

**Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta**

**Studijní obor: Finanční podnikání**



# **MARKETINGOVÁ STRATEGIE V POJIŠŤOVNICTVÍ**

**Diplomová práce**

Vedoucí diplomové práce:  
Ing. František ŘEZÁČ

Autorka:  
Blanka HEJČOVÁ

Brno, duben 2006

Jméno a příjmení autorky:	Blanka Hejčová
Název diplomové práce:	Marketingová strategie v pojišťovnictví
Název v angličtině:	Marketing strategy in insurance industry
Katedra:	Katedra financí
Vedoucí diplomové práce:	Ing. František Řezáč
Rok obhajoby:	2006

#### **Anotace v češtině:**

Tato diplomová práce objasňuje problematiku marketingové strategie v komerční pojišťovně. Věnuje se obecně marketingovému řízení komerční pojišťovny, dále strategickému marketingovému plánování. Zaměřuje se na marketingové strategie, na jejich systematizaci a na marketingové strategie využitelné komerčními pojišťovnami. Zabývá se situací na českém pojistném trhu a analýzou marketingových strategií, které jsou využity ve dvou konkrétních komerčních pojišťovnách působících na pojistném trhu v České republice.

#### **Anotace v angličtině:**

This diploma thesis clarifies problems of the marketing strategy in a commercial insurance company. It is generally devote to marketing management of the commercial insurance company and strategic marketing planning. It describes marketing strategie, their systematization and marketing strategies that can be used by commercial insurance companies. This thesis deals with the situation on the Czech insurance market and analyses marketing strategies used by two commercial insurance companies in the Czech Republic.

#### **Klíčová slova v češtině:**

marketingová strategie, pojišťovnictví, komerční pojišťovna, marketingové plánování, marketingový mix

#### **Klíčová slova v angličtině:**

marketing strategy, insurance industry, commercial insurance company, marketing planning, marketing mix

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Františka Řezáče a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 10. dubna 2006

---

vlastnoruční podpis autorky

Chtěla bych touto formou poděkovat vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Františkovi Řezáčovi za jeho profesionální přístup při řešení problémů spojených s psáním této diplomové práce, za jeho cenné připomínky, a rovněž za přátelský přístup.

Především bych chtěla poděkovat svým rodičům a celé rodině za podporu, kterou mi při mém studiu věnovali.

ÚVOD .....	9
<b>1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ KOMERČNÍ POJIŠŤOVNY .....</b>	<b>11</b>
1.1 Koncepce marketingového řízení .....	11
1.1.1 Marketingová koncepce .....	12
1.2 Strategické řízení .....	13
1.2.1 Vize komerční pojišťovny.....	13
1.2.2 Poslání komerční pojišťovny.....	13
1.2.3 Vymezení cíle.....	14
1.2.4 Identifikace příležitostí .....	16
1.3 Plánování v komerční pojišťovně .....	16
1.3.1 Strategické plánování v komerční pojišťovně .....	17
1.3.2 Marketingový proces .....	18
<b>2 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ .....</b>	<b>20</b>
2.1 Marketingová situační analýza .....	20
2.1.1 SWOT analýza .....	20
2.1.1.1 Silné a slabé stránky (interní audit).....	21
2.1.1.2 Příležitosti a ohrožení .....	21
2.1.2 Analýza podnikatelského portfolia .....	22
2.1.2.1 BCG.....	23
2.1.2.2 Model GE .....	25
2.2 Stanovení marketingových cílů .....	26
2.3 Formulování marketingových strategií .....	28
2.4 Sestavení marketingového plánu .....	29
<b>3 MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....</b>	<b>31</b>
3.1 Systematizace marketingových strategií .....	31
3.1.1 Parciální přístupy .....	32
3.1.1.1 Ansoff.....	32
3.1.1.2 Kotler.....	34
3.1.1.3 Porter .....	35
3.1.1.4 Gilbert a Strebel .....	36
3.1.2 Integrované přístupy .....	37
3.1.2.1 Becker.....	37
3.1.2.2 Backhaus.....	37
3.1.2.3 Haedrich a Tomczak.....	37
3.2 Marketingová strategie komerční pojišťovny.....	38
3.2.1 Marketingové strategie – podle postavení pojišťovny na pojistném trhu .....	38
3.2.1.1 Strategie tržního vůdce .....	38

3.2.1.2 Strategie tržního vyzyvatele.....	39
3.2.1.3 Strategie tržního následovatele .....	39
3.2.1.4 Strategie tržního troškaře .....	39
3.2.2 Marketingové strategie – podle životního cyklu produktu.....	40
3.2.2.1 Etapa uvedení produktu na trh .....	40
3.2.2.2 Etapa růstu prodeje produktu .....	41
3.2.2.3 Etapa zralosti produktu.....	41
3.2.2.4 Etapa poklesu prodeje produktu.....	41
3.2.3 Marketingové strategie v cenové oblasti.....	42
3.2.4 Marketingové strategie v oblasti distribuční politiky .....	42
3.2.5 Marketingová strategie v oblasti marketingové komunikace .....	43
4 MARKETINGOVÝ MIX.....	44
4.1 Produkt .....	44
4.2 Cena .....	45
4.3 Místo .....	46
4.4 Propagace a komunikační mix.....	47
4.4.1 Reklama .....	48
4.4.2 Podpora prodeje.....	48
4.4.3 Osobní prodej.....	49
4.4.4 Public Relation .....	49
4.4.5 Přímý (direct) marketing .....	49
4.5 Lidé .....	50
4.6 Materiální prostředí.....	50
4.7 Procesy .....	50
5 MARKETINGOVÝ MIX V KOMERČNÍ POJIŠTOVNĚ .....	52
5.1 Produkt .....	52
5.2 Cena .....	52
5.3 Místo .....	54
5.4 Propagace a komunikační mix.....	54
5.5 Lidé .....	55
5.6 Materiální prostředí.....	55
5.7 Procesy .....	56
6 SITUACE NA ČESKÉM POJISTNÉM TRHU – za rok 2004.....	57
6.2 Česká pojišťovna a.s. ....	58
6.2.1 Základní údaje o pojišťovně.....	58
6.2.2 Marketingové strategie .....	59
6.2.3 Marketingový mix .....	59

6.1 Marketingová strategie v komerční pojišťovně „XY“ .....	63
6.1.1 Profil pojišťovny .....	63
6.1.2 Plánování.....	63
6.1.3 Marketingový mix .....	65
ZÁVĚR.....	69
Seznam použité literatury .....	71
Seznam tabulek a obrázků .....	73
Seznam příloh .....	74

# ÚVOD

Současný vývoj teorie marketingu potvrzuje nutnost její aplikace do podmínek konkrétních podniků. Marketing jako určitá integrální součást celkového systému řízení získává ve společnostech své opodstatněné postavení v hierarchii veličin určujících další zásadní směr vývoje daného podniku. Netvoří pouze samostatný prvek, ale vztahuje se k ostatním částem určujícím současné postavení podniku na trhu a její budoucnost. Pojistná praxe ukazuje, že ani komerční pojišťovny nejsou v tomto ohledu výjimkou. Proto jsem si tuto problematiku, se zaměřením na marketingovou strategii, vybrala k řešení v rámci své diplomové práce.

Marketing v komerční pojišťovně, stejně jako v ostatních podnicích již není ztotožňován pouze se slovem reklama. Marketingové operace jakýchkoliv podniků již také nezačínají a nekončí vypracováním a zadáním reklamních spotů do televizních nebo rozhlasových stanic a rozdáním propisovacích tužek s logem společnosti. V současnosti je oblast marketingu chápána jako důležitá veličina, která zasahuje a ovlivňuje všechny oblasti podnikatelské činnosti. Marketingové nástroje se jsou využívány koncepčně a strategicky. Velmi důležitou součástí plánovacího procesu uvnitř podniku tvoří důkladná formulace marketingové strategie vycházející ze strategie podnikové, promítá se do ní i zjištěné a pochopené zákaznické a konkurenční zaměření.

Oblastí marketingu orientovaného na pojišťovnictví se česká literatura příliš nevěnuje. Zabývá se jí pouze A. Zuzanač (český autor) a A. Korauš (slovenský autor). Ti se snaží ve svých publikacích přiblížit oblast marketingu, tedy i marketingovou strategii, z oblasti pojišťovnictví. Vycházejí ze základní literatury využívané v oblasti marketingu a to z publikací P. Kotlera, ty jsou ovšem orientovány především na výrobní podniky, méně na podniky služeb. Proto tuto teorii aplikují na oblast pojišťovnictví především na základě svých odborných znalostí a zkušeností.

Respektují základní hypotézu, na které je celá teorie marketingu postavena, a to skutečnost, že jednotlivé zákazníky a jejich potřeby, přání a nákupní zvyklosti lze nejrůznějšími způsoby kategorizovat, segmentovat. Tyto potřeby mohou být analyzovány a na základě podobných znaků lze nejen odvodit, ale také ovlivnit chování klienta žádoucím způsobem. Z toho vyplývá skutečnost, že výše uvedený postup by měl podnikatelskému subjektu přinést pozitivní efekt – např. zvýšení prodeje konkrétního produktu a získání důvěry klientů. Proto je nutné naplánovat a přizpůsobit všechny činnosti související s marketingem tak, aby byly pro podnik přínosem.

Management komerčních pojišťoven se snaží možnosti marketingu využít a to pro snadnější, kvalitnější a efektivnější poskytování služeb pojistné ochrany. Často ovšem možnosti a nástroje marketingu nevyužívají komplexně a některými důležitými součástmi se nezabývají vůbec. Proto nemusí být vždy cílených výsledků dosaženo. Z toho lze usoudit, že v nejbližší době se teorie i praxe marketingu v pojišťovnictví bude muset zaměřit především na komplexnost využití nástrojů a činností marketingu s cílem zefektivnit poskytování pojistné ochrany a dosažení cílených výsledků.



Cílem mé diplomové práce je na základě odborné literatury objasnění problematiky marketingové strategie v pojišťovnictví a analýza strategií, které využívají komerční pojišťovny působící na českém pojistném trhu.

Uvedená problematika je zpracována do šesti na sebe navzájem navazujících kapitol. První kapitola se obecně zabývá marketingovým řízením komerční pojišťovny. Naznačuje, co je obsahem marketingového řízení, se věnuje strategickému řízení a jeho důležitým aktivitám a dále marketingovému plánování v komerční pojišťovně.

Kapitola druhá objasňuje strategické marketingové plánování, které tvoří nedílnou součást strategického plánování komerční pojišťovny. Rozebírá čtyři na sebe navzájem navazující procesy – marketingovou situační analýzu, proces stanovování marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingového plánu.

V pořadí třetí kapitola je věnována marketingovým strategiím, jejich systematizaci, charakterizuje dva základní přístupy systematizace – parciální a integrované. Věnuje se také marketingovým strategiím, které jsou využitelné komerčními pojišťovnami.

Další dvě kapitoly se věnují marketingovému mixu, který je tvořen marketingovými nástroji, pomocí nichž pojišťovna usiluje o dosažení svých cílů na cílovém trhu. Kapitola čtvrtá charakterizuje nástroje marketingového mixu obecně, pátá již konkrétně se zaměřením na komerční pojišťovny.

Poslední kapitola je zaměřena na charakteristiku situace na českém pojistném trhu, věnuje se analýze marketingových strategií používaných komerčními pojišťovnami na pojistném trhu v České republice. V této kapitole je také provedena analýza dvou konkrétních komerčních pojišťoven na českém pojistném trhu působících.

V první, druhé, třetí, čtvrté a páté kapitole byla využita především metoda deskripce. V kapitole poslední, věnující se konkrétním marketingovým strategiím dvou konkrétních komerčních pojišťoven, byla využita metoda analýzy. Metoda syntézy byla použita při zpracování závěru této diplomové práce.

# 1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ KOMERČNÍ POJIŠŤOVNY

Marketingové řízení tvoří nedílnou součást řízení podniku, tedy i komerční pojišťovny. Jeho smyslem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky. To umožňuje pojišťovně i dalším subjektům dosáhnout stanovených cílů. Cílem marketingového řízení není pouze nalezení dostatečného počtu zákazníků pro produkty, ale také ovlivňování nabídky, řízení poptávky - ovlivňování vztahů se zákazníky. Pojišťovací subjekty sice stále usilují o nové zákazníky a obchody s nimi, ale zároveň se více zaměřují na udržení stávajících zákazníků a vybudování dlouhodobých vztahů. Snaží se jim nabídnout výjimečnou hodnotu a uspokojit jejich potřeby a přání.

## 1.1 Koncepte marketingového řízení

**Marketingové řízení**, podle **P. Kotlera**<sup>1</sup> lze chápat jako aktivity vedoucí k dosažení směny na cílovém trhu. Přitom si podnik klade otázky, jakou koncepcí by se měl řídit, jakou pozornost by měl věnovat svým zájmům, zájmům zákazníků či společnosti jako celku. V praxi často dochází ke konfliktu zájmů různých skupin, proto musí podnik zvažovat, kterou koncepcí řízení pro naplnění svých cílů zvolí.

Při marketingových aktivitách využívají podniky některou z následujících podnikatelských **koncepcí řízení**:

1. Mezi nejstarší koncepcí se řadí **výrobní koncepce**. Tato koncepce se opírá o výrobní možnosti podniku a vychází z předpokladu, že spotřebitelé preferují spíše levné a snadno dostupné výrobky.
2. Další koncepcí je **koncepce výrobková** – opírá se o to, že spotřebitelé upřednostňují výrobky vysoce kvalitní, inovativní, zajímavé, mají vyšší výkon či uspokojují nové potřeby. Podnik by se měl zaměřovat na neustálé zdokonalování produktů.
3. **Prodejní koncepce** se zakládá na tom, že spotřebitelé nejsou o produktech dostatečně informováni. Základem je proto snaha informovat, přesvědčit a přimět spotřebitele k nákupu. Proto je věnována velká pozornost komunikaci a vynakládá se značné úsilí v oblasti reklamy a propagace vlastních produktů.
4. **Marketingová koncepce** podle Kotlera<sup>2</sup> vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud správně odhadne přání a potřeby zákazníka na cílovém trhu a dokáže je uspokojit efektivněji a účinněji než konkurence. Podnik se trvale orientuje na efektivní a aktivní uspokojování potřeb zákazníků, tomu podřizuje procesy vývoje, výroby i prodeje produktů.
5. Současný vývoj směřuje k další koncepcí a to ke **koncepci sociální**, označovanou některými autory jako koncepce společenského marketingu. Tato koncepce se soustředí nejen na

---

<sup>1</sup> Blíže viz. P. Kotler, G. Armstrong [12]

<sup>2</sup> Blíže viz. P. Kotler, G. Armstrong [12]

uspokojování potřeb a přání zákazníků, ale zohledňuje i dlouhodobé zájmy společnosti. Podnik by měl dbát také na to, aby jeho činnost neměla nepříznivý vliv na životní prostředí a na fungování lidské společnosti. Stručně lze konstatovat, že tato koncepce se snaží uvést v soulad jak zájmy jednotlivců, tak i celé lidské společnosti. Předpokládá tedy jakýsi kompromis mezi zisky podniků, uspokojováním lidských potřeb a zájmy veřejnosti.

**Tabulka č. 1 : Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí**

	<b>Prodejní koncepce</b>	<b>Marketingová koncepce</b>
<b>Východiska</b>	podnik	trh
<b>Základy</b>	stávající produkty	potřeby zákazníků
<b>Nástroje</b>	prodej a podpora prodeje	integrováný marketing
<b>Výsledky</b>	zisk je výsledkem objemů prodeje	zisk je výsledkem spokojenosti zákazníků

*Zdroj: Upraveno autorkou podle P. Kotler<sup>3</sup>*

### 1.1.1 Marketingová koncepce

Podnik tím, že přijme marketingovou koncepci, zdůrazňuje snahu o řešení problémů spotřebitele, ne problémů vlastních. Kotler<sup>4</sup> uvádí výrazný rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí, kterou formuloval Theodore Levitt: „Prodávání se soustřeďuje na potřeby prodávajícího, marketing na potřeby kupujícího.“

Do marketingové koncepce se promítají následující čtyři pilíře:

- **zaměření na cílový trh (trhy)** – pro ty je nutno naformulovat marketingové programy,
- **orientace na potřeby zákazníka** – definování potřeb a přání zákazníků ne svých vlastních,
- **koordinace marketingových funkcí** – ovlivňuje uspokojení potřeb zákazníka a tím i image společnosti,
- snaha o **realizaci vytyčených cílů** podniku na trhu – tzn. snaha o optimální ekonomické výsledky.

Jak jsem již zmínila, marketingová koncepce se orientuje na zákazníka. V praxi je mnohdy nesnadné tuto koncepci aplikovat. Je to způsobeno tím, že nestačí pouze reagovat na přání a potřeby zákazníků, je třeba je pečlivě sledovat a zkoumat, shromažďovat spoustu informací, provádět nejrůznější analýzy, snažit se o vylepšení vlastností již existujících produktů. Často ani sami zákazníci

<sup>3</sup>Bliže viz P. Kotler [13]

<sup>4</sup>Bliže viz. P.Kotler,[13]

nevědí, co chtějí nebo mohou chtít a proto by se měly společnosti snažit porozumět potřebám zákazníků víc, než jim rozumí sami zákazníci.

## 1.2 Strategické řízení<sup>5</sup>

Po druhé světové válce v souvislosti s hospodářským rozvojem, který si kladl za cíl obnovení válkou poškozených národních ekonomik, bylo nutné podřídit tento rozvoj dlouhodobějším hlediskům. Odezvou na skončenou válku bylo posílení významu strategického jednání a myšlení. Začal se používat termín strategické řízení, a to také ve sféře ekonomické. Jeho tehdejší náplní bylo v podstatě dnešní pojetí dlouhodobého řízení.

Strategické řízení jako specifická oblast teorie řízení zaznamenává svůj prudký rozmach až v 80. letech 20. století. Rozvoj strategického řízení není náhodný, vzniká jako důsledek předchozího vývoje a přizpůsobení se managementu podniku podmínkám rozvoje světové ekonomiky, globalizaci.

Strategické řízení lze charakterizovat jako řízení rozvoje podniku z hlediska relativně dlouhého časového horizontu. V této oblasti se rozhoduje o základních koncepčních rozvojových otázkách podniku, které slouží jako východisko k tvorbě jeho strategie.

V souvislosti s marketingovým plánováním, kterému se budu podrobněji věnovat v kapitole 2 si na tomto místě dovolím zdůraznit důležité aktivity strategického řízení:

- definování vize, poslání podniku
- vymezení cílů a návrh strategií
- identifikace příležitostí podniku

### 1.2.1 Vize komerční pojišťovny

Strategický marketing a jeho cíle se jako součást celkového řídicího procesu odvíjí od vize podniku. Vizi tedy musí mít i komerční pojišťovny. Vize by měla inspirovat a motivovat. V nejobecnějším kontextu a za pomoci obecných pojmů se vize snaží nastínit představu budoucího vývoje podniku, jeho postavení a směřování. Samotná tvorba vize je založena především na abstrakci. Rozhodující úlohu totiž sehrává intuice a schopnost managementu vytvořit na základě mnoha jevů, jejichž další vývoj je těžce předvídatelný, určitý celistvý obraz o budoucích podmínkách trhu. Management pojišťovny se tak snaží odhalit možná ohrožení a příležitosti, trendy a skutečnosti, podle kterých stanovuje svoje poslání a podnikatelskou strategii.

### 1.2.2 Poslání komerční pojišťovny

Jako každý podnik, tak také komerční pojišťovna musí v rámci svého strategického řídicího procesu stanovit své poslání. Poslání by mělo být poněkud konkrétnější pojetí vize každého podniku –

---

<sup>5</sup> zpracováno podle: J. Veber [22]

tedy i komerční pojišťovny. Narozdíl od vize odráží poslání už také konkrétní současné reálné podmínky na trhu. Podnik si formulováním svého poslání zdůvodňuje svoji existenci, představy a základní hodnoty, hlásí se ke své podnikové filozofii. John Cooper a Peter Lane<sup>6</sup> definují poslání podniku takto: „*Poslání firmy představuje její hlavní filozofii, respektive smysl jejího podnikání. Jinak řečeno, poslání firmy znamená účel jejího působení ve prospěch zákazníků.*“

Pro vrcholový management řady podniků nebývá mnohdy vůbec snadné konkrétní poslání vystihnout, jasně a srozumitelně je vyjádřit a zformulovat. Poslání podniku by mělo být tržně orientované, motivující, realistické a dostatečně konkrétní, mělo by brát v úvahu také tržní prostředí, které podnik obklopuje. Poslání je důležité pro definování cílů a strategií. Mělo by odrážet jedinečnost podniku. Dále by mělo vyjadřovat vztah podniku – tedy i komerční pojišťovny k zákazníkům a jejich potřebám, a k trhu.

Poslání jakéhokoliv podniku vychází nejen z jeho tradice, ale i současných plánů a záměrů managementu. Formulované poslání by mělo být poměrně stálé, neznamená to však neměnné a jednou provždy dané. Poslání může být změněno, doplněno nebo nově nadefinováno, pokud nastanou významnější změny v tržním prostředí nebo dokonce i uvnitř podniku. Poslání může představovat i jakýsi integrační prvek mezi podnikem a jeho zaměstnanci, jeho akcionáři a dokonce i jeho zákazníky a dodavateli.

Posláním komerční pojišťovny by měla být, a je, ochrana a zabezpečení určité životní úrovně nebo zaručení podmínek potřebných k zajištění této životní úrovně v případě nahodilých událostí negativního charakteru. Klient je posláním komerční pojišťovny do určité míry psychologicky ovlivněn a vzbuzuje se v něm potřeba zajistit si pojistnou ochranu pro sebe i svoji rodinu pro případ nenadálé škodní události.

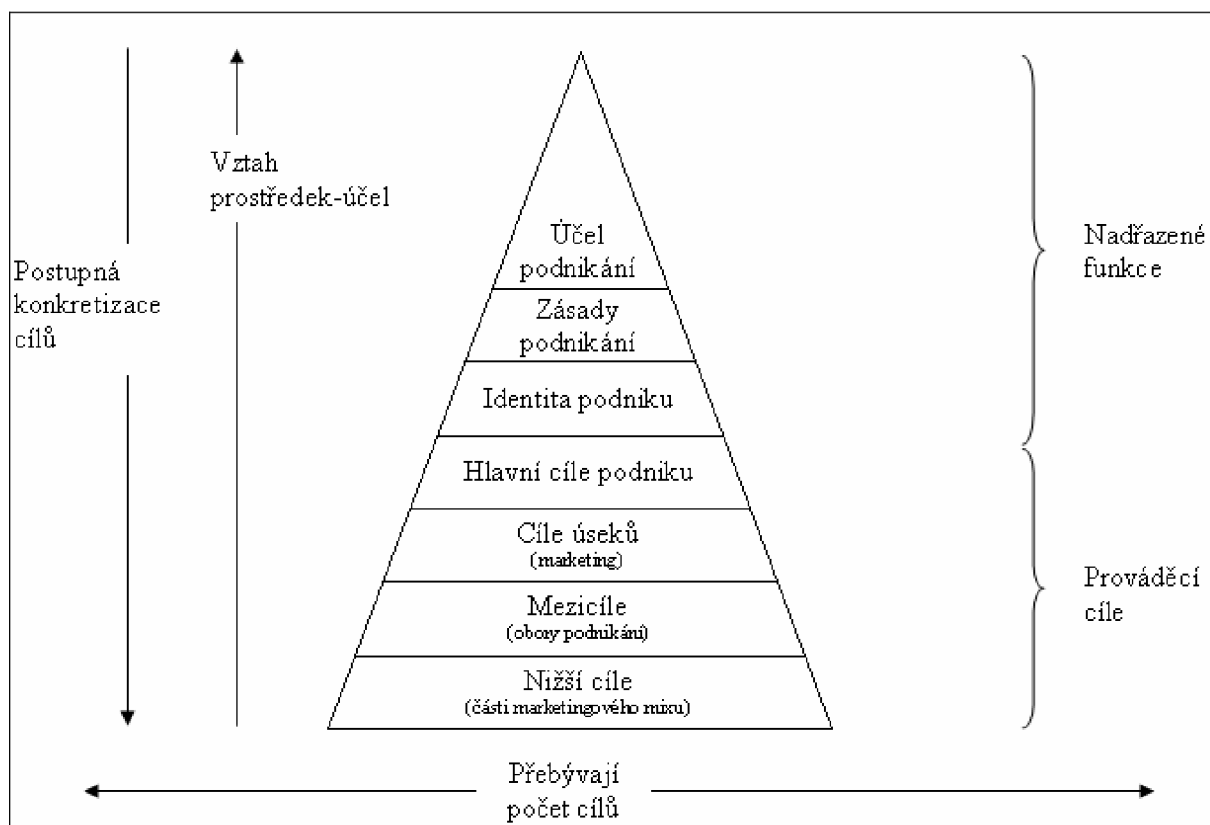
### **1.2.3 Vymezení cíle**

Dalším důležitým krokem, který by měl management podniku udělat následně po formulování poslání, je odvození strategického cíle (strategických cílů) z obecného a široce definovaného poslání. Cíl podniku vyjadřuje konkrétní představu požadovaného stavu v budoucnosti – v předem vymezeném časovém období. Strategické cíle by měly být definovány ve všech oblastech relevantních pro plánování, mělo by se dbát na to, aby si stanovené cíle neodporovaly. Naopak, je žádoucí, aby se strategické cíle doplňovaly a aby naplnění jednoho strategického cíle pomohlo k dosažení dalšího strategického cíle.

---

<sup>6</sup> Blíže viz. J. Cooper, P. Lane [1]

**Obrázek č. 1: Hierarchické úrovně cílů**



Zdroj: upraveno autorkou podle H. Meffert<sup>7</sup>

Každý podnik si stanovuje svůj cíl. Některé organizace si stanoví cílů i několik, sledují je a snaží se o jejich splnění současně. Vyjádření cílů není nijak ortodoxně vymezeno, cíle mohou být vyjádřeny různými způsoby – nejčastěji jsou vyjádřeny ziskem v jeho různých podobách. Cíle mohou být specifikovány pro jednotlivé služby, výrobky, segmenty zákazníků. Navíc můžeme podle H. Meffera<sup>8</sup> podnikové cíle rozdělit do několika kategorií mezi něž patří:

- cíle tržního postavení (tržní podíl, obrat, uplatnění na trhu),
- cíle rentability (zisk a rentability obratu, vlastního kapitálu, celkového kapitálu),
- finanční cíle (likvidita, kapitálová struktura, podmínky úvěru, stupeň samofinancování),
- sociální cíle – ve vztahu ke spolupracovníkům (uspokojení z práce, příjmy a sociální jistota, sociální integrace, osobní rozvoj),
- tržní a prestižní cíle (nezávislost, image a prestiž, politický vliv, společenský vliv),
- cíle k ochraně životního prostředí (omezení spotřeby zdrojů, zabránění a zmírnění zatěžování životního prostředí – půda, voda, ovzduší).

<sup>7</sup> Blíže viz. H. Meffert [16]

<sup>8</sup> Blíže viz. H. Meffert [16]

Každá firma si stanovuje dlouhodobé i krátkodobé cíle. Krátkodobé cíle určují představu výsledků, kterých má být dosaženo v blízké budoucnosti. Dlouhodobé kladou důraz na současné aktivity, které je nutno provést pro splnění a dosažení záměrů budoucích.

#### **1.2.4 Identifikace příležitostí**

Nalezení a identifikování vhodných příležitostí je pro jakýkoli podnik, tedy i pro komerční pojišťovny, nutný faktor ke splnění poslání a dosažení vytyčených cílů. Identifikace příležitostí představuje vhodnou kombinaci příležitostí vnějšího prostředí s vnitřním – tj. s možnostmi, schopnostmi a zdroji podniku.

Každý podnik, tedy i pojišťovna se ve fungujícím tržním prostředí setkává s řadou příležitostí. Ne všechny však mohou přinést podniku potřebný užitek, protože jen některé příležitosti jsou vhodné a pojišťovnou využitelné. Proto by mělo vedení vždy pečlivě zvážit, kterých příležitostí se chopí. Nezbytné je při tomto rozhodování i dostatek kvalitních informací, které se daných příležitostí týkají, a schopnosti a možnosti pojišťovny dané příležitosti využít ve svůj prospěch. Úkolem managementu je proto odhalit ty vhodné příležitosti, které jsou v souladu se stanovenými cíli.

Pokud se podniku podaří vytipovat „správné“ příležitosti, je nutné, aby je následně zohlednil také v rámci strategického rozvoje a vytvořil podmínky pro jejich využití v marketingové strategii.

### **1.3 Plánování v komerční pojišťovně**

Úvodem této podkapitoly bych chtěla zmínit, že v procesu řízení existují tři základní fáze – plánování, realizace a kontrola. S ohledem na zaměření této diplomové práce se stručně věnuji pouze fázi plánování a to zejména strategickému plánování.

Než se budu plně věnovat marketingovému strategickému plánování, stručně naznačím a objasním v následujícím krátkém textu smysl a členění podnikového plánování.

Plánování veškerých činností je nedílnou součástí řízení jakéhokoliv podniku. Skutečnost, že veškeré činnosti uskutečňované v rámci firemního plánování a všechny veličiny jednotlivých plánů se vzájemně doplňují a ovlivňují, je nezbytným předpokladem plánování. V praxi jsou zároveň veškeré tyto činnosti neustále ovlivňovány širokým spektrem nejistých, těžce odhadnutelných nebo dokonce vůbec neodhadnutelných faktorů.

Smyslem plánování uvnitř jakéhokoliv podniku je hledání a určování nejrůznějších cest, které by mohly vést k zajištění, k dosažení vytyčených cílů. Ve skutečnosti se tedy jedná o výběr nejvhodnějších alternativ, které v budoucnosti podniky uskuteční, aby splnily nejrůznější kladené požadavky managementu podniku. Plánování je, v konečném důsledku rozhodnutí uskutečněné v současnosti, které se vztahuje do budoucnosti.

### 1.3.1 Strategické plánování v komerční pojišťovně

Všechny firmy musí myslet na budoucnost a rozvíjet své dlouhodobé strategie, aby se přizpůsobily měnícím se podmínkám ve svých oborech. Má-li být činnost podniku v budoucnosti úspěšná, musí podnik včas předvídat tržní příležitosti, rychle a pružně reagovat na změny a neustále se měnící podmínky ve svém okolí, vymezit si relevantní trh a určit obor a předmět podnikání. Tyto aktivity jsou nazývány strategickým plánováním. Strategické plánování se týká veškerých činností podniku a zabývá se jím vrcholový management. Řeší nesnadný úkol, musí zvolit strategii pro celou firmu, která zajistí nejen její dlouhodobé přežití, ale zejména její růst.

Podle Kotlera<sup>9</sup> „*Strategické plánování je proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti; podstatou je stanovení jasného poslání firmy, stanovení hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení*“

Horáková<sup>10</sup> definuje strategické plánování takto: „*Strategické plánování je dlouhodobé nasměrování podniku s jeho celkovou orientací v prostředí – o soulad s prostředím.*“

Některé firmy pracují bez formálních plánů, manažeři se domnívají, že na plánování není čas, že se situace na trhu příliš rychle mění a proto je plánování zbytečné. Přesto, podle Kotlera<sup>11</sup> firmy plánovat musejí: „*Nedokážete-li plánovat, plánujete svůj neúspěch*“

O strategickém plánování lze hovořit v rámci celkového pohledu na rozvoj podniku ve spojení s rozhodujícími činnostmi a obecnými cíly. Jedná se o tzv. soulad s prostředím – o dlouhodobé nasměrování a celkovou orientaci daného podniku v konkrétním neustále se měnícím tržním prostředí.

Účelem strategického plánování je sestavení důležitého dokumentu, který je nazýván plán. Marketingový plán, podle J. Cooper a P. Lane<sup>12</sup>, specifikuje jednotlivé činnosti včetně termínů jejich zahájení a ukončení a potřebné zdroje k jejich realizaci.

Firmy obvykle připravují roční plány, dlouhodobé plány a strategické plány. Roční a dlouhodobé plány se vztahují k oboru, v němž v současné době pracují, a naznačují, jak se v tomto druhu podnikání mají i nadále úspěšně udržet či si svou pozici zlepšit. **Strategické plánování** se naopak zabývá příležitostmi, které poskytuje stále se měnící prostředí.

O tom, do jaké míry je daný plán strategický, rozhoduje nejen předmět plánu, ale i plánovací postupy a v neposlední řadě časový horizont.

Strategický plán tvoří základní rámec pro další úrovně plánování, od něj odvozených cílů by mělo být dosaženo i za nepříznivých podmínek. Strategické plány nelze považovat za naprosto konstantní, kterým se podnik bude v budoucnosti naprosto přesně řídit. Ve strategickém plánu musí

---

<sup>9</sup> Blíže viz. P. Kotler [13]

<sup>10</sup> Blíže viz. H. Horáková [7]

<sup>11</sup> Blíže viz. P. Kotler [13]

<sup>12</sup> Blíže viz. J. Cooper, P. Lane [1]



být zohledněny aktivity, které bude podnik v budoucnosti vyvíjet v souvislosti s chováním a jednáním konkurence a v souvislosti s neustále se měnícími podmínkami.

### 1.3.2 Marketingový proces

Strategický marketingový proces vychází ze strategického řídicího procesu, přičemž respektuje cíle, poslání a omezení, která byla v rámci strategického řízení přijata. Na úrovni marketingu prezentuje strategické marketingové řízení, které probíhá ve třech po sobě následujících a navzájem se ovlivňujících etapách.

Jedná se o:

- plánování,
- realizaci,
- kontrolu.

Sled výše zmíněných etap nelze měnit, tyto etapy jsou v marketingovém procesu všeobecně chápány jako celek.

Na tomto místě považuji za vhodné podotknout, že pro úspěšné marketingové řízení jsou nezbytné informace o podniku a o jeho marketingovém okolí. Důležitým zdrojem těchto informací je marketingový výzkum, který zahrnuje definování problému, analýzu situace, sběr dat a jejich zpracování včetně návrhů řešení. Smyslem je porozumění trhu, identifikování jeho problémů a příležitostí, formulování sběrů marketingových činností a hodnocení jejich výsledků.

Nyní budu stručně charakterizovat všechny tři etapy marketingového procesu a následně se podrobně věnovat etapě první, čili plánování, protože tato etapa obsahuje formulování marketingové strategie a to je hlavním předmětem této práce.

1. První etapa, **strategické plánování**, tzn. i strategické marketingové plánování, je zásadní činností managementu všech podniků působících v tržním prostředí. Jeho hlavním úkolem je sladit postupy, metody, zdroje a schopnosti podniku se stanovenými cíli a s tržními příležitostmi. V rámci plánování jsou také definovány úkoly pro etapu realizace. Plánování je proces sestávající se z následujících kroků v tomto pořadí:

- marketingová situační analýza,
- stanovení marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií,
- sestavení marketingového plánu.

Podrobněji se o jednotlivých etapách plánování zmiňuji v kapitole 2.

2. **Realizace** znamená vyvíjení takových aktivit, díky nimž se marketingové plány stanou skutečností. Jedná se o řadu činností a operací, které uvedou plán do praxe. Realizace je úspěšná, pokud se podniku podaří zrealizovat plány, tzn. dosáhnout stanovených cílů.

3. **Kontrola**, nezbytná součást strategického marketingového procesu. Komplexně sleduje a vyhodnocuje dosažené výsledky, porovnává je s plány. Pokud nejsou plány naplněny, hledá příčinu neplnění, stanoví odchylky a jejich důsledky, vyvodí závěr a přijme opatření směřující k revizi a případným úpravám následujících aktivit.

## 2 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Strategické marketingové plánování je nedílnou součástí strategického plánování podniku. Strategické marketingovému plánování následuje po strategickém plánování podniku, který vytvoří jasně daný prostor, v jehož rámci jsou pak naformulovány strategické marketingové plány. Strategické cíle podniku úzce souvisí s marketingovými cíli a plány. Plány hledají varianty, kterými lze dosáhnout stanovených marketingových cílů v rámci marketingové podnikové politiky. Plány musí být především funkční.

Strategické marketingové plány jsou sestavovány na časové období minimálně tří, lépe však pěti a více let. Změny, ke kterým dochází během doby, na kterou jsou strategické plány stanoveny se promítají do kratších, většinou ročních marketingových operativních plánů. Také tyto plány stanovené na kratší období jsou součástí strategického marketingového plánování.

Jak už bylo napsáno výše, marketingové plánování se skládá ze čtyř na sebe navazujících procesů:

- z marketingové situační analýzy,
- stanovení marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií,
- sestavení marketingového plánu.

### 2.1 Marketingová situační analýza

Analýza je logickým zahájením plánovací činnosti. Jedná se o kritické, nestranné, systematické i důkladné zkoumání vnitřní situace podniku (s důrazem položeným na marketingové činnosti), a o šetření postavení podniku v daném prostředí (s důrazem kladeným na analýzu trhu).

Situační analýzou se rozumí systematické a důkladné zkoumání situace a postavení podniku v daném marketingovém prostředí ve třech časových horizontech:

- v minulosti (vývoj podniku do současnosti),
- v současnosti,
- v budoucnosti (prognóza).

Výsledky, které podnik situační analýzou získá jsou podkladem pro stanovení reálných marketingových cílů, formulování marketingové strategie a pro sestavení marketingového plánu.

Pro vyhodnocení poznatků situační analýzy se používá zejména tzv. SWOT analýza a analýza podnikového portfolia.

#### 2.1.1 SWOT analýza

Termín SWOT je odvozen z počátečních písmen následujících anglických slov:

- S – Strengths – silné stránky,
- W – Weakness – slabé stránky,

- O – Opportunities – příležitosti,
- T – Threats – hrozby, ohrožení.

Stejně jak v jiných podnikatelských subjektech, tak také v komerčních pojišťovnách je SWOT analýza využívána k rozpoznání klíčových oblastí, kterými jsou výše zmiňované silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby (ohrožení). SWOT analýzu lze považovat za analýzu mikroprostředí, jehož prvkem je samotná komerční pojišťovna. Analýza silných a slabých stránek je u některých autorů označena termínem interní audit a analýza příležitostí a hrozeb jako audit externí.

### 2.1.1.1 Silné a slabé stránky (interní audit)

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřním podmínkám podniku. Jedná se tedy o faktory, které může management pojišťovny ovlivňovat, měnit a řídit. Na základě kvalifikované a nestranné vnitřní analýzy lze stanovit faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy nebo nezdary pojišťovny. Jejich identifikace je jedním ze základních kroků k úspěšnému vnitřnímu uspořádání pojišťovny a k jejímu řízení vůči trhu, na kterém působí.

Pro jakoukoliv organizaci, tedy i pro komerční pojišťovnu, je důležité zvolit techniku a kritéria hodnocení slabých a silných stránek, nestačí pouhé konstatování, že silné i slabé stránky existují. Pojišťovna si vytipuje faktory, které podstatu silných a slabých stránek naplňují a každý tento faktor ohodnotí z hlediska vlivu na podnik.

Vedení pojišťovny může za **silné stránky** považovat vše, co efektivně funguje a přináší prospěch ve vztahu k ostatním stránkám pojišťovny a ve vztahu k trhu. Každý podnik, tedy i pojišťovna staví svoji budoucnost právě na silných stránkách. Ty není třeba zásadně měnit. Korauš<sup>13</sup> definuje silnou stránku takto: „*Silnou stránkou je jedna z výhodných vlastností nebo faktorů pojišťovny, kterou využívá na získání příznivějšího postavení ve vztahu k institucím působícím na tom samém trhu.*“

Slabou stránku tvoří všechny operace a postupy, které negativně ovlivňují chod pojišťovny jak z pohledu vnitřního, tak ve vztahu k vnějšímu okolí. Snahou pojišťovny je slabé stránky co nejdříve odhalit a změnit je tak, aby přinášely prospěch spolu se silnými stránkami. Pokud se nedají jejich negativní důsledky úplně eliminovat, měla by pojišťovna přijmout taková opatření, která povedou alespoň k jejich minimalizaci. Korauš<sup>14</sup> udává následující definici: „*Slabou stránkou pojišťovny je jeden z nepříznivých faktorů nebo vlastností, které snižují její konkurenceschopnost ve vztahu k jiným institucím působícím na tom samém trhu.*“

### 2.1.1.2 Příležitosti a ohrožení

Působením vnějšího prostředí na komerční pojišťovnu jí vznikají příležitosti a ohrožení. Analýza příležitostí a hrozeb je stejně jako analýza silných a slabých stránek řazena do posuzování

<sup>13</sup> Blíže viz. A. Korauš [11]

<sup>14</sup> Blíže viz. A. Korauš [11]

mikroprostředí, konkrétně, zabývá se vnějším mikroprostředím, ve kterém se pojišťovna pohybuje. Hlavním rysem při hodnocení příležitostí a ohrožení je fakt, že je pojišťovna nemůže svou činností přímo ovlivnit, může je však vytipovat a také se připravit na jejich důsledky. Může se připravit k odvrácení či zmírnění hrozeb a nebo k maximálnímu využití dané příležitosti.

**Příležitost** pojišťovny je jakákoliv situace na trhu, která umožňuje pojišťovně dosáhnout konkurenční výhody nebo jakéhokoliv jiného prospěchu vůči ostatním pojišťovnám působícím na pojistném trhu. Musí ji to však dovolit její vnitřní faktory jako například její finanční situace, schopnosti vedoucích pracovníků a ostatních zaměstnanců a další.

Komerční pojišťovna se během svého působení na trhu, během realizace svých podnikatelských aktivit setkává s mnoha příležitostmi. Ne všechny však využije. Záleží na koncepci rozvoje pojišťovny, na jejím cíli a na významu konkrétní příležitosti pro pojišťovnu. Každou příležitost musí nejprve pojišťovna identifikovat a posoudit a poté se teprve rozhodne, zda ji využije nebo ne.

Co se týká pojišťovnictví, příležitostí může být např. případ, kdy pojišťovna zjistí (z oficiálních nebo i neoficiálních zdrojů) že např. některá pojišťovna uvažuje o prodeji pojistného kmene, nebo že některé skutečnosti naznačují potenciální úpadek té které pojišťovny. Tak může management pojišťovny s předstihem vypracovat např. plán na převzetí části pojistného kmene nebo dokonce na převzetí celé pojišťovny. Může s předstihem připravit potřebné dokumenty, zdroje i strategii.

**Ohrožení** pojišťovny vyplývají z měnících se podmínek na pojistném trhu. Za ohrožení se považují takové situace, které mohou nastat nebo již nastaly v důsledku změn tržních podmínek a které pojišťovně přináší záporný užitek v případě jejich realizace. Jedná se vlastně o negativní tržní trendy, s jejichž řešením a vypořádáním vznikají pojišťovně různé nenadálé ztráty (finanční, personální a jiné) a tyto ztráty mohou vést dokonce až k úpadku celé komerční pojišťovny. Proto je velmi důležitá včasná identifikace hrozeb pojišťovny a rychlá reakce managementu na její řešení, která pojišťovně umožní setrvání či přežití na pojistném trhu.

Pokud se z jakéhokoliv důvodu provádí pouze analýza silných a slabých stránek, používá se pro ni označení S-W analýza. Provádí-li se naopak jen rozbor faktorů vnějšího prostředí, které pro podnik vytvářejí příležitosti nebo naopak přináší hrozby (ohrožují aktivity podniku), používá se pro tuto analýzu termín O-T analýza.

## 2.1.2 Analýza podnikatelského portfolia

P. Kotler<sup>15</sup> uvádí: „Analýza podnikatelského portfolia umožňuje managementu firmy identifikovat a vyhodnocovat jednotlivé podnikatelské aktivity.“

---

<sup>15</sup> Blíže viz P. Kotler, G. Armstrong [12]

V analýze podnikového portfolia je používán pojem strategická podnikatelská jednotka (Strategic Business Unit – zkratka SBU). Tento termín začal být při strategickém plánování používán v 70. letech 20. století. Slouží k označení výrobní divize, produktové řady, nebo jiného ziskového centra v rámci celého podniku. Tato jednotka je schopna samostatné existence a má své vlastní vedení, obsluhuje jasně definovaný segment trhu a má své vlastní konkurenty. Její náklady, zisk, investice a strategické plány lze jednoznačně vydělit z celkového hospodaření podniku.

Podle P. Kotlera<sup>16</sup>: „*Strategické podnikatelské jednotky v rámci firmy mají vymezeno vlastní poslání a stanoveny vlastní cíle, proto jejich aktivity mohou být plánovány samostatně a nezávisle na dalších podnikatelských aktivitách firmy.*“

Strategická podnikatelská jednotka musí splňovat následující podmínky:

- SBU lze samostatně plánovat,
- má vlastní konkurenty, s nimiž se na trhu střetává a musí se s nimi vyrovnat nebo je dokonce překonat,
- má vlastního odpovědného manažera, zodpovídajícího za strategické plánování a zisk.

### 2.1.2.1 BCG

Nejnámější metodu plánování podnikatelského portfolia vyvinula bostonská konzultační skupina. Boston Consulting Group – odtud zkratka BCG. Jedná se o tzv. matici růst – podíl a tato analýza je založena na myšlence, že výše vytvořených hotových peněžních prostředků je velmi těsně spojena s růstem trhu a s relativním tržním podílem podniku.

P. Kotler<sup>17</sup> uvádí následující: „*Metoda plánování podnikatelského portfolia (BCG) je vyhodnocení vztahu růstu podílu analyzované strategické podnikatelské jednotky na trhu k jejímu relativnímu tržnímu podílu.*“

Parametr relativní tržní podíl vyjadřuje poměr tržeb jednotky k tržbám celého odvětví, parametr tempo růstu je chápán jako přírůstek tržeb z prodeje v daném odvětví. Relativní tržní podíl je znázorněn na vodorovné ose matice, zatímco na svislé ose je znázorněno tempo růstu trhu (v procentech).

V rámci pojišťovnictví je podíl pojišťovny vypočítán jako poměr přijatého pojistného pojišťovny k přijatému pojistnému v celém pojistném odvětví. Relativní tržní podíl podává informace o postavení pojišťovny a jejich jednotlivých pojistných produktech na pojistném trhu, tzn. postavení vůči ostatním pojišťovnám, které na daném pojistném trhu působí.

---

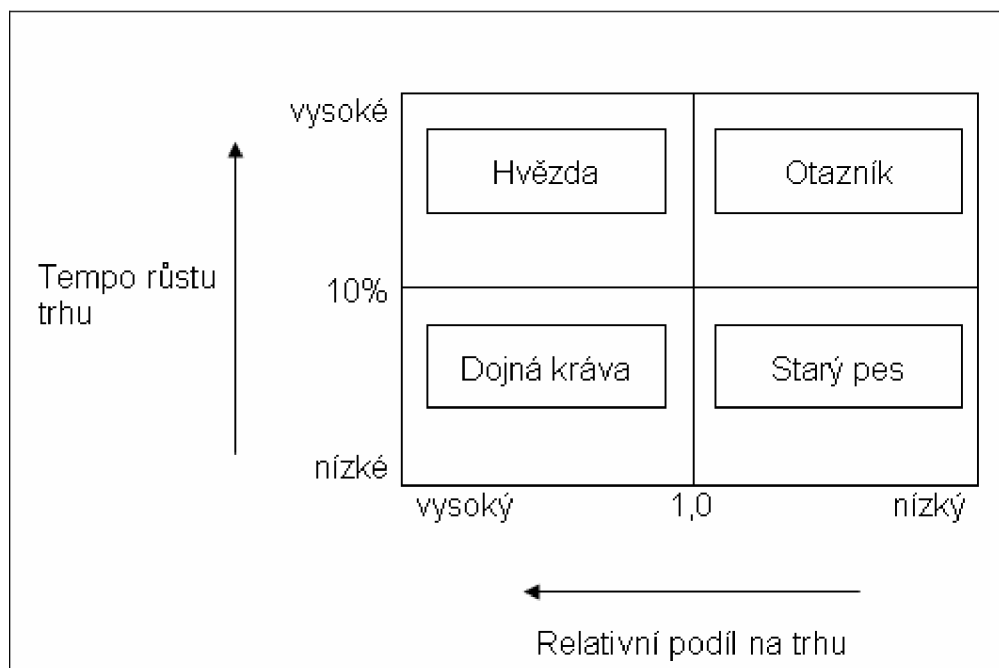
<sup>16</sup> Blíže viz P. Kotler, G. Armstrong [12]

<sup>17</sup> Blíže viz P. Kotler, G. Armstrong [12]

Tempo růstu trhu je odvozeno od přírůstků předepsaného pojistného jednotlivých pojistných produktů v celém pojistném odvětví. Tempo růstu trhu naznačuje zároveň další možnosti rozvoje pojistného trhu, respektive potenciální růst jednotlivých pojistných produktů.

Pomocí výše zmíněných parametrů (relativní tržní podíl, tempo růstu trhu) lze každou strategickou podnikatelskou jednotku (SBU) umístit do jednoho ze čtyř kvadrantů jednoduché matice, která umožňuje charakterizovat pozici a perspektivu příslušné jednotky.

**Obrázek č. 2: Matice BCG**



*Zdroj: Upraveno autorkou podle Foret M., Doležal, M., Doležalová, K., Škapa, R.<sup>18</sup>*

Jednotlivým kvadrantům matice byly přisouzeny pro zjednodušení čtyři specifické názvy: hvězda, dojná kráva, hladový pes, otazník.

- **Hvězda** – skupina pojistných produktů s vysokým podílem na trhu a s vysokým tempem rozvoje. Vyznačuje se nejlepšími obchodními výsledky. Ovšem udržování této pozice, respektive těchto výsledků je finančně náročné, sama tato jednotka nepřináší dostatek prostředků na její rozvoj. Vysoké jsou i výdaje na propagaci. Pojišťovna však spatřuje v těchto SBU velký potenciál budoucího růstu zisku, proto jsou na podporu těchto výsledků vynakládány finanční prostředky vyprodukované z jiných kvadrantů, především z dojně krávy. Při nasycení trhu a poklesu tempa růstu se hvězda stává dojnou krávou.
- **Dojná kráva** – pojistné produkty s vysokým podílem na trhu s malým tempem růstu. Dalo by se říct, že se jedná o ideální případ. Dojná kráva je typická tím, že přináší vysoké efekty, aniž vyžaduje větší finanční investice (zejména ne do propagace). Dojná kráva umožňuje

<sup>18</sup> Blíže viz. Foret M., Doležal, M., Doležalová, K., Škapa, R. [6]

podporovat rozvoj nových aktivit, případně krýt ztráty neziskových produktů. Pojišťovny volí pro tuto oblast strategii udržení stávající pozice, která ji garantuje značný příjem prostředků.

- **Hladový pes** – pojistné produkty v tomto kvadrantu jsou pro pojišťovnu téměř nezajímavé kvůli svému nízkému tržnímu podílu a nízkému tempu růstu trhu. Pro pojišťovnu nepředstavují v budoucnu téměř žádnou naději na úspěch a vedení většinou zvažuje, zda tyto produkty nadále provozovat. Management většinou rozhodne o ukončení těchto podnikatelských aktivit, které přinášejí jen nízké zisky nebo dokonce ztráty a investuje takto získané prostředky do perspektivnějších oblastí.
- **Otazník** – sám název kvadrantu napovídá o charakteru sem zahrnutých strategických podnikatelských jednotek. Pojistné produkty v tomto kvadrantu mají sice nízký relativní podíl na trhu, ale jsou na trzích s vysokým tempem růstu. Tyto SBU vyžadují značnou peněžní hotovost pro udržení nebo zvýšení tržního podílu. Produkty zahrnuté do tohoto kvadrantu se mohou v budoucnu stát vysoce ziskovými nebo naopak vysoce ztrátovými. Management musí dobře zvážit, zda bude nadále takové pojistné produkty podporovat nebo je zruší.

Během času prodělávají úspěšné produkty a podnikatelské aktivity svůj životní cyklus. Začínají jako otazníky, pak jsou-li dostatečně podporovány se stávají hvězdami, poté dojnými krávami a na konci životního cyklu se stávají hladovými psy. Proto musí pojišťovna neustále analyzovat dosavadní a odhadovat pravděpodobný budoucí vývoj, aby mohla včas reagovat na změny a mohla stanovovat nové marketingové cíle a těmto novým cílům přizpůsobovat marketingovou strategii.

Analýza podnikového portfolia pomocí model BCG – matice „růst – podíl“ je jednoduchým, ale široce používaným analytickým nástrojem strategického marketingového plánování. Analýzou jednotlivých SBU může management pojišťovny předem odhadovat, které produkty budou v budoucnosti přinášet zisky a může tak lépe zvolit strategie odpovídající předem stanoveným cílům. Pojišťovny musí také dbát na to, aby disponovaly dostatečným množstvím produktů mezi dojnými krávami, které pomáhají financovat produkty v oblasti hvězd a otazníků, tedy produkty v oblastech, které vyžadují značné investice.

Přístup BCG k analýze podnikového portfolia má také své slabiny, mezi které patří:

- obtížné získávání informací pro konstrukci matice,
- uvažování jen dvou faktorů – tržní růst a tržní podíl bez ohledu na řadu dalších veličin.

### 2.1.2.2 Model GE

Nedostatky modelu Boston Consulting Group si uvědomila společnost General Electric a vypracovala vícefaktorovou portfoliovou matici, rozdělenou do devíti polí. V této matici je pak postavení produktů hodnoceno podle atraktivnosti trhu a z hlediska konkurenčního postavení na trhu. Tyto dva zmíněné parametry se nejprve rozloží na konkrétnější položky.



Ukazatel atraktivnosti trhu (v matici je uveden na svislé ose) může být vyjádřen například následujícími ukazateli: velikostí trhu, tempem růstu trhu, povahou konkurence, státní regulací, citlivostí na ekonomické výkyvy, politickými, sociálními a jinými faktory.

Ukazatel konkurenčního postavení na trhu (v matici znázorněno na vodorovné ose) lze vyjádřit například pomocí: podílu na celkovém trhu, kvality služby (nebo produktu), věrnosti zákazníků, zkušeností, výrobních nákladů, struktury finančních zdrojů, marketingu apod.

Další postup při analýze podnikového portfolia pomocí matice GE spočívá v tom, že každému komponentu pojišťovna přiřadí:

- určitou váhu – ta prezentuje významnost faktoru pro podnik,
- známku – ta charakterizuje stupeň závislosti na daném faktoru.

Váha a známka se pak nejprve u každého faktoru vynásobí a potom sečte za všechny faktory. Takto získaná hodnota jak v rámci atraktivnosti trhu, tak v rámci konkurenční pozice určuje postavení strategické podnikatelské jednotky v matici. Takovýto postup aplikuje pojišťovna na všechny svoje pojistné produkty.

## 2.2 Stanovení marketingových cílů

Dalším krokem marketingového plánování, který následuje po sestavení situační analýzy je stanovení marketingových cílů. Marketingové cíle jsou nezbytné k následnému určení marketingových strategií, které jsou následně využity v dílčích marketingových plánech.

Všeobecně se akceptuje fakt, že marketingové cíle vycházejí z cílů podnikových a měly by napomáhat dosažení hlavního podnikového cíle, popř. cílů. Marketingové cíle mají být reálné, musí se v nich zohlednit konkrétní podniková situace. Většinou si podnik uspořádá marketingové cíle hierarchicky a vytyčí si cíl „nejdůležitější“. Struktura těchto cílů musí být konzistentní, tzn. splnění jednoho cíle nesmí odporovat splnění cíle dalšího. Naopak, splnění jednoho cíle by mělo napomáhat ke splnění cíle dalšího. Jak už bylo zmíněno, marketingové cíle jsou odvozeny z cíle (popř. cílů) podnikového a proto nesmí splnění marketingových cílů odporovat ani vrcholovému, „nejdůležitějšímu“ podnikovému cíli.

Marketingové cíle vyjadřují požadovaný stav, kterého má být v konkrétním plánovacím období dosaženo. Cíle by měly být formulovány výstižně, jasně, přesně a srozumitelně a měl by být stanoven časový horizont, v jehož rámci má být daný cíl splněn. Stanovení marketingových cílů je složitá záležitost. K jejich správnému nadefinování potřebuje pojišťovna získat dostatek kvalitních a relevantních informací a musí nastavit parametry vnitřního uspořádání firmy s přesně vymezenými povinnostmi a pravomocemi. Úspěšné splnění marketingových cílů závisí také na tom, jak dokáží vedoucí pracovníci pojišťovny motivovat zúčastněné zaměstnance a jak jsou jim dané cíle prezentovány. Úkoly přijímané dobrovolně a s porozuměním budou pracovníci plnit mnohem ochotněji a přesněji, než úkoly, kterým neporozumí a u kterých nebudou znát účel a smysl.

Podle M. Keřkovského a O. Vykypěla<sup>19</sup> se v anglické odborné literatuře doporučuje, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou **SMART**, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

- **S** vyjadřuje slovo „stimulating“, což znamená, že cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,
- **M** vyjadřuje „measurable“, tj. dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,
- **A** vyjadřuje slovo „acceptable“, tj. skutečnost, že by cíle měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit,
- **R** – „realistic“, tj. reálné, dosažitelné,
- **T** – „timed“, tj. určené v čase.

Samotné rozhodování o cílech je věcí managementu a v realitě je ovlivňováno nejrůznějšími faktory. Mezi ty nejdůležitější patří:

- Vliv prostředí, v němž podnik působí – tím je myšleno okolí, v němž podnik působí. Jedná se o poptávku a nabídku, činnosti konkurence a další vnější vlivy, které nemůže podnik sám o sobě ovlivnit, jako například zásahy státu, regulační opatření a zákony.
- Objem dostupných výrobních faktorů – čím více má podnik dostupných zdrojů, tím lépe může reagovat na okolní vlivy, případně se jim bránit nebo je dokonce sám ovlivňovat.
- Interní vztahy – podnik nesmí zapomenout při určování cílů ani na tzv. interní vztahy a měl by si klást otázky typu: Zda je daný cíl podporován vlastníky, akcionáři, zaměstnanci. Zda cíl odpovídá zaměření a filosofii podniku. Jak ovlivní daný cíl vztahy mezi vrcholovými zaměstnanci?
- Vlastnosti/schopnosti stratégů – každý stratég má určité vlastnosti. Může být například bojovný nebo pasivní, proinovační nebo naopak protiinovační, nevyhýbající se riziku a nebo hrající jen na jistotu, sledující vlastní cíle nebo cíle vlastníků podniku. Stanovení cílů tedy velmi závisí na vlastnostech lidí, kteří o nich rozhodují a výsledná podoba cíle je tedy ovlivněna také povahou těchto lidí.
- Minulý vývoj – nemalou roli ve stanovení cílů hrají bezesporu také zkušenosti z minulých let.

Na tomto místě se také zmíním o tom, proč je pro podnik tak důležité správné vymezení a formulování cílů. Důvodů je hned několik:

- cíle začleňují podnik do okolí, ve kterém působí, vymezují k němu určitý vztah,
- pokud jsou cíle správně naformulovány a zaměstnanci na jednotlivých pozicích znají cíle, pomáhá to k jejich splnění, ke koordinaci činností na jednotlivých úrovních,
- cíle pomáhají také v řídicí hierarchii – stanovují pravomoci a odpovědnost,
- cíle představují pro podnik jakýsi základ, směr, kterým se chce podnik ubírat.

---

<sup>19</sup> Blíže viz M.Keřkovský, O.Vykypěl [10]

Marketingové cíle bývají vyjádřeny v měřitelných jednotkách a je také určeno časové období, během něhož mají být cíle splněny. Cíle poskytují odpovědi i na následující otázky:

- Co? – o jaký užitek se jedná, zda je hmotný nebo nehmotný,
- Kolik? – vyjádřeno množstvím – kusy, Kč, podíl na trhu,
- Pro koho? – identifikace konkrétních tržních segmentů,
- Kdy? – jakého časového období se cíl týká, zda se jedná o krátké nebo dlouhé časové období.

Mezi marketingové cíle komerční pojišťovny může patřit např.:

- více vstoupit do podvědomí lidí – název pojišťovny, její značka,
- nárůst počtu uzavřených smluv – bývá určeno i číselně, tzn. kolika kusů uzavřených smluv by chtěli dosáhnout,
- vývoj nového produktu,
- vybudování poboček v určených městech, státech, apod.

## 2.3 Formulování marketingových strategií

Marketingová strategie je součástí marketingového plánování a napomáhá firmě k uskutečňování firemních strategických cílů. V rámci marketingové strategie je popsána základní marketingová filosofie, ze které budou jednotlivé podnikatelské subjekty vycházet při plnění svých marketingových cílů, při stanovení cílových trhů, při positioningu, při plánování marketingových výdajů. Souvislosti s riziky, příležitostmi a hlavními úkoly jsou uvedeny v dílčích strategiích pro jednotlivé nástroje marketingového mixu.

Samotné formulování marketingových strategií je důležitou a nelehkou manažerskou funkcí. Každá marketingová strategie je originál, její tvorba je totiž ovlivněna velkým množstvím prvků, vztahů, rozmanitými podmínkami, rozdílným zaměřením podniků. Přesto lze u marketingových strategií vysledovat i určité podobnosti. Tyto podobnosti vznikají tím, že při tvorbě strategií vychází management z podobných základních postupů a nástrojů, které napomáhají k dosažení stanovených marketingových a podnikových cílů.

Marketingové strategie v podstatě určují konkrétní postupy, metody a prostředky pomocí nichž se snaží komerční pojišťovna dané marketingové cíle splnit. Smyslem a účelem formulování vhodné marketingové strategie je vytvoření výhodné tržní pozice a tím i dosažení žádaných výsledků. Samotný proces formulování vhodné strategie vychází i z definovaného poslání komerční pojišťovny, protože poslání stanovuje pozici pojišťovny na trhu a odlišuje ji od ostatních pojišťoven a organizací. Marketingová strategie musí respektovat podnikovou strategii, promítá se do ní i zjištěné a pochopené zákaznické a konkurenční zaměření (konkurenční výhoda, hodnota, která je zákazníkům nabízena).

Marketingové strategie se snaží odpovědět na otázky, jak konkurovat na cílových trzích, jakým způsobem dosáhnout stanovených cílů, do jakých služeb (výrobků) vložit zdroje, na kterých trzích mohou konkurovat.

Podle H. Horákové<sup>20</sup> bývá základní postup při formulování strategií následující: Marketingoví manažeři předně respektují poslání podniku a sledují základní podnikový strategický směr, který zastřešuje všechny jednotky a činnosti. Za druhé se předpokládá dobrá znalost výsledků situační analýzy, s nimiž manažeři pracují a plně je využívají jako klíčové východisko. A za třetí plně respektují primární i odvozené cíle, pro jejichž splnění jsou strategie voleny.

Volba konkrétní marketingové strategie je proces výběru nejvhodnějšího postupu, který vede k dosažení daných marketingových cílů za konkrétních podmínek. To předpokládá, že by pojišťovna měla mít vypracováno více strategií, každou odpovídající různým podmínkám.

Podrobněji se marketingovým strategiím a jejich konkrétním podobám budu věnovat v samostatné kapitole.

## 2.4 Sestavení marketingového plánu

Poslední částí marketingového plánování je samotné sestavení marketingového plánu. Vypracování konkrétních marketingových plánů završuje celý složitý proces v rámci marketingového plánování. Tento proces začíná již u definování hlavních vrcholových cílů celého podniku, dále pokračuje formulováním cílů marketingových a přes situační analýzu se dostane až k formulaci marketingových strategií. Je zřejmé, že celý tento proces by měl být konzistentní i s ostatními podobnými procesy prováděnými v jiných oblastech organizace.

Samotný marketingový plán představuje dokument, který výstižně a srozumitelně popisuje situaci, do které pojišťovna dospěje v předem vymezeném časovém období s pomocí konkrétně specifikovaných prostředků a postupů. Marketingový plán zachycuje výsledky marketingového plánování, je podkladem k dosažení stanovených cílů, musí být funkční a realizovatelný. Jak již bylo napsáno, marketingový plán vychází z výsledků situační analýzy. Snaží se propojit dovednosti, schopnosti a možnosti pojišťovny s požadavky a přáními zákazníků – stávajících i potenciálních.

Smyslem marketingového plánu je rozdělení zdrojů podniku a stanovení způsobu jejich využití (postupy, metody, nástroje) prostřednictvím souboru marketingových nástrojů (marketingového mixu) tak, aby bylo co nejefektivněji a v předem daném časovém horizontu dosaženo stanovených cílů. Důraz je přitom kladen na splnění vrcholovým cílů i cílů marketingových a na uspokojení potřeb a přání zákazníka.

Marketingový plán by měl podle P.Kotlera<sup>21</sup> obsahovat následující:

- úvod,

---

<sup>20</sup> Blíže viz H.Horáková [7]

<sup>21</sup> Blíže viz. P. Kotler, G. Armstrong [12]

- popis současné marketingové situace,
- analýzu rizik a příležitostí,
- cíle a hlavní úkoly,
- marketingovou strategii,
- prováděcí plán,
- rozpočty a
- kontrolu.

### 3 MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Slovo strategie je odvozeno od starořeckého slova „stratégia“ a původně znamenalo umění vést válku a řešit válečné operace tak, aby bylo dosaženo vítězství nad protivníkem. V přeneseném slova smyslu tedy v současné době pod pojmem strategie rozumíme umění řídit rozmanitou činnost podniku, případně daného týmu takovým způsobem, který umožní naplnění stanovených hlavních cílů konkrétního podniku.

Jak již bylo objasněno dříve, marketingová strategie představuje jednu ze součástí celé strategie komerční pojišťovny. Jejím cílem je specifikovat cílový trh, snaha odpovědět na otázku „Jak?“ a vztahuje se k marketingovému mixu. Strategií je celá řada, záleží na každé firmě, jakou zvolí a proč.

Kotler<sup>22</sup> definuje marketingovou strategii následujícím způsobem: *„Marketingová strategie je základní strategie, ze které vycházejí jednotlivé podnikatelské jednotky při plnění vlastních marketingových cílů.“*

Vymezení marketingové strategie podle A. Korauše<sup>23</sup>: *„Plán činnosti finanční instituce zaměřený na její tržní působení v dlouhodobějším časovém horizontu z pohledu vytyčených cílů a v návaznosti na vnitřní stejně jako vnější podmínky a jejich rovnovážné využití při dosahování tržního efektu. Z tohoto pohledu je marketingová strategie dlouhodobá koncepční činnost pojišťovny v oblasti marketingu a jejím smyslem je účelně navrhnout zdroje instituce tak, aby se mohly splnit dva základní cíle:*

- *spokojenost současného ale i potenciálního klienta,*
- *dosáhnutí konkurenční výhody.“*

Strategií existuje spousta, některé může použít jakýkoliv podnik, jiné jen např. podnik výrobní, další jsou vhodné pro podniky poskytující služby. Pro ucelenou představu, jaké marketingové strategie lze využívat jsem se inspirovala systematizací, kterou ve své knize Marketing management uvádí Heribert Meffert<sup>24</sup>.

#### 3.1 Systematizace marketingových strategií

V literatuře se rozlišuje mezi dvěma přístupy – parciálními a integrovanými.

- **Parciální** tvoří základ většiny integrovaných přístupů. Zabývají se pouze určitou částí strategického marketingového řízení.
- **Integrované** přístupy se snaží pokrýt celé strategické rozhodování. Při formulaci strategie berou v úvahu více rozměrů a využívají parciálních strategií.

---

<sup>22</sup> Blíže viz. P. Kotler, G. Armstrong [12]

<sup>23</sup> Blíže viz. A. Korauš [11]

<sup>24</sup> Blíže viz. H. Meffert [16]

Například Meffert<sup>25</sup> uvádí v této souvislosti následující parciální a integrované přístupy:

**parciální:**

- podle Ansoffa,
- podle Kotlera,
- podle Portera,
- Gilberta a Strebela.

**integrované:**

- podle Beckera,
- podle Backhause,
- podle Haedricha a Tomczaka.

### 3.1.1 Parciální přístupy

#### 3.1.1.1 Ansoff

Jedná se o strategický přístup založený na tržním prostoru pro výrobek, tzn. na vztahu výrobek – trh. Často se vychází z tzv. matice výrobek-trh, neboli z Ansoffovy matice. Rozlišuje čtyři typy strategií:

- strategie tržní penetrace,
- strategie rozvoje trhu,
- strategie rozvoje výrobku (produktu),
- strategie diverzifikace.

Tabulka č. 2: Matice výrobek - trh

	<b>Trhy</b>	<b>Stávající</b>	<b>Nové</b>
<b>Výrobky</b>			
	<b>Stávající</b>	Tržní penetrace	Rozvoj trhu
	<b>Nové</b>	Rozvoj výrobků (produktů)	Diverzifikace

Zdroj: Upraveno autorkou podle H. Meffert<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Blíže viz. H. Meffert [16]

<sup>26</sup> Blíže viz. H. Meffert [16]

**Strategie tržní penetrace** (proniknutí na trh) – na stávajících trzích se využívá tržního potenciálu stávajícím produktem. Tuto strategii lze charakterizovat zesílením marketingového úsilí, jsou možná tři (běžně kombinovaná) východiska:

- **zvýšení užívání produktu mezi současnými spotřebiteli** (např. získání nového okruhu využití, umělé zastarávání, ve službách: věrnostní slevy podporující loajalitu zákazníků),
- **získání zákazníků, kteří dosud nakupovali u konkurence** (např. snížením ceny, vylepšením produktu, uspořádáním nejrůznějších akcí podpory prodeje),
- **získání těch, kteří dosud daný produkt nepoužívali, nevyužívali** (např. pomocí bezplatného vyzkoušení produktu, vytvořením nových distribučních kanálů).

**Strategie rozvoje trhu** – současné produkty proniknou na nový trh nebo na více nových trhů. Chce-li podnik získat nové tržní šance pro stávající produkty, může vycházet z následujících východisek:

- geografické rozšíření (regionální, národní, mezinárodní rozšíření),
- identifikace a získání nových segmentů trhu (např. pomocí upravených verzí produktů určených konkrétnímu segmentu, „psychologická“ diferenciaci produktu pomocí reklamy),
- nalezení nových způsobů užití stávajícího produktu na nových trzích,
- zvýraznění pozice současných produktů na nových trzích (např. posílením image podniku nebo značky).

Tato strategie je většinou značně náročná i riskantní vzhledem k neznalosti nového prostředí. Hledání nových zákazníků a navazování nových obchodních kontaktů je nákladnější než prodej a udržování kontaktů s dosavadními zákazníky.

**Strategie rozvoje produktu** – tato strategie je založena na předpokladu, že podnik pronikne na existující trhy s nově vyvinutými produkty. Lze toho dosáhnout pomocí:

- inovace produktu ve smyslu tržní novinky s podporou účinné reklamy,
- rozšíření programu pomocí dalších verzí produktu.

Strategie je uplatňována, pokud je stávající produkt zastaralý či překonaný nebo pokud se projeví pokles v poptávce po současném produktu. Strategii volí podnik tehdy, pokud je přesvědčený, že existuje značný počet dosavadních zákazníků, že se jejich počet ještě zvyšuje a že zákazníci mají v podnik důvěru. Tato strategie předpokládá také dobrou znalost zákazníků, dobrou pověst firmy a důvěru zákazníků v podnik a jeho služby. Obecně lze říci, že je jednodušší vytvořit nový produkt, než prodávat stávající produkty na nových, dosud nepoznaných trzích.



**Strategie diverzifikace** – podnikatelské aktivity se zaměřují na nové produkty a nové trhy. Při využívání této strategie dochází k objevování a využívání nových podnikatelských příležitostí. S touto strategií souvisí několik rizik. Podle jejich stupně je možno rozlišit následující formy diverzifikace:

- horizontální diverzifikace – rozšíření stávajícího programu produktů o produkty, které s ním věcně souvisí,
- vertikální diverzifikace – prohloubení programu ve směru odbytu dosavadních produktů – „směrem dozadu“ v rámci předcházejících činností a „směrem dopředu“ v rámci následných činností,
- laterální (soustředná) diverzifikace – útok na zcela nové oblasti produktů a trhů. Podnik se vymaňuje ze své tradiční branže do vzdálenějších aktivit. Tento způsob je v souvislosti se stávající obchodní činností nejrizikovější.

Na tomto místě bych chtěla zdůraznit skutečnost, že se jedná výhradně o **růstové strategie**. Strategické směry jsou příliš všeobecné, nelze explicitně odvodit ani orientaci na konečné zákazníky ani na konkurenci.

### 3.1.1.2 Kotler

Kotler vymezuje čtyři typy strategií. Za výchozí bod systematizace volí úsilí podniku o tržní pozici, ta je určena podílem na trhu. Rozlišuje následující strategie<sup>27</sup>:

- strategie tržních vůdců,
- strategie tržních vyzyvatelů,
- strategie tržních následovatelů,
- strategie tržních troškařů.

**Tabulka č. 3: Idealizovaná struktura trhu**

Podíl na trhu	Tržní pozice
40%	Přední firma na trhu (tržní vůdce)
30%	Vyzyvatel
20%	Následovatel
10%	Troškař

*Zdroj: upraveno autorkou podle: P. Kotler<sup>28</sup>*

<sup>27</sup> Blíže viz. P. Kotler [13]

<sup>28</sup> Blíže viz. P. Kotler [13]

**Strategie tržních vůdců** – dominantní firma chce na prvním místě setrvávat i nadále, proto se v naprosté většině případů takové strategie týkají právě udržení stávající tržní pozice. Podniky se proto musí zaměřovat na následující tři činnosti:

- snaha o nalezení způsobu zvětšení celkové poptávky trhu,
- ochrana svého stávajícího tržního podílu (využívá se obranných a útočných akcí),
- pokus o nárůst svého podílu na trhu (i v případě, že se velikost trhu nezmění).

Udržení tržního podílu lze zajistit například na základě výrazné inovační orientace podniku, prostřednictvím konstantních vztahů cena-výkony, důsledné politiky značky. Podnik se snaží zajistit loajalitu a preference cílové skupiny zákazníků.

**Strategie tržních vyzyvatelů** – zaměřuje se na zvýšení tržního podílu. Toho chce dosáhnout útokem na tržního vůdce nebo na malé podniky v oboru. Využívá k tomu např. politiku nižších cen a nižší kvality nebo nabídku vynikajících produktů, zlepšení servisu, inovace v distribuci, intenzivní reklamu.

**Strategie tržních následovatelů** – tato strategie zahrnuje udržení rovnováhy v oboru. V podstatných bodech se přizpůsobuje nejsilnějšímu podniku. Vedoucí firmu následuje, nebojuje s ní o prvenství. Následovatelé volí strategie směrem k udržení si stávajících zákazníků, k získání určitého podílu nových zákazníků. Vyznačují se uvědomělou segmentací trhu. Místo na podíl na trhu se zaměřují na rentabilitu. Snaží se dosáhnout specifických výhod službami, umístěním, financováním.

**Strategie tržních troškařů** – známé také pod pojmem strategie obsazování tržních výklenků. Tyto strategie využívají především malé firmy specializující se na obsluhování různých zákoutí a mezer – tzv. výklenků. Tato část trhu vyžaduje speciální schopnosti a pro velké firmy je neatraktivní. Díky „chytré“ strategii troškaře mohou být firmy s malým podílem na trhu velmi ziskové. Podle P. Kotlera<sup>29</sup> takové firmy nabízejí vysoké spotřební hodnoty, využívají relativně vysoké ceny, dosahují nižších výrobních nákladů a mají vysokou firemní kulturu spolu s jasnou vizí.

Kotlerovy strategické přístupy jsou kritizovány především proto, že strategie v jeho podání představují spíše role, o které se podnik na trhu snaží. Jedná se více o alternativy cílů než o alternativy chování.

### 3.1.1.3 Porter

Meffert<sup>30</sup> uvádí, že vedle uspokojení požadavků zákazníků musí být – podle Portera – cílem každé podnikové a marketingové strategie nalezení takové pozice, která umožňuje udržení nebo vylepšení naděje na zisk oproti konkurenci, resp. vytvoření nového zdroje zisku.

Porterovo pojetí vychází z konstatování, že dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda je základem výkonnosti podniku, proto je Porterovo pojetí marketingových strategií orientováno na konkurenci.

Konkurenční strategie lze rozdělit takto:

---

<sup>29</sup> Blíže viz. P. Kotler [13]

<sup>30</sup> Blíže viz. H. Meffert [16]

- vedoucí pozice v nákladech nebo ceně,
- strategie diferenciaci,
- koncentrace na tržní výklenek.

**Vedoucí pozice v nákladech nebo ceně** – u této strategie je potřeba dosáhnout snížení jednotkových nákladů pod úroveň nejvýznamnějších konkurentů. Toho lze dosáhnout např. na základě dokonalejších technologií, kvalifikace zaměstnanců, inovačních procesů, vyšší produktivity. Díky tomu může být realizována konkurenční výhoda založená na relativně nízké ceně.

**Strategie diferenciaci** – tato strategie spočívá v poskytnutí něčeho jedinečného (myšleno rozdílného od konkurence), co zákazník žádá, co ho zaujme, čeho si všimne a co ocení. Stručně řečeno, tato strategie spočívá v diferenciaci produktu (ať už výrobku nebo služby).

**Koncentrace na tržní výklenek** – konkurenční výhody může být dosaženo pomocí specializace na specifické cílové skupiny. Tuto strategii lze ztotožnit s koncentrací výrobek – trh v rámci pokrytí trhu a může být založena jak na nákladové tak na výkonové výhodě.

Uvědomělé rozhodnutí podniku pro některou z výše uvedených strategií pomáhá chránit podnik proti konkurentům a tvoří předpoklad pro dlouhodobé dosažení podnikových cílů. Porterova strategická koncepce v jádru obsahuje strategie orientované na konkurenční výhody a zároveň odběratelsky zaměřené. Předmětem diskuzí se stává především jednorozměrnost výše zmíněných konkurenčních strategií.

#### 3.1.1.4 Gilbert a Strebel

Koncepce Gilberta a Strebela vychází ze zásady, že dlouhodobě úspěšný může být jen ten podnik, který nevyužívá pouze jednorozměrnou marketingovou strategii, ale výhody hledá i v dalších směrech – v tomto případě se jedná o výhodu v nákladech a jakosti. Tuto strategii pojmenovali Gilbert a Strebel tzv. strategií Outpacing. Na základě vícerozměrné strategie a v závislosti na specifických parametrech střídají podniky, využívající této strategie, vůdcovství v nákladech a jakosti.

H. Meffert<sup>31</sup> uvádí: „Koncepce strategie Outpacing potvrzuje, že na trhu se může dlouhodobě udržet pouze ten nabízející, který tím, že vychází z výhody v nákladech nebo jakosti, zaručí poptávajícím vysoký užitek při současně nízkých nákladech.“

---

<sup>31</sup> Blíže viz. H. Meffert [16]

## 3.1.2 Integrované přístupy<sup>32</sup>

### 3.1.2.1 Becker

Becker rozlišuje následující čtyři základní strategie:

- **strategie tržního pole** – jedná se o stanovení kombinace výrobek (produkt) – trh,
- **strategie stimulování trhu** – určení druhu a způsobu působení na trh,
- **strategie tržní parcelace** – stanovení druhu, popř. stupně diferenciacce při „stimulování trhu“,
- **strategie tržního areálu** – pevné stanovení alternativ „územní politiky“, popř. fází.

Pro každou z výše zmíněných strategických úrovní jsou stanoveny různé strategické alternativy vytváření strategie. V úvahu Becker bere pouze strategie zaměřené na spotřebitele.

### 3.1.2.2 Backhaus

Backhaus uvádí pět základních rozměrů pomocí nichž se udává směr marketingovému strategickému plánování. Jedná se o tyto rozměry v uvedeném pořadí:

1. vymezení **vlastního smyslu podnikání**,
2. rozhodnutí o „**stimulování trhu**“ – je možné pomocí vytvoření dodatečného užitku nebo pomocí příznivých cen,
3. **strategie vstupu na trh a odchodu z trhu** – bere v úvahu časový aspekt (jako jediná integrovaná koncepce),
4. stanovení **tržního areálu** – tj. místa, na kterém chce podnik vyvíjet podnikatelskou aktivitu,
5. určení **marketingového partnera**, se kterým je třeba spolupracovat

Kritika Backhausovy koncepce se týká toho, že se nezaměřuje na účastníky trhu – cílové skupiny a obchod. Dále je tu oddělena volba oboru podnikání s rozhodnutím o tržním areálu.

### 3.1.2.3 Haedrich a Tomczak

Autoři rozlišují čtyři základní strategické stupně stojící vzájemně v hierarchických vztazích:

- **strategie pozice** – pevné určení pozice na trhu o kterou by měl podnik usilovat. Podnik musí nejprve zodpovědět otázku, zda může být marketingová strategie uplatňována i nadále nebo zda musí být změněna. Pak lze rozlišit následující strategie: „zachování tržní pozice“, „změna pozice“ a „nová pozice“,
- **strategie stylu** – poukazuje na roli, kterou se snaží podnik na trhu zaujmout,
- **strategie substance** – o jaký druh strategické výhody by měl podnik usilovat,
- **strategie jistění** – forma zajištění přítomnosti na trhu.

V této koncepci není brán v úvahu strategický rozměr spojený s oborem podnikání, popř. s volbou trhu. Dále lze diskutovat o tom, zda rozhodování o zachování stávající marketingové strategie

---

<sup>32</sup> zpracováno podle: H. Meffert [16]

představuje samotnou strategii nebo zda se jedná o rozhodování v rámci procesu marketingového plánování.

## **3.2 Marketingová strategie komerční pojišťovny**

Marketingová strategie je konkrétním strategickým plánem, který vychází z představ managementu, těsně souvisí se strategickými cíly podniku a zohledňuje dané podmínky. Její formulování je jedním z nejsložitějších a nejdůležitějších částí marketingového procesu a dlouhodobě ovlivňuje cíle pojišťovny. Komerční pojišťovna se snaží vytyčených cílů dosáhnout, odlišit se od konkurence – produktem, cenou, formou komunikace či distribuce a dalšími faktory.

### **3.2.1 Marketingové strategie – podle postavení pojišťovny na pojistném trhu**

Jedním z přístupů, který komerční pojišťovna využívá k formulaci své marketingové strategie je marketingová strategie podle postavení pojišťovny na pojistném trhu. Vychází se z toho, že hlavním cílem pojišťovny je získat na pojistném trhu co největší podíl. Tuto strategii lze ztotožnit s Kotlerovou marketingovou strategií (viz. podkapitola 3.1.1.2)

Pojišťovna si nejprve zjistí svoje postavení na trhu vzhledem ke svému největšímu konkurentovi a ostatním konkurentům. Na základě toho si poté zvolí svoji marketingovou strategii. Pojišťovna zaujímá podle svého postavení na trhu některou z následujících pozic vymezených Kotlerem:

- tržní vůdce,
- tržní vyzyvatel,
- tržní následovatel,
- tržní troškař.

#### **3.2.1.1 Strategie tržního vůdce**

Největší podíl na trhu zaujímá tržní vůdce. Hranice podílu přesně stanovena není. Jedná se o to, že tento podíl je tak velký, že zaručuje vedoucí pojišťovně dostatečný náskok před druhým pojistitelem na trhu. Do pozice tržního vůdce se dostává většinou komerční pojišťovna, která je kapitálově silná, má schopný a zkušený management, kvalitní zaměstnance a distribuční kanály. Jedná se o pojišťovnu s orientací na zákazníka, zabývající se inovacemi a tvorbou nových pojistných produktů. Tento pojistitel se snaží být co nejvíce na očích veřejnosti, záleží tedy také na jeho postoji k nejrůznějším problémům veřejného charakteru, na společensky prospěšné činnosti (např. vylepování samolepek na bytové domy „Zamykejte dveře“), apod.

Pozice tržního vůdce může pojišťovna dosáhnout např. pomocí správné produktové a cenové politiky, kvalitní propagace a distribuce, apod. Marketingová strategie tržního vůdce se orientuje

především na to, aby setrvala na prvním místě i nadále. Snaží se dosáhnout nových trhů, zvýšit současný podíl – např. pomocí vývoje specifických pojistných produktů, získáním nové skupiny zákazníků, budováním silné značky s velkou atraktivitou a obchodním potenciálem, apod.

Pojišťovny na druhém, třetím (nebo i dalším) místě mohou zaujmout jeden z následujících dvou postojů:

- mohou útočit na vedoucí pojišťovnu nebo na další konkurenty a ucházet se o vyšší tržní podíl – **tržní vyzyvatelé**,
- pouze následují vedoucí pojišťovnu, nesoupeří s ní, co nejvíce se snaží vedoucí pojišťovnu napodobit – **tržní následovatelé**.

### **3.2.1.2 Strategie tržního vyzyvatele**

Tržní vyzyvatel se se svojí pozicí nespokojí. Snaží se o zvýšení svého tržního podílu, o dobití prvního místa. Taková pojišťovna ohrožuje postavení tržního vůdce a čeká na jeho případné chyby. Protože strategickým cílem pojišťoven v této pozici je zvětšení tržního podílu, musí se rozhodnout, koho napadne:

- **může zaútočit na vedoucí pojišťovnu na trhu** – riskantní avšak potenciálně výnosná strategie. Vhodná tehdy, pokud tržní vůdce neobsluhuje výborně trh,
- **může napadnou stejně velkou pojišťovnu** – pokud ta správně neuspokojuje zákazníky, má zastaralé produkty nebo příliš vysoké ceny,
- **může zaútočit na malé lokální nebo regionální pojišťovny** – může např. převzít potápějící se komerční pojišťovnu.

### **3.2.1.3 Strategie tržního následovatele**

Také tato pozice je těsně spojena s pozicí vůdce, avšak taková pojišťovna se nesnaží svůj stávající tržní podíl zvýšit. Pojišťovna uplatňuje strategii napodobování, často se rozhoduje v závislosti na tržním vůdci – stejně nebo velmi podobně, do jisté míry se na vůdci stává závislou. Stává se častým cílem útoku tržních vyzyvatelů, aby odolala, měla by dosahovat nízkých nákladů a vysoké jakosti služeb. Pokud se objeví příležitost, musí vstoupit i na nové trhy. Samotná strategie se orientuje především na kopírování činností prováděných tržním vůdcem.

### **3.2.1.4 Strategie tržního troškaře**

Neboli strategie obsazování tržních výklenků. Dalo by se říci, že se jedná o specialistu. Takový pojišťovací subjekt vyhledává na trhu skuliny a různé mezery, specializuje se na určitý segment pojistného trhu a na pojistné produkty a klienty tohoto segmentu. Tento „speciální“ segment trhu však musí být dostatečně velký, aby se v něm pojišťovna mohla rozvíjet. Tržní troškař v tomto segmentu často dosahuje dominantního postavení, není ohrožován jinými pojišťovnami. Působení v tržním výklenku vyžaduje zvláštní schopnosti, znalosti, kapitálové vybavení. Mezi tržní troškaře by

se sem v podmínkách českého pojistného trhu dala zařadit Exportní a garanční pojišťovací společnost a. s. (EGAP).

### 3.2.2 Marketingové strategie – podle životního cyklu produktu

V této části bych chtěla objasnit možné strategie související s jednotlivými etapami životního cyklu produktu.

Životní cyklus produktu je doba, po kterou se daný produkt na trhu drží a je prodáván za přijatelných marketingových podmínek.

#### 3.2.2.1 Etapa uvedení produktu na trh

Pojišťovna může při zavádění nového pojistného produktu na trh volit z více strategií. Samotné uvedení nového produktu na trh a zaplnění distribučních cest trvá určitou dobu, proto jeho prodej zpočátku roste jen pomalu. Náklady na propagaci jsou veliké. Je třeba informovat potenciální zákazníky o novém dosud neznámém produktu, přesvědčit je, aby ho koupili.

Pojišťovna může při zavádění nového produktu stanovit nízkou nebo vysokou úroveň jednotlivých marketingových proměnných – ceny, propagace, distribuce, jakosti. Jsou-li brány v úvahu pouze dvě proměnné – cena a propagace – může podle Kotlera<sup>33</sup> podnik, tedy i pojišťovna, použít jednu z následujících strategií:

- **Strategie rychlého sbírání** – produkt je na trh uveden s vysokou cenou a vysokými náklady na propagaci. Podnikatelský subjekt očekává konkurenci a proto se snaží získat výhody, které kvalitnímu produktu přísluší. Tato strategie je uplatňována tehdy, pokud je s produktem velká část potenciálního trhu neseznámena. Ti, co produkt již znají, jsou ochotni za něj zaplatit vysokou cenu.
- **Strategie pomalého sbírání** – uvedení produktu s vysokou cenou a nízkými náklady na propagaci. Této strategie je uplatňováno, má-li trh omezenou velikost a většina potenciálních zákazníků o novém produktu ví, potenciální konkurence pojišťovnu neohrožuje. Zákazníci jsou ochotni zaplatit vysokou cenu.
- **Strategie rychlého pronikání** – produkt je zaveden s nízkou cenou a vysokými náklady na propagaci. Smysl má tehdy, je-li trh velký, potenciální zákazníci o produktu neví a většina zákazníků cenu považuje za velmi rozhodující. V tomto případě existuje předpoklad tvrdé konkurence.
- **Strategie pomalého pronikání** – zavedení produktu s nízkou cenou a malou propagací. Tuto strategii podniky uplatňují pokud existuje velký trh, který si dokonale uvědomuje existenci nového produktu, je citlivý na cenu. Existuje tu možnost konkurence.

---

<sup>33</sup> Blíže viz. P. Kotler [13]

Intenzita propagace závisí také na konkrétní poptávce po ostatních pojistných produktech pojišťovny. Klíčovým nástrojem je cena pojistné ochrany, ta se odvíjí od více faktorů – rozsahu pojistného kmene, škodovosti daného pojištění, časového horizontu, ve kterém chce pojišťovna vložené prostředky získat zpět.

### **3.2.2.2 Etapa růstu prodeje produktu**

Tato etapa je charakteristická značným tempem růstu prodeje pojistného produktu. Dostaví se tehdy, pokud produkt odpovídá potřebám klientů, byla vhodně zvolena cena a stanovena propagační činnost. V této fázi roste prodej rychleji než marketingové výdaje. Pojišťovna se snaží pomocí vhodně zvolené strategie zabezpečit udržení a další nárůst prodeje. Mezi možné strategie se řadí např.:

- modifikace produktu nebo jeho propojení s dalším produktem,
- hledání nové distribuční cesty,
- vstup do nových segmentů trhu,
- snižování ceny nebo poskytování slev a bonusů,
- přecházení od propagace informující k propagaci přesvědčující.

### **3.2.2.3 Etapa zralosti produktu**

Etapu zralosti produktu lze charakterizovat stále ještě rostoucím prodejem produktu, ale daleko nižším tempem než v etapě růstu. Růst prodeje se v této fázi může také zastavit. Tato etapa trvá většinou déle než ostatní, proto je pro pojišťovnu výzvou. Pokud chce pojišťovací subjekt stávající hodnotu prodeje udržet, musí přijmout různá opatření jako např. pokusit se vstoupit na nové segmenty trhu, masivněji využívat propagaci produktu, zčásti produkt modifikovat, snažit se získat zákazníky od konkurence.

Marketingová strategie v této fázi produktu se může zaměřit také na modifikaci marketingového mixu (např. snížit cenu, zvýšit/snížit výdaje na reklamu, urychlit a zjednodušit služby, zvýšit počet a kvalifikace obchodních zástupců, poskytovat slevy, záruky, propagační dárky).

### **3.2.2.4 Etapa poklesu prodeje produktu**

Charakteristickým projevem této etapy je stále se snižující počet nově prodaných pojistných produktů. Nastává tehdy, pokud opatření přijatá v etapě zralosti nebyla dostatečně účinná nebo byla zcela neúčinná. Trh je tímto druhem pojistného produktu již nasycen. Samotný pojistný produkt může být zastaralý, byly změněny preference klientů nebo konkurence přišla na trh s lepší nabídkou. Strategie, kterou pojišťovna v takovou dobu volí, spočívá jednoduše ve stažení produktu ze své nabídky a orientování se na výnosnější činnost.



### 3.2.3 Marketingové strategie v cenové oblasti

Při stanovování ceny by měla pojišťovna brát v úvahu mnoho faktorů, které lze rozdělit na externí a interní. Mezi externí faktory lze zařadit např. charakter trhu, charakter poptávky, konkurenci, zákazníky, faktory makroprostředí, marketingové prostředníky. Mezi interní faktory patří např. strategické cíle pojišťovny, její finanční potřeby, návratnost investic a fáze životního cyklu produktu. Pro dosažení svých cílů může pojišťovna zvolit některou z následujících strategií:

- **Diferenční (diskriminační) cenová strategie** – lze charakterizovat jako prodej stejné kvality i kvantity za rozdílné ceny, nejčastěji se jedná o účtování různých cen na různých segmentech trhu.
- **Konkurenční cenová strategie** – vychází z postavení pojišťovny v konkurenčním prostředí. Za této situace se často využívá tzv. penetrační cena – stanovena na nízké úrovni. Nízká cena umožňuje rychlé proniknutí produktu na trh a jeho „uchycení“. Tato strategie je využívána, pokud pojišťovací subjekt chce maximalizovat růst prodeje. Je-li využita strategie limitního ocenění, znamená to stanovení tak nízké ceny, aby se odradila konkurence.
- **Strategie ocenění produktové řady** – pro tuto strategii existuje více řešení. Může se stanovit např. nízká cena na dolním konci řady (základní standardní nabídka) a vysoká na horním konci (exkluzivní nabídka). Standardní produkt za standardní (nízkou) cenu je často nabízen bez jakýchkoliv doplňků a vylepšení. Někdy je nabízen tzv. balíček produktů, který zahrnuje soubor více produktů za nižší cenu, než je součet cen jednotlivých produktů.
- **Strategie psychologické ceny** – při stanovení ceny se často zohledňuje i aspekt reakce klienta na cenu. Vyšší cena je mnohdy vnímána jako záruka kvality. Je nutno do procesu rozhodování o výši ceny zahrnout i preference klientů a jejich vnímání produktu.

### 3.2.4 Marketingové strategie v oblasti distribuční politiky

Strategie v oblasti distribuční politiky se zaměřují na vytvoření co nejefektivnějšího přesunu produktu od pojišťovny ke klientovi. Účelem je zajištění dostupnosti produktu na určitém místě a v určité době. V oblasti distribuce se lze často setkat s neměnností uspořádání distribučních cest, proto by se mělo brát v úvahu i budoucí prodejní prostředí.

Distribuční strategie respektující požadovanou úroveň uspokojování potřeb klientů při optimálním vynaložení nákladů na distribuci lze rozdělit na tři základní:

- **Strategie intenzivní distribuce** – prodej na všech vhodných místech ve velkém množství. Vhodné pro levné, mechanicky nakupované produkty.
- **Strategie selektivní distribuce** – prodej na omezeném počtu míst. Zajišťuje přiměřené pokrytí trhu. Umožňuje vytvořit hlubší vztahy s vybranými distributory.

- **Strategie exkluzivní distribuce** – předpokládá prodej na malém počtu míst. Je pečlivě vybírán mezičlánek, který je potom vybaven výhradními právy prodeje pro určitou oblast. Distributor nemůže obchodovat s produkty konkurence. Tato strategie je spojena s vyššími cenami a kvalifikovaným prodejem a je vhodná pouze pro některé produkty. Nevýhodou této strategie je větší závislost na chování zákazníků.

### 3.2.5 Marketingová strategie v oblasti marketingové komunikace

Komunikační strategie přispívají k dobré informovanosti klientů a úspěšnému prodeji produktů. Strategie vycházejí z jednotlivých složek komunikačního mixu (podrobněji se komunikačnímu mixu věnuji v kapitole 4.4). Účinnost strategií závisí na volbě jednotlivých složek a na jejich kombinaci. Existují dva obecné strategické směry (v praxi často kombinovány):

- **push strategie (strategie tlaku)** – tato strategie „tlačí“ na distribuční řetězce. Základním nástrojem této strategie je osobní prodej, dále podpora prodeje a reklama směřující nejen ke klientům, ale také k distributorům. Důležité je klienta nejen informovat, ale stimulovat ho, motivovat a přesvědčit ke koupi. Využívá se obchodních slev, příspěvků na společnou reklamu.
- **pull strategie (strategie tahu)** – zaměřuje se na klienta. Snahou je působit na cílového zákazníka, vyvolat u něj zájem a stimulovat poptávku z jeho strany. Důležitými nástroji je reklama a podpora prodeje.

## 4 MARKETINGOVÝ MIX

Pod pojmem marketingový mix se rozumí soubor marketingových nástrojů, pomocí nichž podnik usiluje o dosažení svých cílů (nejen marketingových) na cílovém trhu. K tomu, aby požadovaných cílů bylo dosaženo co nejefektivněji, je stěžejní promyšlená a důsledně propracovaná kombinace nástrojů. Pro tyto „správně namixované nástroje“ je také velmi důležité, aby byly používány synchronizovaně, harmonicky a ve vzájemné provázanosti.

P. Kotler<sup>34</sup> uvádí následující definici: „*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“

Svým způsobem je každý marketingový mix ojedinělý. Je to způsobeno tím, že každý podnik sestavuje „svůj“ vlastní marketingový mix při odlišných podmínkách disponibilních zdrojů a za účelem dosažení svých vlastních strategických cílů.

Nejznámější a zároveň nejužívanější rozřídění marketingových nástrojů se v marketingové terminologii označuje jako tzv. „4P“. Tato „4P“ vycházejí z počátečních písmen následujících anglických slov:

- Produkt – produkt,
- Price – cena,
- Place – místo,
- Promotion – propagace.

Pro účely marketingu ve službách, kam pojišťovnictví bezesporu patří, je základní marketingový mix známý pod označením „4P“ rozšířen o další tři nástroje a takto vytvořený marketingový mix nese označení „7P“. Tyto tři rozšiřující nástroje tvoří:

- People – lidé,
- Physical Evidence – materiální prostředí,
- Processes – procesy.

### 4.1 Produkt

Pod pojem produkt je zahrnuto vše, s čím lze obchodovat, ať už se jedná o fyzické předměty, služby, myšlenky, místa, organizace nebo i osoby.

Podle A. Payne<sup>35</sup> „**produkt** je souhrn objektů či procesů, které přinášejí zákazníkům určitou hodnotu, **zboží** a **služby** jsou dílčí kategorie, které představují dva typy produktu.“

---

<sup>34</sup> Blíže viz P.Kotler, G. Armstrong [12]

<sup>35</sup> Blíže viz. A. Payne [17]

V marketingu vychází pojetí produktu ze skutečnosti, že samotný produkt zpravidla není nakupován jen díky své hlavní funkci. Zákazníci ve skutečnosti nekupují zboží nebo služby, ale kupují konkrétní užitek. Na řadu spotřebitelů totiž působí při samotném rozhodování o koupi celá řada dalších faktorů. Jedná se především o značku, image, design, kvalitu, obal, záruku, poskytovaný poprodejní servis a další.

Každý produkt se skládá z několika úrovní:

- **jádro produktu** – představuje základní službu. Jedná se o výchozí úroveň, která poskytuje odpověď na otázku, za jakým účelem si zákazník danou službu či výrobek kupuje, jaký mu to přinese očekávaný základní užitek,
- **očekávaný produkt** – představuje soubor podmínek a vlastností, které zákazník od produktu (služby) běžně očekává. Může se jednat například o značku, servis, záruku,
- **rozšířený produkt** – jedná se o úroveň produktu zahrnující dodatečné užítky, služby a výhody díky kterým se tento produkt odlišuje od konkurence. Jedná se např. o delší záruční lhůty, leasing, garanční a pogaranční opravy.
- **potenciální produkt** – poslední, nejvyšší úroveň, která by měla být dosažena v budoucnosti. Zahrnuje například změny, rozšíření, proměny, přidané vlastnosti.

V běžném tržním prostředí prodělává každý produkt svůj vlastní životní cyklus. Tento životní cyklus je obvykle rozdělen do několika dílčích etap. Tyto etapy jsou charakterizovány délkou, objemem prodeje, tempem růstu prodeje, přinášeným ziskem. Pro každou z těchto etap je typické také oddělené hodnocení a specifická kombinace marketingových nástrojů s různým stupněm intenzity jejich naplňování.

Jak jsem již zmínila v podkapitole 3.2.2, životní cyklus produktu je obvykle rozdělen na následující etapy: zavádění na trh, růst, zralost (nasycenost), útlum a stažení z trhu. Celková délka životního cyklu i jeho jednotlivých etap je ovlivněna především oborem podnikání, druhem a charakterem zboží nebo služby, potřebami trhu a také například módností produktu.

Průběh jednotlivých etap životního cyklu produktu může být velmi rychlý a krátký (např. u produktů, které podléhají stále se měnící módě) nebo naopak velmi dlouhý (například u důchodového pojištění).

## 4.2 Cena

V marketingu a v marketingovém mixu zvláště vyplývá význam ceny především z faktu, že je jediným nástrojem marketingového mixu, který představuje pro podnik zdroj příjmů, zatímco ostatní nástroje produkují pouze náklady. Proto je třeba věnovat stanovení ceny dostatečnou pozornost. Stanovení „správné“ ceny je pro podnik jedním z nejdůležitějších a nejzávažnějších problémů.

Při určování ceny je třeba také zohlednit ostatní složky marketingového mixu. Velmi důležitou roli hraje životní cyklus výrobku – podle něj se provádějí cenové modifikace.

Cena je, v tržním prostředí, nosičem elementárních ekonomických informací, přináší informace o výši nákladů potřebných k získání určitého produktu – zboží či služby. Cena je také nástrojem pomocí něhož podnik rozhoduje o svých cílech, záměrech a rozvoji vlastního podnikání.

Samotné stanovení ceny je ovlivněno celou řadou faktorů. Tyto faktory lze z hlediska podniku rozdělit na faktory:

- **vnější** – charakter trhu, konkurence, poptávky, distribuční síť, ekonomické podmínky, opatření centrálních orgánů,
- **vnitřní** – cíle podniku (např. dosažení určitého zisku, kvality, počtu zákazníků), organizace cenové politiky,

Samotnému stanovení ceny, která bude na trhu realizována, by měla předcházet analýza okolí. Tato analýza se zaměřuje na zjištění hranic a velikosti pásma, ve kterém by se mohla cena pohybovat. Management podniku musí pro „správné“ stanovení ceny znát vlastní nákladovou funkci, ceny konkurenčních výrobků stejné kvality, ceny substitutů, poptávku po daném produktu na trhu.

Náklady podniku představují tzv. dno ceny. Naopak tzv. strop ceny – záchytný bod pro stanovení ceny na relevantním trhu poskytují konkurenční ceny a ceny substitutů. Cena může být stanovena i pod dno nákladů. Této možnosti podnik využívá na základě svých formulovaných marketingových cílů a strategií. Aplikuje ji jak např. pro nově zaváděné služby a produkty tak i pro některé stávající.

Podniky pro své služby a produkty většinou neurčují pouze jedinou konstantní cenu. Často vytvářejí celou cenovou škálu nebo upravují cenu podle poptávky, času, konkrétních segmentů.

Pro konečné vyjádření ceny podnik bere v úvahu i působení psychologického faktoru. Pokud totiž zákazník nemůže nebo nemá čas posuzovat kvalitu, spoléhá na cenu jako pomocníka při výběru (např. vyšší cena pro něj znamená vyšší kvalitu). Nemalou roli hraje také způsob vyjádření ceny (např. tzv. „baťovské“ ceny)

### 4.3 Místo

V marketingové terminologii se pod pojmem místo rozumí jak místo realizace prodeje, tak také celá distribuční cesta produktu od výrobce resp. dodavatele a poskytovatele produktu až ke konečnému zákazníkovi, resp. spotřebiteli a uživateli. Celou tuto distribuční cestu (distribuční proces) můžeme rozdělit na dva principy:

- **přímá distribuční cesta** – mezi výrobcem a koncovým zákazníkem dochází k přímému kontaktu,
- **nepřímá distribuční cesta** – mezi výrobcem a koncového zákazníka vstupuje další subjekt – velkoobchod, maloobchod, nebo zprostředkovatel.

Každá z těchto distribučních cest s sebou přináší řadu výhod i nevýhod. Mezi výhody přímé distribuční cesty patří např. přímý kontakt a komunikace se zákazníkem, nezkrácená zpětná vazba, nižší náklady. Nevýhodou jsou např. problémy při předvádění a vysvětlování funkce produktu, potřeba navázání značného kontaktu s partnery.

K výhodám nepřímé distribuční cesty patří např. přenechání části prodejních úkonů distribuční mezičlánkům, využití zkušeností a kontaktů distribučních mezičlánků. Hlavními nevýhodami této cesty je např. ztráta kontroly nad produkty, závislost na distribučních mezičláncích, riziko neplnění plateb a nedobytných pohledávek.

Především podle konkrétních podmínek trhu a charakteru služby (produktu) rozhodne vedení společnosti o tom, kterou z uvedených distribučních cest zvolí. Musí brát v úvahu skutečnost, že každá z distribučních cest je spojena s jinou formou prodeje, přináší jiné výnosy a náklady. Každá varianta distribuční cesty by měla být upřesněna z hlediska ekonomického, možnosti kontroly a její adaptability.

Pro lepší orientaci je vhodné na tomto místě uvést tři základní typy distribučních mezičlánků. Tyto mezičlánky pomohou objasnit nepřímou distribuční cestu. Jsou to:

- **prostředníci** – ty subjekty na trhu, které produkty nakupují a znovu prodávají,
- **zprostředkovatelé** – subjekty, které se zabývají vyhledáváním vhodných zákazníků a zprostředkováním prodeje produktu. Přičemž tento produkt se nestává jejich vlastnictvím,
- **podpůrné distribuční mezičlánky** – subjekty usnadňující směnu produktů. Jedná se např. o banky, reklamní agentury, dopravní společnosti a další.

Samotná distribuce vykonává následující funkce:

- **obchodní** – formování nabídky, nákup a prodej produktů, různé dohody (např. o podmínkách, cenách),
- **logistické** – jedná se o dopravu, manipulaci produktu, třídění a balení,
- **doplňkové** – shromažďování nejrůznějších informací (např. o trhu, marketingovém prostředí, vývojových tendencích).

#### 4.4 Propagace a komunikační mix

Propagace se řadí k dalším nástrojům marketingového mixu. Tento nástroj zahrnuje činnosti, které mají za úkol zákazníka nejen informovat, ale především ho přesvědčit a natolik ovlivnit, že si daný produkt v konečné fázi svého rozhodování vybere a zakoupí. Pro účely marketingu se však používá poněkud širší pojem než pouze propagace a sice komunikační mix. Komunikační mix je širším pojmem z toho důvodu, že vedle ústní komunikace využívá i jiné formy komunikace. Název komunikační mix je používán, aby se odlišilo, že se jedná právě o marketingové pojetí propagace.

Komunikační mix se opírá o následující čtyři hlavní nástroje:

- reklamu,
- podporu prodeje,
- osobní prodej,
- public relation.

Mezi výše zmíněné čtyři základní nástroje můžeme zařadit ještě přímý marketing a sponzoring.

#### **4.4.1 Reklama**

Jedná se o placenou formu neosobní prezentace produktu. Tento nástroj informuje a přesvědčuje o výhodách a přednostech propagovaného produktu. Reklama dokáže oslovit široký okruh veřejnosti, zároveň je však kvůli své neosobnosti méně přesvědčivá. Jedná se o jednosměrnou formu komunikace a často s vysokými náklady.

Mezi základní cíle reklamy patří:

- informovat – informace o novém produktu a jeho vlastnostech,
- přesvědčovat – uplatňuje se v období zvýšeného konkurenčního tlaku a snaží se přesvědčit zákazníka o zakoupení právě tohoto produktu,
- připomínat – má za úkol udržet v povědomí zákazníků konkrétní produkt a značku (používá se např. před nadcházející sezónou).

#### **4.4.2 Podpora prodeje**

Podporou prodeje se rozumí soubor takových marketingových aktivit, které představují krátkodobé podněty pro zvýšení nákupu nebo prodeje produktu, přímo podporují nákupní chování zákazníků a zároveň zvyšují efektivitu obchodních mezičlánků (zprostředkovatelů, prostředníků). Podle některých autorů přebírá podpora prodeje od reklamy v komunikačním rozpočtu rozhodující roli a vyčleňují se na ni až dvě třetiny rozpočtu.

Podpora prodeje využívá široké škály nástrojů jako např. kupony, bezplatné vzorky, propagační předměty, zvýhodněná balení, soutěže, výstavy, účast na veletrzích, ochutnávky a další. Snaží se přitáhnout pozornost zákazníků.

Podpora prodeje může být zaměřena také na samotný subjekt, jejich prodejce nebo prostředníky na distribučních cestách. Taková podpora může zahrnovat např. školení a trénink prostředníků a dalších zúčastněných, prémie, slevy, příspěvky na předvádění produktů, dárky a další.

### 4.4.3 Osobní prodej

Osobní prodej se řadí k velice efektivnímu nástroji a to především v situaci, kdy se vytváří preference spotřebitelů. Je to způsobeno především bezprostředním osobním působením a díky tomu je schopen mnohem účinněji než běžná reklama ovlivnit a přesvědčit zákazníka o výhodách a přednostech produktu.

K přednostem osobního prodeje lze zařadit především mnohem efektivnější komunikaci mezi partnery. Prodávající se může bezprostředně a lépe seznámit s konkrétními reakcemi zákazníků a ihned na ně operativně reagovat. Nevýhodou naopak je podstatně menší dosah působení ve srovnání s reklamou a vysoké náklady.

Osobního prodeje se využívá typicky pro některé druhy zboží dlouhodobé spotřeby (např. vysavače Elektrolux, Vorwerk) a služeb (pojišťovny).

### 4.4.4 Public Relation

Pro tento nástroj se vžila a běžně se používá jeho zkratka – tedy PR (s anglickou výslovností). Představuje plánovitou a systematickou činnost s cílem vytváření veřejného mínění v nejrůznějších oblastech veřejného života, upevňování důvěry a dobrých vztahů podniku s klíčovými skupinami veřejnosti. Snaží se napomáhat v rozhodování a účinnějším jednání a k vzájemnému porozumění mezi skupinami a institucemi. Public relation slouží k dosažení stanovených cílů nejen komerčním podnikům, ale také nejrůznějšími institucím, spolkům, nadacím a úřadům.

Také zaměření PR bývá různé. Nemusí působit pouze na subjekty stojící mimo podnik, ale také směrem dovnitř – tzn. pozitivně působit např. na mezilidské vztahy mezi spolupracovníky a zvyšovat jejich loajalitu k podniku, na akcionáře a další.

Mezi podstatnou komunikační přednost PR patří především jejich důvěryhodnost. PR často představují také velmi účinný a zároveň ekonomicky přijatelný nástroj propagace produktu i podniku.

### 4.4.5 Přímý (direct) marketing

Přímý marketing, pojem, který v sobě zahrnuje všechny neosobní formy tržních aktivit vytvářející přímý kontakt s cílovou skupinou. Vychází z co nejpřesnější segmentace trhu, důležitým přínosem je možnost vyvolání zpětné vazby. Direct marketing ve své podstatě využívá interaktivní komunikační systém s využitím jednoho nebo více reklamních médií. Dal by se charakterizovat také tím, že nabídka přijde za zákazníkem – domů nebo na pracoviště a zákazník už sám nemusí chodit na trh.

K hlavním nástrojům přímého marketingu se řadí:



- **Katalogový prodej** – tzn. rozesílání katalogů s různými nabídkami na vybrané adresy potenciálních zákazníků.
- **Přímý zásilkový marketing** – Direct Mail – jedná se o zaslání letáků, brožur, dopisů apod. na vybrané adresy. Tento způsob je velmi pružný a umožňuje snadnou segmentaci trhu. Prodej usnadňuje a podporuje. Navíc prostřednictvím nejrůznějších kupónů nebo třeba telemarketingu umožňuje zákazníkům zadat objednávku.
- **Telemarketing** – jedná se o objednávání pomocí telefonu na základě nabídky přímého zásilkového prodeje, reklamy v rádiích, televizi, tisku. Tato služba bývá poskytována zdarma.
- **Elektronické nakupování** – prostřednictvím internetu, v současnosti hojně využíváno.

## 4.5 Lidé

Pojem lidé v sobě zahrnuje řadu kvalitativních vlastností. K dobrým výsledkům pomáhá lidem nejen dosažená kvalifikace, ale i další vlastnosti a faktory. K těm patří např. schopnost vedení a řízení lidí, umění jednat s lidmi, motivace a uspokojení potřeb a další. Lidé nemohou nahradit špatné služby nebo výrobky, ale několik zaměstnanců může zcela zničit tvrdou práci ostatních.

## 4.6 Materiální prostředí

Materiální prostředí se týká celkové úrovně prodejních a reprezentačních prostor firmy. Rozumí se tím všechny aspekty kontaktu zákazníka s podnikem – stav budov ve kterých se firma nachází, prostory, provozovny a pobočky, ve kterých působí, automobily, které používá, propagační materiály, kterými se prezentuje. Dále se jedná o nábytek, barvu kanceláří, čistotu, oblečení personálu, komfort, atmosféru, provedení smluvních dokumentů (např. pojistných smluv) a další. To vše dotváří celkovou image firmy.

Podniky se snaží vytvářet u svých zákazníků pozitivní dojem, aby se u nich cítili dobře a v bezpečí.

## 4.7 Procesy

Nástroj zvaný procesy do marketingového mixu neodmyslitelně patří. Tento pojem v sobě zahrnuje procesy a procedury, které ovlivňují prodej, podporu prodeje a následný servis. Dobu a způsob obsluhy zákazníka ovlivňují následující faktory:

- **Doba čekání, rychlost obsluhy** – firma by se měla snažit optimalizovat počet svých zaměstnanců tak, aby jich nebylo ani málo ani moc. Zákazníci by zbytečně dlouho neměli čekat na splnění svých požadavků.
- **Dotazovací systém** – ten se týká komunikace zákazníků s firmou. Jedná se v podstatě o to, zda je pro zákazníky těžké s podnikem komunikovat, jak dlouho jim trvá, než se do podniku dovolají, jakým způsobem podávají zaměstnanci zákazníkům informace atd.

- **Formuláře a dotazníky** – některé podnikatelské aktivity vyžadují, aby klienti nebo zákazníci vyplnili nějaký formulář nebo dotazník. V této souvislosti je třeba dbát na to, aby otázky nebo požadavky uvedené v dotaznících byly jasně formulované, přehledné, s logickou návazností a snadným pochopením.
- **Hodnota jako marketingový nástroj** – kupní rozhodování zákazníků ovlivňují také faktory jako: kvalita, spolehlivost a dodávka, řešení problémů zákazníka a cena. Význam kvality v současnosti neustále roste a stává se klíčem k dosažení konkurenční výhody.

Větší či menší část výše zmíněných složek má možnost zákazník vnímat a tím si vytváří určitou, subjektivní představu o daném podniku, kvalitě jeho produktů a poskytovaných službách. Zákazník očekává, že procesy a procedury budou kvalitní a spolehlivé, na jejich základě se rozhoduje o koupi produktu. Zastaralé pracovní postupy mohou zákazníka odradit i přesto, že nabízený produkt může být mnohem kvalitnější než u konkurence.

## 5 MARKETINGOVÝ MIX V KOMERČNÍ POJIŠTOVNĚ

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které komerční pojišťovna ovlivňuje, formuje a spojuje je do určitého celku, aby pomocí nich mohla dosáhnout vytyčených cílů. Součástí marketingového mixu tvoří veškeré procesy, kterými může pojišťovna ovlivnit poptávku a prodej svých produktů a uskutečňovat svoje záměry (krátkodobé i dlouhodobé). Marketingový mix je vytvářen jak pro každý segment trhu, tak také pro každý produkt.

### 5.1 Produkt

Produktem komerčních pojišťoven je bezesporu **služba**. Konkrétně se jedná o poskytování pojistné ochrany na základě pojistné smlouvy a za úplatu prostřednictvím fondu peněžních prostředků vytvořeného klienty pojišťovny.

Produkty jednotlivých komerčních pojišťoven v zásadě přináší klientům obdobnou pojistnou ochranu. Konkrétní produkty se liší především v detailech, které jsou specifikovány ve všeobecných, popř. specifických pojistných podmínkách a ve smluvních ujednáních. Obecně lze konstatovat, že jádro produktu a očekávaný produkt jsou na pojistném trhu snadno kopírovatelné. Představují základní užitek a soubor vlastností, které klienti očekávají a proto mají na klientovo rozhodování nevýznamný vliv. Důležitou roli hraje rozšířený produkt, který se obtížně kopíruje. Právě rozšířený produkt odlišuje nabídku od konkurenčních produktů.

Produkty komerčních pojišťoven mají také svá specifika vyplývající především ze skutečnosti, že tyto nabízené produkty jsou nehmátelné, nehmotné a velmi různorodé. Navíc, pojistné smlouvy jsou často uzavírány na delší dobu. Neméně důležitým specifikem je vazba pojistných produktů na psychologické aspekty.

Uvedená specifika napovídají o tom, že pro prodej pojistných produktů je důležitý osobní kontakt (zprostředkovatelů, pojišťovacích agentů a makléřů, obchodních zástupců). Důvodem je snaha co nejlépe analyzovat ekonomickou situaci klientů a jejich potřeby tak, aby jim mohl být vytvořen a nabídnut odpovídající pojistný program. Důležitá je také snaha o vytvoření důvěry mezi klientem a pojišťovnou.

### 5.2 Cena

Cena sehrává v tržním prostředí roli nosiče ekonomických informací. V marketingovém mixu vyplývá důležitost ceny ze skutečnosti, že je jediným nástrojem přinášejícím pojišťovně příjmy. V rámci pojistného trhu představuje cenu **pojistné** – cena za poskytování pojistné ochrany. Pojistné, popř. sazby pojistného sestavují komerční pojišťovny na základě pojistně-technických zásad. Základní pojistně-technickou zásadou, kterou se z dlouhodobého hlediska pojistitel řídí, je zachování rovnováhy mezi jeho příjmy a výdaji. Protože s pojištěním je spojena nahodilost vzniku pojistné události, řídí se

výpočty příjmů a výdajů poznatky a nástroji pojistné matematiky (ta vychází především z počtu pravděpodobnosti a matematické statistiky).

Pro výpočet pojistného každého druhu pojištění se používá obecný kalkulační vzorec v následujícím tvaru:

$$P_B = P_N + N_V + Z$$

kde  $P_B$  je brutto pojistné (částka, kterou klient zaplatí pojišťovně),  $P_N$  je netto pojistné (představuje výdaje na pojistná plnění),  $N_V$  jsou celkové náklady,  $Z$  představuje kalkulovaný zisk pojišťovny.

Nejdůležitější složku **brutto pojistného** tvoří **netto pojistné**. Slouží k pokrytí výdajů pojišťovny na pojistná plnění a na tvorbu rezervních fondů. Výše netto pojistného se stanovuje na základě statistických údajů o škodním průběhu – z tzv. škodních tabulek.

Používané škodní tabulky v oblasti životního pojištění – tzv. úmrtnostní tabulky jsou konstruovány na základě statistických údajů o úmrtnosti populace v České republice, publikovaných Statistickým úřadem. Důležitým pojistně-technickým parametrem v oblasti životního pojištění je tzv. technická úroková míra.

Pro výpočet netto pojistného v úrazovém, majetkovém a odpovědnostním pojištění se používají statistické podklady o frekvenci a výši škod v jednotlivých druzích pojištění. Pojistné se dále rozlišuje podle parametrů významně ovlivňujících škodní průběh. Jedná se např. o věk pojištěného a jeho zdravotní stav, stupeň zabezpečení proti krádeži, úroveň kriminality v dané oblasti apod.

**Správní náklady** jsou tvořeny náklady pojišťovny spojené se vznikem, správou a likvidací jednotlivých pojištění. Stanovení přiměřených správních nákladů není snadné. Obtížný je odhad budoucích nákladů spojených s pojistnými smlouvami. Správní náklady by totiž neměly vést k neodůvodněnému zisku pojišťoven. Zároveň by však měly v dostatečné míře pokrýt potřebné výdaje a nepůsobit pojišťovně ztrátu.

Zisk pojišťoven je v nejvíce abstraktní rovině ovlivňován nabídkou a poptávkou. Jeho konkrétní výši určují podmínky pojistného trhu, velikost komerční pojišťovny a její efektivita, stejně jako škodní průběh jednotlivých druhů pojištění, cena zajistného a další faktory.

Pojistné (cena za pojistnou ochranu) je v marketingovém mixu značně variabilní faktor. Konečná suma zaplacená pojištěným (popř. pojistníkem) závisí do značné míry na jeho rozhodnutí. Klient (plátce) ovlivňuje pojistné např. zvoleným rozsahem pojistné ochrany, způsobem úhrady (frekvence – jednorázově, pololetně, čtvrtletně,...), zabezpečením předmětu pojištění, zvolenou spoluúčastí, atd.

## 5.3 Místo

Jak jsem již zmínila v kapitole 4 věnující se obecně marketingovému mixu, pod pojmem **místo** se rozumí nejen realizace prodeje, ale také zvolená distribuční cesta pojistného produktu od dodavatele ke klientovi a celý související komplex činností. Pro prodej vlastních pojistných produktů využívají komerční pojišťovny nejrůznější distribuční kanály.

Patří mezi ně:

- vlastní zaměstnanci (např. pojišťovací poradci),
- přepážkový prodej (nejen na přepážkách pojišťoven, ale také např. bank či na jiných vhodných místech),
- pojišťovací agenti – zastupují danou komerční pojišťovnu,
- pojišťovací makléř – zastupují klienta (prodávají kromě pojistných produktů i jiné finanční produkty),
- banky (bankopojištění),
- stavební spořitelny, penzijní fondy, leasingové společnosti a jiné finanční instituce, pošty,
- přímý (direct) marketing – neosobní formy kontaktu s klientem,
- internet, telemarketing.

Klíčovou roli v podmínkách pojistného trhu sehrávají zprostředkovatelé. V rámci Evropské unie získají zprostředkovatelé pro pojišťovny až 60 % předepsaného pojistného. V našich podmínkách se tento ukazatel pohybuje v rozmezí 20 - 30 %.

Pojišťovny se v současnosti zabývají otázkou, zda mají prodávat pojištění zásadně přes své zaměstnance nebo cestou nezávislých sítí nebo zda tyto varianty vhodně kombinovat.

## 5.4 Propagace a komunikační mix

Marketing v pojišťovnictví stejně jako marketing obecný používá všechny nástroje komunikačního mixu (podrobněji viz. podkapitola 4.4) Na případné rozdíly má vliv pouze charakter oboru pojišťovnictví.

V propagaci jsou hojně využívány především psychologické aspekty působení na klienta, aby uzavřel pojistnou smlouvu (popř. smlouvy) tak, aby zabezpečil nejen sebe, ale také svoji rodinu pro případ vzniku nahodilých nežádoucích situací. Tím zmírní nebo eliminuje jejich dopad na sebe i svoji rodinu. Proto se možná úspěch některých pojišťoven skrývá právě v efektivním využívání těchto psychologických efektů.

## 5.5 Lidé

Lidé, jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu, který rozhoduje o dosažených výsledcích. Úroveň kvality personálu pojišťovny je důležitá nejen ve vztahu k marketingu a prodeji produktů, ale také v rámci celé organizace. Zaměstnanci by vedle dostatečné kvalifikace měli mít i určité schopnosti. Mezi ty nejdůležitější patří:

- umění jednat s lidmi – jak lidi získat, přesvědčit, příp. změnit jejich chování, předvídání reakcí lidí,
- motivace a uspokojení potřeb – patří sem uspokojení základních potřeb, potřeba významnosti, seberealizace,
- sebedůvěra, důvěryhodné působení, vytrvalost, iniciativa,
- schopnost vedení a řízení lidí.

Obecně lze výběr vhodných lidí pro prodejní činnost provádět těmito způsoby:

- Extenzivní a nákladný – široký nábor a proškolení téměř všech přihlášených. Poté jsou věnována další školení jen těm, kteří začnou sjednávat měsíčně určité množství pojistných smluv.
- Výběr vhodných uchazečů prostřednictvím externích firem – personálních agentur. Vybraní lidé jsou pak proškoleni intenzivně.
- Nábor kvalitních prodejců konkurence – tzv. přetahování lidí. Je to nákladné zejména proto, že tento kvalitní prodejce si většinou klade neúměrné požadavky na výši platu a provize.

Přijatý zaměstnanec musí absolvovat školení, která probíhají ve dvou částech. První je zaměřeno na seznámení prodejce s produkty pojišťovny a proškolení v odborných znalostech. Druhé na procvičení prodejních dovedností. O druhé části školení lze prohlásit, že je nezbytnou součástí prodeje.

Kvalita personálu je pro pojišťovnu velmi důležitá a to proto, že klient se po celou dobu platnosti pojistné smlouvy s jejími zaměstnanci setkává – nejen při uzavírání pojistky, ale také např. při likvidaci pojistné události. Klient si konečný dojem o pojišťovně utváří právě na základě kontaktu s jejím personálem.

## 5.6 Materiální prostředí

Jak jsem již zmínila v podkapitole 4.6, pod pojmem materiální prostředí se skrývají všechny aspekty kontaktu klienta s pojišťovnou. V podmínkách pojišťoven sem dále patří všechny faktory, které klient bezprostředně vnímá a které souvisí s procesem uzavírání pojistné smlouvy. Jedná se zejména o:

- úroveň materiálního vybavení kanceláře personálu,

- grafika, kvalita provedení a srozumitelnost prodejních a reklamních pomůcek (letáků, brožur, sazebníků, předmětů, atd.),
- provedení a skladba dokumentů souvisejících s pojistnou smlouvou.

## **5.7 Procesy**

Jedná se o všechny procesy a procedury související s prodejem a podporou prodeje pojistných produktů a s následnou péčí o klienta. Zahrnují se zde:

- pracovní postupy prodejců,
- postupy související se zpracováním uzavřených pojistných smluv a s přijímáním klienta do pojištění,
- postupy, které souvisí se správou pojištění (pojistných kmenů),
- procesy spojené s likvidací pojistných událostí a výplatou pojistných plnění.

## 6 SITUACE NA ČESKÉM POJISTNÉM TRHU – ZA ROK 2004

Vzhledem ke skutečnosti, že výroční zprávy za rok 2005 ještě nejsou dostupné, zpracovala jsem údaje z výročních zpráv za rok 2004<sup>36</sup>. Jsem si vědoma toho, že některé údaje již nemusí být aktuální, ale domnívám se, že pro nastínění problému jsou dostačující.

Rok 2004 byl prvním rokem členství České republiky v Evropské unii. Komerční pojišťovny byly výrazně ovlivňovány evropskou problematikou. Dovršením základní fáze harmonizace českého pojistného práva s legislativou Evropské unie bylo zveřejnění čtyř klíčových zákonů týkajících se pojištění a pojišťovnictví. Jednalo se o následující zákony: zákon o pojistné smlouvě, zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí, novela zákona o pojišťovnictví, novela zákona o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla.

Pro komerční pojišťovny znamenalo přistoupení k Evropské unii nejen povinnost aplikovat v praxi řadu nových zákonných požadavků a omezení, ale také možnost začít působit na jednotném pojistném trhu unie. Stejnou možnost získaly také pojišťovny působící v ostatních zemích Evropské unie. Přesto byl vliv přeshraničního poskytování služeb na národní pojistné trhy zatím pouze malý.

Z hlediska vývoje celého pojistného trhu v České republice lze rok 2004 označit za rok úspěšný. Ve srovnání s předchozím rokem se zvýšilo celkové předepsané pojistné, nárůst byl zaznamenán v životním i neživotním pojištění. Tempo růstu ve srovnání s předchozími lety se zpomalilo. Ovšem výsledný zisk po zdanění díky tlaku pojišťoven na vyšší efektivitu a snížení nákladů byl od roku 1991 nejvyšší.

### Marketingová strategie komerčních pojišťoven

Marketingová strategie je pro každou komerční pojišťovnu velmi důležitá a zásadní. Každá z pojišťoven si vytváří vlastní strategii, která souvisí s jejím postavením na trhu, vizí, posláním, cílem a mnohými dalšími faktory. Pro pojišťovny je tvorba a výsledná podoba strategie tak důležitá, že každá komerční pojišťovna ji a vše, co s ní souvisí střeží a relevantní údaje většinou nezveřejňuje. Některá data lze vyčíst z výročních zpráv pojišťoven, České asociace pojišťoven nebo např. z internetových stránek Ministerstva financí.

V této kapitole jsem zpracovala marketingovou strategii dvou pojišťoven. Jako první jsem se zabývala analýzou České pojišťovny – největší komerční pojišťovny působící na českém pojistném trhu (podle ukazatele předepsané pojistné). Využila jsem k tomu její obsáhlou výroční zprávu za rok 2004 a informace zveřejněné na jejich internetových stránkách.

---

<sup>36</sup> Poznámka: Na českém trhu působí v roce 2004 celkem 40 pojišťoven (v tomto čísle nejsou zahrnuty pojišťovny z jiného členského státu působící na základě svobody dočasně poskytovat služby). Tuzemských pojišťoven je 33 a poboček pojišťoven z EU 7.



Druhou mnou analyzovanou pojišťovnou je mladá, zdravá, neživotní pojišťovna, kterou nemohu jmenovat a rozhodla jsem se pro ni používat označení komerční pojišťovna „XY“. Informace k analýze této pojišťovny jsem získala z její výroční zprávy za rok 2004, některé další informace konzultací s jejím managementem.

## 6.2 Česká pojišťovna a.s.

Česká pojišťovna a.s. (dále Česká pojišťovna) je součástí skupiny PPF, jedné z nejvýznamnějších finančních skupin v České republice. Je univerzální pojišťovnou s dlouholetou a bohatou tradicí.

Česká pojišťovna je na českém pojistném trhu pojišťovnou největší, spravuje přes 13 milionů pojistných smluv a v předepsaném pojistném dosahuje tržního podílu 36,7%.

### 6.2.1 Základní údaje o pojišťovně

Obchodní jméno:	Česká pojišťovna a.s.
Základní kapitál:	2 981 000 000 Kč
Sídlo:	Spálená 75/16, 113 04 Praha 1, Česká republika
Založení a vznik:	založil Fond národního majetku České republiky, zápis do obchodního rejstříku 1. května 1992
Akcionáři:	CESPO B.V., Nizozemské království (97,70%), Ostatní drobní akcionáři (2,30%)
Generální ředitel:	Ing. Ladislav Bartoniček, M.B.A

#### Poslání

Posláním České pojišťovny je poskytovat co nejlepší služby svým klientům a zároveň přinášet maximální dlouhodobé zhodnocení prostředků akcionářů.

#### Strategický cíl

Česká pojišťovna si za strategický cíl ve střednědobém horizontu stanovila udržení svého celkového podílu na českém pojistném trhu nad hranicí 35% při přiměřené ziskovosti. Dále udržení své pozice pojišťovny číslo jedna na českém trhu nejen podle tržního podílu ale i z pohledu spokojenosti klientů.

Z hlediska finanční stability chce management společnosti udržovat vysoký standard solventnosti a kapitálové přiměřenosti, který je u České pojišťovny dlouhodobě oceňován ratingovými agenturami.

Česká pojišťovna při svém podnikání využívá synergických efektů, které vznikají uvnitř konglomerátu společnosti České pojišťovny a skupiny PPF a.s. a se svou skupinou hodlá dále expandovat do střední a východní Evropy.

## **Marketingový cíl**

Za marketingový cíl si Česká pojišťovna stanovila informovat nejen o stávající nabídce produktů a novinkách, ale i o atraktivitě společnosti jako takové.

Aby mohl být tento cíl splněn, jsou všechny marketingové aktivity zaměřovány především na budování silné značky s největší atraktivitou a obchodním potenciálem.

## **6.2.2 Marketingové strategie**

Z dostupných zdrojů nelze zjistit, jakou konkrétní marketingovou strategii Česká pojišťovna volí a využívá. Vzhledem k postavení na trhu lze konstatovat, že Česká pojišťovna zaujímá pozici **tržního vůdce**.

**Marketingová strategie tržního vůdce** se orientuje především na to, aby setrvala na prvním místě i nadále, to pro Českou pojišťovnu rozhodně platí. Strategie je formulována v souladu s tím, aby byl naplněn jak její strategický tak také marketingový cíl.

### **Marketingová strategie v oblasti marketingové komunikace**

Komunikační strategie přispívají k dobré informovanosti klientů a úspěšnému prodeji produktů. Strategie vycházejí z jednotlivých složek komunikačního mixu. Účinnost strategií závisí na volbě jednotlivých složek a na jejich kombinaci.

Cílem komunikační strategie České pojišťovny v roce 2004 bylo pokračovat v postupném omlazování značky a s tím spojené oslovení a získání nové skupiny zákazníků (především ve věku 35-40 let). Do komunikační strategie byla promítnuta také snaha posílit image společnosti jako poskytovatele kvalitních služeb a likvidátora pojistných událostí při potvrzení jejich klíčových atributů ve vnímání cílových skupin, jako je tradice, finanční stabilita, inovace, kvalifikovanost personálu a široké portfolio produktů.

## **6.2.3 Marketingový mix**

### **Produkt**

Produktem komerčních pojišťoven je služba. Česká pojišťovna nabízí produkty neživotního i životního pojištění.

**Neživotní pojištění** – při tvorbě a poskytování produktů, se domnívám, je pro pojišťovnu důležitá kvalita produktů a zájem klienta. Pojišťovna se rozhodla zahájit komplexní obměnu produktového portfolia a připravit k 1. lednu 2005 nové produktové portfolio pro podnikatele a malé podniky. V důsledku platnosti zákona č. 37/2004 Sb. vypracovala pojišťovna pro nově sjednávané pojistné smlouvy nové pojistné podmínky a nové produkty (s platností od 1. ledna 2005). Společnost má zájem na postupné inovaci a modernizaci produktů občanských a pro malá a střední rizika

(uvedení v průběhu roku 2005). Jaké konkrétní inovace a modernizace budou provedeny z pochopitelných důvodů pojišťovna předem nezveřejňuje.

V budoucnu hodlá Česká pojišťovna i nadále pokračovat v navyšování předpisu pojistného při současné segmentaci portfolia, cílem je řízení expozice v nejrizikovějších odvětvích.

**Životní pojištění** – cílem v roce 2004 bylo zaměření se především na oslovení klientů s nabídkou přepracování starších smluv na moderní produkty životního pojištění. Klíčová podpora byla věnována vlajkovému produktu – životní pojištění DYNAMIK. Ten byl na trh úspěšně uveden v roce 2003. Velká pozornost byla soustředěna také na nový produkt – životní pojištění SLUNÍČKO – inovovaný produkt pojištění dětí a mládeže.

Pojišťovna se i nadále snaží připravit nové kvalitní a zajímavé produkty, které klienty dostatečně uspokojí. V průběhu roku 2004 si společnost předsevzala, že vytvoří nový produkt spojující výhody flexibilního pojištění DYNAMIK a investičního životního pojištění – produkt s názvem DYNAMIK Plus (prodej ve druhé polovině roku 2005).

Česká pojišťovna si předsevzala, že se chce v nejbližších letech stát jedničkou i na trhu investičního životního pojištění. I nadále hodlá poskytovat svým klientům co nejkvalitnější a nejkompaktnější pojistnou ochranu a proto bude nabízet stávajícím klientům možnost přechodu na lépe jim vyhovující smlouvy.

## **Cena**

Česká pojišťovna stabilizuje ceny na střední úrovni trhu a řídí obezřetně cenovou politiku tak, aby byla schopna plnit závazky z pojištění a mohla vytvořit přiměřené rezervy. Pojišťovna se zabývá i indexací produktů, tím se cenově přibližuje produktům prodávaným na trhu a přitom zároveň přihlíží i k rozsahu pojistného krytí a případným limitům plnění. Společnost se rozhodla upravit ceny pojištění ojetých vozidel tak, aby přijaté pojistné odpovídalo nákladům na pojistná plnění.

## **Místo**

**Interní distribuční kanály** – mezi ty se řadí obchodní služba a přepážková síť České pojišťovny. Prioritou u těchto distribučních kanálů bylo zvýšení počtu a odbornosti pojišťovacích poradců a přepážkových pracovníků a implementace nového konceptu práce prvoliniového managementu.

V přepážkové síti byly zavedeny nové klientsky orientované prodejní postupy a byla systematicky rozvíjena kvalita obsluhy. Byla nově zřízena tři obchodní místa a čtyři zrekonstruována do standardu České pojišťovny.

**Externí partneři** – snahou pojišťovny byl a je rozvoj spolupráce a externími partnery. Nejvýznamnější externí partneři jsou makléři, dealeri, leasingové společnosti, MLM síť a cestovní kanceláře. Úkolem v roce 2004 bylo u všech skupin externích partnerů provedení obchodní

segmentace. Partneri byli podle své významnosti a obchodního potenciálu rozděleni do několika skupin (segmentů). Pro každý segment byla definována pravidla individuálního přístupu a pravidla komunikace. V rámci segmentace hodlá pojišťovna nadále intenzivně rozvíjet spolupráci a zlepšovat servis především ve vztahu ke klíčovým partnerům.

### **Propagace a komunikační mix**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.4 používá se pro účely marketingu poněkud širší pojem než pouze propagace a sice komunikační mix, který se opírá o následující čtyři hlavní nástroje:

- reklamu,
- podporu prodeje,
- osobní prodej,
- public relation.

Navíc sem lze zařadit ještě:

- přímý marketing,
- sponzoring.

Česká pojišťovna získala v roce 2004 v soutěži Effie o nejefektivnější reklamu druhé místo a to za spot na pojištění DYNAMIK. Z toho se dá usoudit, že Česká pojišťovna propagaci svých produktů věnuje velkou pozornost.

Česká pojišťovna se snaží co nejvíce dostat do podvědomí lidí. Využívá k tomu také sponzoring. Dlouhodobě nejvýznamnější je sponzorování ledního hokeje, dále Velká pardubická České pojišťovny, Škoda Octavia Cup, Czech Tom 100, Letní shakespearovské slavnosti a další.

Pojišťovna se dlouhodobě věnuje také prevenci a zábranné činnosti. Realizuje to pomocí sponzorování dopravního zpravodajství „Modrá vlna České pojišťovny“ nebo formou vylepování samolepek „Zamykejte dveře“ na bytové domy. Pojišťovna se zaměřuje i na další sponzorské aktivity – např. charitativní projekty.

### **Lidé**

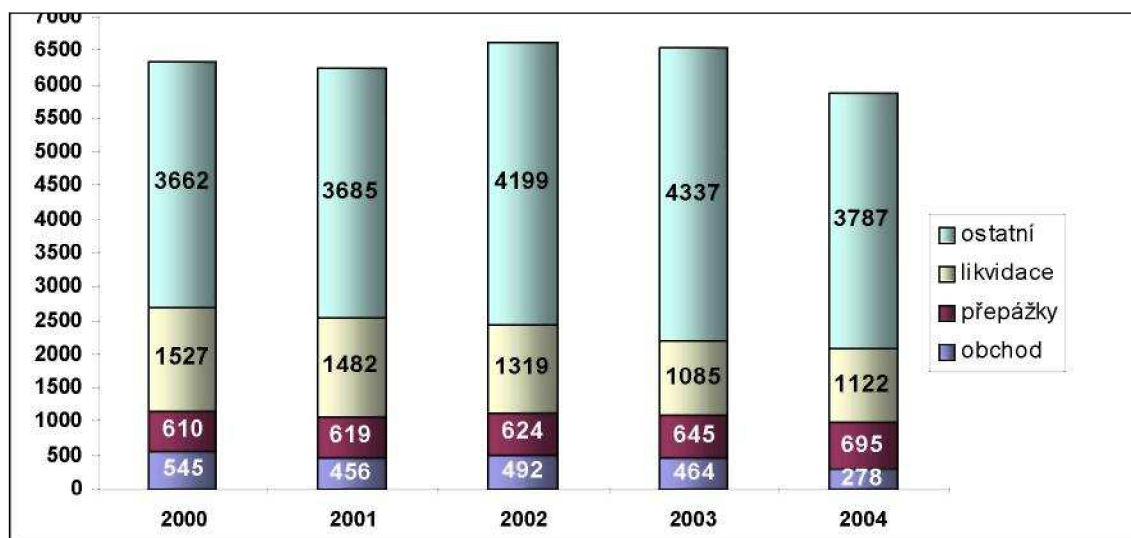
Domnívám se, že každý pojišťovací ústav by měl klást určité požadavky na kvalitu svých zaměstnanců, na jejich odbornost, komunikativnost, spolehlivost a na mnohé další. Takové požadavky klade na své zaměstnance určitě i Česká pojišťovna. Navíc se zabývá jejich dalším rozvojem a dbá především na zvyšování kvality péče o klienty.

Společnost věnuje značnou pozornost oblasti vzdělávání zaměstnanců, otevřela program interního odborného rozvoje. Zaměřuje se také na program Talent Management Pool, který slouží k přípravě nových manažerů a expertů. Druhým rokem u pojišťovny probíhala také systémová příprava manažerů v programu EUROMANAŽER.

Česká pojišťovna poskytuje svým zaměstnancům některé výhody, např. příspěvek na stravování, životní pojištění, penzijní připojištění, manažerský zdravotní program. Organizuje pro své zaměstnance různé společenské a sportovní akce. A zaměstnancům, kteří se ocitnou v tíživé sociální situaci poskytuje sociální příspěvky. Z toho všeho lze usuzovat, že si pojišťovna svých zaměstnanců cení a že si je vědoma, že jsou pro jejich společnost potřební a nezbytní.

Pro pojišťovnu je důležité správně odhadnout a určit správný počet zaměstnanců. Proto v roce 2004 došlo v pojišťovně díky efektivnímu nastavení procesů k jeho snížení. Společnost se zaměřila také na stabilizaci zkušených zaměstnanců v oblasti likvidace pojistných událostí a taxace a to pomocí centrálně řízeného systém programu mobility.

**Obrázek č. 3: Vývoj struktury zaměstnanců podle pozic ve společnosti**



*Zdroj: Upraveno autorkou podle [26], [30]*

### **Materiální prostředí**

Materiální prostředí České pojišťovny je podle mého názoru na velmi dobré úrovni. Prostředí, které klient při návštěvě instituce vnímá působí příjemným dojmem. Česká pojišťovna se rozhodla udělat změny ve struktuře agenturní a regionální obchodní sítě společnosti, tyto změny se týkají administrativního členění. Snahou pojišťovny nadále zůstává snaha o posilování své lokální dostupnosti pro klienty.

### **Procesy**

Tento nástroj v sobě zahrnuje procesy a procedury související s prodejem a podporou prodeje pojistných produktů a s následnou péčí o klienta. Pojišťovna konkrétní procesy nezveřejňuje. Česká pojišťovna zavádí nové systémy, které vycházejí z použití moderních technologií., dbá na bezpečnostní a provozní standardy.

Předpokládám, že v tak velké a úspěšné společnosti, kterou Česká pojišťovna bezesporu je, jsou jednotlivým pracovištím přesně definovány pravomoci i odpovědnosti. Dále jsou uvnitř společnosti určité upraveny procesy dotýkající se klientů. Z materiálů, které jsou dostupné, si trůufám říci, že procesy uskutečňované Českou pojišťovnou mají za cíl přinášet klientům co nejkvalitnější a nejprofesionálnější servis.

Česká pojišťovna a.s. se podle údajů zveřejněných ve výroční zprávě jeví důvěryhodnou, úspěšnou a silnou. Při prostudování výroční zprávy jsem získala dojem, že přestože si Česká pojišťovna dobře uvědomuje svoji velmi výhodnou pozici na trhu a kvalitu svých produktů, rozhodně nezahálí. Naopak, snaží se být minimálně stejně úspěšnou institucí, kterou je a navíc se snaží v určitých oblastech dosahovat ještě příznivějších výsledků. Pozitivně hodnotím obsah a přehlednost výroční zprávy České pojišťovny. Co mi ve výroční zprávě chybí, je, že tam nejsou uvedeny konkrétní zajišťovací ústavy, u kterých má sjednáno pasivní zajištění.

## **6.1 Marketingová strategie v komerční pojišťovně „XY“**

Informace využité pro analýzu jsem získala nejen z výroční zprávy komerční pojišťovny „XY“ za rok 2004, ale také konzultací s jejím managementem. Jak jsem již zmínila, pojišťovnu nemůžu jmenovat.

### **6.1.1 Profil pojišťovny**

Komerční pojišťovna „XY“ je mladou, zdravou pojišťovnou nabízející produkty neživotního pojištění. Na českém pojistném trhu nezaujímá zatím významnou pozici.

### **6.1.2 Plánování**

Plánováním celkového marketingového procesu na všech úrovních se zabývá generální ředitel. Je to způsobeno úzkým managementem a celkovou velikostí pojišťovny. V současnosti nedisponuje tato komerční pojišťovna velkou sumou finančních prostředků, které by využila k uhrazení činnosti reklamní nebo poradenské agentury zajišťující prezentaci společnosti na pojistném trhu nebo implementaci marketingových opatření do činnosti komerční pojišťovny „XY“

#### **Vize**

Komerční pojišťovna „XY“ si při vstupu na trh stanovila dlouhodobou vizi, kterou se snaží co nejlépe naplňovat. S vizí této pojišťovny je propojeno také její poslání.

Konkrétní **vize**: „Inovací, flexibilitou a seriózností, spolu s kvalitním zajistným programem, dostatečným kapitálovým vybavením a výjimečným servisem chceme přesvědčit nejen naše klienty, ale i spolupracující obchodní partnery o kvalitách pojišťovny „XY“.

## **Analýzy**

Tato pojišťovna v rámci plánování využívá všeobecně akceptované nástroje analýzy hodnotící celkovou ekonomickou situaci v České republice a situaci na pojistném trhu. Základní využívanou analýzou je tzv. **PEST** analýza. Jedná se o definování a zhodnocení politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které mají vliv na vývoj pojistného trhu nebo které ho mohou ovlivnit v budoucnu.

Pojišťovna využívá také tzv. **SWOT analýzu**, která slouží k rozpoznání silných a slabých stránek pojišťovny a dále možných příležitostí a hrozeb. Tuto analýzu si tato pojišťovna upravuje na základě svých potřeb.

## **Marketingový cíl**

Důležitým krokem v plánování je formulování marketingového cíle (popř. cílů). V pojišťovně „XY“ vychází marketingové cíle ze základního, strategického cíle.

**Strategickým cílem** této pojišťovny je především růst, získání stále většího počtu klientů. Důležité je také rozšíření působnosti na Slovensko (buď jako pobočka nebo dceřinná společnost).

Od vrcholových strategických cílů se odvíjí soustava dalších cílů, které jsou vzájemně propojeny. Mezi **marketingové cíle** této pojišťovny patří nárůst hodnoty ukazatele předepsaného pojistného (dostat se na úroveň 500mld. Kč) a nárůst počtu uzavřených smluv. Neméně důležitá je inovace a vývoj pojistných produktů přizpůsobených náročným požadavkům klientů.

## **Marketingová strategie**

Obsahem marketingové strategie je určení cesty, která pomůže k naplnění uvedených cílů. Při vstupu na český pojistný trh musel management pojišťovny vyřešit otázku, jakým způsobem vzhledem ke svým finančním možnostem osloví a získá klienty. Důležitou roli sehrály dlouholeté zkušenosti a kontakty managementu pojišťovny. Byla vybrána strategie využívající zprostředkovatele pojištění. Tato strategie se pojišťovně osvědčila a dodnes ji v mírně modifikované podobě využívá. Rozhodující roli sehrávají pojišťovací makléři (vázání pojišťovací agenti nejsou využíváni, protože jejich činnost by byla pro pojišťovnu příliš nákladná).

Troufám si ztotožnit strategii této pojišťovny se strategií pronikání na trh, kterou jsem uvedla v kapitole 3.1.1. Komerční pojišťovna „XY“ vstoupila na stávající trh se stávajícími produkty. Domnívám se, že další využívanou strategií bude (a pravděpodobně již je) strategie vývoje produktu. Tato strategie je specializovaná a nákladná, ale již dnes se pojišťovna zabývá inovacemi a vývojem nových produktů.

## **Marketingový plán**

Konkrétní marketingový plán pojišťovna „XY“ v současnosti zatím nevytváří. Je to způsobeno především jednoduchostí marketingového procesu provozovaného v této pojišťovně. Pojišťovna má stanoven finanční rámec a jistý časový harmonogram operací. Konkrétní využití prostředků a uskutečnění operací se často řídí zkušenostmi a do jisté míry i intuicí, přesto se to děje profesionálně a koncepčně. Nicméně, v blízké budoucnosti bude muset, s největší pravděpodobností, pojišťovna „XY“ marketingový plán pravidelně vytvářet.

### **6.1.3 Marketingový mix**

Snahou této kapitoly je nastínění přístupu konkrétní pojišťovny k jednotlivým nástrojům marketingového mixu a jeho využití. Na tomto místě bych chtěla připomenout, že se jedná o marketingový mix společnosti poskytující pojistnou ochranu..

#### **Produkt**

Vzhledem k tomu, že tato pojišťovna je specializovanou komerční pojišťovnou, tvoří nabídku jejich produktů pouze neživotní pojištění. Nabídka pojistných produktů je určena fyzickým i právnickým osobám. Snahou pojišťovny není vyčerpávající nabídka produktů, ale spíše soustředění se na ty produkty, které vzhledem k nákladům na jejich získání, správu a likvidaci přinášejí největší efekt. Jedná se především o Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla (tzv. „povinné ručení“). Další klíčové produkty tvoří havarijní pojištění motorových vozidel a také stále více majetková pojištění (fyzických i právnických osob). Kvůli nerentabilitě neposkytuje pojišťovna „XY“ od roku 2004 úrazové a cestovní pojištění.

Pojišťovna se neustále zaměřuje na zvyšování kvality produktů. Zabývá se inovací i vývojem produktů nových. Činností komerční pojišťovny „XY“ je jednoduše obchod. Proto musí při inovacích a vývoji nových produktů reagovat na poptávku. A proto rozhodující roli při tvorbě a poskytování produktů sehrává nejen jejich kvalita, ale ve stejné míře zájem klientů. Vývoj nových produktů souvisí také s pojišťovacími makléři – s jejich připomínkami a požadavky a do jisté míry i s požadavky zajišťoven. K 1. červenci 2006 připravuje nové pojistné podmínky.

#### **Cena**

Cena je považována za stěžejní nástroj marketingového mixu v pojišťovnictví. Ze zkušenosti pojišťovny „XY“ vyplývá, že cena pojištění – pojistné – je pro klienta stále rozhodující faktor, který silně ovlivňuje jeho rozhodnutí o tom, ve které pojišťovně obdobnou pojistnou smlouvu uzavře. Sám klient však má možnost výši pojistného do určité míry ovlivnit. Komerční pojišťovna „XY“ poskytuje klientovi spoustu nástrojů, pomocí nichž lze výši pojistného ovlivnit. Jedná se např. o bonusy, slevy, výši spoluúčasti, rozložení plateb pojistného a další.



Je zaznamenán následující trend - jedná se o to, že přibývá stále více klientů, pro které cena není rozhodující faktor. Pro tyto klienty je rozhodující především zpracovaný kompletní program. Tyto klienty tvoří především podnikatelé.

Cena pojištění druhým rokem nebyla zvýšena. Je to způsobeno tím, že cena se odvíjí od škodního průběhu. Klesá-li škodní průběh, pak není nutno cenu zvyšovat, zároveň jsou však zvyšovány bonusy. Největší pohyb v pojistném je zaznamenáván v oblasti pojištění motorových vozidel.

## **Místo**

Základ distribuční strategie pojišťovny „XY“ tvoří pojišťovací zprostředkovatelé, především makléřské společnosti.

Tato strategie byla zvolena především pro svoji nákladovou přijatelnost. Jak již bylo zmíněno, jedná se o mladou komerční pojišťovnu, která v době vzniku a ani v uplynulých letech neměla dostatek finančních prostředků na vybudování vlastní distribuční sítě se zaměstnanci nebo pojišťovacími agenty. Proto zvolila již výše zmíněnou strategii. Pro zvýšení kvality klientského servisu slouží nejen generální ředitelství, ale také oblastní agentury ve významných, většinou krajských městech.

Přestože většina produktů je prodávána především prostřednictvím pojišťovacích makléřů, samozřejmostí je možnost sjednání pojištění přímo na přepážce generálního ředitelství v nebo v některé z oblastních agentur.

Čím dál častěji využívanou možností je sjednání pojištění on-line, tzn. prostřednictvím internetu. V současnosti je nabízena možnost sjednat si on-line pouze „povinné ručení“ (Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla).

## **Propagace a komunikační mix**

Cílem propagace je především vstoupit do podvědomí lidí, upozornit je na samotnou existenci pojistitele. Z finančního hlediska si nemohou dovolit propagaci v hlavním vysílacím čase v televizi a ani to není cesta, kterou by se v budoucnosti chtěli ubírat.

K propagaci jsou často využívány velkoplošné billboardy, dále tisková a mediální periodika. Co se týká tiskových periodik, reklama je umísťována pouze do celorepublikových deníků, regionální nejsou nevyužívány. Reklamu v médiích je situována především do celoplošného rádia IMPULS.

Důležitou roli v propagaci sehrávají také zprostředkovatelé. Komerční pojišťovna „XY“ využívá různých nástrojů, které zprostředkovatele motivují k nabízení produktů právě této pojišťovny. Komerční pojišťovna „XY“ se zviditelňuje i tím, že se stává partnery některých akcí. V současnosti je generálním partnerem Bike trialu, dále partnerem Zlaté tretry.

Další formy propagace, jako např. přímý marketing dosud tato pojišťovna nevyužívá. Chtěla bych na tomto místě podotknout, že při plánování billboardové kampaně sleduje pojišťovna také

aktuální dění v České republice. Například na období před volbami a v období voleb do poslanecké sněmovny žádnou billboardovou kampaň nevede a nepovede, protože všechny vhodné billboardové plochy jsou zamluveny a reklama by nebyla dostatečně účinná.

## **Lidé**

Samozřejmostí této pojišťovny je, že zaměstnává vzdělané, seriózní a komunikativní zaměstnance. Management pojišťovny reprezentuje 6 členů managementu – odborníků s mnohaletou praxí v pojišťovnictví a s dlouholetými zkušenostmi. Na internetových stránkách si lze osobní profil těchto členů managementu přečíst.

V současnosti zaměstnává pojišťovna přes 50 zaměstnanců. Oproti předchozímu roku jejich počet stoupl. Bylo nutné přijmout nové zaměstnance do administrativní oblasti a do likvidace. Na kvalitu zaměstnanců se velmi dbá, především na jejich odbornost, spolehlivost a komunikativnost.

Veliký důraz je kladen na serióznost a to nejen ve vztahu pojišťovny ke klientům, ale také mezi pojišťovnou a makléři. Protože pro obchody pojišťovny jsou makléřské společnosti velmi důležité, pojišťovna s nimi v dostatečné míře komunikuje, s mnohými makléři se management pojišťovny zná osobně. To vše přispívá k dobré spolupráci. Makléři jsou pro pojišťovnu také zdrojem informací a zpětné vazby, kterou dostanou od svých klientů. Připomínky makléřů pojišťovna považuje za velmi cenné.

## **Materiální prostředí**

Materiální prostředí této pojišťovny je podle mého názoru, který jsem získala z osobní návštěvy, na dobré úrovni. Přináší klientovi pohodlí. Vše je tu účelně zařízeno – nejen pro klienta, ale také pro samotné zaměstnance. Vybavení pojišťovny (ať už administrativní, komunikační či jiné) usnadňuje práci zaměstnancům. U přepážky se netvoří fronty. Dovolím si uvést, že prostředí, které klient při návštěvě této pojišťovací instituce vnímá a které poznává, působí příjemným dojmem.

## **Procesy**

V souvislosti s velikostí pojišťovny nejsou procesy týkající se její organizace složité. Jednotlivá pracoviště mají nadefinovány povinnosti a pravomoci. Procesy, které se dotýkají přímo klienta jsou upraveny vnitřními směrnicemi tak, aby přinášely klientovi co nejkvalitnější servis. Zaměstnanci se snaží být ke klientům co nejvíce otevření a ochotní. Komunikaci usnadňují telefonáty a e-maily, klientovi to přináší úsporu času, protože spousta věcí takto může být vyřízena. Důsledně se dbá na důvěru a komunikaci.

Základem činnosti komerční pojišťovny „XY“ je klient od kterého se odvíjí většina uskutečňovaných kroků. Přestože dosud nejsou využívány všechny možnosti marketingu, je zřejmé, že mnohé dosud nevyužívané nástroje bude nutno v budoucnosti (některé v kratší jiné v delší) využívat.

Důležitým nástrojem, který uvádí marketingovou teorii do praxe této pojišťovny sehrávají nabyté zkušenosti a dlouholetá praxe. Pochopila jsem, že v pojišťovně takové velikosti není ani možné veškerých možností využít.

Zaujala mě distribuční strategie komerční pojišťovny „XY“. Využit makléřské společnosti se ukázalo jako velmi dobrý marketingový tah. Není potřeba žádné velké finanční sumy a zároveň je využito ojedinělého postavení makléřů.

Přestože komerční pojišťovna „XY“ nezaujímá na českém pojistném trhu významnou pozici, jeví se mi jako důvěryhodná a silně klientsky orientovaná. Ze skutečnosti, že v roce 2005 poprvé dosáhla zisku (konkrétní údaj ještě není znám), lze vypožorovat, že management zvolil správnou strategii vstupu na trh a že kroky, které provádí jsou efektivní. Také nárůst klientů a uzavřených smluv hovoří ve prospěch a úspěšnost této pojišťovny.

## ZÁVĚR

Moje diplomová práce se zabývá marketingovou strategií specifické instituce, komerční pojišťovny. Je důležitou součástí marketingového řízení, konkrétně oblasti strategického plánování a napomáhá komerční pojišťovně k uskutečňování firemních strategických cílů.

Marketingové řízení tvoří nedílnou součást řízení podniku, tedy i komerční pojišťovny. Jeho smyslem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky. Cílem marketingového řízení není pouze nalezení dostatečného počtu zákazníků pro produkty, ale také ovlivňování nabídky, řízení poptávky - ovlivňování vztahů se zákazníky.

Obecně se marketingový proces se skládá ze tří etap – z plánování, realizace a kontroly. Z důvodu zaměření této diplomové práce jsem se podrobně věnovala pouze etapě první a to plánování, přesněji strategickému marketingovému plánování jehož jednou součástí je právě formulování marketingové strategie.

Marketingová strategie, důležitý proces marketingového plánování, napomáhá pojišťovně k uskutečnění podnikových strategických cílů. Představuje jednu ze součástí celé strategie komerční pojišťovny. Jejím cílem je specifikovat cílový trh, snaha odpovědět na otázku Jak? a vztahuje se k marketingovému mixu. Samotné formulování marketingových strategií je důležitou a nelehkou manažerskou funkcí. Management sice při tvorbě strategií vychází z podobných základních postupů a nástrojů, které k dosažení stanovených marketingových a podnikových cílů napomáhají, ale každá marketingová strategie je originál, jejíž tvorba je ovlivněna velkým množstvím různorodých prvků, vztahů, rozmanitými podmínkami a rozdílným zaměřením pojišťovny.

Typů marketingových strategií existuje celá řada, ne všechny však mohou být komerčními pojišťovnami využity. Komerční pojišťovny nejčastěji využívají marketingové strategie podle postavení pojišťovny na pojistném trhu, dále marketingové strategie v cenové oblasti, v oblasti distribuční politiky a v oblasti marketingové komunikace. Většinou jsou uvedené typy marketingových strategií vhodně kombinovány.

Marketingová strategie se vztahuje k marketingovému mixu. Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které komerční pojišťovna ovlivňuje, formuje a spojuje je do určitého celku, aby pomocí nich mohla dosáhnout vytyčených cílů (nejen marketingových) na cílovém trhu. Každý marketingový mix ojedinelý. Je to způsobeno tím, že každý podnik sestavuje „svůj“ vlastní marketingový mix při odlišných podmínkách disponibilních zdrojů a za účelem dosažení svých vlastních strategických cílů.

Marketingový mix podniků služeb, tedy i komerční pojišťovny, tvoří sedm marketingových nástrojů, známé pod označením „7P“ – Produkt (produkt), Price (cena), Place (místo), Promotion (propagace), People (lidé), Physical Evidence (materiální prostředí), Processes (procesy). Takto vzniklý marketingový mix nese označení „7P“.

Marketingový mix komerčních pojišťoven je přizpůsoben právě specifickým podmínkám pojišťovnictví a zvláštnostem pojistného trhu. Jeho součástí tvoří veškeré procesy, kterými může pojišťovna ovlivnit poptávku a prodej svých produktů a uskutečňovat svoje záměry (krátkodobé i dlouhodobé).

Poslední kapitola je věnována situaci na českém pojistném trhu, s důrazem na marketingovou strategii komerčních pojišťoven. Přestože si každá komerční pojišťovna svoji marketingovou strategii a vše, co s ní souvisí, střeží a nechce ji zveřejňovat, jsem s využitím studia veřejně dostupných materiálů komerčních pojišťoven a konzultacemi s jejich managementem provedla analýzu marketingových strategií využívaných komerčními pojišťovnami na pojistném trhu v České republice.

Přestože marketingová teorie v podniku podává celistvý a často i detailní pohled na problematiku implementace zásad marketingu do vnitropodnikových procesů, zůstává stále relativně stranou zájmu managementu společností. Komerční pojišťovny a ostatní podniky často využívají pro koordinaci svých obchodních a marketingových aktivit pouze zkušenosti svých řídicích pracovníků. Zkušenosti i praxe hrají sice v činnosti podniku rozhodující roli, ale domnívám se, že společně s vhodně využitou a modifikovanou teorií by mohli být pro podnik velkým přínosem. Při formulaci marketingové strategie, což je nelehký a zároveň důležitý úkol, by tato teorie mohla být nejen podstatným vodítkem ale současně i oporou managementu.

Při vypracování své diplomové práce jsem nevycházela z žádné literatury, která by se věnovala problematice marketingu a především marketingové strategie v podmínkách komerčních pojišťoven, protože jsem se z žádnou takovou literaturou nesečkala. Určitou oporu jsem našla v publikacích A. Zuzanačka a A. Korauše, kteří se snaží oblast marketingu v pojišťovnictví přiblížit. Proto se může tato diplomová práce zdát spíše prací obecnou. Není to tím, že jsem se specifikům chtěla vyhnout, je to způsobeno nedostatkem materiálů věnujících se konkrétnostem pojišťovnictví a také snahou aplikovat teorii marketingové strategie na co možná největší počet komerčních pojišťoven působících na českém pojistném trhu.

Cílem mé diplomové práce bylo na základě odborné literatury objasnění problematiky marketingové strategie v pojišťovnictví a analýza strategií, které využívají komerční pojišťovny působící na českém pojistném trhu. Cíl práce se mi podařilo naplnit. S využitím metod deskripce, analýzy a syntézy jsem objasnila problematiku marketingové strategie v komerční pojišťovně na základě odborné literatury. V návaznosti na rozpracovanou teorii oblasti podniku výroby a služeb jsem aplikovala tuto teorii do podmínek pojišťovnictví na českém pojistném trhu. A dále s využitím studia veřejně dostupných materiálů komerčních pojišťoven a konzultacemi s managementem komerčních pojišťoven jsem provedla analýzu marketingových strategií využívaných komerčními pojišťovnami na pojistném trhu v České republice.

Obsah této práce by mohl být v budoucnosti blíže rozpracován např. s využitím specifického výzkumu uskutečněného mezi komerčními pojišťovnami působící nejen na českém pojistném trhu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] COOPER, J., LANE, P.: Marketingové plánování: praktická příručka manažera. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2
- [2] ČEJKOVÁ, V., NEČAS, S., ŘEZÁČ, F.: Pojistná ekonomika. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 145 s. ISBN 80-210-32-88-X
- [3] ČEJKOVÁ, V., NEČAS, S.: Pojistný trh. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 105 s. ISBN 80-210-3661-3
- [4] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH J. M.: Management. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
- [5] FORET, M.: Marketingová komunikace. 2. rozšířené vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1997. 157 s. ISBN 80-210-1681-7
- [6] FORET, M., DOLEŽAL, M., DOLEŽALOVÁ, K., ŠKAPA, R.: Marketing. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 166 s. ISBN 80-210-3500-5
- [7] HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada, 2003. 200s. 80-247-0447-1
- [8] JANEČKOVÁ, L.: Marketing finančních služeb. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita, 2003. 126 s. ISBN 80-7248-197-5
- [9] JANEČKOVÁ, L.: Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0
- [10] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H. BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- [11] KORAUŠ, A.: Marketing v poistovníctví. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2001. 346 s. ISBN 80-88848-91-1
- [12] KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing. 6. vyd. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3
- [13] KOTLER, P.: Marketing management. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- [14] KOTLER, P.: Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261.082.1
- [15] KOTLER, P.: Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4
- [16] MEFFERT, H.: Marketing & management. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4
- [17] PAYNE, A.: Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X
- [18] SOUKALOVÁ, R.: Strategický marketing. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 118 s. ISBN 80-7318-177-0

- [19] STRNAD, P.DĚDKOVÁ, J.: Strategický marketing. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. 129 s. ISBN 80-7083-476-5
- [20] SYNEK, M. a kol.: Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium. 4. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 383 s. ISBN 80-7079-981-1
- [21] ŠVANDOVÁ, Z.: Úvod do marketingové strategie. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005. 98 s. ISBN 80-7083-918-X
- [22] VEBER, J. a kol.: Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [23] ZUZANĀK, A.: Marketing v pojišťovnictví. 1. vyd. Praha: Linde, 1998. 79 s. ISBN 80-7201-137-5

#### **Internet**

- [24] <http://www.mfcr.cz> – oficiální stránky Ministerstva financí České republiky
- [25] <http://www.cap.cz> – oficiální stránky České asociace pojišťoven
- [26] <http://www.cpoj.cz> – oficiální stránky České pojišťovny a.s.
- [27] <http://portal.gov.cz> – portál Veřejné správy České republiky

#### **Ostatní zdroje**

- [28] Zákon č. 409/2004 Sb. úplné znění zákona o pojišťovnictví
- [29] Výroční zpráva České asociace pojišťoven za rok 2004
- [30] Výroční zpráva České pojišťovny a.s. za rok 2004
- [31] Výroční zpráva Ministerstva financí České republiky za rok 2004

## **SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ**

Tabulka č. 1: Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí

Tabulka č. 2: Matice výrobek - trh

Tabulka č. 3: Idealizovaná struktura trhu

Obrázek č. 1: Hierarchické úrovně cílů

Obrázek č. 2: Matice BCG

Obrázek č. 3: Vývoj struktury zaměstnanců podle pozic ve společnosti



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č.1: Odvětví a skupiny pojištění

Příloha č.2: Slovník pojmů užívaných v pojišťovnictví

Příloha č.3: Přehled pojišťoven se sídlem v České republice k 31.12. 2004

Příloha č.4: Přehled poboček pojišťoven ze států EU k 31.12.2004

Příloha č.5: Podíly jednotlivých pojišťoven na trhu podle předepsaného pojistného k 31.12. 2004

Příloha č.6: Skladba trhu podle pojištění v roce 2004

Příloha č.7: Vývoj a růst předepsaného pojistného

## Odvětví a skupiny pojištění

### Část A

#### Odvětví životních pojištění

1. Pojištění pouze pro případ smrti, pojištění pouze pro případ dožití, pojištění pro případ dožití se stanoveného věku nebo dřívější smrti, pojištění spojených životů, životní pojištění s vrácením pojistného.
2. Svatební pojištění nebo pojištění prostředků na výživu dětí.
3. Důchodové pojištění.
4. Pojištění podle bodů 1 až 3 spojené s investičním fondem.
5. Kapitálové činnosti
  - a) umořování kapitálu založené na pojistně matematickém výpočtu, jimiž jsou proti jednorázovým nebo periodickým platbám dohodnutým předem přijaty závazky se stanovenou dobou trvání a ve stanovené výši,
  - b) správa skupinových penzijních fondů,
  - c) činnosti doprovázené pojištěním zabezpečujícím zachování kapitálu nebo platbu minimálního úroku,
  - d) pojištění týkající se délky lidského života, které je upraveno právními předpisy z oblasti sociálního pojištění, pokud zákon umožňuje jeho provádění pojišťovnou na její vlastní riziko.
6. Pojištění pro případ úrazu nebo nemoci, je-li doplňkem pojištění podle odvětví 1 až 5.

### Část B

#### Odvětví neživotních pojištění

1. Úrazové pojištění
  - a) s jednorázovým plněním,
  - b) s plněním povahy náhrady škody,
  - c) s kombinovaným plněním,
  - d) cestujících.
2. Pojištění nemoci
  - a) s jednorázovým plněním,
  - b) s plněním povahy náhrady škody,
  - c) s kombinovaným plněním,
  - d) smluvní zdravotní pojištění.
3. Pojištění škod na pozemních dopravních prostředcích jiných než drážních vozidlech
  - a) motorových,
  - b) nemotorových.

4. Pojištění škod na drážních vozidlech.
5. Pojištění škod na leteckých dopravních prostředcích.
6. Pojištění škod na plavidlech
  - a) vnitrozemských,
  - b) námořních.
7. Pojištění přepravovaných věcí včetně zavazadel a jiného majetku bez ohledu na použitý dopravní prostředek.
8. Pojištění škod na majetku jiném než uvedeném v bodech 3 a 7 způsobených
  - a) požárem,
  - b) výbuchem,
  - c) vichřicí,
  - d) přírodními živly jinými než vichřicí (např. blesk, povodně, záplavy),
  - e) jadernou energií,
  - f) sesuvem nebo poklesem půdy.
9. Pojištění jiných škod na majetku jiném než uvedeném v bodech 3 až 7 vzniklých krupobitím nebo mrazem anebo jinými příčinami (např. loupeží, krádeží nebo škody způsobené lesní zvěří), nejsou-li tyto příčiny zahrnuty v odvětví č. 8, včetně pojištění škod na hospodářských zvířatech způsobených nákazou nebo jinými příčinami.
10. Pojištění odpovědnosti za škodu vyplývající
  - a) z provozu pozemního motorového a jeho přípojného vozidla,
  - b) z provozu drážního vozidla,
  - c) z činnosti dopravce.
11. Pojištění odpovědnosti za škodu vyplývající z vlastnictví nebo užití leteckého dopravního prostředku, včetně odpovědnosti dopravce.
12. Pojištění odpovědnosti za škodu vyplývající z vlastnictví nebo užití vnitrozemského nebo námořního plavidla, včetně odpovědnosti dopravce.
13. Všeobecné pojištění odpovědnosti za škodu jinou než uvedenou v odvětvích č. 10 až 12,
  - a) odpovědnost za škodu na životním prostředí,
  - b) odpovědnost za škodu způsobenou jaderným zařízením,
  - c) odpovědnost za škodu způsobenou vadou výrobku,
  - d) ostatní.
14. Pojištění úvěru
  - a) obecná platební neschopnost,
  - b) vývozní úvěr,
  - c) splátkový úvěr,
  - d) hypoteční úvěr,
  - e) zemědělský úvěr.

15. Pojištění záruky (kauce)
  - a) přímé záruky,
  - b) nepřímé záruky.
16. Pojištění různých finančních ztrát vyplývajících
  - a) z výkonu povolání,
  - b) z nedostatečného příjmu,
  - c) ze špatných povětrnostních podmínek,
  - d) ze ztráty zisku,
  - e) ze stálých nákladů,
  - f) z nepředvídaných obchodních výdajů,
  - g) ze ztráty tržní hodnoty,
  - h) ze ztráty pravidelného zdroje příjmu,
  - i) z jiné nepřímé obchodní finanční ztráty,
  - j) z ostatních finančních ztrát.
17. Pojištění právní ochrany.
18. Pojištění pomoci osobám v nouzi během cestování nebo pobytu mimo místa svého bydliště, včetně pojištění finančních ztrát bezprostředně souvisejících s cestováním (asistenční služby).

### *Část C*

#### **Skupiny neživotních pojištění**

- a) "Pojištění úrazu a nemoci" pro odvětví č. 1 a 2,
- b) "Pojištění motorových vozidel" pro odvětví č. 3, 7 a 10,
- c) "Pojištění požáru a jiných majetkových škod" pro odvětví č. 8 a 9,
- d) "Letecké pojištění, pojištění vnitrozemské plavby a námořní pojištění a pojištění přepravovaných věcí" pro odvětví č. 4, 5, 6, 7, 11 a 12,
- e) "Pojištění odpovědnosti za škodu" pro odvětví č. 10, 11, 12 a 13,
- f) "Pojištění úvěru a záruky" pro odvětví č. 14 a 15,
- g) "Pojištění jiných ztrát" pro odvětví č. 16, 17 a 18.

*Zdroj: Příloha 1 zákona č. 409/2004 Sb. úplné znění zákona o pojišťovnictví*

## **Slovník pojmů užívaných v pojišťovnictví**

### **Časová cena**

Cena, kterou měla věc bezprostředně před pojistnou událostí; stanoví se z nové ceny věci, přičemž se přihlíží ke stupni opotřebení nebo jiného znehodnocení anebo k zhodnocení věci, k němuž došlo její opravou, modernizací nebo jiným způsobem.

### **Nová cena**

Cena, za kterou lze v daném místě a v daném čase věc stejnou nebo srovnatelnou znovu pořídit jako věc stejnou nebo novou, stejného druhu a účelu.

### **Pojistitel (pojišťovna)**

Právnícká osoba, která má oprávnění provozovat pojištění. Zpravidla komerční pojišťovna nebo jiná instituce, které bylo toto povolení uděleno.

### **Pojistka**

Písemné potvrzení pojistitele o uzavření pojistné smlouvy.

### **Pojistná částka**

Peněžní suma sjednaná v pojistné smlouvě nebo stanovena pojistnými podmínkami.

### **Pojistná doba**

Doba, na kterou bylo soukromé pojištění sjednáno.

### **Pojistná hodnota**

Nejvyšší možná majetková újma, která může v důsledku pojistné události nastat.

### **Pojistná smlouva**

Pojistná smlouva je smlouvou o finančních službách, ve které se pojistitel zavazuje v případě vzniku nahodilé události poskytnout ve sjednaném rozsahu plnění a pojistník se zavazuje platit pojistiteli pojistné.

### **Pojistná událost**

Nahodilá skutečnost blíže označená v pojistné smlouvě nebo ve zvláštním právním předpisu, na který se pojistná smlouva odvolává, se kterou je spojen vznik povinnosti pojistitele poskytnout pojistné plnění.

**Pojistné plnění**

Nárok pojištěného vůči pojišťovně, který vznikl v důsledku pojistné události.

**Pojistné riziko**

Míra pravděpodobnosti vzniku pojistné události vyvolané pojistným nebezpečím.

**Pojistník**

Osoba, která s pojistitelem uzavřela pojistnou smlouvu.

**Pojištěný**

Osoba, na jejíž život, zdraví, majetek, odpovědnost za škodu nebo jiné hodnoty pojistného zájmu se soukromé pojištění vztahuje.

**Předepsané pojistné**

Pojistné, které je stanoveno na dohodnuté pojistné období.

**Skupinové pojištění**

Soukromé pojištění, které se vztahuje na skupinu pojištěných blíže vymezených v pojistné smlouvě, jejichž totožnost v době uzavření této smlouvy není obvykle známa.

**Zajišťovna (zajistitel)**

Právnícká osoba, jejíž činností je přebírání pojistných rizik postoupených pojišťovnou nebo jinou zajišťovnou.

**Zprostředkovatelská činnost**

Odborná činnost spočívající v předkládání návrhů na uzavření pojistných smluv nebo zajišťovacích smluv, provádění přípravných prací směřujících k uzavření pojistných nebo zajišťovacích smluv, uzavírání pojistných nebo zajišťovacích smluv jménem a na účet pojišťovny nebo zajišťovny, pro kterou je tato činnost vykonávána, nebo pomoci při správě pojištění a vyřizování nároků z pojistných nebo zajišťovacích smluv.

**Pojišťovací zprostředkovatel**

Právnícká nebo fyzická osoba, která za úplatu provozuje zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví.

## Přehled pojišťoven se sídlem v České republice k 31.12. 2004

č. řádku	Obchodní firma	Adresa
1	AIG CZECH REPUBLIC pojišťovna, a.s.	V Celnici 1031/4, 110 00 Praha 1
2	Allianz pojišťovna, a.s.	Římská 103/12, 120 00 Praha 2
3	ARAG - pojišťovna právní ochrany, a.s.	Truhlářská 7, 110 00 Praha 1
4	Aviva životní pojišťovna, a.s.	Londýnská 41, 120 21 Praha 2
5	Cestovní pojišťovna ADRIA Way družstvo	Mírové náměstí 3d/519, 703 00 Ostrava
6	CREDIT SUISSE LIFE & PENSIONS POJIŠŤOVNA a.s.	Lazarská 13/8, 120 00 Praha 2
7	Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.	Budějovická 5/64, 140 00 Praha 4
8	Česká pojišťovna a.s.	Na Pankráci 121, 140 21 Praha 4
9	Česká pojišťovna ZDRAVÍ a.s.	Litevská 1174/8, 100 00 Praha 10
10	ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB	Masarykovo náměstí 1458, 532 18 Pardubice
11	D.A.S. pojišťovna právní ochrany, a.s.	Benešovská 40, 101 00 Praha 10
12	Euler Hermes Čescob, úvěrová pojišťovna, a.s.	Molákova 576/11, 186 00 Praha 8
13	Evropská Cestovní Pojišťovna, a.s.	Kozí 5/916, P.O.BOX 809, 111 21 Praha 1
14	Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.	Vodičkova 34/701, P.O.BOX 6, 111 21 Praha 1
15	Generali Pojišťovna a.s.	Bělehradská 132, 120 84 Praha 2
16	HALALI, všeobecná pojišťovna, a.s.	Jungmanova 32/25, 117 18 Praha 1
17	Hasičská vzájemná pojišťovna a.s.	Římská 45, 120 00 Praha 2
18	Komerční pojišťovna, a.s.	Karolínská 1/650, 186 00 Praha 8
19	Kooperativa, pojišťovna, a.s.	Templová 747, 110 01 Praha 1
20	MAXIMA pojišťovna, a.s.	Na Dlouhém Lánu 508/41, 160 00 Praha 6
21	Nationale-Nederlanden pojišťovna, a.s.	Nádražní 344/25, 150 00 Praha 5
22	POJIŠŤOVNA CARDIF PRO VITA, a.s.	Na Rybníčku 1329/5, 120 00 Praha 2
23	Pojišťovna České spořitelny, a.s.	nám. Republiky 115, 530 02 Pardubice
24	Pojišťovna Slavia a.s.	Ve Struhách 27/1076, 160 00 Praha 6
25	Pojišťovna VZP, a.s.	Orlická ul. 4/2020, 130 00 Praha 3
26	PRVNÍ AMERICKO - ČESKÁ POJIŠŤOVNA, a.s. angl. FIRST AMERICAN CZECH INSURANCE COMPANY	V Celnici 1028/10, 117 21 Praha 1
27	Servisní pojišťovna a.s.*	tř. T. Bati 627, 763 02 Zlín
28	Triglav pojišťovna, a.s.	Novobranská 1, 602 00 Brno
29	Union pojišťovna, a.s. (v konkurzu)**	Na Rybníčku 16, 120 00 Praha 2
30	UNIQA pojišťovna, a.s.	Bělohorská 19, 160 12 Praha 6
31	VICTORIA VOLKSBANKEN pojišťovna, a.s.	Francouzská 28, 120 00 Praha 2
32	Vitalitas pojišťovna, a.s.	Roškotova 1225/1, 140 00 Praha 4
33	Wüstenrot, životní pojišťovna, a.s.	nám. Kinských 602/2, 150 00 Praha 5

\*do 30.3.2004 První česká servisní pojišťovna, a.s.

\*\*6. 5. 2005 Ministerstvo financí odňalo pojišťovně povolení k provozování pojišťovací činnosti

Zdroj: <http://www.mfcr.cz> – oficiální stránky Ministerstva financí České republiky

## Přehled poboček pojišťoven ze států EU k 31.12.2004

č. řádku	Obchodní firma	Adresa	Zřizovatel	Stát sídla zřizovatele
1	Atradius Credit Insurance N. V., organizační složka	Sokolovská 100/94, 186 00 Praha 8	Atradius Credit Insurance N. V.	Nizozemsko
2	GERLING - Konzern Všeobecná pojišťovací akciová společnost - organizační složka	Na Zátorce 5, 160 00 Praha 6	GERLING - Konzern Allgemeine Versicherungs- Aktiengesellschaft	Německo
3	Gothaer Allgemeine Versicherung Aktiengesellschaft, organizační složka pro Českou republiku	Radimova 36/2342, 169 00 Praha 6	Gothaer Allgemeine Versicherung Aktiengesellschaft	Německo
4	HDI Industrie Versicherung AG, organizační složka	V Jámě 639/12, 110 00 Praha 1	HDI Industrie Versicherung AG	Německo
5	Nationale-Nederlanden životní pojišťovna	Nádražní 344/25, 150 00 Praha 5	Nationale-Nederlanden Levensverzekering Maatschappij N.V.	Nizozemsko
6	XL INSURANCE COMPANY LIMITED, organizační složka	Karlovo náměstí 10, 120 00 Praha 2	XL INSURANCE COMPANY LIMITED	Velká Británie
7	Österreichische Kreditversicherung Coface AG - Rakousko*	Seifertova ul. 9, 130 00 Praha 2	Österreichische Kreditversicherung Coface AG - Rakousko	Rakousko

\*Ke dni 19. 7. 2005 firma nebyla zapsána v obchodním rejstříku

Zdroj: <http://www.mfcr.cz> – oficiální stránky Ministerstva financí České republiky



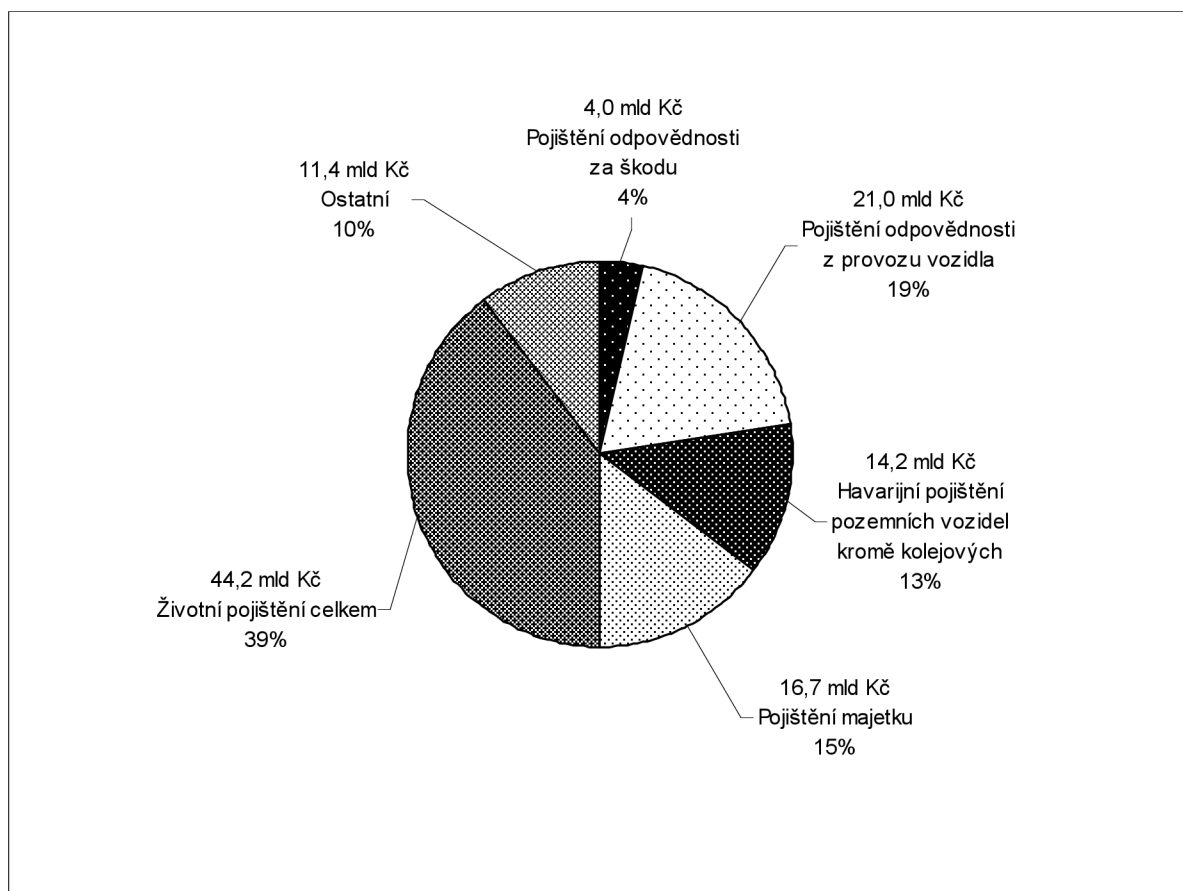
## Podíly jednotlivých pojišťoven na trhu podle předepsaného pojistného k 31.12. 2004

Název pojišťovny	Druh	Předepsané pojistné celkem (tis. Kč)	Podíl na trhu (%)	z toho			
				neživotní pojištění	Podíl na trhu NP (%)	životní pojištění	Podíl na trhu ŽP (%)
AIG CZECH REPUBLIC pojišťovna, a.s.	N	1 064 217	0,95	1 064 217	1,56	0	0,00
Allianz pojišťovna, a.s.	S	8 951 292	7,95	7 242 027	10,59	1 709 265	3,87
ARAG - pojišťovna právní ochrany, a.s.	N	1 471	0,00	1 471	0,00	0	0,00
Atradius Credit Insurance N. V., organizační složka *	N	51 472	0,05	51 472	0,08	0	0,00
Aviva životní pojišťovna, a.s.	Ž	552 433	0,49	0	0,00	552 433	1,25
Cestovní pojišťovna ADRIA Way družstvo	N	12 629	0,01	12 629	0,02	0	0,00
CREDIT SUISSE LIFE & PENSIONS POJIŠŤOVNA A.S.	S	1 212 944	1,08	84 059	0,12	1 128 885	2,55
Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.	S	3 705 850	3,29	2 903 181	4,25	802 669	1,82
Česká pojišťovna a.s.	S	40 969 977	36,40	25 077 836	36,68	15 892 141	35,95
Česká pojišťovna Zdraví a.s.	N	270 153	0,24	270 153	0,40	0	0,00
ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB	S	6 056 908	5,38	2 668 108	3,90	3 388 800	7,67
D.A.S. pojišťovna právní ochrany, a.s.	N	182 156	0,16	182 156	0,27	0	0,00
Euler Hermes Čescob, úvěrová pojišťovna, a.s.	N	162 847	0,14	162 847	0,24	0	0,00
Evropská Cestovní Pojišťovna, a.s.	N	148 210	0,13	148 210	0,22	0	0,00
Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.	N	551 504	0,49	551 504	0,81	0	0,00
Generali Pojišťovna a.s.	S	5 021 191	4,46	3 797 761	5,56	1 223 430	2,77
GERLING-Konzern Všeobecná pojišťovací akciová společnost - organizační složka	N	179 163	0,16	179 163	0,26	0	0,00
Gothaer Allgemeine Versicherung Aktiengesellschaft, organizační složka pro Českou republiku	N	35 101	0,03	35 101	0,05	0	0,00
HALALI, všeobecná pojišťovna, a.s.	N	19 099	0,02	19 099	0,03	0	0,00
Hasičská vzájemná pojišťovna a.s.	S	353 449	0,31	336 858	0,49	16 591	0,04
HDI Industrie Versicherung AG, organizační složka	N	143 765	0,13	143 765	0,21	0	0,00
Komerční pojišťovna, a.s.	S	2 977 221	2,64	172 584	0,25	2 804 637	6,35
Kooperativa, pojišťovna, a.s.	S	24 166 937	21,47	18 705 877	27,36	5 461 060	12,36
MAXIMA pojišťovna, a.s.	S	49 992	0,04	49 947	0,07	45	0,00
Nationale - Nederlanden životní pojišťovna (org. složka)	Ž	5 325 236	4,73	0	0,00	5 325 236	12,05
Nationale-Nederlanden pojišťovna, a.s.	N	22 743	0,02	22 743	0,03	0	0,00
Österreichische Kreditversicherung Coface AG - Rakousko	N	0	0,00	0	0,00	0	0,00
POJIŠŤOVNA CARDIF PRO VITA, a.s.	S	629 178	0,56	532 918	0,78	96 260	0,22
Pojišťovna České spořitelny, a.s.	S	3 893 364	3,46	627 790	0,92	3 265 574	7,39
Pojišťovna Slavia a.s.	N	61 128	0,05	61 128	0,09	0	0,00
Pojišťovna VZP, a.s.	N	242 745	0,22	242 745	0,36	0	0,00
PRVNÍ AMERICKO - ČESKÁ POJIŠŤOVNA, a.s. angl. FIRST AMERICAN CZECH INSURANCE COMPANY	S	1 877 087	1,67	220 797	0,32	1 656 290	3,75
Servisní pojišťovna a.s. **	N	97 908	0,09	97 908	0,14	0	0,00
Triglav pojišťovna, a.s.	N	143 200	0,13	143 200	0,21	0	0,00
Union pojišťovna, a.s. (v konkurzu)	S	0	0,00	0	0,00	0	0,00
UNIQA pojišťovna, a.s.	S	2 811 446	2,50	2 280 005	3,34	531 441	1,20
VICTORIA VOLKSBANKEN pojišťovna, a.s.	S	206 617	0,18	68 569	0,10	138 048	0,31
Vitalitas pojišťovna, a.s.	N	25 508	0,02	25 508	0,04	0	0,00
VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA ČESKÉ REPUBLIKY ***	N	88 871	0,08	88 871	0,13	0	0,00
Wüstenrot, životní pojišťovna, a.s.	Ž	208 204	0,18	0	0,00	208 204	0,47
XL WINTERTHUR INTERNATIONAL INSURANCE COMPANY LIMITED, organizační složka	N	93 256	0,08	93 256	0,14	0	0,00
<b>Celkem za všechny pojišťovny</b>		<b>112 566 472</b>	<b>100,00</b>	<b>68 365 463</b>	<b>100,00</b>	<b>44 201 009</b>	<b>100,00</b>
Česká kancelář pojistitelů	N	11 731		11 731		0	
<b>Celkem za celý pojistný trh</b>		<b>112 578 203</b>		<b>68 377 194</b>		<b>44 201 009</b>	

N - neživotní pojištění, Ž - životní pojištění, S - smíšená činnost, složka, \*\*Do 30. 3. 2004 První česká servisní pojišťovna, a.s., \*\*

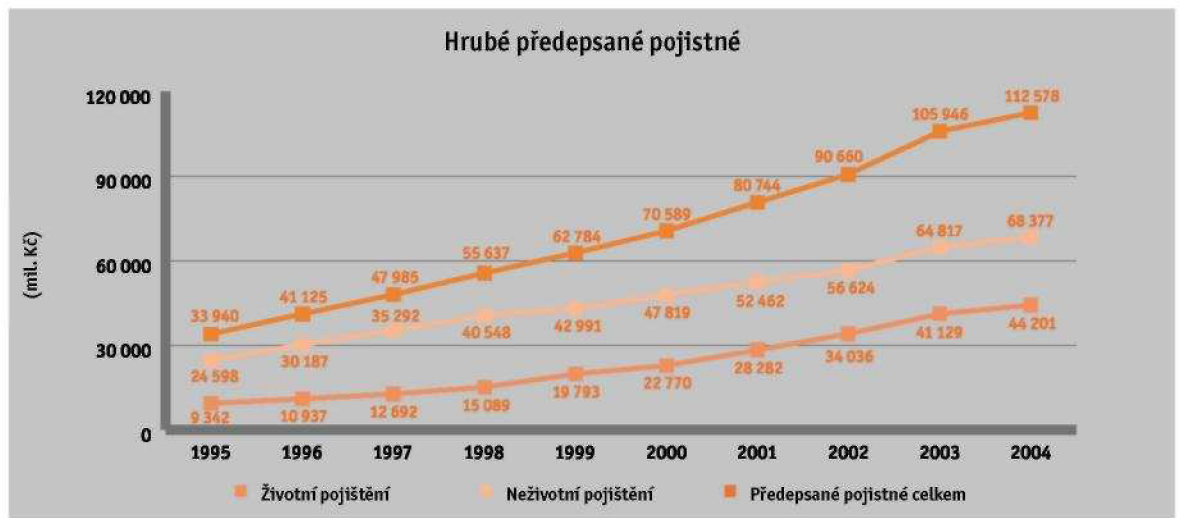
Do 31. 3. 2004 Nederlandsche Credietverzekering Maatschappij N.V. - organizační Dne 30. 6. 2004 ji byla odňata licence k provozování pojišťovací činnosti.

Zdroj: <http://www.mfcr.cz> – oficiální stránky Ministerstva financí České republiky

**Skladba trhu podle pojištění v roce 2004**

Zdroj: <http://www.cap.cz> – oficiální stránky České asociace pojišťoven

## Vývoj předepsaného pojistného v letech 1995 - 2004



Zdroj: <http://www.mfcr.cz> – oficiální stránky Ministerstva financí České republiky

## Míra růstu předepsaného pojistného v letech 1995 - 2004



Zdroj: <http://www.mfcr.cz> – oficiální stránky Ministerstva financí České republiky