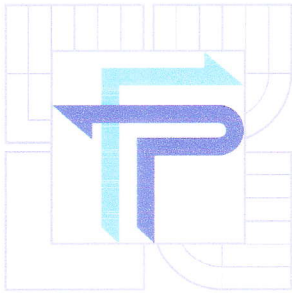


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

PROPOSAL OF MARKETING STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ANDREA DOLEŽALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2010

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Doležalová Andrea, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh marketingové strategie**

v anglickém jazyce:

**Proposal Of Marketing Strategy**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- COOPER, J. a LANE, P. Marketingové plánování. Přel. V. Dolanský. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 232 s. Přel. z: Practical marketing planning. ISBN 80-7169-641-2
- FORET, M. a PROCHÁZKA, P. marketing základy a postupy. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001, 162 s. ISBN 80-7226-558-X
- KOTLER, P. Marketing a management. Přel. V. Dolanský. 3.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, 789 s. ISBN 80-85605-0802
- SMITH, P. Moderní marketing. Přel. T. Hlaváč a Z. Strnad. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 26.05.2010

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na marketingovou strategii ve vybrané pojišťovací společnosti. Specifikuje základní pojmy marketingu a strategie a srovnává je se skutečností. Obsahuje návrh marketingové strategie, který přispívá ke zvýšení tržního podílu a objemu produkce ve vybrané společnosti.

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on marketing strategy in the selected insurance company. Specifies fundamental terms of marketing and strategy and compares with reality. It contains proposal of marketing strategy that support to increase market share and production size in the selected company.

**Klíčová slova:**

marketing, marketingový mix, marketingová analýza, strategie, poslání, cíle, pojistný produkt

**Key words:**

marketing, marketing mix, marketing analyses, strategy, commission, targets, insurable product

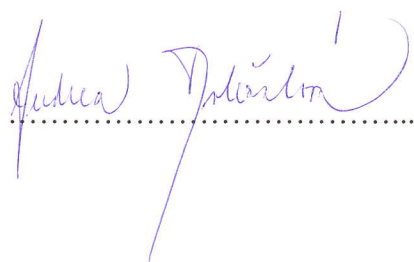
**Bibliografická citace mé práce:**

DOLEŽALOVÁ, A. *Návrh marketingové strategie* . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 90 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

## Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 20. května 2010



Handwritten signature in blue ink, appearing to read "Jitka Poláková", written over a horizontal dotted line.

## **Poděkování**

Touto formou děkuji Ing. Jaroslavu Rompotlovi za vedení mé diplomové práce. Dále připojuji poděkování paní Mgr. Věře Novákové za oponentský posudek a v neposlední řadě děkuji společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s. za přístup k informacím o její společnosti.



# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Úvod</b>  | <b>10</b> |
| <b>1. Teoretická východiska</b>                                    | <b>12</b> |
| 1.1 Marketing služeb   | 13        |
| 1.2 Marketingový mix   | 16        |
| 1.3 Pojistný produkt   | 17        |
| 1.3.1 Cena pojistného produktu                                     | 18        |
| 1.3.2 Distribuce pojistného produktu                               | 19        |
| 1.4 Marketingová analýza   | 20        |
| 1.4.1 Analýza vnitřního prostředí komerční pojišťovny              | 21        |
| 1.4.1.1 SWOT analýza   | 23        |
| 1.4.2 Analýza vnějšího prostředí komerční pojišťovny               | 24        |
| 1.4.2.1 SLEPT analýza  | 26        |
| 1.4.2.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí       | 28        |
| 1.5 Formulace poslání, cílů a strategie                            | 29        |
| 1.6 Marketingová strategie   | 31        |
| 1.6.1 Strategie růstu  | 32        |
| 1.6.2 Strategie získání konkurenční výhody                         | 33        |
| 1.6.3 Strategie tržní pozice a podílu na trhu                      | 35        |
| 1.6.4 Strategie diferencovaného přístupu k vybraným subjektům trhu | 37        |
| 1.6.5 Strategie uplatňovaná prostřednictvím marketingového mixu    | 40        |
| 1.6.6 Tradiční marketingová strategie                              | 44        |
| <b>2. Analýza současného stavu</b>                                 | <b>45</b> |
| 2.1 Základní údaje o společnosti                                   | 45        |
| 2.2 Předmět podnikání společnosti                                  | 47        |
| 2.3 Organizační struktura společnosti                              | 49        |
| 2.4 Popis výchozího stavu  | 50        |
| 2.5 Analýza vnitřního prostředí                                    | 53        |
| 2.5.1 SWOT analýza   | 53        |
| 2.6 Analýza vnějšího prostředí                                     | 59        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.6.1 SLEPT analýza   | 59        |
| 2.6.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí      | 65        |
| <b>3. Návrh řešení marketingové strategie</b>                   | <b>68</b> |
| 3.1 Vymezení požadovaného stavu                                 | 68        |
| 3.2 Výběr tržní strategie                                       | 69        |
| 3.2.1 Strategie růstu   | 69        |
| 3.2.2 Strategie získání konkurenční výhody                      | 72        |
| 3.2.3 Strategie tržní pozice a podílu na pojistném trhu         | 73        |
| 3.2.4 Strategie diferencovaného přístupu                        | 74        |
| 3.2.5 Strategie uplatňovaná prostřednictvím marketingového mixu | 75        |
| 3.2.6 Strategie segmentace a targetingu                         | 77        |
| 3.3 Zhodnocení navrhované strategie                             | 81        |
| <b>Závěr</b>  | <b>86</b> |
| <b>Seznam použitých zdrojů</b>                                  | <b>87</b> |
| <b>Seznam obrázků, tabulek a schémat</b>                        | <b>89</b> |
| <b>Seznam příloh</b>  | <b>90</b> |
| <b>Přílohy</b>  |           |

## Úvod

Diplomová práce představuje obecné uvedení do teorie marketingu s cílem navrhnout marketingovou strategii vybraných pojistných produktů Kooperativy pojišťovny, a.s..

Samotná diplomová práce je rozdělena na tři části, na část teoretickou, část analýzy a část praktickou - návrhu.

Teoretická část vymezuje základní poznatky o marketingu jako samotném, o marketingu služeb, marketingové analýze, o formulaci posílání a cílů, o marketingové strategii a také o pojistném produktu.

V analytické části je podrobněji popsán současný stav Kooperativy pojišťovny, a.s., je zde provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí této komerční pojišťovny. Vnitřní analýza je uskutečněna pomocí SWOT analýzy s popisem silných a slabých stránek pojišťovny a také příležitostí a hrozeb. Vnější analýza je provedena SLEPT analýzu zachycující všechny její faktory a také Porterovým pětifaktorovým modelem konkurenčního prostředí.

Dále je v analytické části popsána současná marketingová strategie Kooperativy pojišťovny, a.s. v oblasti neživotního pojištění - odpovědnosti z provozu motorového vozidla a havarijního pojištění.

V poslední, tedy návrhové části méj diplomové práce je zpracován samotný návrh marketingové strategie. V této části jsou uvedeny možnosti marketingových strategií a jejich závěrečné zhodnocení.

V diplomové práci je tedy blíže popsána vybraná společnost, Kooperativa pojišťovna, a.s., jež je druhou největší pojišťovnou na českém pojistném trhu. Jedná se o univerzální pojišťovnu, poskytující svým klientům jak základní pojistné produkty,

tak i doplňkové služby.

Cílem mé diplomové práce je blíže se seznámit se situací Kooperativy pojišťovny, a.s. na českém pojistném trhu v oblasti neživotního pojištění - v oblasti odpovědnosti z provozu motorových vozidel a havarijního pojištění a na základě zjištěných poznatků navrhnout marketingovou strategii, která by pojišťovně zajistila pozici tržního vůdce/lídra, zvýšila její ziskovost, objem předepsaného pojistného, objem produkce, pojištěnost a péči o samotné klienty.

# 1. Teoretická východiska

Marketing je v novodobé historii více než kterákoliv jiná oblast v podnikání založen na vztazích se zákazníky, v pojišťovnictví tedy s klienty. Vytváření hodnoty pro klienta a uspokojování jeho potřeb a přání představuje skutečný základ moderního marketingového myšlení a praxe (13).

Marketing se stále více posouvá od snah po maximalizaci zisku z jednotlivé transakce k vytváření vzájemně výhodných vztahů se spotřebiteli a dalšími subjekty. V odborné literatuře zabývající se marketingem podniku existuje mnoho definic tohoto pojmu. Rozmanitost názorů při vymezení pojmu marketing různými autory vyplývá z toho, že marketing jako složitý a mnohostranný proces uskutečňovaný v podnikové praxi lze také posuzovat z různých zorných úhlů. Jednotlivé definice se pak liší tím, který úhel pohledu autoři preferují (13).

Marketing je sociálním a manažerským procesem, jehož pomocí získávají lidé to, co buď potřebují anebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich směny za komodity jiné a nebo za peníze. Marketing je lidská činnost, umožňující organizaci zjistit neuspokojené potřeby a přání, přeměnit je do podoby ziskových příležitostí a tento zisk realizovat (9).

Podle definice Americké marketingové asociace (AMA) z roku 1988 marketing představuje proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků, služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací (9).

Ve zjednodušeném vyjádření lze také říci, že:

- marketing je integrovaný komplex činností zaměřený na trh,
- marketing slouží k zjišťování a uspokojování lidských potřeb prostřednictvím směny,
- marketingový proces začíná odhadem potřeb zákazníků a vytvářením představy o

produktech, které tyto potřeby uspokojí,

- cílem marketingu je dosažení vytýčených cílů na trhu, zejména dosažení stálého prodeje se ziskem při současném uspokojení potřeb zákazníků (13).

Marketingem v podmínkách komerční pojišťovny se rozumí mnohostranný proces, který má za cíl především uspokojit pojistné potřeby klientů s využitím jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Přitom nespouštět ze zřetele dosahování trvalého zisku pojišťovnou (14).

Slovo strategie je odvozeno od starořeckého slova “stratégia” a původně znamenalo umění vést válku a řešit válečné operace tak, aby se zvítězilo 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 (13).

## **1.1 Marketing služeb**

Služba je činnost s jistým prvkem nehmataelnosti a vyžaduje tedy určitou interakci se zákazníkem či s majetkem. Výsledkem služby avšak není převod vlastnictví, nýbrž vede ke změně podmínek a produkce služby a může i nemusí být spojeny přímo se samotným fyzickým produktem (13).

Služba jako produkt se mění v závislosti na mnoha faktorech, záleží na tom, zda vyžaduje přítomnost konečného zákazníka či její poskytování závisí spíše na lidech nebo zařízeních (13).

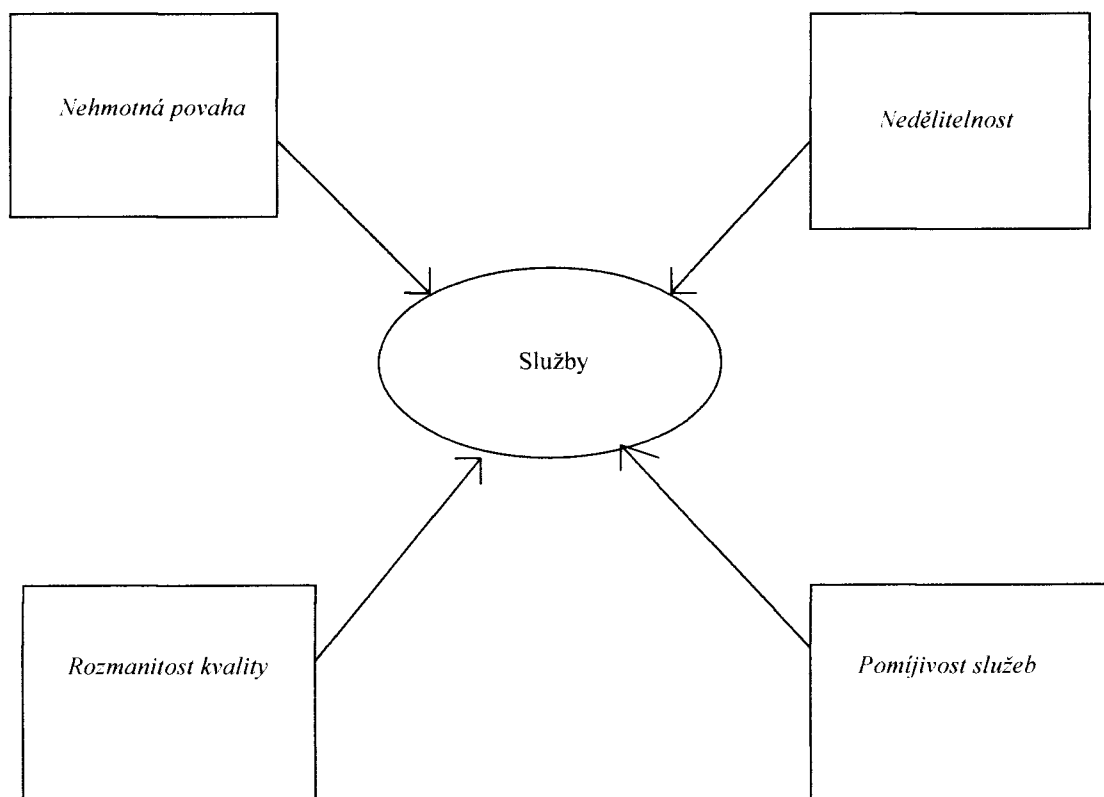
Dle poskytovatele je možné služby následně rozdělit:

- *státní orgány* poskytující služby ve státním zájmu - sem se řadí např. regulace a podpora ekonomiky, školství, zdravotnictví, armáda, policie apod.

- *neziskové organizace* - jako jsou např. muzea, nadace, nemocnice, charitativní organizace apod.
- *komerční firmy* - kam se řadí pojišťovny, banky, advokátní kanceláře, hotely, realitní agentury, reklamní agentury, dopravní společnosti apod. (13).

V současné době je nárůst objemu a významu služeb ve světě hlavním ekonomickým trendem. Celkem se různá odvětví služeb (pojišťovnictví, bankovníctví, dopravní společnosti apod.) podílejí na ekonomice vyspělých zemí celého světa více než 60 % (13).

Následující obrázek ukazuje rozdělení služeb:



Obr. 1: Služby [Zdroj: Převzato z (13)]

- ***Nehmotná povaha služeb*** - před nákupem není možné si služby prohlédnout, poslechnout, ochutnat apod. Jelikož zákazníci chtějí riziko plynoucí z nehmotné povahy služeb eliminovat na maximum, pozorují tzv. signály kvality na základě místa, kde jsou služby nabízeny, dle firmy nebo vybavení;
- ***Nedělitelnost služeb*** - služby jsou spotřebovávány a vytvářeny současně jsou také přímo vázány na svého poskytovatele. Zákazník je často přítomen při vytváření dané služby, proto je komunikace mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem (interakce) velmi důležitá. Jak poskytovatel, tak i zákazník ovlivní, jaké kvality bude služba dosahovat;
- ***Rozmanitost kvality služeb*** - kvalita služeb je velmi proměnlivá a liší se podle toho kdo, kdy, kde a jakým způsobem službu poskytuje. I kvalita se může měnit a to dle únavy či soukromých/pracovních problémů poskytovatele;
- ***Pomíjivost služeb*** - služby nelze skladovat. Pokud je poptávka po službách stálá, je poté pomíjivost služeb zvládnutelná. Proto se poskytovatelé služeb snaží vyrovnávat nerovnováhu mezi nabídkou a poptávkou služeb (13).

Existují tři hlavní úkoly, před kterými marketing služeb stojí:

1. odlišení od konkurence,
2. zvýšení kvality služeb,
3. zvýšení produktivity práce (13).

S rostoucí cenou konkurencí v oblasti služeb je pro společnosti stále těžší se odlišit v očích svých zákazníků od svých konkurentů. Jelikož zákazníci vnímají služby různých poskytovatelů podobně, rozhodují se stále častěji dle ceny služby a nikoliv dle jejího poskytovatele. Z tohoto důvodu je dobré své cenové konkurenci čelit odlišnou nabídkou služeb, např. tedy poskytováním služeb, které konkurence neposkytuje (13).



*Zvýšení produktivity práce lze dosáhnout:*

- vyškolením současných zaměstnanců,
- nahrazením současných zaměstnanců novými, kteří budou podávat lepší výkony,
- využitím nových technologií,
- zjednodušením poskytovaných služeb,
- použitím internetu pro seznámení zákazníků s nabídkou společnosti.

Je nutné dávat pozor, aby přehnaný tlak na produktivitu práce nesnížil kvalitu služeb (13).

## **1.2 Marketingový mix**

Pod pojmem marketingový mix se rozumí soubor nástrojů, kterými podnik usiluje o dosažení svých marketingových cílů na daném trhu (1).

Marketingový mix ve výrobě používá standardní a nejčastější rozdělení marketingových nástrojů v marketingové terminologii "4P", tedy:

- **Product** - produkt
- **Price** - cena
- **Place** - místo
- **Promotion** - propagace (1).

Ve službách, kam zajisté pojišťovnictví patří, se tento marketingový mix rozšiřuje o další nástroje na "7P":

- **People** - lidé
- **Physical Evidence** - materiální prostředí
- **Processes** - procesy (14).

### 1.3 Pojistný produkt

Produkt lze definovat jako cokoliv, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě a také to, co může uspokojit nějaké přání či potřebu zákazníka, potažmo klienta (13).

Marketingové pojetí produktu vychází z toho, že produkt není zpravidla nakupován pouze pro svou hlavní funkci, ale při nákupu působí řada přidružených faktorů, jako např. image, značka, design, obal, kvalita, záruka, poskytovaný servis apod. (13).

Produkt se skládá z jistých úrovní:

- **jádro produktu** - jež je představováno základním užitekem pro klienta,
- **očekávaný produkt** - představuje soubor vlastností a podmínek, které klient běžně očekává a zahrnuje 5 znaků - kvalitu, provedení, design, značku, obal.,
- **rozšířený produkt** - zahrnující dodatečné služby a užítky kterými se daný produkt odlišuje od konkurence,
- **potenciální produkt** - zahrnuje všechna rozšíření, změny a proměny, ke kterým ještě dojde v budoucnosti (14).

Možnost zlepšení nabídky pojišťoven v souvislosti s pojistným produktem:

- bonusy za bezeškový průběh pojištění,
- obchodní slevy při delších lhůtách placení pojistného,
- lékařské prohlídky hradí pojišťovna,
- možnost výběru z různých druhů připojištění,
- zvyšování pojistné částky v závislosti na inflaci,
- v rámci pojistného balíčku nabídky pojištění dílčího rizika zdarma,
- množstevní ceny - čím vyšší objem pojistného, tím vyšší sleva (13).

### 1.3.1 Cena pojistného produktu

Cena je v prostředí tržního mechanismu nosičem ekonomických informací. Podle cen podnik rozhoduje o svých cílech a o rozvoji svého podnikání. Mezi nejdůležitější cíle podniku patří stabilizace zisku, návrat investic, objem prodeje a tržní podíl. Spotřebitelé se zase na základě ceny rozhodují, co budou vlastně spotřebovávat (13).

Význam ceny v marketingovém mixu vyplývá ze skutečnosti, že cena je jediný nástroj marketingového mixu produkující příjmy, ostatní nástroje produkují náklady (13).

V praxi se cena pojistného produktu určuje:

- přístupem založeným na nákladech,
- přístupem založeným na konkurenci,
- přístupem orientovaným na zákazníka, klienta (13).

V pojišťovnictví sehrává úlohu ceny **pojistné**, jako cena za poskytování pojistné ochrany. Sazby pojistného jsou pojišťovnami stanovovány na základě pojistně-technických zásad se zachováním ekonomické rovnováhy mezi příjmy a výdaji (13).

**Kalkulace pojistného:**  $PB = PN + N + Z$ , kde:

*PB... ..brutto pojistné (tarifní pojistné, které klient platí pojišťovně),*

*PN... ..netto pojistné (což představuje výdaje na pojistná plnění),*

*N... ..celkové náklady,*

*Z... ..kalkulovaný zisk pojišťovny.*

Při výpočtu pojistného pro motorová vozidla, tedy jistého druhu neživotního pojištění, se vychází ze statistických podkladů o frekvenci a výši škod v daném druhu pojištění (13).

### 1.3.2 Distribuce pojistného produktu

Pokud mezi výrobcem a zákazníkem/klientem dochází k přímému kontaktu, jedná se o přímou distribuční cestu, avšak pokud se mezi výrobcem a zákazníkem objeví mezičlánek, poté hovoříme o nepřímé distribuční cestě. Na trhu je také možno se setkat s alternativními distribučními cestami (14).

Existuje řada faktorů, které distribuční cesty ovlivňují:

- konkrétní marketingová strategie pojišťovny,
- rozdílná organizační struktura,
- stav rozvoje pojišťovny,
- rozdílný přístup k nákladům na výstavbu a rozvoj obchodní sítě,
- hospodářský výsledek pojišťovny (14).

Samotné distribuční cesty může zprostředkovávat:

- kmenový zaměstnanec (přepážkový prodej),
- pojišťovací agent (at' již s výhradním, nevýhradním či exkluzivním zastoupením),
- pojišťovací makléř,
- nezávislá distribuční síť,
- banka,
- penzijní fond, stavební spořitelna, finanční poradce, leasingová společnost apod. (14).

## 1.4 Marketingová analýza

Základním východiskem pro marketingové řízení komerční pojišťovny je marketingová analýza (analýza marketingového prostředí), která jako prostředek ke svému naplnění používá marketingový informační systém a tzv. portfolio analýzy (13).

Zjišťování potřeb, přání a požadavků zákazníků/klientů, znalost situace na trhu a vytváření nabídky pojistných produktů a služeb pro jednotlivé cílové segmenty trhu na základě zjištěných poznatků patří k nejdůležitějším aktivitám marketingově orientované společnosti. Pro tento by si každá společnost měla vybudovat svůj vlastní marketingový informační systém (MIS), jehož prostřednictvím poté získá dostatek relevantních marketingových informací nutných a nezbytných pro kvalitní strategické, taktické, ale i operativní řízení (6).

Marketingový informační systém (MIS) je nedílnou součástí podnikového informačního systému. Marketingový informační systém lze obecně definovat jako soubor těch aktivit podniku, které slouží ke sběru, třídění, analýze, vyhodnocování a prezentaci dat potřebných pro přesné, včasné a kvalifikované marketingové řízení (6).

Správně fungující marketingový informační systém poskytuje ve své podstatě tři možnosti získání informací:

1. **Vnitřní marketingový systém**, který je založen na využívání interních zdrojů společnosti zahrnující v sobě např. informace o společnosti, objednávkách, tržbách, zásobách a dluzích.
2. **Vnější marketingový systém** zajišťující získávání informací z vnějšího marketingového prostředí a poskytující tak údaje jak o změnách faktorů ekonomických, technologických, demografických, politických a legislativních, tak také o chování a postojích klientů, konkurence, dodavatelů a odběratelů, distributorů, správních orgánů, kontrolních institucí apod.

3. **Marketingový výzkum** jako takový lze členit na primární používají techniky pozorování, dotazování a experiment a na sekundární spočívající ve zpracování dat získaných z jiných zdrojů, např. z literatury, výsledků jiných primárních výzkumů apod. (13).

Podnikatelské prostředí, v němž se komerční pojišťovna nachází, zahrnuje jisté vlivy, jejich působení může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na straně druhé také potenciální hrozby pro samotnou existenci pojišťovny. Proto je nutné prostřední podniku důsledně monitorovat a systematicky analyzovat. Jedině objektivní informace o stavu prostředí podniku a kvalitní analýza vytváří předpoklady pro správné rozhodování vrcholového managementu v otázkách strategického řízení komerční pojišťovny. V podstatě se prostředí společnost dá členit na vnější a vnitřní (13).

#### **1.4.1 Analýza vnitřního prostředí komerční pojišťovny**

Na rozdíl od vnějšího prostředí komerční pojišťovny existuje u vnitřního prostředí možnost ovlivnění či dosažení změny vnitřních vlivů prostřednictvím vrcholového managementu komerční pojišťovny. To znamená, že je lze kontrolovat a upravovat tak, aby vytvářely příznivé podmínky pro rozvoj podnikatelských aktivit (14).

##### **Vnitřní vlivy:**

- **podnikové zdroje** - analýza zdrojů představuje posouzení takových aktivit, které vedou k dosažení požadovaného image a prestiže podniku, hodnocení účinnosti organizační struktury, podnikové kultury, informačního systému a systému strategického řízení,

- **pracovní zdroje** - vyjadřují úroveň, zkušenosti a motivaci řídicích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení a jejich schopnost vést své spolupracovníky jako tým, kvalitu zaměstnanců a spolupracovníků podniku, hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky,
- **finanční zdroje, investování a rozpočtnictví** - představují schopnost vrcholového managementu zabezpečit dostatečnou kapitálovou vybavenost, obezřetné umístění prostředků technických rezerv, kalkulaci pojistného a odpovídajících nákladů pro bezproblémový chod podniku,
- **vědeckotechnický rozvoj** - přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku zejména tím, že vede k vytvoření nového nebo inovací stávajícího pojistného produktu, a dále tím, že vede ke zvýšení objemu obchodní produkce a tím k možnostem nákladových výhod zlepšujících cenovou nabídku pojistných produktů,
- **alternativní distribuční cesty** - rozhodující měrou se podílejí na zvyšování objemu obchodní produkce a tím prosperitě komerční pojišťovny. Zároveň umožňují snížit náklady na distribuční cesty při zachování objemu obchodní produkce (uzavírání pojistných smluv) (14).

K analýze vnitřního prostředí se nejčastěji používá **SWOT analýza**, při níž se identifikují klíčové faktory, které pro podnik představují silné a slabé stránky, příležitost a hrozby okolí. Dále **BCG matice**, která poskytuje rámcový a syntetický pohled na portfolio trhů a produktů podniku. Bere v úvahu dynamiku trhu a relativní podíl na daném trhu. Dalším možným přístupem je sestavení **Matice atraktivity oboru**, která se konstruuje na základě dvou veličin - atraktivity oboru, kterou lze určit na základě analýzy a diagnózy vlivu vnějšího okolí, a konkurenční pozice podniku v daném oboru, kterou lze určit na základě analýzy a diagnózy interních vlivů (14).

### 1.4.1.1 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikovat do jaké míry jsou současné strategie společnosti a jaké jsou její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami nastávajícími v prostředí (7).

**SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb** sestává z původně dvou analýz, tedy z analýzy SW a analýzy OT. SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha analýz a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí společnosti a jejími schopnostmi. SWOT analýza může být také využita k identifikaci možnosti dalšího využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí společnosti (7).

Nevýhodou této analýzy je její přílišná statická a subjektivita. SWOT analýza je oblíbená i přesto, že její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak podstatný. Stále častěji je nahrazována metodickou variantou, a to kvantitativní OT analýzou, tedy analýzou strategických scénářů. Níže uvedený obrázek stručně charakterizuje části SWOT analýzy (7).

|   |  |
|---|--|
| <p><i>Silné stránky</i><br/>(strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti přinášející výhody klientům i společnosti</p>   | <p><i>Slabé stránky</i><br/>(weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají věci, které společnosti nedělá dobře nebo je konkurence dělá lépe</p> |
| <p><i>Příležitosti</i><br/>(opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti zvyšující poptávku, uspokojující klienty a přinášející dané společnosti úspěch</p> | <p><i>Hrozby</i><br/>(threats)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti jež mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost klientů</p> |

Obr. 2: SWOT analýza [Zdroj: Převzato z (7)]



#### 1.4.2 Analýza vnějšího prostředí komerční pojišťovny

Na každou komerční pojišťovnu působí určité vnější vlivy, které nemůže nijak ovlivnit, avšak tyto vlivy do značné míry determinují činnosti jí samotné. Tyto vnější vlivy nemá prakticky komerční pojišťovna pod žádnou kontrolou, musí však umět na ně reagovat, poznávat je, analyzovat je a přizpůsobovat jim svoji činnosti. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou komerční pojišťovnu v budoucnu významněji ovlivňovat (14).

##### Vnější vlivy:

- ***vliv klientů*** - projevuje se v nutnosti vedení podniku zajímat se o potřeby a očekávání potencionálních klientů (pojištěných), sledovat trendy, které by mohly vést ke změně požadavků a chování pojištěných. Důraz je kladen na uspokojení pojistných potřeb pojištěných při respektování komplexnosti a efektivnosti pojistné ochrany za přijatelnou cenu pojištění výhodnou jak pro pojištěného, tak pro pojišťovnu a za současného dodržení optimálních nákladů na vznik pojištění, správu pojištění a likvidaci pojistných událostí,
- ***vliv konkurence*** - projevují se ve změnách podílu na trhu, nabídkou pojistných produktů, výši pojistného za pojistnou ochranu, náklady na reklamu, změnou organizační struktury, alternativními distribučními kanály, způsoby finančního umístění (investování) technických rezerv,
- ***přírodní vlivy*** - projevují se, zejména v poslední době, náhlými a co do rozsahu velkými změnami v klimatu a přírodními a ekologickými katastrofami. Pro komerční pojišťovny sice “přinášejí” větší zájem pojištěných o pojistnou ochranu, ale také zvyšují náklady na pojistná plnění a tím potenciální ztráty v podnikání komerčních pojišťoven,

- **ekonomické vlivy** - projevují se v ekonomickém růstu, inflaci, úrokové míře, nezaměstnanosti a vnější rovnováze,
- **sociální vlivy** - projevují se ve stupnici hodnot a postojů lidí, životním stylu a životní úrovni, v respektování principu solidarity jako základního principu pojištění,
- **technické a technologické vlivy** - projevují se zdokonalováním techniky a technologie, zejména informačních, působících na zkvalitnění zpracování dat o pojištěných a komunikace se stávajícími i potenciálními klienty. Promítá se do zkracování inovačních cyklů a tím související životnosti pojistných produktů,
- **politické, institucionální a legislativní změny** - projevují se změnou stability politického systému, jednáním politických stran, činností vládních, regionálních, správních a veřejných institucí, legislativním procesem zaměřeným na sladění práva ČR s právními normami EU, ochranou spotřebitele apod.,
- **kulturní vlivy** - projevují se rozdílností národních tradic a místních zvyků,
- **mezinárodní vlivy** - projevují se pronikáním zahraničního kapitálu na trh ČR, změnami vlastnické kultury podniku působících na trhu ČR a příležitostí pro české podniky rozšířit své podnikání i na cizí území,
- **demografické vlivy** - projevují se strukturou populace, stárnutím obyvatelstva, snižováním porodnosti, úrovní vzdělanosti, změnami v náhledu na tradiční roli rodiny a v postavení žen ve společnosti,
- **vlivy dodavatelů** - oproti standardnímu výrobnímu podniku je tento vliv v komerční pojišťovně značně omezen, protože dodání případných služeb v rámci outsourcingu (školení zaměstnanců, mzdová agenda, právní služby, správa informačních sítí apod.) tvoří v hospodaření komerční pojišťovny zanedbatelnou položku (14).

Analýzu obecného okolí komerční pojišťovny lze provést pomocí **SLEPT analýzy**, která zkoumá aspekty sociální, právní, ekonomické, politické a technologické. K analýze oborového okolí lze použít také **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí** zahrnující vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu působících na pojistném trhu. Na základě relevantních informací k posouzení příležitosti a hrozeb lze použít také **Metodu scénářů**, která umožňuje pohled na vývoj budoucnosti a dává podněty pro volbu určité strategie (13).

K posuzování vlivu vnějšího i vnitřního prostředí na podnik, a z toho plynoucí možnost zpracování podkladů pro rozhodování vrcholového managementu komerční pojišťovny vedoucí ke změně nebo korektuře současné strategie, slouží i další metody a techniky, kterou jsou v literatuře označovány jako **portfolio analýzy** (13).

#### 1.4.2.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza bývá také často označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit dopady změn pocházející z určitých oblastí a právě podle těchto oblastí jsou určeny faktory:

- **Social** - sociální
- **Legal** - právní a legislativní
- **Economic** - ekonomické
- **Policy** - politické
- **Technology** - technické (16).

SLEPT analýza zkoumá dle faktorů následující skutečnosti:

- *Sociální faktory* např.:
  - demografické charakteristiky,
  - charakteristiky trhu práce,
  - sociálně kulturní aspekty,
  - dostupnost pracovní síly.
  
- *Legislativní faktory* např.:
  - existence a funkčnost podstatných zákonných norem,
  - nehotová - rozpracovaná legislativa,
  - další faktory jako např. funkčnost soudů nebo vymahatelnost práva.
  
- *Ekonomické faktory* např.:
  - hodnocení makroekonomické situace,
  - přístup k finančním zdrojům,
  - daňové faktory.
  
- *Politické faktory* např.:
  - Hodnocení politické stability,
  - politicko-ekonomické faktory,
  - hodnocení externích vztahů,
  - politický vliv různých skupin a organizací.
  
- *Technologické faktory* např.:
  - podpora vlády v oblasti výzkumu,
  - výše výdajů za výzkum,
  - nové vynálezy a objevy,
  - rychlost realizace nových technologií,
  - rychlost morálního zastarání,
  - nové technologické aktivity a obecná technologická úroveň (16).

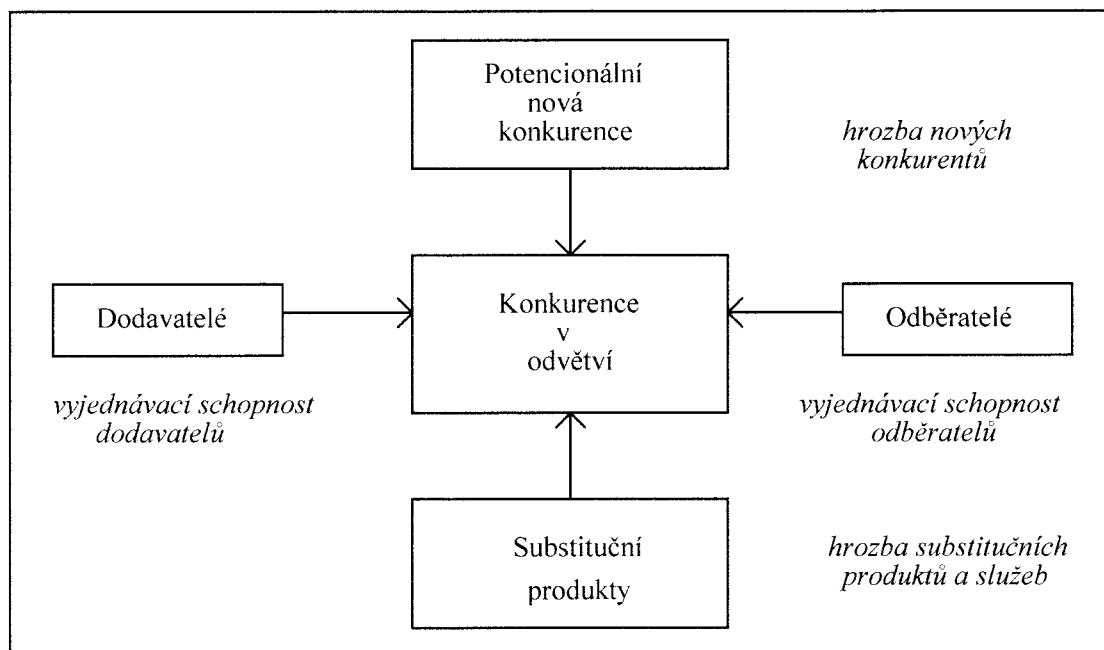
### 1.4.2.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Chování společnosti jako takové není determinováno pouze konkurencí, ale také chováním odběratelů/dodavatelů, substitucí a potencionálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno právě v Porterově modelu pěti sil (7).

*Jedná se tedy o:*

- hrozbu nových vstupů do odvětví,
- soupeření mezi stávajícími firmami,
- hrozbu náhražek,
- dohadovací schopnost kupujících,
- dohadovací schopnost dodavatelů (7).

Následující obrázek zachycuje Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí:



Obr. 3: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí [Zdroj: Převzato z (7)]

## 1.5 Formulace poslání, cílů a strategie

Poslání pojišťovny, komerční, bývá obvykle vyjádřeno velmi obecně, určuje jeho charakter, identitu a obvykle prezentuje:

- smysl existence komerční pojišťovny, tzn. proč, za jakým účelem podnik existuje, v čí prospěch se vynakládá úsilí.
- vztah k ostatním subjektům, tzn. v čem lze spatřovat přednosti komerční pojišťovny.
- normy chování, představující směřodáté zásady a pravidla pro jednání při realizaci aktivit komerční pojišťovny.
- hodnoty, které komerční pojišťovna dlouhodobě uznává; jde zpravidla o názory a morální principy, které jsou formulovány zakladateli (13).

*Vlastní formulace poslání* se můžu různit, avšak formulace poslání by měla být srozumitelná, zapamatovatelná a měla by korespondovat s představami všech zainteresovaných skupin (9).

*Poslání* můžu být vyjádřeno v podobě kréda nebo motto. Poslání má zároveň plnit funkci jakéhosi nástroje řízení, musí oslovit zaměstnance a vyvolat v nich přesvědčení, že jejich práce má smysl a že se spolupodílejí na vytváření prosperity a dobrého jména podniku. Výsledky multifaktorové analýzy úspěšnosti podniku uskutečněné formou grantové projektu Katedrou podnikového hospodářství v roce 2002 ukázaly, že u podniku, kde ani neexistuje vize podniku a problémová je podniková kultura, dochází k nedostatkům v řízení, které se projevují ve snižování výkonnosti a úspěšnosti podniku (13).

*Stanovení cílů komerční pojišťovny* - cíle by měly být vyjádřeny zcela přesně a konkrétně. Vytýčené cíle bezprostředně určují činnost komerční pojišťovny daném podnikatelským prostředím a jejich jasné vyjádření napomáhá správné orientaci a

racionální kontrole řídicích i výkonných pracovníků. U formulace cílů se vyžaduje vyjádření v kvantitativní (číselné) podobě umožňující následně také kvantitativní zhodnocení jejich plnění (dosažení) (14).

Mezi základní ukazatele úspěšnosti rozvoje pojišťovny v tržním prostředí patří např. růst předepsaného pojistného, tržní podíl dosažený na pojistném trhu, náklady na pojistná plnění, zisk, rentabilita apod. (14).

*Při určování je třeba dbát na to, aby stanovené cíle byly:*

- reálné a odpovídaly možnostem a schopnostem těch, kteří je budou realizovat,
- motivující pro manažery na všech stupních řízení,
- měřitelné, tj. aby poskytovaly možnost jednoznačného vyhodnocení,
- tvořily východisko pro určování strategií a marketingových plánů,
- vytvářely pocity jistoty pro vlastníky, zaměstnance i zprostředkovatele a spolupracující osoby komerční pojišťovny (13).

**Formulace strategie** představuje, na základě provedené marketingové analýzy a posouzení silných a slabých stránek a zhodnocení příležitostí a hrozeb, stanovení dílčích strategií jako součástí celkové strategie rozvoje komerční pojišťovny. Zároveň znamená rozhodnutí vrcholového managementu o výběru alternativních strategií, které mají sloužit k případnému nahrazení původně plánovaných strategií v případě, že komerční pojišťovna vykazuje rozdílné výsledky od plánovaných, vymezených (15).

*Formulace marketingové strategie komerční pojišťovny* je dominantním souborem aktivit při koncipování strategie rozvoje pojišťovny jako celku. Jedná se o kontinuální proces, významný stejně jak pro začínající komerční pojišťovny, tak i pro konsolidované komerční pojišťovny, které připravují ve svém rozvoji zásadní změny (změny v rozsahu podnikání podle licence k provozování pojišťovací činnosti, změny v produktové nabídce, organizační změny, rozšíření působnosti do jiných regionů apod.). Strategie by měla být formulovaná tak, aby zabezpečila naplnění cílů komerční

pojišťovny a jejího poslání. Vedla k dosahování kladného hospodářského výsledku a uspokojivého postavení komerční pojišťovny na příslušném trhu (13).

## 1.6 Marketingová strategie

Výběr strategie je velmi složitým procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných alternativních strategií a variant k výběru strategie dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytýčených strategických cílů komerční pojišťovny. Účelem výběru vhodné strategie je dosažení strategických cílů. Strategie by měla být vybrána především s ohledem na zmenšení strategické mezery, přičemž její výběr je určován situací a vývojem podmínek v okolí komerční pojišťovny a v interních faktorech komerční pojišťovny. Je-li strategická mezera malá, pak by uvažované strategické varianty měly směřovat ke stabilitě, naopak je-li strategická mezera velká, strategické varianty by měly být zaměřeny spíše na expanzi nebo omezení s příslušnými změnami v oblasti podnikání. Z předložených návrhů strategie by měl vrcholový management vybrat budoucí strategii a poté zabezpečit její realizaci (14).

Vybranou strategii může komerční pojišťovna posuzovat z hlediska (kritéria) *vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti* (13).

**Vhodnost** znamená posouzení, zda je strategie konzistentní s posláním společnosti a s nadřazenými, případně s navazujícími funkčními strategiemi. Zda návrh logicky vyplývá z uskutečněné marketingové analýzy a k dosažení vytýčených cílů bude maximálně využito silných stránek a příležitostí komerční pojišťovny (13).

**Přijatelnost** znamená, že uvažované strategie v případě přijetí uspokojí všechny rozhodující zainteresované "stakeholders" (13).



**Uskutečnitelnost** znamená zajištění výrobních faktorů potřebných k realizaci strategie, jako např. kapitálu, technologií, pracovní síly, energií, know-how, licence, informací apod. (13)

Výběr strategie souvisí s problematikou implementační schopnosti marketingové strategie ovlivňovat výkon podniku (13).

### 1.6.1 Strategie růstu

Jednou z možností jak zajistit komerční pojišťovně požadovaný růst produkce může být za použití strategie růstu produkce a také tržního podílu (10).

*Dle charakteru trhu a produktu je možné strategii růstu rozčlenit dále na:*

- pronikání na trhu (penetrace),
- růst trhu,
- vývoj produktu,
- diverzifikace (10).

**Pronikání na trh (penetrace)** - při této strategii se komerční pojišťovna i nadále soustřeďuje na své stávající produkty a zároveň usiluje o podstatné zvýšení objemu produkce zřízením nových prodejních míst na stávajícím trhu, zvýšením počtu zprostředkovatelů a intenzivnější propagací stávajících produktů (14).

Tato strategie je vhodná v případech, kdy pojistný trh není nasycen. Avšak v pojistné praxi nabývá význam spíše na nasyceném trhu přetáhnout klienty konkurence. Pokud se klienti přetahují z důvodu nízké kvality pojistných produktů a služeb, vysokých nákladů či vysoké ceně pojištění jedná se o korektní konkurenční boj, nemělo by se jednat o poškozování jména společnosti či osočování konkurence s cílem přetáhnout jejich klienty (14).

**Růst trhu** - zde se komerční pojišťovna snaží rozšířit své aktivity v oblasti marketingu na nové trhy a nabízí své pojistné produkty v nových teritoriích. Příznivý dopad může přinést změna distribuce či komunikace s klienty (13).

**Vývoj produktu** - je zaměřen na dokonalejší obsluhu kmenových segmentů trhu. Přičemž důraz je zde kladen na zvyšování kvality pojistných produktů, nabídku dalších modifikací včetně různých doplňkových služeb a také na dobrou komunikaci s klienty (13).

Komerční pojišťovny by se neměly jen tak uspokojit se stávající situací a měly by stále svoje pojistné produkty inovovat, jelikož současný světový vývoj přináší celou řadu nových rizik. U stávajícím rizik se zhoršují následky, přírodní katastrofy a v posledních letech také poškozování životního prostředí člověkem samým (14).

Aby tedy komerční pojišťovny byly schopné pokrýt tato rizika je nutné inovovat svoje pojistné produkty, event. se sdružovat s dalšími komerčními pojišťovnami. Pro kvalitnější komunikaci s klienty používají komerční pojišťovny široké spektrum nabídky produktů informačních a komunikačních technologií (14).

**Diverzifikace** - při diverzifikace se komerční pojišťovna zaměřuje na tvorbu nových skupin produktů a na nové trhy. Tato strategie přináší možnost snížení podnikatelského rizika. Naopak jistou nevýhodou je zde přílišné tříštění sil na úkor dosažení špičkové úrovně u všech nabízených produktů (13).

### **1.6.2 Strategie získání konkurenční výhody**

Michael Porter v roce 1980 popsal tři základní strategie získání konkurenční výhody neboli generické konkurenční strategie, a sice strategii vedoucího postavení

nízkých nákladů, diferenční strategii a cílenou (focus) strategii (13).

**Strategie nákladová (strategie minimálních nákladů)** - tato strategie je založena na úsilí komerční pojišťovny dosáhnout nízké ceny vlivem nízkých nákladů na produkci a distribuci pojistných produktů a tím ovládnout větší část pojistného trhu (13).

Podmínkou této strategie je správné využití marketingové koncepce, kvalitních informačních a komunikačních technologií a dosahování úspěšných výsledků v oblasti nabídky pojistných produktů a jejich samotné distribuce. Tato strategie se většinou uplatňuje, pokud se komerční pojišťovna zaměřuje na masový, rozsáhlý trh (13).

Většinou se při této strategii jedná o standardní podobu pojistných produktů příliš nevyunikajíc unikátními vlastnostmi či doprovodnými službami oproti konkurenci (14).

**Strategie diferenciace produktu** - tato strategie představuje možnost nabídnout zákazníkovi/klientovi něco, za co je ochoten zaplatit více a co konkurence nenabízí a nemůže snadno napodobit. Při této strategii se konkurenční výhody dosahuje na základě jedinečnosti pojistného produktu, kterou klient oceňuje (13).

Komerční pojišťovna zpravidla přichází na trh s novinkami jako první a nejčastěji diferencuje v rozsahu pojistné ochrany při krytí pojistných rizik, ve variabilitě nabídky pojistných produktů včetně doplňkových služeb, v péči o klienta, v kvalitě a rychlosti likvidace pojistných událostí, v image, značce apod. (14).

Tato strategie má ovlivňovat chování zákazníků/klientů pomocí nástrojů marketingového mixu, zejména tedy propagace a reklamy pojistných produktů. Cílem je, aby klient vnímal pojistné produkty dané pojišťovny jako jedinečné a bez problémů je dokázal odlišit od nabízených pojistných produktů konkurenčních pojišťoven (13).

*Strategie cílená (strategie tržní mezery, tržního výklenku, focus)* - tato cílená strategie je spíše využívána komerčními pojišťovnami, které se soustředí na jeden či více menších segmentů pojistného trhu a neusilují o získání celého trhu nebo jeho části (13).

Komerční pojišťovna se zde zaměřuje na co nejlepší rozpoznání pojistných potřeb zvolených segmentů se snahou získat vedoucí postavení v té dané konkrétní oblasti zájmů klienta, čímž si získá tato pojišťovnou jistou konkurenční výhodu (14).

### **1.6.3 Strategie tržní pozice a podílu na trhu**

V pojistné praxi představuje pořadí komerčních pojišťoven a tomu úměrný podíl na pojistném trhu podle předepsaného pojistného. Samotné pořadí stanovuje Česká asociace pojišťoven (ČAP) a to zvláště pro pojistná odvětví životního pojištění a neživotního pojištění (13).

*Strategie tržní pozice a podílu na pojistném trhu se dále člení na:*

- strategii tržního vůdce,
- strategii tržního vyzyvatele,
- strategii tržního následovatele,
- strategii obsazování tržních mezer (výklenků) (10).

*Strategie tržního vůdce* znamená, že vůdcem/lídrem na trhu je společnost, jejíž dominancí je největší podíl na pojistném trhu. V současné době je tržním vůdcem na pojistném trhu v České republice *Česká pojišťovna, a.s.* (13).

Tržní vůdce/lídr ve své strategii usiluje o ochranu stávající pozice a udržení na pojistném trhu spolu se snahou o zvýšení tržního podílu. Eventuelně může tržní lídr

využít členství České republiky v Evropské unii a rozšířit tak své působí i za hranice českého pojistného trhu. Kromě toho, je zde také možnost expandovat i v rámci globálního trhu a upevnit tím svoji pozici i na vzdálenějších trzích (13).

Ostatní komerční pojišťovny mají samozřejmě možnost se pokusit na tuto pozici tržního vůdce dostat svými strategiemi. Na českém pojistném trhu o tento post usiluje zejména *Kooperativa pojišťovna, a.s.*. Zvětšit celkový trh nebo zvýšit tržní podíl v rámci stávajícího trhu předpokládá použití ofenzivního přístupu založeného především na inovacích stávajících a na vytváření nových pojistných produktů, jejich lepší prodejnosti, zlepšení pojistné ochrany a zkvalitnění pojistných služeb včetně služeb doplňkových (13).

**Strategie tržního vyzyvatele** je vhodná zejména pro komerční pojišťovny zajímající druhou nebo třetí pozici na daném pojistném trhu. Tyto komerční pojišťovny jsou připraveny a hlavně ochotny bojovat o pozici tržního lídra pomocí již zmíněného ofenzivního strategického přístupu (13).

Cílem tržního vyzyvatele je zvýšení tržního podílu buď na úkor tržního vůdce/lídra nebo na úkor ostatních komerčních pojišťoven na pojistném trhu. U stejně velkých nebo silných pojišťoven je možné docílit zvýšení využitím jejich slabých stránek, chyb a nedostatků. U menších společností je možné ve svůj prospěch využít slabší finanční síly, nedostatku finančních prostředků na vznik nových pojistných produktů, poskytování bonusů nebo opožděné výplaty pojistných plnění (2).

**Strategie tržního následovatele** se vyznačuje nejen snahou napodobovat tržního vůdce/lídra, ale především úsilím dosáhnout určité odlišnosti založené na specifické kvalifikaci a odborné způsobilosti zaměřující se na uspokojení specifických pojistných potřeb klientů (13).

Komerční pojišťovna při realizaci této strategie může využít napodobení tržního vůdce/lídra ve stejné skladbě pojistných produktů, avšak s využitím svých specifických výhod pro klienty. V praxi se jedná o upravování nebo zdokonalování konkrétních stávajících pojistných produktů, jaké nabízí dominantní komerční pojišťovna (14).

Tržní následovatel může získat časově omezenou výhodu a pro klienta jistou přitažlivost představující výhodu přednosti výběru tohoto pojistného produktu komerční pojišťovny zajímající na pojistném trhu příznivou pozici. V praxi v krajních případech může dojít k okopírování pojistného produktu následovatele bez patřičné licence a povolení na trhu nelegálním způsobem a většinou zpravidla za nižší ceny než jaké má tržní vůdce/lídr (13).

*Strategie obsazování tržních mezer (výklenků)* je založena na vyhledávání malých segmentů trhu i přes to, že je použitelná všemi komerčními pojišťovnami bez ohledu na jejich tržní pozici předpokládá se, že tuto strategii budou využívat spíše střední a malé pojišťovny (13).

Znamená jistou specifickou schopnost nebo dovednost komerční pojišťovny obsadit určitou malou část pojistného trhu. Tato strategie, resp. její použití znamená vyhnout se konkurenčnímu boji větších pojišťoven (13).

#### **1.6.4 Strategie diferencovaného přístupu k vybraným subjektům trhu**

Strategie diferencovaného přístupu k vybraným subjektům trhu zahrnuje následující strategie:

- *strategie konkurenčně zaměřené:*
  - kooperační strategie
  - konfliktní strategie
  - strategie přizpůsobení
  - úhybná strategie
  
- *strategie zaměřené na zprostředkovatele:*
  - strategie tlaku (push)
  - strategie tahu (pull)
  - strategie selekce
  - strategie motivace
  - strategie smluvního vztahu
  
- *strategie na mladých trzích:*
  - strategie vstupu na pojistný trh
  - strategie udržení na pojistném trhu
  
- *strategie na stagnujících a smršťujících se trzích:*
  - strategie udržení na pojistném trhu
  - strategie odchodu z pojistného trhu
  - soustředěná strategie výklenku pojistného trhu
  - diferencovaná strategie výklenku pojistného trhu
  
- *strategie na trzích služeb:*
  - strategie kooperace
  - strategie synergického účinku
  - strategie multiplikační
  
- *strategie ochrany životního prostředí:*
  - defenzivní strategie ochrany životního prostředí
  - ofenzivní strategie ochrany životního prostředí (13).

Jelikož pojišťovací činnost je službou, pro teoretické východisko bych se dále zabývala bližším popisem strategie na trzích služeb.

**Strategie na trzích služeb** vychází ze stále rostoucího významu služeb v tržně vyspělých ekonomikách. Mezinárodní statistiky uvádějí podíl služeb na hrubém domácím produktu průmyslově vyspělých zemí v průměru ve výši 60% (13).

Mezi strategie na trzích služeb se řadí strategie kooperace. Tato strategie představuje možnost spolupráce konkurenčních komerčních pojišťoven na bázi pojistného krytí určitého segmentu pojistného trhu. Strategie kooperace přináší výhody zejména v úspoře nákladů na zabezpečení pojistné ochrany (13).

**Strategie synergického účinku** znamená zvýšení zisku pomocí nabídky doplňkových produktů či služeb rozšiřující základní nabídku pojistných produktů či pojistných služeb. Tato strategie je úspěšně využívána zejména finančními skupinami realizující uspokojování finanční potřeb klientů poskytováním finančních služeb mateřské i dceřiných společností v rámci tzv. “balíčků” produktů či služeb. Strategie synergického účinku přináší úsporu nákladů v reklamě, distribuci, správě a v péči o klienty (13).

**Strategie multiplikační** spočívá v přenesení zkušenosti z domácího pojistného trhu na zahraniční pojistný trh. Tato strategie je zaměřena na docílení časové výhody oproti konkurenci při vstupu na nový pojistný trh (13).

V oblasti finanční služeb je využíváno akviziční činnosti a naopak ve spotřebních službách převažuje poskytování licencí a franchisingu (13).



### 1.6.5 Strategie uplatňovaná prostřednictvím marketingového mixu

V současném marketingovém řízení patří marketingové nástroje ke klíčovým pojmům představující souhrn základních marketingových prvků, jimiž společnosti dosahují svých marketingových cílů (14).

Jedná se o soubor vzájemně propojených proměnných se kterými vedení společnost může pracovat a jež může relativně často měnit. Marketingový mix tedy v sobě obsahuje vše, čím společnost může ovlivňovat poptávku po svých produktech. Avšak vždy je nutné respektovat vzájemné vazby mezi jednotlivými nástroji a uplatňovat je ve správném poměru, aby nedocházelo k preferenci jednoho nástroje na úkor druhého, což by mohlo ovlivnit výsledek celkového marketingového úsilí a dosažení vytýčených cílů společnosti (15).

**Produktová strategie** se vzhledem ke změnám v preferencích pojistných potřeb a přání klientů, ve způsobech komunikace informačními a komunikačními technologiemi a rostoucí konkurencí mohou komerční pojišťovny volit jednu z alternativ produktové nabídky, od které se poté odvíjí i následná volba té či oné strategie:

- *Strategie akvizice* představuje možnost odkoupení částí pojistného kmene konkurenční pojišťovny nebo koupí celé konkurenční komerční pojišťovny.
- *Strategie inovace pojistného produktu* představuje inovaci stávajícího pojistného produktu v rozsahu pojistné ochrany, doplňkových služeb nebo event. vytvoření různých produktových balíčků.
- *Strategie vzniku nového pojistného produktu* představuje vznik nového pojistného produktu a jeho realizace na daném pojistném trhu. Vznik nového pojistného produktu bývá často spojován s životním cyklem pojistného produktu. Životní cyklus pojistného produktu se skládá z vývojové fáze, zaváděcí fáze, růstové fáze, fáze zralosti a také fáze úpadku (13).

Pokud chce komerční pojišťovna obstát v rostoucí konkurenci měla by permanentně uvažovat o strategii akvizice, inovace nebo vzniku nového pojistného produktu (14).

**Cenová strategie** se v podmínkách komerční pojišťovny odráží od kalkulace pojistného. V převážné většině usilují komerční pojišťovny o zisk a proto tedy volí takové strategie, které by jí tvorbu zisku umožňovali naplnit (13).

*V současné době mohou komerční pojišťovny na pojistném trhu České republiky ve své činnosti použít i následující strategie:*

- strategie nízkého pojistného
- strategie vysokého pojistného
- strategie produktových balíčků
- strategie přizpůsobování pojistného:
  - obchodní sleva
  - bezeškodní průběh pojištění
  - stupeň zabezpečení
  - zdravotní stav pojištěného
  - geografický princip (2).

**Distribuční strategie** je ve své podstatě volba typu distribuční cesty , což patří k nejzávažnějším rozhodnutím pojišťovny, neboť určuje způsob jakým bude na trhu pojistný produkt nabízen (14).

*Při volbě distribučních cest existují následující možnosti:*

- *Intenzivní distribuční strategie* jež se používá u pojistných produktů standardního typu, tedy pro klienty známých pojistných produktů a na pojistném trhu běžně nabízených. Tato strategie předpokládá oslovení co nejvíce zákazníků s jasným cílem, prodat nabízené pojistné produkty v co největším rozsahu prostřednictvím většiny existujících distribučních sítí;
- *Selektivní distribuční strategie* vychází z předpokladu, že nabízené pojistné produkty jsou pro natolik atraktivní pro klienty, že budou ochotni vynaložit určité úsilí a sami vyhledají obchodní místo komerční pojišťovny. Při této strategii jsou tedy nabízené produkty k dostání pouze v několika vybraných obchodních místech nebo nabízeny pojišťovacími zprostředkovateli, jimž je věnována při této strategii zvýšená pozornost;
- *Exkluzivní distribuční strategie* je zaměřena na prodej pojistných produktů nadstandardního typu. Tyto pojistné produkty se od běžně nabízených liší zejména v rozsahu pojistné ochrany a také doplňkovými službami. Je zde kladen velký důraz na psychologické působení pojistného produktu včetně vyšší ceny;
- *Alternativní distribuční strategie* znamená možnost volby mezi alternativními distribučními kanály, které sama komerční pojišťovna využívá k nabídce a prodeji svých pojistných produktů. Zde je těžiště rozhodnutí v preferování zaměstnanců nebo zprostředkovatelů pojištění (13).

***Reklamní a propagační strategie*** pro komerční pojišťovnu představuje možnost zvolit si nejvhodnější a také nejúčinnější formu reklamy a propagace vedoucí ke zviditelnění na pojistném trhu, vytvoření odpovídající image společnosti, získání příslušného tržního podílu, k podpoře prodeje pojistných produktů a v neposlední řadě k dosažení požadovaného zisku (13).

Tato strategie se liší rozsahem regionální působnosti, vynaloženými finančními prostředky, segmentováním potenciálních klientů, volbou konkrétních metod apod. (13).

Komerční pojišťovny při svých reklamních kampaních zpravidla začínají upozorněním na existenci samotné společnosti nebo prezentováním pojistného produktu s využitím celorepublikových médií, kdy tedy oslovují co nejširší masu potenciálních klientů. Právě opakováním této reklamy se do podvědomí potenciálních klientů dostane požadovaná informace, která předpokládá znalost komerční pojišťovny ve spojení s prezentovaným produktem. Na tuto reklamu dále může navazovat regionální reklama a po skončení samotné kampaně nebo v jejím závěru se uskutečňuje samotný prodej prezentovaných pojistných produktů (14).

***Komunikační strategie*** komerční pojišťovny vychází z předpokládané možnosti výběru nejvhodnější varianty komunikace s klienty. Ke komunikaci s klienty mohou komerční pojišťovny využít:

- internet,
- extranet,
- intranet,
- telemarketing,
- direct mail marketing,
- osobní prodej,
- prodej prostřednictvím pojišťovacích zprostředkovatelů (13).

### 1.6.6 Tradiční marketingová strategie

Jedná se o strategii zpracovanou zpravidla pro jednotlivé segmenty pojistného trhu (14).

**Segmentace neboli členění trhu** znamená jeho rozčlenění do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami nebo chováním. Na zvolené skupiny je poté možné působit modifikovaným marketingovým mixem. Komerční pojišťovny obvykle segmentují trh podle regionů, profesních skupin, zájmových skupin, dle věku a pohlaví, dle předpokládaných příjmů, podnikatelských aktivit apod. (14).

**Targeting neboli cílení segmentů** představuje proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů pojistného trhu a následný výběr jednoho či více segmentů. Targeting se více soustřeďuje na zájmové skupiny než na oslovení masového počtu klientů (14).

**Positioning neboli pozice na trhu** vymezuje samotný pojistný produkt vůči konkurenci a v myslích cílových skupin klientů. Jde o zaujetí žádoucí pozice na pojistném trhu. Positioning musí být jasný a odlišovat pojistný produkt dané komerční pojišťovny od ostatních nabízených pojistných produktů na pojistném trhu (14).

## **2. Analýza současného stavu**

### **2.1 Základní údaje o společnosti**

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group je druhou největší pojišťovnou na tuzemském trhu a její podíl na předepsaném pojistném v ČR je více jak 22%. Již v závěru roku 1990 byla založena a do obchodního rejstříku v Bratislavě zapsána Kooperativa, československá družstevní pojišťovna, a.s., jako první soukromá pojišťovna na území všech postkomunistických států střední a východní Evropy (8).

Pojišťovací činnost byla zahájena dne 28.5.1991, tj. dnem účinnosti zákona České národní rady č. 185/91 Sb. o pojišťovnictví, kterým byl zrušen monopol jedné státní pojišťovny (8).

Po rozdělení Československa a vzniku samostatné České republiky k 1.1.1993 byly na území ČR založeny dvě pojišťovny, a to Česká Kooperativa a Moravskoslezská Kooperativa (8).

K 31.8.1999 došlo k fúzi obou pojišťoven a vznikla tak finančně silná pojišťovací společnost, pokrývající svými službami území celé republiky (8).

V roce 2007 došlo ke změně loga a také obchodního jména - Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group (8).

**Sídlo společnosti:** Templová 747, 110 01 Praha 1

**Základní jmění:** 3 mld. Kč

**Zákaznická linka:** 841 105 105

**Zákaznický e-mail:** info@koop.cz (8).

**Akcionáři společnosti jsou:**

- Wiener Städtische Versicherung AG Vienna Insurance Group 85,46%
- Svaz českých a moravských výrobních družstev, Praha 12,33%
- VLTAVA, majetkosprávní a podílová spol. s r.o., Praha 2,21% (8).

**Orgány společnosti:**

- Valná hromada

Je nejvyšším orgánem společnosti a je složena z akcionářů společnosti.

- Dozorčí rada

Je volena valnou hromadou a je kontrolním orgánem společnosti dohlížejícím na výkon působnosti představenstva.

- Představenstvo

Je statutárním a nejvyšším kolektivním řídicím orgánem společnosti.

Jeho členy jsou:

Ing. Martin Diviš, MBA - předseda představenstva, generální ředitel

JUDr. Hana Macháčová - členka představenstva, ředitelka

Jaroslav Dostal, Csc. - člen představenstva, ředitel

Ing. Konstantín Alexejenko - člen představenstva, ředitel

Mag. Gerhard Lahner - člen představenstva, ředitel

Dr. Peter Hagen - člen představenstva, náměstek generálního ředitele (8).

## 2.2 Předmět podnikání společnosti

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group je univerzální pojišťovnou, která nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění jak pro občany, tak pro klienty z řad firem a drobných podnikatelů až po velké korporace. Je součástí koncernu Vienna Insurance Group (VIG).

Předmět podnikání společnosti je pojišťování občanů a firem, tím jejich chránění před nežádoucí situací nebo zajištění lepší budoucnosti. Mezi klienty Kooperativy pojišťovny, a.s. patří všechny generace, dále také jak fyzické, tak i právnické osoby. Každý člověk se ať již vědomě či nevědomě snaží bránit riziku a minimalizovat jej na co možnou nejmenší hranici. Proto se také velká část obyvatel České republiky obrací na tuto pojišťovnu a zřizuje si nejrůznější pojistné smlouvy. Kooperativa pojišťovna, a.s. samozřejmě nabízí životní i neživotní pojištění (8).

Základními druhy pojištění poskytované touto komerční pojišťovnou jsou životní pojištění, úrazové pojištění, cestovní pojištění, havarijní pojištění, povinné ručení, pojištění majetku a odpovědnosti občanů a pojištění průmyslu, podnikatelů.

Životní pojištění je pojištění určené pro občany a dělí se na kapitálové životní pojištění, důchodové pojištění, pojištění dětí, investiční životní pojištění, úvěrové životní pojištění a dočasné životní pojištění pro případ smrti (8).

Úrazové pojištění je produktem, u kterého výplata pojistné částky souvisí se vznikem úrazu pojištěné osoby. Rozlišuje se úrazové pojištění dětí ( od narození do 14 let) a úrazové pojištění osob ( od 15 do 70, resp. 85 let) (8).

Cestovní pojištění je produktem pro cesty a pobyty klientů v zahraničí, rozlišujeme pojištění pro jednorázové pobyty a pojištění celoroční pro opakované pobyty (8).



Havarijní pojištění a povinné ručení jsou produkty pro bezpečné cesty na silnici, pro klienty pojišťovny je připravena i kombinace těchto pojištění, tzn. komplexní pojištění vozidel (8).

Pojištění odpovědnosti majetku a občanů se dělí na pojištění domácnosti, pojištění bytů, rodinných a bytových domů, chat a chalup, pojištění odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli a doplňkové pojištění odpovědnosti za škodu v běžném občanském životě (8).

Do poslední kategorie pojistek - pojištění průmyslu, podnikatelů - řadíme pojištění obecné odpovědnosti za škodu, pojištění pro případ odcizení a vandalismu, pojištění profesní odpovědnosti, pojištění přerušení nebo omezení provozu podniku, pojištění strojů, pojištění přepravy a různé druhy živelních pojištění (8).

Pojistné kmeny Kooperativa pojišťovny, a.s., Vienna Insurance Group v oblasti neživotního i životního pojištění jsou chráněny zajišťovacími programy poskytujícími dostatečnou ochranu před frekvenčními i mimořádně velkými škodami, včetně katastrofických. Kooperativa spolupracuje s nejsilnějšími a největšími světovými zajišťovnami, jako jsou například Swiss Re, Munich Re, Hannover Re nebo Mapfre Re, které jsou zárukou schopnosti splnit všechny závazky vůči klientům (8).

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, získala v soutěži Banka roku 2009 následující ocenění:

- 1. místo v kategorii Pojišťovna roku 2009
- 2. místo v kategorii Nejdynamičtější pojišťovna roku 2009
- 3. místo v kategorii Životní pojištění roku 2009-Perspektivu 6 BN (8).

## 2.3 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura Kooperativy pojišťovny, a.s. je uvedena v následující tabulce:

| ÚTVARY GENERÁLNÍHO<br>ŘEDITELSTVÍ  | CENTRA                                | AGENTURY       |
|------------------------------------|---------------------------------------|----------------|
| Generální sekretariát              | Pojištění odpovědnosti za prac. úrazy | Praha          |
| Úsek interního auditu              | Likvidace - majetek a odpovědnost     | Jižní Čechy    |
| Úsek právní                        | Likvidace - motorová vozidla          | Západní Čechy  |
| Úsek marketingu a vývoje produktů  | Zákaznické podpory                    | Severní Čechy  |
| Úsek plánování a controllingu      | Správy pojistných smluv               | Východní Čechy |
| Úsek pojistné matematiky           |                                       | Střední Čechy  |
| Úsek zajištění                     |                                       | Jižní Morava   |
| Úsek řízení vnitřního obchodu      |                                       | Severní Morava |
| Úsek řízení vnějšího obchodu       |                                       | Střední Morava |
| Úsek řízení maj. účastí a služeb   |                                       |                |
| Úsek ekonomický                    |                                       |                |
| Úsek personální                    |                                       |                |
| Úsek organizace podniku            |                                       |                |
| Úsek informačních technologií      |                                       |                |
| Treasury                           |                                       |                |
| Úsek provozní podpory obchodu      |                                       |                |
| Úsek poj. majetku a odpovědnosti   |                                       |                |
| Úsek poj. motorových vozidel       |                                       |                |
| Úsek pojištění osob                |                                       |                |
| Úsek pojištění hospodářských rizik |                                       |                |

Tab. 1: Organizační struktura společnosti [Zdroj: Převzato z (8)]

## 2.4 Popis výchozího stavu

V pojištění motorových vozidel dosáhla dle v roce 2009 Kooperativa pojišťovna, a.s. předepsaného pojistného ve výši o něco více jak 10 miliard korun českých. Z toho předepsané pojistné v oblasti odpovědnosti za provoz motorového vozidla činilo přibližně 5,4 miliardy a v oblasti havarijní pojištění 4,6 miliardy korun českých. Oproti roku 2008 se jedná o snížení předepsaného pojistného v oblasti motorových vozidel přibližně o 2,7% (8).

V následující tabulce je uveden vývoj předepsaného pojistného (v tis. Kč), kde je pro srovnání uveden i vývoj pojistného v prvním kvartálu tohoto roku:

|     | 1-12/2008  | 1-12/2009  | 1Q/2009   | 1Q/2010   |
|-----|------------|------------|-----------|-----------|
| POV | 5 560 984  | 5 426 296  | 1 740 246 | 1 587 863 |
| HAV | 4 777 020  | 4 625 514  | 1 255 413 | 1 163 204 |
| Σ   | 10 338 004 | 10 051 810 | 2 995 659 | 2 751 067 |

Tab. 2: Vývoj předepsaného pojistného motorových vozidel [Zdroj: Převezato z (3)]

V oblasti retailového pojištění motorových vozidel se velmi úspěšně prosazoval pojistný produkt GLOBAL - komplexní pojištění vozidel. Základem tohoto pojistného produktu je jeho univerzálnost, která klientovi umožňuje stavebnicovým způsobem zkombinovat veškerá pojištění týkající se motorového vozidla. Pojistný produkt GLOBAL kombinuje jak základ - povinné ručení a havarijní pojištění, tak i doplňkové služby jako jsou například úrazové pojištění osob přepravovaných vozidlem, pojištění čelního skla, pojištění zavazadel, připojištění právní ochrany či nadstandardní asistenční služby. Výčet všech pojistných produktů, jak v oblasti povinného ručení či havarijního pojištění, nabízených Kooperativou pojišťovnou, a.s. je uveden v příloze (8).

V oblasti flotilového pojištění motorových vozidel Kooperativa pojišťovna, a.s. nadále uplatňuje na českém pojistném trhu jedinečný program pojištění vozových parků. Pojišťovna tedy umožňuje pojištění firemních vozidel jak v povinném ručení, tak i v havarijním pojištění a vedle řady benefitů spojených s pojištěním vozidel přináší zejména kvalitní ocenění rizikivosti jednotlivých vozových parků. Zde je pro klienta základní výhodou především stanovené předepsané pojistné na základě ocenění rizikivosti konkrétní flotily vozidel.

#### **Vybrané ukazatele výchozího stavu:**

- Kooperativa pojišťovna, a.s. v daném roce 2009 na pojistném trhu České republiky obsadila 2. místo v pořadí komerčních pojišťoven podle předepsaného pojistného v oblasti motorových vozidel.
- V obchodní produkci za daný rok nebyl splněn obchodní plán a došlo k mírnému poklesu předepsaného pojistného oproti předchozímu roku 2008.
- V nabídce pojistných produktů v posuzované oblasti pojištění motorových vozidel došlo k menší změně zavedením 2 nových produktů, avšak až na sklonku roku 2009. Spíše se dá říci, že počet pojistných produktů, rozsah pojistného krytí i pojistných služeb zůstal na standardní úrovni po skoro celý posuzovaný rok, jelikož nové produkty byly zavedeny ke konci roku 2009.
- V pojištěnosti na jednoho klienta nedošlo k žádnému výraznějšímu posunu.
- Při správě pojištění a řešení intervencí se Kooperativa pojišťovna, a.s. orientovala zejména na využití kmenových zaměstnanců.
- Podařilo se zkrátit dobu likvidace pojistných událostí.
- Došlo k navýšení škodovosti z důvodu vyšších škod způsobených řidiči v podmínkách delšího zimního období, než jak tomu bylo v předchozím roce.

Z uvedeného popisu je zřejmé, že v oblasti pojištění motorových vozidel zaznamenala Kooperativa pojišťovna, a.s. mírný pokles. Z tohoto důvodu je nezbytné

zvolit vhodnou tržní strategii, jejichž realizace by pomohla zlepšit současný stav a naplnit nové vytýčené cíle této pojišťovny.

V současné době se snaží Kooperativa pojišťovna, a.s. svoji marketingovou strategii zaměřit na růst trhu inovací svých stávajících produktů a nabídkou nových produktů, avšak dle mého názoru jsou tyto inovace a produkty v současné podobě málo k získání prvního místa na pojistném trhu v České republice.

Domnívám se, že marketingová strategie růstu trhu jako preferenční strategie je zvolená vhodně, i v mém návrhu zaujme preferenční pozici, avšak inovace produktů v takového míře je nedostatečná.

Na českém trhu neživotního pojištění - v oblasti odpovědnosti z provozu motorových vozidel a havarijního pojištění bude nutné, aby Kooperativa pojišťovna, a.s. přišla s převratnější novinkou než u povinného ručení.

Nový produkt **EFEKTIV**, který byl uveden na sklonku minulého roku 2009 v oblasti havarijního pojištění uveden na trh je dobrý. Jedná se o havarijní pojištění pro vozidla starší 7 let s pojistnými sazbami odpovídající stáří těchto vozidel.

I z tohoto důvodu se domnívám, že hlavní oblastí, která by se měla inovovat je povinné ručení. Zde by měla přijít Kooperativa pojišťovna, a.s. s něčím převratným, s něčím, co se pokusím vystihnout ve svém návrhu marketingové strategie s ohledem na strategii růstu trhu, konkurenční výhodu, tržní podíl a ziskovost dané pojišťovny.

## 2.5 Analýza vnitřního prostředí

### 2.5.1 SWOT analýza

#### Silné stránky

- Dobré jméno společnosti

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group si za řadu let, po kterou působí na českém trhu, vybudovala dobré jméno. Kooperativa je v očích společnosti vnímána jako uznávaná společnost poskytující kvalitní služby svým klientům. V očích společnosti je Kooperativa zárukou kvality.

- Znalost společnosti a silná pozice na pojistném trhu

Podíl společnosti na pojistném trhu v České republice rok od roku roste. Naposledy uveřejněný podíl na trhu dosahuje 22,50 %, což řadí Kooperativu na místo druhé největší pojišťovny v ČR a neustálým snižováním na lídra trhu.

- Příznivá finanční situace

I přes finanční krizi, se společnosti stále daří vytvářet zisk. V poslední uveřejněné výroční zprávě vykazuje zisk ve výši 1 180 milionů, což je její nejlepší výsledek po zdanění v historii.

- Odpovídající základní kapitál podle pojistného odvětví

Základní kapitál společnosti je odpovídající jejímu pojistnému odvětví. Pojišťovna, jejíž základní kapitál nebyl odpovídající podle pojistného odvětví by nemohla dosahovat takových úspěchů jako Kooperativa pojišťovna, a.s.

- Požadovaná míra solventnosti a výše garančního fondu

Kooperativa má požadovanou míru solventnosti a výše jejího garančního fondu je dostačující.

- Produktová nabídka vytvářející ziskovost pojištění

Produktová nabídka této pojišťovny je velmi zisková. Předepsané pojistné dosahuje výše 30,73 miliardy korun, tedy převyšuje miliardu eur. Kooperativa loni dosáhla nejvyššího přírůstku pojistného na české trhu, a to sice o 1 623 milionů korun českých.

- Produktová nabídka odpovídající pojistné poptávce

Je zřejmé, že produktová nabídka odpovídá pojistné poptávce. Kooperativa pojišťovna, a.s. má 2 miliony klientů, tedy pojišťuje každého pátého občana České republiky a co se týká pojištění průmyslu a podnikatelů obhájila 1. místo na trhu. Při posledním uveřejnění výsledků, měla společnost 3,8 milionů pojistných smluv uzavřených, což vykazovalo meziroční růst o téměř devadesát tisíc pojistných smluv.

- Dostatečná cena pojistného zabezpečující ekonomickou vyrovnanost pojištění

Cena pojistného je pro společnosti dostačující, tedy zabezpečující její ekonomickou vyrovnanost pojištění. Cena daného pojistného produktu je dána úsekem pojistné matematiky.

- Kvalifikovaná pracovní síla

K 31.12.2009 měla Kooperativa pojišťovna, a.s. 3 844 zaměstnanců. Pracovní síla ve společnosti je pečlivě vybírána a pravidelně proškolená. Společnost si zakládá na kvalitním přístupu služeb poskytovaných klientům a jednou z jejich priorit je právě proškolený a vysoce kvalifikovaný personál.

- Vyškolení a odborně způsobilí zprostředkovatelé pojištění

Jedním ze základních pilířů snad každé obchodní společnosti jsou vyškolení a odborně způsobilí zprostředkovatelé pojištění. Pojištění si lze sjednat na jakékoliv pobočce společnosti, samozřejmě také i prostřednictvím obchodní zástupců a v neposlední řadě i před zákaznickou linku společnosti propojenou s internetovým prodejem.

- Kvalitní doplňkové služby

Mimo klasických pojistných produktů nabízí Kooperativa pojišťovna, a.s. i řadu doplňkových služeb. Jistě každému je známé živelní pojištění poskytované k povinnému ručení zdarma. S touto doplňkovou službou přišla tato společnost jako první. Mezi další doplňkové služby se řadí např. pobyt v nemocnici nebo nově vzniklá služba Medikompas.

- Dobrá komunikace s klienty

Snahou pojišťovny je mít spokojené klienty. Klíčem k jejich spokojenosti je zajisté i vystupování společnosti nejen prostřednictvím médií, ale také při osobním jednání. Je tedy nezbytně nutné, aby zaměstnanci společnosti přicházející do styku s klienty měli dobré komunikační schopnosti, příjemné vyjadřování, vstřícnost apod. Naštěstí takové zaměstnance společnost zaměstnává, jedná se především o přepážkové pracovníky, obchodní zástupce, ale nejvíce o pracovníky zákaznického - kontaktní centra (Call Centre). Všichni pracovníci přicházející do styku s klientem jsou pravidelně proškolení a zdokonalováni.

## Slabé stránky

- Vysoké náklady na distribuční síť

Kooperativa pojišťovna, a.s. je druhou největší pojišťovnou působící na českém pojistném trhu. Jelikož má na území České republiky několik svých poboček, agentur, je vyplývající, že její náklady na distribuční síť jsou vyšší než u menší pojišťoven. Samozřejmě se mezi tyto náklady neřadí pouze agentury, ale i pojišťovací poradci, zprostředkovatelé apod.

- Vyšší ceny pojištění než konkurence

Pravdou zůstává, že tato pojišťovna má vyšší ceny pojištění než konkurence, ale dovolím si tvrdit, že tyto ceny jsou vyváženy kvalitou jejich pojistných produktů a služeb.



## Příležitosti

- Možnost využití životního pojištění v důchodové reformě

Důchodový systém v České republice již řadu let volá po změně. Podle nedávného rozhodnutí ústavního soudu musí stát do roku a půl upravit současný systém důchodů, tedy provést důchodovou reformu. Tato reforma je pro pojišťovnu dobrou příležitostí jak do ní zaimplementovat životní pojištění svých klientů.

- Větší zapojení majetkového pojištění při poskytování hypotečních, podnikatelských a spotřebitelských úvěrů

V dnešní době je zcela obvyklé pro klienty mít hypoteční, podnikatelský nebo spotřebitelský úvěr. Pro pojišťovnu tkví velká příležitost ve větším zapojení majetkového pojištění právě při zřizování těchto druhů úvěrů a tedy i v nárůstu potencionálních klientů.

- Pomocí segmentace, targetingu a positioningu lépe uspokojovat pojistné potřeby pojištěných klientů

Dle marketingového přístupu členění (segmentace) trhu, zacílení (targetingu) a umístění (positioningu) se snaží Kooperativa pojišťovna, a.s. lépe uspokojovat pojistné potřeby svých klientů. Zjednodušeně se snaží aby každý pojistný produkt co nejvíce vyhovoval potřebám daného klienta, potažmo skupině klientů.

- Využití daňových úlev pro pojištěné klienty

Využití daňových úlev pro pojištěné klienty je velkou příležitostí nejen pro samotnou pojišťovací společnost, ale také pro samotné klienty, pro které je možnost daňové úlevy jistě velmi příhodná.

- Orientace na nové produkty v oblasti investičního životního pojištění a odpovědnosti za škodu

Jedna z velkých příležitostí jsou nové pojistné produkty. Příležitost, který jsou možné na nynějším pojistném trhu v České republice, tkví v nových pojistných

produktech v oblasti investičního životního pojištění a odpovědnosti za škodu jak majetkovou, škodu z provozu motorových vozidel nebo škodu vzniklou třetí osobě.

- Ke zkvalitnění komunikace s klienty využít nové informačně-komunikační technologie

Nová informačně-komunikační technologie a kanály jsou velkou příležitostí a přínosem pro všechny podniky, tedy pro tuto pojišťovny nevyjímaje. Tyto informační kanály slouží ke zkvalitnění komunikace s klienty, k rychlejšímu vyřízení jejich potřeb, námětů, dotazů či škodních událostí.

## **Hrozby**

- Při poskytování nekvalitních pojistných služeb hrozí odliv stávajících i potenciálních pojištěných klientů

Samozřejmě poskytování nekvalitních pojistných služeb s hrozícím odlivem stávajících a potenciálních pojištěných klientů je velkou hrozbou pro pojišťovny. Kooperativa pojišťovna se této hrozbě vyhýbá, jelikož její služby a pojistné produkty jsou velmi kvalitní, i v očích veřejnosti je vnímána jako kvalitní pojišťovna poskytující svým klientům prvotřídní služby a produkty.

- Růst nákladů v souvislosti s přibývajícím živelnými událostmi a teroristickými činy a to jak do počtu tak i do rozsahu újmy na životech, zdraví a škod na majetku

Tato hrozba je pro Kooperativu pojišťovnu, a.s. velmi aktuální zejména co se týká živelných událostí, ať se jedná o sněhovou kalamitu, která byla před pár měsíci nebo o stále častější záplavy v letních měsících. V posledních letech se snad každá pojišťovna setkala s nárůstem těch živelných katastrof a to jak do počtu, tak i do většího rozsahu újmy na životech, zdraví a škod na majetku. Co se týká růstu nákladů v souvislosti s přibývajícím teroristickými činy, je v tomto směru Česká republika v menší ohrožení než jiné státy, a tak je tato hrozba slabší než hrozba živelných událostí.

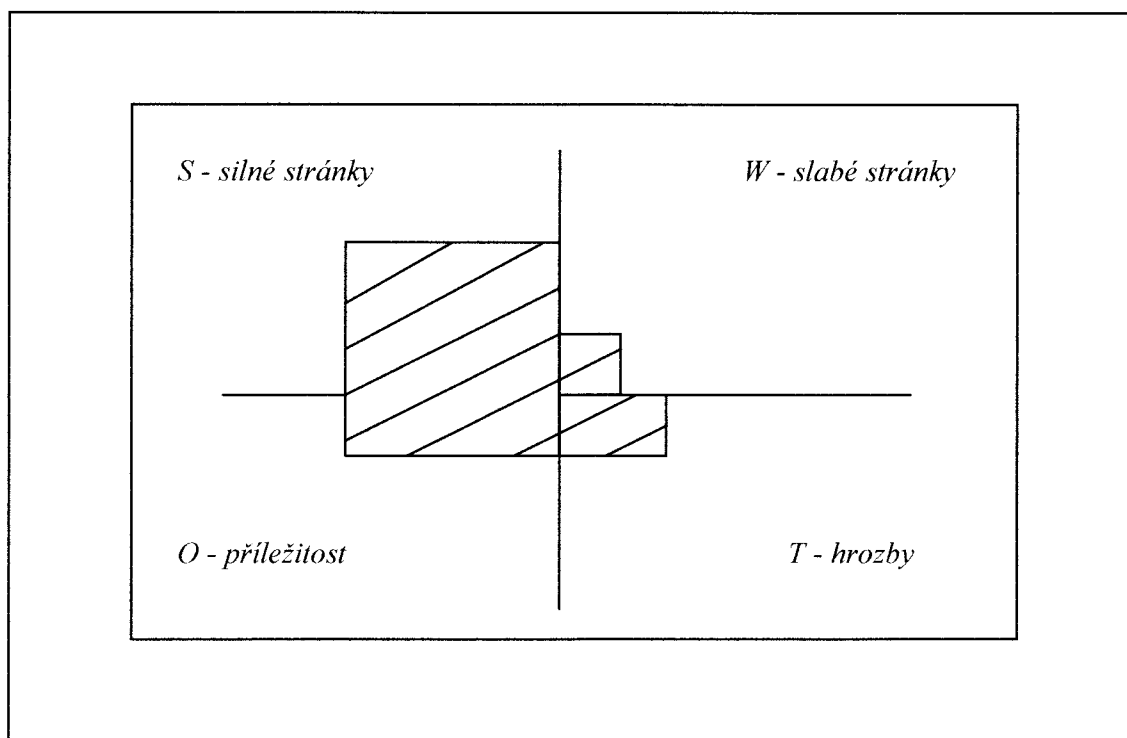
- Nasycenost pojistného trhu a stále rostoucí konkurence

Hrozba nasycenosti pojistného trhu je v posledních letech stále aktuálnější i vzhledem k stále rostoucí konkurenci. Avšak je nutno podotknout, že vstup konkurence do tohoto odvětví je velice obtížný, jsou zde různé bariéry vstupu, např. pouze vstup do odvětví v oblasti základního kapitálu je ve značně vysoké výši - 65 milionů korun českých.

- Měnící se potřeby pojištěných klientů

Další hrozbou je měnící se potřeby pojištěných klientů. V tomto případě se Kooperativa pojišťovna, a.s. snaží svým klientům nabídnout takové pojistné produkty, kterými uspokojí jejich požadavky a potřeby i při měnící se tendenci. Kooperativa pojišťovna, a.s. nabízí celou řadu pojistných produktů, takže pro klienty není obtížné si při měnící se potřebě vybrat jiný pojistný produkt, který bude vyhovující a zůstat u této pojišťovny.

Následující obrázek znázorňuje SWOT analýzu graficky:



Obr. 4: SWOT analýza Kooperativy pojišťovny, a.s.

## **2.6 Analýza vnějšího prostředí**

### **2.6.1 SLEPT analýza**

#### **Sociální faktory**

Mezi sociální faktory vnějšího prostředí se i přes momentální finanční krizi řadí vzrůstající životní úroveň obyvatelstva a stoupající nárůst a obliba či potřeba pojištění veřejnosti. Dále se mezi tyto faktory řadí i medializace úspěchů pojišťovnictví, velká informovanost klientů o pojistných produktech a zájem jak podnikatelů, tak i fyzických osob o pojištění v době finanční krize.

V prvním čtvrtletí tohoto roku bylo uzavřeno celkem ve všech pojistných kmenech na českém pojistném trhu 25 367 599 pojistných smluv, z nichž 6 392 317 bylo uzavřeno z odpovědnosti z provozu motorového vozidla. Za stejné období minulého roku bylo uzavřeno celkem ve všech pojistných kmenech na pojistném trhu v České republice 24 853 631 pojistných smluv, z nichž odpovědnost z provozu motorových vozidel činilo 6 390 186 smluv (3).

Ačkoli se Češi postupně zvykají nakupovat přes internet nejrůznější produkty či služby, zatím to zdaleka neplatí o pojištění a o produktech povinného ručení. Vyplývá to z výsledků průzkumu společnosti GfK Czech - agentury pro výzkum trhu v České republice. Jeden z nejčastějších důvodů, proč nevyužili klienti internet, 23,3 % uvádí, že k němu neměli v době sjednání pojistné smlouvy přístup, pro dalších 28,1 % klientů bylo výhodnější sjednání pojistky jiným způsobem, např. návštěvou agenturní pobočky, pojišťovacího zprostředkovatele nebo pomocí telefonního prodeje (3).

Pokud se však klienti rozhodnou si pojištění přes internet sjednat, jako hlavní důvod uvádí 70 % dotazovaných pohodlí a 64 % rychlost objednání služby. Avšak

většinu klientů sjednávajících takto pojištění tvoří mladší klienti. Starší klienti - zákazníci, dávají stále raději přednost sjednání smlouvy osobně s obchodní zástupce, zprostředkovatelem (3).

### **Legislativní faktory**

Konec minulého roku a začátek tohoto roku přinesl celou řadu změn v legislativě.

*Novela zákona o dani z přidané hodnoty* - jedná se o technickou novelu přinášející řadu upřesnění, např. upřesnění definice DIČ (daňového identifikačního čísla), dále zpřesnění podmínek vystavení daňového dokladu, zkrácení obecné lhůty pro podání souhrnného hlášení z kalendářního čtvrtletí na kalendářní měsíc.

*Převodní ceny v zákoně o DPH* - v rámci novely zákony o DPH, platného od 1.1.2010, byl nově definován základ daně mezi tzv. spojenými osobami a při poskytnutí plnění mezi osobami v pracovněprávním vztahu.

*Změna obchodního zákoníku* od 1.12.2009, kdy došlo k novele zejména v oblasti týkající se problematiky valné hromady akciových společností. Akcionáře nyní může na valné hromadě zastupovat člen představenstva nebo dozorčí rady společnosti, ve společnosti s ručením omezením může být zmocněncem společníka i jednatel.

*Nemocenské pojištění* se od 1.1.2010 také změnilo, avšak pouze na období jednoho roku, tedy od 1.1.2010 do 31.12.2010. Začátkem roku 2011 by se mělo nemocenské pojištění změnit zpět do stejného stavu jako před touto změnou. Dávky nemocenského pojištění se vypočítávají z denního vyměřovacího základu a rozhodným obdobím je 12 kalendářních měsíců před vznikem nároku na dávku a také se změnila také procentní sazba pro výpočet nemocenského. Místo odstupňované sazby

nemocenského z redukováného denního vyměřovacího základu ve výši 60 %, 66 % a 72 % je nyní od 1.1.2010 sazba jednotná ve výši 60 %.

***Pojistné na důchodové pojištění pro osoby samostatně výdělečně činné*** - od začátku tohoto roku se mění výše záloh na pojistné na důchodové pojištění. OSVČ vykonávající hlavní samostatnou výdělečnou činnost bude do měsíce předcházejícího měsíci podání Přehledu o příjmech a výdajích za rok 2009 platit minimální zálohy na důchodové pojištění ve výši 1 720 Kč měsíčně. V měsíci podání Přehledu za rok 2009 a následující měsíce platí minimálně 1 731 Kč. Platba záloh na pojistné na důchodové pojištění bude v případě OSVČ hlavní a i nadále povinná (12).

Pro OSVČ vykonávající vedlejší samostatnou výdělečnou činnost bude minimální záloha na pojistné na důchodové pojištění do měsíce předcházejícího měsíci podání Přehledu za rok 2009 činit 688 Kč, v měsíci podání Přehledu za rok 2009 a následující měsíce se bude jednat minimálně o 693 Kč. Tento podnikatel bude v roce 2010 povinen platit zálohy na pojistné, pokud se přihlásí k účasti na pojištění na rok 2010 nebo pokud jeho příjem po odpočtu výdajů byl v roce 2009 alespoň 56 532 Kč (12).

***Pojistné na zdravotní pojištění pro osoby samostatně výdělečně činné*** udává povinností platit zálohy na pojistné od 1.1. 2010 nejméně v částce 1.601 Kč. V opačném případě není povinností zálohy platit a pojistné se pak doplácí jednorázově do osmi dnů po podání daňového přiznání (12).

*Mezi další legislativní změny se řadí:*

Novela zákona o zaměstnanosti, novela zákona o dani z příjmu, novela zákona o lobbingu, novela zákona o cenách, novela zákona o pojistném na všeobecném zdravotním pojištění, novela zákona o pojistném na sociálním zabezpečení, novela zákoníku práce, novela zákona o obchodních korporacích - EU, novela zákona o spotřebních daních - EU.

Mezi legislativní faktory je také možné zařadit posílení nezávislých institucí sledující kvalitu služeb pojišťoven. V roce 2010 se zatím nechystá nějaká legislativní změna v zákoně o pojišťovnictví, či v zákoně o likvidátorech pojistných událostí.

### **Ekonomické faktory**

**Hrubý domácí produkt** - hrubý domácí produkt ve čtvrtém čtvrtletí klesl ve srovnání s předchozím čtvrtletím o 0,6 %, oproti poslednímu čtvrtletí 2008 byl nižší o 4,2 % (v reálném vyjádření a po očištění o sezónní vlivy a nestejný počet pracovních dní). Hrubý domácí produkt za rok 2009, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, klesl ve srovnání s rokem 2008 o 4,3 % (5).

| <b>2009</b>     | <b>1.Q</b> | <b>2.Q</b> | <b>3.Q</b> | <b>4.Q</b> |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|
| Česká republika | - 4,3      | - 4,7      | - 4,1      | - 4,2      |

Tab. 3: Hrubý domácí produkt [Zdroj: Převzato z (5)]

**Úrokové sazby** - ČNB se na posledních zasedání neodhodlala k dalšímu snižování úrokových sazeb, předpokládá se tak, že tyto sazby zůstanou a budou se dále už jen zvyšovat (4).

| <b>Repo sazba</b> | <b>Diskontní sazba</b> | <b>Lombardní sazba</b> |
|-------------------|------------------------|------------------------|
| 1,00              | 0,25                   | 2,00                   |

Tab. 4: Úrokové sazby [Zdroj: Převzato z (4)]

**Inflace** - celková hladina spotřebitelských cen vzrostla v prosinci proti listopadu o 0,2 %. Tento růst zapříčinilo zvýšení cen v oblasti potravin a nealkoholických nápojů. Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny v prosinci o 1,0 % (z 0,5 % v listopadu). Průměrná meziroční míra inflace v roce 2009 byla 1,0 %. Meziměsíční růst spotřebitelských cen o 0,2 % ovlivnilo zvýšení cen v oblasti potravin a nealkoholických nápojů o 1,6 %. Opačný vliv na vývoj cenové hladiny měl pokles cen v oblasti dopravy, který byl důsledkem snížení cen automobilů o 1,7 % a pohonných hmot o 0,6 %. Ceny alkoholických nápojů klesly o 0,7 %. V oblasti pošty a telekomunikace se snížily ceny mobilních telefonů o 0,8 % a telefonických a telefaxových služeb o 0,6 % (5).

**Průměrná mzda** - ve 3. čtvrtletí 2009 vzrostla průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v celém národním hospodářství o 4,8 % proti stejnému období předchozího roku, tedy roku 2008, reálná mzda vzrostla o 4,7 %. Tento relativně vysoký růst byl však ovlivněn strukturálními vlivy, zejména propouštěním zaměstnanců s nižšími mzdami a poklesem nemocnosti. Objem mezd poklesl o 2,4 %, počet zaměstnanců o 6,9 %. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v celém národním hospodářství činila 23 350 Kč a vzrostla ve 3. čtvrtletí 2009 proti předchozímu čtvrtletí po očištění od sezónních vlivů o 1,5 %.

Mezi další ekonomické faktory lze zařadit ekonomickou krizi, ekonomický tlak na pojištění podnikatelských subjektů a efektivitu poskytovaných pojistných produktů.



## **Politické faktory**

Mezi politické faktory vnějšího marketingového prostředí je nutno zohlednit blížící se volby v České republice, jelikož jedním z těchto faktorů je politický vztah k pojišťovnictví.

Mezi další faktory je poté možné zařadit nestabilitu vlády a vliv politických orgánů na pojišťovnictví.

## **Technologické faktory**

Mezi hlavní technologické faktory bezpochyby patří rozvíjející se technologická úroveň. V dnešní době se komunikace mezi různými společnostmi a jejich klienty uskutečňuje také prostřednictvím technologických novinek a kanálů. Používat ke komunikaci s klientem internet a v dnešní době i sociální sítě je zcela na denním pořádku.

Dalším faktorem je podpora vlády v oblasti nových technologií, např. co se týká vybudování distribuční sítě optických kabelů apod.

Rychlost realizace nových technologií a morální zastarání je zde také důležité sledovat. Moderní technologie je jedna z oblastí, která podléhá zastarání velmi rychle. Je proto důležité novou technologii, její využití, realizovat velmi rychle a snažit se předcházet morálnímu zastarání, aby si společnost vždy udržela jednak krok s moderní technologií, ale také se svými stávajícími i potenciálními klienty.

## **2.6.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**

### **Rivalita mezi stávajícími konkurenčními pojišťovnami**

Český pojistný trh od počátku devadesátých let nepřetržitě roste. Celková propojištěnost, měřená podílem předepsaného pojistného na hrubém domácím produktu (HDP), se v České republice zvyšuje. Na počátku 90. let jen mírně přesahovala 2 %, v posledních letech se podíl na HDP v reálných cenách udržuje na úrovni kolem 4 %. Konstantní podíl je způsoben především vlivem vysokému růstu HDP. Vzhledem k tomu, že v roce 2009 došlo ke stagnaci ekonomiky či dokonce poklesu reálného HDP, ale zachování alespoň mírného růstu předepsaného pojistného, předpokládá se, že míra propojištěnosti mírně vzroste. Česká republika přesto ve srovnání se zeměmi s rozvinutým pojistným trhem zaostává, v celé EU25 totiž tento ukazatel dosahuje hodnoty 9 %. ČR je tak zhruba na polovině průměru EU25 (5).

Součet tržních podílů pěti největších pojišťoven dle celkového předepsaného pojistného stále dokazuje, že malé pojišťovny tedy stále nabývají na významu, avšak v posledním roce s podstatně menší razancí, než tomu bylo v letech předchozích (3).

Na českém pojistném trhu je stále lídrem Česká pojišťovna s tržním podílem více než 24%, avšak Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group snižuje každým rokem procentní rozdíl. Její tržní podíl momentálně přesahuje 22%.

Trh pojišťovnictví je přesycen pojišťovnami a rivalita mezi konkurenčními pojišťovnami je vysoká. Důležité je nabízet výhodné pojistné produkty v poměru kvalita - cena. Pojišťovací společnosti by neměli zapomínat na dobře propracovanou propagaci a zajímavé akce pro stávající i potenciální klienty.

### **Charakteristika možných substitutů**

Určit substituty v pojišťovnictví je velice obtížné, jelikož tento druh podnikání neposkytuje klientům produkty - zboží, nýbrž služby. Pojištění jako takové svůj vlastní

substitut nemá a v mnoha případech pojištění stanovuje zákon, takže ve své podstatě ani hledat substitut nelze.

Pokud se týká substituce pojištění ve formě investice, poté je možné aby klienti investovali např. do různých podílových fondů či zlata.

### **Bariéry vstupu na trh**

Nově vstupující společnosti na trh (nově vstupující konkurenti) nejsou žádnou zvláštností ve většině odvětví. I přes různé bariéry vstupu, jako např. vysoká výše základního kapitálu, i do pojišťovnictví stále vstupují nové pojišťovací společnosti. Nově vstupující společnosti se snaží zaujmout klienty již stávajících pojišťoven různými výhodnými novinkami, akcemi, balíčky či klasicky výhodnějším pojištěním.

### **Stručná charakteristika odběratelů**

V pojišťovnictví se spíše než termín odběratele používá termínu klienti či zákazníci. Klienti pojišťovny se dají rozdělit na jednotlivce, domácnosti a podniky. V dnešní době si klient pojišťovny může pojistit prakticky cokoliv, od klasického pojištění motorového vozidla či majetku nebo odpovědnosti vůči třetí osobě, až po pojištění svatebního či pojištění domácího mazlíčka. V zásadě platí, že je možné pojistit se správnou pojišťovnou a správným pojistným produktem cokoliv.

Avšak stále mají klienti na výběr z několika pojišťoven. Proto, je nutné klienty upoutat nejen zajímavým pojistným produktem, ale také cenou tohoto produktu. Nově vstupující pojišťovny na pojistný trh se snaží mít lepší pojistné produkty, většinou se jedná o klasické pojistné produkty s nějakou inovací a zpravidla s pro klienty s výhodnější cenou než nabízí konkurence, tedy stávající pojišťovny na pojistném trhu.

### **Stručná charakteristika dodavatelů**

Na podnikatelských trzích funguje klasický vzorec dodavatel - výrobce - odběratel. Na trhu pojistném je však nutné si uvědomit, že pojišťovací společnost jako taková nevyrábí žádné výrobky, ale poskytuje služby ve formě pojistných produktů. Z tohoto důvodu ve své podstatě nemají pojišťovny žádné dodavatele.

## 3. Návrh řešení marketingové strategie

### 3.1 Vymezení požadovaného stavu

Vymezení požadovaného (plánovaného) stavu v roce 2010 lze charakterizovat těmito ukazateli:

- Kooperativa pojišťovna, a.s. posílí svoji pozici na pojistném trhu v České republice s cílem se co nejvíce přiblížit lídru pojistného trhu a nejpozději v roce 2012 obsadit 1. místo v pořadí komerčních pojišťoven podle předepsaného pojistného v oblasti provozu motorových vozidel.
- Plán obchodní produkce počítá se zvýšením předepsaného pojistného odpovědnosti z provozu motorového vozidla a havarijního pojištění.
- Upravit pojištěnost na jednoho klienta.
- Přijatými opatřeními se zlepší úroveň správy pojištění a likvidace pojistných událostí.

Samozřejmě, že splnění výše uvedených charakteristik by vedlo ke zvýšení tržní hodnoty komerční pojišťovny s příznivým dopadem na hospodářský výsledek a ziskové hospodaření.

Dle mého názoru je lepší pro vytýčení cílů strategie raději méně ukazatelů než více. V případě mnoha ukazatelů může dojít k rozptýlení hlavního záměru na záměry menší, vedlejší.

Hlavní záměry samozřejmě mohou být více detailněji propracovány na jednotlivá úrovně řízení, což umožňuje vyhnout se problému rozptýlení cílů.

## 3.2 Výběr tržní strategie

### 3.2.1 Strategie růstu

Navrhují aby se Kooperativa pojišťovna, a.s. zaměřila na dokonalejší a propracovanější obsluhu svých kmenových segmentů pojistného trhu, konkrétně tedy na dokonalejší obsluhu v oblasti odpovědnosti z provozu motorových vozidel a havarijního pojištění. Důraz by měl být kladen na inovaci těchto pojistných produktů včetně doplňkových služeb a také na dobrou komunikaci s klienty.

Stále rostoucí počet a také rozsah přírodních katastrof, různé teroristické útoky a další aktivity odrážející změny v přírodě i společnosti přinášejí Kooperativě pojišťovna, a.s. na jednu stranu větší rizika, avšak na stranu druhou se také jedná o růst příležitostí k tvorbě nového pojistného produktu nebo k inovaci stávajícího pojistného produktu.

Zvolením této *“inovační” strategie* je možné tedy dosáhnout rychlejšího nárůstu předepsaného pojistného z provozu motorových vozidel a tím dojít ke splnění vytyčeného cíle. Samozřejmě tyto inovace jsou jistým způsobem omezeny a nelze je tedy do nekonečna opakovat, stejně tak je nutné zohlednit i postoj atraktivitu klientů. Také je dobré nepodceňovat konkurenci, konkrétně tedy její schopnost tyto inovace v krátké době převzít a tím eliminovat uskutečněnou inovaci stávajícího pojistného produktu a dočasnou konkurenční výhodu.

Samotná inovace povinného ručení není příliš jednoduchá, jelikož se jedná o pojištění daném zákonem a dá se říct, že vesměs všechny pojišťovny poskytují tento produkt stejný. Rozdíly lze najít ve své podstatě pouze v doplňkových připojištěních, jako je živelní pojištění či pobyt v nemocnici zdarma, které Kooperativa pojišťovna, a.s. také poskytuje svým klientům.

Při inspiraci na zahraničních pojistných trzích v oblasti povinného ručení je možné najít pojistný produkt - systém pojištění *“Pay as you drive”* využívaný převážně v USA a ve Velké Británii. ***Systém pojištění “Pay as you drive” neboli “Plat’ podle toho jak řídíš” spočívá v placení pojistného dle toho, jak se samotný řidič - klient pojišťovny, chová na silnici.*** Ti, kteří jezdí pomalu a spíše po dálnicích zaplatí méně než řidiči prohánějící svá auta vysokou rychlostí po vesnických komunikacích.

Jedná se tedy o produkt, kdy slušní řidiči platí za pojištění méně než řidiči bezohlední. Měřítkem je zde vzdálenost, kterou řidič se svým vozidlem měsíčně ujede či okolnost zda jezdí spíše ve dne či v noci. Principem jak se k těmto údajům bezpečně dostat je malá černá skříňka, jež by ve vozidla byla zabudována. Tato skříňka založená na systému GPS automaticky zasílá do centrály údaje o řidiči a jeho chování, poté se informace vyhodnotí a na základě zjištěných výsledků bude vystavena faktura. Jako bonus se zde dá využít počátečních kilometrů, tedy řidič dostane např. prvních 100 kilometrů zdarma a poté bude aktivována jeho černá skříňka a bude “pod dozorem”.

***Systém “Pay as you drive”*** by mohl přinést výraznou slevu na pojištění pro klienty, kteří jezdí málo, event. pro mladé, nezkušené řidiče, jež jsou v současnosti pojišťovnami “sankciováni” ve smyslu vysoké pojistného. Kromě nižšího pojistného nebo ve své podstatě i tak trošku “regulovaného” pojištění, je další značnou výhodou i právě černá skříňka fungující na základě GPS a to ve smyslu vysílání signálu do centrály, tedy monitorování. Právě vlivem monitorování je vozidla pod neustálou kontrolou, tudíž při ohlášení krádeže se dá jednoduše zjistit, kde se odcizené vozidlo právě nachází.

Uvědomuji si, že systém pojistného ***“Plat’ podle toho, jak řídíš”*** není vhodný pro každého klienta a ani pro každou pojišťovací společnost. Přeci jenom na začátku tohoto pojištění je na straně klienta minimálně investice do černé skříňky a na straně pojišťovny je nutné vybudovat centrálu, která by přijímala signály z těchto černých skříňek, bylo by tedy nutné zajistit jistou technickou podporu. Avšak i tak je tento systém při nejmenším zajímavý. Dokáží si představit, že na jednu stranu bude zajímavý

i pro “sváteční řidiče”, kterým by se tímto způsobem velmi snížily náklady na pojištění, avšak na druhé straně stojí otázka, zda je český člověk připraven na jistou formu “špehování” od pojišťovny, byť za možnost ušetřených finančních prostředků.

Stále, i přes nějaké nevýhody je pro mne tento systém velmi zajímavý a navíc na českém pojistném trhu nemá obdoby. Tento systém je více než inovační, na českém trhu by byl přelomovým. Pokud by Kooperativa pojišťovna, a.s. tento pojistný produkt, samozřejmě v jisté modifikaci pro pojistný trh České republiky a možná i zprvu s jistou segmentací klientů, zavedla správným způsobem s dostatečnou informovaností a propracovanou mediální kampaní, získala by celou řadu nových klientů a jsem přesvědčena, že by pro ni nebylo těžké zaujmout tak první místo na pojistném trhu České republiky.

Co se týká inovace v oblasti *havarijního pojištění*, zde bych inovovala jednak přidáním některého doplňkového připojištění do samotného základu havarijního pojištění a jedna o rozšíření samotných doplňkových produktů.

Navrhuji aby do základu havarijního pojištění bylo přidáno pojistné riziko z demonstrací a teroristických útoků. Domnívám se tedy také, že v každém základu havarijního pojištění by měl být obsažen vandalismus.

Doplňkové připojištění bych inovovala převážně v připojištění čelního skla. Kooperativa pojišťovna, a.s. v současnosti nabízí pouze připojištění čelní skla a to buď na pojistnou částku nebo na limit pojistného plnění. Částku i limit byl zanechala, avšak bych přidala i pojištění zadního skla a bočních skel.

Ve strategii růstu bych tedy zvolila variantu *inovace - vývoj produktu*, jelikož volba této strategie umožňuje naplnit ukazatele předepsaného pojistného, obchodní produkce a péči o klienty.



### 3.2.2 Strategie získání konkurenční výhody

Navrhuji, aby se Kooperativa pojišťovna, a.s. zde zaměřila převážně na co nejlepší rozpoznání pojistných potřeb zvolených segmentů na pojistném trhu v České republice se snahou získat vedoucí postavení v určité konkrétní oblasti pojistných zájmů klientů - tedy v oblasti odpovědnosti z provozu motorových vozidel a havarijního pojištění.

Podstatou je, aby dané pojistné produkty byly "šity na míru" určitému segmentu klientů, čímž je možné aby Kooperativa pojišťovna, a.s. získala jistou konkurenční výhodu.

Na sklonku roku 2009 přišla tato pojišťovna s novým pojistným produktem *EFEKTIV* zaměřeným právě na jistý segment klientů. Tento pojistný produkt je určen pro osobní a užitková vozidla starší sedmi let. Jedná se o jednoduchý produkt na bázi stavebnicově sestavené pojistné smlouvy, kde si klient sám zvolí ze dvou základních pojistných nebezpečí - základní havárie vozidla nebo odcizení celého vozidla. Je tedy patrné, že se jedná o produkt havarijního pojištění.

Druhou novinkou v pojistných produktech je produkt zabývající se povinným ručením. Jedná se o produkt *BASIC/BASIC PLUS* a vztahuje se pouze na pojistníky, vlastníky a držitele s uvedeným rodným číslem ve věku od 24 let včetně. Lze jej tedy sjednat pouze pro fyzické osoby s rodným číslem.

Navrhuji zavést ještě pojistný produkt, který by se zabýval i mladšími začínajícími řidiči, avšak je pravdou, že tento segment klientů je pro pojišťovnu rizikovější z důvodu větší možnosti škodné události. Na druhou stranu by se jednalo o produkt, který by poskytoval konkurenční výhodu a v případě dobře stanovených pojistných podmínek a sazby pojištění by se zabýval ne zcela pokrytou částí českého pojistného trhu.

Tedy i pro získání značné konkurenční výhody je možné použít systém placení pojistného odpovědnosti z provozu motorového vozidla “*Pay as you drive*”. Na Českém trhu tento systém zatím nevyužívá žádná pojišťovna, tudíž by byla Kooperativa pojišťovna, a.s. první a získala by tím značnou konkurenční výhodu. Soustředila by pozornost na mladé, nezkušené a také sváteční řidiče a zaplnila by tím jistou strategickou mezeru na českém pojistném trhu.

Zde bych zvolila *strategii soustředění pozornosti (strategii tržní mezery) umožňující naplnit předepsané pojistné, obchodní produkci, pojištěnost a péči o klienty.*

### **3.2.3 Strategie tržní pozice a podílu na pojistném trhu**

*Jelikož Kooperativa pojišťovna, a.s. zaujímá na pojistném trhu v České republice 2. místo v pořadí komerčních pojišťoven, je zcela jednoznačné, že se zde bude jednat o strategii tržního vyzyvatele.*

Doporučuji, aby Kooperativa pojišťovna, a.s. byla připravená bojovat o pozici tržního vůdce, kterou zaujímá na českém pojistném trhu Česká pojišťovna, a.s., pomocí strategického ofenzivního přístupu.

Cílem Kooperativa pojišťovny, a.s. je zvýšení tržního podílu buď na úkor tržního lídra nebo na úkor ostatních komerčních pojišťoven na českém pojistném trhu. U malých komerčních pojišťoven je možné využít převážně jejich slabší finanční síly, nedostatku finančních prostředků ke vzniku nových pojistných produktů, poskytování bonusů nebo opožděných výplat pojistných plnění.

U stejně velkým nebo spíše stejně silných komerčních pojišťoven na pojistném trhu v České republice může svého cíle tato pojišťovna dosáhnout využitím zejména

jejich nedostatků a chyb např. ve výplatě pojistného plnění, péči o klienty nebo chyb a nedostatků v nabídce pojistných produktů ve sledované oblasti.

Volba této strategie může být motivací k převzetí pozice tržních vůdce/lídra na českém pojistném trhu a dosažení prvního místa poté může vést ke zvýšení poptávky po vybraných pojistných produktech a pojistných službách, což se samozřejmě projeví i do zvýšení předepsaného pojistného, dosažení příznivého hospodářského výsledku a vyšší ziskovosti.

Soudím, že pojistným systémem *“Plat’ podle toho, jak řídíš”* by byl zajisté pro Českou pojišťovnu, a.s. dobrou výzvou.

Zde tedy jasná volba *strategie tržního vyzyvatele umožní naplnit předepsané pojistné a obchodné produkci* vytýčenou danou pojišťovnou.

### 3.2.4 Strategie diferencovaného přístupu

Při strategii diferencovaného přístupu doporučuji, aby Kooperativa pojišťovna, a.s. zvyšovala svůj zisk pomocí nabídky různých doplňkových pojištění, pojistných produktů či pojistných služeb, který by tímto rozšířily nabídku jejího základního pojistného produktu či služby s využitím spolupráce s vybranou finanční skupinou např. leasingovou společností, autoprodějci nebo event. komerční bankou.

*Spolupráce s leasingovými společnostmi a autoprodějci* se této pojišťovně již v minulosti vyplatila. Spolupráce s leasingovými společnostmi převážně v oblasti havarijního pojištění, proto by bylo dobré se snažit co nejvíce tuto spolupráci rozšířit i na povinné ručení - tedy pojištění odpovědnosti z provozu motorového vozidla.

Vhodné by bylo propojit služby spolupracujících společností. Leasingová společnost, potažmo autoprodávce by přímo nabízel, event. by stanovil při prodeji vozidla, resp. při žádosti o leasing na motorové vozidlo poskytnutí pojištění vozidla u této pojišťovny.

Kooperativa pojišťovna, a.s. by tedy mohla využít služeb jiné „*finanční skupiny*“ - leasingové společnosti či autoprodávce, čímž by se realizovalo uspokojení finanční a pojistných potřeb klientů např. i různými balíčky spojujícími pojištění a financování nebo koupi motorových vozidel.

Spolupráce společností by také Kooperativě pojišťovně, a.s. ***přinesla jisté výhody v úspoře nákladů.*** Jednalo by se např. o náklady na reklamu, distribuci, správu a péči o klienty. Samozřejmě že výhody by se také dostavily na straně spolupracující společnosti, ať již leasingové nebo klasického autoprodávce.

Při využití systému pojistného „Pay as you drive“ neboli „Plat' podle toho, jak řídíš“ by bylo velmi efektivní propojit jak pojišťovnou samotnou, tak i leasingovou společnost a samozřejmě i samotné autoprodávce/autovýrobce, který by byl schopný již při prodeji vozidla zabudovat měřič, tedy černou skříňku.

Volila bych tedy ***strategii synergického účinku***, která *umožní naplnit ukazatele předepsaného pojistného, péče o klienty a také stanovenou obchodní produkci.*

### **3.2.5 Strategie uplatňovaná prostřednictvím marketingového mixu**

Strategií aplikovaných pomocí marketingového mixe je celá řada. Dle mého úsudku je zde nutné se soustředit pouze na takovou strategii, která napomůže dané pojišťovně plnit stanovené cíle.

Tyto vytýčené cíle je možné právě naplnit použitím možnosti odkoupit části pojistného kmene ( tedy v tomto případě kmene zabývajícím se pojistnými produkty odpovědnosti z provozu motorového vozidla a havarijním pojištěním) konkurenční komerční pojišťovny, event. koupí celé konkurenční pojišťovací společnosti. Právě akvizice je způsob, kterým se skokově výrazně zvýší objem předepsaného pojistného a obchodní produkce. ***Nutno také podotknout, že Kooperativa pojišťovna, a.s., tuto strategii ve své minulosti již několikrát velmi úspěšně aplikovala a tudíž se nebrání jejímu opětovnému použití.***

Jak je tedy výše uvedeno, jelikož již Kooperativa pojišťovna, a.s. má zkušenosti s touto formou strategií je jí známo, že je vhodné kupovat pouze ty pojistné kmeny či části pojistných kmenů konkurenční pojišťovny, event. konkurenčních pojišťoven, které nejsou zatíženy nějakými nedostatky ve správě pojistných smluv či v jejich samotném sjednání. Poté by samotné řešení těchto nedostatků vyvolaných obsahy pojistných smluv mohly naopak přinést místo úspěchu nové náklady na jejich odstranění, což při strategii podporující zvýšení obchodní produkce a předepsaného pojistného by nebylo přínosné. Nové zvýšené náklady by byly velmi negativním poznatkem a je proto nutné si dobře “kvalitu” kupovaných pojistných kmenů ověřit.

Samotné převzetí klientů koupí pojistného kmene přináší jistou nabídku - příležitost, jak převzatým klientům nabídnou své vlastní pojistné produkty, které předchozí pojišťovací společnost nenabízela a se kterými se u ní tudíž nesetkali nebo se s nimi nesetkali v takovém rozsahu. Tímto může také dojít k navýšení průměrné pojištěnosti na jednoho klienta.

Doporučuji se zaměřit i na tuto strategii, jelikož volba této strategie *umožňuje dosáhnout Kooperativě pojišťovna, a.s. na 1. místo v pořadí konkurenčních pojišťoven na českém pojistném trhu*, avšak opravdu je přínosné velice obezřetně s dobrou informovaností zvážit kvalitu daného kupovaného pojistného kmene komerční pojišťovny působící na českém pojistném trhu.

Pokud by Kooperativa pojišťovna, a.s. zvolila při strategii prostřednictvím marketingového mixu strategii akvizice doporučovala bych koupit zaměřit na havarijní pojištění konkurenční pojišťovna s předpokladem, že spolu s kombinací povinného ručení *“Pay as you drive”* by bezesporu obsadila první místo na českém pojistném trhu.

Zde tedy mnou zvolená **produktová strategie, strategie akvizice** umožní naplnit ukazatele předepsaného pojistného, obchodní produkce, péči o klienty a také pojištěnosti.

### **3.2.6 Strategie segmentace a targetingu**

Pro Kooperativu pojišťovnu, a.s. znamená segmentace neboli členění trhu možnost jak na českém pojistném trhu roztrždit regiony, profesní skupiny, zájmové skupiny, klienty dle věku a pohlaví, dále dle předpokládaných příjmů, podnikatelských aktivit apod. na segmentaci geografickou, demografickou, psychografickou a behaviorální.

*Čím podrobněji je tato segmentace provedena, tím je větší šance na úspěšné oslovení klientů a potažmo se zvyšuje předpoklad na sjednání pojistné smlouvy.*

Co se týče geografické segmentace, jedná se o rozčlenění pojistného trhu na regiony a města s větším výskytem vozidel. Je zcela zřejmé, že více klientů může pojišťovna získat v místě s větší hustotou a provozem vozidel.

Segmentací demografickou lze zjistit, kteří obyvatelé České republiky jsou potenciaálními zákazníky z hlediska věku, pohlaví, příjmu, dosaženého vzdělání, či náboženství.

Segmentace psychografickou zase klienty člení dle životního postoje, příslušnosti ke společenským skupinám či osobní charakteristice. Segmentace behaviorální člení klienty dle jejich chování a postoji k pojistným produktům.

Při pojistném produktu - systému *“Plat’ podle toho, jak řídíš”* by se nejlépe hodila segmentace demografická převážně dle věku, event. pohlaví klienta, případně segmentace geografická dle výskytu vozidel.

Podotýkám, že vhodně zvolené členění, tedy *segmentace trhu* Kooperativě pojišťovně, a.s. pomůže naplnit ukazatele předepsaného pojistného, péče o klienty a také obchodní produkce.

*Strategie targetingu neboli cílení segmentů* plně navazuje na strategie segmentace, úzce spolu souvisí.

Cílení segmentů pro Kooperativu pojišťovnu, a.s. představuje možnost vyhodnotit atraktivitu jednotlivých zvolených segmentů pojistného trhu a poté vybrat jeden či více cílových segmentů, tedy orientovat se více na jednotlivce či zájmové skupiny než na masové oslovení a komunikaci s klienty.

Z výše uvedeného vyplývá, že v tomto případě se Kooperativa pojišťovna, a.s. bude zaměřovat na klienty vlastníci motorové vozidlo, což je pro ni cílový segment. V zacílení je nutnost vlastnit motorové vozidlo pro pojišťovnu nejdůležitější. Pro systém *“Pay as you drive”* by dalšími důležitými aspekty byl věk, pohlaví a hustota provozu v dané oblasti.

*Strategie cílení segmentů* neboli targetingu umožní naplnit předepsané pojistné, péči o klienty a v neposlední řadě i obchodní produkci pojišťovny.

Výběr tržních strategií může Kooperativě pojišťovně, a.s. napomoci při plnění vytýčených cílů. Výčet strategií je možné v závislosti na konkrétní situaci a jejím vyhodnocení vrcholovým managementem této pojišťovací společnosti měnit, event. strategie obměňovat či zaměňovat. Pro vrcholový management je dobré, aby měl možnost vybrat z více strategií, i proto jsem uváděla jak hlavní strategie, tak i alternativní.

Na následující straně je uvedeno schéma všech mnou vybraných a popsanych strategií vedoucí k vytýčeným cílům Kooperativy pojišťovny, a.s.



**1. KROK** Popis výchozího stavu komerční pojišťovny Kooperativa, a.s.

**2. KROK** Vymezení požadovaného (plánovaného) stavu Kooperativy pojišťovny, a.s.

**3. KROK** Výběr tržních strategií Kooperativy pojišťovny, a.s.

*A. Strategie růstu:* strategie inovace

*B. Strategie získání konkurenční výhody:* strategie soustředění pozornosti  
(strategie tržní mezery)

*C. Strategie tržní pozice a podílu na trhu:* strategie tržního vyzyvatele

*D. Strategie diferencovaného přístupu:* strategie

*E. Strategie uplatňovaná prostřednictvím marketingového mixu:* strategie  
akvizice

*F. Strategie segmentace* (členění trhu)

*G. Strategie targetingu* (cílení segmentů)

*Schéma 1: Návrh marketingové strategie*

### 3.3 Zhodnocení navrhované strategie

Z dotazování, které jsem prováděla na 100 vybraných mladých, nezkušených řidičích ve věku od 18-25 lety s řidičských průkazem vlastníci ne déle než 2 roky a u příležitostních řidičů jezdící se svými vozidly 1-5 × do měsíce, vyplynulo, že pojistný produkt - systém “Pay as you drive” neboli “Plat’ podle toho, jak řídíš” by uvítalo 82% z nich. Řidiči by souhlasili se zavedením tohoto pojistného produktu i přes počáteční investici do měřicího zařízení, tedy do černé skříňky. Černá skříňka by fungovala na systému GPS. Předpokládám, že cena měřicího zařízení by se pohybovala mezi jedním až dvěma tisíci.

Většina dotazovaných řidičů je ochotna tento systém přijmout tedy i přes počáteční investici a jisté “špehování” ze strany pojišťovny, jelikož si dobře uvědomují, že by jim náklady na povinné ručení výrazně klesly. Je nutné zmínit, že dané “špehování” ze strany pojišťovny je na jednu stranu velmi výhodné, ukázalo se, že tento systém jistým způsobem nutí řidiče k opatrné, bezpečné jízdě a tím k větší bezpečnosti na silnicích, což je jistě velkým přínosem, jelikož úmrtnost a samotná nehodovost je na českých silnicích dle mého názoru vysoká, i když v poslední době má klesající tendenci.

Systém “Pay as you drive” by Kooperativě pojišťovně, a.s. přinesl možné prvenství na českém pojistném trhu a značně by zvýšil obchodní produkci pojistných smluv. Tento systém by také přinesl novou péči o klienta a samotná centrála by jistým způsobem zlehčovala správu pojištění a samotnou likvidaci pojistných událostí.

Kooperativě pojišťovně, a.s. by se zvýšila ziskovost, tržní podíl a kladnější by byl i hospodářský výsledek. Jelikož by byla první pojišťovací společností na českém pojistném trhu poskytující tuto formu pojištění odpovědnosti z provozu motorového vozidla, měla by značnou konkurenční výhodu. Na druhé straně by bylo nutné vložit počáteční investici pro vybudování centrály zachycující měřicí a monitorující informace, zaškolení pracovníků a propagaci nového produktu.

Domnívám se, že hlavní změna by měla tedy proběhnout v pojištění odpovědnost z provozu motorového vozidla. Vedlejší změnou by se poté stalo havarijní pojištění, které by vedlo ke všem přínosům pojišťovny, které jsou uvedeny výše, avšak jako podporující systém, nikoliv jako hlavní “tahoun” změny tržního podílu, ziskovosti, pojištěnosti na jednoho klienta apod.

Z dotazování mezi 100 řidiči vyplynulo, že se změnou havarijního pojištění by souhlasilo a přivítalo ji 65% dotazovaných. Změna by obsahovala přidání do základu havarijního pojištění vandalismus u všech produktů, dále přidání pojistnou ochranu při demonstracích či teroristických útocích. U doplňkového pojištění by se změna týkala připojištění skel, jak bočních, tak i zadního. Nikoliv pouze čelního skla, jak je tomu doposud.

Dle mého odhadu Kooperativa pojišťovna, a.s. vynakládá na svoji nynější marketingovou strategii přibližně 80 milionů korun českých a výdaje na reklamu činí zhruba 181 milionů korun.

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny výdaje na reklamu v tis. Kč za období roku 2006 - 2008 :

|      | TV     | Tisk   | Rádio/<br>Internet | Outdoor | Kina | Indoor | Σ       |
|------|--------|--------|--------------------|---------|------|--------|---------|
| 2008 | 91 948 | 34 281 | 30 129             | 8 266   | 0    | 0      | 164 624 |
| 2007 | 49 420 | 49 420 | 36 715             | 7 945   | 0    | 0      | 144 561 |
| 2006 | 53 386 | 53 386 | 36 360             | 2 419   | 0    | 0      | 172 026 |

Tab. 5: Výdaje na reklamu v letech 2006-2008 [Zdroj: Převzato z ()]

Mnou navrhaná marketingová strategie by stála, dle mého odhadu, přibližně o 35% více než stávající strategie, tedy zhruba 108 milionů korun českých. Toto navýšení je dáno prvotními náklady na zavedení pojistného produktu - systému “Pay as you drive”, tedy “Plat’ podle toho, jak řídíš”. Převážně by se tedy náklady skládaly z vybudování centrály měřící a monitorující informace - zhruba 20 milionů korun. Mezi

další náklady by se poté řadilo zaškolení pracovníků pojišťovny.

Odhaduji, že výdaje na reklamu by se zvýšili přibližně o 15% na více než 208 milionů korun českých. Opět je nárůst výdajů na reklamu spojen se zavedením nového pojistného produktu. Odhaduji, že nejvíce výdajů by spočinulo, stejně jako v předchozích letech, v televizní propagaci a to zhruba 113,85 milionů korun, dále v tisku 43,7 milionů korun, v rádiu 40,25 milionů korun a v outdoorové reklamě by výdaje činily 10,35 milionů.

Odhady výdajů na reklamu v tis.Kč v roce 2010 a následně v prvním roce uvedení pojistného produktu “Pay as you drive” na pojistný trh, tedy v roce 2011, jsou uvedeny v tabulce níže, ve které je také uveden odhad výdajů na reklamu v roce minulém:

|      | TV      | Tisk   | Rádio/<br>Internet | Outdoor | Kino | Indoor | Σ       |
|------|---------|--------|--------------------|---------|------|--------|---------|
| 2011 | 113 850 | 43 700 | 40 250             | 10 350  | 0    | 0      | 208 150 |
| 2010 | 99 250  | 38 100 | 35 100             | 8 550   | 0    | 0      | 181 000 |
| 2009 | 94 600  | 35 800 | 32 700             | 8 400   | 0    | 0      | 171 500 |

Tab. 6: Výdaje na reklamu v letech 2009-2011

Očekávám, že po zavedení mnou navrhované marketingové strategie by se tržní podíl Kooperativy pojišťovny, a.s. zvýšil, čímž by se stala tato pojišťovna vůdcem/lídrem na pojistném trhu v České republice.

Co se týká objemu předepsaného pojistného plnění odhaduji, že do konce roku 2011, tedy do konce roku ve kterém bude pojistný produkt “Pay as you drive” neboli “Plat’ podle toho, jak řídíš” poprvé uveden na trh, by se předepsané pojistné plnění v oblasti pojištění odpovědnost z provozu motorových vozidel zvýšilo přibližně o 22%,

tedy přibližně na 6,620 miliard korun českých.

V oblasti havarijního pojištění poté odhaduji nárůst objemu předepsaného pojistného v roce 2011 o zhruba 3%, tedy zhruba na 4,764 miliardy korun českých.

Předpokládám, že nárůst objemu předepsaného pojistného v oblasti motorových vozidel, jak tedy v oblasti pojištění odpovědnosti z provozu motorového vozidla, tak i v oblasti havarijního pojištění, by pokračoval i v následujícím roce po zavedení nových pojistných produktů, zejména produktu povinného ručení “Pay as you drive”, tedy v roce 2012.

V tomto roce 2012 tedy očekávám a odhaduji nárůst objemu produkce předepsaného pojistného v oblasti povinného ručení o zhruba dalších 8%, přibližně tedy na 7,150 miliard korun českých a v oblasti havarijního pojištění o další zhruba 2%, tedy přibližně na 4,859 miliard korun českých.

V následující tabulce jsou uvedeny očekávané nárůstu objemu předepsaného pojištění v letech 2011-2012 v tis. Kč:

|     | 2011       | 2012       |
|-----|------------|------------|
| POV | 6 620 000  | 7 150 000  |
| HAV | 4 764 000  | 4 859 000  |
| Σ   | 11 384 000 | 12 009 000 |

*Tab. 7: Očekávaný nárůst objemu předepsaného pojištění*

Odhaduji, že by si nový pojistný produkt “Pay as you drive” v roce uvedení na trh, tedy v roce 2011, pořídilo přibližně 400 000 klientů a v roce 2012 více než 210 000 klientů, přičemž odhadní pojistná sazba by se pohybovala okolo 3 000 korun českých za jeden pojistný rok a pojištění by se uzavíralo pouze na dobu neurčitou.

Závěrem lze tedy říci, že nový pojistný produkt “Pay as you drive” neboli “Plat’ podle toho, jak řídíš” v oblasti povinného ručení a částečně inovované havarijní pojištění bude zpočátku stát Kooperativu pojišťovnu, a.s. dle mého odhadu o 35% více v oblasti marketingové strategie a o 15% více v oblasti výdajů na reklamu. Celkem se jedná o navýšení přibližně o 55 milionů korun českých. Dovolím si avšak podotknout, že tato strategie má i přes značné prvotní náklady (investice) více přínosů. Objem předepsaného pojistného by se zvýšil v prvním roce, tedy v roce 2011 v obou oblastech, dle mého odhadu tedy v oblasti povinného ručení a havarijního pojištění, o 25%, tedy přibližně na 11,384 miliard korun českých a v následujícím roce by odhaduji další zvýšení, a to sice zhruba na 12 miliard korun českých, což představuje meziroční nárůst zhruba o dalších 10%.

## Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo zpracovat takovou marketingovou strategii Kooperativy pojišťovny, a.s., jež by této společnosti přinesla prvenství na českém pojistném trhu v oblasti neživotního pojištění - odpovědnosti z provozu motorových vozidel a havarijního pojištění.

Navrhla jsem tedy takovou strategii, která by přinesla jak vyšší podíl na pojistném trhu, tak i např. větší objem předepsaného pojistného, pojistné produkce či pojištěnosti.

Dle mého názoru je možné obstát na pojistném trhu v České republice s mírnou inovací havarijního pojištění, ale především s převratnou novinkou v oblasti povinného ručení - pojistným produktem, systémem, "Pay as you drive" neboli "Plat' podle toho, jak řídí".

"Pay as you drive" se zaměřuje převážně na mladé, nezkušené či příležitostní řidiče a nabízí jim platit jen za tolik kilometrů, které skutečně najezdí. Domnívám se, že pokud by Kooperativa pojišťovna, a.s. tuto inovací pojištění odpovědnosti z provozu motorových vozidel zavedla, získala by prvenství na českém pojistném trhu.

## Seznam použitých zdrojů

- [1] COOPER, J. a LANE, P. *Marketingové plánování*. Přel. V. Dolanský. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 232 s. Přel. z: Practical marketing planning. ISBN 80-7169-641-2
- [2] ČEJKOVÁ, V. *Pojistný trh*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2000. 112 s. ISBN 80-210-2495-X
- [3] ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN [online]. 2010 [cit. 2010-05-15]. Dostupné z [www: <http://www.cap.cz/](http://www.cap.cz/) .
- [4] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA [online]. 2010 [cit. 2010-05-20]. Dostupné z [www: <http://www.cnb.cz/cs/index.html](http://www.cnb.cz/cs/index.html) .
- [5] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2010 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z [www: <http://www.czso.cz/](http://www.czso.cz/) .
- [6] FORET, M. a PROCHÁZKA, P. *Marketing: základy a postupy*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X
- [7] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- [8] KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, a.s. [online]. 2010 [cit. 2010-04-05]. Dostupní z [www: <http://www.koop.cz/](http://www.koop.cz/) .
- [9] KOTLER, P. *Marketing a management*. Přel. V. Dolanský. 3.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, 789 s. ISBN 80-85605-0802



- [10] LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN 80-86419-94-0
- [11] MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupné z www: <<http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/> .
- [12] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY [online]. 2010 [cit. 2010 - 03-19]. Dostupné z www: <<http://www.mpsv.cz/cs/> .
- [13] ŘEZÁČ, F. a kolektiv. *Marketingové řízení komerční pojišťovny*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2009, 199 s. ISBN 978-80-210-4799-0
- [14] ŘEZÁČ, F. a ŠIKULOVÁ, M. *Marketing v pojišťovnictví*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2008, 90 s. ISBN 978-80-210-4538-5
- [15] SMITH, P. *Moderní marketing*. Přel. T. Hlaváč a Z. Strnad. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000, 518 s. ISBN 80-7226-252-1
- [16] ZICH, R. *Strategický management*. [online]. 2007 [cit. 2010-04-05]. Dostupné z www:<[http://vzdelavani.esf-p.cz/results/results\\_02/edumat\\_rep/STM/STM\\_Pext.pdf](http://vzdelavani.esf-p.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf).

## Seznam obrázků, tabulek a schémat

|   |    |
|---|----|
| Obr.1: Služby   | 14 |
| Obr.2: SWOT analýza   | 23 |
| Obr.3: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí | 28 |
| Obr.4: SWOT analýza Kooperativy pojišťovny, a.s.            | 58 |
|   |    |
| Tab.1: Organizační struktura společnosti                    | 49 |
| Tab.2: Vývoj předepsaného pojistného motorových vozidel     | 50 |
| Tab.3: Hrubý domácí produkt                                 | 62 |
| Tab.4: Úrokové sazby  | 62 |
| Tab.5: Výdaje na reklamu v letech 2006-2008                 | 82 |
| Tab.6: Výdaje na reklamu v letech 2009-2011                 | 83 |
| Tab.7: Očekávaný nárůst objemu předepsaného pojištění       | 84 |
|   |    |
| Schéma 1: Návrh marketingové strategie                      | 80 |

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Pojistné produkty povinného ručení Kooperativy pojišťovny, a.s.

Příloha 2: Pojistné produkty komplexního pojištění Kooperativy pojišťovny, a.s.

Příloha 3: Pojistné produkty havarijního pojištění Kooperativy pojišťovny, a.s.

Příloha 4: Dotazník "PAY AS YOU DRIVE"

Příloha 5: Dotazník - HAVARIJNÍ POJIŠTĚNÍ