis. Kč). Generali Česká pojišťovna, a.s. měla nejnižší závislost v roce 2019 v hodnotě 17,3203 % a nejvyšší závislost je vyčíslena v roce 2015 v hodnotě 27,7703 %. Pojišťovna Kooperativa, a.s. vyčísila nejnižší závislost v letech 2017 v hodnotě 17,7539 %, 2016 v hodnotě 17,8183 % a nejvyšší závislost v roce 2018 v hodnotě 34,5643 %, což je oproti ostatním hodnotám za sledované období výraznější výkyv. Nejspíše to ovlivnila fúze pojišťovny Generali, a.s. a zvolené sledované pojišťovny dříve pod názvem Česká pojišťovna, a.s.

Z těchto dvou pojišťoven vyšla v letech 2018, 2019, 2020 lépe Kooperativa, a.s., ale zbývající sledované období dopadla v nezávislosti pojišťovny lépe Generali Česká pojišťovna, a.s. Když porovnáme rok 2014 a 2020 je patrné, že u pojišťovny Kooperativy, a.s. nezávislost vzrostla, ale na konci sledovaného období u Generali České pojišťovny, a.s. došlo k poklesu nezávislosti.

1/Debt-equity ratio je ukazatel vypovídající o finanční samostatnosti společnosti, kdy Kooperativa, a.s. má průměrnou hodnotu 0,2784 % a Generali Česká pojišťovna, a.s. má průměrnou hodnotu 0,2902 %. Generali Česká pojišťovna, a.s. má tedy více vlastního kapitálu, který přináší větší finanční samostatnost.

4.3.4 Shrnutí výsledků analýzy rentability

Rentabilita aktiv vyjadřuje zhodnocení celkových aktiv. Kooperativa pojišťovna, a.s. dosahuje lepšího zhodnocení celkových aktiv v letech 2018 a 2019. Generali Česká pojišťovna, a.s. v ostatních letech sledované období jednoznačně lépe zhodnocuje aktiva.

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, kolik čistého zisku lze připsat na jednu korunu investovaného kapitálu. Hodnoty obou pojišťoven se výrazně neliší, pouze v letech 2018 došlo u Kooperativy, a.s. k výraznému navýšení vlastního kapitálu, což se pomítlo v ukazateli, přesto v tom roce dosahovala Generali Česká pojišťovna, a.s. lepšího výsledku. Rentabilitu vlastního kapitálu má ve sledovaném období lepší Generali Česká pojišťovna, a.s.

Ukazatel rentability tržeb srovnává zisk po zdanění EAT s hodnotou celkových tržeb, tj. s pojistným. U Kooperativy, a.s. se ukazatel ROS pohybuje od 5,5355-9,0512 % a u Generali České pojišťovny, a.s. se pohybuje od 10,2390-19,4977 %. Rozdíl mezi hrubým a čistým ROS je větší u Generali České pojišťovny, a.s., protože větší část přijatého pojistného postupuje zajistitelům.

Kombinovaný poměr zjišťuje zdraví a ziskovost pojišťovny a aplikuje se převážně v neživotním pojištění. V případě obou pojišťoven vychází kladně, hodnoty jednotlivých let nepřesahují 100 %, i když může být pojišťovna potencionálně stále zisková, protože poměr nezahrnuje výnosy z investic. Z tohoto důvodu je kombinovaný poměr považovaný za nejlepší způsob, jak měřit úspěšnost, protože zahrnuje pouze zisk vydělaný efektivním řízením. V letech 2018 a 2019 vychází lépe Generali Česká pojišťovna, a.s., ale v roce 2020 vychází lépe Kooperativa, a.s., která dosahuje o 3,7410 % lepší hodnoty.

4.3.5 Shrnutí výsledků analýzy tržní hodnoty

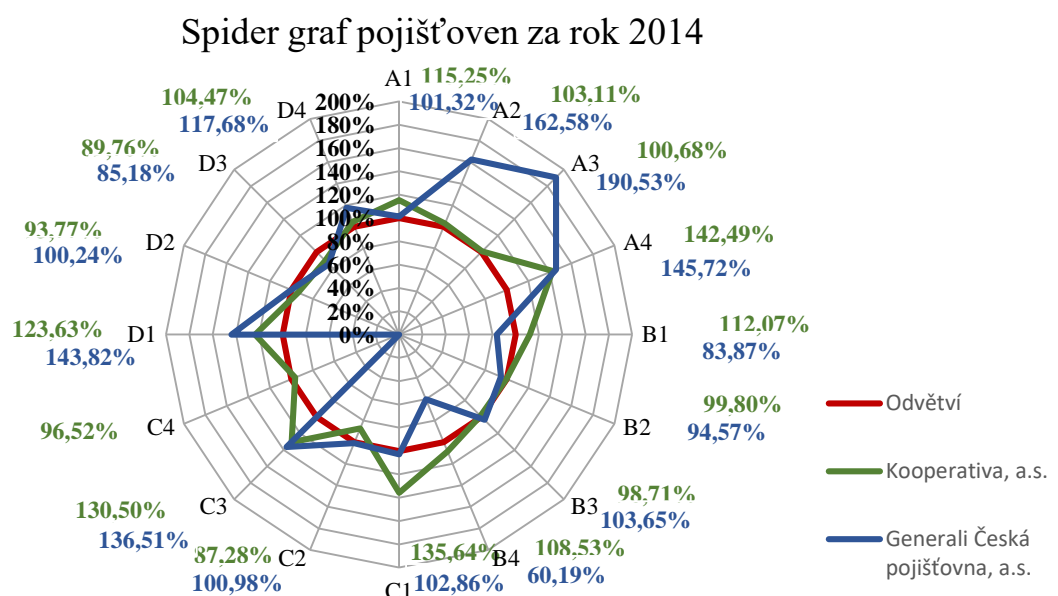
P/E vyjadřuje ochotu investorů zaplatit za jednu Kč zisku na akcii. Hodnoty jsou vyšší u Kooperativy, a.s. ve všech sledovaných letech a vypočítaných letech. V roce 2020 hodnota ukazatele Kooperativy, a.s. je 2,35 krát větší než u lídra odvětví. Čistý zisk na akcii je poměr čistého zisku pro kmenové akcionáře k počtu splacených akcií. Absolutní hodnota zisku připadající na jednu akcii je lepší pro Generali Českou pojišťovnu, a.s., kdy v posledních letech 2018 byla hodnota pojišťoven podobná a dokonce v roce 2019 Kooperativa, a.s. dosáhla na lepší hodnotu 88,3283 Kč/akcii, ale v roce 2020 měla konkurenční pojišťovna vyšší EAT, proto opět měla lepší hodnotu. M/B udává hodnotu organizace, kdy Kooperativa, a.s. kromě roku 2018 má vždy vyšší tržní hodnotu podniku. Naopak Generali Česká pojišťovna, a.s. má kromě roku 2019 hodnotu společnosti vždy vyšší v účetní hodnotě. Účetní hodnota akcie určuje hodnotu akcie podle účetních výkazů, kdy během let je patrné, že Generali Česká pojišťovna, a.s. dosahuje vyšších hodnot, avšak v roce 2019 má hodnotu nižší o 1,5495. Rentabilita vloženého kapitálu (ziskový výnos) během let převážně rostla a lepších výsledků dosahuje Generali Česká pojišťovna, a.s., což je dobrý ukazatel pro investory. Dividendové krytí opět má lepší Generali Česká pojišťovna, a.s., která většinu let kryje přes 1 krát s nejvyšší hodnotou v roce 2020 1,4977 krát a nutno dodat, že dividendové krytí Kooperativy, a.s. má rostoucí tendenci. Dividendový výnos je motivací pro investory, což opět má lepší Generali Česká pojišťovna, a.s., která dosahuje hodnot v rozsahu 0,2149-0,2868 na rozdíl od Kooperativy, a.s. dosahující hodnot v rozsahu 0,0851-0,1453. U ukazatele dividendy na akcii v zjištěných letech kromě roku 2015 opět dosahuje lepších čísel Generali Česká pojišťovna, a.s. Výplatní poměr je podíl z čistého zisku vyplácený akcionářům. V tomto případě podíl dosahuje u Generali České pojišťovny, a.s. hodnoty pod 1, kromě let 2018 a 2019. Naopak Kooperativa, a.s. dosahuje mírně nad hodnotu 1, kromě let 2019 a 2020.

5 Analýza soustav ukazatelů v pojišťovnictví

Tato kapitola se zabývá analýzou zvolených ukazatelů pomocí spider analýzy a Du Pontova rozkladu ukazatele ROE ve sledovaném období 2014-2020. V první části této kapitoly dochází ke zhodnocení zvolených poměrových ukazatelů Kooperativy pojišťovny, a.s. a Generali České pojišťovny, a.s. k odvětvovému průměru v jednotlivých letech. Poměrové ukazatele se v grafu dělí na čtyři kvadranty, kterými jsou ukazatele rentability, likvidity, struktury majetku pojišťovny a struktury financování pojišťovny, které byly modifikovány pro potřeby analýzy pojišťoven. Některé poměrové ukazatele byly součástí finanční analýzy v předchozí kapitole. Spider graf zobrazuje, kde se pojišťovny odlišují od odvětví neživotního a životního pojištění. Při tvorbě každého spider grafu byly převedeny jednotlivé vypočítané hodnoty za odvětví a danou pojišťovnu na procenta. Hodnota odvětví se stanovila na ose jako 100 % a k tomu se přepočítala vypočítaná hodnota ukazatele pojišťovny na procentní podíl. Ukazatel C4 pojišťovny Generali České pojišťovny, a.s. se nepočítá a je v jednotlivých grafech uveden jako 0 %, protože zdroje uvádí nulové náklady na finanční umístění NÚ. Zbývající, druhý a třetí, oddíly této kapitoly se zaměřují na Du Pontův rozklad ukazatele ROE zvolených pojišťoven.

5.1 Spider analýzy za sledované období let 2014-2020

Ve sledovaném roce 2014 rentabilita vlastního kapitálu u pojišťoven Kooperativy, a.s. má hodnotu o 15,25 % a Generali České pojišťovny, a.s. o 1,32 % vyšší než odvětví.

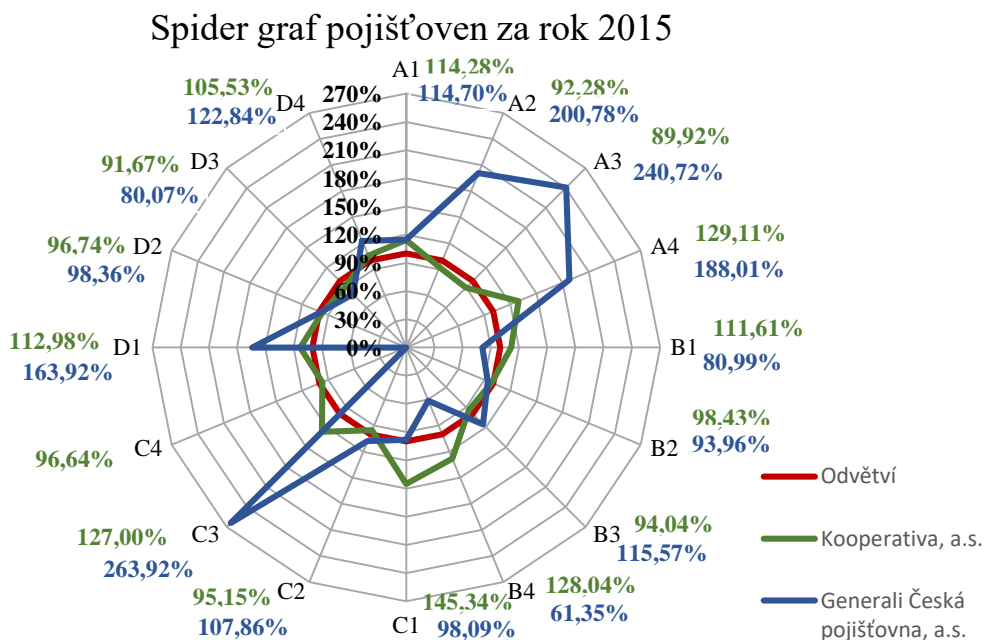


Obr. 5.1 Spider graf pojišťoven za rok 2014

Zdroj: Vlastní zpracování dle Přílohy E a F

Ukazatel A2, ROS brutto, jednoznačně dosahuje lepších hodnot u Generali České pojišťovny, a.s., která je nad trhem o 62,58 %, Kooperativa, a.s. je mírně nad trhem. U ukazatele A3, ROS netto, jsou hodnoty nad trhem u obou pojišťoven, kdy Generali Česká pojišťovna, a.s. má téměř dvojnásobnou hodnotu a Kooperativa, a.s. je lepší o 0,68 % než hodnota odvětví. Ukazatel B4, který znázorňuje podíl zaslouženého pojistného k nákladům na pojistná plnění v životním pojištění, dosahuje u Generali České pojišťovny, a.s. hodnoty ukazatele pod úroveň odvětví (60,19 %).

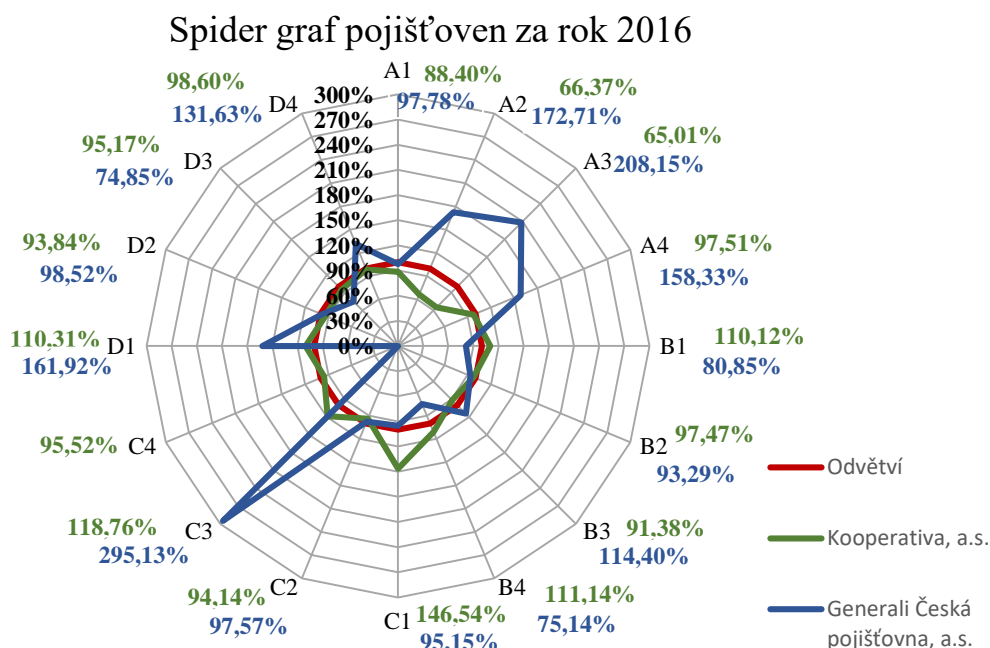
Ve sledovaném roce 2015 ukazatele rentability z prvního kvadrantu dosahují u obou zmiňovaných pojišťoven vyšších hodnot než odvětví a z pojišťoven lépe vychází Generali Česká pojišťovna, a.s., která má hodnotu ukazatele A2, ROS brutto, 182,55 %. Ukazatel A3, ROS netto, je u Kooperativy, a.s. mírně pod trhem a u lídra trhu je hodnota dvojnásobně nad odvětvím. Ukazatel B4, který znázorňuje podíl zaslouženého pojistného k nákladům na pojistná plnění v životním pojištění u Kooperativy, a.s. dosahuje 128,04 %, tedy přijala větší část pojistného v podílu s náklady než odvětví. Kooperativa, a.s. přijala zasloužené čisté pojistné ve výši 8 256 8176 tis. Kč a náklady na pojistná plnění ŽP ve výši 7 614 963 tis. Kč. Generali Česká pojišťovna, a.s. dominuje ve zhodnocování finančních prostředků, kdy je dokáže zhodnotit o 163,92 % lépe než je hodnota odvětví.



Obr. 5.2 Spider graf pojišťoven za rok 2015

Zdroj: Vlastní zpracování dle Přílohy E a F

Ve sledovaném roce 2016 v prvním kvadrantu rentability opět dominuje se svými výsledky Generali Česká pojišťovna, a.s. Změnou oproti minulému roku u Kooperativy, a.s. jsou hodnoty ukazatelů A1-A4, které jsou pod hodnotou odvětví. Může to být způsobeno poklesem vlastního kapitálu a výrazným poklesem čistého zisku o 1 028 184 tis. Kč. Kooperativa, a.s. se odchyľuje kladně od odvětví s ukazatelem C1, kdy zasloužené čisté pojistné je 18 260 160 tis. Kč a čistá výše provozních výdajů NP je 3 916 541 tis. Kč. Přesto v tomto ukazateli výrazně dominuje Generali Česká pojišťovna, a.s. s lepšími výsledky výnosů finančního umístění o 195,13 % než je hodnota odvětví.

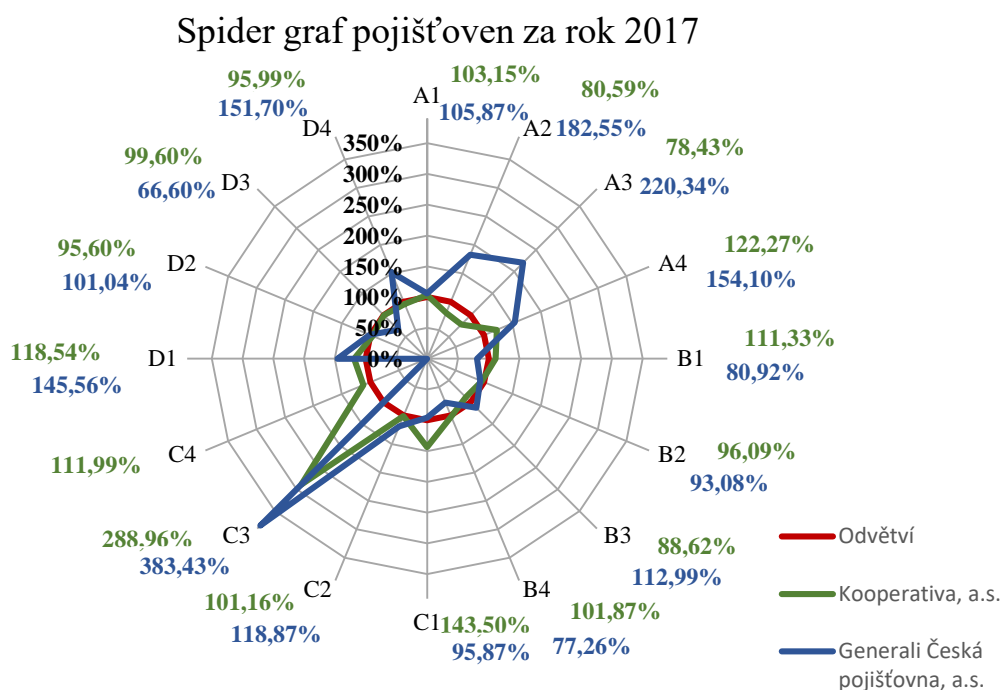


Obr. 5.3 Spider graf pojišťoven za rok 2016

Zdroj: Vlastní zpracování dle Přílohy E a F

Ve sledovaném roce 2017 ukazatel A1, ROE, vyšel lépe Generali České pojišťovně, a.s., obě pojišťovny jsou nad trhem. Ukazatel ROE vyšel výrazně lépe Generali České pojišťovně, a.s., která má hodnotu 182,55 %. Kooperativa, a.s. je pod tržní hodnotou na 80,59 %. Ukazatel A3, ROS netto, Kooperativy, a.s. je vyšší než minulý rok, přesto je hodnota ukazatele pod tržní hodnotou (78,43 %) a Generali Česká pojišťovna, a.s. je nad odvětvím o 120,34 %. Ukazatel A4 představuje zhodnocení aktiv pojišťoven, kdy Kooperativa, a.s. je o 22,27 % nad odvětvím a Generali Česká pojišťovna, a.s. zhodnocuje aktiva lépe než odvětví o 54,10 %. Ukazatel C3 obou pojišťoven dosahuje lepšího zhodnocení výnosů finančního umístění než je hodnota trhu (Kooperativa, a.s. o 188,96 % a Generali Česká pojišťovna, a.s. o 283,43 %).

V ukazateli D3 dosahují pojišťovny pod hodnotu odvětví, je to způsobeno podílem technických rezerv k celkovým aktivům, kdy Generali Česká pojišťovna měla navýšená celková aktiva meziročně o 13 159 282 tis. Kč, proto na rozdíl od Kooperativa, a.s. není blíže hodnotě odvětví.

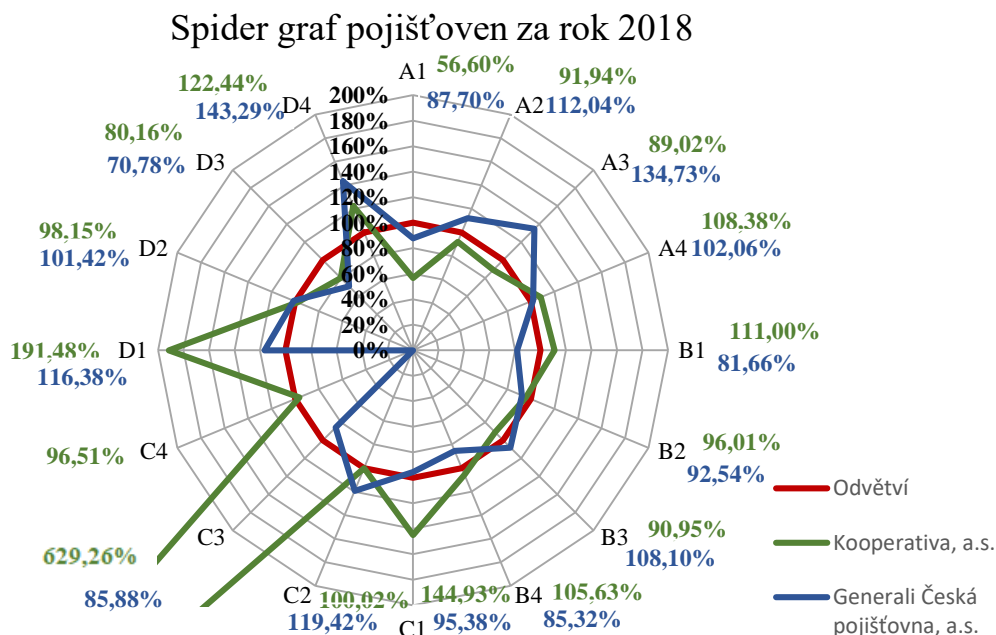


Obr. 5.4 Spider graf pojišťoven za rok 2017

Zdroj: Vlastní zpracování dle Přílohy E a F

Ve sledovaném roce 2018 hodnoty rentability u Generali České pojišťovny, a.s. nedosahují tak vysokých hodnot jako v některých předchozích letech, protože došlo meziročně k poklesu vlastního kapitálu, tedy zhoršení hodnoty ukazatele A1 a hodnoty celkových aktiv, kdy přesto zbylé tři ukazatele rentability dosahují nad hodnotu odvětví. Naopak Kooperativa, a.s. se pohybuje v ukazatelích rentability mírně pod hranici odvětví, kromě ukazatele A1, kde došlo k nepoměrnému navýšení vlastního kapitálu (o 18 550 956 tis. Kč) k výši čistého zisku. Kooperativa, a.s. s ukazatelem C3 výrazně převyšuje hodnotu trhu (o 529,26 %), kdy zasloužené čisté pojistné je 20 208 002 tis. Kč a čistá výše provozních výdajů NP je 4 187 440 tis. Kč. Odchylna je patrná také u ukazatele D1, kdy se výrazně změnila výše základního kapitálu, což byl důsledek probíhající fúze s Pojišťovnou České spořitelny, a.s. s cílem 100% ovládnout PČS Kooperativou, a.s. a centralizovat pojistné služby ve spolupráci

s bankovní skupinou Erste Bank. U Generali České pojišťovny, a.s. je výrazný výkyv ukazatele D4 finančního umístění k technickým rezervám, kdy došlo k snížení obou položek.



Obr. 5.5 Spider graf pojišťoven za rok 2018

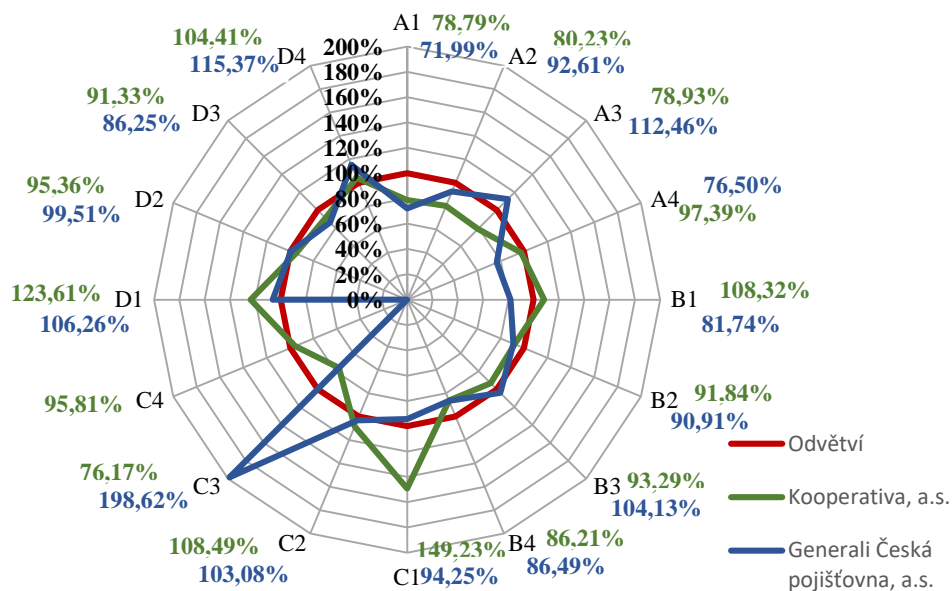
Zdroj: Vlastní zpracování dle Přílohy E a F

Ve sledovaném roce 2019 je zhodnocení aktiv u obou pojišťoven pod hodnotou trhu. Kooperativa, a.s. má hodnotu zhodnocení 78,79 %. Generali Česká pojišťovna, a.s. je o 6,71 % horší než konkurenční pojišťovna. Ukazatel A2, ROS brutto, Generali České pojišťovny, a.s. je zhodnocen 92,61 % a poprvé ve sledovaném období se nachází pod hodnotou trhu, přesto dopadl lépe než u pojišťovny Kooperativy, a.s. s hodnotou 80,23 %. Ukazatel A3, ROS netto, Kooperativy, a.s. se nachází pod tržní hodnotou (78,93 %). Generali Česká pojišťovna, a.s. se nachází nad trhem jen o 12,46 %. Ukazatel A4 ukazuje zhodnocení aktiv pojišťovny Kooperativa, a.s. v hodnotě 97,39 %, tedy hůře zhodnocené aktiva než v odvětví. Generali Česká pojišťovna, a.s. vychází ještě hůře, její zhodnocení je 76,50 %.

Kooperativa, a.s. s ukazatelem C1 převyšuje hodnotu trhu (o 49,23 %), kdy zasloužené čisté pojistné je 20 894 615 tis. Kč a čistá výše provozních výdajů NP je 4 263 445 tis. Kč. Generali Česká pojišťovna, a.s. u ukazatele C1 v hodnotě 94,25 % je pod hodnotou trhu, pojišťovna by se měla snažit snížit náklady, pokud chce být nad odvětvím. U ukazatele C3 má lepší zhodnocení výnosů finančního umístění, které je o 98,62 % nad hodnotou trhu, naopak Kooperativa, a.s. má horší zhodnocení finančních prostředků než je hodnota trhu, která dosahuje 6,17 %.

V důsledku fúze s PČS „životní pojišťovnou“ se navýšily náklady a výnosy z finančního umístění životního pojištění.

Spider graf pojišťoven za rok 2019

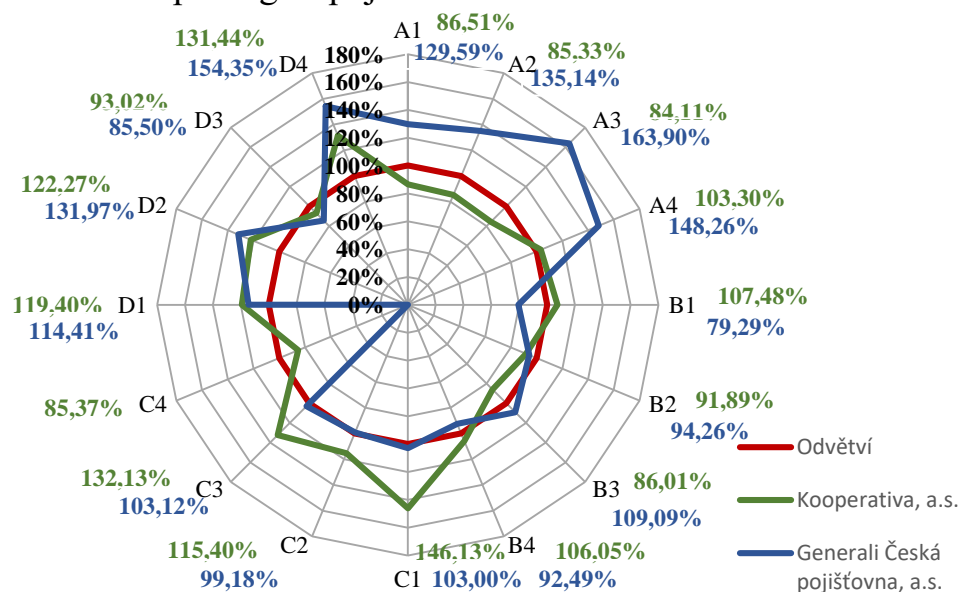


Obr. 5.6 Spider graf pojišťoven za rok 2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle Přílohy E a F

Ve sledovaném roce 2020 v prvním kvadrantu rentability dosahuje lepších hodnot Generali Česká pojišťovna, a.s., která je vždy nad hodnotou odvětví, naopak Kooperativa, a.s. dosahuje nad odvětví pouze zhodnocením aktiv o hodnotu 3,30 %. Můžeme říci, že Kooperativa, a.s. dosáhla lepší rentability než v minulém roce ve všech čtyřech ukazatelích.

Spider graf pojišťoven za rok 2020



Obr. 5.7 Spider graf pojišťoven za rok 2020

Zdroj: Vlastní zpracování dle Přílohy E a F

V oblasti ukazatelů C1, C2 a C3 dosahuje Kooperativa, a.s. v tomto roce lepších výsledků než konkurenční pojišťovna, která má hodnoty pohybující se v rozmezí 103,00-99,18%. Ukazatel C3 Kooperativy, a.s. zhodnocuje lépe finanční prostředky o 32,13 % než odvětví. V roce 2020 se odchyluje od odvětví ukazatel D1 u obou pojišťoven, ale vývoj tohoto ukazatele závisí na poměru vlastního kapitálu k celkovým aktivům, během sledovaného časového období dochází v tomto ukazateli ke skokovým změnám.

5.2 Du Pontův rozklad ukazatele ROE Kooperativy pojišťovny, a.s.

Rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu je za sledované období sedmi let. V rozkladu je hodnota T – tržby, kterou v pojistném odvětví vyjadřuje hodnota ZP netto – zasloužené netto pojistné a ukazatele s výsledky s peněžní hodnotou jsou vyjádřeny v tis. Kč.

Z Obr. 5.8 je patrné, že hodnotu ukazatelů ROS, ROA a ROE ovlivňuje zejména změna objemu EAT, tj. čistého zisku. V letech 2016 a 2017 došlo k výraznému poklesu čistého zisku a tato skutečnost se promítá do zmíněných ukazatelů nižší hodnotou. Kooperativa, a.s. má zasloužené pojistné netto od roku 2015 rostoucí trend a celková aktiva mají od začátku sledovaného období také rostoucí trend, promítá se to v ukazateli obratu aktiv, který se pohybuje v rozmezí hodnot od 0,298 do 0,376. Nízké hodnoty ukazatele jsou způsobeny vlivem nižšího podílu zaslouženého čistého pojistného k hodnotě celkových aktiv. Ukazatel ROA ovlivňuje obrat aktiv, kdy v roce 2018 měla pojišťovna nárůst vlastního kapitálu téměř 2,5 krát. Ukazatel ROE je ovlivněn výší finanční páky, která se pohybuje mezi hodnotami od 2,893 do 5,633 a která prohlubuje rozdíly mezi jednotlivými veličinami v tomto ukazateli oproti ROA.

ROE=EAT/VK	
2020	16,20%
2019	19,33%
2018	8,97%
2017	15,43%
2016	14,34%
2015	21,04%
2014	19,32%

ROA = EAT/A		Finanční páka = A/VK	
2020	3,24%	2020	4,993
2019	3,90%	2019	4,963
2018	3,10%	2018	2,893
2017	2,74%	2017	5,633
2016	2,56%	2016	5,612
2015	4,03%	2015	5,224
2014	3,84%	2014	5,030

ROS = EAT/T		Obrat aktiv = T/A		Celková aktiva		Vlastní kapitál	
2020	9,476%	2020	0,342	2020	98 878 933	2020	19 802 147
2019	11,333%	2019	0,344	2019	97 560 483	2019	19 656 508
2018	10,394%	2018	0,298	2018	89 904 808	2018	31 074 953
2017	7,315%	2017	0,375	2017	70 542 274	2017	12 523 997
2016	6,870%	2016	0,372	2016	70 035 198	2016	12 479 062
2015	10,984%	2015	0,367	2015	69 954 821	2015	13 390 158
2014	10,201%	2014	0,376	2014	69 386 369	2014	13 795 286

EAT		Tržby = ZP netto		Tržby = ZP netto		Celková aktiva	
2020	3 208 572	2020	33 858 585	2020	33 858 585	2020	98 878 933
2019	3 800 149	2019	33 531 366	2019	33 531 366	2019	97 560 483
2018	2 788 578	2018	26 827 731	2018	26 827 731	2018	89 904 808
2017	1 932 826	2017	26 421 802	2017	26 421 802	2017	70 542 274
2016	1 789 719	2016	26 052 713	2016	26 052 713	2016	70 035 198
2015	2 817 903	2015	25 653 712	2015	25 653 712	2015	69 954 821
2014	2 664 667	2014	26 120 544	2014	26 120 544	2014	69 386 369

Obr. 5.8 Rozklad ukazatele ROE Kooperativy pojišťovny, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Du Pontův rozklad ukazatele ROE Generali České pojišťovny, a.s.

Rozklad ukazatele vlastního kapitálu za sledované období. V rozkladu je hodnota T – tržeb, která je v tomto rozkladu nahrazena zaslouženým netto pojistným. Ukazatele s výsledky s peněžní hodnotou jsou vyjádřeny v tis. Kč.

Stejně jako u předchozí analýzy i z Obr. 5.9 vyplývá, že hodnotu ukazatelů ROS, ROA a ROE ovlivňuje zejména změna objemu EAT, tj. čistého zisku. V Generali České pojišťovně, a.s. má zasloužené pojistné netto od roku 2016 rostoucí trend a celková aktiva mají od začátku sledovaného období kolísavé hodnoty. Opět vývoj celkových aktiv a zaslouženého čistého pojistného ovlivňuje hodnoty obratu aktiv, které se pohybují v rozmezí hodnot od 0,168 do 0,252. Vyšší hodnoty ukazatele vznikají vlivem vyššího podílu zaslouženého čistého pojistného k hodnotě celkových aktiv.

Ukazatel ROA ovlivňuje obrat aktiv, kdy v letech 2015-2019 měla pojišťovna klesající trend hodnoty vlastního kapitálu, kdy klesl za celé období 1,5 krát. V této analýze je také ukazatel ROE ovlivňován výší finanční páky, která se pohybuje mezi hodnotami od 3,601 do 5,774 a která výrazně prohlubuje rozdíly mezi jednotlivými veličinami ukazatele ROE na rozdíl od ukazatele ROA.

ROE=EAT/VK	
2020	24,27%
2019	17,66%
2018	13,90%
2017	15,84%
2016	15,86%
2015	21,12%
2014	16,98%

ROA = EAT/A		Finanční páka = A/VK	
2020	4,66%	2020	5,211
2019	3,06%	2019	5,774
2018	2,92%	2018	4,760
2017	3,45%	2017	4,587
2016	4,15%	2016	3,823
2015	5,87%	2015	3,601
2014	3,93%	2014	4,324

ROS = EAT/T		Obrat aktiv = T/A		Celková aktiva		Vlastní kapitál	
2020	18,465%	2020	0,252	2020	103 447 865	2020	19 851 000
2019	16,147%	2019	0,189	2019	105 156 339	2019	18 213 366
2018	15,732%	2018	0,186	2018	106 576 304	2018	22 389 628
2017	20,551%	2017	0,168	2017	114 825 266	2017	25 031 409
2016	21,995%	2016	0,189	2016	101 665 978	2016	26 592 079
2015	29,405%	2015	0,199	2015	98 736 371	2015	27 419 376
2014	19,305%	2014	0,203	2014	103 041 735	2014	23 832 178

EAT		Tržby = ZP netto		Tržby = ZP netto		Celková aktiva	
2020	4 818 000	2020	26 092 485	2020	26 092 485	2020	103 447 865
2019	3 217 280	2019	19 925 415	2019	19 925 415	2019	105 156 339
2018	3 113 053	2018	19 788 129	2018	19 788 129	2018	106 576 304
2017	3 964 960	2017	19 293 276	2017	19 293 276	2017	114 825 266
2016	4 218 332	2016	19 178 427	2016	19 178 427	2016	101 665 978
2015	5 791 598	2015	19 696 216	2015	19 696 216	2015	98 736 371
2014	4 046 796	2014	20 962 586	2014	20 962 586	2014	103 041 735

Obr. 5.9 Rozklad ukazatele ROE Generali České pojišťovny, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Situační analýza pojišťoven

Tato kapitola se zaměřuje na situační analýzu zvolených pojišťoven.

6.1 SWOT analýza Kooperativy pojišťovny, a.s.

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Interní faktory	<ul style="list-style-type: none"> Fúze s Pojišťovnou České spořitelny, a.s. (životní pojišťovna) Nárůst životního pojištění Velký počet lidských zdrojů Druhý největší podíl na trhu (23,3 %) Kvalitní produktové portfolio Získaná ocenění 	<ul style="list-style-type: none"> Nárůst technických rezerv Marketingová propagace – reklamy Závislost na zajištění
Externí faktory	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> Nárůst předepsaného pojistného Návrh nového produktu Zvýšený zájem o ošetřovné Využití značky FLEXI 	<ul style="list-style-type: none"> Riziko externího podvodu Zákon o zdanění TR Živelné katastrofy Konkurence v odvětví Pandemie covid-19 Hromadné rušení smluv Růst inflace

Obr. 6.1 SWOT analýza Kooperativy pojišťovny, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Fúze s Pojišťovnou České spořitelny, a.s., která byla životní pojišťovnou, došlo roku 2019. Kooperativa, a.s. přidala do svého portfolia produktů silnou značku FLEXI. Nárůst životního pojištění souvisí s již zmiňovanou fúzí. Kooperativa, a.s. má ke konci roku 2020 vyšší hodnotu průměrného počtu zaměstnanců. Tato pojišťovna má druhý největší podíl na trhu, tj. 23,3 %. Pojišťovna Kooperativa, a.s. získala řadu významných ocenění jako 1. místo v pojištění pro podnikatele – TREND, 2. životní pojištění – FLEXI, 2. neživotní pojištění – Autopojištění NAMÍRU, 3. místo v životním pojištění na přání, 1. místo v kategorii nejlepší pojišťovna roku a další ocenění uvedená v příloze práce. Získaná ocenění mohou pojišťovnu ujistit, že jde správnou cestou, tyto ocenění jsou prestižní a mají pozitivní vypovídající hodnotu pro tuto pojišťovnu, nejen v očích potenciálních klientů.

Slabé stránky

Technické rezervy pojišťovny překračují doporučenou hodnotu ukazatele reserve ratio, tedy tvoří vysoké rezervy k přijatému pojistnému. Marketingovou propagací je potřeba neustále inovovat a přizpůsobovat mladší internetové generaci. Z ukazatele retention ratio vyplývá, že pojišťovna je méně závislá na zajištění než lídr pojistného odvětví. Je potřeba míru zajištění sledovat, protože pojišťovně napomáhá pojistit rizika, která by bez zajištění přesahovala možnosti pojišťovny.

Příležitosti

Nárůst předepsaného pojistného je krok správným směrem k většímu podílu na pojistném trhu. Předepsané pojistné je pojistné, které je zapláceno v určitém období, na rozdíl od zaslouženého pojistného, kdy se připočítává pojistné bez ohledu na stav úhrady. Značka Flexi je velmi známá a v minulosti vyhrála řadu ocenění, proto toho může pojišťovna využít a oslovovat i touto značkou potencionální klienty. Kvůli pandemii v České republice mnoho občanů bylo nuceno „nepracovat“, proto měli čas na modernizaci svých bytů, domů či chalup. Do budoucna se předpokládá nárůst pojištění domácností a nemovitostí. Dle výroční zprávy (2020) následně pojišťovna plánuje v roce 2021 představení hned několika novinek; nové pojištění podnikatelů TREND, samofocení při sjednání motorového vozidla, akci 2xvíc v životním pojištění, a také plánují unikátní pojištění autoveteránů a další úpravy. Návrhy nového produktu v reakci na situaci s pandemií. Zvýšený zájem o ošetřovné zaznamenala Kooperativa, a. s., díky pandemii.

Hrozby

Riziko externího podvodu, způsobuje pojišťovně ztrátu, kdy úmyslně dochází k zpronevěře majetku, nebo obcházení zákona. V případě přijetí návrhu zákona o zdanění technických rezerv v roce 2020, může docházet k ovlivňování likvidity pojišťovny. Platba počáteční daně způsobí v dalších letech vyšší nejistotu a volatilitu ve výši daně odvozené od solventních rezerv. Živelné katastrofy jsou nepředvídatelné události, zejména povodně se v ČR objevují. Konkurence v odvětví je vysoká, pojišťovny se snaží být co nejtransparentnější a mít co nejlepší a různorodé produkty. Předpokládá se možný růst inflace, proto ČNB navýšila v únoru 2020 úrokové sazby.

Na základě údajů ze SWOT analýzy vyplývá jako **nejvhodnější strategie SO**, která zahrnuje využití příležitostí za pomoci silných stránek dané pojišťovny, protože díky převažujícím silným stránkám je organizace schopna využít nabízející se příležitosti.

6.2 SWOT analýza Generali České pojišťovny, a.s.

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Interní faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Největší pojišťovna na trhu (26,7 %) • Pojišťovna s nejdelší historií v ČR • Spojení České pojišťovny, a.s. s Generali pojišťovnou, a.s. • Know-how • Získaná ocenění 	<ul style="list-style-type: none"> • Více bezpečnostního kapitálu, nezhodnocuje • Marketingová propagace – reklamy • Nebezpečí od druhé největší pojišťovny, boj o podíl na trhu
Externí faktory	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • Návrh nového produktu • Zvýšení poptávky po pojištění • Spolupráce s pojišťovnami v zahraničí 	<ul style="list-style-type: none"> • Riziko externího podvodu • Zákon o zdanění TR • Živelné katastrofy • Konkurence v odvětví • Pandemie covid-19 • Hromadné rušení smluv • Růst inflace

Obr. 6.2 SWOT analýza Generali České pojišťovny, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Nespornou výhodou této pojišťovny je její dlouhá historie na trhu, pojišťovna je v povědomí potencionálních klientů. Za takto dlouhou dobu nasbírala řadu zkušeností a vytvořila vlastní know-how činností v pojišťovně; efektivně inovovat. Také je lídrem trhu s největším tržním podílem 26,7 %. Pojišťovna v roce 2020 zvítězila v prestižní soutěži Hospodářských novin jako Nejlepší pojišťovna v kategorii Nejlepší neživotní pojištění a Klienty nejprívětivější NŽ pojišťovna a další ocenění. Také získala třetí místo v soutěži o nejefektivnější reklamy (ceny Effie) za kampaň „Nic se neděje“. Další ocenění jsou uvedena v příloze práce. Tyto prestižní ocenění mají pozitivní vypovídající hodnotu pro tuto pojišťovnu.

Slabé stránky

Více bezpečnostního kapitálu než doporučuje ukazatel solvency ratio, pojišťovna by mohla kapitál zhodnocovat. Nebezpečí od druhé největší pojišťovny, i když je Generali Česká pojišťovna, a.s. lídr na trhu, mezi ostatními pojišťovnami stále probíhá snaha o udržení nebo navýšení podílu na trhu, také Kooperativa, a.s. usiluje o pomyslné první místo na trhu pojišťovnictví. Proto je potřeba, aby pojišťovna neustále pracovala na svých nedostatcích a jako lídr udávala „směr“ trhu. Reklamu je potřeba neustále inovovat a přizpůsobovat cílovým věkovým skupinám potencionálních klientů.

Příležitosti

Zvýšení poptávky po pojištění z důvodů lidí, kteří se po pandemii budou bát a budou se chtít preventivně chránit pojištěním, za předpokladu, že jsou na tom finančně dobře. Návrh nového produktu v reakci na poptávku trhu. Po integraci dceřiné společnosti Generali pojišťovny, a.s. a České pojišťovny, a.s. po 1. červenci, došlo k změnám týkajících se produktů: od srpna produkt životního pojištění rozšířil krytí pro Armádu České republiky (krytí mezinárodních mírových misí OSN, NATO a EU), představení nové asistenční služby k pojištění motorových vozidel, uvedení na trh majetkové pojištění se změnami. V podobném duchu inovací se nejspíše ponese i rok 2021, kdy již v březnu pojišťovna představí novou variantu povinného ručení.

Hrozby

Hrozby Generali České pojišťovny, a.s. jsou v textu uváděny totožné s hrozbami pojišťovny Kooperativy, a.s. Největší hrozbou jsou živelné hrozby, protože v posledních letech je počasí stále více nepředvídatelné. Výrazná hrozba jsou i rizika externího podvodu, kdy pojišťovna přichází o peněžní prostředky.

Na základě údajů z vytvořené SWOT analýzy vyplývá jako **nejvhodnější strategie SO**, protože díky převažujícím silným stránkám je pojišťovna schopna využít nabízející se příležitosti.

7 Vyhodnocení výsledků a doporučení

Celkové hrubé předepsané pojistné u Kooperativy, a.s. rovnoměrně narůstá, kromě roku 2018, kdy přibylo díky fúzi s PČS skokově životní pojištění. V porovnání s předešlým rokem byl nárůst životního pojištění o 99,3235 %. Generali Česká pojišťovna, a.s. má od roku 2016 také rostoucí tendenci celkového hrubého předepsaného pojistného, ale je třeba si uvědomit, že jeho nárůst nemusí nutně znamenat nárůst uzavřených smluv. Odvětví pojišťovnictví je dynamicky se rozvíjející trh, kdy je potřeba, aby pojišťovny, flexibilně reagovali na vzniklé díry na trhu, tedy nové potřeby zákazníků. Klienti tedy mohou jen navýšit pojistnou částku stávající smlouvy, a proto nedojde k navýšení počtu smluv, což nelze vnímat jak něco negativního.

Z hlediska likvidity mají obě pojišťovny dostatek bezpečnostního kapitálu, aby čelily případným negativním vlivům z obchodní činnosti. Nevýhodou držení velkého množství vlastního kapitálu je jeho nezhodnocování se. Ukazatel solvency ratio u pojišťovny Kooperativy, a.s. je mírně nad doporučenou hodnotu. Při bližším zkoumání bylo zjištěné, že vlivem fúze s PČS narostl základní kapitál a hodnota ukazatele v roce 2018 byla 2 krát vyšší než doporučená hodnota, ale v dalším roce došlo k započítání zaslouženého čistého pojištění a ukazatel se opět vyrovnal. Doporučila bych mírné snížení vlastního kapitálu. Benchmarkingový partner má hodnoty solvency ratia výrazně nad doporučenou hodnotou, avšak během sledovaného období má klesající trend, tudíž se dá předpokládat, že bude pokračovat do následujícího roku. Také doporučuji snížení vlastního kapitálu, protože váže prostředky, které by pojišťovna jinak mohla zhodnocovat. Převážně klesající tendence ukazatele investice ku netto pojistnému naznačuje, že se pojišťovny začínají zaměřovat více na pojišťovací činnost před investováním než tomu bylo v předešlých letech. Vzhledem k narůstajícímu předepsanému hrubému pojistnému, bych to nehodnotila jako něco špatného. Ukazatel reserve ratio potvrzuje, že pojišťovny mají větší technické rezervy, než je doporučeno a ukazatel solventnosti retention ratio potvrzuje, že obě pojišťovny jsou stabilní v závislosti dané pojišťovny na zajištění ve sledovaném období. V rámci spider analýzy vychází likvidita pojišťoven pohybující se okolo hodnoty odvětví.

Jak již bylo v práci zmiňováno, zadluženost pojišťoven dosahuje relativně vysokých čísel, není proto třeba se znepokojovat. Je to způsobeno případným využitím kapitálu klienta (pojistného), pojišťovna se zavazuje v případě nastalé pojistné události vyplatit pojistné plnění. Hlavním zdrojem financování pojišťoven je cizí kapitál, proto jsou tyto hodnoty v pořádku.

Průměrná zadluženost Kooperativy, a.s. je 78,67 % a Generali České pojišťovny, a.s. je 77,66 %.

Ukazatel rentability dosahuje u obou pojišťoven kladných hodnot v celém sledovaném období, kdy je ze spider analýz patrné, že lepších výsledků dosahuje Generali Česká pojišťovna, a.s. a v posledním sledovaném roce jsou ukazatele (A1-A4) nad hodnotou odvětví. Naopak u Kooperativy, a.s. jsou pod hodnotou odvětví. Průměrné zhodnocení celkových aktiv (ROA), kdy se nesleduje struktura zdrojů, je u Kooperativy, a.s. 3,3437 % a Generali České pojišťovny, a.s. v hodnotě 4,0047 %. Ukazatel ROE dosahuje průměrné hodnoty u Kooperativy, a.s. 16,3778 % a Generali České pojišťovny, a.s. 17,9493 %. Pojišťovně Kooperativa, a.s. bych doporučila snažit se zvýšit čistý zisk, snížením provozních nákladů. Ukazatel Combined ratio v neživotním pojištění potvrzuje ziskovost obou pojišťoven za celé sledované období.

Vzhledem k tomu, že kmenové akcie obou pojišťoven jsou neobchodovatelné na veřejném trhu, byla tržní hodnota akcie v jednotlivých letech zjištěna sledováním tržní ceny akcie vlastníků pojišťoven. Písemnou konzultací na největším českém portále specializovaném na oblast financí, Kurzy.cz, bylo zjištěno, kde společnosti akcie obchodují. U Kooperativy pojišťovny, a.s. byla sledována tržní cena akcie společnosti VIG v RM – Systému. U Generali České pojišťovny, a.s. byla sledována tržní hodnota akcie společnosti Generali, která obchoduje na italské burze „Borse Italiana“ v Eurech. Tržní hodnota Kooperativy, a.s. je vyšší než hodnota účetní, naopak Generali Česká pojišťovna, a.s. má po převedení měny (Eura/Kč) menší tržní hodnotu akcie, což se promítlo do jednotlivých výpočtů. Po bližším zkoumání bylo zjištěno, že Kooperativa, a.s. měla nižší dividendové krytí než 1 do roku 2018, kdy by bylo vhodné pokusit se o zvýšení čistého zisku nebo snížení nákladů. Nejspíše to bylo částečně způsobeno vlivem fúze s PČS, kdy v posledních dvou sledovaných letech dokázaly vyplacené dividendy pokrýt čistý zisk více jak 1,1 krát. Z ukazatelů tržní hodnoty společnosti, lze popsat společnost Kooperativu, a.s. jako prosperující organizaci v daném odvětví, přestože růst hodnot v posledních letech je spíše pozvolný.

Závěr

Diplomová práce měla za cíl analýzu výkonnosti vybrané organizace metodou benchmarkingu, návrhy a doporučení pro zvýšení její výkonnosti.

Benchmarking je oblast, které je potřeba se věnovat dlouhodobě a tento nástroj častěji využívají nadnárodní organizace. Pokud se vrcholový management rozhodne tento nástroj v organizaci využívat a správně si osvojí tuto metodu, mohou v organizaci ušetřit část finančních prostředků, které mohou investovat zpět do organizace v podobě inovací, technologií a podobně. Bohužel v případě nedostatečné informovanosti vrcholového vedení o tomto nástroji, bývá mylně považován za málo účinný nástroj z důvodů špatné interpretace zjištěných informací nebo nedostatečnému zájmu o tento nástroj obecně. Tento manažerský nástroj založený na měření výkonnosti dané organizace ve srovnání s výsledky s jejím nejlepším konkurentem má za cíl, zvýšit výkonnost dané organizace. Po zjištění aktivit, které vedou ke zlepšení výkonnosti organizace, je zapotřebí implementovat tyto procesy, osvědčené postupy ve vlastní organizaci pomocí inovací. Realizace změn a zlepšení vyžaduje značné úsilí, vynalézavost a čas, s tím je potřeba počítat. V důsledku aplikace benchmarkingu může dojít ke zlepšení konkurenceschopnosti organizace, konkurenční pozice organizace.

V teoretické části se práce zabývala vymezením základních pojmů, pojetím a využitím benchmarkingu pro měření výkonnosti organizace, postupem benchmarkingu a stručným představením grafické a situační analýzy. Některé z uváděných vzorců v práci jsou uváděny v modifikované podobě pro potřeby výpočtů v odvětví pojišťovnictví.

V analytické části se práce zabývala charakteristikou vybrané společnosti Kooperativa, a.s. a dále jejího benchmarkingového partnera Generali České pojišťovny, a.s. Dále bylo provedeno benchmarkingové porovnání společnosti s vybraným partnerem pomocí zvolených ukazatelů finanční analýzy, spider analýzy jednotlivých let sledovaného období a provedena SWOT analýza obou pojišťoven.

Seznam použitých informačních zdrojů

Bibliografická literatura

CIPRA, Tomáš. *Kapitálová přiměřenost ve financích a solventnost v pojišťovnictví*. Praha: Ekopress, 2002, 271 s. ISBN 80-86119-54-8.

ČEJKOVÁ, Viktória, Svatopluk NEČAS a František ŘEZÁČ. *Pojistná ekonomika*. 1. vyd. Brno: Tisk Olprint, 2003. ISBN 80-210-3288-X.

DAŇHEL, Jaroslav, et al. *Pojistná teorie*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-84-3.

DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Pojištění a pojišťovnictví*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-25-5.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HONUS, Rostislav, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, Úsek veřejné správy, Odbor modernizace veřejné správy, 2004, 80 s. ISBN 80-239-3933-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KAMPF, Rudolf, et al. *Benchmarking pro logistická centra*. Brno: Tribun EU, 2009, 123 s. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-7399-900-1.

KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Přeložila Ludmila GALEOVÁ. Praha: Victoria Publishing, 1995, 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

KAŠPAROVÁ, Vlasta, et al. *Řízení obchodních bank*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, 339 s. ISBN 80-7179-381-7.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOZAK, Metin. *Destination benchmarking: concepts, practices, and operations*. Cambridge, MA: CABI Pub, 2004. ISBN 0-85199-745-7.

KOŽENÁ, Marcela. *Podniková ekonomika: distanční opora*. Vydání páté. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2019. ISBN 978-80-7560-249-7.

MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Pojišťovnictví: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 123 s. ISBN 80-214-3257-8

MIKOVCOVÁ, Hana a Hana SCHOLLEOVÁ. *Podniková ekonomika pro bakalářské studium*. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006, 232 s. ISBN 80-86898-78-4.

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

NOSKIEVIČOVÁ, Darja, Jaroslav NENADÁL, Růžena PETŘÍČKOVÁ, Jiří PLURA a Josef TOŠENOVSKÝ. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2097-5.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.

SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice, 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada, 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

VÁVROVÁ, Eva. *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2014, 190 s. ISBN 978-80-247-4662-3.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2011. ISBN 978-80-7201-880-2.

Elektronické zdroje

BAIN & COMPANY: *Management Tools Benchmarking* [online]. 2018 [cit. 2020-9-24]. Dostupné z: <https://www.bain.com/insights/management-tools-benchmarking/>

BORSA ITALIANA: *Generali*[online]. Borsa italiana, 2021 [cit. 2021-5-4]. Dostupné z: <https://www.borsaitaliana.it/borsa/azioni/scheda/IT0000062072.html?lang=it>

CzechInvest: *O nás* [online]. © 1994–2021 CzechInvest [cit. 2021-3-11]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/O-nas>

ČAP, 2019. Individuální výsledky členů ČAP (doplnění VZ 2018). *cap.cz* [online]. [cit. 2021-1-25]. Dostupné z: https://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vz2020_doplneni.pdf

ČAP, 2018. Individuální výsledky členů ČAP (doplnění VZ 2017). *cap.cz* [online]. [cit. 2021-1-25]. Dostupné z: https://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/ind_vys_clen_cap.pdf

ČAP, 2017. Individuální výsledky členů ČAP (doplnění VZ 2016). *cap.cz* [online]. [cit. 2021-1-25]. Dostupné z: https://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/VZ_CAP_2017.pdf

ČAP, 2016. Individuální výsledky členů ČAP (doplnění VZ 2015). *cap.cz* [online]. [cit. 2021-1-25]. Dostupné z: https://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/VZ_CAP_2016.pdf

ČAP, 2015. Individuální výsledky členů ČAP (doplnění VZ 2014). *cap.cz* [online]. [cit. 2021-1-25]. Dostupné z: <https://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/prehled-o-soukromem-zivotnim-poj/VZ-CAP-2015-Individualni-vysledkyclenu-CAP-WEB.pdf>

ČAP, 2014. Individuální výsledky členů ČAP (doplnění VZ 2013). *cap.cz* [online]. [cit. 2021-1-25]. Dostupné z: <https://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/VZCAP2014IndividualnivysledkyclenuCAPWEB.pdf>

Česká asociace pojišťoven: *STATISTICKÉ ÚDAJE DLE METODIKY ČAP 1-12/2020* [online]. 4.2.2021 [cit. 2021-2-26]. Dostupné z: https://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/final_na_v%C3%BDm%C4%9Bnu_STAT-2020Q4-CAP-CS-2021-02-04-WEB.pdf

ČNB: *O ČNB - Česká národní banka* [online]. Praha, © 2020 [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/

ČSJ: *Benchmarking - Česká společnost pro jakost* [online]. Praha, 2015 [cit. 2020-10-11]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/benchmarking/>

ČSJ: *Model EFQM* [online]. Praha. Česká společnost pro jakost, 2019, s. 4-35 [cit. 2021-4-20]. ISBN 978-90-5236-851-1. Dostupné z: file:///C:/Users/Veronika/Zotero/storage/IDDFM2ZM/EFQM_MODELBROCHURE_AWfinal_Czech_Free_download.pdf

FRIEDEL, Libor. *Znalosti v partnerství: Využití benchmarkingu v malé a střední firmě – Teoretická část* [online]. Ostrava, říjen 2004 [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <https://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>

Generali Česká pojišťovna: *O nás* [online]. Generali Česká pojišťovna a. s. SOUČÁST GENERALI GROUP, © 2020 [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://www.generaliceska.cz/o-nas>

Generali-investments: *Generali CEE Holding* [online]. Generali Investments CEE, investiční společnost, © 2019 [cit. 2020-9-7]. Dostupné z: <https://www.general-investments.cz/o-nas/skupina-general.html>

Investopedia: *Combined Ratio Definition* [online]. 2020 [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/combinedratio.asp>

Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Generali Česká pojišťovna, a.s.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021 [cit. 2021-1-8]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=702406&typ=PLATNY>

Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Kooperativa pojišťovna, a.s.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2020 [cit. 2020-12-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=688217&typ=PLATNY>

Kurzycz: *EUR euro, od 31.12.2020 do 2.1.2014, historie kurzů měn* [online]. © 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=H&KM=EUR&D1=1.1.2014&D2=1.1.2021&I=10>

Kurzycz: *VIG - roční souhrnné objemy, minimální a maximální kurzy: RMS - RM-System* [online]. © 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/akcie-cz/akcie/vig-3652/rocní>

Kvalita ve veřejné správě: *CAF* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/metody/caf/>

LENCOVÁ, Veronika. *Ligs university: Co vlastně znamená Benchmarking...model efektivního učení se a zlepšování?* [online]. [2019] [cit. 2021-2-14]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/co-vlastne-znamená-benchmarking-model-efektivního-uceni-se-a-zlepšovani>

O pojišťovně Kooperativa: *Vienna Insurance Group* [online]. Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, © 2020 [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa>

O pojišťovně Kooperativa: *Zprávy SFČR: 2016, 2017, 2018, 2019, 2020* [online]. © 2021 [cit. 2021-8-2]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/zakladni-dokumenty>

Povinně uveřejňované informace: *Výroční zprávy: 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020* [online]. Generali Česká pojišťovna, © 2020 [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://www.generaliceska.cz/o-nas#povinne-informace>

QMprofi.cz: *Etické zásady benchmarkingu* [online]. 22 ledna 2009 [cit. 2020-9-5]. Dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/eticke-zasady-benchmarkingu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GWOstk0IZdIQ

Výroční zprávy společnosti Kooperativa: *2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020* [online]. Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, © 2021 [cit. 2021-1-10]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/vyrocní-zpravy/archiv-vyrocnich-zprav-spolecnosti-kooperativa>

Legislativa

ČESKÁ REPUBLIKA. Sbírka zákonů ČESKÉ A SLOVENSKÉ FEDERATIVNÍ REPUBLIKY: 563 Zákon ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Federální ministerstvo vnitra, 1991, ročník 1991, č. 563, číslo 563-567, s. 2802-2810. Dostupné také z: <file:///C:/Users/Veronika/Downloads/sb107-91.pdf>

Základní informace: Zákon o pojišťovnictví. *Ministerstvo financí ČR* [online]. Praha, 2004, 4. 6. 2020 [cit. 2020-10-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/pojistovnictvi/zakladni-informace>

Zákon č. 304/2016 Sb. ze dne 24. srpna 2016, o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů, tímto zákonem se mění Zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony

Zákon č. 277/2009 Sb. ze dne 22. července 2009, o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony

Zákon č. 6/1993 Sb. ze dne 17. prosince 1992, o České národní bance, ve znění pozdějších předpisů, a dalšími právními předpisy

Zákon č. 563/1991 Sb. ze dne 12. prosince 1991, o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

ZÁKONY PRO LIDI: *Vyhláška č. 502/2002 Sb. ze dne 6. listopadu 2002, o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou pojišťovnami* [online]. Ministerstvo financí, 2018 [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-502>

Seznam příloh

Příloha A – <i>Data pro spider analýzu Kooperativy pojišťovny, a.s.</i>	88
Příloha B – <i>Data pro spider analýzu Generali České pojišťovny, a.s.</i>	89
Příloha C – <i>Výstupní data spider analýzy Kooperativy pojišťovny, a.s.</i>	90
Příloha D – <i>Výstupní data spider analýzy Generali České pojišťovny, a.s.</i>	90
Příloha E – <i>Výstupní data spider analýzy Kooperativy pojišťovny, a.s. v %</i>	91
Příloha F – <i>Výstupní data spider analýzy Generali České pojišťovny, a.s. v %</i>	91
Příloha G – <i>Zjednodušená rozvaha a výkaz zisků a ztrát Kooperativy pojišťovny, a.s.</i>	92
Příloha H – <i>Zjednodušená rozvaha a výkaz zisků a ztrát GČP, a.s.</i>	93
Příloha CH – <i>Nejvýznamnější ocenění v roce 2020 Kooperativy pojišťovny, a.s.</i>	94
Příloha I – <i>Nejvýznamnější ocenění v roce 2020 Generali České pojišťovny, a.s.</i>	95
Příloha J – <i>Základní pojmy z oblasti pojištnictví</i>	96

Příloha A – Data pro spider analýzu Kooperativa pojišťovny, a.s.

Vstupní data (v tis. Kč)	Odvětví pojišťovnictví										Kooperativa pojišťovna, a.s.										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Rok																					
VH za účetní období (EAT)	12 047 276	13 914 301	11 869 155	10 626 303	13 750 904	18 175 262	14 511 318	2 664 667	2 817 903	1 789 719	1 932 826	2 788 578	3 800 149	2 664 667	2 817 903	1 789 719	1 932 826	2 788 578	3 800 149	2 664 667	3 208 572
Vlastní kapitál	71 883 920	75 558 957	73 160 877	71 021 711	86 730 852	74 071 005	77 479 837	13 795 286	13 390 158	12 479 062	12 523 997	31 074 953	19 656 508	13 795 286	13 390 158	12 479 062	12 523 997	31 074 953	19 656 508	13 795 286	19 802 147
Zasloužené čisté pojistné	118 900 880	113 910 109	112 321 989	113 931 490	117 761 829	126 586 326	128 803 424	26 120 544	25 653 712	26 052 713	26 421 802	26 827 731	33 531 366	26 120 544	25 653 712	26 052 713	26 421 802	26 827 731	33 531 366	26 120 544	33 858 585
Zasloužené čisté pojistné NP	53 947 599	56 874 743	59 955 965	63 633 866	69 127 902	74 818 303	78 006 627	16 699 836	17 396 895	18 260 160	19 394 680	20 208 002	20 894 615	16 699 836	17 396 895	18 260 160	19 394 680	20 208 002	20 894 615	16 699 836	21 244 942
Zasloužené čisté pojistné ŽP	64 953 281	57 035 366	52 366 024	50 297 624	48 633 927	51 768 023	50 796 797	9 420 708	8 256 817	7 792 553	7 027 122	6 619 729	12 636 751	9 420 708	8 256 817	7 792 553	7 027 122	6 619 729	12 636 751	9 420 708	12 613 643
Aktiva celkem	446 999 355	445 991 950	452 906 776	474 213 658	480 483 049	454 441 312	461 949 138	69 386 369	69 954 821	70 035 198	70 542 274	89 904 808	97 560 483	69 386 369	69 954 821	70 035 198	70 542 274	89 904 808	97 560 483	69 386 369	98 878 933
Předepsané hrubé pojistné	147 955 803	143 286 063	142 303 933	145 505 521	150 472 774	161 103 652	163 620 960	31 737 609	31 447 159	32 331 393	32 841 927	33 191 009	41 985 101	31 737 609	31 447 159	32 331 393	32 841 927	33 191 009	41 985 101	31 737 609	42 396 711
Předepsané hrubé pojistné NP	78 203 030	81 682 284	85 593 562	91 029 501	97 533 954	104 821 035	108 116 987	21 600 097	22 386 860	23 673 239	24 921 013	25 686 092	27 026 040	21 600 097	22 386 860	23 673 239	24 921 013	25 686 092	27 026 040	21 600 097	27 397 136
Předepsané hrubé pojistné ŽP	69 752 773	61 603 779	56 710 371	54 476 020	52 938 820	56 282 617	55 503 973	10 137 512	9 060 299	8 658 154	7 920 914	7 504 917	14 959 061	10 137 512	9 060 299	8 658 154	7 920 914	7 504 917	14 959 061	10 137 512	14 999 575
Náklady na pojistná plnění NP	28 713 471	30 966 036	34 285 067	37 263 530	37 663 609	40 933 379	38 958 876	9 004 279	10 071 836	11 426 810	12 815 808	12 105 959	12 253 171	9 004 279	10 071 836	11 426 810	12 815 808	12 105 959	9 004 279	12 335 742	
Náklady na pojistná plnění ŽP	56 984 071	49 954 983	42 386 674	39 956 831	40 461 280	43 424 252	37 371 282	7 614 963	5 647 880	5 675 184	5 480 005	5 213 780	12 296 059	7 614 963	5 647 880	5 675 184	5 480 005	5 213 780	7 614 963	8 750 312	
Čistá výše provozních výdajů NP	16 787 981	17 354 074	18 844 227	19 542 682	20 760 851	22 781 632	23 245 414	3 831 220	3 652 420	3 916 541	4 150 713	4 187 440	4 263 445	3 831 220	3 652 420	3 916 541	4 150 713	4 187 440	3 831 220	4 332 330	
Čistá výše provozních výdajů ŽP	14 480 059	13 309 162	12 573 944	12 221 165	11 802 702	11 422 703	11 995 894	2 406 122	2 024 837	1 987 548	1 687 908	1 606 139	2 570 041	2 406 122	2 024 837	1 987 548	1 687 908	1 606 139	2 406 122	2 581 274	
Výnosy z finančního umístění NÚ	8 557 154	9 856 598	10 326 812	8 052 136	6 460 795	12 617 950	6 581 385	4 819 674	6 018 131	6 160 703	4 327 982	4 230 749	10 002 998	4 819 674	6 018 131	6 160 703	4 327 982	4 230 749	4 819 674	3 536 490	
Výnosy z finančního umístění ŽP	18 103 394	31 714 717	17 010 549	21 641 446	19 472 451	12 583 297	11 736 285	2 274 885	2 851 016	1 786 339	1 326 729	1 223 502	3 282 842	2 274 885	2 851 016	1 786 339	1 326 729	1 223 502	2 274 885	2 447 907	
Náklady na finančního umístění NÚ	5 900 329	8 021 290	8 455 557	6 577 557	4 820 011	11 236 619	4 982 331	3 443 073	5 067 977	5 280 717	3 156 979	3 270 410	9 297 202	3 443 073	5 067 977	5 280 717	3 156 979	3 270 410	3 443 073	3 136 009	
Náklady na finančního umístění ŽP	9 612 489	22 735 953	9 568 690	11 995 756	13 653 886	4 913 258	6 542 529	925 627	1 609 302	846 141	254 502	136 336	1 682 895	925 627	1 609 302	846 141	254 502	136 336	925 627	1 032 753	
Finanční umístění (investice) celkem	408 462 855	403 438 702	406 003 248	423 237 704	428 935 824	399 448 488	306 131 588	59 456 007	61 217 647	58 912 451	60 190 381	78 772 312	81 776 272	59 456 007	61 217 647	58 912 451	60 190 381	78 772 312	59 456 007	80 119 599	
Technické rezervy	334 885 341	329 977 472	330 472 902	331 732 562	323 155 342	327 227 585	331 035 504	46 660 453	47 448 486	48 632 154	49 148 275	48 468 435	64 161 374	46 660 453	47 448 486	48 632 154	49 148 275	48 468 435	46 660 453	65 914 505	
Technické rezervy NP	54 969 840	55 654 162	56 865 267	59 423 475	62 497 980	63 988 406	66 916 930	12 990 225	12 912 677	12 729 547	12 654 376	12 800 962	12 299 175	12 990 225	12 912 677	12 729 547	12 654 376	12 800 962	12 990 225	13 271 129	
Technické rezervy ŽP	279 915 501	274 323 310	273 607 635	272 309 087	260 657 362	263 239 179	264 118 574	33 670 228	34 535 809	35 902 607	36 493 899	35 667 473	51 862 199	33 670 228	34 535 809	35 902 607	36 493 899	35 667 473	33 670 228	52 643 376	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Kooperativy, a.s., 2014-2020; Individuálních členů ČAP, 2014-2019; data z interních zdrojů, 2020

Příloha B – Data pro spider analýzu Generali České pojišťovny, a.s.

Rok	Generali Česká pojišťovna, a.s.													
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VH za účetní období (EAT)	12 047 276	13 914 301	11 869 155	10 626 303	13 750 904	18 175 262	14 511 318	4 046 796	5 791 598	4 218 332	3 964 960	3 113 053	3 217 280	4 818 000
Vlastní kapitál	71 883 920	75 558 957	73 160 877	71 021 711	86 730 852	74 071 005	77 479 837	23 832 178	27 419 376	26 592 079	25 031 409	22 389 628	18 213 366	19 851 000
Zasloužené čisté pojistné	118 900 880	113 910 109	112 321 989	113 931 490	117 761 829	126 586 326	128 803 424	20 962 586	19 696 216	19 178 427	19 293 276	19 788 129	19 925 415	26 092 485
Zasloužené čisté pojistné NP	53 947 599	56 874 743	59 955 965	63 633 866	69 127 902	74 818 303	78 006 627	11 412 289	11 324 408	11 606 005	12 067 248	12 922 959	13 447 636	16 903 194
Zasloužené čisté pojistné ŽP	64 953 281	57 035 366	52 366 024	50 297 624	48 633 927	51 768 023	50 796 797	9 550 297	8 371 808	7 572 422	7 226 028	6 865 170	6 477 779	9 189 291
Aktiva celkem	446 999 355	445 991 950	452 906 776	474 213 658	480 483 049	454 441 312	461 949 138	103 041 735	98 736 371	101 665 978	114 825 266	106 576 304	105 156 339	103 447 865
Předepsané hrubé pojistné	147 955 803	143 286 063	142 303 933	145 505 521	150 472 774	161 103 652	163 620 960	30 568 591	29 703 982	29 283 680	29 741 437	30 403 773	30 794 570	40 199 750
Předepsané hrubé pojistné NP	78 203 030	81 682 284	85 593 562	91 029 501	97 533 954	104 821 035	108 116 987	19 724 172	20 080 439	20 493 535	21 333 184	22 328 461	23 047 723	29 547 165
Předepsané hrubé pojistné ŽP	69 752 773	61 603 779	56 710 371	54 476 020	52 938 820	56 282 617	55 503 973	10 844 419	9 623 543	8 790 145	8 408 253	8 075 312	7 746 847	10 652 585
Náklady na pojistná plnění NP	28 713 471	30 966 036	34 285 067	37 263 530	37 663 609	40 933 379	38 958 876	5 860 470	5 335 006	5 801 210	6 254 009	6 513 624	7 065 716	7 738 828
Náklady na pojistná plnění ŽP	56 984 071	49 954 983	42 386 674	39 956 831	40 461 280	43 424 252	37 371 282	13 919 864	11 952 740	8 157 327	7 430 142	6 693 870	6 282 445	7 309 269
Čistá výše provozních výdajů NP	16 787 981	17 354 074	18 844 227	19 542 682	20 760 851	22 781 632	23 245 414	3 452 608	3 522 849	3 833 517	3 865 742	4 068 939	4 344 406	4 890 502
Čistá výše provozních výdajů ŽP	14 480 059	13 309 162	12 573 944	12 221 165	11 802 702	11 422 703	11 995 894	2 108 437	1 811 144	1 863 517	1 477 014	1 395 106	1 386 647	2 188 136
Výnosy z finančního umístění NÚ	8 557 154	9 856 598	10 326 812	8 052 136	6 460 795	12 617 950	6 581 385	538 790	411 804	453 345	211 539	396 597	-113 140	449 700
Výnosy z finančního umístění ŽP	18 103 394	31 714 717	17 010 549	21 641 446	19 472 451	12 583 297	11 736 285	1 969 784	3 458 156	2 309 341	4 131 687	2 090 177	2 678 506	1 526 030
Náklady na finančního umístění NÚ	5 900 329	8 021 290	8 455 557	6 577 557	4 820 011	11 236 619	4 982 331	0	0	0	0	0	0	0
Náklady na finančního umístění ŽP	9 612 489	22 735 953	9 568 690	11 995 756	13 653 886	4 913 258	6 542 529	766 157	939 337	440 153	597 293	1 706 579	526 565	824 948
Finanční umístění (investice) celkem	408 462 855	403 438 702	406 003 248	423 237 704	428 935 824	399 448 488	306 131 588	94 382 496	87 850 488	89 789 083	103 544 116	96 493 983	91 979 227	90 470 409
Technické rezervy	334 885 341	329 977 472	330 472 902	331 732 562	323 155 342	327 227 585	331 035 504	65 755 049	58 495 691	55 522 825	53 497 351	50 734 103	65 310 708	63 383 930
Technické rezervy NP	54 969 840	55 654 162	56 865 267	59 423 475	62 497 980	63 988 406	66 916 930	13 536 045	12 540 769	12 312 049	12 370 874	12 267 716	16 145 325	15 571 872
Technické rezervy ŽP	279 915 501	274 323 310	273 607 635	272 309 087	260 657 362	263 239 179	264 118 574	52 219 004	45 954 922	43 210 776	41 126 477	38 466 387	49 165 383	52 643 376

Zdroj: Vlastní zpracování dle Individuálních členů ČAP 2014-2019; data z interních zdrojů, 2020

Příloha C – Výstupní data spider analýzy Kooperativy pojišťovny, a.s.

	Rok	Odvětví pojišťovnictví							Kooperativa pojišťovna, a.s.						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I. kvadrant	A1	0,1676	0,1842	0,1622	0,1496	0,1585	0,2454	0,1873	0,1932	0,2104	0,1434	0,1543	0,0897	0,1933	0,1620
	A2	0,0814	0,0971	0,0834	0,0730	0,0914	0,1128	0,0887	0,0840	0,0896	0,0554	0,0589	0,0840	0,0905	0,0757
	A3	0,1013	0,1222	0,1057	0,0933	0,1168	0,1436	0,1127	0,1020	0,1098	0,0687	0,0732	0,1039	0,1133	0,0948
	A4	0,0270	0,0312	0,0262	0,0224	0,0286	0,0400	0,0314	0,0384	0,0403	0,0256	0,0274	0,0310	0,0390	0,0324
II. kvadrant	B1	0,6898	0,6963	0,7005	0,6990	0,7088	0,7138	0,7215	0,7731	0,7771	0,7713	0,7782	0,7867	0,7731	0,7754
	B2	0,9312	0,9258	0,9234	0,9233	0,9187	0,9198	0,9152	0,9293	0,9113	0,9000	0,8872	0,8821	0,8448	0,8409
	B3	1,8788	1,8367	1,7487	1,7077	1,8354	1,8278	2,0023	1,8547	1,7273	1,5980	1,5133	1,6693	1,7052	1,7222
	B4	1,1398	1,1417	1,2354	1,2588	1,2020	1,1921	1,3592	1,2371	1,4619	1,3731	1,2823	1,2697	1,0277	1,4415
III. kvadrant	C1	3,2135	3,2773	3,1817	3,2561	3,3297	3,2842	3,3558	4,3589	4,7631	4,6623	4,6726	4,8259	4,9009	4,9038
	C2	4,4857	4,2854	4,1646	4,1156	4,1206	4,5320	4,2345	3,9153	4,0778	3,9207	4,1632	4,1215	4,9169	4,8866
	C3	1,8833	1,3949	1,7777	1,8041	1,4261	2,5611	1,7938	2,4577	1,7716	2,1112	5,2130	8,9742	1,9507	2,3703
	C4	1,4503	1,2288	1,2213	1,2242	1,3404	1,1229	1,3209	1,3998	1,1875	1,1666	1,3709	1,2936	1,0759	1,1277
IV. kvadrant	D1	0,1608	0,1694	0,1615	0,1498	0,1805	0,1630	0,1677	0,1988	0,1914	0,1782	0,1775	0,3456	0,2015	0,2003
	D2	0,9138	0,9046	0,8964	0,8925	0,8927	0,8790	0,6627	0,8569	0,8751	0,8412	0,8533	0,8762	0,8382	0,8103
	D3	0,7492	0,7399	0,7297	0,6995	0,6726	0,7201	0,7166	0,6725	0,6783	0,6944	0,6967	0,5391	0,6577	0,6666
	D4	1,2197	1,2226	1,2286	1,2758	1,3273	1,2207	0,9248	1,2742	1,2902	1,2114	1,2247	1,6252	1,2745	1,2155

Zdroj: Vlastní výpočty

Příloha D – Výstupní data spider analýzy Generali České pojišťovny, a.s.

	Rok	Odvětví pojišťovnictví							Generali Česká pojišťovna, a.s.						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I. kvadrant	A1	0,1676	0,1842	0,1622	0,1496	0,1585	0,2454	0,1873	0,1698	0,2112	0,1586	0,1584	0,1390	0,1766	0,2427
	A2	0,0814	0,0971	0,0834	0,0730	0,0914	0,1128	0,0887	0,1324	0,1950	0,1441	0,1333	0,1024	0,1045	0,1199
	A3	0,1013	0,1222	0,1057	0,0933	0,1168	0,1436	0,1127	0,1930	0,2940	0,2200	0,2055	0,1573	0,1615	0,1847
	A4	0,0270	0,0312	0,0262	0,0224	0,0286	0,0400	0,0314	0,0393	0,0587	0,0415	0,0345	0,0292	0,0306	0,0466
II. kvadrant	B1	0,6898	0,6963	0,7005	0,6990	0,7088	0,7138	0,7215	0,5786	0,5640	0,5663	0,5657	0,5788	0,5835	0,5721
	B2	0,9312	0,9258	0,9234	0,9233	0,9187	0,9198	0,9152	0,8807	0,8699	0,8615	0,8594	0,8501	0,8362	0,8626
	B3	1,8788	1,8367	1,7487	1,7077	1,8354	1,8278	2,0023	1,9473	2,1227	2,0006	1,9295	1,9840	1,9032	2,1842
	B4	1,1398	1,1417	1,2354	1,2588	1,2020	1,1921	1,3592	0,6861	0,7004	0,9283	0,9725	1,0256	1,0311	1,2572
III. kvadrant	C1	3,2135	3,2773	3,1817	3,2561	3,3297	3,2842	3,3558	3,3054	3,2146	3,0275	3,1216	3,1760	3,0954	3,4563
	C2	4,4857	4,2854	4,1646	4,1156	4,1206	4,5320	4,2345	4,5296	4,6224	4,0635	4,8923	4,9209	4,6715	4,1996
	C3	1,8833	1,3949	1,7777	1,8041	1,4261	2,5611	1,7938	2,5710	3,6815	5,2467	6,9174	1,2248	5,0868	1,8498
	C4	1,4503	1,2288	1,2213	1,2242	1,3404	1,1229	1,3209	-	-	-	-	-	-	-
IV. kvadrant	D1	0,1608	0,1694	0,1615	0,1498	0,1805	0,1630	0,1677	0,2313	0,2777	0,2616	0,2180	0,2101	0,1732	0,1919
	D2	0,9138	0,9046	0,8964	0,8925	0,8927	0,8790	0,6627	0,9160	0,8897	0,8832	0,9018	0,9054	0,8747	0,8746
	D3	0,7492	0,7399	0,7297	0,6995	0,6726	0,7201	0,7166	0,6381	0,5924	0,5461	0,4659	0,4760	0,6211	0,6127
	D4	1,2197	1,2226	1,2286	1,2758	1,3273	1,2207	0,9248	1,4354	1,5018	1,6172	1,9355	1,9020	1,4083	1,4273

Zdroj: Vlastní výpočty

Příloha E – Výstupní data spider analýzy Kooperativa pojišťovny, a.s. v %

	Odvětví pojišťovnictví	Kooperativa pojišťovna, a.s.						
Rok	2014 - 2020	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A1	100%	115,25%	114,28%	88,40%	103,15%	56,60%	78,79%	86,51%
A2	100%	103,11%	92,28%	66,37%	80,59%	91,94%	80,23%	85,33%
A3	100%	100,68%	89,92%	65,01%	78,43%	89,02%	78,93%	84,11%
A4	100%	142,49%	129,11%	97,51%	122,27%	108,38%	97,39%	103,30%
B1	100%	112,07%	111,61%	110,12%	111,33%	111,00%	108,32%	107,48%
B2	100%	99,80%	98,43%	97,47%	96,09%	96,01%	91,84%	91,89%
B3	100%	98,71%	94,04%	91,38%	88,62%	90,95%	93,29%	86,01%
B4	100%	108,53%	128,04%	111,14%	101,87%	105,63%	86,21%	106,05%
C1	100%	135,64%	145,34%	146,54%	143,50%	144,93%	149,23%	146,13%
C2	100%	87,28%	95,15%	94,14%	101,16%	100,02%	108,49%	115,40%
C3	100%	130,50%	127,00%	118,76%	288,96%	629,26%	76,17%	132,13%
C4	100%	96,52%	96,64%	95,52%	111,99%	96,51%	95,81%	85,37%
D1	100%	123,63%	112,98%	110,31%	118,54%	191,48%	123,61%	119,40%
D2	100%	93,77%	96,74%	93,84%	95,60%	98,15%	95,36%	122,27%
D3	100%	89,76%	91,67%	95,17%	99,60%	80,16%	91,33%	93,02%
D4	100%	104,47%	105,53%	98,60%	95,99%	122,44%	104,41%	131,44%

Zdroj: Vlastní výpočty

Příloha F – Výstupní data spider analýzy Generali Česká pojišťovna, a.s. v %

	Odvětví pojišťovnictví	Generali Česká pojišťovna, a.s.						
Rok	2014 - 2020	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A1	100%	101,32%	114,70%	97,78%	105,87%	87,70%	71,99%	129,59%
A2	100%	162,58%	200,78%	172,71%	182,55%	112,04%	92,61%	135,14%
A3	100%	190,53%	240,72%	208,15%	220,34%	134,73%	112,46%	163,90%
A4	100%	145,72%	188,01%	158,33%	154,10%	102,06%	76,50%	148,26%
B1	100%	83,87%	80,99%	80,85%	80,92%	81,66%	81,74%	79,29%
B2	100%	94,57%	93,96%	93,29%	93,08%	92,54%	90,91%	94,26%
B3	100%	103,65%	115,57%	114,40%	112,99%	108,10%	104,13%	109,09%
B4	100%	60,19%	61,35%	75,14%	77,26%	85,32%	86,49%	92,49%
C1	100%	102,86%	98,09%	95,15%	95,87%	95,38%	94,25%	103,00%
C2	100%	100,98%	107,86%	97,57%	118,87%	119,42%	103,08%	99,18%
C3	100%	136,51%	263,92%	295,13%	383,43%	85,88%	198,62%	103,12%
C4	100%	-	-	-	-	-	-	-
D1	100%	143,82%	163,92%	161,92%	145,56%	116,38%	106,26%	114,41%
D2	100%	100,24%	98,36%	98,52%	101,04%	101,42%	99,51%	131,97%
D3	100%	85,18%	80,07%	74,85%	66,60%	70,78%	86,25%	85,50%
D4	100%	117,68%	122,84%	131,63%	151,70%	143,29%	115,37%	154,35%

Zdroj: Vlastní výpočty

Příloha G – Zjednodušená rozvaha a výkaz zisků a ztrát Kooperativy pojišťovny, a.s.

KOOP – Rozvaha (v tis. Kč)							
Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	69 386 369	69 954 821	70 035 198	70 542 274	89 904 808	97 560 483	98 878 933
A. Dlouhodobý nehmotný majetek (DNM)	99 151	105 999	120 233	173 869	285 273	516 066	671 856
B. Finanční umístění (investice)	55 899 721	57 456 004	54 692 250	55 380 177	74 069 568	73 968 296	71 400 261
I. Pozemky a stavby (nemovitosti)	1 807 983	1 794 254	1 456 155	1 505 470	1 475 857	1 443 157	1 331 874
II. Finanční umístění v podnikatelských seskupeních	6 578 924	8 072 948	8 107 866	9 128 449	27 296 367	8 357 724	8 337 352
III. Jiná finanční umístění	47 512 814	47 588 802	45 038 229	44 746 258	45 297 344	64 167 415	61 731 035
a) Akcie a ostatní CP s proměnlivým výnosem, ostatní podíly	6 280 040	5 137 359	5 563 739	5 357 592	4 880 545	8 244 194	7 133 285
b) Dluhové cenné papíry (CP)	40 299 013	39 236 957	39 415 341	38 418 936	38 812 520	53 220 574	49 678 537
c) Ostatní půjčky	12 000	7 200	7 200	4 200	4 200	3 200	2 001 001
d) Depozita u finančních institucí	846 100	3 030 100	0	900 000	1 500 942	2 528 694	2 690 199
C. Finanční umístění ŽP, je-li nositelem investičního rizika pojišť	3 556 286	3 761 643	4 220 201	4 810 204	4 702 744	7 807 976	8 719 338
D. Dlužníci	2 023 801	1 794 623	1 638 171	1 787 015	2 388 160	2 430 169	4 932 529
I. Pohledávky z operací přímého pojištění	1 378 824	1 353 726	1 300 617	1 452 931	2 066 801	2 166 645	2 070 812
E. Ostatní aktiva	1 967 499	846 028	3 321 598	2 462 933	2 663 191	2 845 486	3 324 152
I. DHM, jiný než pozemky a stavby (nemovitosti, a zásoby)	278 265	304 615	333 733	360 976	381 137	440 622	310 345
II. Hotovost na BÚ u finančních institucí a hotovost v pokladně	1 689 234	541 413	2 987 865	2 101 957	2 282 054	2 404 864	3 013 807
F. Přechodné účty aktiv	5 839 911	5 990 524	6 042 745	5 928 076	5 795 872	9 992 490	9 830 797
PASIVA CELKEM	69 386 369	69 954 821	70 035 198	70 542 274	89 904 808	97 560 483	98 878 933
G. Vlastní kapitál (VK)	13 795 286	13 390 158	12 479 062	12 523 997	31 074 953	19 656 508	19 802 147
I. Základní kapitál (ZK)	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	4 302 129	4 302 129	4 302 129
II. Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	7 015 944	47 221	22 095	14 472	14 124	31 331	95 311
III. Zisk nebo ztráta běžného účetního období	2 664 667	2 817 903	1 789 719	1 932 826	2 788 578	3 800 149	3 208 572
H. Technické rezervy	43 104 167	43 686 843	44 411 953	44 338 071	43 765 691	56 353 398	57 195 167
CH. Technická rezerva na ŽP, kdy nositelem investiční rizika pojišť	3 556 286	3 761 643	4 220 201	4 810 204	4 702 744	7 807 976	8 719 338
I. Rezervy	84 983	94 248	85 009	88 519	303 269	749 457	111 711
J. Depozita při pasivním zajištění	3 537 674	3 623 637	3 826 133	3 762 091	3 451 455	4 593 862	4 551 545
K. Věřitelé	2 997 733	3 130 266	2 986 270	2 881 621	4 268 239	5 263 244	5 125 228
I. Závazky operací přímého pojištění	2 136 213	2 494 931	1 952 535	2 309 571	3 722 945	4 342 029	4 501 589
II. Závazky z operací zajištění	15 081	17 350	6 966	1 808	5 639	192 870	183 948
III. Ostatní závazky	846 120	617 749	1 026 520	570 178	539 408	727 669	438 499
L. Přechodné účty pasiv	1 753 239	1 711 025	1 469 588	1 580 770	1 781 456	2 579 037	2 816 815

KOOP – Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)							
I. TECHNICKÝ ÚČET K NEŽIVOTNÍMU POJIŠTĚNÍ	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A. Zasloužené pojistné, očištěné od zajištění	16 699 836	17 396 895	18 260 160	19 394 680	20 208 002	20 894 615	21 244 942
B. Náklady na pojistná plnění, očištěné od zajištění	9 004 279	10 071 836	11 426 810	12 815 808	12 105 959	12 253 171	12 335 742
C. Čistá výše provozních nákladů	3 831 220	3 652 420	3 916 541	4 150 713	4 187 440	4 263 445	4 332 330
D. Zůstatek (výsledek) Technického účtu k neživotnímu pojištění	3 234 531	2 180 976	1 881 513	1 335 327	1 956 777	1 797 393	1 547 692
II. TECHNICKÝ ÚČET K ŽIVOTNÍMU POJIŠTĚNÍ							
A. Zasloužené pojistné, očištěné od zajištění	9 420 708	8 256 817	7 792 553	7 027 122	6 619 729	12 636 751	12 613 643
B. Výnosy z finančního umístění (investic)	2 274 885	2 851 016	1 786 339	1 326 729	1 223 502	3 282 842	2 447 907
C. Náklady na pojistná plnění, očištěné od zajištění	7 614 963	5 647 880	5 675 184	5 480 005	5 213 780	12 296 059	8 750 312
D. Čistá výše provozních nákladů	2 406 122	2 024 837	1 987 548	1 687 908	1 606 139	2 570 041	2 581 274
E. Náklady na finanční umístění (investice)	925 627	1 609 302	846 141	254 502	136 336	1 682 895	1 032 753
F. Zůstatek (výsledek) Technického účtu k životnímu pojištění	-175 976	1 204 683	308 957	909 120	1 402 993	2 791 277	2 355 946
III. NETECHNICKÝ ÚČET							
A. Výsledek Technického účtu k neživotnímu pojištění	3 234 531	2 180 976	1 881 513	1 335 327	1 956 777	1 797 393	1 547 692
B. Výsledek Technického účtu k životnímu pojištění	-175 976	1 204 683	308 957	909 120	1 402 993	2 791 277	2 355 946
C. Výnosy z finančního umístění (investic)	4 819 674	6 018 131	6 160 703	4 327 982	4 230 749	10 002 998	3 536 490
D. Náklady na finanční umístění (investice)	3 443 073	5 067 977	5 280 717	3 156 979	3 270 410	9 297 202	3 136 009
E. Daň z příjmů z běžné činnosti	406 900	510 378	353 489	281 612	525 487	753 339	724 354
F. Zisk nebo ztráta z běžné činnosti po zdanění	2 666 560	2 819 732	1 791 491	1 934 735	2 790 218	3 801 882	3 210 210
G. Zisk nebo ztráta za účetní období	2 664 667	2 817 903	1 789 719	1 932 826	2 788 578	3 800 149	3 208 572

Zdroj: Vlastní zpracování dle Individuálních výsledků členů ČAP, 2014-2019; Výroční zprávy Kooperativa, a.s., 2014-2020

Příloha H – Zjednodušená rozvaha a výkaz zisků a ztrát GČP, a.s.

GČP – Rozvaha (v tis. Kč)							
Roky	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	103 041 735	98 736 371	101 665 978	114 825 266	106 576 304	105 156 339	103 447 865
A. Dlouhodobý nehmotný majetek (DNM)	1 058 726	955 648	907 141	969 183	1 026 823	1 477 054	1 526 000
B. Finanční umístění (investice)	87 270 340	80 257 582	81 999 428	95 384 537	88 494 956	75 256 434	73 216 368
I. Pozemky a stavby (nemovitosti)	197 024	170 523	107 089	86 669	53 327	1 127 260	944 518
II. Finanční umístění v podnikatelských skupeních	8 796 821	9 794 150	10 553 117	10 781 477	10 658 403	19 499 366	12 556 084
III. Jiná finanční umístění	78 274 340	70 291 144	71 337 785	84 515 083	77 755 664	55 629 253	59 715 440
a) Akcie a ostatní CP s proměnlivým výnosem, ostatní podíly	8 884 214	8 737 534	7 329 301	6 430 144	5 747 757	6 608 893	6 905 280
b) Dluhové cenné papíry (CP)	62 869 361	57 544 307	56 676 558	54 818 792	49 346 734	42 591 820	46 169 301
c) Ostatní půjčky	4 400 034	2 300 009	6 637 249	22 795 433	22 389 495	5 698 631	5 548 569
d) Depozita u finančních institucí	1 955 500	1 346 500	489 003	0	0	200 000	130 000
C. Finanční umístění ŽP, je-li nositelem investičního rizika pojištění	7 112 156	7 592 906	7 789 655	8 159 579	7 999 027	16 722 793	17 254 041
D. Dlužníci	5 834 951	7 665 047	6 814 004	6 633 287	5 646 389	8 010 627	8 576 983
I. Pohledávky z operací přímého pojištění	1 848 831	1 743 023	2 330 111	1 893 349	1 942 624	2 403 922	2 735 595
E. Ostatní aktiva	428 825	806 107	2 451 294	1 806 986	1 389 258	1 453 224	1 079 741
I. DHM, jiný než pozemky a stavby (nemovitosti, a zásoby)	95 221	124 864	107 047	56 409	54 059	71 616	77 721
II. Hotovost na BÚ u finančních institucí a hotovost v pokladně	333 604	681 243	2 344 247	1 750 577	1 335 199	1 381 608	1 002 020
F. Přechodné účty aktiv	1 336 737	1 459 081	1 704 456	1 871 694	2 019 851	2 236 207	1 794 432
PASIVA CELKEM	103 041 735	98 736 371	101 665 978	114 825 266	106 576 304	105 156 339	103 447 865
G. Vlastní kapitál (VK)	23 832 178	27 419 376	26 592 079	25 031 409	22 389 628	18 213 366	19 851 000
I. Základní kapitál (ZK)	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000
II. Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	844 152	844 152	844 152	844 152	844 152	844 152	844 152
III. Zisk nebo ztráta běžného účetního období	4 046 796	5 791 598	4 218 331	3 964 960	3 113 052	3 217 280	4 817 727
H. Technické rezervy	58 642 893	50 902 785	47 733 170	45 337 772	42 735 076	48 587 915	46 129 889
CH. Technická rezerva na ŽP, kdy nositelem investičního rizika pojištění	7 112 156	7 592 906	7 789 655	8 159 579	7 999 027	16 722 793	17 254 041
I. Rezervy	338 136	94 000	116 665	60 089	141 375	143 933	1 484 175
J. Depozita při pasivním zajištění	1 402 847	1 402 422	1 401 412	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000
K. Věřitelé	9 602 915	8 967 215	15 509 391	32 820 037	30 251 438	17 824 522	14 664 396
I. Závazky operací přímého pojištění	2 074 927	1 972 083	2 515 635	1 909 196	1 925 172	2 523 962	2 585 721
II. Závazky z operací zajištění	3 662 281	3 945 929	4 062 107	4 467 874	4 773 343	6 433 723	6 642 842
III. Ostatní závazky	3 865 707	3 049 203	3 747 110	2 285 612	2 504 631	4 316 063	4 245 155
L. Přechodné účty pasiv	2 110 610	2 357 667	2 523 606	2 014 781	1 659 760	2 263 810	2 664 084

GČP – Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)							
I. TECHNICKÝ ÚČET K NEŽIVOTNÍMU POJIŠTĚNÍ	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A. Zasloužené pojistné, očištěné od zajištění	11 412 289	11 324 408	11 606 005	12 067 248	12 922 959	13 447 636	16 903 194
B. Náklady na pojistná plnění, očištěné od zajištění	5 860 470	5 335 006	5 801 210	6 254 009	6 513 624	7 065 716	7 738 828
C. Čistá výše provozních nákladů	3 452 608	3 522 849	3 833 517	3 865 742	4 068 939	4 344 406	4 890 502
D. Zůstatek (výsledek) Technického účtu k neživotnímu pojištění	1 905 671	2 768 276	1 889 540	1 313 631	1 695 414	498 177	2 810 669
II. TECHNICKÝ ÚČET K ŽIVOTNÍMU POJIŠTĚNÍ							
A. Zasloužené pojistné, očištěné od zajištění	9 550 297	8 371 808	7 572 422	7 226 028	6 865 170	6 477 779	9 189 291
B. Výnosy z finančního umístění (investic)	1 969 784	3 458 156	2 309 341	4 131 687	2 090 177	2 678 506	1 526 030
C. Náklady na pojistná plnění, očištěné od zajištění	13 919 864	11 952 740	8 157 327	7 430 142	6 693 870	6 282 445	7 309 269
D. Čistá výše provozních nákladů	2 108 437	1 811 144	1 863 517	1 477 014	1 395 106	1 386 647	2 188 136
E. Náklady na finanční umístění (investice)	766 157	939 337	440 153	597 293	1 706 579	526 565	824 948
F. Zůstatek (výsledek) Technického účtu k životnímu pojištění	2 630 041	3 683 603	3 007 158	3 186 703	2 073 273	3 170 062	2 922 193
III. NETECHNICKÝ ÚČET							
A. Výsledek Technického účtu k neživotnímu pojištění	1 905 671	2 768 276	1 889 540	1 313 631	1 695 414	498 177	2 810 669
B. Výsledek Technického účtu k životnímu pojištění	2 630 041	3 683 603	3 007 158	3 186 703	2 073 273	3 170 062	2 922 193
C. Výnosy z finančního umístění (investic)	538 790	411 804	453 345	211 539	396 597	-113 140	449 700
D. Náklady na finanční umístění (investice)	0	0	0	0	0	0	0
E. Daň z příjmů z běžné činnosti	731 348	754 480	732 287	7 745 946	785 282	602 409	985 000
F. Zisk nebo ztráta z běžné činnosti po zdanění	3 941 023	5 634 360	4 142 240	3 892 892	3 028 913	3 126 283	4 766 811
G. Zisk nebo ztráta za účetní období	4 046 796	5 791 598	4 218 332	3 964 960	3 113 053	3 217 280	4 818 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle Individuálních členů ČAP 2014-2019; data z interních zdrojů, 2020



1. místo
Pojištění pro podnikatele – TREND

2. místo
Životní pojištění – FLEXI
2. místo
Neživotní pojištění – Autopojištění
NAMÍRU
3. místo
Pojištění pro podnikatele – START PLUS
3. místo
Životní pojištění – NA PŘÁNÍ
3. místo
Neživotní pojištění – majetkové pojištění
s pojištěním kybernetických rizik



Pojišťovna roku

3. místo
Pojištění občanů
4. místo
Pojištění průmyslu a podnikatelů
5. místo
Životní pojištění
5. místo
Autopojištění



1. místo
**Pojišťovna roku HN – Nejlepší životní
pojišťovna**

2. místo
Pojišťovna roku HN – Klientsky
nejpřívětivější životní pojišťovna



1. místo
**Nejdůvěryhodnější značka – kategorie
Pojišťovny**



3. místo
Českých 100 nejlepších – první místo mezi
finančními institucemi

Příloha I – Nejvýznamnější ocenění v roce 2020 Generali České pojišťovny, a.s.

Generali Česká pojišťovna a.s. | Výroční zpráva 2020

ZÍSKANÁ OCENĚNÍ

Generali Česká pojišťovna dlouhodobě zaujímá pozici lídra českého pojistného trhu. Důkazem toho jsou mnohá ocenění klientů, široké veřejnosti i odborníků.

Pojišťovna i v roce 2020 zvítězila v prestižní soutěži Hospodářských novin Nejlepší pojišťovna 2020 a získala následující ocenění:

1. místo v kategorii Nejlepší neživotní pojišťovna
1. místo v kategorii Klienty nejvíce spokojenější neživotní pojišťovna
2. místo v kategorii Pojišťovací inovátor

Další ocenění

Ve 20. ročníku ankety Pojišťovna roku se Generali Česká pojišťovna podařilo získat tři ocenění. V kategorii Pojištění průmyslu a podnikatelů, v kategorii Autopojištění i v kategorii Životní pojištění obsadila druhé místo. Anketu organizuje Asociace českých pojišťovacích makléřů (AČPM) ve spolupráci s Českou asociací pojišťoven (ČAP) a specializovaným serverem oPojištění.cz.

V další významné soutěži Banka Roku získala Generali Česká pojišťovna roku titul Pojišťovna roku.

Generali Česká pojišťovna uspěla i v 9. ročníku ankety vysokých škol TOP Zaměstnavatelé a získala v kategorii Pojišťovnictví 1. místo. Anketu TOP Zaměstnavatelé pořádá Asociace studentů a absolventů a poskytuje firmám informace o tom, jak jsou vnímány mladšími generacemi. V 9. ročníku ankety hlasovalo 11 491 studentů.

V rámci cen Effie, které se udělují těm nejefektivnějším reklamám, získala pojišťovna za kampaň „Nic se neděje“ třetí místo v kategorii Finanční služby. Odborná porota se při vybírání vítězů zaměřuje na měřitelné a prokazatelné výsledky kampaní ve vztahu k zadaným cílům a hodnotí účinnost kampaní v poměru k vynaloženým prostředkům.

9

Zdroj: Výroční zpráva Generali České pojišťovny, a.s., 2020, s. 9

Základní pojmy z oblasti pojišťovnictví

Asociace pojišťoven – dobrovolné sdružení pojišťoven zastupující zájmy členských pojišťoven při jednáních s orgány státní správy, zahraničními partnery, angažuje se při řešení společných odborných problémů.

Credit Rating (CR) – zohledňuje, stejně jako u bank, celkový pohled na hodnocenou instituci. Hodnotící dluhopisové emise nebo úvěry, závazky subjektů. Způsob provádění ratingu zohledňuje kvantitativní ukazatele dané pojišťovny (např. stabilita vývoje zadluženosti, rentability, solventnost, aj.), tak i kvantitativní ukazatele hospodaření jako postavení na trhu, skladba produktového portfolia a jeho podíl na tržbách a zisku společnosti, strategie managementu a síla podpory mateřské společnosti, tzn. Index podpory. Tento druh ratingu podává celkový obraz pojišťovny o schopnosti dostát svým závazkům, kdy se zaměřuje na závazky úvěrového charakteru (přijaté úvěry, vydané cenné papíry apod.).

Čisté zasloužené pojistné – hrubé zasloužené pojistné očištěné o zajistné placené zajistitelům.

Česká národní banka (ČNB) – je zřízená Ústavou ČR a činnost provádí v souladu se zákonem, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 1993, tedy *zákon č. 6/1993 Sb., o České národní bance, ve znění pozdějších předpisů*, a dalšími právními předpisy. Z tohoto zákona mimo jiné vyplývá, že ČNB patří do Evropského systému dohledu nad finančními trhy a spolupracuje s jeho složkami. ČNB je v České republice stanoven jako jediný orgán, který má všechny funkce a pravomoci dohledu v pojišťovnictví.

Komerční pojišťovna – pojišťovna, která se zabývá pojišťovací činností s cílem poskytovat služby, dosahovat určitý zisk, vydobýt významné postavení na trhu.

Financial Strength Rating (FSR) – také jinak *claims paying ability* hodnotí strukturu a kvalitu technických rezerv, stupeň zajištění a rizikovost pojistného portfolia a samozřejmě finanční sílu pojišťovny při pojistných událostech. FSR podává nezávislý pohled na schopnost dané pojišťovny platit pojištěným klientům jejich nároky na pojistná plnění. Zejména institucionální pojišťovna může tato informace ovlivnit při jejich výběru silného pojišťovacího ústavu.

Odkupné – částka vypočtená pojistně matematickými metodami k datu zániku pojištění, která představuje nespotřebované pojistné ukládané pojistitelem jako technická rezerva. Jedná se o částku technických rezerv životního pojištění a vyplácí se pojištěnému v případě zrušení

životního pojištění před ukončením pojistné doby. Částka se zpravidla snižuje o náklady za předčasné ukončení platnosti pojištění.

Pojistitel – pojišťovna; právnická osoba s předmětem podnikání pojišťovací činností, kterou povoluje Ministerstvo financí.

Pojistník – fyzická nebo právnická osoba, která uzavřela pojistnou smlouvu s pojistitelem.

Pojistný trh – disponuje zhruba stejnými rysy jako jiné trhy. Komerční pojišťovny se snaží prosadit na daném trhu a získat významný podíl na trhu. Dochází ke střetu nabídky a poptávky v oblasti přenášení rizik pojištění či specifického druhu peněžní služby. Pro plynulé fungování střetů mohou mezi klienty vstupovat tzv. zprostředkovatelé pojištění (např. agenti, makléři, poradci aj.). Pokud v daném teritoriu existuje důvěryhodný pojistný trh, je to známkou zdravé, úspěšné ekonomiky a uspokojivého fungování finanční sféry v něm.

Pojistná smlouva – forma písemného právního dokumentu, kterým vzniká a trvá konkrétní pojištění. Pojistník je zavázán hradit pojištění a pojistitel poskytnout pojistnou ochranu.

Pojistné – cena pojištění hrazená pojistníkem za poskytnutou pojistnou ochranu. Cena pojištění se rovná netto pojistné + kalkulované správní náklady + kalkulovaný zisk. Platí se formou jednorázového pojistného nebo v intervalech (ročně, pololetně, čtvrtletně, měsíčně).

Pojištění – právní vztah pojištěného s pojistitelem. Pojistník si sjedná pojištění za účelem zmírnění či odstranění nepříznivých důsledků způsobených nahodilými událostmi, které pojišťovna hradí z pojistného, které tvoří rezervy a platí ho pojistník pojišťovně.

Pojistné plnění – finanční částka vyplacená pojistitelem jako náhrada vzniklé škody v souladu s pojistnou smlouvou a pojistnými podmínkami.

Riziko – nahodilá, těžko předvídatelná událost, která se projevuje jako faktor nejistoty ve vztahu k výsledné situaci.

Technická rezerva – představuje peněžní prostředky, které pojišťovna bude potřebovat v následujících obdobích na výplatu plnění. Tvoří se ve výši budoucích známých nebo pravděpodobných závazků.

Zajistitel – právnická osoba s povolením k provozování zajišťovací činnosti.

Zajištění – pojištění pojišťovny, tj. vztah mezi pojišťovnou a zajistitelem, kdy dochází k převzetí části rizika na jiný pojišťovací subjekt (zajistitele).

Zdroj: Čejková et al., 2003, s. 110; ČNB, 2021; Daňhel et al., 2005, s. 44 a 238; Ducháčková, 2015, s. 296-299; Martinovičová, 2006, s. 107-123; Vávrová, 2014, s. 41 a 175