

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
EKONOMICKÁ FAKULTA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH**

**ROK 2010  
BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Název tématu: ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI NA  
POJIŠŤOVACÍM TRHU**

Autor: Ing. Věra Šavlová

Studijní obor: Obchodní podnikání

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

## **Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracovala samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona 111/98 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. Zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémům na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 1. 9. 2010

.....

**Poděkování:**

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., za cenné rady, vedení a především za trpělivost, kterou se mnou měl. Dále patří můj dík rodině, za jejich shovívavost v době mého studia.

Věnuji mému tatínkovi.

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Věra ŠAVLOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
  
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti na pojišťovacím trhu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### **Cíl práce:**

Cílem práce je vymezit současnou situaci na pojišťovacím trhu (životního pojištění) a vliv na úspěšnost prodejců a partnerů s využitím metod a přístupů strategického řízení.

#### **Metodický postup:**

1. stanovení základních pojmů, obecné vymezení problematiky na trhu životního pojištění;
2. analýza konkurence prodejců životního pojištění s využitím metod strategického řízení;
3. návrhy změn se zaměřením na oblast prodeje.

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Motivace ve světě, rozdíly, zhodnocení
5. Vlastní práce. 6. Závěr 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**JANATA, J.:** *Pojištění a management v makléřském obchodě*, vyd. Professional Publishing, Praha 2008. ISBN: 978-80-86946-66-5.

**Kolektiv autorů:** *Pojištění a management*, vyd. Professional Publishing 2008.

**DUCHÁČKOVÁ, E.:** *Principy pojištění a pojišťovnictví*, vyd. Ekopress s.r.o. 2005, ISBN: 80- 86119-92-0.

**ZUZAŇÁK, A.:** *Marketing v pojišťovnictví*, vyd. Linde Praha, a.s., 2007, ISBN: 80-7201-627-1.

**HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL J.:** *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **20. ledna 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
St.L.S. katedra 13  
370 65 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. března 2009

## **OBSAH:**

	<b>Strana číslo</b>
1. Úvod.....	6
2. Literární přehled .....	8
2.1. Strategické řízení.....	8
2.1.1. Strategická situační analýza .....	11
2.1.2. Formulace a tvorba strategie.....	26
2.1.3. Realizace strategie.....	29
2.2. Pojišťovnictví.....	31
2.2.1. Životní pojištění a jeho základní principy.....	31
2.2.2. Rizikové životní pojištění.....	32
2.2.3. Kapitálové životní pojištění.....	33
2.2.4. Investiční životní pojištění .....	34
3. Metodika.....	36
3.1. Použité metody.....	36
4. Vlastní práce.....	38
4.1. Historie pojišťovnictví.....	38
4.2. Podíl jednotlivých pojišťoven na pojistném trhu ČR.....	40
4.3. Charakteristiky pojišťoven.....	42
4.4. Preference a postoje zákazníků.....	50
4.5. Analýza struktury konkurence – Porterův model .....	54
4.6. SWOT analýza.....	55
5. Závěr.....	58
6. Summary.....	60
7. Rejstřík vybraných pojmů.....	61
8. Seznam literatury.....	62
9. Přílohy.....	64
Příloha číslo 1: Dotazník	

## 1. ÚVOD

Umění strategického řízení je v současnosti důležitou dovedností firem na konkurenčním trhu. Každá větší firma věnuje podnikové strategii čas, cení si odborníků, kteří umění strategie ovládají. Podniky vydávají na stanovení strategických cílů nemalé finanční prostředky, které se jim ale při správně vypracované strategii vrátí – nejenom ve formě finančních prostředků, ale také dobrým jménem značky, spokojenými zákazníky i zaměstnanci.

Jeden z důvodů, proč jsem se rozhodla věnovat strategiím na trhu se životním pojištěním, je ten, že se o problematiku pojišťovnictví již dlouhou dobu zajímám. Pracovala jsem v pojišťovně před 10 lety, kdy lidé v Čechách byli zvyklí mít pojištěný hlavně majetek. V té době pomalu zjišťovali, jak důležitá je dobrá životní pojistka a jak výhodné je mít dobré úrazové připojištění. Jak pohodlné je dostávat v době nemoci denní odškodné a jak ulehčující je v případě rodinné tragédie obdržet nezanedbatelnou sumu peněz. Nyní jsem v oblasti pojišťovnictví zpět, vidím posun, který lidé učinili, dnes už jich mnoho nepochybuje o nezbytnosti mít uzavřenou dobrou životní pojistku, hlavně ti, kteří mají rodinný rozpočet zatížený splácením hypotéky.

V současnosti, kdy je konkurence v oblasti pojištění opravdu vysoká, se lidé již nezajímají pouze o výši částky, kterou budou pojišťovně pravidelně platit. V neposlední řadě je zajímavá, jaké služby za své peníze dostanou, jaké výhody jim pojišťovny nabídnou ke standardní smlouvě. To například znamená, u jak renomované společnosti jsou pojištěni, jak širokou má síť svých prodejců a likvidátorů, jaké informace jsou schopni prodejci pojištění poskytnout, jak rychle a s jakým komfortem jim pojišťovna zpracuje pojistnou událost, kolik dokladů po nich bude požadovat.

Mým úkolem při vypracování bakalářské práce je porovnat tři pojišťovny, které nabízejí produkty se srovnatelnými parametry a zároveň patří mezi stabilní firmy s dobrým jménem a tradicí na pojistném trhu v České republice. Cíleně jsem vynechala pojišťovnu s největším podílem na trhu, Českou pojišťovnu. Dlouhou dobu byla jedinou pojišťovnou v České republice, z toho se odvíjí úplně jiné podmínky, které měla v době, kdy ostatní pojišťovny začínaly vznikat.

**Cílem mé práce** je vymezit současnou situaci na pojišťovacím trhu životního pojištění a vliv na úspěšnost prodejců a partnerů s využitím metod strategického řízení. Zvolenou metodou je analýza konkurenceschopnosti a s ní všechny dílčí metody, které zahrnuje.

V závěru bych ráda prokázala, zda lze očekávat, že mnou vybraná pojišťovna má šanci v budoucnu na trhu obstát a zda je její strategie zvolena dobře. Současně chci nalézt doporučení, jak jejich služby, plány a cíle ještě zlepšit.



## **2. LITERÁRNÍ PŘEHLED**

Literární rešerši jsem rozdělila do dvou hlavních částí. První část pojednává o teorii strategického řízení a metodách, které se používají při analýze konkurenceschopnosti, druhá část hovoří o životním pojištění, významu životního pojištění a současných typech pojistek na trhu. Tato část slouží k uvedení do problematiky.

### **2.1. VYMEZENÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ**

Každá firma byla založena s určitým cílem jejích vlastníků, motiv veškerého jejich konání by mělo být dosáhnout tohoto cíle. Je velmi důležité, aby firma věděla nejen kam a kudy chce jít, neboť cílů a cest k jejich dosažení může být mnoho, ale zároveň také možností, jak se ke svému cíli dostat. Samozřejmě je důležité mít přehled o situaci konkurence, jaké cíle mají její zákazníci či dodavatelé a jak se celkově vyvíjí okolní prostředí, ve kterém se firma nachází. Z uvedených údajů management firmy snáze pochopí, jaká je pozice podniku v současnosti, ale i to, kam by měl směřovat své aktivity v budoucnosti (Jonáš, 2010).

Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku (Dedouchová, 2001).

Strategie ve smyslu pozice akcentuje umístění organizace v prostředí. Je to pojetí, které je blízké zejména Porterovi a jeho pokračovatelům a vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na specifický trh. Jde o pohled dolů na jakési pomyslné x, označující místo, ve kterém se setkává výrobek se zákazníkem, a o pohled ven, do vnějšího prostředí, na trh (Hron, 2003).

Při definování oblasti strategického řízení nelze pominout jeho ontologii vzniku. Klíčový pojem v oblasti řízení -strategie- má svůj původ v řeckém strategie tj. umění vojevůdce. Původně se vztahoval k psychologickým vlastnostem vojevůdce a ke způsobu, s jakým se zhostil své role. Do dob Periklových (450 př.n.l.) se význam pojmu pozměnil: byl

používán ve spojitosti s některými manažerskými dovednostmi (správa, vedení, mluvený projev, moc). V dobách Alexandra Makedonského už byl používán ve smyslu schopnosti využít sil k přemožení opozice a vytvoření uceleného systému všeobecné nadvlády. Podobné koncepce převažují v propracovaných strategiích ve vládní, diplomatické, vojenské nebo sportovní oblasti a samozřejmě i v podnikatelském světě.

Řízení vzniklo a vyvíjelo se jako umění. Až na počátku 20. století začali průkopníci jako F.W.Taylor, Elton Mayo a Henri Fayol využívat v řízení vědecké poznatky. V mnoha oblastech byla jejich teorie odvozena od klasické vojenské teorie (pravé strategické řízení), ale – aplikována na podnik – umožnila spolu s výhodami plynoucími z rozsahu výroby vysoký stupeň decentralizace. Úsilí celého poválečného období směřovalo k maximálně efektivnímu řešení širokého spektra vnitřních operativních problémů podniku. Rozvíjely se jednotlivé funkce podniku a důraz byl kladen na bezchybné fungování všech funkcionálních oblastí podniku a to při přísné nákladové kontrole. Akcentován byl pohled dovnitř podniku a požadavek „dělat věci správně“. Tento konvenční způsob řízení našel své místo ještě v plánovací éře. S návratem k tržnímu hospodářství se požadavky na řízení podniku výrazně mění a ke slovu se dostává strategické řízení.

Zvýšená potřeba strategického řízení byla vyvolána hlavně trendem rostoucí velikostí podniků, jejich složitostí a různorodostí. Koncem devatenáctého století byla většina podniků relativně malých, jednoduchých a specializovaných. Podniky uplatňovaly implicitní typ strategie, protože strategická rozhodnutí byla relativně nekomplikovaná a vyskytovala se ojediněle. I dnes řada malých podniků funguje na podobném základě.

V první polovině dvacátého století se podniky rozrůstaly a nabývaly na složitosti, což je jedna z podmínek vyžadujících strategické řízení. Změny ve vnějším prostředí probíhaly postupně a většinou kontinuálně a nesly s sebou riziko, že budou zaznamenány pozdě. V 60. letech došlo k další dramatické změně – dominujícím začal být trend k multidivisionálním organizacím.

Strategické řízení jako takové reprezentuje multidisciplinární přístup – je v něm obsažena teorie organizace, mikroekonomika a teorie industriální organizace. Teorie organizace propojuje role jednotlivců a cíle organizace na podnikové úrovni, zatímco teorie firmy uvádí cílově orientované podniky do tržního kontextu. Strategické řízení se zabývá jak chováním organizace ve vnějším prostředí, tak vnitřními rolemi, procesy, strukturami a rozhodováním, které umožňují organizaci fungovat co možná nejlépe v rámci daného prostředí .

Rozhodování lze dle Ansoffa rozdělit na:

Operativní – týká se samotné transformace vstupů, rozhodování probíhá permanentně.

Administrativní – jde o rozhodnutí podpůrná.

Strategická – týkají se vztahu mezi podnikem a vnějším prostředím, jsou centralizovány na nejvyšší úrovni podniku. Jsou méně častá a účinek se projevuje až po určité době (Hron, 2003).

Při zpracování plánu strategického řízení by jeho autoři měli mít na zřeteli všechny základní principy strategického myšlení. Ke specifickým strategického řízení patří vývoj mnoha faktorů ovlivňujících strategii je neznámý nebo nejistý. Opakovatelnost jevů je spíše výjimkou, převládají kvalitativní zvraty a kvantitativní skoky. Doba mezi strategickým rozhodnutím a důsledky tohoto rozhodnutí na podnik často trvá i několik let. Ekonomický efekt strategických rozhodnutí se zpravidla projevuje rozdílně z krátkodobého a dlouhodobého hlediska. V ekonomických systémech existují zpětné vazby.

Mezi jednotlivé principy patří:

1. **Princip variantnosti** vychází z toho, že každá strategie by měla být vypracována ve více variantách, protože prostředí a faktory, ze kterých vychází, v sobě zahrnují prvek rizika. Je důležité, aby v případě potřeby mohla firma s co nejmenšími problémy přejít na jinou variantu strategie a předešla tak tzv. "strategickému překvapení".
2. **Princip permanentnosti** připomíná, že práce na strategii nikdy nekončí. To znamená srovnávat východiska a strategii se skutečností a případně vše přehodnotit a upravit tak, aby strategie skutečnosti odpovídala.
3. **Princip celosvětového systémového přístupu** upozorňuje na vzájemnou celosvětovou provázanost, s níž musí strategie počítat. Vytvoření systému strategických informací je tedy jednou ze základních podmínek úspěšného zpracování strategie.
4. **Princip tvůrčího přístupu** je velmi důležitý, neboť inovace či ještě lépe invence umožňuje získat podniku nezanedbatelnou komparativní výhodu, což je jeden ze základních rysů strategie.
5. **Princip interdisciplinarity** upomíná na nutnost využívat při zpracování strategie poznatků ze všech vědních oborů.
6. **Princip vědomí práce s rizikem** je jedním ze základních principů, protože převážná část rozhodnutí je učiněna za určitého rizika, se kterým je nutné počítat a snažit se ho vědomě snižovat.
7. **Princip koncentrace zdrojů** upozorňuje na důležitost zapojení všech zdrojů potřebných k dosažení každé strategie.

8. **Princip vědomí práce s časem** je rovněž základním principem, protože všechny ekonomické operace probíhají v prostoru a v čase. Čas je čím dál více důležitou ekonomickou veličinou, neboť správné načasování může rozhodnout o úspěchu či neúspěchu dané strategie.
9. **Princip agregovaného myšlení** stratégovi říká, že by se měl soustředit na podstatná fakta a nezabývat se zbytečnými podrobnostmi.
10. **Princip zpětnovazebního myšlení** souvisí s principem permanentnosti, protože zpětná vazba umožňuje stratégovi korigovat strategii tak, aby co nejvíce odpovídala skutečnosti. (Dedouchová, 2001).

Proto, aby firma zvolila a realizovala nejvhodnější strategii zpracovanou ve formě strategického plánu, měla by projít něčím, co nazýváme **strategickým plánovacím cyklem**. Ten jí poskytuje základní orientační rámec při analýze okolního prostředí i vlastní firmy, definování strategií, výběru nejvhodnější strategie a při její realizaci tak, aby nedošlo k opomenutí některé základní části celého procesu.

Strategický plánovací proces můžeme rozdělit do několika částí. Různí autoři se v dělení jednotlivých částí cyklu různí. Následuje jedno z možných rozvržení:

1. **Strategická situační analýza**
  - a. Definice poslání a cílů
  - b. Externí analýza
  - c. Interní analýza
  - d. Syntéza zjištěných poznatků
2. **Formulace a tvorba strategie**
  - a. Určení vize a dlouhodobých cílů podniku
  - b. Definice jednotlivých strategií
  - c. Výběr nejvhodnější strategie
3. **Realizace strategie**
  - a. Definice strategických operací (operační plán)
  - b. Realizace plánu
  - c. Kontrola a vyhodnocení plánu (Jonáš, 2010).

### **2.1.1. Strategická situační analýza**

Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož stratégové okolí firmy monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by

měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat. Analýza firemního okolí by měla být uskutečňována ve třech základních, na sebe navazujících krocích:

1. Analýza dosavadní strategie a nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí, za nichž byla zformulována.
2. Identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí.
3. Ohodnocení významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj firmy, určení nových příležitostí a hrozeb (Keřkovský, 2002)

### **Definice poslání a cílů**

Poslání zdůvodňuje existenci firmy, vymezuje její pole působnosti a zároveň působí jako jednotící prvek, který usměrňuje jednání manažerů i zaměstnanců tak, aby pracovali v zájmu firmy. Poslání by mělo být definováno realisticky, výstižně a nepříliš široce ani neúže tak, aby se firma mohla na jeho základě mohla jasně rozhodovat.

### **Externí analýza**

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by měla nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik (Dedouchová, 2001). Potom se může snáze zaměřit na činnost, která je smysluplná a také perspektivní. Externí analýza by měla být zaměřena na dvě části prostředí - na makrookolí a mikrookolí podniku. Analýza mikrookolí se většinou ještě rozděluje na analýzu odvětví a analýzu konkurence.

#### **Analýza makrookolí (globální prostředí)**

Analýza makrookolí podniku umožňuje managementu uvědomit si především vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory a v neposlední řadě i příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit.

Vhodnou metodou je tzv. PEST analýza, jejíž název pochází z angličtiny a je odvozen z názvu druhů faktorů, které jsou analyzovány. Jedná se o faktory **politicko-právní** (stabilita vlády, daňová politika, regulace zahraničního obchodu, monopolní legislativa), **ekonomicko-hospodářské** (životní cyklus podniku, nabídka peněz, úroková míra, inflace), **sociálně-kulturní** (demografie, distribuce příjmů, životní styl, úroveň vzdělání) a faktory **vědecko-technologické** (vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, vynálezy a patenty). Faktory

jsou do analýzy zahrnuty podle důležitosti jejich vlivu nejen v současnosti, ale i podle jejich předpokládaného vývoje v budoucnosti.

Globalizační trendy postihuje rovněž metoda „4 C“, prostřednictvím které se může management podniku rozhodnout, zdali zvolit globální či lokální strategii. V rámci uvedené metody jsou faktory podstatné pro rozhodování rozděleny do čtyř základních skupin. Jedná se o faktory týkající se zákazníků (Customers), nákladů (Costs), národních specifíků (Country) a konkurentů (Competitors) (Jonáš, 2010).

### **Analýza mikrookolí (vnějšího prostředí)**

Analýza mikrookolí většinou začíná analýzou odvětví, v rámci něhož podnik soutěží s ostatními konkurenty. Prostředí, které může podnik svou činností ovlivnit, je obvykle prostředím odvětví, ve kterém podnik působí. Mezi další metody analýzy mikrookolí patří analýza ekonomických charakteristik odvětví, analýza hybných sil odvětví, analýza konkurence v odvětví, strategické mapy, analýza konkurentů, analýza, analýza atraktivity odvětví.

**Analýza ekonomických charakteristik odvětví** (metoda se používá při rozhodování o vstupu do nového odvětví). Pro každé odvětví jsou charakteristické vztahy mezi cenou, náklady a ziskem (Hron, 2003). Za významnou hybnou sílu můžeme považovat **poptávku**, jejíž analýze by měla být věnována velká pozornost, neboť především ona určuje míru růstu odvětví. Management by měl analyzovat faktory, které poptávku ovlivňují a rozdělit je podle toho, zda je může podnik ovlivnit či nikoli. Další významnou hybnou silou jsou **zákazníci** a jejich způsoby užívání produktu. Management by měl začít rozdělením zákazníků do cílových skupin právě podle jejich stejnorodých potřeb a způsobu používání produktu. Každá skupina by měla být charakterizována základními vlastnostmi, mezi které patří například charakteristiky demografické, sociálně-ekonomické apod. Výhodné je rozčlenit skupiny zákazníků nejen horizontálně, ale i vertikálně, což managementu pomůže lépe si uvědomit jejich potřeby. Důležitější jsou ti zákazníci, se kterými obchoduje podnik přímo. Ze všech získaných údajů se provádí analýza s ohledem na význam potřeb podle názoru zákazníků (Jonáš, 2010).

Mezi faktory ovlivňující poptávku patří: suroviny, technologie, pracovní síla. Naproti tomu, mezi faktory ovlivňující nabídku patří: cenová elasticita výrobků a služeb, míra růstu, cyklické charakteristiky poptávky a metody nákupu (Hron, 2003).

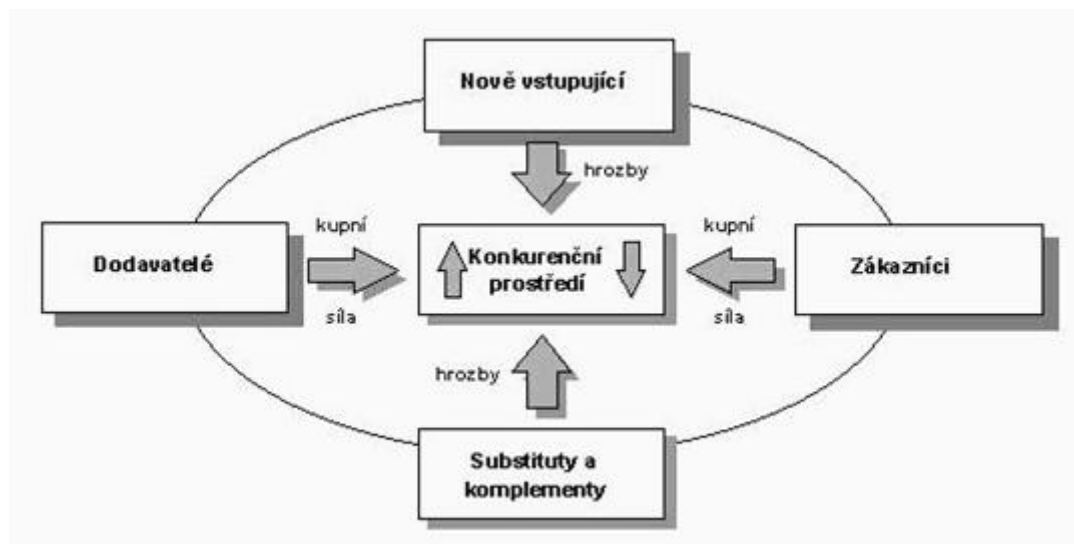
**Analýza hybných sil odvětví** stanovuje diagnózu, která určuje stádium životního cyklu odvětví (ranný vývoj, rychlý rozvoj a vzlet, setřesení konkurence a konsolidace, ranné dozrání, nasycení, ústup a rozpad) a identifikuje síly, které v daném odvětví momentálně působí a jaké změny mohou ve struktuře odvětví vyvolat (např.: změny v míře dlouhodobého růstu odvětví, inovace produktu, inovace výrobního procesu, změny v nákladech a efektivnosti)

### **Analýza konkurence v odvětví (Porterův model)**

Každé odvětví lze charakterizovat pomocí sady ekonomických a technických faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. Aby management získal poměrně věrný obraz konkurenčního prostředí, doporučuje se využít model pěti sil **Michaela E. Portera**. V tomto modelu je konkurence funkcí pěti sil zahrnující konkurenční síly vyplývající z

- rivality mezi konkurenčními podniky,
- hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích,
- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
- vyjednávací pozice odběratelů (konkurenční ring).

Vztahy mezi jednotlivými faktory ukazuje obrázek č. 1.



Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil (Hron, 2003)

Porter tvrdí, že tyto síly působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. V modelu může silná konkurence vypadat jako

hrozba, protože snižuje zisk. Slabá konkurence může vypadat jako příležitost, protože dovoluje podniku dosáhnout vyššího zisku. Uvedené konkurenční síly ovlivňují jak vývoj podniku, tak i vývoj mikrookolí a mohou se v průběhu času měnit.

Za těchto okolností je úkolem strategických manažerů poznat příležitosti a ohrožení tak, jak se vyskytnou, a formulovat odpovídající strategie. Souhrnně můžeme říci, že se tak děje přes výběr strategie k adaptaci na hrozby jedné nebo více z těchto pěti sil k dosažení konkurenční výhody (Dedouchová, 2001).

### **Ohrožení ze strany nových konkurentů**

Vážnost ohrožení závisí na bariérách vstupu do odvětví, ty jsou nejčastěji spjaty s existencí a působením některého z následujících šesti faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, diferenciací výrobků, nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí, přístup k distribučním kanálům a nebo vládní politika.

Další faktor ohrožení ze strany konkurentů je reakce etablovaných podniků na vstup nového konkurenta. Zde můžeme očekávat negativní reakci, pokud mají etablované podniky dostatečné zdroje, aby mohly odvrátit hrozící vstup nových konkurentů do odvětví nebo mohou dočasně snížit ceny svých produktů, aby udržely svůj tržní podíl. Pokud je míra růstu odvětví nízká, dodatečný konkurent by zhoršil finanční situaci všech zúčastněných.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou svou sílu ukázat zvýšením cen, snížením kvality dodávaných produktů. Jsou silní, pokud: jsou koncentrovaní, dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný nebo s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele, dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví, mají reálnou možnost vertikální integrace do odvětví, jehož jsou dodavateli, a nebo odvětví není jediným nebo nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Silní odběratelé se vyznačují zejména tím, že jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém, nakupovaný produkt je standardizovaný nebo nediferenciovaný (to umožňuje odběratelům snadnou změnu dodavatele), nakupovaný produkt je významnou položkou pro odběratele – ti budou při změně ceny rychleji hledat substituty, zisk dosahovaný odběrateli je nízký – zvyšuje se pravděpodobnost, že se budou snažit snížit náklady na vstupy, nakupovaný produkt není významnou položkou s vlivem na kvalitu finálního výrobku, nakupovaný výrobek se bohatě zaplatí – odběratelé se orientují spíše na kvalitu než na cenu.

### **Ohrožení substituty**



Čím lehčí je nahradit dané výrobky substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. Substituty, které jsou ze strategického hlediska nejdůležitější, jsou ty s technologickými inovacemi stávajících výrobků (lépe uspokojí potřeby), a dále ty, které jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

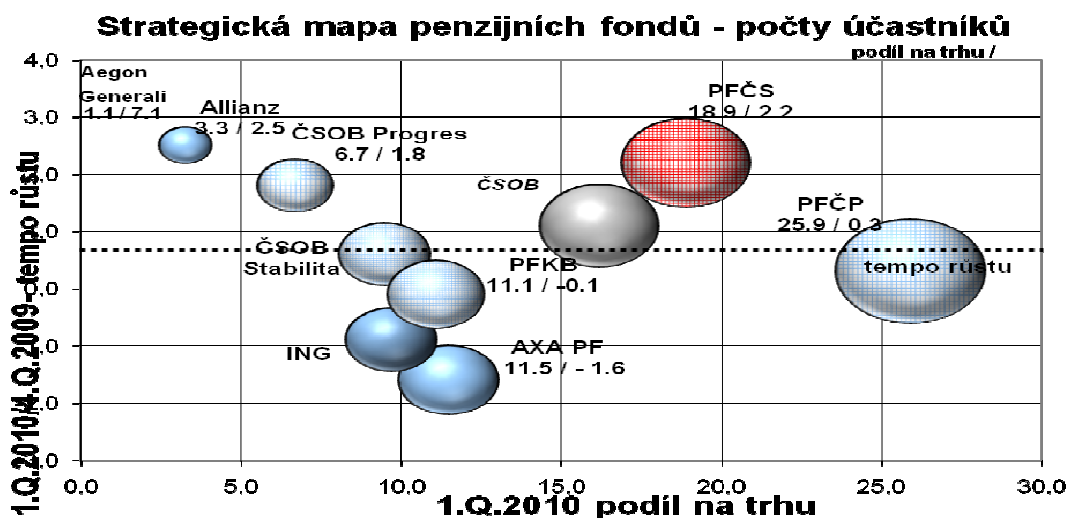
### **Rivalita mezi existujícími podniky**

Je důsledkem snahy každého z podniků o vylepšení vlastní pozice. Rivalita se zvyšuje za předpokladu, že konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné, míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta, fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké, poskytované výrobky nebo služby jsou nediferenciované, nové kapacity se budují ve skocích a dochází k poruše rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou, výstupní bariéry jsou vysoké a rivalové sledují různé cíle, neshodnou se na způsobech konkurence a proto se trvale střetávají (Hron, 2003).

**Strategické mapy** Mapování strategických skupin a struktura odvětví jsou nedílnou součástí analýzy odvětví. Mezi faktory, které ovlivňují strukturu odvětví, patří: velikost trhu, tempo vývoje trhu, nadměrné kapacity nebo nedostatek kapacit, podmínky relativní ziskovosti, cena výrobku, kapitálová náročnost a další.

Konkurenčním firmám by se měl management podniku věnovat podrobněji, jsou nedílnou součástí strategie odvětví. Jsou užitečné jako analytický nástroj zejména pro odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má u zákazníků dobrý zvuk (Hron). Konkurenty je vhodné nejprve vymezit, definovat jejich charakteristiky a následně je rozdělit do skupin podle podobnosti jejich strategie či záměru. Mapa konkurenčních skupin vznikne zanesením pozic konkurentů do dvojdimenzionální osově soustavy dle uvedených charakteristik. Strategické skupiny jsou vytvořeny z firem umístěných v těsné blízkosti. Mapa strategických konkurenčních skupin především přehledně zobrazuje strukturu odvětví podle vybraných charakteristik a pomáhá managementu určit nejbližší konkurenty (Jonáš, 2010).

Vzor strategické mapy je na obrázku č. 2, zde strategická mapa penzijních fondů.



Obrázek č. 2: Mapa konkurenčních skupin (Prezentace penzijního fondu České spořitelny, 2010)

Na základě vyhodnocení výše uvedené analýzy může management podniku definovat klíčové faktory úspěchu, které určují schopnost podniku přežít a prosperovat. Klíčové faktory úspěchu jsou nejčastěji jeden či dva nejdůležitější, které svojí důležitostí předstihují ostatní. Management již má představu o tom, co požadují zákazníci i na co se připravit z hlediska konkurence, proto by měl na základě znalosti klíčových faktorů úspěchu definovat určité specifické přednosti podniku, které mu umožní v konkurenčním boji zvítězit. Do definovaných klíčových aktivit by měl podnik koncentrovat své omezené zdroje a schopnosti (Jonáš, 2010).

Mapování relativních konkurenčních pozic v celkovém strategickém prostoru odvětví se řídí základními pěti pravidly:

1. Proměnné zvolené jako osy v mapě by neměly být v těsné korelaci. Pokud jsou, kruhy na mapě budou umístěny kolem diagonály – jedna z proměnných se stane zbytečnou.
2. Nejlepší proměnné pro osy v mapě jsou ty, které ukáží přehledně velké rozdíly v počátečních pozicích soupeřících konkurentů na trhu.
3. Proměnné, kterých je použito jako os, nemusí být kvantitativní ani nepřetržité, mohou být nespojitě nebo definované prostřednictvím tříd.

4. Velikost kružnic proporcionalní k celkovým obrátům podniků v každé strategické skupině umožňuje, aby mapa zobrazila relativní velikost každé strategické skupiny.
5. Pokud existují více než dvě vhodné proměnné, pak je třeba narýsovat několik map, které poskytují více pohledů na konkurenční vztahy, které jsou příznačné pro strukturu daného odvětví (Hron, 2003).

Provedené analýzy tedy pomohou managementu rozhodnout o atraktivitě či neatraktivitě odvětví pro daný podnik a následně i o orientaci strategie. V případě atraktivního odvětví se dá předpokládat agresivní strategie firmy, v opačném případě strategie obrany stávajících pozic či strategie odchodu z odvětví.

Aby podnik získal ucelené informace o stavu okolí, měl by se jeho management zaměřit i na faktory ovlivňující nabídku, mezi něž patří bariéry vstupu, výše nákladů, minimální objemy produkce či dostupnost pracovních sil. Z tohoto pohledu by měl být vyhodnocen i region, ve kterém hodlá podnik působit. Management by měl specifikovat své požadavky na potřebné zdroje, především lidské a energetické, a analyzovat, jak jsou pokryty nabídkou regionu (Jonáš, 2010).

Mezi další metody uplatnitelné při vnější analýze patří metody, které jsou popisovány jako portfolio analýza. Jsou to metody, které jsou zaměřeny na oborové okolí (resp. Trh), jejich výsledek je však na rozdíl od jednotlivých analýz ovlivňován i interními rozhodnutími firmy. Jsou to například: matice růstu – podílu (BCG matice), matice atraktivity oboru, matice přežití (Keřkovský, 2002).

**Analýza konkurentů**\_Analýza konkurentů se provádí jako následný krok po strategických mapách, jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku a u klíčových konkurentů :

- sledovat, jestli jsou vystaveni tlaku na zlepšení hospodářských výsledků
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků, aby mohl podnik odhadnout charakter dalších kroků, které mohou podniknout
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle
- odhadnout pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.

Analýza konkurentů je důležitá ze dvou hlavních důvodů: dobrou strategii nelze formulovat v konkurenčním vakuu bez porozumění soupeřovy strategie a vzhledem k tomu, že strategie

konkurentů jsou navzájem závislé, pozice a úspěch konkurentů ovlivňují přímo výběr vlastní strategie.

Při profilování postavení a strategií konkurentů, existují přinejmenším tři způsoby, které může podnik aplikovat s ohledem na podíl na trhu. První způsob je růst a budovat, se závazkem investovat do každé nové kapacity podle potřeby (zisk většího podílu na trhu pomocí rychlého růstu), druhý zmocnit se podílu na trhu a udržet ho a poslední vzdát se podílu na trhu s nebo bez boje – příprava na pozdější vyklizení trhu.

Pokud jde o dosažení cílové pozice na trhu, může podnik volit mezi nejméně 6 postupy:

1. Snažit se být na špičce (mít nejvyšší podíl na trhu, nejlepší jméno, nejlepší pověst a být uznávaným číslo jedna)
2. Snažit se být jedním z předních podniků v daném odvětví
3. Být ten, který další následuje a být spokojený s pozicí uprostřed „pelotonu“
4. Spokojit se s pozicí outsidersa, nuly – okrajové firmy
5. Provést tah, kterým se podnik dostane na příčku o jednotku lepší – na žebříčku tržních pozic, protože management jasně vidí potřebu a příležitost vymanit se z pozice věčně prohrávajícího
6. Hrát úlohu agresivního nováčka (ten, který vstupuje do odvětví)

**Analýza atraktivity odvětví**\_Navazuje na analytické kroky, které byly provedeny zejména v rámci analýzy konkurence a sumarizuje jejich výsledky. V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a silám, které se ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě může skóre atraktivity dosáhnout 150 bodů. V reálném životě je takových případů málo, skóre se většinou pohybuje mezi 75 – 120 bodů. Pokud klesne pod 75, je to signál upozorňující na akutní potřebu reorganizace podniku v rámci odvětví (Hron, 2003).

### **Interní analýza**

Po analýze okolního prostředí se management musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby dokázal určit nejen silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku. Dalo by se říct, že je interní analýza důležitější než analýza externího prostředí, avšak management musí řádně zpracovat obě

analýzy, aby na jejich základě dokázal skloubit příležitosti, které okolí nabízí, s vlastními zdroji a schopnostmi podniku.

V první řadě je nutné identifikovat významné zdroje, které má podnik k dispozici a následně provést jejich analýzu. Zdroje můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- Fyzické (hmotné) zdroje, mezi které patří například budovy, stroje atd. Zvýšenou pozornost je třeba věnovat využití kapacity těchto zdrojů.
- Lidské zdroje, jenž v současné době patří k nejvýznamnějším zdrojům, protože především lidé mohou vytvořit těžko napodobitelnou konkurenční výhodu podniku. Analýza musí například popsat strukturu lidských zdrojů, kvalifikaci a motivaci zaměstnanců. Důležité je se soustředit i na jejich potřeby, význam potřeb pro spolupracovníky a míru jejich uspokojení ze strany podniku. Výsledky rozboru může management využít pro motivaci pracovníků a tím eliminovat riziko vyplývající z odchodu klíčových zaměstnanců firmy.
- Finanční zdroje zahrnující informace o vlastním a cizím kapitálu a o možnostech jeho získání.
- Nehmotné zdroje jako jsou například licence, patenty, ale i technologie. Stejně jako v ostatních případech se musí management soustředit na to, zdali nemohou být tyto zdroje předpokladem pro konkurenční výhodu podniku.

Všechny v jednotlivých skupinách zařazené zdroje je třeba analyzovat především s ohledem na jejich jedinečnost a obtížnou dosažitelnost pro konkurenty. Management by neměl zapomenout brát ohled na vazby mezi zdroji, které mohou být velmi důležité. Vždyť jednotlivé zdroje tvoří ucelený systém, v rámci něhož působí synergický efekt.

Nedílnou součástí interní analýzy musí být identifikace a analýza schopností podniku, aby management zjistil, jestli je podnik schopen omezené zdroje maximálně využít. V rámci této analýzy je zkoumána především míra využití zdrojů. K jejímu popsání slouží například finanční analýza, zjištění provozní páky či zkušenostního efektu, analýza nákladové efektivity a srovnávací analýzy zaměřené především na časový vývoj nákladů.

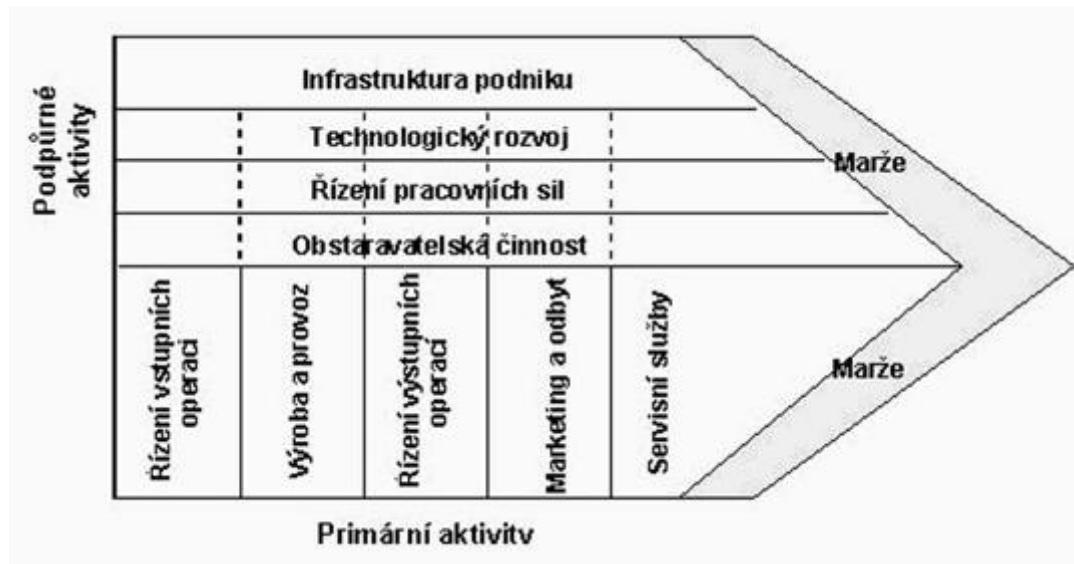
### **Analýza hodnototvorného řetězce**

V neposlední řadě může management využít rozbor hodnototvorného řetězce, který vytvořil Michael E. Porter. Autor v něm rozděluje činnosti podniku na tzv. primární a podpůrné. U každé z činností je nutné určit přidanou hodnotu, aby management zjistil, jak jednotlivé činnosti přispívají ke konkurenčnímu postavení firmy (Jonáš, 2010).

Model hodnototvorného řetězce rozděluje podnikové činnosti do dvou kategorií:

1. primární činnosti: všechny činnosti, které se týkají výroby produktu, jeho marketingu a prodeje a služeb spojených s užíváním produktu.
2. podpůrné činnosti: všechny činnosti, které zajišťují realizaci primárních činností.

Schéma hodnototvorného řetězce je uvedeno v obrázku č. 3.



Obrázek č. 3: Hodnototvorný řetězec (Hron, 2003)

### Analýza klíčových procesů

Analýza klíčových procesů vychází z procesního pohledu na podnik a překonává slabé stránky hodnotového řetězce sdružením jednotlivých činností do ucelených procesů, které nabývají na důležitosti především z pohledu zákazníka.

Na velmi obecné úrovni musí každý podnik vyrábět produkt, generovat poptávku po něm a tuto poptávku uspokojovat vyřizováním objednávek. Podnik – z pohledu zákazníka – existuje proto, aby tyto procesy realizoval.

Analýza procesů vede k identifikaci klíčových procesů a podpůrných procesů, které mohou být zbytné nebo nezbytné, dále k rozhodnutím o rekonfiguraci podnikových procesů směřující ke zvýšení efektivity klíčových procesů a očištění podnikových činností o procesy, které nepřispívají k tvorbě hodnoty a v neposlední řadě také k rozhodnutím o outsourcingu, tj. o nákupu hodnototvorného procesu u externího dodavatele, pokud je schopen zajistit proces generující vyšší hodnotu nebo stejnou hodnotu, ale s větší efektivností (Hron, 2003).

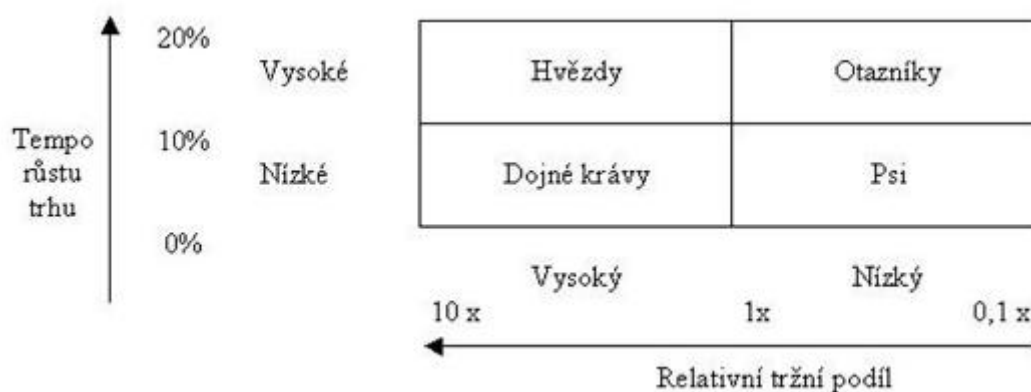
## Analýza exponovanosti podniku

Cílem této analýzy je ohodnotit, do jaké míry je podnik zranitelný zvenčí. Analýza vychází z otázky: „Absence kterých faktorů může ohrozit existenci podniku?“ Faktory, které přicházejí v úvahu, jsou například: potřeby a přání zákazníků, zdroje a aktiva, spotřebitelská základna: velikost, demografie, trendy, potřebná technologie, specifické dovednosti, systémy, procedury, organizace a další. Výsledkem analýzy je matice, která má čtyři kvadranty, levý horní kvadrant symbolizuje bezbrannost – sem spadají velmi vážná ohrožení podniku a ten nemá žádné schopnosti jim čelit. Ohrožení – pravý horní kvadrant – zde jsou stále velmi vážná ohrožení, ale podnik má na obranu prostředky. V pravém horním kvadrantu nacházíme připravenost – zde jsou ohrožení málo významná a podnik jim je schopen čelit. A poslední, levý dolní kvadrant symbolizuje zranitelnost, ohrožení jsou zde málo významná, ale podnik nemá možnost jim čelit (Hron, 2003).

## Analýza portfolia

Portfolio analýzy slouží firmě k získání potřebných informací pro vyvážení portfolia strategických jednotek či produktů (SBU - strategic business unit) a tím pro správné usměrnění omezených zdrojů.

Nejnámější je **BCG matice** (Boston consulting group) rozdělující SBU do čtyř kvadrantů pojmenovaných hvězdy, dojné krávy, otazníky a psi podle tempa růstu trhu a relativního tržního podílu. Schéma je na obrázku č. 4. Matice McKinseyho nazývaná rovněž matice atraktivity rozděluje SBU v závislosti na atraktivitě odvětví a konkurenčního postavení podniku. Uvedené matice mají víceméně statický charakter. Tento nedostatek se snaží odstranit Hofferova matice, která popisuje pozici SBU v podniku v závislosti na stadiu vývoje trhu.



Obrázek č. 4: BCG matice (Sedláčková, 2000)

Na základě provedených analýz může management firmy určit činitele, kteří se podílejí na úspěchu firmy. Následně management odvodí silné a slabé stránky podniku. (Jonáš, 2010).

### **Klíčové faktory úspěchu**

Klíčové faktory úspěchu jsou určujícími prvky ovlivňujícími konkurenceschopnost v daném odvětví. Může to být nadání, dovednost či například předpoklad podmiňující úspěch. Podniky mohou konkurenceschopnost budovat na základě nadprůměrnosti dosažené v oblasti, která je pro úspěch klíčová.

Mezi čtyři základní zdroje klíčových faktorů úspěchu patří charakteristiky odvětví, konkurenční pozice (ve vztahu ke konkurentům), globální prostředí a organizační vývoj.

### **Analýza konkurenceschopnosti**

Důležitou součástí analýzy konkurenceschopnosti je ohodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům, a to ve všech oblastech klíčových pro úspěch. Tento krok navazuje na rozbor provedený již dříve v rámci analýzy klíčových faktorů úspěchu.

Každému klíčovému faktoru úspěchu je přiřazena váha, z toho vyplývá, že každý ukazatel může být pro celkové hodnocení jinak důležitý. Tato procedura vyžaduje přiřazení váhy každému z klíčových faktorů úspěchu podle vnímané závažnosti (součet vah by se měl rovnat jedné), ohodnotit, jak si podnik vede v každém z faktorů (stupnice 1-5), vypočítání váhového hodnocení vynásobením váhy a skóre.

Součet váhových hodnocení pro daný podnik představuje celkové měřítko konkurenceschopnosti. Porovnání vážených skóre, kterých podniky dosáhnou, ukazuje konkurenční pozice podniku a jeho nejbližších rivalů.

Cílem analýzy konkurenceschopnosti je odpovědět na otázky:

Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?

Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná pozice nezmění?

Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům?

Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu/ nevýhodu?

Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil? (Hron, 2003)



## Syntéza zjištěných poznatků- SWOT analýza

Množství údajů získaných prostřednictvím externí a interní analýzy je vhodné ve zjednodušené a přehledné formě shrnout tak, aby měl management všechny podstatné informace k dispozici (Stratég, 2010).

Nejjednodušším - ale velmi významným - nástrojem je SWOT analýza, která ve formě diagramu slouží pro posouzení vzájemných vztahů mezi silnými a slabými stránkami, ohroženími a příležitostmi. Odtud také její název Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats. Porovnání výsledků externí a interní analýzy se provádí v tabulce, kde v řádcích jsou silné a slabé stránky, ve sloupcích příležitosti a ohrožení. Vyplňuje se pomocí +, -, 0.

Znaménko + použijeme, pokud:

- silná stránka umožní podniku využít příležitosti nebo odvrátit hrozbu, která vyplývá ze změny v okolí podniku
- slabá stránka bude vyvážena změnou v okolí podniku

Znaménko – použijeme, pokud:

- silná stránka bude změnou v okolí podniku redukována,
- slabá stránka zabráni podniku vyhnout se ohrožení, nebo bude slabá stránka změnou v okolí podniku ještě zvýrazněna

Znaménko 0, vyjadřuje, že mezi faktory není žádný vztah (Dedouchová, 2001). Jednoduché schéma je na obrázku č. 5.

Postup při realizaci SWOT analýzy je obvykle následující:

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry mnoha provedených analýz. Zvláštní pozornost je vhodné věnovat hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu (max. 7 – 8 bodů).
2. S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti (max. 7 – 8 bodů).
3. Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí firmy na straně druhé. K tomu lze využít znázornění jednotlivých charakteristik ve formě diagramu SWOT analýzy (Sedláčková, 2000).

Výčet silných stránek

S / W

Výčet slabých stránek

.....

/

.....

Obrázek č. 5: SWOT analýza (Keřkovský, 2002).

Podle zpracování tabulky SWOT analýzy můžeme vyhodnocovat kombinace jejich jednotlivých částí. Následuje krátké vysvětlení sloupců i řádků.

SO strategie využívají silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí, jež nabízí okolí. Realizace těchto strategií se vyskytuje v reálném životě zřídka, tento kvadrant vyjadřuje pouze stav, ke kterému podnik směřuje (Hron, 2003).

Diverzifikační strategii („min-max“ či „ST“) podnik použije, pokud jeho silné stránky ohrožuje nepřítel okolí. Východiskem je minimalizace ohrožení a maximalizace silných stránek.

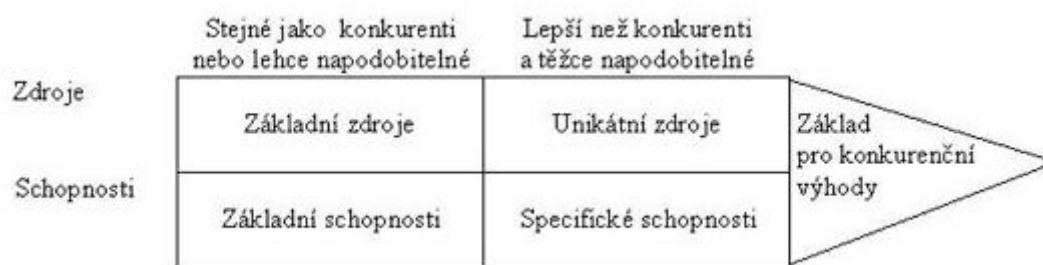
Turnaround strategie („max-min“ či „OW“) je vhodná tehdy, pokud okolí poskytuje dostatek příležitostí, avšak podnik má množství slabých stránek. Podnik musí slabé stránky minimalizovat, aby mohl příležitosti využít.

Obranná strategie („min-min“ či „WT“) se doporučuje tehdy, pokud u podniku převažují slabé stránky a navíc okolní prostředí podnik ohrožuje. Podnik musí minimalizovat hrozby i své slabé stránky. V krajním případě musí své pozice opustit.

Analýza zranitelnosti nutí management zamyslet se na tím, které rizikové faktory, pokud by se objevily, mohou podnik ohrozit či zničit. Management definuje následky, které může faktor způsobit, pravděpodobnost naplnění hrozby a případná řešení či reakce podniku.

Dále by se měl management zaměřit na to, zda je podnik silnější či slabší než jeho konkurence především v klíčových faktorech úspěchu, jež byly definovány výše, tj. odhadnout relativní konkurenční sílu.

Zdrojem konkurenční výhody podniku jsou jeho specifické přednosti, které vycházejí z jeho zdrojů či schopností. Měly by to být přednosti, kterými se podnik od konkurence liší a které nejsou pro konkurenci snadno dosažitelné či napodobitelné. Při jejich určení by se měl management podniku zaměřit v první řadě na silné stránky firmy, které definoval v předchozí analýze. Pokud se ukáže, že podnik žádné výrazné přednosti zatím nemá, je na managementu firmy, aby se na základě výše uvedených analýz rozhodl, které přednosti bude cílevědomě vytvářet a rozvíjet (viz. Obrázek č. 6) (Jonáš, 2010).



Obrázek č. 6: Identifikace základů konkurenční výhody firmy (Sedláčková, 2000)

### **2.1.2. Formulace a tvorba strategie**

Na základě výsledků strategické situační analýzy management firmy již ví, jaké jsou kritické faktory úspěchu v daném odvětví, zná specifické přednosti vlastního podniku a také má potřebné informace o konkurenci. Nyní se tedy může pustit do formulace a tvorby strategie.

Při definování strategií rozlišuje management podniku, zdali se jedná o strategii na úrovni podnikatelské jednotky či o strategii na úrovni celého podniku.

#### **Strategie na úrovni podnikatelských jednotek**

V čem a jak bude firma podnikat, se liší podle toho, zda má podnik jednu nebo více podnikatelských aktivit. V případě podniku s jednou podnikatelskou aktivitou, by tato aktivita měla být definována ve třech rovinách. Kdo, čím a jak bude uspokojován. U podniku s více podnikatelskými aktivitami musí být podnikatelská aktivita definována na úrovni podnikové a na úrovni jednotlivých podnikových či podnikatelských jednotek (SBU - Strategic Business Unit). Pro každou SBU je nutné si klást stejné otázky, jako u jedné podnikatelské aktivity.

Při zpracovávání strategie na úrovni podnikatelské jednotky vychází management ze znalosti potřeb zákazníků, kterou získal prostřednictvím strategické situační analýzy. V rámci strategie definuje segmenty zákazníků a jejich potřeby, které chce uspokojit, a samozřejmě určuje i způsob uspokojení jejich potřeb. Management při této činnosti vychází především z generických strategií navržených Michaelem E. Porterem, resp. z hodnotové inovace vytvořené W. Chan Kimem a Renée Mauborgne.

Strategie jsou samozřejmě dále rozpracovávány i v rámci jednotlivých funkčních oblastí, např. jako strategie marketingová, finanční, personální apod..

Z vize podniku vychází management při definici obecných a strategických cílů podniku, což jsou žádoucí budoucí stavy, kterých chce vedení firmy dosáhnout. Tyto cíle jsou východiskem pro vrcholové plánování. Cíle by měly odpovídat SMART definici, což

znamená, že musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků (Stimulating), jejich dosažení musí být měřitelné (Measurable), musí být přijatelné pro ty, kdo je budou plnit (Acceptable), musí být reálné a dosažitelné (Realistic) a musí být vymezené časově (Timed). Cíle musí být samozřejmě jasně specifikovány, aby nedocházelo k případným nedorozuměním.

Počet cílů by měl být velmi malý, aby je firma byla schopná zvládnout a zajistit pro jejich plnění potřebné prostředky. Snahy o vytyčení více cílů než dvanáct většinou vedou k velkému roztržštění zdrojů.

Typickými strategickými cíli jsou cíle ekonomické a tržní, mezi které patří zejména ziskovost, tvorba ekonomické přidané hodnoty (EVA - Economic Value Added), růst firmy a jejího majetku nebo podíl na trhu.

K dosažení definovaných cílů management podniku definuje jednotlivé strategie. Strategie je souhrn strategických rozhodnutí, která stanovují směry vývoje podniku v jeho prostředí. Strategií se určuje rozdělení zdrojů a vývoj oblastí činností a funkcí (Jonáš, 2010).

Podle schématu M. Portera, který přišel s návrhem 3 základních konkurenčních strategií, existují strategie založené na dvou předpokladech: nízkých nákladech nebo diferenciaci.

### **1. Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů**

- Orientuje se na vytvoření takových podmínek, které umožní podniku vyrábět levněji než konkurenti. Z toho vyplývá výhoda, že podnik může nabízet své služby nebo výrobky za nižší cenu než konkurence a zisk přitom zůstává stejný jako u konkurentů. Další výhodou je, že při cenové válce má podnik lepší a silnější konkurenční pozici.

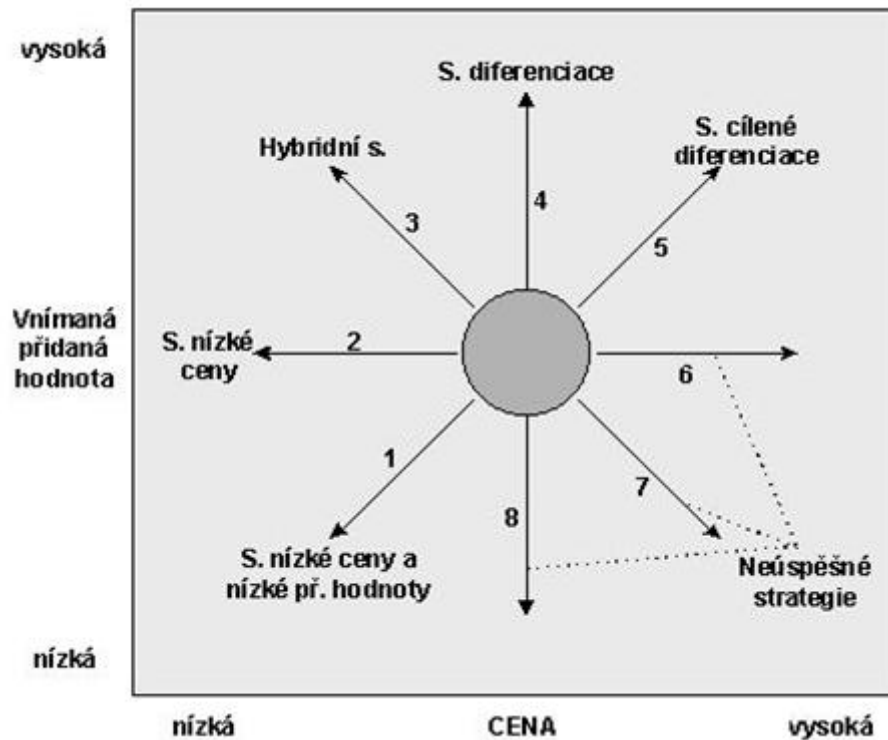
### **2. Diferenční strategie**

- Cílem této strategie je odlišit se od konkurence a nabízet dokonalejší výrobek. Za to si podnik může účtovat cenovou prémii a zvýšit tak zisk. Tato strategie je nákladná, je třeba investovat finanční prostředky do nových technologií, vývoje nových výrobků. Umožňuje vytvářet dobré vztahy se svými zákazníky.

### **3. Cílená strategie**

- Soustřeďuje pozornost na výhodu nízkých nákladů nebo diferenciaci zpravidla pro jeden úzký segment trhu, který může být definován geograficky, typem zákazníků nebo segmentem výrobní řady. Podnik se může zaměřit buď na nízké náklady nebo na diferenciaci.

Při volbě základní konkurenční strategie je rozhodující vztah mezi cenou a zákazníkem vnímanou hodnotou. Uvedený vztah je vyjádřen tzv. strategickými hodinami, jejich autoři jsou Johnson a Scholes – obrázek č. 7 (Dedouchová, 2001).



Obrázek č. 7: Strategické hodiny (Dedouchová, 2001)

Ostatní uvedené strategie pravděpodobně povedou k neúspěchu podniku (Jonáš, 2010).

### Strategie na úrovni podniku

Strategie na úrovni podniku by měla být syntézou strategií na úrovni podnikatelských jednotek a jednotlivých strategií funkčních a měla by podniku přinášet synergický efekt. Základní otázkou, na kterou by měla odpovědět, je „jak řídit růst a rozvoj podniku, aby bylo dosaženo maximální ziskovosti?“ (Dedouchová, 2001).

Strategie podniku se odvíjí rovněž od toho, zdali se podnik soustředí na jednu podnikatelskou aktivitu, vertikálně se integruje, zahájil globální expanzi či se diverzifikuje do nových aktivit. V prvním případě se strategie podniku nebude lišit od strategie na úrovni podnikatelské jednotky. V ostatních případech bude muset podnik řídit strategické portfolio, tedy „soubor strategií individuálních SBU“. Důvodem je snaha managementu, aby jednotlivé strategie odpovídaly cílům podniku jako celku a nebyly vzájemně protikladné (Jonáš, 2010).

Pro malé a střední podniky je aktuální stát se nebo podobat se větším podnikům, a to prostřednictvím rychlého růstu, kooperací a holdingu. Pro velké podniky je naopak důležité

vyřešit úkol, jak se zbavit byrokratické nepružnosti a podobat se menším podnikům (Dedouchová, 2001).

Na základě scénářů budoucího vývoje jsou vedením podniku zpracovány různé varianty strategií. Doporučuje se zpracovat minimálně tři varianty odpovídající optimistickému, realistickému a pesimistickému pohledu na budoucnost. Varianty by měly být zpracovány tak, aby v případě potřeby mohl podnik přejít s co nejmenšími problémy na jinou variantu strategie.

Prostřednictvím předem definovaných kritérií management varianty vyhodnotí a vybere pro podnik nejvhodnější strategii. Kritéria by měla hodnotit, zdali strategie

- odpovídá výsledkům strategické analýzy, tj. zdali využívá specifické přednosti firmy, překonává hrozby a slabé stránky a je-li v souladu s posláním podniku a jeho cíli,
- může být realizována z hlediska potřebných zdrojů, požadované úrovně firmy a možného dosažení plánované tržní pozice,
- je přijatelná pro vlastníky s ohledem na výkon podniku, pro věřitele s ohledem na finanční riziko, pro management a zaměstnance s ohledem na jejich představy o podniku, pro dodavatele, pro zákazníky a externí okolí podniku,

Důležitým kritériem je i výsledek ekonomického hodnocení strategie, který vychází ze simulačních výpočtů rozvahy, výsledovky, cash-flow a základních poměrových ukazatelů finanční analýzy, mezi něž například patří likvidita, rentabilita, zadluženost či aktivita (Stratég, 2010).

Po formulování strategie nastává další důležitá fáze strategického plánovacího cyklu - uvedení strategie do života, její realizace (Jonáš, 2010).

### **2.1.3. Realizace strategie**

Úspěšné zavedení strategie je v mnoha podnicích problémem, neboť je často nutné při realizaci strategie radikálně změnit fungování podniku včetně organizační struktury a řídicího systému. Realizace strategie často naráží na nedostatek vůle vrcholového managementu, nejasně formulované strategické cíle nebo nedostatečné zdroje.

Prvním krokem při realizaci strategie je definice strategických operací, resp. zpracování operačního plánu. Strategické operace jsou činnostmi vedoucí ke splnění strategických cílů, tj. k realizaci strategie (Jonáš, 2010).

Má-li být strategické plánování a řízení při realizaci strategie efektivní, musí k tomu být vytvořeny určité předpoklady:

- Musí být vytvořeny organizační podmínky pro rozpracování přijaté strategie a její realizaci ve formě dlouhodobých plánů, programů, rozpočtů a dalších navazujících plánovacích dokumentů. Musí být jasno, které organizační složky za které činnosti v tomto směru odpovídají, jaké přitom mají pravomoci a kompetence.
- V řádně fungující organizaci by mělo existovat klima podporující strategické plánování. Na počátku by měla být vydána organizační směrnice o strategickém řízení.
- Manažeři i řadoví pracovníci musí být o úkolech vyplývajících pro ně z přijaté strategie a navazujících strategických plánů náležitě informováni.
- I metodicky zcela správně zformulované strategie se mohou stát v důsledku měnících se podmínek nevhodnými. Proto je třeba, aby byl čas od času kontrolován průběh realizace strategie a aby byla v případě potřeby strategie a na ní navazující plány upřesňovány a revidovány (Keřkovský, 2002).

Jak bylo zjištěno, problematickým místem realizace strategie je provázání strategické a taktické, operativní části tak, aby obě dvě byly v souladu. Z tohoto důvodu přišli ekonomové Robert S. Kaplan a David P. Norton s metodou Balanced Scorecard (BSC), tj. se systémem vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Jedná se o nástroj pro efektivní řízení celého podniku i jeho částí tak, aby zvolená strategie byla realizována, a umožňuje i systematickou kontrolu jejího plnění.

Jednotlivé strategické cíle jsou uspořádány do čtyř základních perspektiv.

- Vrcholovou perspektivou je perspektiva finanční, která managementu říká, co dělat, aby byli uspokojeni vlastníci podniku.
- Zákaznická perspektiva definuje, co dělat, aby byli uspokojeni zákazníci.
- Perspektiva interních podnikových procesů vyjadřuje, v jakých procesech musí být podnik nejlepší, aby dokázal naplnit předchozí dvě perspektivy.
- Perspektiva učení se a růstu říká, co dělat, aby si firma zachovala schopnost měnit se a zlepšovat se.

Základem strategického řízení jsou z hlediska vrcholového managementu následující úkoly.

- Zajišťování dlouhodobé a střednědobé poptávky a zakázkové náplně.
- Zajišťování dlouhodobé a střednědobé efektivnosti.
- Periodické hodnocení průběhu strategických operací.
- Systematické hodnocení cash-flow a likvidity.
- Závažná personální rozhodnutí.

Operační plán musí být průběžně kontrolován a vyhodnocován. Plán se hodnotí z hlediska věcného a termínového naplnění i z hlediska úplnosti a konzistentnosti plánu. Na základě kontroly může být plán případně doplněn, upřesněn či změněn. Stejně tak je nutné jednou za čas ověřit celý obsah strategie. Strategie se hodnotí z hlediska naplnění předpokladů z nichž vychází, analyzují se příčiny odchylek a přizpůsobují se vnějšímu vývoji. Firma může strategii, která již neodpovídá skutečnému vývoji, změnit či přejít na jinou variantu. V extrémním případě je nutné zpracovat novou strategii (Jonáš, 2010).

## **2.2. POJIŠŤOVNICTVÍ**

### **2.2.1. Životní pojištění a jeho základní principy**

Základním principem a hlavním významem životního pojištění je krytí fatálních rizik, s nimiž se člověk může během života setkat, např. riziko smrti, vážné nemoci nebo úrazu s trvalými následky. Je zárukou finanční jistoty zejména pro osoby, které živí rodinu nebo splácí úvěr. Tragickým událostem lze většinou zabránit těžko, ale vyplacené pojistné plnění může usnadnit řešení obtížné životní situace. Životní pojištění je unikátní mezi finančními nástroji svou dvousložkovou strukturou – rizikovou a spořicí. Sekundárním efektem proto může být i zajímavé zhodnocení finančních prostředků. Díky tomu bývá též využíváno jako určitá forma spoření na důchod či spoření dětí pro období dospělosti. U některých typů životního pojištění, při splnění konkrétních podmínek, je možné uplatnit též daňový odpočet až do výše 12 000 Kč ročně. **Hlavním smyslem životního pojištění však zůstává pojistná ochrana** (Pojisti život , 2010).

Životní pojištění je finanční produkt, který se uzavírá na velmi dlouhé časové období. Prostředky, které do pojištění vložíte, se nejlépe zhodnotí při celoživotním spoření. V pozdějších letech totiž kapitálová hodnota pojištění roste podstatně rychleji než na počátku. Flexibilita produktů životního pojištění je dnes obrovská a umožňuje pojištěnému v průběhu života přizpůsobovat pojistnou ochranu aktuálním potřebám. Předčasné ukončení smlouvy o životním pojištění se pojištěnému nemusí vyplatit, a tento krok je nutné vždy velmi důkladně zvažovat (Pojišťovna ČS, 2010).

Mezi druhy životních pojistek můžeme zvolit: **rizikové** pojistky, které slouží výlučně ke krytí rizik a veškeré zaplacené pojistné jde právě na rizikovou složku pojištění, **kapitálové** pojistky garantující výplatu určité částky nebo důchodu buď po skončení pojistné doby nebo vyplacení částky oprávněným osobám v případě úmrtí pojištěného. Další variantou jsou **investiční** životní pojistky, které dokáží vložené finanční prostředky zhodnotit, peníze zde



můžeme investovat dle vlastního rozhodnutí. Přestože parametry životních smluv se díky své variabilitě mohou vyskytovat v různých modifikacích, jednotlivé druhy životního pojištění mají **obecné vlastnosti, které je od sebe navzájem odlišují.**

Následující tabulka č. 1 shrnuje vlastnosti jednotlivých druhů životního pojištění.

Vlastnosti	Druh životního pojištění				
	Rizikové	Kapitálové	Flexibilní	Investiční	Důchodové
Krytí rizika (smrti)	✓	✓	✓	✓	✗
Tvorba kapitálové hodnoty	✗	✓	✓	✓	✓
Aktivní ovlivňování výnosu	✗	✗	✗	✓	✗
Garantované zhodnocení	✗	✓	✓	✗	✓
Flexibilita	✗	✗	✓	✓	✗
Daňová uznatelnost	✗	✓	✓	✓	✓

Tabulka č. 1: Vlastnosti a specifika jednotlivých druhů životního pojištění (Finance, 2010)

Finanční prostředky svých klientů, s kterými pojišťovna hospodaří, následně investuje do různých investičních instrumentů, především nástrojů kapitálového trhu. Výše ročního zhodnocení životních pojistek (resp. připsaných výnosů) záleží na tom, s jakým úspěchem pojišťovna prostředky alokovala. Připsané výnosy tak mohou být proměnlivé, minimální zhodnocení finančních prostředků předepisuje zákon. **Při výběru pojišťovny je dobré mít na paměti všeobecně známé investiční pravidlo, že výnosy minulé nejsou zárukou výnosů budoucích.**

### **2.2.2. Rizikové životní pojištění**

Rizikové životní pojištění je typem životního pojištění, kdy pojištěný platí výlučně za to, že je pojištěn na určitou částku na smrt. **Neobsahuje žádnou spořicí složku** a veškeré zaplacené pojistné je spotřebováno na krytí pojistné ochrany a poplatky pojišťovny. V případě ukončení pojistné smlouvy **není vyplaceno žádné plnění.** K výplatě sjednané pojistné částky dochází v případě, že dojde k úmrtí klienta. Pokud klient požaduje pouze pojistnou ochranu a nechce spoléhat na investiční cit pojišťovny, tj. prostřednictvím pojistek zhodnocovat své finanční prostředky, pak v úvahu připadá právě rizikové životní pojištění. Tento produkt je

vhodný pro ty, kteří chtějí zabezpečit své blízké pro případ smrti nebo chtějí pojištění vinkulovat ve prospěch jiného subjektu, tj. používá se také k zajištění hypotéky či jiných úvěrových produktů. Parametry pojistné smlouvy se vyznačují variabilitou a mohou být nastaveny individuálně podle požadavků, resp. potřeb klienta. Výše pojistné částky či doba trvání pojištění se tak odvíjí zejména **od výše disponibilních příjmů rodiny, širě pojistné ochrany či výše závazků**. Nezanedbatelná podmínka, která musí být splněna, je dobrý nebo alespoň přiměřeně dobrý zdravotní stav pojištěného. U rizikového životního pojištění lze v rámci jedné pojistné smlouvy sjednat i další připojištění a zvýšit tak pojistnou ochranu klienta. Toto pojištění, na rozdíl od kapitálové či investiční varianty, **nesplňuje zákonné podmínky pro daňovou uznatelnost**. Daňový odpočet se totiž aplikuje jen na produkty se spořicí složkou životního pojištění.

### **2.2.3. Kapitálové životní pojištění**

Kapitálové životní pojištění v sobě zahrnuje pojištění pro případ smrti nebo dožití. Pojistná částka může být pro obě rizika stejná nebo si klient může zvolit zvlášť pojistnou částku pro případ smrti a zvlášť pojistnou částku pro případ dožití. Navíc nabízí **garantované zhodnocení finančních prostředků**, když maximální výše technické úrokové míry činí 2,4 % (vyhláška č. 458/2006 Sb.). Kapitálové pojištění můžeme považovat za dlouhodobý produkt, pro maximalizaci zhodnocení se doporučená doba trvání pojištění pohybuje od 10 let výše. Ze zaplaceného pojistného jsou odečteny náklady na krytí pojistné ochrany a poplatky. Zbývající část pojistného slouží k tvorbě rezervy pojištění. V případě úmrtí klienta pojišťovna vyplátí obmyšlené osobě sjednanou pojistnou částku. V případě dožití bude pojištěnému vyplacena sjednaná pojistná částka včetně podílů na výnosech.

V tabulce č. 2 jsou zhodnoceny výhody a nevýhody kapitálového životního pojištění.

#### **Kapitálové životní pojištění**

- + garantovaná pojistná částka pro případ smrti nebo dožití
- + garantované minimální zhodnocení finančních prostředků (TÚM)
- + rozšíření rozsahu pojistné ochrany formou různých připojištění
- + daňová uznatelnost zaplaceného pojistného
- nelze libovolně měnit nastavení pojištění
- nelze aktivně ovlivňovat tvorbu kapitálové hodnoty pojištění

Tabulka č.2: Charakteristiky kapitálového životního pojištění (Finance, 2010)

Kapitálové životní pojištění je v současné době na ústupu, přesto si dovoluji tvrdit, že je to ideální produkt pro konzervativní klienty, kteří nejsou ochotni jít do velkého rizika. **Prostředky vložené do kapitálového životního pojištění jsou úročeny zhruba 2,4 % - 4% p.a.** Výhodou produktu tak zůstávají daňové odpočty, které umožňují odečíst ze základu daně 12.000 korun.

#### **2.2.4. Investiční životní pojištění**

Investiční životní pojištění v sobě kombinuje **pojistnou ochranu s možností dosáhnout zajímavého zhodnocení**. Přináší zpravidla vyšší zhodnocení finančních prostředků než v případě kapitálového životního pojištění. Toto zhodnocení však nebývá garantováno. Klient může zvolit z nabídky několika investičních fondů, které se liší předpokládaným zhodnocením finančních prostředků a podstupovanou mírou rizika. Standardem je přitom možnost změnit poměr finančních prostředků mezi pojistnou ochranou a zhodnocením finančních prostředků v závislosti na volbě výše pojistné částky a výše pojistného. V průběhu doby trvání pojištění lze také měnit rozložení finančních prostředků mezi vybrané fondy.

**Investiční životní pojištění tedy je vhodné zejména pro ty, kteří:**

- chtějí zabezpečit své blízké v případě smrti
- chtějí dlouhodobě a pravidelně zhodnocovat finanční prostředky
- akceptují vyšší míru rizika podle zvolené investiční strategie
- chtějí volně nakládat s naspořenými finančními prostředky
- chtějí aktivně ovlivňovat spořicí složku pojištění různou volbou investiční strategie

Část zaplaceného pojistného je spotřebována na krytí pojistné ochrany a poplatky pojišťovny (v případě, že je sjednána riziková složka), zbývající prostředky jsou investovány, tj. jsou z nich nakoupeny podílové jednotky, které pojišťovna vloží na **individuální účet klienta**. V případě úmrtí klienta je dle individuálních podmínek pojišťoven vyplacena pojistná částka nebo aktuální hodnota individuálního účtu, popřípadě obojí. Klady a zápory investičního životního pojištění jsou shrnuty v tab. č.3.

#### **Investiční životní pojištění**

- + možnost měnit nastavení pojištění a rozsah pojistné ochrany

- + rozšíření rozsahu pojistné ochrany formou různých připojištění
- + možnost aktivně měnit investiční strategii během trvání pojištění
- + možnost vkládat a čerpat finanční prostředky v průběhu trvání pojištění
- + Daňová uznatelnost zaplaceného pojistného
- není garantována výše zhodnocení
- není garantována pojistná částka při dožití

Tabulka č. 3: Výhody a nevýhody investičního životního pojištění (Finance, 2010)

V případě sjednání dalších připojištění je při pojistné události vyplaceno pojistné plnění dle sjednaných podmínek. Pro maximalizaci zhodnocení a omezení investičního rizika je **minimální doporučená doba trvání pojištění 10 let a více**. Kratší doba pojištění může vzhledem ke kolísání kapitálového trhu negativně ovlivnit výši zhodnocení (Finance, 2010).

### **3. METODIKA**

Cílem bakalářské práce je provést analýzu konkurenceschopnosti na trhu životního pojištění České republiky, provést její vyhodnocení a stanovit doporučení pro zlepšení vybrané pojišťovny. Následuje výčet použitých metod a jejich stručná charakteristika.

#### **3.1. Použité metody**

**Rešerše a výtah z internetových stránek a výročních zpráv jednotlivých pojišťoven.**

Z internetu jsem získala základní informace o jednotlivých pojišťovnách: o základním jmění, počtu zaměstnanců, podílu vlastníků, zajišťovných firem. O každé pojišťovně jsem stručně napsala její historii. Dalšími důležitými informacemi je stručný výpis strategie – údaje jsou z roku 2009.

**Zpracování údajů ze statistických dat na stránkách České asociace pojišťoven.**

Na internetových stránkách České asociace pojišťoven ([www.cap.cz](http://www.cap.cz)) jsou zajímavé informace o velikosti podílu na trhu jednotlivých pojišťoven, data jsem shrnula do přehledné tabulky. Vybrala jsem prvních 8 pojišťoven, které jsou na našem trhu největší, období, za které jsem údaje srovnávala jsou 2007, 2008, 2009 a první pololetí roku 2010.

**Dotazníkové šetření a následné zpracování výsledků.**

Důvod, proč jsem použila metody dotazníkového šetření je snaha získat informace o znalostech základů životního pojištění u potencionálních zákazníků. Dalším dílčím cílem je zjištění preferencí dotázaných osob na vlastnosti životního pojištění. Informace, která je pro analýzu konkurence důležitá, je odpověď na otázku, jaký prodejní kanál pojištění respondenti upřednostňují. Dotazník obsahuje devět otázek, které se týkají životního pojištění: zda jsou lidé pojištění, u kterých ústavů, jaký způsob prodeje by si vybrali. Posledních pět dotazů se týká informací o věku, pohlaví, dosaženém vzdělání a velikosti místa bydliště dotázaných. Celý dotazník je přílohou číslo 1 mé práce.

Při vyplňování dotazníku jsem se snažila oslovovat co nejširší skupinu respondentů. Část dotázaných tvoří rodina a známí, další část mí kolegové ze školy a zbytek jsem získala anonymním oslovováním lidí na ulici před supermarketem v Českých Budějovicích. Celkem jsem získala odpovědi od 120 respondentů.

**Analýza struktury konkurence – Porterův model**

Schéma Porterova modelu jsem použila podle Hrona z roku 2003, mým cílem není zodpovědět na všechny otázky, proto jsem pro potřeby práce použila pouze vybrané otázky.

Na ně odpovídám podle informací, které jsem získala během zpracování vlastní práce, částečně podle osobních zkušeností, které v této oblasti mám. Schéma Porterova modelu je na straně 13.

### **SWOT analýza**

Informace o SWOT analýze i jejím praktickém použití jsou v literární rešerši mé práce, konkrétně na stranách 22 – 24. Silné a slabé stránky jsem hodnotila u všech tří pojišťoven, z nich vyplývají i příležitosti a hrozby, které jsem shrnula a upravila na míru pro pojišťovnu České spořitelny, a.s..

## **4. VLASTNÍ PRÁCE**

Na úvod vlastní práce si dovoluji uvést stručnou historii pojišťovnictví ve světě a v ČR. Lze z ní pochopit poslání pojišťovnictví, důvody jeho vzniku.

### **4.1. Historie pojišťovnictví**

#### **Prvobytně pospolná společnost**

Období vývoje pojištění, kdy převažovala vzájemná pomoc – primitivní způsob výroby neumožňoval lidem v prvobytně pospolné společnosti účinně se bránit živelním událostem a nehodám, nemohli ani vytvářet materiální rezervy – nevyráběli více než spotřebovali.

#### **Otrokářský společenský řád (3 500 let př. Kr.)**

Byl charakterizován od sebe oddělenými hospodářstvími – ta si vyráběla vše, co potřebovala. Zde si shromažďovali zásoby a později peněžní prostředky, a tak se chránili proti nahodilým škodám.

Pojištění však předpokládá účast řady subjektů na vytvoření pojistného fondu. Ekonomické a společenské podmínky pro vznik právních forem pojištění se vytvořily až v době vzniku obchodu a řemesel. Základní formou bylo poskytování pomoci v oborových sdruženích. 2500 let př.n.l. ve starověkém Egyptě kameníci uzavírali vzájemné dohody o společném krytí výdajů na pohřby.

#### **Feudální společenský řád**

Rozvíjí se pojištění námořní a požární. První pojistná smlouva byla podepsána v Pise 13. dubna 1379. Vzniká zde termín pojišťovací agent – jedná jménem pojišťovací společnosti, -makléř – jedná jménem klienta, zajišťuje srovnání nabídky více pojišťoven a doporučuje klientovi nejvýhodnější pojištění. Z oblasti **životního pojištění** je nejstarší dochovaná smlouva z roku **1308** z Paříže.

#### **Kapitalistický společenský řád**

Ve feudální společnosti měla forma pojištění charakter svépomoci. Úkolem pojištění v kapitalismu bylo zabezpečovat podnikateli zisk, pojištění se stává předmětem podnikání. Zakládají se první kapitálově silné akciové pojišťovny. V 19. století vzniká v souvislosti s ochranou velkých rizik zajištění. Zajištění je další pojištění rizika pojišťovnou u zajistitele (Trávníčková, 1997).

#### **Historie pojišťovnictví v ČR**

Historie pojišťovnictví na území dnešní České republiky se datuje od konce 17. století. Roku 1699 podal Jan Kryštof Bořek promyšlený návrh na zavedení povinného požárního pojištění budov v Čechách. Ke vzniku fondu však nakonec nedošlo. V roce 1777 byla zřízena pojišťovna proti škodám z ohně na polních zásobách, nábytku, nářadí a dobytka. Císařskokrálovský privilegovaný, český, společný, náhradu škody ohněm svedené pojišťující ústav, od něhož se již nepřetržitě odvíjí tradice českého pojišťovnictví, vznikl v roce 1827. Svůj název později změnil na První českou vzájemnou pojišťovnu (založena 1827 v Praze).

Téměř současně vznikl v Brně Císařsko-královský privilegovaný pospolný ústav pohořelný pro Moravu a Slezsko, který se následně přejmenoval na Moravsko-slezskou vzájemnou pojišťovnu. 10. května 1909 bylo rozhodnuto, že pojišťovna rozšíří svou činnost na nová pojišťovací odvětví – životní pojišťování, pojišťování proti vloupání, pojišťování zákonné odpovědnosti a úrazu.

Vlna zakládání nových pojišťoven a pojišťovacích spolků se vzedmula až ve druhé polovině 19. století. K významným ústavům patřily např. Asekurační spolek cukrovarníků (1862), Pražská městská pojišťovna (1865), vzájemná pojišťovna (1869), Rolnická vzájemná pojišťovna v Praze (1869). K jedné z nejvýznamnějších českých pojišťoven vůbec se řadí Slavia, vzájemně pojišťovací banka, Praha (1869). Dva roky nato vznikla Plaňanská vzájemná pojišťovna v Plaňanech (1871), ještě později byla vytvořena velmi důležitá, a jak se později ukázalo, i úspěšná instituce v oblasti zajišťovnictví – První česká zajišťovací banka v Praze (1872).

V sedmdesátých a osmdesátých letech minulého století bylo české pojišťovnictví již tak silné, že ekonomickou stabilitou První české vzájemné pojišťovny neotřásl například ani značné škody, jako byly požáry mlýnů roku 1870 v Čerticích. Ani největší náhrada škody v devatenáctém století poskytnutá za jednu pojistnou událost, a to krátce po požáru Národního divadla v Praze 12. srpna 1881, pojišťovnu neohrozila.

Díky odborným znalostem a politické prozíravosti vedoucích představitelů v oblasti pojišťovnictví se i přes obtížné válečné roky 1914-1918 podařilo převést svěřené finanční prostředky pojistníků. Po vzniku samostatné Československé republiky bylo možné začít novou etapu – nyní již československého pojišťovnictví. Svou činnost zahájila řada dalších pojišťoven: Čechoslavia, lidová pojišťovna (1919), akciová dopravní a živelní pojišťovna v Praze (1920), Národní pojišťovna, a.s. (1922), aj. Kromě těchto ústavů byly koncesovány Saint-Germainskou a Trianonskou mírovou smlouvou pojišťovny Assicurazioni generali a Riunione Adriatica di Sicurtá.



I přes útlum pojišťovnictví, který nastal v době protektorátu za 2. světové války, bylo v roce 1945 i díky předválečnému období evidováno celkem 733 pojišťoven, pojišťovacích spolků a zahraničních prezentací. Tento počet subjektů byl znárodněn zestátněním Dekretem prezidenta republiky z 24. října 1945. Řízením pojišťovnictví byla pověřena Pojišťovací rada se sídlem v Praze. Od 1. ledna 1947 pak v Československu vzniklo pouze pět pojišťoven, národních podniků. Po únoru 1948 došlo ke zřízení jediného ústavu – Československé pojišťovny, národního podniku. Na několik desetiletí se tak přerušil přirozený tržní vývoj pojišťovnictví. V souvislosti s novým federativním uspořádáním státu v roce 1968 byly z jediné Státní pojišťovny vytvořeny dva samostatné subjekty: Česká státní pojišťovna se sídlem v Praze a Slovenská štátna poisťovňa se sídlem v Bratislavě, a to s účinností od 1. ledna 1969. Monopolní období českého, resp. československého pojišťovnictví, trvalo až do počátku devadesátých let.

Právní rámec pro změny související se zaváděním tržní ekonomiky a soukromého podnikání vytvořily v oblasti pojišťovnictví zejména nové zákony o pojišťovnictví (v ČR zákon č. 185/1991Sb.). Udělením povolení MF ČR a SR coby dozorcích orgánů nad pojišťovnictvím mohly od té doby na území České a Slovenské federativní republiky podnikat v pojišťovnictví i další pojišťovny, v právní formě založené jako akciové společnosti, státní podniky a družstva. Rozdělením federativního státu k 1. 1. 1993 se vytvořily podmínky pro samostatný rozvoj českého pojistného trhu.

České pojišťovnictví se vyvíjí v tržním prostředí v souladu s normami EU. Značné kompatibility se podařilo dosáhnout v ekonomice pojištění (účetnictví, technické rezervy, solventnost). Obecně se rozšířila mezinárodní spolupráce jak na úrovni státu, tak i České asociace pojišťoven (Finanční vzdělávání, 2010).

#### **4.2. Podíl jednotlivých pojišťoven na pojistném trhu ČR**

Ze statistik České asociace pojišťoven (ČAP) lze zjistit, že na trhu v České republice působí momentálně 19 pojišťoven, které nabízí životní pojištění. Zde uvádím 8 pojišťoven, které jsou seřazeny podle velikosti podílu na trhu. (Předepsané pojistné - pojistné, které je stanovené na dohodnuté pojistné období. Neuhrazením ve stanovené (nebo dohodnuté) lhůtě zaniká a pojišťovna má nárok na dlužné pojistné. Jedná se o ukazatel úrovně, obsahu a rozsahu pojistného trhu. Je jedním z ukazatelů výkonnosti komerční pojišťovny (Wedos, a.s., 2010)).

**Největší pojišťovny na území ČR v oblasti životního pojištění – předepsané pojistné (údaje za rok 2009)**

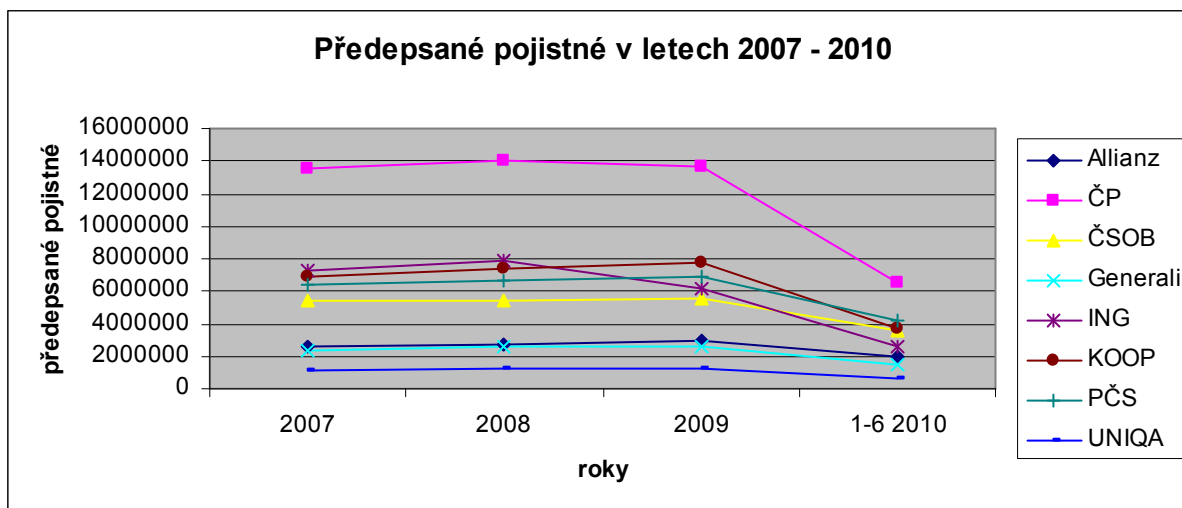
1. Česká pojišťovna a.s.
2. Kooperativa pojišťovna, a.s.
3. Pojišťovna České spořitelny, a.s.
4. ING Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku
5. ČSOB pojišťovna, a.s.
6. Komerční pojišťovna, a.s.
7. Allianz pojišťovna, a.s.
8. Generali Pojišťovna, a.s.

Další důležitou tabulkou je vývoj velikosti podílu na trhu největších osmi pojišťoven podle předepsaného pojistného. Pro přehlednost následuje graf, který přehledně ukazuje, jak si jednotlivé firmy na trhu vedou. Pokles velikosti podílů za rok 2010 je způsoben tím, že mohly být zpracovány pouze údaje za první pololetí.

Předepsané pojistné podle pojišťoven

	2007	2008	2009	1-6 2010
Allianz	2607191	2673885	2986402	1912727
ČP	13563734	14057110	13600470	6519026
ČSOB	5420807	5421803	5564376	3548086
Generali	2366241	2600331	2584117	1484336
ING	7266522	7902754	6145090	2598895
KOOP	6901280	7412064	7696131	3647674
PČS	6400876	6593163	6855813	4153819
UNIQA	1108163	1180052	1196515	598860

Tabulka č. 4: Vývoj předepsaného pojistného na trhu životního pojištění v letech 2007 – 2010 (zpracováno dle údajů ČAP, 2010)



Graf č. 1: Vývoj předepsaného pojistného u vybraných pojišťoven v letech 2007 – 2010

### **4.3. Charakteristiky pojišťoven**

Další oddíl bakalářské práce je věnován údajům o pojišťovnách. Pro účely napsání bakalářské práce jsem vybrala tři, podle mého názoru silné pojišťovny, u kterých analýzu konkurenceschopnosti provedu. Jako firmu číslo jedna, se kterou budu porovnávat zbylé dvě, jsem zvolila Pojišťovnu České spořitelny, a.s.. Dalšími budou Kooperativa pojišťovna, a.s. a ČSOB pojišťovna, a.s. Úmyslně nezahrnuji do mé práce Českou pojišťovnu, která má největší objem pojistného na trhu, ale její historický vývoj ji k tomu vlastně předurčuje – jak jsem již vysvětlovala v úvodu práce. Raději provedu srovnání u firem, které měly po roce 1989 stejné šance a prodělaly podobný vývoj. Jejich produkty mají podobné parametry, jsou si velice blízkými konkurenty. Pořadí pojišťoven je zvolené podle podílu předepsaného pojistného na trhu.

#### **KOOPERATIVA pojišťovna, a.s.**

**Základní jmění:** 3 mld. Kč

**IČO:** 47116617

**Počet zaměstnanců (k 31. 12. 2009):** 3 844

#### **Historie Kooperativa pojišťovny, a.s.**

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group je **druhou největší** pojišťovnou na tuzemském trhu. Byla založena v roce 1991 jako první komerční pojišťovna na území bývalého Československa. Její podíl na celkovém předepsaném pojistném v ČR je 22 %. 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 korporace. Kooperativa je součástí koncernu Vienna Insurance Group (VIG).

### **Složení akcionářských podílů v pojišťovně Kooperativa**

(údaje k 31. 12. 2008)

WIENER STÄDTISCHE Versicherung AG Vienna Insurance Group - 89,65 %

- byla založena v roce 1824 Georgem Ritterem von Högelmlüllerem jako Vzájemná c. k. privilegovaná požární pojišťovna. Během své více než stoosmdesátileté existence se vyvinula v největší rakouskou pojišťovací skupinu, jejíž většinovým vlastníkem je Wiener Städtische Wechselseitige Versicherungsanstalt-Vermögensverwaltung.
- je jedna z vedoucích pojišťovacích skupin v zemích střední a východní Evropy, jejíž akcie jsou obchodovány na burzách ve Vídni a v Praze.

VLTAVA majetkoprávní a podílová spol. s r. o., Praha - 2,07 %

Svaz českých a moravských výrobních družstev, Praha - 8,28 %

### **Zajištění**

**Kooperativa** spolupracuje s nejsilnějšími a největšími světovými zajišťovny, jako jsou například Swiss Re, Munich Re, SCOR nebo Hannover Re, které jsou zárukou schopnosti splnit všechny závazky vůči klientům.

### **Strategie organizace**

Mezinárodní zaměření skupiny Vienna Insurance Group na střední a východní Evropu se soustřeďuje na dosahování dlouhodobého stabilního růstu pojistného a zisku. Vienna Insurance Group je již dnes jedním z lídrů na trzích v Rakousku, České republice, Rumunsku, Albánii a Bulharsku.

Jedním z klíčových faktorů úspěchu Vienna Insurance Group při posilování tržní pozice je strategie různých obchodních značek, která spoléhá na sílu tradičních jmen na jednotlivých trzích. Skupina rovněž požívá výborného přístupu ke klientům prostřednictvím mnoha distribučních kanálů, systematického využití synergií a široké diverzifikace rizik.

1.4.2009 Kooperativa zareagovala na měnící se podmínky na trhu životního pojištění a výrazně upravila parametry univerzálního životního pojištění perspektiva. Nová PERSPEKTIVA 6BN nabídla také často poptávané vlastnosti jako částečný výběr finančních prostředků z konkrétního klientem zvoleného fondu, sjednání pojištění ve variantě bez zkoumání zdravotního stavu nebo prodloužení doby pojištění. Úplnou novinku představuje možnost pro klienta určit část naspořených prostředků k výplatě pro děti ve zvoleném věku, aniž by tím byla ohrožena případná daňová zdatelnost (Výroční zpráva Kooperativa pojišťovna, a.s., 2008).

Hlavní výhody **PERSPEKTIVY**:

- pojištění celé rodiny na jedné pojistné smlouvě (dva dospělí a až tři děti)
- přizpůsobení pojistné ochrany konkrétní životní situaci - smlouva na celý život
- prémie za bezeškodní průběh na konci pojištění a bonus k pojištění zdarma
- pojistná ochrana již od následujícího dne po sjednání pojištění
- možnost čerpání finančních prostředků během trvání pojištění
- možnost snížení daňového základu až o 12 000 Kč ročně

(Kooperativa pojišťovna, 2010)

### **POJIŠŤOVNA ČESKÉ SPOŘITELNY, a.s. (PČS)**

**IČO: 47452820, datum zápisu v obchodním rejstříku je 1.10.1992**

**Počet zaměstnanců (za rok 2009): 173**

#### **Vývoj a historie Pojišťovny České spořitelny, a.s.**

##### **1992**

Pojišťovna České spořitelny byla založena v roce 1992 českým soukromým kapitálem a pod názvem **Živnostenská pojišťovna** zahájila v lednu 1993 svoji pojišťovací činnost. V roce 1995 uvedla na trh jako první pojišťovna v České republice pojištění velmi vážných onemocnění, při kterém dochází k pojistnému plnění již v případě diagnózy choroby.

##### **1995**

Důležitým mezníkem v historii pojišťovny byl v **roce 1995 kapitálový vstup České spořitelny**, který přinesl kromě potřebného kapitálu zázemí nejsilnější finanční skupiny v České republice.

##### **2000**

V rámci procesu privatizace České spořitelny podstoupila také Pojišťovna České spořitelny důkladnou právní a finanční prověrku, jejímž výsledkem byl **na konci roku 2000 vstup nového akcionáře. Největší rakouská životní pojišťovna Sparkassen Versicherung, člen Finanční skupiny Erste Bank**, získala navýšením základního kapitálu o 500 milionů Kč 45% podíl ve společnosti. Současná výše základního kapitálu přesahující 1,1 miliardy Kč řadí Pojišťovnu České spořitelny mezi nejlépe kapitálově vybavené pojišťovny na českém trhu a společně se silným akcionářským zázemím je známkou bezpečnosti a důvěryhodnosti.

##### **2001**

Na základě transformace České spořitelny a celé její finanční skupiny v moderní, klientsky orientovanou finanční instituci evropského standardu souhlasili akcionáři pojišťovny s **rozhodnutím, vystupovat od 17. září 2001 pod novým názvem Pojišťovna České spořitelny**. Změna obchodního názvu souvisí se změnou firemních barev, jmen a log celé Finanční skupiny České spořitelny, které vycházejí z kompozice jejího většinového majitele – Erste Bank. Tyto změny v oblasti poskytování služeb klientům a kultury řízení společnosti se příznivě odrazily i v **rozvoji prodeje pojistných produktů nabízených Pojišťovnou České spořitelny v síti poboček České spořitelny, v tzv. bankopojištění**, které se tak stává charakteristickým znakem Pojišťovny České spořitelny.

### **2003**

S ohledem na současný i očekávaný vývoj pojišťovacího trhu v České republice a Evropské unii, a také s ohledem na to, že Česká spořitelna a skupina Erste Bank se specializuje na oblast životního pojištění a bankopojištění, se akcionáři Pojišťovny České spořitelny rozhodli koncem roku 2003 prodat, na základě výběrového řízení, neživotní část pojišťovny společnosti Kooperativa.

### **2004**

Od roku 2004 se tak Pojišťovna České spořitelny specializuje pouze na prodej životního pojištění, a to prostřednictvím pobočkové sítě České spořitelny a vybraných externích sítí.

### **2005**

Rok 2005 je především ve znamení produktových novinek.

Úvěrová životní pojištění KVATRO a HYPOTÉKA, jako reprezentanti pojištění, doplňují ostatní finanční služby nabízené Finanční skupinou České spořitelny. Významným přírůstkem mezi produkty se stalo Investiční životní pojištění FLEXI INVEST nabízející klientům výběr jednak ze tří investičních programů a jednak i široké palety pojištění životních rizik.

V závěru roku bylo produktové portfolio obohaceno o **nové pojištění určené dětem**, které se vyznačuje vysokou flexibilitou kopírující životní potřeby dítěte, resp. rodiny, poskytované pod názvem Flexibilní životní pojištění JUNIOR.

### **2006**

**Rok 2006 byl pro Pojišťovnu České spořitelny mimořádně úspěšný.**

Pojišťovna České spořitelny během roku 2006 posílila své postavení na trhu životního pojištění a obhájila své místo mezi pěti nejvýznamnějšími životními pojišťovnami. Kromě toho získala titul Pojišťovna roku 2006 v kategorii životního a úrazového pojištění v anketě, kterou pořádala Asociace českých pojišťovacích makléřů. **Počet klientů Pojišťovny České spořitelny přesáhl hranici půl milionu.**

## 2007

**Pojišťovna České spořitelny zaznamenala výrazné obchodní úspěchy. Rok 2007 se nesl ve znamení důležitých produktových změn.** Pojišťovna České spořitelny inovovala jeden z nejúspěšnějších produktů Flexibilní životní pojištění FLEXI, zavedla nový typ investičního životního pojištění FLEXI H-FIX a pro rok 2008 připravila inovaci Flexibilního investičního životního pojištění FLEXI INVEST.

## 2008

**Pojišťovna České spořitelny je od září 2008 součástí pojišťovací skupiny Vienna Insurance Group.** WIENER STÄDTISCHE Versicherung AG Vienna Insurance Group Wien vlastní 90 % akcií, Kooperativa pojišťovna 5 % a původnímu majoritnímu vlastníkovi, České spořitelně, zůstal rovněž 5% majetkový podíl. Spolupráce s Českou spořitelnou a celou Erste Group je ošetřena uzavřením dlouhodobé distribuční smlouvy. Podle této smlouvy zůstává prodej produktů Pojišťovny ČS v distribuční síti České spořitelny beze změn, zachováno je také jméno společnosti.

## 2009

FLEXI životní pojištění od Pojišťovny České spořitelny zvítězilo v rámci soutěže Fincentrum **Banka roku v kategorii Životní pojištění roku 2009.** Stalo se tak v silné konkurenci pojistných produktů více než 20 tuzemských pojišťoven. FLEXI životní pojištění je nejlepší životní pojištění a finanční novinka roku 2009. Rozhodla o tom odborná porota soutěže **Zlatá koruna**, která pojištění FLEXI udělila dvě nejvyšší ocenění v kategoriích Životní pojištění a Novinka roku. V rámci soutěže Pojišťovna roku 2008 zvítězila Pojišťovna České spořitelny ve všech kategoriích týkajících se životního pojištění. Asociace českých pojišťovacích makléřů udělila pojišťovně nejvyšší ocenění v kategoriích Pojišťovna roku 2008 v životním pojištění, Inovace pojistných produktů, Spolupráce s makléři a v kategorii Likvidace pojistných škod. Produkt FLEXI životní pojištění korunoval úspěch pojišťovny vítězstvím v kategorii Pojistný produkt roku 2008.

### **Složení akcionářských podílů v Pojišťovně České spořitelny, a.s.**

WIENER STÄDTISCHE Versicherung AG Vienna Insurance Group 90%

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group 5%

Česká Spořitelna, a.s. 5%

### **Zajištění**

Společnost Pojišťovna České spořitelny má zajištěna svá rizika u druhé největší zajišťovny v objemu pojistného na světě – Swiss Re. Tato renomovaná společnost se sídlem v Curychu byla založena již v roce 1863 a dnes působí ve více než 20 zemích světa.

Rezervy Pojišťovna České spořitelny investuje v souladu s platnou vyhláškou, jejíž dodržování podléhá kontrole Ministerstva financí ČR.

### **Strategie organizace**

Společnost v posledních letech výrazně posílila svou pozici na trhu pojištění, a především pak na trhu běžně placeného pojistného. Tento úspěch je výsledkem soustředěné obchodní politiky. Na druhé straně růst kmene pojistného zavazuje společnost poskytovat dlouhodobě svým klientům kvalitní zejména poprodejní péči. S vědomím této odpovědnosti zaměří společnost pozornost na stabilizaci portfolia pojistných smluv. Cílem této strategie je rozvoj komunikace s klienty, zvýšení znalosti požadavků klientů a vytvoření podmínek a systému dlouhodobého inovativního procesu současného portfolia pojistných smluv. Společnost přijala nový střednědobý plán komunikace postavený na sloganu „Změny nás baví“, který je založen na nosném produktu FLEXI životní pojištění. FLEXI životní pojištění svými vlastnostmi pokryje požadavky na zajištění životních rizik i požadavky na dlouhodobé investování vložených finančních prostředků (Výroční zpráva Pojišťovny České spořitelny, 2009).

Komplexní prodej produktů Pojišťovny ČS, a.s. včetně následného klientského servisu je zajišťován prostřednictvím dvou distribučních sítí.

**Externí síť Pojišťovny České spořitelny** – vysokou dostupnost produktů zaručuje zhruba 200 externích smluvních partnerů, kteří zajišťují nejen prodej pojistných produktů, ale i profesionální klientský servis.

**Pobočková síť České spořitelny** - PČS je vedoucí pojišťovnou v oblasti bankopojištění na českém trhu. Prostřednictvím více než 650 poboček České spořitelny zajišťuje svým klientům maximální dostupnost pojistných produktů, komplexní prodejní a poprodejní servis.

**Hlavní výhody - možné změny v průběhu trvání pojištění u Pojišťovny České spořitelny a.s.**

Během trvání FLEXI životní pojištění lze **provádět tyto změny**:

- Změna v rozsahu pojištění (v životní i doplňkové a úrazové složce pojištění)
- Změna ve výši sjednaných pojistných částek
- Změna ve výši běžného pojistného
- Změna doby trvání
- Trvalá změna poměru rozložení pojistného do investičních fondů
- Změna frekvence nebo techniky placení pojistného



- Změna rizikové skupiny
- Sjednání /změna, popř. vyloučení pojištění dětí
- Sjednání /změna, popř. vyloučení pojištění dospělého pojištěného
- Dočasné přerušení placení pojistného
- Jednorázové přerozdělení kapitálové hodnoty v novém poměru rozložení do investičních fondů
- Převod částky v Kč mezi fondy
- Převod kapitálové hodnoty
- Změna jména, příjmení pojistníka, pojištěných dětí, pojištěných dospělých osob
- Změna trvalé adresy, kontaktní adresy
- Změna telefonního čísla
- Změna podmínek zajištění závazku
- Změna obmyšleného
- Opravy chybně evidovaných dat apod.
- Změna pojistníka
- Sjednání, popř. vyloučení indexace (Pojišťovna ČS, 2010).

**ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB, Masarykovo nám. 1458**

**IČO: 45534306**, byla zapsána do obchodního rejstříku dne 17. dubna 1992.

Současná **ČSOB Pojišťovna** vznikla prodejem podniku mezi **IPB Pojišťovnou, a.s.** a **ČSOB Pojišťovnou, a.s.**, ke kterému došlo 1. 1. 2003.

Vlastní kapitál celkem činí 3,203 mld. Kč, z toho základní kapitál činí 1,536 mld. Kč.

**Počet zaměstnanců (za rok 2009): 750** a téměř 780 výhradních pojišťovacích zprostředkovatelů. Vybrané produkty prodává v ČSOB, Poštovní spořitelně, Hypoteční bance a ČSOB leasingu.

### **Historie IPB pojišťovny, a.s.**

IPB Pojišťovna, a.s. byla založena v roce 1992 tehdejší Investiční bankou, a.s. pod názvem Pojišťovna IPB, a.s. a byla tak jednou z prvních tuzemských pojišťoven, které po demonopolizaci českého pojišťovníctví vstoupily na trh. Pojišťovací činnost zahájila 1. května 1992, a to poskytováním výhradně životního a důchodového pojištění s možností úrazového připojištění. Pojistné smlouvy byly uzavírány jak jednotlivě s fyzickými osobami, tak ve formě skupinového pojištění pro pracovní kolektivy.

Od 11. 4. 1994 sjednávala IPB Pojišťovna, a.s. komplexní pojištění majetku a odpovědnosti za škodu pro podniky a společnosti a od roku 1996 také pojištění nemovitostí

a domácností pro občany a drobné podnikatelské společnosti. Koncem roku 1996 byla nabídka doplněna o pojištění motorových vozidel VARIANT a v roce 1999 o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla (tzv. povinné ručení).

### **Historie ČSOB pojišťovny**

ČSOB Pojišťovna, a.s. byla založena v roce 1994 pod názvem Chmelařská vzájemná pojišťovna. Na trh vstoupila v roce 1996 a v tomtéž roce získala povolení k podnikání ve všech demonopolizovaných oblastech pojistného trhu. Vstup Chmelařské pojišťovny na trh zemědělských pojištění přinesl výrazné zvýšení zájmu veřejnosti i komerčních pojišťoven o tuto oblast. Od počátku roku 2000 měla pojišťovna oprávnění pojišťovat i odpovědnost za škodu z provozu vozidla (povinné ručení).

V roce 1998 vstoupil do společnosti strategický partner KBC Insurance N.V. a v roce 2001 se stal jejím 100% vlastníkem. V souvislosti s tím změnila Chmelařská pojišťovna název na ČSOB Pojišťovna.

V současnosti je ČSOB Pojišťovna, která vznikla prodejem podniku, univerzální pojišťovnou nabízející celou řadu životních i neživotních pojištění pro fyzické i právnické osoby. Její členství v silné finanční skupině ČSOB zajišťuje klientům komplexnost a kvalitu poskytovaných služeb srovnatelnou se zeměmi EU.

### **Složení akcionářských podílů v ČSOB pojišťovně, a.s.**

Belgická pojišťovna KBC Verzekeringen N.V. z nadnárodní skupiny KBC 75%,  
Československá obchodní banka, a. s. 25%

### **Hlavní výhody - Životní pojištění forte**

Mezi pozitiva tohoto pojištění patří:

finanční zajištění celé rodiny proti možným životním rizikům, flexibilita při výběru rozsahu pojištění, možnost nadprůměrného zhodnocení osobních úspor, to vše za transparentních podmínek.

### **Možný rozsah životního pojištění u ČSOB pojišťovny, a.s.**

- Pojištění pro případ smrti
- Pojištění pro případ vážné choroby
- Pojištění pro případ plné invalidity následkem nemoci nebo úrazu
- Pojištění pro případ plné invalidity následkem úrazu
- Pojištění zproštění od placení
- Pojištění pro případ trvalých následků

- Pojištění pro případ smrti následkem úrazu s dvojnásobným plněním při dopravní nehodě
- Pojištění pro případ léčení úrazu (denní odškodné)
- Pojištění pracovní neschopnosti následkem nemoci
- Hospitalizace následkem nemoci nebo úrazu
- Hospitalizace následkem úrazu
- Komplexní pojištění pro děti (ČSOB pojišťovna, 2010)

Mezi konkurenční výhody tohoto produktu můžeme počítat:

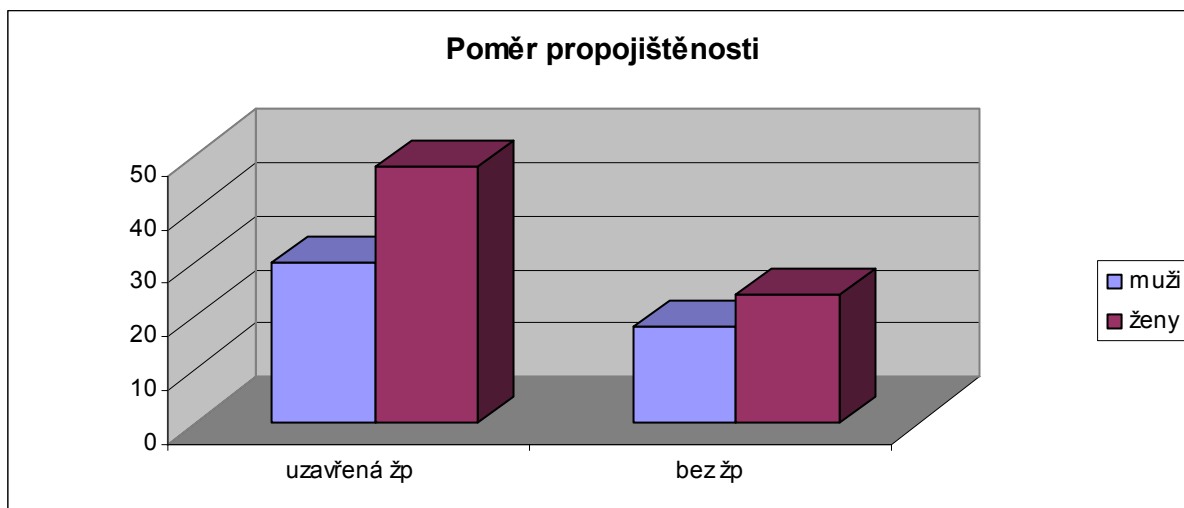
- Zajištění dvou dospělých a až pěti dětí před životními riziky.
- Výplata dvojnásobku sjednané pojistné částky při smrti následkem úrazu při dopravní nehodě.
- Pojistné plnění za úrazy s trvalými následky až 10 milionů Kč.
- Zajištění v případě diagnózy některé z 25 vážných chorob.
- Denní dávky až 4000 Kč v případě úrazu či pracovní neschopnosti.
- Při pobytu v nemocnici výplata denní dávky už od prvního dne
- Pojištění ušité „na míru“ každého člena rodiny, které lze kdykoli přizpůsobit vašim aktuálním životním potřebám – je flexibilní.
- Minimální pojistné na smlouvě je 300 Kč měsíčně.
- Můžeme zvolit strategii hospodaření s našimi penězi – podle toho, do jakého fondu tok peněz určíme. Můžeme si zvolit negarantované, ale potenciálně vyšší zhodnocení v investičních fondech, nebo jistotu garantovaného výnosu.
- S naspořenými prostředky lze disponovat i během pojistné doby.
- Klient se může kdykoli dozvědět, kolik platí za pojistnou ochranu a kolik peněz si spoří.
- Pomocí internetové aplikace Účet Online si klient může zjišťovat stav svého pojištění a měnit investiční strategii.

#### **4.4. Preference a postoje zákazníků**

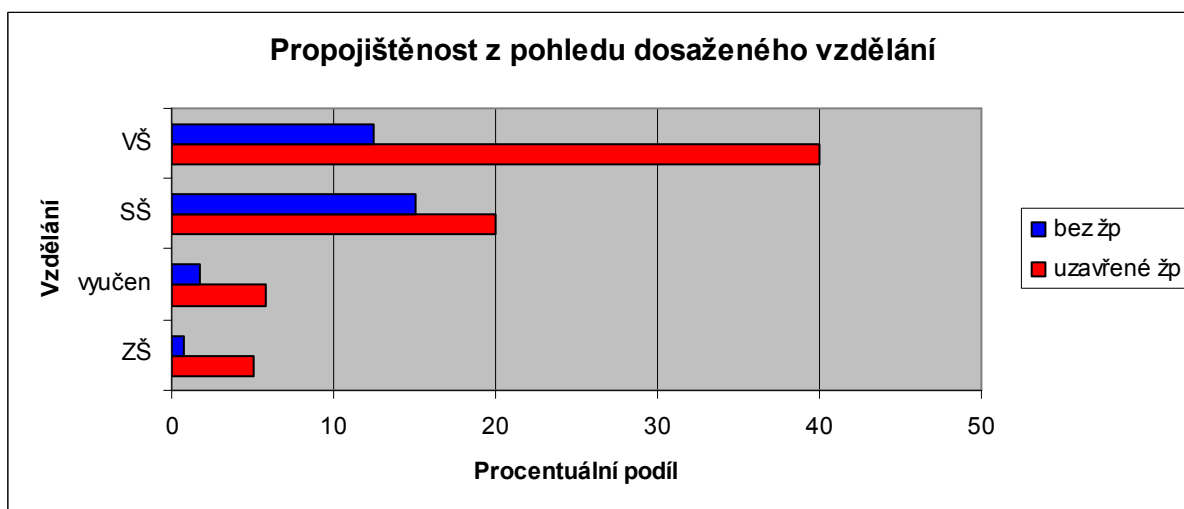
Dotazníkové šetření jsem zvolila jako vhodnou metodu pro zjištění preferencí zákazníků, zjištěné informace jsem použila následně při vyhodnocení prostřednictvím Porterova modelu.

První část dotazníku je věnovaná problematice propojištěnosti, klienti byli dotázáni, zda rozumí významu životního pojištění, jestli mají uzavřenou pojistku, u jaké pojišťovny, dále jaké další firmy, které nabízí životní pojištění, znají.

Z oslovených 120 osob mělo 70% (84) uzavřeno životní pojištění, pouze 30% žádnou životní pojistku uzavřenu nemá. Pouze 5% osob ze skupiny nepojištěných tvoří děti nebo mladí lidé a důchodci. Srovnání uzavřených pojistek mezi muži a ženami ukazuje následující graf č. 2, podíl pojištěných podle dosaženého vzdělání graf číslo 3.

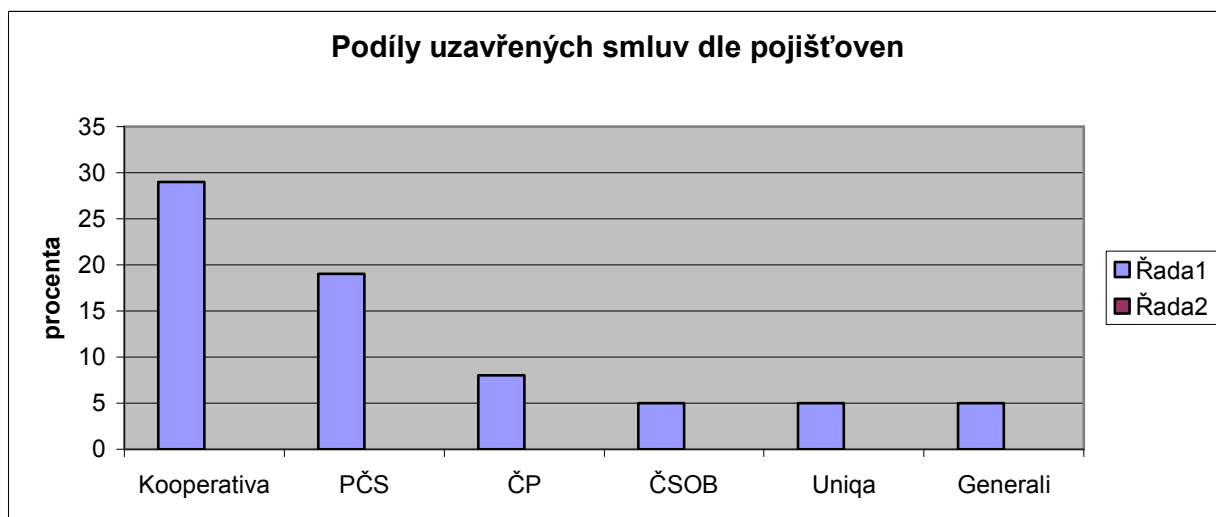


Graf číslo 2: Poměr uzavřených pojistek mezi muži a ženami (v procentech)



Graf číslo 3: Srovnání pojištěných a nepojištěných osob podle dosaženého vzdělání (v procentech)

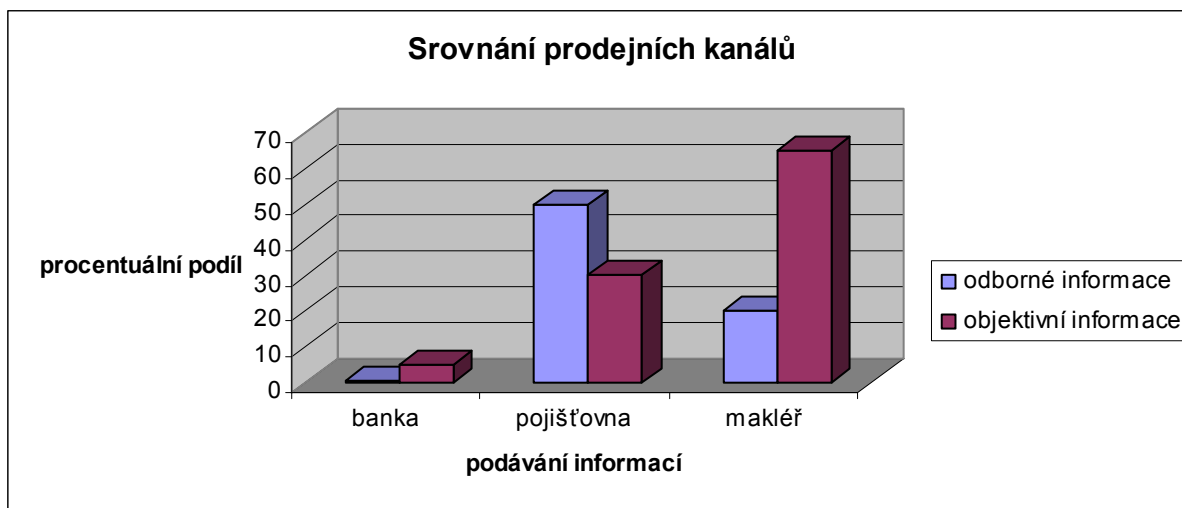
Ze všech osob ze skupiny, která má uzavřenou životní pojistku, je 29% pojištěno u Kooperativy, a.s., dalších 15% má smlouvu uzavřenou u pojišťovny České spořitelny, a.s., 8% u České pojišťovny, a.s.. U ČSOB jsou pojištěna 4% a u ING pojišťovny 13%. Dalších 5% osob je pojištěno u Generali, 5% u pojišťovny Uniqa. 12,5% z celkového počtu dotázaných má uzavřeno více než jednu životní pojistku. Přehledně to ukazuje graf číslo 4.



Graf číslo 4: Procentuální podíl uzavřených pojistných smluv podle pojišťoven (v procentech)

Další část dotazníku se tázala na preference zákazníků, které se týkají prodejních kanálů. Zde jsem zjistila – pro mě nejzajímavější – informaci: nikdo z oslovených nepreferuje prodej pojištění u bankovní přepážky (pouze tři respondenti z celkem oslovených), ale drtivá většina upřednostňuje výběr nejlepší pojišťovny prostřednictvím makléřské společnosti (45%) – ta má opravdu jako hlavní cíl své práce udělat výběrové řízení na firmu podle požadavků svého klienta. Na druhém místě je návštěva pojišťovny – tou řeší většina klientů všechny změny a otázky u stávajících pojistných smluv. Podle mého názoru zde ale došlo k určitému zkreslení, protože služby banky využívá významné procento klientů. Banka má výborný přehled o hospodaření a příjmech svého zákazníka, díky tomu mu nabízí produkty přesně podle jeho potřeb. To může být jeden z důvodů, proč si důležitost tohoto kanálu respondenti při vyplňování dotazníku neuvědomili.

Srovnání schopnosti podat objektivní a odborné informace v jednotlivých prodejních kanálech je uvedeno v grafu číslo 5.



Graf číslo 5: Porovnání objektivnosti a odbornosti informací jednotlivých prodejních kanálů

Třetí část dotazníku je věnována preferencím klientů. Zde se ukázalo, že u lidí není na prvním místě cena pojistky, ale nejdůležitější se jim zdá možnost změny na smlouvě v průběhu pojištění, hned potom osoba, která jim pojištění nabízí. Cena pojistky je na třetím místě. Nejméně lidi zajímá možnost daňových odpisů.

#### **4.5. Analýza struktury konkurence – Porterův model**

Metodiku jsem použila podle Jana Hrona, z roku 2003 (viz. Seznam literatury). Odpověděla jsem na vybrané otázky, které jsem vyhodnotila jako zásadní a důležité pro moji práci. Cílem je ujasnit si zásadní vlastností jednotlivých faktorů Porterova modelu. Otázky jsou zodpovězeny z pohledu Pojišťovny České spořitelny, a.s..

##### **Faktor: Zákazníci**

Otázka – Problém

##### **Jak významný jsem pro svého zákazníka?**

Důvěra ve značku je u životního pojištění velice významným faktorem. Jistě má z toho důvodu v současnosti PČS rozsáhlou kampaň v médiích na produkt Flexi. Mnoho zákazníků zná pojišťovnu právě pod tímto jménem.

##### **Jak významný je můj zákazník pro mě?**

Klienti jsou pro pojišťovnu velice důležití. Úspěch pojišťovny je na nich přímo závislý. S produkty musí být také spokojeni externí partneři, kteří pojištění prodávají a doporučují zákazníkům.

##### **Kolik alternativ můj zákazník má?**

Zákazník může vybrat pojištění u každé pojišťovny, která životní pojištění nabízí. V současnosti je to cca 20 firem.

### **Může můj zákazník vyžadovat cenové zvýhodnění?**

U životních pojistek neexistuje sleva jako taková, důležitým faktorem, který zákazník sleduje, je pravidelná měsíční platba a vývoj kapitálové hodnoty na účtu životního pojištění. Kapitálová hodnota se vyvíjí podle schopnosti pojišťovny dobře hospodařit a zhodnotit svěřené prostředky. V současnosti je zákonem stanovaná dolní mez zhodnocení prostředků 2,4 %, ale aktuálně pojišťovny připisují cca 4%. Protože životní pojištění se uzavírá na dlouhou dobu – většinou více než na 10 let, bývá vyplácena kapitálová hodnota v – pro zákazníka – zajímavých částkách. Důležitá při výběru pojišťovny je také benevolence pojišťovny při vstupu klienta do pojištění, jeho zdravotní stav je pečlivě zkoumán.

### **Mohu něco získat spoluprací s tímto zákazníkem?**

Zcela jistě může pojišťovna získat dobré jméno. Osobní doporučení a reference, spokojenost s pojištěním, to vše je velice důležité.

### **Faktor: Dodavatelé**

#### **Měl bych vytvořit alianci s dodavatelem?**

Dodavatelé jako takoví v oblasti životního pojištění neexistují. Důležití jsou zde obchodní partneři, jejich prodej činí nezanedbatelný podíl na celkově uzavřených pojistných smlouvách. Každá pojišťovna má svoji strategii, některá klade větší důraz na síť vlastních zaměstnanců a obchodníků. Pojišťovna ČS upřednostňuje prodej externími partnery, jejím druhým důležitým kanálem je banka. Nedělá rozdíly mezi velkými a malými prodejci.

#### **Je výrobek nebo služba, kterou mi dodavatel dodává, významná pro mé podnikání?**

U každé pojišťovny je důležitá péče o externí partnery, v regionech jim je k dispozici manažer, který podává odborné informace, zajišťuje školení, udržuje dobré kontakty. Další služba podpory prodeje u PČS je helpdesk, telefonní linka, kam může externí partner zavolat, zjistí zde odborné věci i informace o smlouvě, pokud je klient požaduje.

### **Faktor: Noví konkurenti**

#### **Od koho se dá očekávat, že by chtěl vstoupit do odvětví? Proč?**

Na trhu životního pojištění je již přes 20 pojišťoven, trh je nasycený, vstup nového konkurenta do odvětví by byl více než obtížný. Jediná možnost, kterou vidím jako reálnou, je rozšíření působnosti zahraniční pojišťovny na náš trh.

#### **Jak se mohu bránit, pokud na trh vstoupí noví konkurenti?**

Obrana proti novým konkurentům je kvalita nabízených produktů, výborný servis, dobré zajištění, propracovaná likvidační služba. Kvalitní prodejci a dobrá cena.

### **Faktor: Substituty**

**Kdyby neexistovaly výrobky, které dodávám, jak by mí zákazníci uspokojovali své potřeby?**

V případě, že na trhu bude chybět životní pojištění, budou lidé - podle mého názoru - spořit své peníze prostřednictvím produktů důchodového či stavebního spoření. Také budou pojišťovat více svůj hmotný majetek. Ale musím zde dodat, že nejde o substituty životního pojištění, spíše doplňkové produkty.

**Jak obtížné by bylo přesvědčit mé zákazníky, aby přešli k úplně novému výrobku, který by nahradil můj?**

Pokud klient uzavře životní pojistku, začínají se mu na účet ukládat peníze. Životní pojistky fungují tak, že po celou dobu trvání spoříte stejnou částku, nejdříve se z vašich peněz hradí poplatky a jednotlivá rizika, většinou až v druhé polovině spoření dosahuje váš účet kladných hodnot. Proto se klientům nedoporučuje rušit životní pojistky.

**Kdo mimo mé odvětví by mohl mít zájem převzít mé zákazníky?**

I jiné firmy, které nabízejí spořicí a ochranné produkty se snaží, aby k nim klienti posílali peníze. Jedná se např. o stavební spořitelny nebo penzijní fondy, investiční společnosti.

### **Faktor: Rivalita**

**Kdo jsou moji nejsilnější konkurenti?**

Jde o pojišťovny s největším podílem na trhu - Česká pojišťovna, Kooperativa,...

**Jak si ve vztahu k nim stojím?**

Konkurence je silná, možnost odlišit se omezená. Jméno Pojišťovna České spořitelny si klienti snadno zamění za Českou pojišťovnu, pravděpodobně z toho důvodu vystupuje pojišťovna v mediální kampani jako Flexi, to je dobře zapamatovatelný a jedinečný název na trhu.

**Jsou mí konkurenti k sobě navzájem agresivní nebo v odvětví převládá přístup "žít a nechat žít"?**

Konkurenti jsou agresivní a o zákazníky bojují.

## **4.6. SWOT analýza**

Hodnocení jsem provedla pro každou pojišťovnu zvlášť, někde se může stát, že co je u jedné hodnoceno jako pozitivum, může být u druhé negativum.

**Kooperativa pojišťovna, a.s.**

Pozitiva:



+ Velice dobré jméno na trhu, všeobecně hlavně v oblasti likvidace pojistných událostí. Mnoho klientů dává této pojišťovně přednost, přistoupí i na to, že za produkty zaplatí vyšší cenu. Pojišťovna jim za jejich peníze nabízí kvalitní servis s rychlou a kvalitní likvidací a své dobré jméno. Shodný pohled na kvalitu služeb mají klienti i prodejci pojištění.

+ Kooperativa má velké množství poboček, kde mohou poskytnout klientům svůj servis.

Téměř 90% společnosti vlastní zahraniční firma, která je zárukou finanční jistoty.

+ Komplexní pojistná ochrana – od pojištění majetku, podnikatelů přes životní pojištění až k pojištění cestovnímu vyhovuje klientům, kteří preferují jednoduchost a přehlednost u svých smluv.

#### Negativa:

1. Velký počet zaměstnanců ukazuje na poněkud nepružnou strukturu společnosti, z toho vyplývá malá odpovědnost zaměstnanců, vysoký podíl byrokracie a omezená možnost samostatného rozhodování. To může vést u některých zaměstnanců k obtížným ztotožněním se s firemní strategií.

2. To, že pojišťovna zajišťuje pojistné krytí v plném rozsahu – v celé šíři pojistných produktů – může vést k nedůvěře. Zákazníci nemusí vždy věřit dostatečným znalostem a odborností poradců a prodejců.

3. Pojistné nepatří na trhu k nejnižším.

### **Pojišťovna České spořitelny, a.s.**

#### Pozitiva:

+ Dynamický růst podílu na pojistném trhu, výborný servis zaměstnanců pojišťovny. Kvalitu služeb oceňují prodejci pojištění i zákazníci. Dobře vedená reklamní kampaň.

+ Nízký počet zaměstnanců – strategie pojišťovny je prodávat své produkty prostřednictvím externích partnerů a na pobočkách České spořitelny a.s. Obchodní partneři mají k dispozici telefonní linku, která poskytuje informace o smlouvách a poradenství při uzavírání smluv i informace o likvidaci pojistných událostí. Tato forma je plně dostačující. Prodejci si spolupráce s touto pojišťovnou váží.

+ Specialista pojištění – PČS poskytuje pouze životní a úrazové pojištění, jeho produkty jsou specializované a propracované. Má jeden z nejlepších produktů na trhu.

#### Negativa:

1. Prodej u přepážek banky není někdy profesionální, informace mohou být neúplné nebo špatné.

2. Pojišťovna nabízí jen životní pojištění, někteří zákazníci preferují mít vše pojištěno u jedné společnosti.

### **ČSOB pojišťovna, a.s.**

#### Pozitiva:

- + Největší podíl tuzemského vlastníka ze všech tří srovnávaných.
- + V porovnání s Kooperativou má nízký počet zaměstnanců, to ukazuje na jistou pružnost společnosti, každá změna strategie se ve společnosti snadněji prosazuje.
- + Nově vytvořený konkurenční produkt srovnatelný s Flexi PČS.
- + Prodej pojištění probíhá také na pobočkách banky – životní pojištění je často doprovodným produktem při prodeji hypoték.

#### Negativa:

1. Nejmenší podíl zahraničního vlastníka ze všech tří srovnávaných.
2. Pojišťovna v minulosti měnila jména, to může být pro klienty nepřehledné.
3. Pomalá tvorba kapitálové hodnoty na účtu životního pojištění. V některých případech – pokud klient smlouvu vypoví v krátké době od začátku pojištění a kapitálová hodnota je záporná, může po něm firma požadovat její doplacení.

#### Vyplývající příležitosti a hrozby, z pohledu Pojišťovny České spořitelny, a.s.

Doporučila bych se Pojišťovně České spořitelny, a.s. zaměřit na prodejní síť přepážkových pracovníků České spořitelny, a.s. Je důležité, aby tito zaměstnanci dobře znali produkty Pojišťovny a pokud možno byli také školeni v prodejních dovednostech. Jde o prodejní kanál, s nejnižšími zákaznickými preferencemi. Zde mohou být skryty potenciální rezervy nárůstu podílu na trhu.

Zvolená strategie je dobrá, firma funguje velice dobře i s malým počtem stálých zaměstnanců, školení pro prodejce mají vysoký standard. Pro další nárůst podílu na trhu je důležité, aby služby byly i nadále stejně kvalitní.

Doporučila bych, aby firma investovala víc peněz do reklamy, aby vstoupila do povědomí lidí.

## 5.ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci bylo mým cílem provést analýzu konkurenceschopnosti na trhu životního pojištění v ČR. Pro provedení analýzy jsem si zvolila metody, které jsem považovala za důležité a přínosné: analýzu struktury konkurence - dotazníkové šetření, Porterův model, SWOT analýzu. Pro doplnění jsem použila informace z České kanceláře pojistitelů. Vybrala jsem tři pojišťovny, které jsou si v konkurenčním boji velmi blízké. Mají srovnatelné produkty životního pojištění. Jako hlavní pojišťovnu, se kterou jsem zbylé dvě porovnávala, jsem si vybrala Pojišťovnu České spořitelny, a.s., a to na základě dobré zkušenosti a výborných referencí, hlavně od makléřských firem.

Nyní si dovoluji shrnout nejdůležitější závěry celé mé bakalářské práce.

- Bohužel se nepotvrdilo, že by bankovní prodejní kanál – důležitý pro Pojišťovnu České spořitelny, a.s, z důvodu vysokého počtu poboček České spořitelny - byl mezi lidmi vyhledávaný a upřednostňovaný.
- Lidé dávají přednost pojišťovnám s dobrým jménem a kvalitními službami. V současné době již není na prvním místě v preferencích v oblasti životního pojištění cena produktu.
- Důležitým zjištěním je, že si lidé uvědomují důležitost kvalitního životního pojištění a kladou důraz na výběr produktu, který se jim bude během života flexibilně přizpůsobovat. Zásadní význam je věnován osobě prodejce.
- Konkurenční výhoda Pojišťovny České spořitelny, a.s je nízký počet zaměstnanců. Ten přispívá k dobrým vztahům ve firmě, k vysoké míře odpovědnosti za provedenou práci a maximální se ztotožnění s podnikovou strategií. Všechny změny, které chce management prosadit, jsou dobře realizovatelné. Pro obchodní partnery je jednání s pojišťovnou jasné a přímé. Jejich podíl na trhu životního pojištění stále stoupá.

Po provedení všech vyhodnoceníh tedy mohu konstatovat, že Pojišťovna České spořitelny, a.s. dosud v konkurenčním boji v rámci analýzy konkurenceschopnosti na pojistném trhu obstála. Hlavní doporučení, které z mé práce vyplývá, je následující: Pojišťovna ČS by měla dále pokračovat ve zvolené strategii a snažit se neslevit ze svého standardu. I to vidím v konkurenčním boji jako náročný úkol. Prostor pro zlepšení lze nalézt u zaměstnanců poboček České spořitelny, zkvalitnění jejich služeb může vést ke zvýšení

prodeje a větší spokojenosti zákazníků. Pojišťovně přeji mnoho dalších úspěchů a dobrých rozhodnutí.

## **6. SUMMARY**

The topic of this thesis is to analyze the competitiveness of the life insurance market in the Czech Republic. The analysis was prepared by comparing the basic information about insurance companies, their share of the insurance market. Another used technique was a marketing questionnaire, analysis of the structure of competition – model of Porter. For a summary the SWOT analysis was used. For the purposes of work, three insurance companies: Kooperativa pojišťovna, Pojišťovna České spořitelny, a.s., ČSOB Pojišťovna.

The summary results were evaluated by the competitive advantages of Pojišťovna České spořitelny from the perspective of strategic management. The main competitive advantage is the system work with a minimum number of employees, with maximum utilization of all sales channels. Bank sales channel has been identified as the weakest. Czech Insurance savings strategy based on the analysis of competitiveness has been assessed as satisfactory and successful.

## **7. REJSTŘÍK VYBRANÝCH POJMŮ**

Běžné pojistné – pojistné stanovené za pojistné období

Jednorázové pojistné – pojistné stanovené na celou dobu, na kterou bylo pojištění sjednáno

Mimořádné pojistné – zaplacené pojistné vložené nad rámec sjednaného běžného pojistného, zvyšuje kapitálovou hodnotu smlouvy

Obmyšlený – osoba určená pojistníkem v pojistné smlouvě, které vznikne právo na pojistné plnění v případě smrti pojištěného

Oprávněná osoba – osoba, které v důsledku pojistné události vznikne právo na pojistné plnění

Pojistné riziko – míra pravděpodobnosti vzniku pojistné události vyvolané pojistným nebezpečím (Pojišťovna České Spořitelny, 2010)

Předepsané pojistné - pojistné, které je stanovené na dohodnuté pojistné období. Neuhrazením ve stanovené (nebo dohodnuté) lhůtě zaniká a pojišťovna má nárok na dlužné pojistné. Jedná se o ukazatel úrovně, obsahu a rozsahu pojistného trhu. Je jedním z ukazatelů výkonnosti komerční pojišťovny (Wedos, a.s., 2010).

## **8. SEZNAM LITERATURY:**

1. ČEJKOVÁ, Viktória. *Pojistný trh*. 1. Praha : GRADA Publishing, 2002. 120 s. ISBN 80-247-0137-5.
2. ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN. *Pojisti život* [online]. 2010 [cit. 2010-08-01]. Pojisti život. Dostupné z WWW: [www.pojistizivot.cz](http://www.pojistizivot.cz).
3. ČSOB pojišťovna [online]. 2010 [cit. 2010-07-30]. ČSOB pojišťovna. Dostupné z WWW: [www.csobpoj.cz](http://www.csobpoj.cz).
4. ČSOB pojišťovna, a.s. [online]. 2010 [cit. 2010-08-30]. Výroční zpráva 2009. Dostupné z WWW: [www.csobpoj.cz](http://www.csobpoj.cz).
5. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
6. *Finance* [online]. 2010 [cit. 2010-08-30]. Druhy životního pojištění. Dostupné z WWW: [www.finance.cz](http://www.finance.cz).
7. *Finanční vzdělávání* [online]. 2010 [cit. 2010-06-22]. Stručná historie pojišťovnictví. Dostupné z WWW: [www.financnivzdelavani.cz](http://www.financnivzdelavani.cz).
8. HRON, Jan; TICHÁ, Ivana. *Strategické řízení*. 1. Praha : Credit, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
9. JONÁŠ, Radek. *Stratég* [online]. 2010 [cit. 2010-06-25]. Stratég. Dostupné z WWW: [www.strateg.cz](http://www.strateg.cz).
10. KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 1. Praha : C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
11. *Kooperativa a.s.* [online]. 2010 [cit. 2010-08-30]. Kooperativa pojišťovna. Dostupné z WWW: [www.koop.cz](http://www.koop.cz).
12. *Kooperativa a.s.* [online]. 2010 [cit. 2010-08-10]. Výroční zpráva 2009. Dostupné z WWW: [www.koop.cz](http://www.koop.cz).
13. *Pojišťovna České spořitelny* [online]. 2010 [cit. 2010-08-01]. Pojišťovna České spořitelny. Dostupné z WWW: [www.pojistovnacs.cz](http://www.pojistovnacs.cz).
14. *Pojišťovna České spořitelny* [online]. 2010 [cit. 2010-08-10]. Výroční zpráva 2009. Dostupné z WWW: [www.pojistovnacs.cz](http://www.pojistovnacs.cz).
15. SEDLÁČKOVÁ, Helena . *Strategická analýza*. 1. Praha : C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
16. TRÁVNÍČKOVÁ, Zdeňka. *Pojišťovnictví*. 1. České Budějovice : DTP, 1997. 105 s. ISBN 80-7040-211-3.

17. WEDOS, a.s. *Pojištění* [online]. Hluboká nad Vltavou : 2010 [cit. 2010-08-22]. Pojištění.  
Dostupné z WWW: <[www.pojisteni.cz](http://www.pojisteni.cz)>.



## 9. PŘÍLOHY

Příloha č. 1

### DOTAZNÍK

Dobrý den, výzkum, který provádím, se týká situace na trhu se životním pojištěním. Informace, které získám, slouží ke zpracování bakalářské práce. Vámi vyplněná data jsou zcela anonymní.

1. Máte jasnou představu o tom, k čemu slouží životní pojištění?
  - ano
  - částečně
  - ne zcela přesně
  - ne
  
2. Máte uzavřeno životní pojištění?
  - Ano
  - Ne
  
3. Mohu se Vás zeptat, u jaké pojišťovny máte smlouvu uzavřenou?  
-----
  
4. A jak jste s touto firmou spokojen/a?
  - zcela
  - spíše ano
  - ano
  - mám některé výhrady
  - jsem nespokojen/a
  
4. Jaké pojišťovny, které nabízí v ČR životní pojištění, znáte? (Pokuste se mi alespoň nějaké vyjmenovat)  
-----
  
5. Odkud tyto firmy znáte?  
-----
  
6. V případě, že byste uvažoval/a o uzavření životního pojištění, jaký postup byste zvolil/a? (např. návštěva pojišťovny, telefon,...)
  
  
7. Který z různých možností uzavření pojistné smlouvy se Vám zdá jako nejvíce důvěryhodný?
  - Přepážka pojišťovny
  - Přepážka banky
  - Pojišťovací makléř (zastupuje více pojišťoven, zpracovává nabídky, pomáhá vybrat nejlepší)
  - Obchodní zástupce pojišťovny (návštěva u Vás doma)
  - Uzavření smlouvy přes internet

8. Jaký zaměstnanec Vám, podle Vašeho názoru, nabídne maximálně odborné informace?
- Zaměstnanec banky
  - Zaměstnanec pojišťovny
  - Zaměstnanec makléřské firmy/ pojišťovací agent
9. Který z těchto zaměstnanců Vám, podle Vašeho názoru, podá nejvíce objektivní informace?
- Zaměstnanec banky
  - Zaměstnanec pojišťovny
  - Zaměstnanec makléřské firmy/ pojišťovací agent
10. Pokud byste si měl/a vybrat firmu, u které chcete uzavřít životní pojištění, bude Vás zajímat (u každé otázky je stupnice od 1-5, jedna – kladete největší důraz, 5 – nehraje pro Vás roli, zvolené, prosím, zakroužkujte)
- Cena pojištění 1 2 3 4 5
  - Možnost smlouvu během jejího trvání upravovat a měnit (v závislosti na potřebách vašich i Vaší rodiny) 1 2 3 4 5
  - Osoba a způsob, jakým Vám bude životní pojištění nabízeno 1 2 3 4 5
  - velký výběr doplňkových pojištění (připojištění úrazu, hospitalizace v nemocnici, trvalých následků úrazu, dětí i manžela/lky v jedné smlouvě) 1 2 3 4 5
  - daňové úlevy 1 2 3 4 5
  - možnost zároveň s pojištěním spořit 1 2 3 4 5

Závěrem tohoto krátkého průzkumu mi, prosím, dovolu položít několik informačních otázek.

Váš věk se pohybuje v rozmezí

- 0-25 let
- 26 – 50 let
- 51 a více let

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Vyučen/a
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

Velikost Vašeho místa bydliště je

- Do 10 000 obyvatel
- Do 50 000 obyvatel
- Více než 50000 obyvatel

Kolik členů má Vaše domácnost?

.....

Jste

---

Muž  
Žena?

Velice vám za Vaše odpovědi děkuji.

---

Ing. Věra Šavlová  
Studentka 3. ročníku JČU, ekonomická fakulta

---