

Obsah:

1. Úvod	7
2. Organizování jako jedna z funkcí managementu	8
2.1 Základní prvky a logika procesu organizování	9
2.2 Proces organizování, poslání organizačních struktur	10
3. Organizační struktura podniku	12
3.1 Důvody organizování	12
3.2 Organizační struktura podle dělby práce	14
3.3 Organizační jednotky s pružnými prvky	16
3.4 Organizační struktury vycházející z činností a jejich výsledků	17
3.5 Tendence k uvolňování striktní hierarchie	18
4. Charakteristika společnosti	20
4.1 ČSOB, a. s.	20
4.1.1 Historie společnosti	20
4.1.2 Produkty společnosti	21
4.1.3 Ratingová hodnocení ČSOB a KBC	22
4.2 Kooperativa pojišť'ovna, a. s.	24
4.2.1 Historie společnosti	25
4.2.2 Produkty společnosti	25
5. Ekonomické výsledky společnosti	28
5.1 ČSOB, a. s.	28
5.2 Kooperativa pojišť'ovna, a. s.	32
6. Organizování firmy	36
6.1 ČSOB, a. s.	36
6.1.1 Základní organizační struktura	36
6.1.2 Organizační struktura centrály	37
6.1.3 Organizační struktura pobočky Litoměřice	39
6.1.4 Přepážková služba	40
6.1.5 Změny v počtu zaměstnanců v průběhu 3 let	40
6.2 Kooperativa pojišť'ovna, a. s.	41
6.2.1 Význam obchodní činnosti	41
6.2.2 Základní organizační struktura	42

6.2.3	<i>Organizační struktura centrály</i>	45
6.2.4	<i>Organizační struktura agentury Liberec</i>	47
6.2.5	<i>Přepážková služba</i>	48
6.2.6	<i>Změny v počtu zaměstnanců v průběhu 5 let</i>	50
7.	Závěr k organizačním strukturám ČSOB a Kooperativy	52
8.	Závěr	53
9.	Seznam použité literatury	54
10.	Seznam příloh	55

1. Úvod

Pro téma Organizování firmy jako zdroj jejích výsledků jsem se rozhodla z důvodu několika uskutečněných praxí v pojišťovně Kooperativa. Jelikož jsem se stala součástí této organizační struktury, ve smyslu podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele v rámci externí sítě. To mi umožnilo zapojit se mezi pracovníky a poznat jednotlivé pravomoci osob v oblasti Ústeckého kraje.

Zároveň jsem do této problematiky přiřadila bankovní dům Československé obchodní banky, a. s. pro porovnání organizační struktury těchto dvou velkých společností. Získané informace umožňují náhled na organizační problematiku společnosti Kooperativa a ČSOB, která běžnému občanovi není dostupná.

Podstatou práce je seznámit se s významem organizování ve společnosti, definovat funkci organizování z hlediska potřeb manažerského rozhodování a popsat vliv rozpětí řízení na manažera a na organizaci a jednotlivé typy organizačních struktur a jejich výhody a nevýhody.

Metodou práce je představit společnost Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group a Československou obchodní banku, a. s., které se zabývají rozsáhlou škálou pojistných a bankovních produktů, rozebrat jejich organizační strukturu a její vliv na ekonomické výsledky. Prostředkem poznání ekonomických výsledků je analýza povinných účetních výkazů v období pěti let. Najít souvislosti s organizačními strukturami obou společností, porovnat je a navrhnout efektivnější strukturu fungování obou analyzovaných bankovních domů.

2. Organizování jako jedna z funkcí managementu

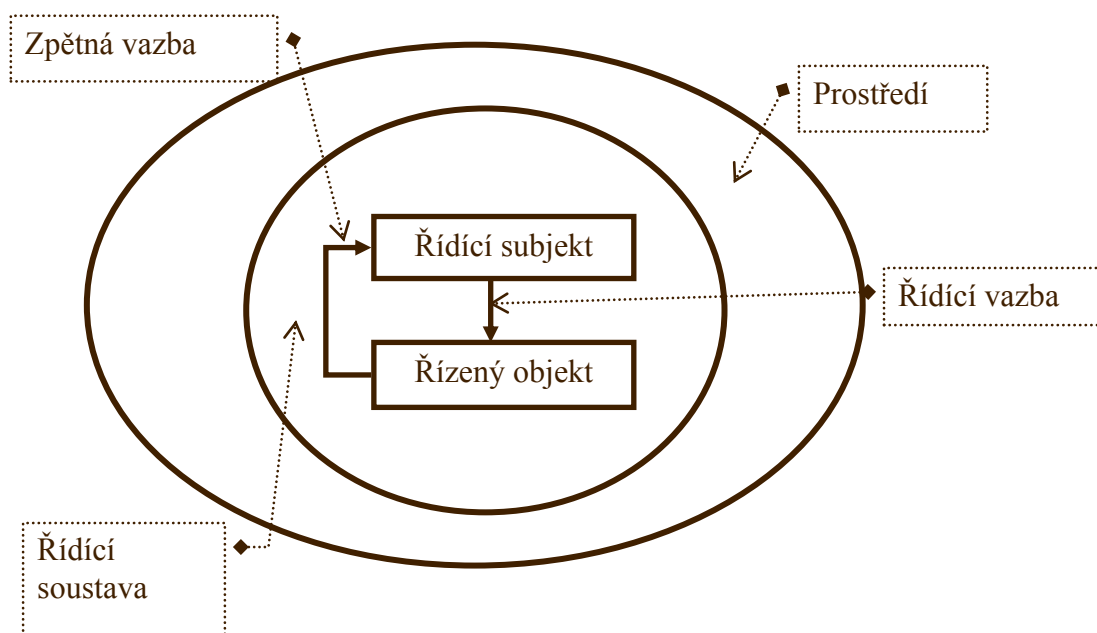
Organizování chápeme jako jednu z manažerských funkcí. V současných podmínkách představuje organizování, tzn. vytvoření vnitřní organizační struktury určitého celku, nedílnou součást manažerské práce.

Potřeba organizování vyplývá:

- ze snahy dosáhnout synergického efektu – většinu výrobních, ale i jiných aktivit musí realizovat více lidí,
- z omezené schopnosti člověka, protože může řídit pouze určitý a omezený rozsah podřízených (tzv. řídicí rozpětí).

Proto je nezbytné vytvořit vzájemné vztahy mezi lidmi, jednotlivci i skupinami a prostředky při plnění určitých záměrů. Znalost úkolů a vymezení vztahu k ostatním pracovníkům jsou předpokladem pro efektivní pracovní výkon.¹

Obrázek č. 1: Řídicí rozpětí



Zdroj: Přednáška z firemního managementu

¹ <http://www.miras.cz/seminarky/management-organizovani.php>

2.1. Základní prvky a logika procesu organizování

Základními prvky organizování jsou:

- specializace,
- koordinace,
- vytváření útvarů, stanovení rozpětí řízení,
- dělba kompetencí.

Úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce. Na druhé straně však vyžaduje větší koordinaci.

Nejobvyklejším způsobem zajišťování koordinace je pověření jednotlivce touto činností tak, že je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za splnění úkolů jím vedené skupiny, takže kromě příkazů má odpovědnost vytvářet ve skupině předpoklady pro dosahování stanovených cílů. Nazývá se nadřazeným a členové jím vedené skupiny jsou jeho podřízení.

K zlepšení koordinace přispívá seskupování jednotlivých pracovníků do skupin a vytváření útvarů. Kriteria pro vytváření útvarů jsou různá a manažer musí volit kriteria nebo jejich kombinaci tak, aby se přiblížil co nejvíce koordinaci, o které lze říci, že je optimální.

K nejdůležitějším kritériím patří:

- specializace a kvalifikace pracovníků,
- pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit,
- **čas** = podle tohoto kriteria jsou pracovníci rozděleni např. do směn,
- **produkt** = pracovníci jsou seskupeni podle výrobku, který je nutno vyrábět, nebo služby, kterou je nutno zabezpečit,
- **zákazník** = seskupování přihlíží k potřebám skupin zákazníků,
- **místo** = pracovníci jsou seskupeni podle místa pracoviště, regionu, státu.

Těchto šest kritérií lze různě kombinovat s cílem nalézt optimum k zajištění potřebné koordinace.²

² <http://www.miras.cz/seminarky/management-organizovani.php>

2.2 Proces organizování, poslání organizačních struktur

Organizování lze chápat jako určování činností lidí ve smyslu dělby práce k dosažení vytýčených cílů. Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci.

Organizování zahrnuje z formálního hlediska tyto činnosti:

- identifikace a klasifikace požadovaných činností, tj. vytvoření popisů pracovních funkcí (rolí pracovníků) na základě plánu, který popisuje např. množství a vlastnosti produktů a termíny jejich zhotovení;
- seskupování činností potřebných pro dosažení cílů, tj. vytvoření pracovních skupin;
- přiřazení manažera ke skupině činností s odpovídající řídicí pravomocí, tj. vytvoření popisu pracovních funkcí manažerů včetně pravomocí nad pracovníky skupiny;
- zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře.

Organizování tedy zahrnuje tyto praktické činnosti

- vytvoření organizačního řádů, který obsahuje zejména:
 - organizační schéma,
 - popisy kompetencí a pravomocí manažerů;
- vytvoření popisů pracovních funkcí pracovníků, které obsahují zejména:
 - určení komu je funkce nadřízena, komu je podřízena,
 - určení náplně vlastní práce,
 - určení zodpovědnosti.
- zařazení pracovníků do funkcí, což vyžaduje zejména:
 - posouzení schopností pracovníka pro funkci,
 - souhlas pracovníka se zařazením a pochopení úkolů,
 - zajištění kooperace s jinými pracovníky, resp. zastupování.

Praktické zařazování pracovníků do funkcí provádí ve velkých firmách částečně osobní, nebo oddělení Péče o lidské zdroje, částečně příslušní vedoucí pracovníci.

Speciální organizátoři, tj. pracovníci organizačních útvarů velkých podniků, nebo poradenských firem, vytvářejí hlavně organizační řád a popisy pracovních funkcí. Vytvářejí tak účelovou formální strukturu úloh organizace.

Požadavek účelovosti formální struktury souvisí s potřebou měnit tuto strukturu, změní-li se výrazně úkoly organizace, nebo vnější podmínky, nebo též vybavení organizace (výrobní či informační technikou).

Kromě formální organizační struktury vznikají na základě sociálních vztahů i struktury neformální, směřující do oblasti sebevzdělání, sportu nebo osobních zájmů. Některé tyto struktury je žádoucí podporovat, a to v případech, že zlepšují výkonnost pracovníků.³

Neformální organizační struktura není však typická pro organizaci bank nebo pojišťoven, proto se zaměřím spíše na „tvrdý management“.

³ Handlíř, Jiří: Management pro střední a vyšší odborné školy, Computer Press, Praha 1998, s. 117-118, ISBN 80-7226-095-2

3. Organizační struktura podniku

Je to organizační činnost, jejímž výsledkem je návrh struktury organizace. Musí respektovat základní vztah mezi řízením a organizační strukturou. V tomto vztahu vystupuje řízení jako nezávisle proměnná a organizační struktura jako závisle proměnná

Je to nástroj pro řízení výkonnosti podniku, díky ní může podnikatel dosáhnout svých cílů a zvyšovat hodnotu podniku. Výrazně podmiňuje úroveň komunikace v podniku, prostřednictvím organizační struktury může být spolupráce uvnitř podniku učiněna buď snadnou, nebo nesnadnou. Umožňuje efektivní činnosti organizace a využití zdrojů, sledování aktivit organizace, přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů, koordinaci činnosti různých složek a různých oblastí činností, přizpůsobení změnám v okolí a sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci.

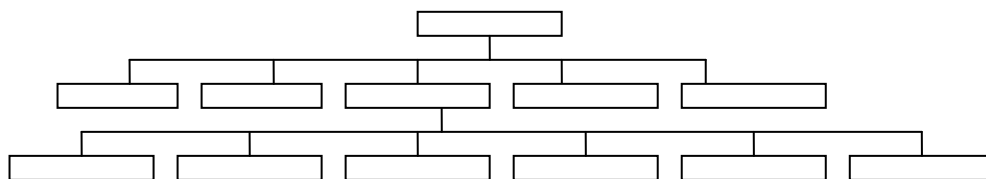
3.1 Důvody organizování

Důvodem organizování je nutnost dělbý práce a omezenost rozpětí řízení. Dělbá práce je proces, kterým je celková práce přidělována jednotlivým vykonavatelům tak, aby byla možná její co nejefektivnější realizace. Důvodem dělbý práce je zvyšování produktivity práce, snižování nákladů a ceny. Na výrobě stejného produktu se podílí řada pracovníků, kteří jsou specializováni na výrobu jednotlivých součástí, ze kterých se produkt skládá, jiní na jeho kompletaci, další na kontrolu jeho funkce, ostatní na obstarávání výchozího materiálu, energie i informací či na prodej hotových produktů.

Rozpětí řízení je počet osob, které je manažer schopen efektivně řídit. Každý manažer má jiné rozpětí řízení. Optimální rozpětí řízení je tedy dáno maximálním počtem podřízených, které je vedoucí schopen optimálně řídit. Tento počet ovlivňuje řada faktorů, např.: rychlost chápání a spolupráce s lidmi, druh a složitost práce podřízených, prostorové rozmístění vedoucích a podřízených aj.

Historickým vývojem se vyvinula řada typů organizací:

- **Organizace s širokým rozpětím managementu** - méně úrovní, ale více lidí na každé úrovni, je pružná.



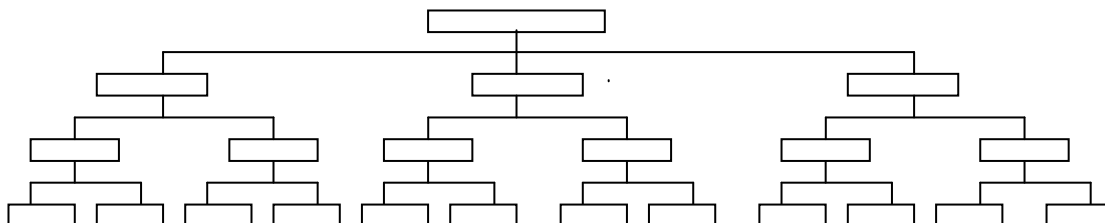
Výhody uspořádání:

Vedoucí jsou nuceni delegovat pravomoci, musí být k dispozici jasná taktika a podřízení musí být pečlivě vybráni.

Nevýhody uspořádání:

Přetížení vedoucí mají tendenci k odkládání rozhodnutí; nebezpečí, že vedoucí ztratí přehled; vyžaduje mimořádně kvalitní manažery.

- **Organizace s úzkým rozpětím managementu** - více úrovní, ale méně lidí na každé úrovni.



Výhody uspořádání:

Tento systém umožňuje těsnou kontrolu a vedení, rychlou komunikaci mezi podřízenými a vedoucími.

Nevýhody uspořádání:

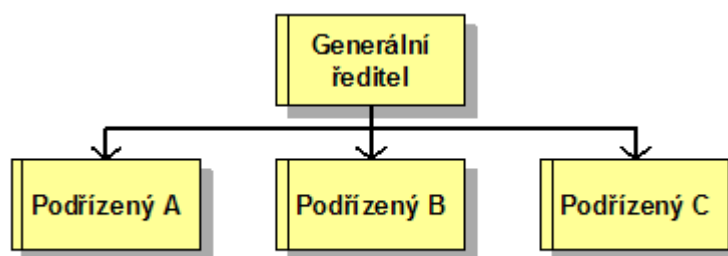
Vedoucí mají tendenci angažovat se přímo v práci podřízených, velký počet organizačních úrovní, vyšší náklady vzhledem k velkému počtu řídicích úrovní.⁴

⁴ Handlíř, Jiří: Management pro střední a vyšší odborné školy, Computer Press, Praha 1998, s. 120, ISBN 80-7226-095-2

3.2 Organizační struktura podle dělby práce

▪ Liniově organizovaná organizační jednotka

- tvořena liniovými prvky a přímými liniovými vazbami, jasné vazby nadřízenosti a podřízenosti;
- mají odpovědnost za plnění dané funkce a mají k tomu odpovídající pravomoc;
- nejnižší organizační jednotky vykonávají danou činnost jako součást vyšší organizační jednotky (vnitropodnikový útvar), která plní v podniku určitou funkci;
- vyskytuje se v malých firmách ale i ve velkých firem jako dílčí struktura, není vhodná pro podniky s prostorovou rozlehlostí.



Výhody uspořádání:

Logika funkcí i odpovědnosti, řízení práce je přímé a s okamžitou zpětnou vazbou, jednoduché řízení i kontrola. Jsou zde jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti, kvalitní přenos informací ve vertikální linii a jasná zodpovědnost za úkoly.

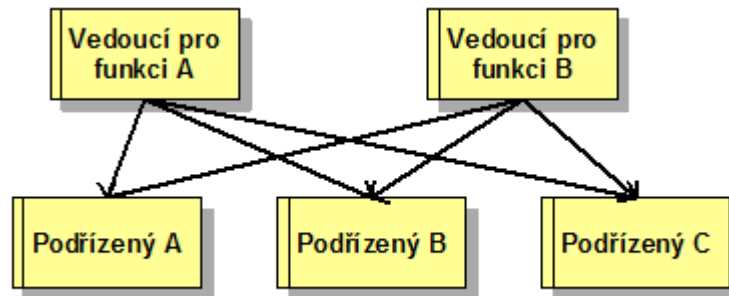
Nevýhody uspořádání:

Nízká spoluodpovědnost funkčních útvarů na komplexních dlouhodobých cílech, může dojít k přetížení vedoucího pracovníka, konflikty mezi funkčními útvary, složitý přenos informací v horizontální linii, řízení je velmi univerzální, nepružnost.⁵

⁵ DĚDINA Jiří, CEJTHAMR Václav: Management a organizační chování, Grada Publishing, Praha 2005, s. 188, ISBN 80-247-1300-4

▪ Funkcionální systém

- každý podřízený má více nadřízených, jsou zde funkcionálně specializovaní vedoucí;
- pracovníci se sdružují dle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit;
- vyskytují se ve složitých, ale i ve specializovaných prodejnách.



Výhody uspořádání:

Vysoká odbornost řízení, nejvyšší specializace, dobrá komunikace, rychlejší plnění úkolů, komplexnost řešení.

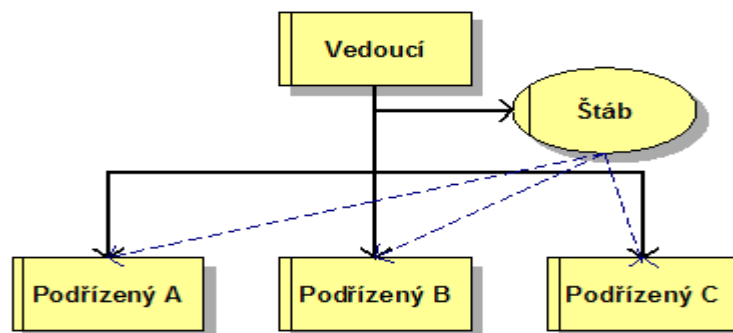
Nevýhody uspořádání:

Dvojitá podřízenost mezi střední a liniovou úrovní, nejasné vztahy, komplikovanost vazeb, konflikty, křížení kompetencí (tzv. „obezlička“).

V praxi se tyto dva systémy většinou nevyskytují ve své čisté podobě, ale jako smíšená forma => liniově štábní systém.⁶

▪ Liniově štábní systém

- kombinuje výhody liniového a funkcionálního systému;
- liniový systém je doplněn o štáby => tím se zkvalitní rozhodování.



⁶ <http://www.procesy.cz/Temata/Organizacni-struktury-a-procesy.htm>

Výhody uspořádání:

Tento systém umožňuje kvalitní rozhodování, vysoká odbornost, specializace, komplexnost, rozšíření metodického vedení.

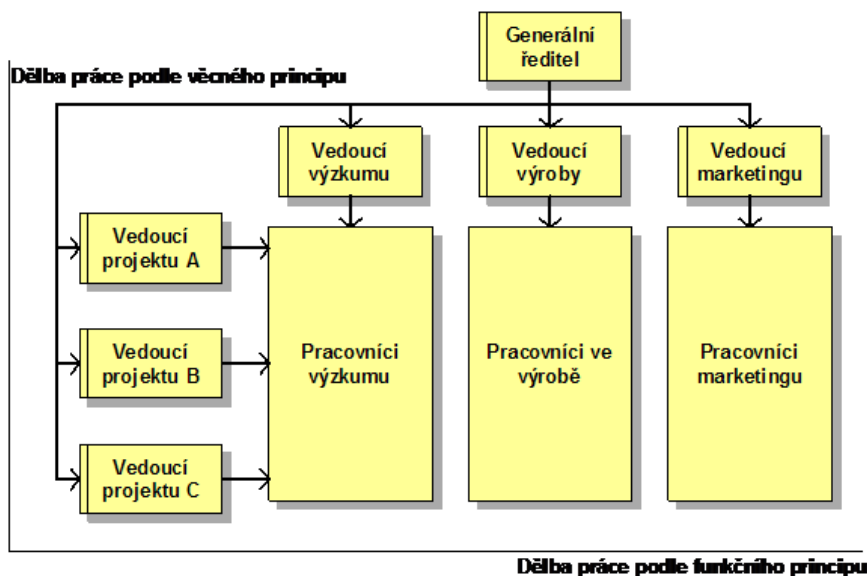
Nevýhody uspořádání:

Mohou se vyskytnout spory mezi linií a štáby, náročnost na sebekontrolu a mezilidské vztahy, zkreslování skutečností.

3.3 Organizační jednotky s pružnými prvky

▪ Maticový systém

- spojuje prvky funkcionální a divizionální organizační struktury a snaží se omezit jejich výhody a nevýhody. Každý pracovník má dva nadřízené: jednak odborného vedoucího, jednak vedoucího týmu. Odpovídá oběma;
- v maticových strukturách se vyskytuje tzv. pružný prvek, který má za úkol přinášet do podniku firmy stále nové poznatky;
- vyskytuje se u velkých firem mezinárodních korporací.



Výhody uspořádání:

Je posílen rozvoj schopností a dovedností, pracovníci průběžně reagují na požadavky zákazníků a zvyšuje se motivace a zájem pracovníků, velký profesionální růst.

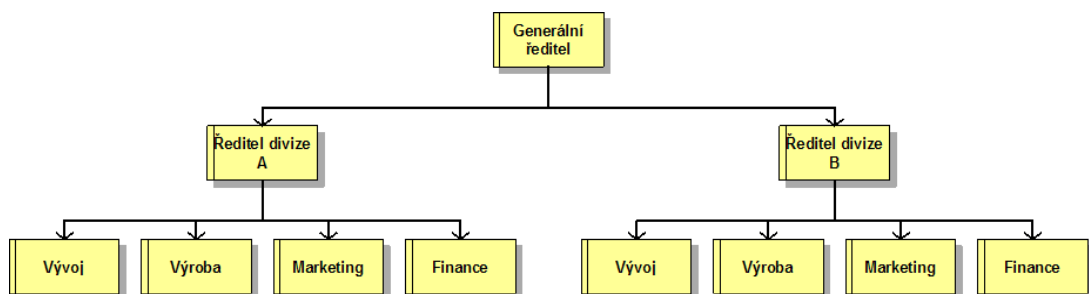
Nevýhody uspořádání:

Zdvojení autority je zdrojem zmatků (tzv. „obezlička“), vzniká prostor pro mocenský boj, mohou nastat časové ztráty (díky častým schůzím). Pro tuto strukturu je nezbytný výcvik v týmové práci.⁷

3.4 Organizační struktury vycházející z činností a jejich výsledků

▪ Divizionální systém

- vzniká vydělením relativně samostatných divizí, ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, podle geografického umístění nebo podle typu zákazníka;
- každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek;
- odborné činnosti jsou tak rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí;
- je určena do značně rozsáhlých organizací a firem.



Výhody uspořádání:

Představují oddělenou výrobu v jednotlivých divizích, které se mohou specializovat, reaguje pružně na měnící se podmínky, přesná kontrola výsledků za jednotlivé divize.

Nevýhody uspořádání:

Růst počtu oddělení se stejnou orientací, jednotlivé divize mezi sebou soupeří, konflikty, střety, náročné na koordinaci a na vedoucí management.

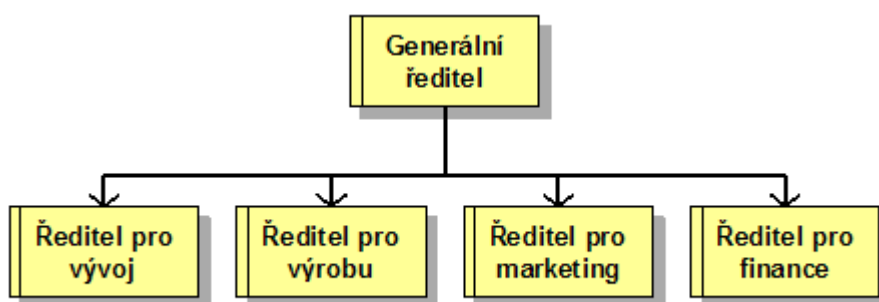
⁷ DĚDINA Jiří, CEJTHAMR Václav: Management a organizační chování, Grada Publishing, Praha 2005, s. 196, ISBN 80-247-1300-4

Tyto systémy mohou být trojího druhu:

- dle místa
- dle výrobků
- dle spotřebitelů⁸

▪ **Funkční systém**

- seskupování pracovníků dle podobných činností a odborností do jednotlivých skupin.



Výhody uspořádání:

Lepší využívání zdrojů, rychlejší postup v kariéře, rozhodování na vrcholovém vedení, stejná úroveň vzdělání.

Nevýhody uspořádání:

Horší strategické rozhodování, těžší zavádění inovace, horší komunikace a koordinace.⁹

3.5 Tendence k uvolňování striktní hierarchie

Současná společenská i ekonomická realita přináší řadu důvodů, které nutí hledat a uplatňovat také nové formy organizačních struktur. Mezi nejdůležitější patří:

- nutnost pružně reagovat na změny,
- zvládnout náročné inovační úkoly,
- udržovat hospodárnou provozní základnu,

⁸ <http://halek.info/prezentace/management-cviceni2/mngcv2.php?l=05&projection&p=33>

⁹ <http://www.procesy.cz/Temata/Organizacni-struktury-a-procesy.htm>

- zabezpečit akceschopnost firmy v globálním měřítku a další.

Klasickým organizačním přístupům nelze upřít dosažení jisté pevnosti, stability a průhlednosti ve fungování organizace. Vysoce je ceněno i vytvoření předpokladů pro disciplinovanost při plnění úkolů.

Klasické přístupy vyžadují pracovní kázeň, dodržování stanovených postupů, plnění stanovených úkolů. Nestimulují u řadových pracovníků iniciativu a invenci. Má-li jí být dosaženo, je nutné ji iniciovat např. v podobě zlepšovatelských aktivit, vytvářením doplňkových zlepšovatelských týmů apod.

Tyto skutečnosti vedou k hledání i k experimentování s netradičními organizačními strukturami, jež mají podporovat některý z následujících cílů:

- zajistit pohotovost, pružnost, přizpůsobivost vůči změnám, které na trhu, u konkurence, v globálním prostředí nastávají;
- překonat strohé postavení útvarů a pracovníků v organizaci;
- vytvořit předpoklady pro spolupráci pracovníků s různým profesním zaměřením, včetně uvolnění jejich invence ve prospěch rozvoje firmy;
- zabezpečit hospodárný provoz i ekonomii vlastních řídicích procesů.

Jde o inovační procesy zaměřené na oblast řízení, organizačních struktur, které mohou mít různou podobu. Jejich společným znakem je prosazení větší míry decentralizace s cílem posunout rozhodování co nejbližší k řešeným problémům, vytvořit lepší podmínky pro angažovanost pracovníků a zároveň „uvolnit ruce“ top managementu pro koncepční činnost.¹⁰

¹⁰ <http://www.miras.cz/seminarky/management-organizovani.php>

4. Charakteristika společnosti

4.1 ČSOB, a. s.

Obchodní jméno: Československá obchodní banka, a. s.

Právní forma: akciová společnost

Sídlo: Radlická 333/150, 150 57 Praha 5

Předmět podnikání: banka

Orgán dohledu: Česká národní banka (ČNB), Na Příkopě 28, 115 03 Praha 1

Den zápisu: 21. prosince 1964

IČ: 00001350

Kód banky: 0300

Pobočka: Dlouhá 8, 412 01 Litoměřice

www stránky: www.csob.cz

Obrázek č. 2: Logo společnosti

Konkurenti:

- Česká spořitelna, a. s.
- Komerční banka, a. s.
- GE Money Bank, a. s.
- ING Bank, a. s.
- Raiffeisenbank, a. s.



Zdroj: www.csob.cz

4.1.1 Historie společnosti

ČSOB působí jako univerzální banka v České republice. Byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí Skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1. ledna 2008.

Skupina ČSOB je součástí Skupiny KBC, která vznikla počátkem roku 2005 jako výsledek fúze mezi KBC Bank a Insurance Holding Company (která byla vytvořena v Belgii v roce 1998 po fúzi společnosti ABB Insurance Group, Almanij-Kreditbank Group a CERA Bank Group) a její mateřskou společností Almanij. Skupina KBC přímo vlastní tři hlavní dceřinné společnosti, kterými jsou: KBC Bank, KBC Insurance a Kreditbank Luxembourgaise.¹¹

4.1.2 Produkty společnosti

Obrázek č. 3: Přehled skupiny ČSOB



Zdroj: www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/SkupinaCSOB/Prehled-Skupiny-CSOB.htm

¹¹ Výroční zpráva ČSOB z roku 2007

Obchodní profil ČSOB zahrnuje tyto segmenty: fyzické osoby (retailová klientela), malé a středně velké podniky, korporátní klientela a nebankovní finanční instituce, finanční trhy a privátní bankovníctví. V retailovém bankovníctví v ČR působí společnost pod dvěma obchodními značkami – ČSOB a Poštovní spořitelna, která využívá pro svou činnost rozsáhlé síť České pošty. Klienti ČSOB jsou obsluhováni na 227 pobočkách v ČR, klienti Poštovní spořitelny jsou obsluhováni prostřednictvím 32 Finančních center Poštovní spořitelny a zhruba na 3 350 obchodních místech České pošty (stav k 30.6.2008). ČSOB i Poštovní spořitelna dále poskytují své služby prostřednictvím různých kanálů přímého bankovníctví.

Pobočková síť ČSOB nabízí současně se svými produkty a službami i produkty a služby celé Skupiny ČSOB. Nabídka služeb tak kromě bankovních služeb zahrnuje i pojistné a penzijní produkty (ČSOB Pojišťovna a penzijní fondy Stabilita a Progres), financování bydlení (Hypoteční banka a Českomoravská stavební spořitelna), kolektivní investování a správu majetku (investiční fondy ČSOB Investiční společnosti a ČSOB Asset Management) a specializovaných služeb (ČSOB Leasing a ČSOB Factoring). Služby spojené s obchodováním na finančních trzích poskytuje Patria, sesterská společnost ČSOB.¹²

4.1.3 Ratingová hodnocení ČSOB a KBC

Ratingem se rozumí standardní mezinárodní nástroj měření (hodnocení) bonity zemí (či jiných subjektů) pro posouzení jejich důvěryhodnosti. Opomeneme-li hodnocení jiných subjektů a zaměříme-li se na jednotlivé země, rating vypovídá o stupni rizikovosti podnikání pro zahraniční firmy v hodnocené destinaci a o vyčíslení pravděpodobnosti, že hodnocená země dostojí svým závazkům. Mezi nejznámější ratingové agentury patří Standard & Poor's, Moody's, Fitch-IBCA či Duff & Phelps.

¹² <http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/>

Tabulka č. 1: Ratingová hodnocení ČSOB, a. s.

Rating	Moody's		Fitch	
	ČSOB	KBC Bank	ČSOB	KBC Bank
Dlouhodobý	A1	Aa3	A	A+
Krátkodobý	Prime-1	Prime-1	F1	F1
Finanční síla	C	C+		
Podpora			1	1
Individuální			C	B/C

Zdroj: <http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/Vztahy-k-investorum/Ratingova-hodnoceni-CSOB.htm>

Celkový rating se posuzuje podle různých mikroekonomických kritérií a značí se většinou několika prvními písmeny abecedy. Každá ratingová agentura však hodnotí rating trochu jinak a má svůj vlastní žebříček. Za směrodatné se považují především hodnocení od dvou nejvýznamnějších ratingových agentur – S&P a Moody's. I od těchto dvou společností se mohou ratingy stejné firmy mírně lišit.

Žebříček ratingových známek	
S&P	Moody's
AAA	Aaa
AA+	Aa1
AA	Aa2
AA-	Aa3
A+	A1
A	A2
A-	A3
BBB+	Baa1
BBB	Baa2
BBB-	Baa3
BB+	Ba1
BB	Ba2
BB-	Ba3
B+	B1
B	B2
B-	B3

Zdroj: S&P, Moody's

Důležitým mezníkem v žebříčku je **BBB- (popř. Baa3)**. Podniky s nižším ratingem (tedy od BB+ (Ba1) dolů jsou společnosti, které nemusí být pro své nepříznivé obchodní podmínky schopny dostát svým závazkům.

Rating může mít v podstatě každý subjekt, záleží na něm, zda o vypracování ratingu požádá. Nejčastěji se však rating vztahuje k subjektům účastnícím se procesů na finančním trhu – banky, pojišťovny a stát.¹³

Rating společnosti ČSOB odráží vysokou kvalitu aktiv, posílení systému řízení rizik, konzervativní postavení banky, stabilní financování a systematickou podporu od mateřské KBC.

4.2 Kooperativa pojišťovna, a. s.

Obchodní jméno: Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

Právní forma: akciová společnost

Sídlo: Templová 747, 110 01 Praha 1

Pobočka: Zítkova 677/9, 412 01 Litoměřice

Den zápisu do OR: 1. března 1993

IČ: 47116617

Telefon: 800 105 105 (bezplatný)

E-mail: info@koop.cz

www stránky: www.koop.cz

Obrázek č. 4: Logo společnosti



Konkurenti:

- Allianz pojišťovna, a. s.
- Česká pojišťovna, a.s.
- Česká podnikatelská pojišťovna, a. s.
- ČSOB pojišťovna, a. s.
- Generali pojišťovna, a. s.
- Uniqa pojišťovna, a. s.

Zdroj: www.koop.cz

¹³ <http://www.mesec.cz/clanky/rating-jako-zdroj-informaci/>

4.2.1 Historie společnosti

Kooperativa zahájila svou činnost jako první soukromá pojišťovna na území bývalého Československa. Je univerzální pojišťovnou, která nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění jak pro občany, tak pro klienty z řad firem od drobných podnikatelů až po velké průmyslové firmy. Neustále rozšiřuje svou nabídku služeb, každým rokem připravuje nové produkty.

Je druhou nejsilnější pojišťovnou na českém trhu. Výše základního kapitálu dosáhla 2,8 mld. Kč. Strategickým partnerem Kooperativy se stala Finanční skupina České pojišťovny.

Je zakládajícím členem České asociace pojišťoven. Je zakládajícím členem rady prestižních institucí - Svazu bank a pojišťoven, Svazu průmyslu a dopravy, Asociace leteckých dopravců. Je spoluzakladatelem a významným akcionářem stavební spořitelny Wüstenrot, a. s. Hlavním akcionářem a strategickým partnerem je jeden z největších evropských pojišťovacích koncernů Vienna Insurance Group.

Weiner Städtische Group, jíž je Kooperativa součástí, je držitelem ratingu A+ od agentury Standard and Poor's.¹⁴

4.2.2 Produkty pojišťovny

Životní pojištění

Kapitálové životní pojištění je produktem umožňujícím vyplatit pojistnou částku zpravidla v případě smrti nebo dožití určitého věku pojištěného.

Důchodové pojištění stejně jako kapitálové pojištění umožňuje vyplatit sjednanou pojistnou částku oprávněným osobám v případě úmrtí pojištěnce. V případě dožití stanoveného věku je pojištěnci vyplácen důchod včetně podílu na zisku.

¹⁴ Výroční zpráva Kooperativy z roku 2007

Úrazové pojištění

Úrazové pojištění kryje rizika tělesného poškození způsobeného úrazem, trvalých následků úrazu, smrti následkem úrazu.

Komerční zdravotní pojištění kryje rizika pobytu v nemocnici v důsledku úrazu a rizika dlouhodobé pracovní neschopnosti.

Cestovní pojištění

Cestovní pojištění si sjednejte v případě, že chcete být zabezpečeni pro případy škod na životě, zdraví nebo majetku, ke kterým může dojít při Vašich cestách v zahraničí.

Pojištění léčebných výloh v zahraničí je určeno pro případy hospitalizace ve zdravotnickém zařízení, lékařského ošetření a ošetrovatelské péče, předepsání léků nebo právní pomoci související s pojistnou událostí v cizině.

Havarijní pojištění

Jedná se o pojištění motorových a nemotorových vozidel všech typů a druhů pro případy poškození, zničení nebo odcizení.

Povinné ručení

Pod tímto zlidovělým názvem se skrývá tzv. pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla. Toto pojištění musí mít ze zákona sjednáno každý majitel vozidla.

Pojištění majetku a odpovědnosti občanů

Pojištění domácnosti Vám pomůže chránit zařízení Vaší domácnosti, příslušenství bytu a Vaše vlastní a osobní věci.

Pojištění bytů, pojištění rodinných a bytových domů, pojištění chat a chalup - to jsou příbuzné produkty, které se liší především předmětem pojištění. Poskytují ochranu pro situace živelního charakteru, krádeže a loupeže, úmyslné poškození nebo úmyslné zničení věcí, náraz dopravního prostředku nebo zranění vlastníka pojištěného bytu.

V rámci pojištění domácnosti si můžete sjednat doplňkové pojištění odpovědnosti za škodu v běžném občanském životě týkající se škod na zdraví, věcech i jiných škod, jež vzniknou na území České republiky, a které můžete způsobit nejen Vy, ale i ostatní členové Vaší domácnosti. V tomto pojištění je automaticky zahrnuta také odpovědnost za škodu způsobenou Vaším psem.

Pojištění odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli. Jak sám název napovídá, jde o produkt umožňující chránit se před případnými následky porušení pracovních povinností nebo nesprávné manipulace se svěřenými pracovními nástroji.

Pojištění průmyslu, podnikatelů

Pojištění obecné odpovědnosti za škodu - zabezpečuje pojištěnému subjektu, že za něho pojišťovna uhradí případné škody způsobené jinému v souvislosti s jeho činnostmi a aktivitou.

Pojištění pro případ odcizení a vandalismu - poskytuje pojistnou ochranu pro případy odcizení, k němuž došlo krádeží, úmyslného poškození nebo zničení pojištěné věci formou vandalismu.

Pojištění profesní odpovědnosti - pomáhá řešit případné následky profesního omylu s následkem škody na životě, zdraví nebo věci. Je určen například pro projektanty, advokáty, notáře, daňové poradce, lékaře a provozovatele zdravotnických zařízení.

Pojištění přerušení nebo omezení provozu podniku - je účinným nástrojem pro ochranu podnikatelských aktivit, pro případy finanční ztráty způsobené přerušením nebo omezením provozu firmy.

Pojištění strojů - proti riziku případů odcizení, náhlého poškození nebo zničení strojního zařízení a vybavení.

5. Ekonomické výsledky společnosti

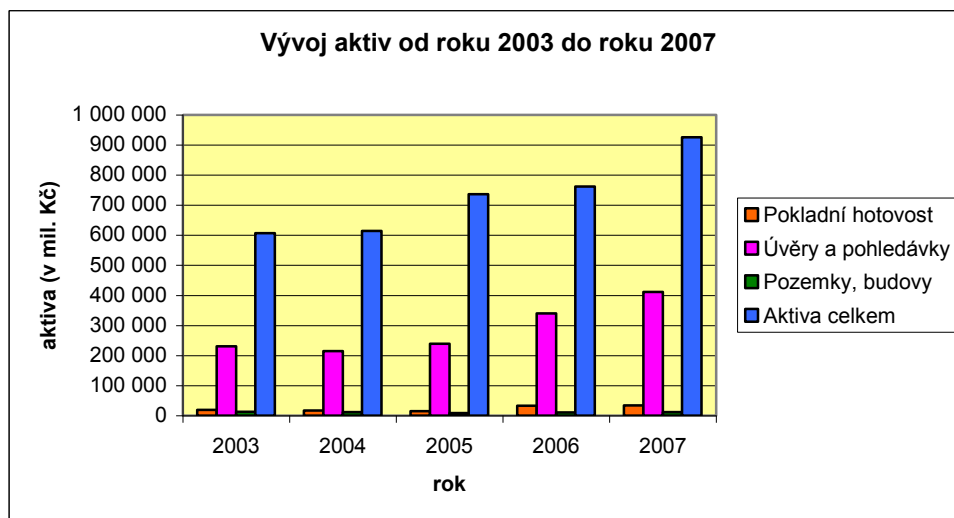
5.1 ČSOB, a. s.

Tabulka a graf č. 2

Aktiva (v mil. Kč)	2003	2004		2005		
	Hodnota	Hodnota	index 2004/2003	Hodnota	index 2005/2004	index 2005/2003
Pokladní hotovost	19 238	16 505	-14%	15 017	-9%	-22%
Úvěry a pohledávky	230 100	214 608	-99%	239 357	11%	4%
Pozemky, budovy	12 434	11 435	-8%	8 545	-25%	-31%
Aktiva celkem	606 480	614 159	2%	736 538	120%	122%

Aktiva (v mil. Kč)	2006			
	Hodnota	index 2006/2005	index 2006/2004	index 2006/2003
Pokladní hotovost	33 386	122%	103%	74%
Úvěry a pohledávky	340 279	42%	59%	48%
Pozemky, budovy	11 024	29%	-4%	-11%
Aktiva celkem	762 301	4%	24%	26%

Aktiva (v mil. Kč)	2007				
	Hodnota	index 2007/2006	index 2007/2005	index 2007/2004	index 2007/2003
Pokladní hotovost	33 830	1%	125%	105%	76%
Úvěry a pohledávky	411 129	21%	72%	92%	79%
Pozemky, budovy	11 936	8%	39%	4%	-4%
Aktiva celkem	925 424	21%	26%	51%	53%



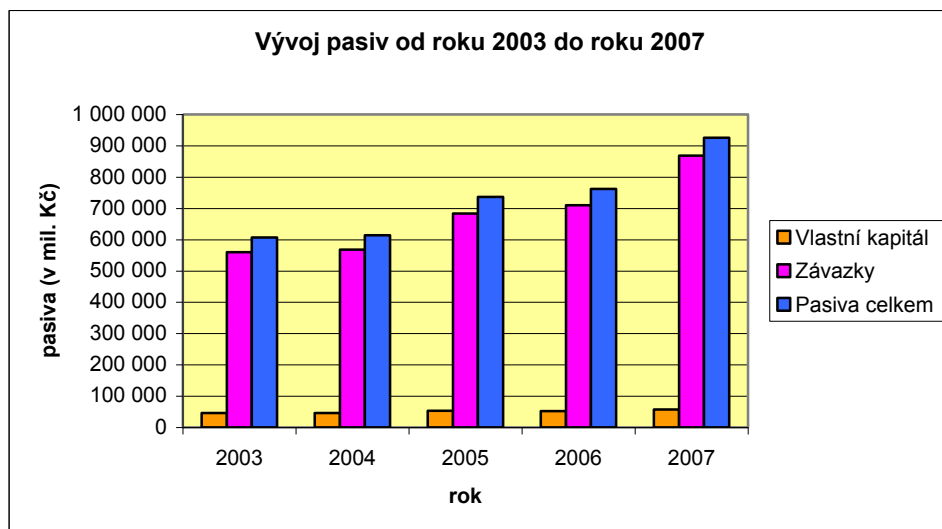
Zdroj tabulky a grafu: Výroční zprávy od roku 2003 až do roku 2007

Tabulka a graf č. 3

Pasiva (v mil. Kč)	2003	2004		2005		
	Hodnota	Hodnota	index 2004/2003	Hodnota	index 2005/2004	index 2005/2003
Vlastní kapitál	46 458	46 057	-1%	53 477	16%	15%
Závazky	560 022	568 102	1%	683 061	20%	22%
Pasiva celkem	606 480	614 159	1%	736 538	20%	22%

Pasiva (v mil. Kč)	2006			
	Hodnota	index 2006/2005	index 2006/2004	index 2006/2003
Vlastní kapitál	52 533	-2%	14%	13%
Závazky	709 768	4%	25%	27%
Pasiva celkem	762 301	4%	24%	26%

Pasiva (v mil. Kč)	2007				
	Hodnota	index 2007/2006	index 2007/2005	index 2007/2004	index 2007/2003
Vlastní kapitál	57 201	9%	7%	24%	23%
Závazky	868 223	22%	27%	53%	55%
Pasiva celkem	925 424	21%	26%	51%	53%



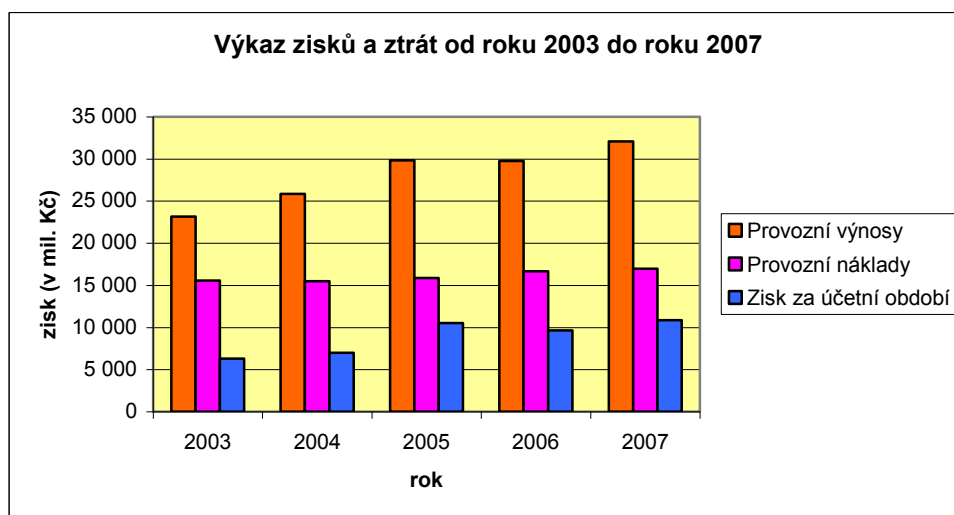
Zdroj tabulky a grafu: Výroční zprávy od roku 2003 až do roku 2007

Tabulka a graf č. 4

Výkaz zisků a ztrát (v mil. Kč)	2003	2004		2005		
	Hodnota	Hodnota	index 2004/2003	Hodnota	index 2005/2004	index 2005/2003
Provozní výnosy	23 170	25 838	12%	29 825	15%	29%
Provozní náklady	15 564	15 474	-1%	15 886	3%	3%
Zisk za účetní období	6 307	6 977	11%	10 503	51%	67%

Výkaz zisků a ztrát (v mil. Kč)	2006			
	Hodnota	index 2006/2005	index 2006/2004	index 2006/2003
Provozní výnosy	29 775	-0,2%	15%	29%
Provozní náklady	16 668	49%	8%	7%
Zisk za účetní období	9 648	-8%	38%	53%

Výkaz zisků a ztrát (v mil. Kč)	2007				
	Hodnota	index 2007/2006	index 2007/2005	index 2007/2004	index 2007/2003
Provozní výnosy	32 090	78%	8%	24%	38%
Provozní náklady	16 965	2%	7%	96%	9%
Zisk za účetní období	10 870	13%	3%	56%	72%



Zdroj tabulky a grafu: Výroční zprávy od roku 2003 až do roku 2007

Tyto ekonomické výsledky porovnávají ukazatele v čase, např. o kolik % se změnil hospodářský výsledek oproti minulému roku.

Skupina ČSOB v současné době prochází procesem hluboké proměny, kterou odstartovala před dvěma lety. Investovali a nadále investují do optimalizace vnitřních procesů, do posílení distribučních schopností, do rozvoje bankopojištění a také do zaměstnanců, a to jak do jejich profesního rozvoje, tak do posílení prostředí, kde orientace na klienta a vzájemná spolupráce jsou klíčovými hodnotami.

1. května 2006 zahájila Skupina KBC implementaci nové organizační struktury, posilující její mezinárodní rozměr a zjednodušující vývoj podnikatelských iniciativ a synergií mezi zeměmi, v nichž Skupina působí. V rámci této nové struktury byly v České republice i ve Slovenské republice ustaveny tzv. Country Teamy, jejichž úkolem je zlepšení komunikace mezi vedením KBC a „národními“ manažery z jednotlivých zemí a koordinace klíčových aktivit Skupiny KBC na jednotlivých národních trzích s cílem dosáhnout pozitivních synergických efektů a vybudovat výkonnější model bankopojištění.

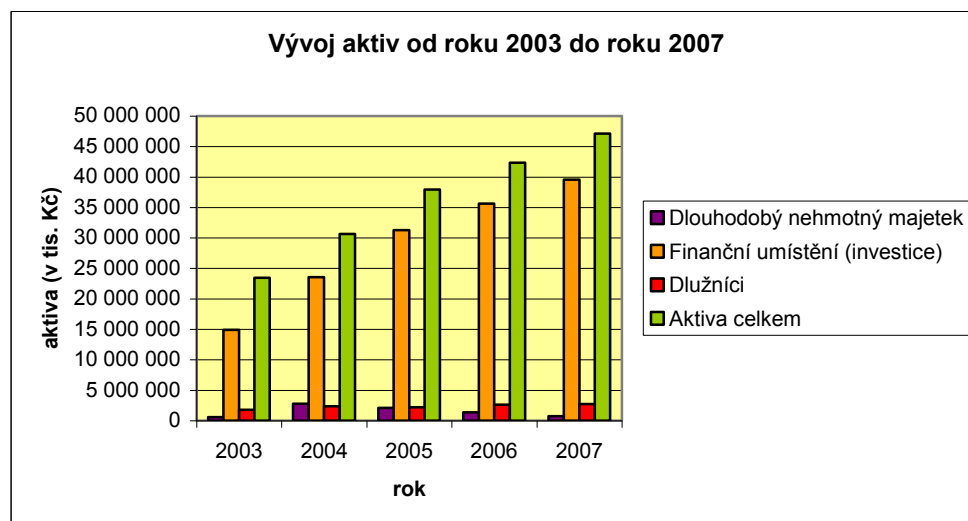
5.2 Kooperativa pojišťovna, a. s.

Tabulka a graf č. 5

Aktiva (v tis. Kč)	2003	2004		2005		
	Hodnota	Hodnota	index 2004/2003	Hodnota	index 2005/2004	index 2005/2003
Nehmotný majetek	573 263	2 762 025	381%	2 078 814	-25%	263%
Finanční umístění	14 919 278	23 555 524	58%	31 246 345	33%	109%
Dlužníci	1 775 555	2 360 767	33%	2 193 820	-7%	24%
Aktiva celkem	23 455 437	30 630 181	31%	37 918 613	24%	62%

Aktiva (v tis. Kč)	2006			
	Hodnota	index 2006/2005	index 2006/2004	index 2006/2003
Nehmotný majetek	1 383 883	-33%	-50%	141%
Finanční umístění	35 646 455	14%	51%	139%
Dlužníci	2 641 156	20%	12%	49%
Aktiva celkem	42 337 849	12%	38%	81%

Aktiva (v tis. Kč)	2007				
	Hodnota	index 2007/2006	index 2007/2005	index 2007/2004	index 2007/2003
Nehmotný majetek	723 197	-48%	-65%	-74%	26%
Finanční umístění	39 559 646	12%	27%	68%	165%
Dlužníci	2 704 509	3%	23%	15%	52%
Aktiva celkem	47 122 539	11%	24%	54%	101%



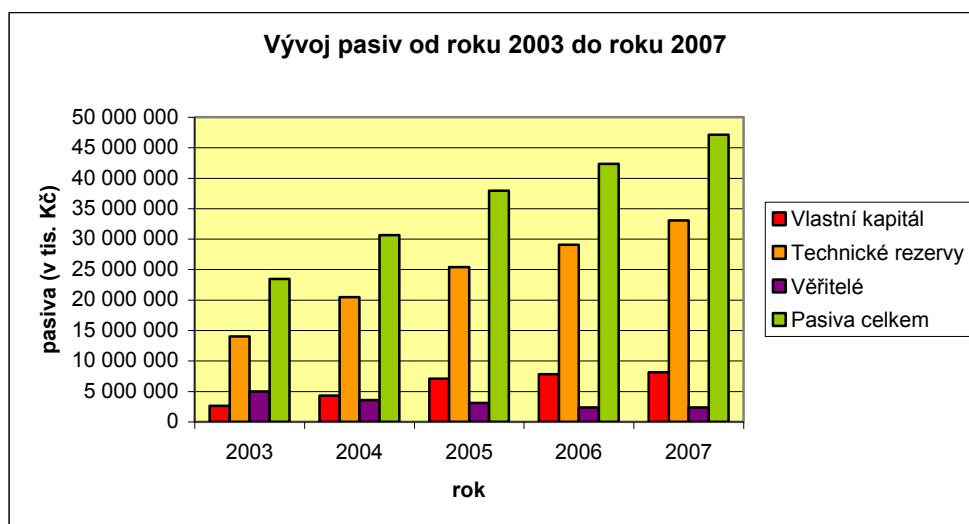
Zdroj tabulky a grafu: Výroční zprávy od roku 2003 až do roku 2007

Tabulka a graf č. 6

Pasiva (v tis. Kč)	2003	2004		2005		
	Hodnota	Hodnota	index 2004/2003	Hodnota	index 2005/2004	index 2005/2003
Vlastní kapitál	2 611 855	4 315 313	65%	7 068 492	64%	171%
Technické rezervy	14 026 079	20 473 821	46%	25 403 131	24%	81%
Věřitelé	4 964 514	3 588 344	-28%	3 112 820	-13%	-37%
Pasiva celkem	23 455 437	30 630 181	31%	37 918 613	24%	62%

Pasiva (v tis. Kč)	2006			
	Hodnota	index 2006/2005	index 2006/2004	index 2006/2003
Vlastní kapitál	7 826 242	11%	81%	200%
Technické rezervy	29 071 885	14%	42%	107%
Věřitelé	2 344 496	-25%	-35%	-53%
Pasiva celkem	42 337 849	12%	38%	81%

Pasiva (v tis. Kč)	2007				
	Hodnota	index 2007/2006	index 2007/2005	index 2007/2004	index 2007/2003
Vlastní kapitál	8 155 457	4%	15%	89%	212%
Technické rezervy	33 070 325	14%	30%	62%	136%
Věřitelé	2 343 801	-3%	-25%	-35%	-53%
Pasiva celkem	47 122 539	11%	24%	54%	102%



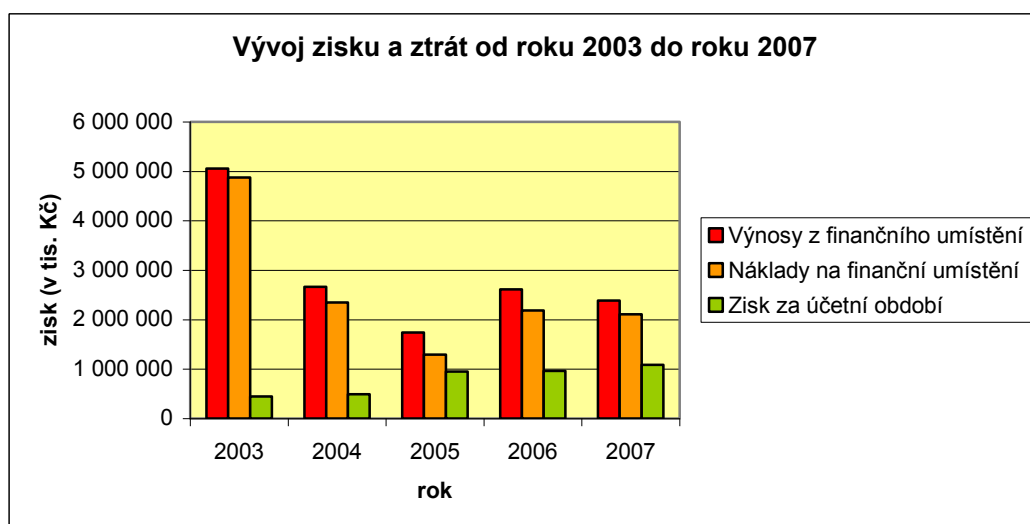
Zdroj tabulky a grafu: Výroční zprávy od roku 2003 až do roku 2007

Tabulka a graf č. 7

Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)	2003	2004		2005		
	Hodnota	Hodnota	index 2004/2003	Hodnota	index 2005/2004	index 2005/2003
Výnosy z finančního umístění	5 056 764	2 665 739	-47%	1 740 508	-35%	-66%
Náklady na finanční umístění	4 874 273	2 348 376	-52%	1 292 418	-45%	-73%
Zisk za účetní období	448 195	490 288	9%	948 873	94%	112%

Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)	2006			
	Hodnota	index 2006/2005	index 2006/2004	index 2006/2003
Výnosy z finančního umístění	2 614 439	50%	-2%	-48%
Náklady na finanční umístění	2 186 812	69%	-7%	-55%
Zisk za účetní období	964 374	2%	97%	115%

Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)	2007				
	Hodnota	index 2007/2006	index 2007/2005	index 2007/2004	index 2007/2003
Výnosy z finančního umístění	2 385 422	-9%	37%	-11%	-53%
Náklady na finanční umístění	2 106 067	-4%	69%	-10%	-57%
Zisk za účetní období	1 086 751	13%	15%	122%	142%



Zdroj tabulky a grafu: Výroční zprávy od roku 2003 až do roku 2007

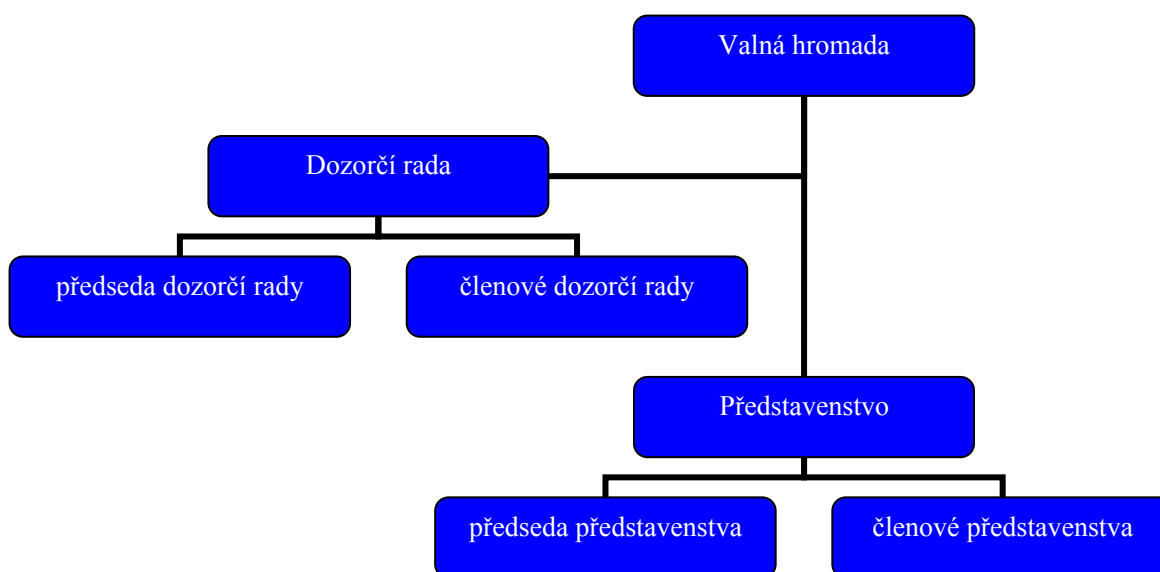
V roce 2005 rapidně stoupl zisk pojišťovny a to z důvodu, že v roce 2004 schválilo Ministerstvo financí ČR převod pojistných smluv Pojišťovny České spořitelny v oblasti neživotního pojištění na Kooperativu. Díky tomu se stává majitelem neživotní části podniku Pojišťovny České spořitelny a také pojistitelem téměř 640 000 nových klientů. V tomto roce odkoupila Kooperativa 100 % podíl akcií České podnikatelské pojišťovny. Také došlo k reorganizaci struktury, jejímž cílem bylo modernizovat informační technologie (IT).

V polovině roku 2007 vznikl nový liniový útvar Odbor řízení rizik, který je odpovědný za přípravu a nastavení všech souvisejících procesů v pojišťovně a nově i za operační rizika. Pojišťovna má vypracovaný katalog rizik a zmapována nejvýznamnější rizika. Byla zahájena příprava strategie řízení, dále postupy, metody a nástroje používané při sledování jednotlivých rizik.

6. Organizování firmy

6.1 ČSOB, a. s.

6.1.1 Základní organizační struktura

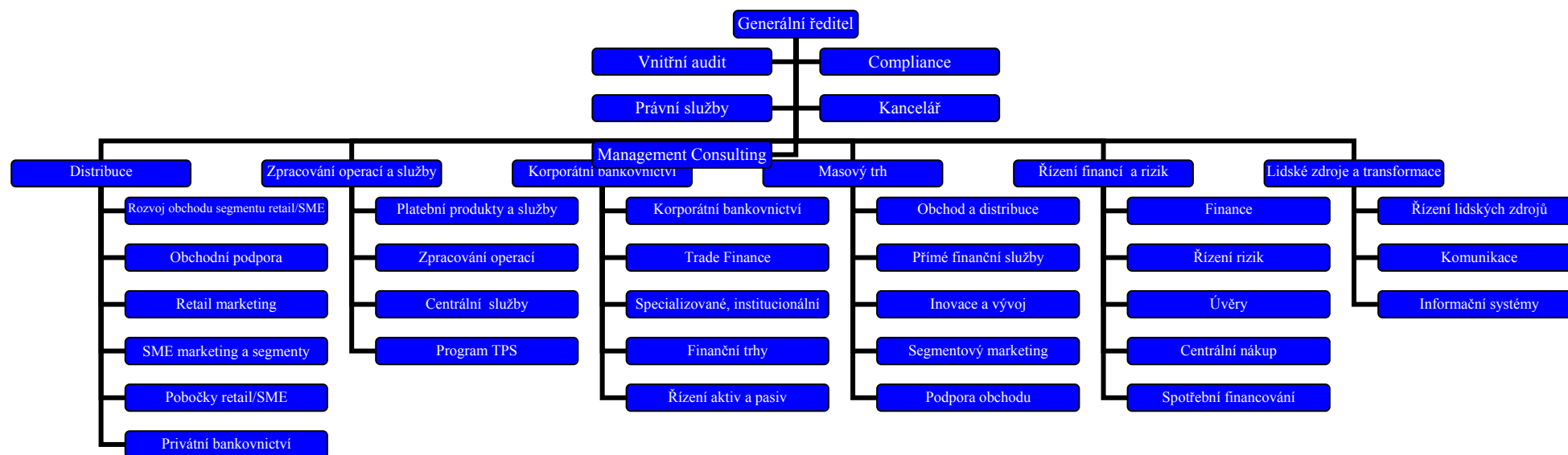


Popis základní organizační struktury

ČSOB se přihlásila k pravidlům správy a řízení akciových společností (Corporate Governance), která vycházejí z principů stanovených OECD. Tato pravidla jako součást systému řízení rizik zajišťují rovnováhu odpovědností a pravomocí mezi managementem a akcionáři. Management tak získává lepší zpětnou vazbu od akcionáře a snadněji dosahuje jím definovaných cílů. ČSOB se hlásí k těmto pravidlům v souladu se svými firemními hodnotami.

Z hlediska právního je nejvyšším orgánem společnosti valná hromada, protože jí přísluší právo rozhodovat vůbec o osudu společnosti. Schvaluje stanovy bank a navýšení hlavního jmění. Na valné hromadě se projevuje vůle akciové společnosti. Slouží k uplatnění těch práv akcionářů, která nemohou uplatnit jednotlivě, ale jen společně s ostatními. Jelikož je jediným akcionářem KBC Bank NV, podílí se na vedení společnosti.

6.1.2 Organizační struktura centrály



Popis organizační struktury centrály

Každá organizační struktura musí odrážet své prostředí. Organizační struktura ČSOB je funkční i přes to, že na základě literatury je funkční organizační struktura určena spíše pro malé a střední podniky. ČSOB má v současnosti přibližně 10 357 zaměstnanců.

Funkcionální organizační struktura podniku vychází z Fayolových principů členění podnikových činností. Vnitropodnikové jednotky jsou vytvářeny podle funkčních kritérií a nejčastěji se seskupují činnosti v oblasti výzkumu a vývoje, výroby, zásobování, marketingu a obchodu aj.

Její přednosti spočívají zejména v tom že, malá vertikální a horizontální členitost organizační struktury umožňuje jednoduché, pružné a účinné řízení vnitropodnikových jednotek. Vysoká specializace vnitropodnikových jednotek a pracovníků zefektivňuje využívání zdrojů, vytváří podmínky pro týmovou práci specialistů a vede k inovacím.

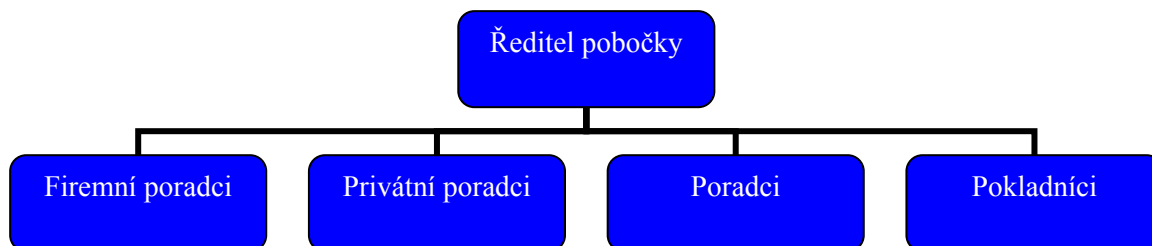
Nevýhody této struktury se projevují často jako tendence k přeceňování významu specializovaných jednotek a pracovníků, podceňování významu jiných jednotek a nechápání celopodnikových nadřazených cílů. Vytváření bariér a obtížná spolupráce mezi vnitropodnikovými jednotkami, časté konflikty, neústupnost v prosazování dílčích zájmů a cílů.

Odstraňování nevýhod této struktury vyžaduje zvýšenou koordinaci činností vnitropodnikových jednotek z vyššího organizačního stupně, vede k jeho zatěžování operativními činnostmi a k centralizaci rozhodovacích pravomocí. U větších organizací tak mohou nevýhody převážit nad výhodami.¹⁵

V čele centrály je generální ředitel, který kontroluje a organizuje činnost všech podřízených útvarů a je řídicí a výkonnou jednotkou. Organizační struktura je rozdělena na úseky, které se specializují na určitou činnost a vytváří ucelený funkční útvar.

¹⁵ <http://seminarky.mujoblog.centrum.cz/clanky/Management-otazka-c-3-40165.aspx>

6.1.3 Organizační struktura pobočky Litoměřice



Popis organizační struktury pobočky Litoměřice

Tato organizační struktura je vytvářena podle typu zákazníka. Zákaznický orientované organizační jednotky vznikají na základě produktů a mohou lépe reagovat na zákaznická přání. Klienti tím získávají velmi snadný přístup k bankovním službám, které jim nejvíce vyhovují. Pro všechny je pak samozřejmě k dispozici elektronické bankovníctví, "ČSOB Linka 24". Dalším aspektem orientace ČSOB na klienta, který ovšem není na první pohled viditelný, je nová organizace podpůrných činností (tj. "back office" - administrativa, zpracování transakcí atd.) Tyto činnosti jsou vyňaty z jednotlivých poboček a centralizovány na regionální úrovni, aby se pracovníci poboček mohli soustředit výhradně na prvotřídní poradenství klientovi.¹⁶

Nevýhodou může být obtížná koordinace operací, vzhledem protichůdným požadavkům zákazníků. Vyžaduje manažery a odborníky, kteří se vyznají v problematice zákazníků. Zákaznické skupiny nemusí být vždy jednoznačně definovány.

Výhodou je důraz na potřeby zákazníka. Zákazník má pocit, že má chápatějšího bankéře a také rozvoj odborníků v zákaznické oblasti.¹⁷

¹⁶ <http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/Servis-pro-media/Archiv/Transakce-CSOB-IPB/Informace-o-operacnim-spojenu-CSOB-a-IPB/Vznik-regionalni-struktury.htm>

¹⁷ Handlíř, Jiří: Management pro střední a vyšší odborné školy, Computer Press, Praha 1998, s. 133, ISBN 80-7226-095-2

6.1.4 Přepážková služba

pracovník přepážkové služby má za úkol:

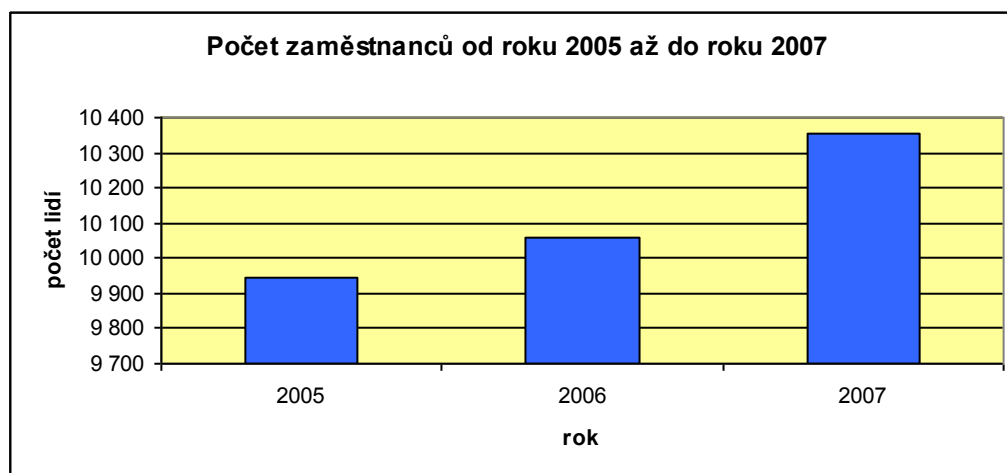
- nabízet hypotéky (uzavírají je hlavně privátní poradci)
- nabízet půjčky a úvěry, platební karty
- uzavírat pojištění (životní, úvěrů, domácnosti a nemovitostí, ke kartám, ...)
- zodpovídat dotazy klientům
- administrativní práce (zapisování korespondence, různé rozborů spojené s evidencí, kontrola dlužného a další služby k účtům).

6.1.5 Změny počtu zaměstnanců v průběhu 3 let

Zaměstnanci

Tabulka a graf č. 8

	2005	2006	2007
zaměstnanci	9 943	10 060	10 357



Zdroj tabulky a grafu: Výroční zpráva z roku 2007

Počet zaměstnanců se v průběhu let zvyšuje. V roce 2006 se zvýšil počet zaměstnanců o 117 osob. V dalším roce se opět zvýšil o 297 osob. Důvodem tohoto růstu počtu zaměstnanců je především pokrýt větší síť klientů a uspokojit jejich potřeby lepší nabídkou produktů než konkurence.

6.2 Kooperativa pojišťovna, a. s.

6.2.1 Význam obchodní činnosti

Pojišťovací činnost je obchod s rizikem. Pojištění samo o sobě rizika nezmenšuje, pouze je přenáší z pojištěného na pojišťovnu. Pojišťovna vykonává svoji činnost s vidinou možného přiměřeného zisku, a proto k pojišťovaným rizikům musí přistupovat vysoce odpovědně a profesionálně.

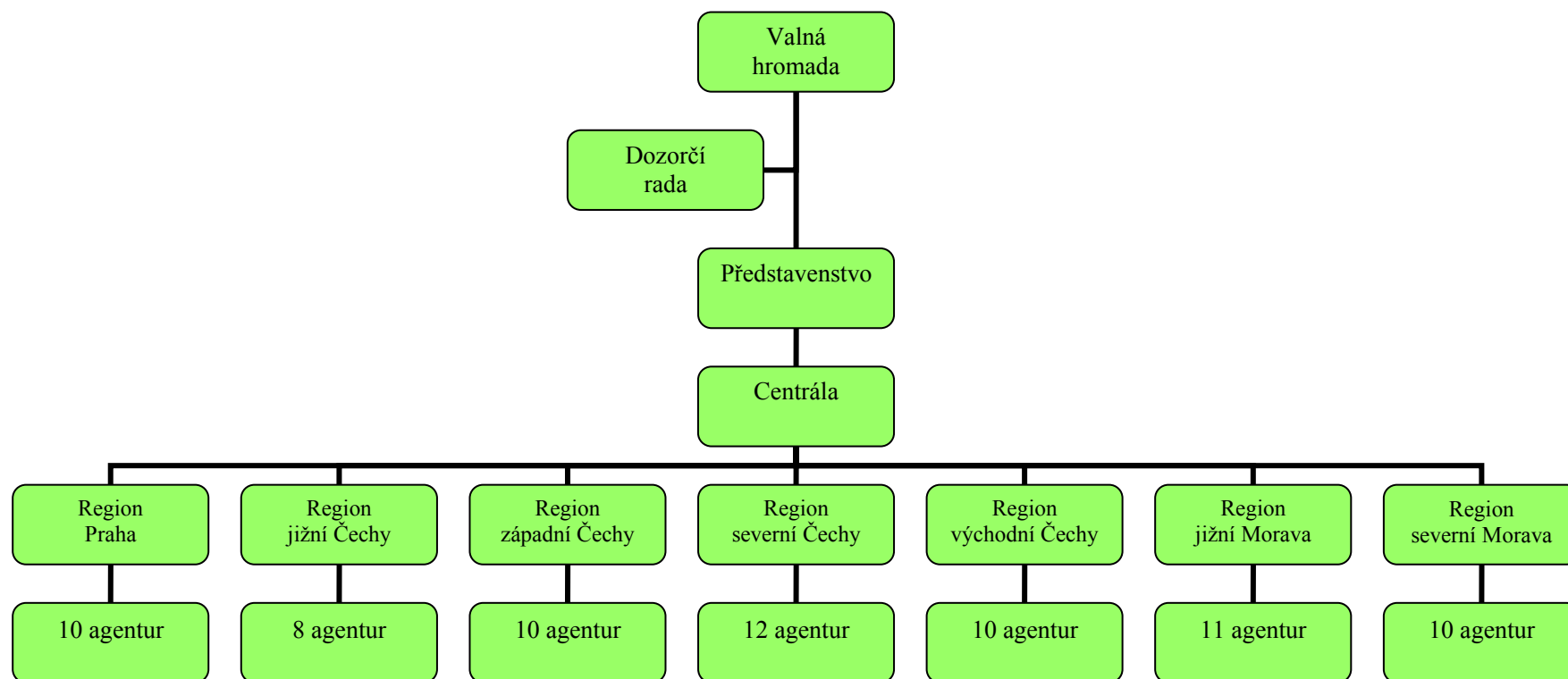
Úspěšná obchodní činnost je základem úspěšnosti celé pojišťovny. Jedině z výsledků obchodní činnosti lze čerpat prostředky nejen na výplatu pojistných plnění, ale i na uhrazení mzdových, správních a jiných nákladů. Proto je trvalá a důsledná podpora obchodu jedním z hlavních úkolů. Pro získání a udržení zákazníků využívá Kooperativa pojišťovna a.s. jednak své obchodní sítě, jednak sítě zprostředkovatelů pojištění.

Zprostředkovatelé mohou vystupovat ve dvojí formě. Jednak jako exkluzivní (výhradní) zástupci pojišťovny, kteří veškerý získaný obchod odevzdávají smluvní pojišťovně, nebo jako nezávislí zprostředkovatelé, kteří pro klienta vyhledávají nejvhodnější pojištění, resp. nejvhodnější pojišťovnu a umísťují rizika v různých pojišťovnách (makléři, někdy též označováni anglickým termínem *brokeři*).

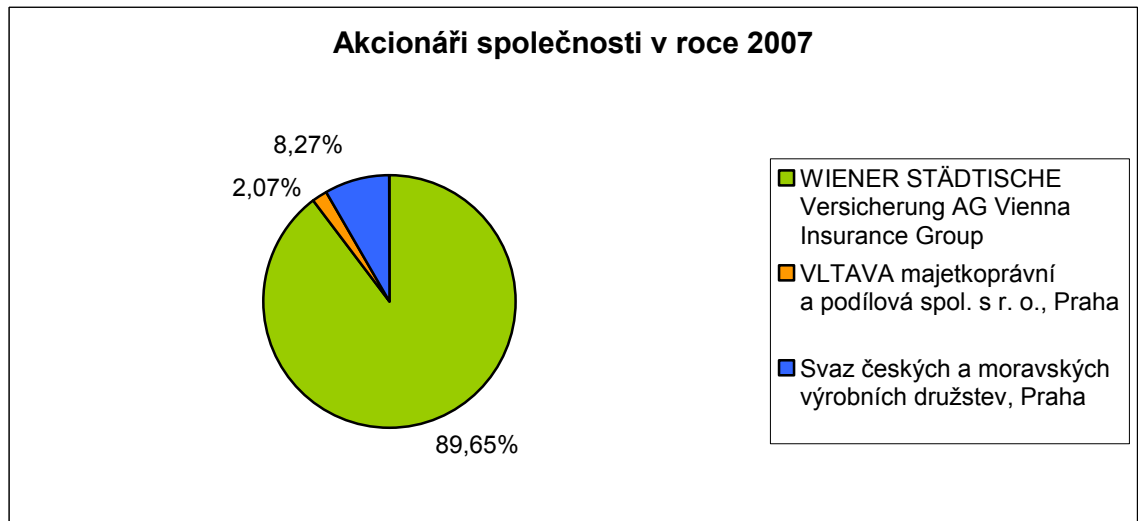
Sjednání pojištění nebo převzetí pojištění od zprostředkovatele je významnou rozhodovací činností obchodníka, neboť rozhoduje o skladbě pojistného kmene a tím o celkových výsledcích pojišťovny.

Podstatou stávajícího organizačního uspořádání je snaha o maximální zajištění vysoké kvality obsluhy makléřského kanálu, autodealerského kanálu (autobazary, autosalony) a dalších třetích stran (Česká spořitelna).

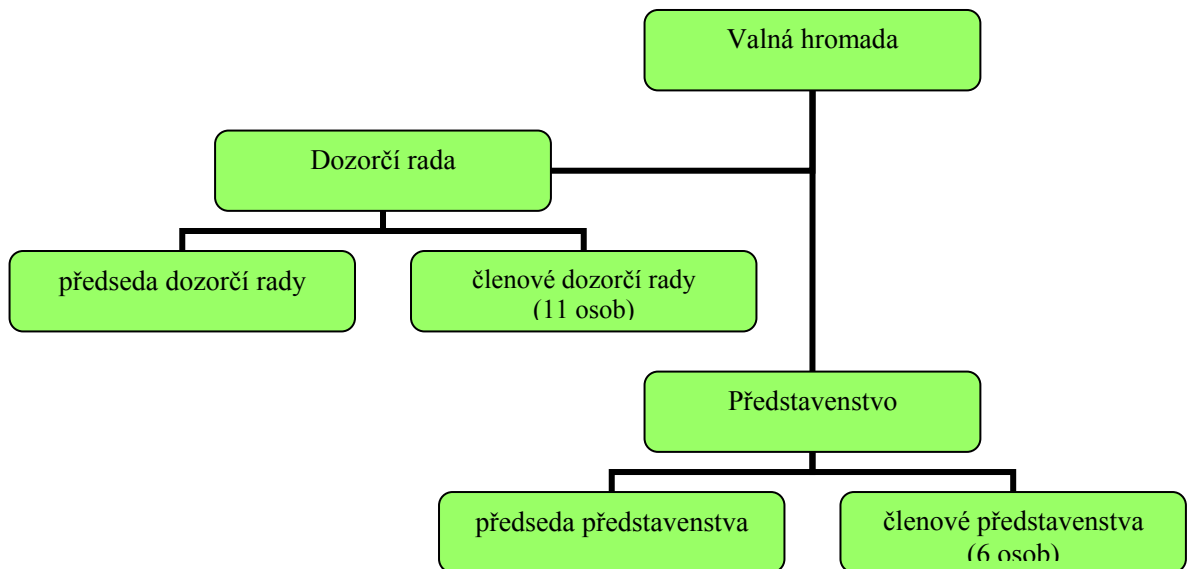
6.2.2 Základní organizační struktura



Valná hromada



Výkonná moc

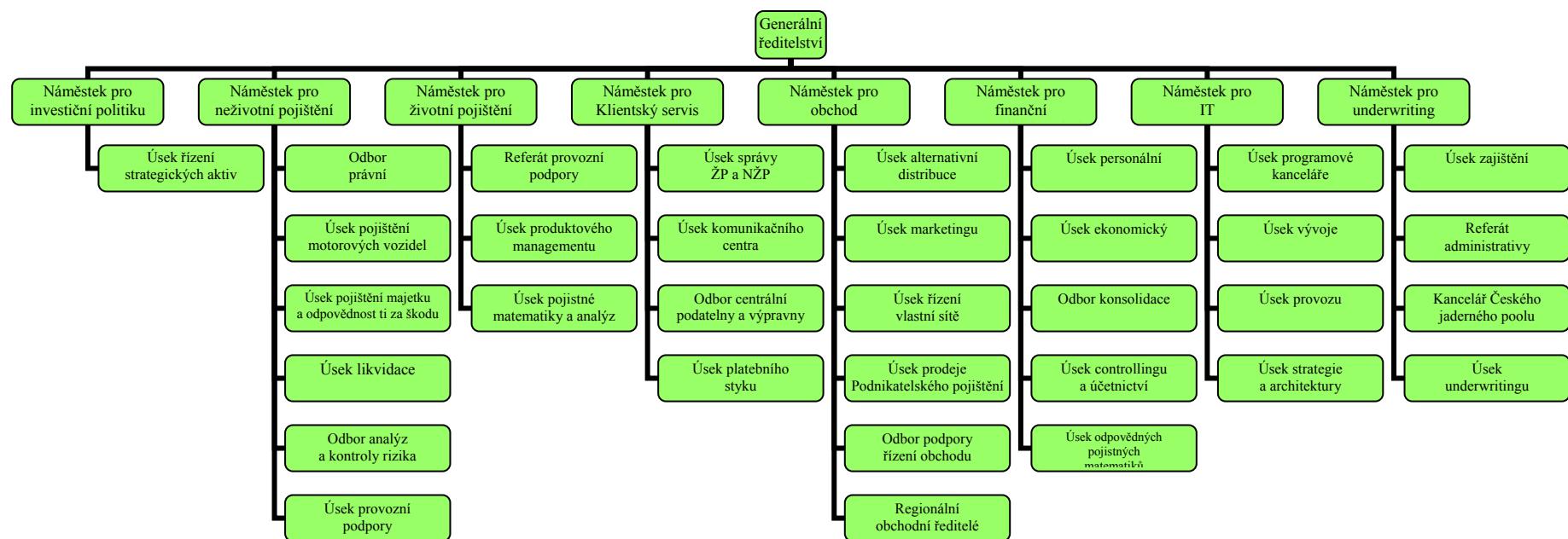


Popis základní organizační struktury

Z hlediska právního je nejvyšším orgánem společnosti valná hromada, protože jí přísluší právo rozhodovat vůbec o osudu společnosti, volit i odvolávat všechny statutární orgány společnosti. Na valné hromadě se projevuje vůle akciové společnosti. Slouží k uplatnění těch práv akcionářů, která nemohou uplatnit jednotlivě, ale jen společně s ostatními. Jelikož má největší počet akcií WIENER STÄDTISCHE Versicherung AG Vienna Insurance Group, nejvíce se podílí na vedení společnosti. Rakouský pojišťovací koncern Vienna Insurance Group působí v Česku prostřednictvím pojišťovny Kooperativa a České podnikatelské pojišťovny.

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti. Jeho právem a povinností je vedení záležitostí společnosti a její zastupování navenek. Představenstvo a dozorčí rada je volena valnou hromadou.

6.2.3 Organizační struktura centrály



Popis organizační struktury centrály

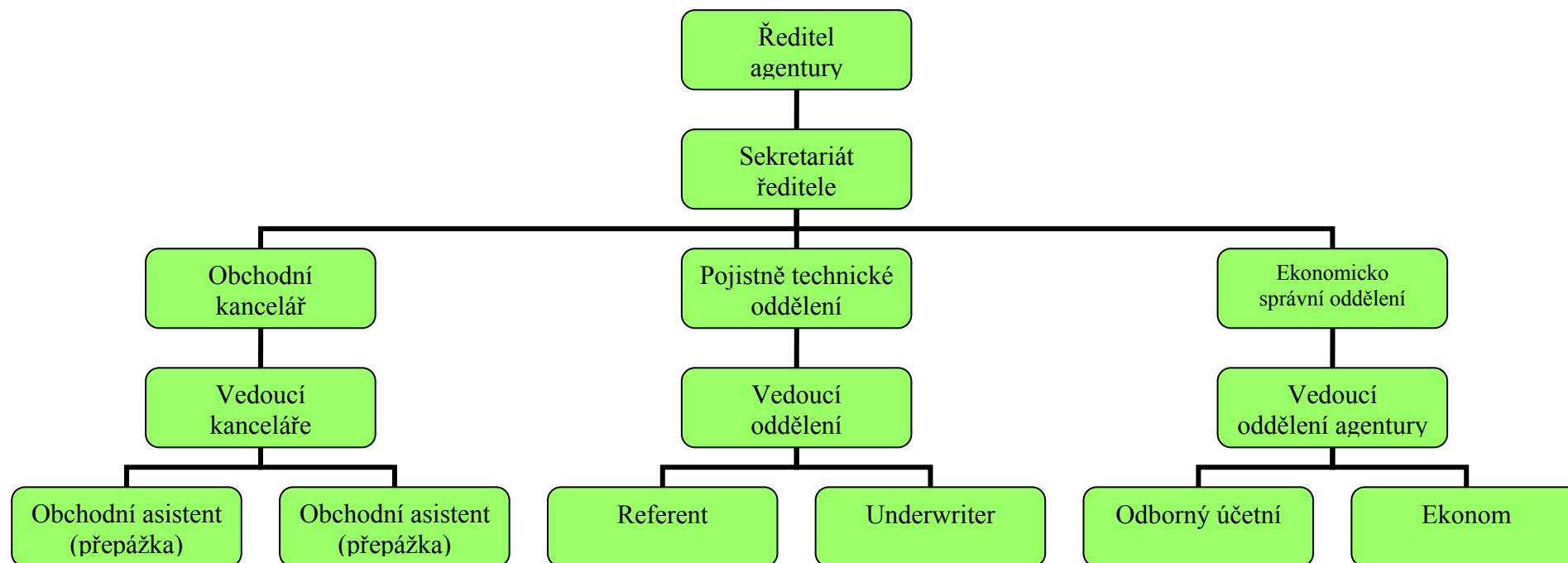
Každá organizační struktura musí odrážet své prostředí. Organizační struktura Kooperativy pojišťovny a.s. je funkční i přes to, že na základě literatury je funkční organizační struktura určena spíše pro malé a střední podniky.

Kooperativa pojišťovna a.s. má v současnosti přibližně 3 672 zaměstnanců. Funkční organizační struktura je nejčastěji používanou organizační strukturou v podnikové praxi a na nějaké z organizačních úrovní se vyskytuje téměř pokaždé. Pro vyvíjení organizační struktury jsou zapotřebí ekonomické, technologické, sociální nebo etické předpoklady. Organizační struktura musí být vytvářena pro vykonávání pracovních činností, pro umožnění spolupráce členů skupiny a musí lidem pomáhat dosahovat efektivně cíle v proměnlivé budoucnosti. Z tohoto hlediska je patrné, že funkční organizační struktura nemůže být nikdy statická. Neexistuje žádná organizační struktura, která by dokonale fungovala v jakékoli situaci. Lze proto říci, že efektivní organizační struktura musí vycházet z dané situace.

V případě Kooperativy pojišťovny a.s. funkční organizační struktura zajišťuje rozdělení práce a odpovědností, které jsou jedny z faktorů ovlivňující úspěšné řízení firmy. Co však rovněž nesmí ve strategii řízení chybět, jsou oblasti sledování výkonnosti, díky nimž společnost hodnotí svou úspěšnost.

Takovéto rozdělení podle podnikových funkcí je logické a respektuje princip pracovní specializace, práce a odpovědnost jednotlivých úseků jsou optimálně rozděleny. Aktivity jednotlivých oddělení jsou dobře kontrolovatelné a dají se dobře řídit, komunikace je zajištěna jak shora dolů, tak zdola nahoru.

6.2.4 Organizační struktura agentury Liberec



Popis organizační struktury agentury Liberec

Organizační struktura i jiných agentur je velmi podobná. Vedoucí pracovník je vybaven komplexní působností pro jím vedenou organizační jednotku.

Výhodou této struktury jsou jasné kompetence při vytváření úkolů, jejichž plněním se má dosáhnout cílů celého útvaru. Jsou zde jednoduché vazby podřízenosti a nadřízenosti a přehledné a relativně krátké řetězce informačních vazeb.

Nevýhodou této struktury je, že veškerou činnost zajišťují vedoucí a musí mít velký okruh znalostí a odpovědnost. Dochází k nízké spoluodpovědnosti funkčních útvarů na dlouhodobých cílech a může dojít k přetížení vedoucího pracovníka.

6.2.5 Přepážková služba

Zaměstnanec na pozici přepážkového pracovníka musí projít minimálně půlročním zaškolením ve všech oblastech činnosti, jimiž jsou obchodní činnosti, provoz pojištění a clientský servis, a teprve poté se může podrobit certifikační zkoušce před zkušební komisí. Samostatná zkouška se skládá z ověření teoretických znalostí a praktických dovedností. Po úspěšném absolvování obdrží přepážkový pracovník certifikát.

Certifikovat přepážkovou službu Kooperativa začala počátkem roku 2007 a k 31. 12. 2007 ji úspěšně absolvovalo již 330 pracovníků vykonávající činnosti přepážkové služby. Certifikace přepážkové služby přináší kvalitnější clientský servis a zavádí jednotné standardy znalosti odborných činností vykonávaných na přepážkách v rámci celé republiky.¹⁸

Pro pracovníky přepážkové služby je zřízen Help přepážkové služby, který je přístupný z úvodní obrazovky Intranetu Kooperativy. Prostřednictvím Helpu je pracovník přepážkové služby informován o všech novinkách, které se týkají činnosti přepážkové služby.

¹⁸ Výroční zpráva z roku 2007

Help poskytuje informace především o:

- produktech,
- klientském servisu,
- provozu pojištění,
- příručky přepážkové služby, která aktualizuje odbor metodiky a controllingu a slouží přepážkovým pracovníkům jako základní orientace v daných oblastech činnosti,
- knihovnu schválených formulářů pro potvrzování závazků.

pracovník přepážkové služby má za úkol:

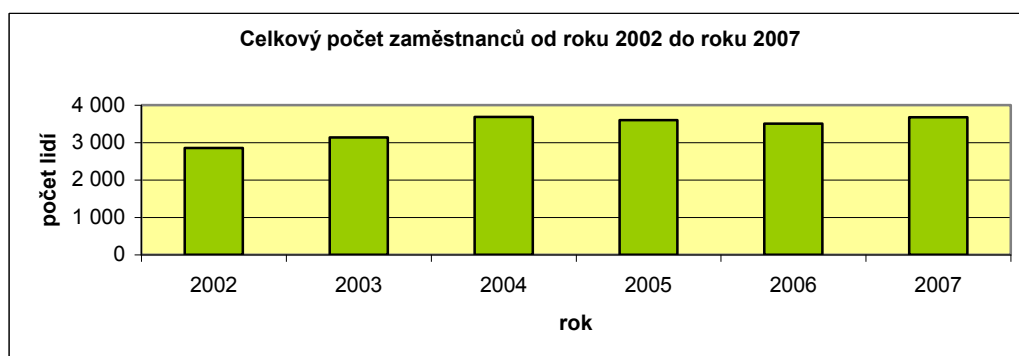
- uzavírat pojistné smlouvy,
- vybírat pojistné,
- přijímat hlášení škodných událostí,
- zodpovídat dotazy klientů k pojistných smlouvám a ke škodným událostem,
- potvrzování vinkulací pojistných smluv pro občany,
- uzavírání produktů Kooperativy (penzijní fond, stavební spoření, úvěry),
- administrativní práce (zapisování korespondence, zapisování a tisk neinkasních intervencí, různé rozborů spojené s evidencí pojistných smluv, kontrola dlužného pojistného).

6.2.6 Změny počtu zaměstnanců v průběhu 5 let

Zaměstnanci

Tabulka a graf č. 9

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
zaměstnanci	2 851	3 139	3 687	3 597	3 508	3 672

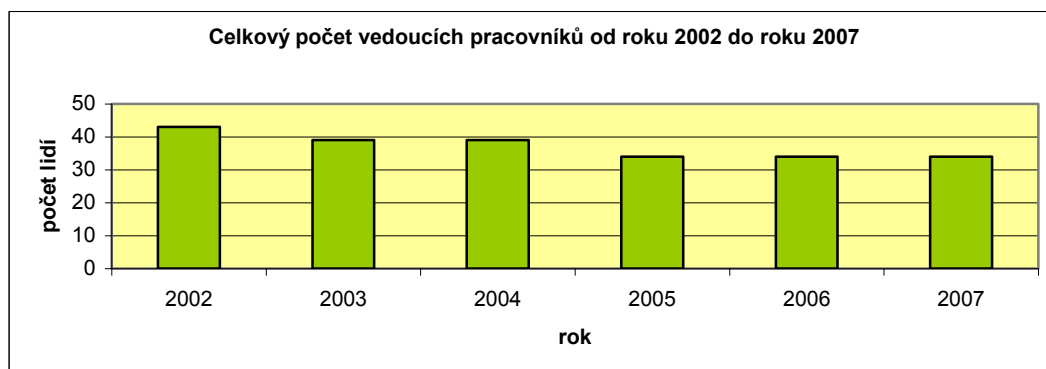


Zdroj tabulky a grafu: Výroční zprávy z roku 2002 až do roku 2007

Vedoucí pracovníci

Tabulka a graf č. 10

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
vedoucí pracovníci	43	39	39	34	34	34



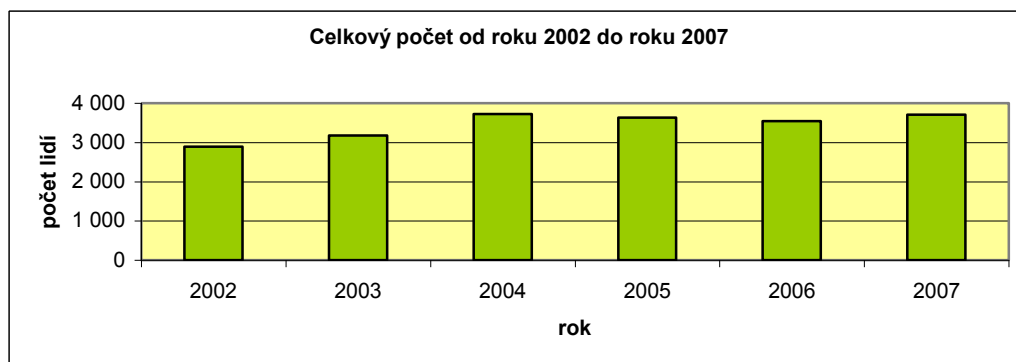
Z

droj tabulky a grafu: Výroční zprávy z roku 2002 až do roku 2007

Celkový počet zaměstnanců

Tabulka a graf č. 11

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
celkový počet	2 894	3 178	3 726	3 631	3 542	3 706



Zdroj tabulky a grafu: Výroční zprávy z roku 2002 až do roku 2007

Ke stabilizaci nové organizační struktury vzniklé po transformaci společnosti v roce 2005 přispěly programy zaměřené především na odborný a kariérový růst zaměstnanců. Během roku došlo ke snížení počtu zaměstnanců o 95 osob. V dalším roce klesl počet zaměstnanců o 89 osob. Prvořadým cílem těchto změn bylo zvýšení obchodního výkonu vlastní obchodní sítě a zefektivnění nákladů na administrativu.

7. Závěr k organizačním strukturám ČSOB a Kooperativy

Tradičně bývá organizační schéma navrhováno jako klasická funkcionální struktura s hierarchickou dělbou práce a pravomocí. Má řadu výhod, ale ve větších organizacích, zejména jsou-li mezi jednotkami velké rozdíly co do specializace či co do fyzické vzdálenosti, se lépe osvědčuje – zejména pro pružné reagování na potřeby trhu – divizionální uspořádání, kde jsou různé oblasti činnosti (obchod, finance, výroba ...) delegovány na jednotlivé divize a v centru zůstávají jen strategické a vysoce specializované činnosti. Překotné budování divizionální struktury však nebývá úspěšné. Lidé na divizích nebyvají totiž připraveni na samostatné řešení mnoha úkolů a neočekávaná složitost agendy je obvykle zaskočí. Administrativnímu aktu vytvoření divizí (nejde-li o pouhé divize podle jména) musí předcházet důkladný profesionální výcvik pracovníků.

Jedním z moderních řešení je zavedení maticové organizační struktury. Ani to by však nemělo proběhnout jednorázově. Je lepší, když se maticová struktura vytváří v klasickém funkcionálním uspořádání postupně a nenásilně. Napříč tradičními útvary a odděleními se zakládají pracovní týmy, zaměřené na řešení nejdříve některých, pak všech zakázek nebo úkolů. Začneme nejdříve tam, kde jsou vhodné podmínky- zajímavý úkol a flexibilní účastníci řešení. I ti by však měli nejdříve projít alespoň krátkým výcvikem v týmové práci.

Přechod na procesně řízenou organizaci vyžaduje v první řadě změnu myšlení všech jejích členů. Rychlá násilná změna organizační struktury na procesní může vyústit jen ve změnu formální struktury, ale nedojde ke skutečné změně neformální struktury organizace. Stereotypy pracovníků včetně manažerů jsou vedle nechtě přijmout s pravomocemi mnohem větší odpovědnost největšími bariérami této organizační změny.

8. Závěr

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group a Československá obchodní banka, a. s. jsou velké společnosti s velmi složitou organizací, ovlivňovaná řadou rozmanitých vlivů. Roli v organizaci hraje nejenom typologie společností a jejich velikost, ale také druh ekonomické činnosti, sortiment poskytovaných služeb, jejich specializace, regionální uspořádání, kupní síla, životní styl obyvatelstva, apod.

Problém při zpracování práce byl nedostatek některých informací. Bylo by bývalo užitečné zpracovat vliv struktury klientů podle výše vkladu nebo výše úvěru na organizaci bankovního domu, případně i vliv ostatních vlastností klientů, ale tyto informace banky běžně nesdělují. Podobně i struktura nově zřizovaných účtů, výše úrokové míry a poplatků ovlivňuje činnosti i organizaci bankovních domů. Ani tyto informace banky nesdělují.

Trh, na kterém se společnost pohybuje je velmi náročný, s velkou konkurencí a proměnlivostí. Při potřebné změně organizačních vazeb bude nezbytné zahrnovat jak měkké, tak i tvrdé organizační vztahy. Ke slovu tak přijdou nejen pružné organizační struktury, ale i pevnější moderní formy funkční organizace – maticová organizace.

Hlavní myšlenkou při takové strategii společnosti může být motto: „*Nebojme se změny!*“

9. Seznam použité literatury

1. DĚDINA Jiří, CEJTHAMR Václav: Management a organizační chování, Grada Publiňing, Praha 2005, ISBN 80-247-1300-4
2. Handlíř, Jiří: Management pro střední a vyšší odborné školy, Computer Press, Praha 1998, ISBN 80-7226-095-2
3. <http://halek.info/prezentace/managementcviceni2/mngcv2.php?l=05&projection&p=33>
4. <http://seminarky.mujblog.centrum.cz/clanky/Management-otazka-c-3-40165.aspx>
5. <http://www.csob.cz>
6. <http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/>
7. <http://www.csob.cz/bankcz/cz/Csob/Servis-pro-media/Archiv/Transakce-CSOB-IPB/Informace-o-operacnim-spojeni-CSOB-a-IPB/Vznik-regionalni-struktury.htm>
8. <http://www.koop.cz>
9. <http://www.mesec.cz/clanky/rating-jako-zdroj-informaci/>
10. <http://www.miras.cz/seminarky/management-organizovani.php>
11. <http://www.procesy.cz/Temata/Organizacni-struktury-a-procesy.htm>
12. Informace od zaměstnance ČSOB (pobočka Litoměřice)
13. Informace od zaměstnanců Kooperativy (pobočka Litoměřice)
14. Výroční zprávy ČSOB od roku 2003 až do roku 2007
15. Výroční zprávy Kooperativy od roku 2003 až do roku 2007

10. Seznam příloh

1. Rozvaha ČSOB (aktiva)
2. Rozvaha ČSOB (pasiva)
3. Výkaz zisků a ztrát ČSOB
4. Rozvaha Kooperativy (aktiva)
5. Rozvaha Kooperativy (pasiva)
6. Výkaz zisků a ztrát Kooperativy
7. Dopis z Ministerstva financí s přílohou o osvědčení pojišťovacího zprostředkovatele
8. Oznámení Českému statistickému úřadu o vzniku činnosti pojišťovacího zprostředkovatele