

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Bakalářská práce**

**Podnik v nedokonalé konkurenci**

**Mariia Poputsia**

© 2024 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mariia Poputsia

Podnikání a administrativa

Název práce

**Podnik v nedokonalé konkurenci**

Název anglicky

**Company in imperfect competition**

---

### Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je vyhodnotit pozici vybrané organizace (firmy) v nedokonalé konkurenci pomocí strategické situační analýzy. Jako dílčí cíl si práce stanovila odhalit slabé stránky společnosti a na základě toho navrhnout kroky, které zaručí úspěšné působení firmy na trhu.

### Metodika

Teoretická část práce bude obsahovat klíčové poznatky související s tématem konkurence. Zde budou metodou literární rešerše s použitím odborné literatury uvedeny informace o definici konkurence a jejich typech, o konkurenceschopnosti a konkurenčních výhodách. Dále bude také popsán postup realizace strategické situační analýzy, v jehož rámci dochází k analýze vnějšího prostředí, mezoprostředí, vnitřního prostředí a také ke shrnutí výsledků metodou SWOT analýzy.

V praktické části bude proveden vlastní výzkum. Nejprve bude popsána situace v oblasti pojišťoven v ČR a jsou rozebrány změny, k nimž došlo v posledních několika letech. Dále bude představena vybraná organizace a bude provedena její strategická situační analýza. Součástí analýzy bude zkoumání toho, jak organizace reaguje na chování svých konkurentů a jakou strategii volí k tomu, aby byla na trhu úspěšná. Analýza tohoto chování bude provedena na základě veřejně dostupných dokumentů. Výsledkem práce bude zhodnocení celkové situace a pozice společnosti a návrh změn, které by měly vést k úspěšnému působení firmy na trhu.

**Doporučený rozsah práce**

30-40 stran

**Klíčová slova**

Konkurence, konkurenční výhoda, monopol, pojišťovna, situační analýza.

---

**Doporučené zdroje informací**

BÁRTA, Leoš, 2019. Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0853-3.

DOOLE, Isobel, Robin LOWE a Alexandra KENYON, 2019. International marketing strategy: analysis, development and implementation. 8th edition. Hampshire: Cengage. ISBN 978-1-4737-5874-2.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav; HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

THOMPSON, Henry, 2017. International economics: global markets and competition. 4th edition. New Jersey: World Scientific. ISBN 978-981-4663-87-8.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Mgr. Ing. Petr Wawrosz, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomických teorií

---

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2023

**prof. Ing. PhDr. Lucie Severová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2024

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Podnik v nedokonalé konkurenci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2024

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Mgr. Petrovi Wawroszovi, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínek a vstřícnosti při konzultacích a vypracování této práce.

# Podnik v nedokonalé konkurenci

## Abstrakt

Tématem této bakalářské práce je analýza podniku v nedokonalé konkurenci s aplikací na Všeobecnou zdravotní pojišťovnu (VZP), což je zdravotní pojišťovna působící v České republice. Hlavním cílem práce je vyhodnotit konkurenční pozici VZP na trhu a navrhnout strategie pro zlepšení jejího postavení na základě strategické situační analýzy. Práce je strukturována do několika kapitol, kde jsou shrnuty jak teoretické informace, tak i výsledky vlastního výzkumu. V teoretické části je pozornost věnována konkurenci a metodám provedení strategické analýzy. V praktické části je představena zvolená organizace a je analyzováno její současné postavení na trhu veřejného zdravotního pojištění v ČR. Analýza prokázala pevné postavení společnosti, avšak naznačila možný negativní vliv vnějších hrozeb na organizaci do budoucna. Pro eliminování těchto hrozeb jsou v práci vytvořena doporučení zaměřená na investice do výzkumu a vývoje, na motivaci personálu, ale také na rozvoj digitálních služeb.

**Klíčová slova:** konkurence, konkurenční výhoda, monopol, pojišťovna, situační analýza.

# Company in imperfect competition

## Abstract

The topic of this bachelor's thesis is the analysis of a company in imperfect competition with an application to the General Health Insurance Company (VZP), which is a health insurance company operating in the Czech Republic. The main objective of the thesis is to evaluate the competitive position of the VZP in the market and to propose strategies for improving its position on the basis of strategic situational analysis. The work is structured into several chapters, where both theoretical information and the results of own research are summarized. In the theoretical part, attention is paid to competition and methods of conducting strategic analysis. In the practical part, the selected organization is presented and its current position on the public health insurance market in the Czech Republic is analysed. The analysis showed the firm position of the company, but indicated the possible negative impact of external threats on the organization in the future. To eliminate these threats, recommendations are made in the work aimed at investing in research and development, personnel motivation, and also the development of digital services.

**Keywords:** competition, competitive advantage, insurance company, monopoly, situation analysis.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>9</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>10</b>
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>11</b>
3.1 Konkurence .....	11
3.1.1 Základní informace o konkurenci.....	11
3.1.2 Nedokonalá konkurence.....	12
3.1.3 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda .....	13
3.2 Strategická situační analýza .....	15
3.2.1 Analýza vnějšího prostředí .....	15
3.2.2 Analýza mezoprostředí .....	17
3.2.3 Analýza vnitřního prostředí .....	18
3.2.4 SWOT analýza.....	19
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>21</b>
4.1 Situace v oblasti pojišťoven v ČR.....	21
4.2 Představení vybrané organizace .....	22
4.3 Strategická situační analýza vybrané organizace .....	26
4.3.1 PESTLE analýza.....	26
4.3.2 Porterova analýza pěti sil .....	33
4.3.3 Analýza 5M .....	38
4.3.4 SWOT analýza.....	41
<b>5 Výsledky a diskuze .....</b>	<b>43</b>
<b>6 Závěr.....</b>	<b>45</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>47</b>
<b>Seznam obrázků a tabulek.....</b>	<b>51</b>



# 1 Úvod

V současném globálním podnikatelském prostředí se firmy neustále potýkají s vysokou mírou volatility a nejistoty. Tento stav je výsledkem mnoha faktorů, protože moderní podniky čelí vlivu ze strany technologického pokroku, politických změn, ekonomických fluktuací a sociálních trendů. Tyto dynamické a často nepředvídatelné okolnosti vytvářejí pro firmy dodatečné překážky, kvůli nimž je těžké úspěšně čelit konkurenci. V takovém komplexním a neustále se měnícím prostředí je pro podniky výzvou identifikovat a implementovat strategie, které jim umožní udržet jejich pozici na trhu a prosperovat. A to dokonce i za podmínky, že trh je charakterizován nedokonalou konkurencí.

Nedokonalá konkurence je tržní struktura, která se odlišuje od modelu dokonalé konkurence tím, že firmy mají více předpokladů k tomu, aby ovlivňovaly ceny svých výrobků nebo služeb. Tento typ konkurence se vyznačuje i několika dalšími charakteristikami. Podniky nabízejí heterogenní produkty, vstup na trh je ztížen určitými bariérami, působí omezený počet firem a distribuce informací mezi spotřebiteli a firmami probíhá nerovnoměrně. V prostředí nedokonalé konkurence však mají firmy větší kontrolu nad cenami a často se snaží diferencovat své produkty pro získání konkurenční výhody. Tím pádem se tento typ konkurence výrazně liší od dokonalé konkurence, kde je mnoho výrobců nabízejících standardizované produkty a kde žádný jednotlivý výrobce nemá vliv na tržní cenu.

V České republice zdravotní pojišťovny působí právě v prostředí nedokonalé konkurence. Trh veřejného zdravotního pojištění je charakterizován omezeným počtem poskytovatelů, mezi které patří i Všeobecná zdravotní pojišťovna (VZP). Jako největší hráč na trhu má VZP specifické postavení, které jí umožňuje mít větší vliv na trhu ve srovnání s konkurenty. Nicméně v prostředí omezené konkurence musí pojišťovna řešit specifické výzvy a příležitosti, které z tohoto typu konkurenčního prostředí plynou.

Tato bakalářská práce se věnuje postavení společnosti VZP na trhu zdravotního pojištění v ČR. Prostřednictvím strategické analýzy je v práci zkoumáno, jak může pojišťovna s vnějšími výzvami bojovat.

## 2 Cíl práce a metodika

Cílem této bakalářské práce je vyhodnotit pozici vybrané organizace (firmy) v nedokonalé konkurenci pomocí strategické situační analýzy. Jako dílčí cíl si práce stanovila odhalit slabé stránky společnosti a na základě toho navrhnout kroky, které zaručí úspěšné působení firmy na trhu.

Teoretická část práce obsahuje klíčové poznatky související s tématem konkurence. Zde jsou pomocí metody literární rešerše s použitím odborné literatury uvedeny informace o definici konkurence a jejích typech, o konkurenceschopnosti a konkurenčních výhodách. Dále je také popsán postup realizace strategické situační analýzy, v jehož rámci dochází k analýze vnějšího prostředí, mezoprostředí, vnitřního prostředí a také ke shrnutí výsledků metodou SWOT analýzy.

V praktické části je proveden vlastní výzkum. Nejprve je popsána situace v oblasti pojišťoven v ČR a jsou rozebrány změny, k nimž došlo v posledních několika letech. Klíčovým zdrojem informací jsou webové stránky Ministerstva zahraničních věcí ČR a Ministerstva zdravotnictví ČR.

Dále je představena vybraná organizace a je provedena její strategická situační analýza. Tato analýza je realizována pomocí několika dílčích analýz, jako jsou PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil, analýza 5M a SWOT analýza, jejichž prostřednictvím jsou shrnuty výsledky. Strategická analýza je zpracována s výhledem pro rok 2024 a bere v úvahu aktuální informace o současném stavu na trhu. Součástí analýzy je zkoumání, jak organizace reaguje na chování svých konkurentů a jakou strategii volí k tomu, aby byla na trhu úspěšná.

Analýza tohoto chování je provedena na základě veřejně dostupných dokumentů. Výsledkem práce je zhodnocení celkové situace a pozice společnosti, ale také návrh změn, které by měly vést k úspěšnému působení firmy na trhu.

### **3 Teoretická východiska**

Teoretická část práce je zpracována metodou literární rešerše a sestává ze dvou klíčových kapitol. První z nich je věnována konkurenci, druhá kapitola se zaměřuje na způsob provedení strategické situační analýzy.

#### **3.1 Konkurence**

Tato podkapitola práce pojednává o konkurenci, konkrétně pak o formách nedokonalé konkurence, o pojetí konkurenceschopnosti a konkurenční výhody.

##### **3.1.1 Základní informace o konkurenci**

Konkurence je zásadní koncept, který ovlivňuje činnost jak velkých korporací, tak i malých rodinných podniků. Tento fenomén může být považován za hrozbu nebo příležitost, ale bez ohledu na konečný efekt je evidentní, že pochopení konkurence je klíčové pro úspěch jakéhokoli podnikání. Definování konkurence je poměrně obtížné, protože tento pojem v sobě spojuje různé jevy a dotýká se spousty procesů. Nicméně většina definic zohledňuje dva zásadní aspekty, jimiž jsou konkurenční chování ve smyslu konkurenčního procesu a také konkurenční struktura prostředí, která dané chování umožňuje.

V kontextu podnikání se konkurence obvykle týká situace, kdy dvě nebo více firem usilují o získání stejných zákazníků nebo tržního podílu (Jurečka, 2018, s. 52). Z ekonomického hlediska představuje konkurence stav trhu, při němž existuje mnoho výrobců nebo prodejců stejného nebo podobného zboží nebo služeb. V tomto ohledu je konkurence hlavní charakteristikou systému volného trhu (Malík, Holasová, 2014, s. 31). Vochozka (2021, s. 94) vnímá konkurenci jako souboj mezi dvěma nebo více subjekty o stejné zákazníky nebo tržní podíl.

Mankiw (2016, s. 292) bere v úvahu komplikace spojené s definováním konkurence a vychází především z definování pojmu konkurenční trh (neboli také dokonalý konkurenční trh). Podle něj se jedná o takový trh, kde působí mnoho prodávajících a mnoho kupujících i kde statky nabízené různými prodejci jsou téměř stejné. Za takových podmínek aktivity prodávajících a kupujících mají vliv na tržní cenu, ale k té se přistupuje jako k dané. Někdy se za další podmínku konkurence považuje to, že podniky mohou volně vstupovat na trh a stejně tak z něj odcházet.

### 3.1.2 Nedokonalá konkurence

Nedokonalá konkurence je ekonomický pojem používaný pro označení tržních situací, které neodpovídají modelu dokonalé konkurence. Zatímco dokonalá konkurence je teoretický ideál, kde žádný jednotlivý prodejce nebo kupující nemá vliv na tržní cenu a kde jsou všechny produkty homogenní, nedokonalá konkurence je realističtější obraz toho, jak fungují trhy. Keřkovský a Valsa (2012, s. 100) vysvětlují, že při nedokonalé konkurenci „*poptávka po zboží nedokonalého konkurenta s rostoucí cenou klesá*“. Jinými slovy za takových podmínek výrobce určuje cenu v tom smyslu, že ji buď zákazníci akceptují, anebo dochází ke snížení spotřeby. Poněkud jinak nedokonalou konkurenci popisuje Mařík (2018, s. 25), podle kterého jde o situaci, v níž v rámci jednoho segmentu produktů je jednodušší najít náhrady mezi sebou, než jak by to bylo mezi produkty dané skupiny a produkty z jiných segmentů.

Nedokonalá konkurence zahrnuje několik různých typů tržních struktur, včetně monopolu, monopolistické konkurence a oligopolu. Tyto struktury se liší z hlediska počtu prodávajících na trhu, bariér vstupu na trhu, způsobů diferenciací produktů a možnosti určování ceny (Hrbková, 2020, s. 46).

**Monopol** je forma nedokonalé konkurence, při níž v odvětví působí jeden prodávající (výrobce), který jako jediný nabízí dané statky nebo služby. V případě takové tržní struktury produkt nemá blízké substituty a vstup do odvětví je velice náročný. Pavelka (2010, s. 180) doplňuje, že existuje několik příčin existence monopolu, jež jsou následující:

- patentování určitých služeb nebo zboží, které je finančně nákladnou záležitostí a které navíc brání jiným firmám ve výrobě daného statku;
- přístup k výrobním zdrojům (například k surovinám) ze strany pouze jedné firmy;
- zásah vlády, ať už z politických, bezpečnostních nebo jiných důvodů;
- vznik přirozeného monopolu, k němuž dochází tehdy, kdy jediný výrobce vyhovuje celé poptávce po produktu s nižšími náklady, než by toho bylo schopno více výrobců.

Pozoruhodné také je, že monopoly mohou vést k vyšším cenám a nižší kvalitě zboží a služeb v porovnání s trhy, kde je evidentní jiná forma konkurence.

**Monopolistická konkurence** se nejvíce přibližuje dokonalé konkurenci. Je charakterizována velkým počtem prodávajících na trhu a také tím, že na něm nejsou bariéry pro

vstup do odvětví dalších firem (případně jsou tyto bariéry minimální). Prodávající v rámci monopolistické konkurence nabízejí podobné, avšak ne zcela identické výrobky nebo služby. Navíc má každý z nich jistou míru tržní moci, což umožňuje prodávajícímu ovlivňovat ceny a další podmínky prodeje. Jinak řečeno, každá firma má „monopol“ na svou specifickou produkci, která ale má mnoho substitutů od jiných firem či značek. Z tohoto důvodu nemůže firma při monopolistické konkurenci zvýšit cenu nad úroveň rovnovážné ceny, aniž by nebyly vzaty v úvahu konkurenční firmy, protože jinak dojde ke ztrátě zákazníků. Vyskytuje se tedy opačná situace, kdy se firmy snaží zvýšit poptávku nikoli snížením cen, ale produktovou diferenciací (Hrbková, 2020, s. 47).

**Oligopol** představuje takovou tržní strukturu, kde trh ovládá malý počet velkých prodávajících nabízejících podobnou nebo identickou produkci (Mankiw, 2016, s. 342). Každý z těchto prodávajících má významný vliv na tržní ceny a podmínky, takže rozhodnutí jednoho často působí na ostatní. Na to poukazuje také Žák (2020, s. 126-127), který doplňuje, že jednou z klíčových charakteristik oligopolu je vzájemná závislost mezi firmami, protože ty musí pečlivě sledovat a reagovat na činy ostatních.

V případě oligopolu musí firmy nejen zvažovat svou vlastní strategii, ale také prognózovat reakci konkurentů na svá rozhodnutí. Navíc pokud se jedná o oligopol s homogenními produkty, v takové situaci se do určité míry projevuje rigidita cen čili zákon jediné ceny, na což poukazují Hořejší a kol. (2018, s. 342). To znamená, že oligopol s dominantní firmou bude představovat svého druhu kombinace monopolu a dokonalé konkurence z hlediska stanovení cen.

Monopol může vzniknout v mnoha různých odvětvích, zvláště v těch, kde existují vysoké bariéry pro vstup nových konkurentů na trh. Nejčastěji k tomu dochází ve veřejných službách, farmaceutické oblasti či při těžbě přírodních zdrojů. Monopolistická konkurence je typická pro trhy, kde je důležité značkování, jako je například odvětví módního oblečení, kosmetiky, domácích spotřebičů apod. S oligopolem je možné se setkat v těch odvětvích, která předpokládají vysoké náklady na vstup firem, jako je například automobilový průmysl, telekomunikace, trh s ropou, letecká přeprava apod.

### **3.1.3 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda**

I když je pojem konkurenceschopnost velice rozšířený, není jednoznačný a zároveň předpokládá mnoho různých náhledů. Může být vnímán na makroúrovni (konkurenceschopnost

země), na mikroúrovni (konkurenceschopnost v soukromém sektoru), v různých odvětvích, na domácím a na zahraničním trhu. Pokud ale jde o firemní konkurenceschopnost, obvykle se slučuje s finančními ukazateli organizace a s její schopností odměňovat zaměstnance a vlastníky (Bartes, 2022, s. 31).

Na komplikace spojené s definováním konkurenceschopnosti poukazují například Fotr a Souček (2020, s. 167). Podle nich se jedná o schopnost udržet, případně zvýšit svůj podíl na trhu. Podobný názor na tuto otázku zastává Veber (2016, s. 66), který dodává, že jde o schopnost podniku úspěšně soupeřit s ostatními firmami na trhu a udržet si nebo zvýšit svůj podíl na trhu, stejně jako ziskovost a přežití na dlouhodobé bázi. V podstatě se jedná o měřítko účinnosti, s jakou firma využívá své zdroje a schopnosti k dosažení cílů v konkurenčním prostředí.

Pozoruhodné navíc je, že konkurenceschopnost může být ovlivněna řadou faktorů, včetně kvality zboží nebo služeb, cenové strategie, inovační kapacity, efektivity řízení, schopnosti přizpůsobit se tržním změnám atd. Existují však i vnější faktory konkurenceschopnosti, které mohou do značné míry determinovat globální konkurenční schopnost firmy a jejích produktů. Jde například o úroveň vzdělávání pracovní síly, infrastrukturu, právní rámec pro vedení podnikatelské aktivity apod. (Fotr a Souček, 2020, s. 283).

Konkurenční výhoda je unikátní přednost, kterou má firma vůči svým konkurentům a která jí umožňuje dosáhnout vyššího zisku, získat a udržet více zákazníků nebo dosáhnout pro firmu závažných cílů. Tato výhoda může být založena na různých faktorech, jako jsou například specifické dovednosti, technologie, procesy, vztahy se zákazníky, značky aj. (Kim, Mauborgne, 2018, s. 41).

Müller (2017, s. 18) navíc doplňuje, že konkurenční výhoda může být komparativní a diferenciovaná. Komparativní výhoda je založena na schopnosti firmy poskytnout stejné zboží nebo služby levněji nebo efektivněji než konkurenti. To pak souvisí s tím, že firma pravděpodobně má snadnější nebo lepší přístup k produktivním faktorům (zejména k surovinám nebo pracovní síle). Co se týče diferenciované výhody, ta vychází ze schopnosti organizace poskytnout jedinečný produkt, případně poskytnout takový produkt, který je u zákazníků vnímán jako lepší než od konkurence.

Podstatou dosažení a udržení konkurenční výhody je strategické plánování a inovace, na což poukazuje Plamínek (2018, s. 28). Firma proto musí neustále hledat nové a lepší způsoby, jak splnit potřeby svých zákazníků a překonat konkurenty.

## **3.2 Strategická situační analýza**

V rámci strategické situační analýzy se obvykle provádí analýza vnějšího prostředí, analýza blízkého okolí (analýza mezoprostředí) a analýza vnitřního prostředí. Syntéza jejich výsledků se provádí prostřednictvím SWOT analýzy.

### **3.2.1 Analýza vnějšího prostředí**

Je možné vymezit několik nástrojů, které se využívají pro analýzu vnějšího prostředí. Z nich se nejčastěji aplikuje PEST analýza a její rozšířenější podoba PESTLE. PESTLE je zkratka z analytického nástroje používaného k identifikaci vnějších sil, kterým čelí organizace. Jednotlivá písmena označují politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní, technicko-technologické, ekologické a právní faktory shromážděné do větších skupin. V závislosti na odvětví a oblasti, ve které organizace působí, může být soubor faktorů zmenšen a vyloučí se z něj ekologické a právní faktory.

Podstatou PESTLE analýzy je to, že umožňuje organizaci získat přehled o příležitostech a hrozbách plynoucích z vnějšího prostředí. Díky tomu je firma schopna předejít možným rizikům, využít příznivých možností makrookolí, zformovat konkurenční výhody, a navíc se odlišit od konkurence. Výsledky PESTLE analýzy mohou být následně využity pro syntézu poznatků v rámci SWOT analýzy (Srpová, 2020, s. 215).

- **Politicko-legislativní faktory**

K těmto faktorům patří stabilita politické vlády, daňová politika, státní regulace a deregulace, účast vlády v odborech a dohodách, regulace hospodářské soutěže, úroveň státních dotací, bilaterální vztahy, vliv politických aktivit na ekonomiku, výše veřejných rozpočtů apod. Podle Srpové (2020, s. 215) firma musí brát v úvahu, jak mohou volby (místní, krajské až národní) změnit regionální či státní politiku, jak se bude politická situace vyvíjet do budoucna, jaký je přístup státu ke změnám zákonů a jak se může politika odrazit na činnosti organizace jako celku.

- **Ekonomické faktory**

K ekonomickým faktorům patří například HDP, míra úrokových sazeb, míra inflace, měnové kurzy, kupní síla, spotřeba domácností aj. Zkoumání těchto faktorů vyžaduje nalezení odpovědí na otázky, v jaké fázi ekonomického cyklu se ekonomika země nachází, jak se vyvíjejí hlavní směnné kurzy, zda rostou příjmy potenciálních zákazníků, jaká je kupní síla obyvatel, zda mají obyvatelé přístup k úvěrům (Šafrová Drážilová, 2019, s. 69-70).

- **Sociokulturní faktory**

Tato skupina obvykle zahrnuje společenské, kulturní a demografické faktory, mezi nimiž jsou počet obyvatel a demografická situace, úroveň migrace, společenské třídy, úroveň příjmů obyvatel, životní styl, tradice a zvyky, postoj k práci a vládě, kulturní normy a hodnoty, úroveň vzdělávání, postoj k volnočasovým aktivitám atd. Je třeba zohlednit, jaké společenské tendence mohou ovlivnit vývoj firmy, jaká je úroveň sociální mobility obyvatel, jaká je aktuální věková struktura populace apod. (Srpová, 2020, s. 215).

- **Technicko-technologické faktory**

Do této skupiny patří technologické pobídky, automatizace, technologické změny a přístup k novým technologiím, infrastruktura, životní cyklus technologií, inovace, podpora výzkumu a vývoje aj. Firma musí zjistit, zda existují nějaké nové technologie, které by jí pomohly získat konkurenční výhodu, zda se očekává příchod technologií, které mohou zásadně změnit konkrétní typ činnosti, a zda používají konkurenti nějaké technologie představující riziko pro organizaci (Šafrová Drážilová, 2019, s. 69-70).

- **Ekologické faktory**

Tyto faktory jsou spojeny s vlivem životního prostředí a environmentálních aspektů. S rostoucím významem společenské odpovědnosti firem se tento prvek stává stále důležitějším. Mezi ekologické faktory patří recyklační postupy, likvidace odpadu a principy udržitelnosti, kterými se firma řídí při své činnosti (Srpová, 2020, s. 178). Environmentální faktory se dostaly do popředí teprve relativně nedávno. Staly se důležitými kvůli rostoucímu nedostatku surovin a kritickým ukazatelům znečištění stanovených vládami.



- **Právní faktory**

Tyto faktory se mohou částečně překrývat s politickými faktory, avšak zpravidla zahrnují mnohem konkrétnější zákony týkající se podnikatelské diskriminace, antimonopolní činnosti, zaměstnanosti a ochrany spotřebitelů (Srpková, 2020, s. 178). Celkově právní neboli legislativní faktory zahrnují zákony a právní předpisy týkající se spotřebitelských práv, zdraví a bezpečnosti zaměstnanců v práci, otázek mezinárodní regulace, ale také obchodní regulace a omezení (Armstrong a Taylor, 2015, s. 208).

### **3.2.2 Analýza mezoprostředí**

Analýza mezoprostředí je klíčovou součástí strategické analýzy podniku. Zaměřuje se na faktory, které podnik nemůže bezprostředně kontrolovat, ale které mohou mít významný vliv na jeho činnost. Na rozdíl od makroprostředí, které zkoumá vnější faktory na národní nebo globální úrovni, mezoprostředí se zabývá konkrétně průmyslovými a odvětvovými faktory působícími na podnik v konkrétním odvětví (Fotr a kol., 2020, s. 60).

Pro realizaci analýzy mezoprostředí se nejčastěji používá Porterova analýza pěti sil, kterou vypracoval M. Porter v roce 1979. Jedná se o strategický nástroj používaný k analýze konkurenceschopnosti podniku, který pomáhá identifikovat pět základních konkurenčních sil ovlivňujících možnosti firmy generovat zisk v odvětví (Sieglová, 2020, s. 240). Podle Adámka a Meixnerové (2022, s. 112) Porterova analýza poskytuje organizaci přehled o jejím konkurenčním prostředí a zároveň určuje atraktivitu daného odvětví.

Při použití tohoto analytického nástroje se obvykle nahlíží na následující síly (Fotr a kol., 2020, s. 60-61):

- **Hrozba vstupu nových účastníků na trh**

Pokud vstup do odvětví je snadno přístupný pro nové hráče, může to mít negativní dopad na firmu kvůli zvýšení konkurence. Proto je třeba zvážit vstupní bariéry, vyhodnotit přístup k dodavatelům, loajalitu zákazníků vůči nynějším značkám na trhu, náklady na přechod k jinému konkurentovi a kapitálovou náročnost.

- **Hrozba substitutů**

Pokud na trhu existují produkty, které mohou snadno nahradit produkci organizace, bude to pro ni velkou hrozbou. V takové situaci je nutné analyzovat, kolik substitutů na trhu

celkem existuje, jaký je poměr jejich ceny a kvality, jak snadno mohou zákazníci přejít na tento substitut.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Zde je vhodné prozkoumat, kolik dodavatelů na trhu působí, jak rozmanitá je nabídka surovin, jak náročný je přechod k jinému dodavateli (pokud je vůbec možný) a jaká je pravděpodobnost změny dodavatelských cen.

- **Vyjednávací síla kupujících**

V případě, že organizace má poměrně málo zákazníků, jejich vyjednávací síla je vysoká. Takoví kupující mají vliv na snížení ceny a mohou požádat o větší kvalitu produkce. Proto se musí organizace soustředit na to, jak velké jsou objednávky ze strany zákazníků, jak snadno mohou kupující přejít ke konkurentům, jaký mají postoj vůči značce apod.

- **Intenzita konkurenční rivality**

Zde je třeba zvážit počet konkurentů v odvětví a jejich konkurenční výhody. Rivalita mezi současnými konkurenty může být vysoká, pokud je jejich hodně a tempo růstu odvětví je pomalé.

Sieglová (2020, s. 240) pojednává o tom, že hlavními výhodami Porterovy analýzy pěti sil je to, že poskytuje jasný rámec pro analýzu konkurenčního prostředí, pomáhá firmě identifikovat hrozby a příležitosti v odvětví, ale je také jednoduchá na pochopení a aplikaci. Co se týká nevýhod, Porterův model může být příliš zjednodušený pro některá odvětví, a navíc se vždy musí aktualizovat, aby výsledky analýzy odrážely měnící se tržní podmínky.

### **3.2.3 Analýza vnitřního prostředí**

Vnitřní prostředí podniku zahrnuje všechny faktory, které jsou přímo pod kontrolou organizace a které mají dopad na její schopnost plnit své poslání a cíle. Při strategické analýze podniku je důležité pečlivě posoudit vnitřní prostředí, aby podnik mohl určit své silné a slabé stránky a na základě toho vypracovat efektivní strategie. Při zkoumání vnitřního prostředí se často využívají různé analýzy, jako jsou například analýza zdrojů a schopností nebo VRIO

analýza. Nicméně podle Blooma (2021, s. 84) je k tomu možné využít analýzu známou jako 5M. Tento akronym odkazuje na pět základních aspektů, které je třeba posoudit:

1. **Man** (Lidé): Tato složka se týká lidských zdrojů a personálních dovedností, které jsou k dispozici pro podnik. Patří sem kvalifikace, zkušenosti, motivace, výkonnost, organizace týmu a další aspekty, které souvisejí s lidmi v organizaci.
2. **Money** (Peníze): Tento aspekt odkazuje na finanční zdroje a schopnosti podniku. V jeho rámci se zkoumají takové prvky jako kapitál, hotovostní toky, ziskovost a jiné finanční ukazatele ovlivňující finanční zdraví a schopnost podniku financovat své operace a růst.
3. **Machinery** (Stroje): Tato složka zkoumá fyzické zdroje podniku, včetně zařízení, technologií, softwaru, infrastruktury a nástrojů i technik, které podnik využívá k provozu a dosahování svých cílů.
4. **Materials** (Materiály): Tato složka se týká zdrojů, surovin a materiálů potřebných pro provoz podniku. Patří sem například dostupnost, kvalita, náklady a logistika spojená s využívanými materiály.
5. **Methods** (Metody): Složka metody se věnuje postupům, procesům, metodám a strategiím, které podnik využívá k naplnění svých firemních cílů. Zahrnuje takové aspekty jako kvalita, efektivita, inovace a operativní postupy, které podnik ve své činnosti uplatňuje.

Jak podotýkají Šafrová a Drášilová (2019, s. 16), pro hloubkovou analýzu vnitřního prostředí je důležité pečlivě zkoumat každou z těchto pěti složek. Díky tomu bude firma schopna identifikovat své silné a slabé stránky a na základě toho formulovat strategické plány.

### 3.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj strategického plánování, který pomáhá organizacím identifikovat jejich silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 97) tato analýza slouží jako most mezi interním a externím prostředím organizace, protože poskytuje rámec pro syntézu poznatků z různých zdrojů a zjištění, která byla shromážděna během strategické analýzy. Tímto způsobem umožňuje organizaci vytvořit přehled o současné situaci a formulovat takové strategie, které budou brát v úvahu silné stránky,

využívat příležitosti vnějšího prostředí, ale zároveň snižovat vliv hrozeb a eliminovat negativní důsledky slabých stránek.

Název SWOT je zkratkou čtyř složek analýzy, jež jsou následující (Jakubíková a kol., 2019, s. 174):

- **Silné stránky** (Strengths). Faktory, které organizaci dávají konkurenční výhodu nebo ji odlišují od konkurence. Silné stránky zpravidla zahrnují odborné znalosti personálu, exkluzivní nebo těžko přístupné zdroje, silnou značku a pokročilé technologie.
- **Slabé stránky** (Weaknesses). Faktory, které organizaci mohou znevýhodňovat nebo které vytvářejí překážky pro dosažení firemních cílů. Patří sem například nedostatečné financování nebo špatná finanční vitalita, využití zastaralých technologií, slabé řízení či nevyužití tržních příležitostí.
- **Příležitosti** (Opportunities). Externí faktory, které organizace může využít ke svému prospěchu. Tyto faktory mohou zahrnovat snadnou expanzi na nové trhy nebo tržní segmenty, technologický pokrok, příznivé změny v právním prostředí nebo také demografické změny.
- **Hrozby** (Threats). Externí faktory, které by mohly ohrozit organizaci nebo její pozici na trhu. Jde například o konkurenční tlak, ekonomickou nebo politickou nestabilitu, nepříznivé změny v zákonech nebo regulacích, ale také technologickou zastaralost.

Při provedení SWOT analýzy je důležité nahlížet na všechny faktory objektivně. Nejlepší je provádět analýzu v týmu, aby se zohlednilo co nejvíce různých aspektů z různých perspektiv (Jakubíková a kol., 2019, s. 174).

## 4 Vlastní práce

Čtvrtá kapitola shrnuje průběh a výsledky vlastní práce, v jejímž rámci se zkoumá postavení největší české zdravotní pojišťovny. Nejprve je popsána situace v oblasti pojišťoven v ČR obecně, dále je představena vybraná organizace a je provedena její strategická situační analýza. Výsledky analýz jsou následně diskutovány v páté kapitole práce.

### 4.1 Situace v oblasti pojišťoven v ČR

Veřejné zdravotní pojištění v České republice představuje systém, který garantuje krytí lékařské péče osobami zdravotně pojištěnými. Tento systém není založen na komerčních principech, nýbrž je zaveden a regulován státními zákony. Zdravotní pojištění v ČR je tedy „*druh zákonného pojištění, na jehož základě je zdravotní pojišťovnou hrazena lékařská péče poskytnutá pojištěnci*“ (MZV.cz, 2023).

Povinnost veřejného zdravotního pojištění v ČR se vztahuje na všechny osoby s trvalým pobytem na jejím území, a to bez ohledu na jejich státní příslušnost. Cizinci bez trvalého pobytu jsou zahrnuti do tohoto pojištění, pouze pokud jsou zaměstnání u zaměstnavatele na území ČR a jejich pracovní vztah je řízen českými zákony. Stát se ujímá role plátce pojistného pro určité skupiny obyvatel, jako jsou například nezaopatřené děti, důchodci, ženy na mateřské nebo rodičovské dovolené, lidé pečující o děti či závislé osoby, nezaměstnaní registrovaní na úřadu práce, osoby s příjmy ze sociální péče a některé jiné (MZV.cz, 2023).

Platba zdravotního pojištění se řídí zákonnými předpisy a je povinná pro různé subjekty. Těmi jsou například zaměstnavatelé, kteří platí pojištění za své zaměstnance. Dále to může být stát, který pokrývá pojistné za určité skupiny osob, nebo to mohou být sami pojištěnci. Osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) přispívají na pojištění na základě svých příjmů, zatímco osoby bez zdanitelných příjmů platí pojistné v minimální možné výši. Minimální pojistné se vypočítává jako procentuální část platné minimální mzdy, konkrétně 13,5 %. V případě zaměstnanců nebo OSVČ se pojistné odvádí z jejich hrubé mzdy nebo příjmů (MZV.cz, 2023).

S ohledem na výše uvedené skutečnosti je volba zdravotní pojišťovny důležitým krokem pro obyvatele České republiky. Od roku 1993 legislativa umožnila vybírat si mezi zdravotními pojišťovnami, kterých bylo celkem 29. Předtím byli obывatelé automaticky přiřazeni ke Všeobecné zdravotní pojišťovně. V případě, že občan do začátku roku 1993

nevyjádřil svou preferenci pro jinou pojišťovnu, zůstávalo jeho zdravotní pojištění u Všeobecné zdravotní pojišťovny na základě zákona (MZCR.cz, 2020).

Postupem času se počet pojišťoven redukoval na současných 7, jimiž jsou Všeobecná zdravotní pojišťovna (VZP) a šest zaměstnaneckých pojišťoven (MZCR.cz, 2020):

- Vojenská zdravotní pojišťovna České republiky;
- Česká průmyslová zdravotní pojišťovna;
- Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví;
- Zaměstnanecká pojišťovna Škoda;
- Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky;
- Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna.

Tyto zdravotní pojišťovny nesou rozsáhlou odbornou a finanční zodpovědnost za zajištění zdravotní péče pro více než deset milionů občanů s veřejným zdravotním pojištěním. Tato odpovědnost zahrnuje širokou škálu služeb, od poskytování péče až po řadu souvisejících administrativních funkcí, jako je správa databází pojištěnců (centrální registr je spravován VZP), evidence poskytovatelů zdravotních služeb a provádění kontrolních operací (MZCR.cz, 2020).

Zabezpečení dostupnosti a včasné poskytování nezbytných zdravotních služeb se realizuje přes uzavírání smluv s poskytovateli zdravotní péče, kteří se tak stávají součástí sítě smluvních partnerů dané pojišťovny. Ty jsou pak povinny zajišťovat, že tato síť je adekvátně rozsáhlá a má vhodnou strukturu pro potřeby pojištěnců. Dozor nad těmito institucemi a jejich finančním hospodařením vykonává Ministerstvo zdravotnictví a Ministerstvo financí ČR podle předepsaných zákonů, zatímco Nejvyšší kontrolní úřad poskytuje nezávislou kontrolu jejich činnosti. Pro zastupování společných zájmů a podporu kvality služeb pro klienty existuje Svaz zdravotních pojišťoven, jenž sdružuje šest zaměstnaneckých pojišťoven a funguje jako jejich reprezentativní orgán (MZCR.cz, 2020).

## **4.2 Představení vybrané organizace**

Předmětem zkoumání této bakalářské práce je Všeobecná zdravotní pojišťovna (dále v práci jen VZP), která je předním hráčem v oblasti veřejného zdravotního pojištění již tři

desetiletí. Tato podkapitola uvádí obecné informace o organizaci, její nabídce služeb, organizační strukturu a dalších klíčových oblastech.

- **Obecné informace o VZP**

VZP byla založena 1. ledna 1992 a v současné době čítá více než 6 milionů klientů, což ji umisťuje na přední pozici v konkurenci s dalšími šesti českými pojišťovnami. V roce 2023 VZP investuje do zdravotní péče více než 270 miliard Kč a důraz je kladen na pokrytí i těch nejnákladnějších procedur pro malé děti a seniory (VZP.cz, 2023).

Na základě legislativních norem je hlavním úkolem VZP vybírat pojistné na zdravotní pojištění a zároveň hradit zdravotní služby poskytnuté zákazníkům pojišťovny smluvními poskytovateli zdravotních služeb. VZP je efektivní ve výběru pojistného s minimálním počtem chyb a s reputací včasných plateb poskytovatelům. Spolupracuje s většinou lékařů a zařízení v ČR, pokrývá přes 96 % praktických lékařů a 41 tisíc zdravotnických zařízení. Díky tomu až 60 % ošetřených lidí v těchto ordinacích jsou právě klienti VZP. Zvláštní pozornost pojišťovna věnuje pacientům specializovaných pracovišť, jako jsou třeba komplexní onkologická centra. S nimi má VZP zvláštní smlouvy. Navíc organizace také iniciuje a adoptuje inovativní léčebné metody a léky i podporuje poskytovatele zdravotních služeb prostřednictvím finančních bonusů (VZP.cz, 2023).

Kromě základních služeb VZP nabízí široké spektrum benefitů včetně příspěvků na prevenci a zdravý životní styl, které v roce 2021 dosáhly celkové částky 710 milionů Kč. Klienti mohou využívat výhod a slev u partnerských společností v rámci Klubu pevného zdraví a také se přihlásit ke komerčnímu pojištění od dceřiné společnosti Pojišťovna VZP, a.s. (VZP.cz, 2023).

- **Distribuce služeb**

Nyní má VZP 190 poboček po celé republice, z nichž je většina bezbariérová a je vybavena dětskými koutky. To pak dělá pojišťovnu nejdostupnější v ČR v porovnání s konkurenty. Podpora klientům je však poskytována nejen na pobočkách, ale také telefonicky, přes e-mail, na Facebooku a prostřednictvím aplikace Moje VZP, která umožňuje uživatelům spravovat pojistné a komunikovat s pojišťovnou online, včetně provedení registrace za děti či zastupované osoby (VZP.cz, 2023).

- **Hrazení zdravotních služeb**

VZP nemá pravomoc měnit výši pojistného nebo úhrady za zdravotní služby, protože tyto částky určuje legislativa. Přesněji řečeno, pojistné se určuje zákonem o pojistném na veřejné zdravotní pojištění, platby za zdravotní služby reguluje vyhláška Ministerstva zdravotnictví, zatímco ceny léčiv i výši jejich úhrad definuje Státní ústav pro kontrolu léčiv. Proces zařazení zdravotních výkonů do seznamu hrazených z veřejného zdravotního pojištění probíhá na základě návrhů Ministerstva zdravotnictví ČR, odborných společností a zdravotních pojišťoven. Avšak finální schválení vyžaduje další souhlas odborných společností a ministerstva (VZP.cz, 2023).

Platby za zdravotní péči jsou řízeny seznamem zdravotních výkonů, každý výkon má přidělené bodové ohodnocení určující jeho úhradu. Úhradová vyhláška, vydávaná ministerstvem zdravotnictví, každoročně stanovuje hodnotu bodů a podmínky pro úhradu ve specifických medicínských oblastech. Je tedy výsledkem dohod mezi poskytovateli zdravotní péče a pojišťovnami. Existují také alternativní metody úhrady, včetně paušálních plateb a kombinované kapitačně výkonové platby pro praktické lékaře, které se upravují s ohledem na věkovou strukturu pacientů a ordinační dobu (VZP.cz, 2023).

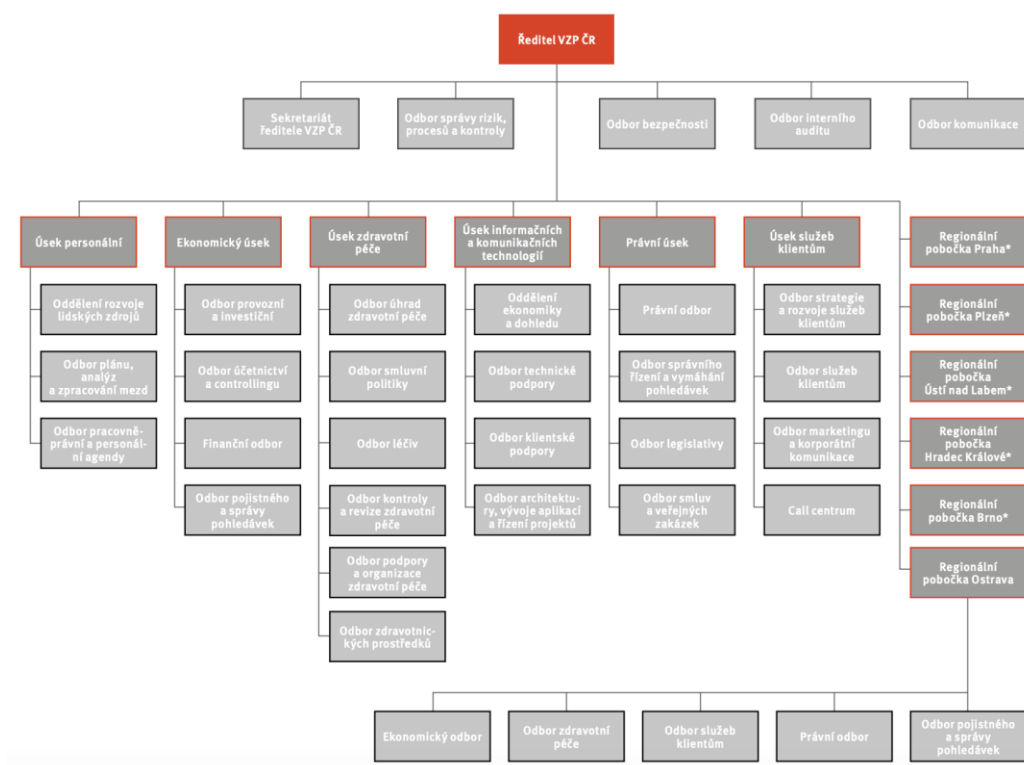
Základní zdravotní služby hrazené z veřejného zdravotního pojištění jsou definovány zákonem a zahrnují široké spektrum péče od preventivní po paliativní i náhradu cestovních nákladů a ošetřování po dárcovství. V České republice se obvykle nevyužívá systém přímých plateb pacientů za zdravotní služby s následnou refundací od pojišťovny. Výjimku tvoří jen úhrada cestovních nákladů. Zákony rovněž specifikují, které zdravotní výkony nejsou standardně hrazeny nebo vyžadují speciální podmínky pro úhradu. Služby, které lékař přímo neindikuje, si pak platí pacienti z vlastních prostředků (VZP.cz, 2023).

- **Organizační struktura**

Organizační struktura VZP má ke konci roku 2022 následující podobu (viz Obrázek 1).



**Obrázek 1: Organizační struktura VZP**



Zdroj: Výroční zpráva VZP ČR za rok 2022, 2023

V čele VZP stojí ředitel, kterému je podřízen sekretariát, odbor správy rizik, procesů a kontroly, odbor bezpečnosti, odbor interního auditu, odbor komunikace, ale také šest jednotlivých úseků a šest regionálních poboček VZP – v Praze, Plzni, Ústí nad Labem, Hradci Králové, Brně a Ostravě. Úseky zahrnují práci personálního, ekonomického, právního úseku, úseku informačních a komunikačních technologií i úseku služeb klientům. Celkově je ve společnosti zaměstnáno 3 640 osob (Výroční zpráva VZP ČR za rok 2022, 2023).

- **Pojišťovna VZP**

Pojišťovna VZP, a.s. (dále v práci PVZP) také musí být zmíněna v rámci této bakalářské práce, protože je dceřinou společností VZP, která působí na trhu od roku 2004. Je největším retailovým prodejcem cestovního pojištění a zdravotního pojištění cizinců, kterým také poskytuje pojištění zdravotních rizik, jako jsou třeba nemocenské dávky nebo úrazy. Navíc PVZP nabízí služby v oblasti pojištění majetku a odpovědnosti občanů i podnikatelů. Tyto služby zahrnují i profesní odpovědnost lékařů, farmaceutů a dalších pracovníků zdravotních služeb (PVZP.cz, 2023).

Role PVZP z hlediska poskytovaných služeb stoupla spolu s novelou zákona č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců v ČR, která vstoupila v platnost v srpnu 2021. Tato legislativní změna se týká cizinců s dlouhodobým pobytem v ČR a zásadně ovlivnila podmínky pro uzavření komplexního zdravotního pojištění. Podle novely byli cizinci, kteří nespádají do kategorie osob využívajících veřejné zdravotní pojištění, povinni sjednat pojištění do 90 dnů od příjezdu do země výhradně s Pojišťovnou VZP, a.s., čímž tato instituce získala pětiletý monopol. Dříve měli cizinci možnost uzavřít pojištění u různých pojišťoven, jako například AXA, Maxima, Uniqa, Slavia apod. (Švec, 2021). V létě 2023 však byl monopol společnosti PVZP zrušen.

### **4.3 Strategická situační analýza vybrané organizace**

Pro vyhodnocení postavení společnosti VZP na českém trhu v této části bakalářské práce je provedena strategická situační analýza. Tato analýza je provedena v několika krocích. Na počátku je realizována PEST analýza zkoumající faktory vnějšího prostředí. Dále je zpracována Porterova analýza pěti sil pro analýzu mezoprostředí a vnitřní zdroje jsou zkoumány prostřednictvím analýzy 5M.

#### **4.3.1 PESTLE analýza**

V rámci PESTLE analýzy jsou zkoumány politické, ekonomické, sociokulturní, technicko-technologické, ekologické a právní faktory. Analýza se provádí s výhledem do konce roku 2024.

- **Politické faktory**

Na základě voleb do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR byla v říjnu 2021 ustanovena současná vláda, kterou tvoří koalice Spolu (ODS, KDU-ČSL a TOP 09) s koalicí Piráti a Starostové (Piráti a STAN). Předsedou vlády je člen politické skupiny Spolu a předseda ODS Petr Fiala. Na počátku roku 2023 se v ČR uskutečnily prezidentské volby a při nich obyvatelé jako prezidenta země zvolili Petra Pavla (Eurydice.eacea.ec.europa.eu, 2023). Politická situace v zemi je celkem relativně stabilní, což přispívá k předvídatelnosti a kontinuitě v politice týkající se zdravotnictví.

Pozoruhodná je však změna v oblasti hospodářské soutěže, která ovlivnila konkurenceschopnost VZP v roce 2023. Jedná se o to, že vláda zrušila monopol na komplexní zdravotní pojištění pro cizince, který měla dceřiná společnost VZP, tedy PVZP, od roku 2021. V současné době si mohou cizinci vybrat jakoukoli pojišťovnu, která nabízí produkt komplexního zdravotní pojištění. Cizinci, kteří si již sjednali pojištění u PVZP, zároveň dostali možnost ho vypovědět (Lachmann a Pastorková, 2023). To pro VZP znamená hrozbu ztráty zákazníků v letech 2023 a 2024.

Zmínit je také třeba zahájení vojenské invaze Ruska na Ukrajinu, která začala v únoru 2022. Tato událost přímo zasáhla trh s cizinci, kteří potřebovali zdravotní pojištění po migraci z Ukrajiny do ČR. Podle informací od února 2022 VZP zaregistrovala více než 365 tisíc uprchlíků z Ukrajiny, z nichž cca 120 tisíc jsou děti. Tyto osoby dostaly nárok na poskytnutí zdravotní péče z veřejného zdravotního pojištění jako občané České republiky, což pro VZP znamenalo vynaložení dalších nákladů. Nicméně je třeba uvést, že více než polovina nově zaregistrovaných uprchlíků zdravotní péči vůbec nevyužila a dalších cca 30 % čerpalo péči do výše 5 000 Kč (Plívová, 2023). Tím pádem je možné konstatovat, že i v případě zhoršení situace a nového přílivu uprchlíků v roce 2024 VZP bude schopna vypořádat se s přetížením zdravotního systému.

Další hrozba vznikla kvůli ztrátě potenciálních zákazníků z Ruska, protože po zahájení válečného konfliktu rozhodla česká vláda o pozastavení zjednodušeného vízového režimu s Ruskem (Kleis, 2022). Spolu s tím Česká republika uzavřela vzdušný prostor pro ruská letadla, což vytvořilo náročnější dopravní podmínky pro cestování do země. Předpokládá se, že ani v roce 2024 ke zjednodušení vízového režimu ani k obnovení dopravy nedojde, takže pokles cizinců z Ruska, kteří si mohli sjednat komerční pojištění, bude pokračovat.

- **Ekonomické faktory**

Z hlediska ekonomických faktorů je společnost VZP vystavena výraznému vlivu, který plyne ze změn makroekonomických ukazatelů. Přehled klíčových z nich je uveden v tabulce číslo 1.

**Tabulka 1: Přehled vybraných makroekonomických ukazatelů v letech 2019-2023**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (predikce)
HDP, miliard Kč	5 791	5 709	6 109	6 786	7 384	7 751
Růst HDP, %	3,0	-5,5	-3,6	2,4	-0,2	2,3
Míra inflace, %	2,8	3,2	3,8	15,1	10,9	2,8
Spotřeba domácností, růst %	2,7	-7,2	4,1	-0,7	-3,4	3,9
Dlouhodobé úrokové sazby, %	1,5	1,1	1,9	4,3	4,3	3,9
Měnový kurz CZK/EUR	25,7	26,4	25,6	24,6	23,8	23,9

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat MFCR.cz, 2023

Hrubý domácí produkt (HDP) České republiky vykázal v období 2019-2023 kolísavý růst. Nominální HDP sice stoupl z 5 791 miliard Kč na 7 384 Kč, avšak reálný vývoj nebyl tak příznivý. Přestože v roce 2019 meziroční ukazatel HDP stoupl o 3,0 %, v letech 2020-2021 vykázal propad až do záporných hodnot, což bylo způsobeno globálními ekonomickými dopady pandemie COVID-19. V roce 2022 se situace poněkud zlepšila, ale oživení ekonomiky bylo znovu zasaženo válečným konfliktem na Ukrajině. Předpokládá se, že se k roku 2024 ekonomická situace stabilizuje, což bude mít pozitivní dopad na společnost VZP.

Míra inflace spotřebitelských cen, která přímo ovlivňuje kupní sílu a celkové náklady na život, stoupla z 2,8 % v roce 2019 na 15,1 % v roce 2022. Tento vzestupný trend měl značný dopad na ceny, včetně lékařských služeb a léků, což je pro zdravotní pojišťovny jako VZP důležitá proměnná. Pro rok 2023 je zatím odhadovaná míra inflace 10,9 % a pro rok 2024 pak 2,8 %. Snížení hodnoty tohoto ukazatele bude pro společnost jistě příznivé.

Spotřeba domácností je dalším důležitým ukazatelem vnitřní poptávky, který má vliv na činnost společnosti VZP z několika perspektiv. Například snížená spotřeba domácností může vést ke změnám ve spotřebním vzorci u mnoha lidí, což pak ovlivní zdraví obyvatelstva. Pokud si budou kupovat levnější a méně zdravé potraviny, může to vést ke zvýšení výskytu některých nemocí, tudíž i k růstu nákladů na léčbu. Z tabulky 2 je patrné, že ukazatel spotřeby domácností v průběhu zvoleného období významně kolísal a v roce 2020 dosáhl hodnoty -7,2 %. Následující rok se situace zlepšila, i přesto se však v roce 2023 očekává propad ukazatele o -3,4 %. V roce 2024 by měla spotřeba domácností stoupnout o 3,9 %.

Úrokové sazby, klíčové pro náklady na kapitál a úvěrové podmínky, se v letech 2019-2023 také měnily. V roce 2019 byla dlouhodobá úroková sazba na úrovni 1,5 %, v následujícím roce mírně klesla, ale k roku 2023 se zvýšila na 4,3 %. Podle současných prognóz k roku 2024 se úroková sazba sníží, i když její hodnota zůstane poměrně vysoká.

Měnový kurz CZK/EUR vykázal v posledních čtyřech letech klesající tendenci, avšak posílení české koruny od roku 2020 je pro společnost VZP zřejmě pozitivním aspektem. Díky tomu může společnost ušetřit náklady na dovoz některých léků nebo zdravotnických pomůcek ze zahraničí. Zlepšující se měnový kurz může také přilákat zahraniční investory, kteří by mohli investovat do českého zdravotnictví.

- **Sociokulturní faktory**

V rámci sociokulturních faktorů je jedním z klíčových demografický vývoj. Změny ukazatelů v průběhu let 2019-2023 jsou zobrazeny v následující tabulce.

**Tabulka 2: Vývoj demografické situace v ČR**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Počet obyvatel	10 669 324	10 700 155	10 500 850	10 759 525	10 873 553
Přirozený přírůstek/úbytek	-131	-19 089	-28 098	-18 920	n/a
Přírůstek/úbytek stěhováním	44 270	26 927	49 969	329 742	n/a

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat CZSO.cz, 2023

Z tabulky 2 vyplývá, že počet obyvatel v ČR postupně stoupá. Zatímco v roce 2019 v zemi bylo evidováno 10,67 milionu osob, k roku 2023 (k dispozici jsou údaje ze 30. června 2023) se počet obyvatel zvýšil na 10,87 milionu, tedy o 1,9 %. Je možné předpokládat, že v roce 2024 bude rostoucí trend i nadále pokračovat. Jedním z důvodů tohoto růstu je problém stárnutí populace. Ten pak má přímý vliv na společnost VZP, protože vede k větší poptávce po zdravotní péči a souvisejících službách. Pro VZP to znamená potřebu adaptace nabídky pojišťovacích produktů a možná i zvýšení investic do prevence a dlouhodobé péče. Přestože v letech 2020-2021 byl přirozený úbytek obyvatel abnormálně vysoký kvůli pandemii COVID-19, v nejbližších letech by se měl tento ukazatel stabilizovat.

Zároveň je třeba brát v úvahu, že v letech 2022-2023 počet obyvatel ČR stoupl kvůli přílivu ukrajinských migrantů, kteří přechali kvůli válce ve své vlasti. To pak způsobilo výrazné zvýšení ukazatele přírůstku stěhováním v roce 2022, a to na 329 742 osob z 49 969 osob v roce 2021, tj. více než šestkrát. Protože se jednalo primárně o ženy a děti, musela jim společnost VZP poskytnout možnost zdravotní péče v odpovídajícím rozsahu. Pokud v roce 2024 dojde k prohloubení válečného konfliktu, bude to pro VZP znamenat další náklady na nově přicházející uprchlíky.

**Tabulka 3: Vývoj průměrné mzdy v ČR, Kč**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Průměrná mzda	32 699	34 835	35 441	38 911	42 249

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat CZSO.cz, 2023

Dalším závažným sociokulturním aspektem je úroveň příjmu obyvatel. Ekonomický růst může být z pohledu obyvatel vnímán jako možnost zaplatit za doplňkové zdravotní pojištění nebo služby nad rámec základního krytí, což by bylo pro společnost VZP výhodou. Jak vyplývá z tabulky 3, průměrná mzda v ČR v letech 2019-2023 stoupla ze 32 699 Kč na 42 249 Kč, a to i přes negativní vliv pandemie a válečný konflikt na Ukrajině. Lze proto předpokládat, že v roce 2024 tento ukazatel prokáže další nárůst.

Zmínit je třeba i životní styl obyvatel. Větší důraz české společnosti na zdravý životní styl, zdravou výživu a sportování je pro VZP pozitivním trendem, protože podporuje prevenci závažných onemocnění a propaguje vyšší zájem lidí o vlastní zdraví. Tato tendence jistě bude pokračovat i v budoucnu, a to je pro společnost příležitost k rozvoji. Je však nutné vzít v úvahu, že postoj určité skupiny obyvatel se pod vlivem tohoto faktoru pravděpodobně nezmění. Česká společnost je otevřená vůči novým přístupům ve zdravotnictví, ale v některých oblastech (jako třeba gastronomie a česká kuchyně) zůstává poměrně konzervativní.

Obecně vyjadřují čeští občané důvěru ve veřejný zdravotní systém, podporují sociální solidaritu a rovnost přístupu ke zdravotní péči. VZP by proto měla tyto hodnoty reflektovat ve svých politikách a službách.

- **Technicko-technologické faktory**

V posledních letech došlo k významnému pokroku v digitalizaci a automatizaci procesů v oblasti zdravotního pojištění, od zavedení online formulářů pro klienty až po automatizované

systemy pro zpracování nároků na zaplacení zdravotních služeb. To pak zajišťuje lepší integraci a koordinaci mezi poskytovateli zdravotní péče a pojišťovny. VZP by měla pokračovat ve vývoji a implementaci těchto technologií, aby udržela konkurenceschopnost a zefektivnila své služby.

Pandemie COVID-19 také způsobila vyšší poptávku po telemedicínských službách a zdravotních konzultacích online. Tento trend lze očekávat i v roce 2024, což bude pro VZP jistou výhodou, protože dálková zdravotní péče jí pomůže redukovat část nákladů. Navíc s narůstajícím počtem uživatelů smartphonů a tabletů v ČR je pro VZP důležité rozvíjet a inovovat mobilní aplikace, které umožní klientům snadný přístup k informacím o jejich pojištění a zdravotním stavu (Tribune.cz, 2022).

Jako velká společnost VZP také musí brát zřetel na vývoj v oblasti velkých dat a jejich analýzy, protože mohou pomoci identifikovat trendy ve zdravotní péči, předpovídat rizika a optimalizovat nabídku produktů. Zároveň je pro společnost zásadní investovat do bezpečnostních technologií a protokolů k ochraně osobních a citlivých dat klientů. V říjnu 2022 například na internet unikla data 65 000 firem a institucí včetně pojišťovny VZP. Příčinou byl špatně nastavený server Azure Blob spravovaný společností Microsoft (Fišer, 2022). Pokud se takové události vyskytnou i v budoucnu, může to špatně ovlivnit image organizace a vést k právním sporům.

- **Ekologické faktory**

Přestože ekologické faktory nemají přímý dopad na činnost společnosti VZP, mohou na ni působit okrajově. Například změna klimatu může vést ke zvýšenému výskytu některých onemocnění (třeba respiračních nebo alergických), což by mohlo ovlivnit frekvenci pojistných událostí. Navíc stále více organizací zaměřených na šetrný přístup k životnímu prostředí vyžaduje, aby velké korporace zmenšovaly svůj vliv na ekologii, například snížením spotřeby papíru. K tomu VZP aktivně uplatňuje nástroje, které umožňují vyřizovat záležitosti spojené s pojišťováním online (e-VZP). V tomto ohledu je možné její kroky vnímat jako odpovídající vnějším rizikům.

- **Právní faktory**

VZP jako hlavní hráč na trhu veřejného zdravotního pojištění je výrazně ovlivněna státní regulací. Organizace tak nemůže ovlivňovat změnu pojistného, výši plateb za zdravotní služby a výši plateb za léky. Tyto aspekty reguluje zákon o veřejném zdravotním pojištění, vyhlášky ministerstva zdravotnictví a Státní ústav pro kontrolu léčiv. Výše plateb za zdravotní pojištění u OSVČ, OBZP, zaměstnanců a státních pojištěnců se přitom každoročně mění, protože je navázaná na průměrnou a minimální mzdu (VZP.cz, 2023). Přehled změn v platbě pojistného v průběhu posledních pěti let je zobrazen v následující tabulce.

**Tabulka 4: Změny v platbě pojistného pro jednotlivé skupiny obyvatel, Kč**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Zálohy na zdravotní pojištění u OSVČ	2 208	2 352	2 393	2 627	2 722
Platby za státní pojištěnce	1 967	1 487	1 767	1 967	1 900
Pojistné OBZP a zaměstnanců	1 803	1 971	2 052	2 187	2 336

Zdroj: VZP.cz, 2023

Z tabulky 4 je patrné, že zálohy na zdravotní pojištění u OSVČ v letech 2019-2023 stouply z 2 208 Kč na 2 722 Kč, tedy o 23 %. Stejně tak se zvýšilo i pojistné OBZP a zaměstnanců, a to o 30 %. Platby za státní pojištění během vybraného období též kolísaly. Zvýšení pojistného pro společnost VZP znamená nižší příjmy, což se negativně odráží na její finanční situaci. Pokud výše záloh u OSVČ a platby pojistného v roce 2024 stoupnou, bude to pro VZP určitou hrozbou.

Co se týká záloh na zdravotní pojištění zaměstnanců, zákon o veřejném zdravotním pojištění stanovuje sazbu 9 % hrazenou zaměstnavatelem a 4,5 % hrazenou zaměstnancem. Tyto sazby se v průběhu let nemění a do roku 2024 další změny nejsou také plánovány, což je pro VZP příznivý aspekt.

Pokud jde o daňovou regulaci, VZP je ovlivněna zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Nicméně do konce roku 2024 vláda zatím nepřipravuje žádné novely těchto zákonů, takže se situace v oblasti zdanění výrazně nezmění.



### 4.3.2 Porterova analýza pěti sil

Při zpracování Porterovy analýzy pěti sil se bere v úvahu vliv takových faktorů, jako je vstup nových hráčů na trh, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla kupujících a konkurence se současnými hráči na trhu.

- **Hrozba vstupu nových účastníků na trh**

Vstup na trh zdravotního pojištění je zvláště komplikovaný kvůli přísným regulacím, což může fungovat jako výrazná bariéra pro nové konkurenty. Od roku 1992 se počet zdravotních pojišťoven v ČR pouze snižuje a za tuto dobu klesl čtyřikrát. Kromě toho pro vstup a udržení na trhu jsou zapotřebí významné finanční zdroje, což odradí mnoho nových firem, které jsou potenciálními konkurenty VZP. Navíc je zdravotní pojištění v mnoha ohledech založeno na důvěře a nové zdravotní pojišťovny se pravděpodobně budou potýkat s výzvou budování důvěryhodné značky. Vzhledem k vysokým bariérám vstupu a stabilnímu počtu zdravotních pojišťoven na trhu je hrozba nových konkurentů pro VZP minimální.

- **Hrozba substitutů**

Přímé substituty zdravotního pojištění neexistují. Nicméně je třeba počítat s tím, že na trhu jsou k dispozici alternativní produkty zdravotní péče, jako je třeba doplňkové zdravotní pojištění u komerčních pojišťoven či pojištění pro zahraniční cesty, které je v poptávce u lidí často cestujících mimo ČR. Veřejné zdravotní programy nabízené státem mohou také fungovat jako substituty, zvláště pokud se zvýší kvalita nebo dostupnost veřejné zdravotní péče. Jejich vliv na činnost VZP je však zřejmě nepodstatný, a proto lze hrozbu substitutů hodnotit jako nízkou.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavateli společnosti VZP jsou zdravotnická zařízení, farmaceutické společnosti a lékaři, kteří mají vysokou vyjednávací sílu, protože stanovují ceny svých služeb a výrobků. Přestože Státní ústav pro kontrolu léčiv kontroluje cenu léčiv a výši její úhrady, specializovaná zdravotní péče často vyžaduje vynaložení dalších nákladů, které nelze snadno nahradit. Omezený počet poskytovatelů takové péče také je pro VZP finančním rizikem.

Dále je nutné zmínit unikátnost léčiv nebo nabízených služeb. Pokud jsou těžko nahraditelné, je to pro VZP značnou hrozbou, která zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů. Pozornost si také zaslouží dodavatelé, se kterými nemá VZP dlouhodobé a pevné vztahy (například nová a moderní zdravotnická zařízení), protože mohou nabízet zcela nové podmínky a jednání, které ne vždy budou VZP vyhovovat.

Kromě toho je třeba brát v úvahu náklady na změnu dodavatelů. Například při dočasném uzavření nemocnice nebo jiného zdravotnického zařízení zákazníci budou muset hledat zdravotní služby v jiných organizacích, které mohou za ně určovat vyšší ceny. To bude pro VZP znamenat vynaložení dalších nákladů a možný negativní dopad na reputaci, pokud kvalita zdravotnických služeb bude horší.

- **Vyjednávací síla kupujících**

Vzhledem k tomu, že zdravotní pojištění je povinné pro všechny obyvatele České republiky, vyjednávací síla jednotlivých kupujících je omezená. Od jeho placení jsou osvobozeny některé skupiny obyvatel, například nezaopatřené děti, příjemci důchodu, ženy na mateřské nebo rodičovské dovolené, lidé pečující o děti či závislé osoby, nezaměstnaní, kteří jsou registrováni na úřadu práce, a osoby s příjmy ze sociální péče. Za tyto osoby zdravotní pojištění platí stát. Nicméně jejich podíl na celkovém počtu zákazníků VZP je malý, což zvyšuje vyjednávací sílu pojišťovny před klienty. Síla kupujících je také nízká kvůli tomu, že zdravotní pojištění v ČR má standardizovanou formu.

Zákazníci mají možnost změnit zdravotní pojišťovnu jednou za 12 měsíců, a to ve dvou možných termínech během roku, vždy k 1. dni kalendářního pololetí. Přihlášku vybrané zdravotní pojišťovně je třeba podat nejpozději 3 měsíce před požadovaným dnem změny. VZP pro změnu pojišťovny nabízí zákazníkům vyplnit webový formulář a po podepsání ho podat ve kterékoli pobočce společnosti. Přestože je tento postup poměrně jednoduchý, omezení změny pojišťovny jednou za rok značně snižuje kupní sílu kupujících.

- **Intenzita konkurenční rivality**

Konkurence v oblasti zdravotního pojištění v České republice je relativně vysoká, i když je trh regulován a každá pojišťovna musí splňovat zákonné povinnosti a standardy. VZP jako největší veřejná zdravotní pojišťovna s největším podílem na trhu čelí konkurenci jak

od státních, tak od soukromých pojišťoven. Rivalita je založena hlavně na kvalitě služeb, dostupnosti poskytované péče, spolupráci s poskytovateli zdravotních služeb, inovačních službách a operativnosti řešení administrativních otázek.

Celkem má VZP šest konkurentů, z nichž se každý vyznačuje vlastními výhodami pro potenciální zákazníky. Vojenská zdravotní pojišťovna České republiky (VoZP) tak poskytuje specializovanou péči pro členy ozbrojených sil a v některých případech i pro jejich rodinné příslušníky. VoZP úzce spolupracuje s vojenskými nemocnicemi, které mohou poskytovat kvalitnější péči kvůli omezenému počtu zákazníků. Navíc pojišťovna nabízí klientům wellness programy, které nejsou zahrnuty do nabídky jiných českých pojišťoven.

Česká průmyslová zdravotní pojišťovna (ČPZP) má silné vazby na průmyslové podniky a díky tomu může poskytovat větší stabilitu a předvídatelnost příjmů z pojistného. Její klienti mají přístup ke speciálním programům firemního zdraví a bezpečnosti, které jsou přizpůsobeny potřebám průmyslových podniků.

Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví (OZP) může nabízet výhody přizpůsobené konkrétním potřebám zaměstnanců finančního a stavebního sektoru. Patří sem například finanční poradenství a vzdělávací programy pro manažery v oblasti odolnosti vůči stresu.

Zaměstnanecká pojišťovna Škoda (ZPŠ) se pak vyznačuje silnou značkou a dlouholetou historií, stejně jako vazbou na významného průmyslového zaměstnavatele. Poskytuje výhody spojené s přímou podporou a spoluprací se ŠKODA Auto, včetně přístupu k firemním zdravotním zařízením a programům.

Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky (ZPMV) má výhodu ve stabilním počtu klientů, protože poskytuje služby přímo zaměstnancům ministerstva. Kromě toho její nabídka zahrnuje programy přizpůsobené potřebám zaměstnanců ve veřejné službě jako programy duševního zdraví a krizového managementu.

Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna (RBP) má historický význam v regionech, kde nabízí své služby. Jako menší pojišťovna má menší vyjednávací moc a omezené zdroje pro investice do inovací. Nicméně vyznačuje se hlavně individuálním přístupem ke klientům a zaměřením na komunitu kolem RBP.

Nevýhodou všech konkurentů VZP je to, že cílí na určité skupiny obyvatel, což omezuje jejich schopnost růstu v segmentu zdravotního pojištění.

Pro detailnější analýzu konkurenceschopnosti VZP na trhu zdravotních pojišťoven v ČR je možné porovnat vybrané ekonomické ukazatele všech působících pojišťoven za rok 2022. Tyto ukazatele jsou shrnuty v následující tabulce.

**Tabulka 5: Porovnání vybraných ukazatelů českých zdravotních pojišťoven za rok 2022**

	<b>VZP</b>	<b>VoZP</b>	<b>ČPZP</b>	<b>OZP</b>	<b>ZPŠ</b>	<b>ZPMV</b>	<b>RBP</b>
Počet pojištěnců, osob	6 234763	707043	1307867	769920	144269	1346385	433300
Tržby, tis. Kč	257542 756	27257 751	46524828	27395859	5626098	51689500	16521729
Zisk po zdanění, tisíc Kč	6 939	568	4606	12 165	228	3995	-1336
Celková aktiva, tis. Kč	69673044	5663552	12267236	2958914	1895950	12390883	4264770
Vlastní kapitál, tis. Kč	33313977	236 780	6023799	4216557	1144538	5137879	1048073
Cizí zdroje, tis. Kč	31700027	5426486	6235441	4646761	751007	7208156	3216695
Oběžná aktiva, tis. Kč	38014687	1118426	5060352	3835835	1013250	6155787	2006897
Zásoby, tis. Kč	0	0	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky, tis. Kč	29911141	1118426	5060352	3835835	1013250	6155787	2006897
Krátkodobé závazky, tis. Kč	31700027	5426486	6235441	4646761	751007	7208156	3216695

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv pojišťoven za rok 2022, 2023

V rozvaze není uvedena položka dlouhodobých závazků, což logicky plyne z podstaty tohoto podnikání. Je to spojeno s tím, že pojišťovny operují pouze s krátkodobými závazky, tj. se závazky vůči státním institucím a klientům. Při pohledu na počet pojištěnců je možné si všimnout zjevné dominance VZP, která v roce 2022 měla přes 6,2 milionu klientů. Téměř stejnou pozici zajímala ČPZP a ZPMV, u nichž se počet pojištěnců pohyboval kolem 1,3 milionu. Nejmenší počet zákazníků ve vybraném období měla ZPŠ, a to 144 tisíc. Z toho podle očekávání vyplývá, že největší tržby v roce 2022 také měla VZP, po ní následovaly

ZPMV, ČPZP, OZP a VoZP. Nicméně největší zisk po zdanění vykázala OZP s ukazatelem 12,2 milionu Kč, zatímco zisk VZP měl skoro dvakrát nižší hodnotu.

Dále na základě informací v tabulce 5 je možné provést výpočet některých poměrových ukazatelů českých zdravotních pojišťoven (viz Tabulka 6).

**Tabulka 6: Porovnání poměrových ukazatelů českých zdravotních pojišťoven za rok 2022**

	<b>VZP</b>	<b>VoZP</b>	<b>ČPZP</b>	<b>OZP</b>	<b>ZPŠ</b>	<b>ZPMV</b>	<b>RBP</b>
Celková zadluženost	45 %	96 %	51 %	157 %	40 %	58 %	75 %
Okamžitá (peněžní) likvidita	1,20	0,21	0,81	0,83	1,35	0,85	0,62
Pohotová likvidita	1,20	0,21	0,81	0,83	1,35	0,85	0,62
Běžná likvidita	1,20	0,21	0,81	0,83	1,35	0,85	0,62
ROA	0,01 %	0,01 %	0,04 %	0,41 %	0,01 %	0,03 %	-0,03 %
ROE	0,02 %	0,24 %	0,08 %	0,29 %	0,02 %	0,08 %	-0,13 %
ROS	0 %	0 %	0,01 %	0,04 %	0 %	0,01 %	-0,01 %
Obrat celkových aktiv	3,70	4,81	3,79	9,26	2,97	4,17	3,87

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv pojišťoven za rok 2022, 2023

Z tabulky 6 vyplývá, že největší zadluženost měla v roce 2022 OZP, jejíž ukazatel tvořil 157 %. V nepříznivé situaci se také ocitla VoZP se zadlužeností 96 % a RBP s ukazatelem 75 %. Celková zadluženost VZP byla v porovnání s konkurenty skoro nejmenší a vykazovala hodnotu 45 %. To znamená, že pojišťovna má menší objem dluhů vůči svému celkovému majetku, což ji staví do pozice s nižším finančním rizikem.

V návaznosti na to však měla VZP poměrně vysoký ukazatel likvidity, a to 1,20. Tento ukazatel naznačuje, že VZP má dostatečné množství likvidních, tj. snadno přeměnitelných na hotovost, aktiv, aby mohla krátkodobě splácet své závazky. To je znakem její finanční zdravotnosti a flexibility z hlediska operativního rozhodování.

Co se týká rentability, ta byla nízká oproti konkurentům, zejména vůči VoZP a OZP. Z toho vyplývá, že i přes efektivní řízení zadluženosti a likvidity generuje VZP nižší příjmy z investovaných prostředků. Znamená to, že není zcela schopna využívat své zdroje tak efektivně, aby z nich produkovala vyšší zisk.

Z těchto výsledků vyplývá, že v porovnání s konkurenty vykazuje VZP poměrně dobré finanční výsledky, které zpevňují její postavení na trhu.

### **4.3.3 Analýza 5M**

Analýza 5M je zaměřena na zkoumání pěti klíčových aspektů, což jsou lidé, peníze, stroje, materiály a metody. Právě podle těchto kritérií bude v této podkapitole vyhodnocena společnost VZP.

- **Lidé**

Pracovníci ve zdravotní pojišťovně musí splňovat přísné kvalifikační požadavky, včetně znalosti zdravotního pojištění, legislativy a zpracování osobních údajů. Ve společnosti VZP nyní pracuje 3 640 zaměstnanců, kterým zaměstnavatel poskytuje materiální i nemateriální odměny a další motivační pobídky. Většina pracovních míst předpokládá flexibilní pracovní dobu, tarifní část mzdy pak záleží na ukazatelích KPI. VZP také poskytuje 5 týdnů dovolené, hrazené zdravotní a sociální volno, ale také stravenky. V některých pozicích spojených s vyřízením legislativních záležitostí se vyplácí 13. plat. Pro revizní lékaře jsou také k dispozici možnosti udržení odbornosti včetně dalšího odborného nebo firemního rozvoje (VZP.cz, 2023).

Přestože je tato nabídka celkem dobrá, je třeba poznamenat, že mnohé moderní firmy nabízejí více pracovních benefitů pro své zaměstnance, což může stimulovat pracovníky VZP ke hledání lepších pracovních podmínek. S ohledem na to, že VZP působí v odvětví služeb a lidé jsou pro ni vzácným zdrojem, může to být vnímáno jako slabá stránka společnosti.

- **Peníze**

Pro vyhodnocení finanční situace společnosti VZP je možné se podívat na vývoj klíčových ukazatelů v posledních několika letech, jimiž jsou tržby, zisk po zdanění, závazky, pohledávky a počet pojištěnců.

**Tabulka 7: Vývoj vybraných finančních ukazatelů VZP**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Tržby, mil. Kč	33 595,2	36 819,9	29 911,1	38 014,7	n/a
Zisk po zdanění, mil. Kč	4,5	2,9	3,9	6,9	n/a
Závazky, mil. Kč	23 315,4	37 851,3	31 700,0	33 787,8	n/a
Pohledávky, mil. Kč	22 408,6	25 538,5	26 007,8	28 294,0	n/a
Počet pojištěnců, tis. osob	5 939,0	5 944,0	5 914,8	6 234,8	n/a

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv VZP ČR za 2019-2022, 2023

Jak vyplývá z tabulky 6, tržby společnosti podle očekávání stouply v roce 2020 z důvodu pandemie COVID-19, která způsobila razantní poptávku po řadě zdravotnických služeb. V roce 2021 se ukazatel tržeb snížil až na 29 911,1 milionu Kč, což představovalo pokles o 18,7 %. Nicméně již následující rok tržby zase výrazně stouply, a to na 38 014,7 milionu Kč. Z pandemie a jejích důsledků však VZP neprofitovala. Její zisk po zdanění klesl z 4,5 milionu Kč na 2,9 milionu Kč v letech 2019-2020. V roce 2022 však organizace svůj výsledek hospodaření vylepšila. Počet pojištěnců v roce 2022 se zvýšil zejména díky ukrajinským uprchlíkům, kteří čerpali zdravotní péči v ČR. Celkově je možné poznamenat, že finanční situace ve společnosti je poměrně příznivá, i když není stabilní.

- **Stroje**

Z hlediska „strojů“ jsou pro VZP zásadní informační technologie a software, které jsou potřebné pro správu pojistných smluv a údajů. Patří sem hlavně hardwarová zařízení, jako jsou počítače, servery, síťová infrastruktura a datová úložiště. Důležité jsou také multifunkční zařízení pro tisk, skenování a kopírování dokumentů, která jsou nezbytná pro každodenní administrativní práci. Protože společnost pracuje s velkými soubory dat, její technologická zařízení musí být dostatečně aktuální, výkonná a navíc bezpečná, aby nedošlo ke ztrátě citlivých údajů. K tomu v roce 2022 stěžejní část svých investic VZP věnovala IT oblasti. Konkrétně investice ve výši 438,1 milionů Kč byly zaměřeny na produkty Cisco, obnovu infrastruktury aplikací IS Pojišťovny, obnovu HW pro ISE (Identity Service Engine), podporu aplikačního softwaru, modernizaci integrační platformy IPF, platformu eVZP atd. (Výroční zpráva VZP za rok 2022, 2023).

Celkově se dá shrnout, že stav společnosti v této oblasti je odpovídající moderní době a splňuje všechny požadavky.

- **Materiály**

K materiálům z pohledu vnitřních zdrojů patří zejména vybavení poboček VZP potřebnými informacemi o fungování jednotlivých pracovišť, o nárocích na získání úhrad za zdravotní služby a o platbách pojistného. Tyto informace jsou k dispozici všude, kde VZP poskytuje své služby. K materiálům společnosti VZP patří také tiskopisy a formuláře pro klienty, jako jsou žádosti o úhradu zdravotních služeb, o změny osobních údajů či o registraci nových klientů. Dále sem spadají informační letáky, brožury a vzdělávací materiály určené jak pro klienty, tak pro zaměstnance. VZP rovněž disponuje zdravotnickými materiály a lékařskými pomůckami potřebnými pro provádění preventivních prohlídek a očkování, které organizuje.

- **Metody**

Metody, které VZP používá ve svých procesech, zahrnují standardizované postupy pro zpracování pojistných událostí, řízení nároků a úhrad, stejně jako metody pro správu pojistných smluv. Dále VZP také implementuje metody pro hodnocení rizik a prevenci podvodů, což předpokládá analýzu dat a sledování neobvyklých změn při rozboru nároků na úhrady. V oblasti péče o klienty společnost využívá metody zajištění spokojenosti, které se obvykle provádějí prostřednictvím dotazníkových průzkumů přes získání zpětné vazby a systémy řízení stížností.

VZP nevykonává aktivity v oblasti výzkumu a vývoje, i když její procesy a procedury by mohly být optimalizovány pro vyšší efektivitu a kvalitu služeb. Podle Koska (2023) přístup VZP k novým metodám není zvláště pozitivní, protože vyžadují vynaložení finančních prostředků v rámci předem vymezeného rozpočtu. To pak pro české zdravotnictví může znamenat zbrzdění rozvoje. Navíc k rozvoji efektivitu a zvyšování kvality svých služeb by mohla VZP zavést i moderní metody jako lean management, procesní mapování a digitální transformace procesů.



#### 4.3.4 SWOT analýza

Na základě informací, které vyplynuly z provedených analýz, je možné určit příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky pro společnost VZP.

**Tabulka 8: SWOT analýza společnosti VZP**

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Stabilní politická situace v ČR a předvídatelnost politiky ve zdravotnictví</li><li>- Očekávaná stabilizace ekonomiky k roku 2024</li><li>- Snížení úrovně inflace, zvýšení spotřeby domácností a zlepšení měnového kurzu</li><li>- Šíření pozitivního postoje ke zdravému životnímu stylu, sportování a zdravé výživě</li><li>- Aktivní využití online technologií ve zdravotnictví ze strany zákazníků</li><li>- Hrozba vstupu nových pojišťoven na trh a vzniku substitutů je výrazně nízká</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zrušení monopolu na komplexní zdravotní pojištění pro cizince</li><li>- Potenciální přetížení zdravotního systému kvůli válce na Ukrajině</li><li>- Ztráta nových zákazníků z Ruska</li><li>- Stárnutí populace vyžaduje zvýšení investic do prevence a dlouhodobé péče</li><li>- Potřeba lepšího zabezpečení uživatelských dat a ochrany citlivých údajů</li><li>- Závislost společnosti na státní regulaci</li></ul>
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Vyjednávací síla zákazníků VZP je nízká, částečně z důvodu omezení při změně pojišťovny</li><li>- I přes velký počet konkurentů VZP dlouhodobě udržuje přední postavení na trhu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Závislost VZP na dodavatelích zdravotnických služeb</li><li>- Personál VZP by mohl být více motivován k práci poskytovanými odměnami</li><li>- Finanční situace ve společnosti je vyhovující, avšak není stabilní</li><li>- Společnost neinvestuje do výzkumu a vývoje, čímž brzdí rozvoj českého zdravotnictví</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Aktuální politická situace naznačuje poměrně jasnou situaci v oblasti zdravotní politiky. Nicméně v roce 2023 došlo ke ztrátě monopolu VZP na komplexní zdravotní pojištění pro cizince, což může vést k úbytku zákazníků v roce 2024. Příliv ukrajinských uprchlíků do ČR znamenal pro VZP dodatečné náklady, avšak bez výrazného zvýšení úrovně využití zdravotní péče. Zároveň omezení vzájemných vztahů s Ruskem vedlo ke snížení počtu ruských klientů potenciálně využívajících služby VZP.

Stabilizace ekonomiky by měla mít pozitivní dopad na VZP, obzvláště s ohledem na očekávaný pokles úrovně inflace, zvýšení spotřeby domácností a zlepšení měnového kurzu. Obecně je také možné zaznamenat šíření pozitivního postoje ke zdravému životnímu stylu, sportování a zdravé výživě, což je pro VZP zjevnou příležitostí. Příznivě na společnost působí i aktivní využití online technologií ve zdravotnictví ze strany zákazníků.

Vstup nových účastníků na český trh zdravotního pojištění je obtížný kvůli regulacím a potřebě velkých finančních zdrojů, což minimalizuje hrozbu nové konkurence pro VZP. Alternativy veřejného zdravotního pojištění také přinášejí riziko. Konkurence představuje obzvláště významnou hrozbu pro VZP, protože každý konkurent má specifické výhody, které mohou přilákat a udržet klientelu. Například VoZP poskytuje specializovanou péči a wellness programy pro členy ozbrojených sil, ČPZP se může pochlubit stabilním pojistným příjmem, ZPŠ využívá silnou značku a spolupráci s ŠKODA Auto, zatímco RBP nabízí individuální přístup ke klientům.

Hrozby pro VZP také plynou ze sociálních, technologických a právních faktorů. V první řadě vyvstává problém spojený se stárnutím populace, který vyžaduje zvýšení investic do prevence a dlouhodobé péče. VZP také potřebuje investovat více peněz do lepšího zabezpečení uživatelských dat a ochrany citlivých údajů. Za zmínku stojí i závislost společnosti na státní regulaci.

Pokud jde o silné stránky, zde je možné uvést hlavně nízkou vyjednávací sílu zákazníků a dlouhodobě přední postavení VZP na trhu. Ke slabým stránkám naopak patří závislost na dodavatelích, nedostatečná motivace personálu, nestabilní finanční situace a prakticky žádné investice do výzkumu a vývoje, což brzdí rozvoj českého zdravotnictví.

## 5 Výsledky a diskuze

Veřejné zdravotní pojištění v České republice je založené na zákonném pojištění a pokrývá zdravotní péči pro všechny obyvatele s trvalým pobytem. V současné době toto pojištění zabezpečuje celkem sedm zdravotních pojišťoven, z nichž má VZP zvláštní postavení.

Klientskou základnu VZP tvoří více než 6 milionů lidí, což dělá společnost největším hráčem na trhu českého zdravotního pojištění. VZP investuje do zdravotní péče přes 270 miliard Kč ročně a klade důraz na komplexní pokrytí zdravotních služeb pro všechny věkové skupiny. Navíc se organizace vyznačuje efektivním výběrem pojistného a spolupracuje s většinou zdravotnických zařízení v zemi.

V čele společnosti stojí ředitel, který reguluje práci šesti úseků a šesti regionálních poboček. Počet zaměstnanců pojišťovny aktuálně přesahuje 3,6 tisíc osob. Z hlediska distribuce je VZP charakterizována rozsáhlou sítí poboček, kterých je celkem 190. Kromě toho VZP nabízí komplexní služby online, a to prostřednictvím mobilní aplikace Moje VZP. Hrazení zdravotních služeb probíhá podle legislativních předpisů, s bodovým systémem pro jednotlivé zdravotní výkony. Pojišťovna se také řídí zákony určujícími ceny léčiv a výši úhrad a je zodpovědná za schvalování zdravotních výkonů, které se hradí z veřejného pojištění.

Dceřiná společnost VZP, která nese název pVZP, působí na trhu od roku 2004. Je lídrem v prodeji cestovního a zdravotního pojištění pro cizince, který také nabízí pojištění majetku a odpovědnosti. S novelou zákona v roce 2021 získala pVZP pětiletý monopol na komplexní zdravotní pojištění cizinců, který byl však v roce 2023 zrušen.

Strategická situační analýza VZP, která byla provedena v této bakalářské práci, odhalila příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí. Spolu s tím byly v rámci analýzy identifikovány silné a slabé stránky pojišťovny. Na základě provedené SWOT analýzy, která syntetizovala poznatky z dílčích strategických analýz, je možné konstatovat, že i přes určité hrozby VZP udržuje silnou pozici na českém trhu veřejného zdravotního pojištění.

Stabilita politického a ekonomického prostředí v ČR slouží jako platforma pro předvídatelný vývoj organizace. Očekávaná stabilizace ekonomiky s poklesem inflace a zvýšením spotřeby by měla pozitivně ovlivnit finanční zdraví pojišťovny. Nicméně takové výzvy jako stárnutí populace a potřeba investic výzkumu a vývoje v oblasti zdravotnictví vyžadují strategickou reakci ze strany VZP. Přestože pojišťovna čelí konkurenci, která nabízí specifické výhody pro své zákazníky, její dlouhodobě silná pozice na trhu a nízká vyjednávací síla zákazníků snižují riziko ztráty klientů.

Ačkoli nedávná ztráta monopolu na pojištění cizinců a omezení vztahů s Ruskem mohou představovat pro VZP další riziko, je možné předpokládat, že široká síť poboček a dostupnost služeb, stejně jako loajalita ze strany klientů, poskytnou VZP potřebnou odolnost v nedokonalé konkurenci. Nedostatečnou motivaci personálu a absenci investic do výzkumu a vývoje je však potřeba řešit, aby se zajistil kontinuální rozvoj a inovace v oblasti zdravotnických služeb.

Pokud jde o konkrétní návrhy, doporučují se následující opatření: Zvýšení investic do výzkumu a vývoje by mohlo být realizováno prostřednictvím alokace větší části disponibilního rozpočtu na tyto aktivity. K tomu lze vytvořit speciální fond, jehož prostředky budou využity k rozvoji nových zdravotních technologií, léčebných metod a digitálních zdravotních řešení, jež odpovídají požadavkům a potřebám stárnoucí populace. Investice by mohly také směřovat do partnerství s výzkumnými institucemi a technologickými start-upy zaměřenými na zdravotní podporu starších lidí. Další možností je zřízení interního výzkumného týmu, který by se věnoval identifikaci a vývoji nových řešení v současných operacích pojišťovny.

Pro zvýšení motivace zaměstnanců VZP je potřeba implementovat personální strategii, která se zaměří na osobní rozvoj a uznání pracovníků. Doporučuje se zavést program osobního a profesního koučinku, který by poskytoval zaměstnancům individuální podporu v jejich kariérním růstu a pomáhal dosáhnout osobních cílů. Tento program je možné doplnit o pravidelné pracovní workshopy a semináře zaměřené na rozvoj měkkých dovedností, jako jsou například komunikační dovednosti, time-management a týmová spolupráce. Jinou možností zvýšení motivace je zavedení systému uznání a odměn, který nebude založen pouze na finančních bonusech, ale který bude zahrnovat netradiční formy uznání v podobě veřejného ocenění, dodatečného volna nebo příležitosti pro vzdělávání v zahraničí.

Kromě toho je potřeba věnovat více pozornosti digitálním službám. Prvním krokem by mohlo být vylepšení mobilní aplikace Moje VZP prostřednictvím přidání nových funkcí. Může to být například rezervace termínu na lékařské vyšetření, prodloužení předpisu léků online či nahrání videokonzultací s ověřenými českými lékaři. Dále by VZP mohla zavést chatboty založené na umělé inteligenci, které by poskytovaly rychlé odpovědi na běžné dotazy klientů a tím zefektivnily zákaznický servis. Jinou inovací může být zavedení digitálního zdravotního záznamu, který by umožnil pacientům snadný přístup k jejich zdravotní historii a výsledkům vyšetření.

## 6 Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala podniku v nedokonalé konkurenci a rozebírala toto téma na příkladu české zdravotní pojišťovny VZP. Hlavním cílem práce bylo vyhodnotit pozici této organizace v nedokonalé konkurenci pomocí strategické situační analýzy. Dílčím cílem práce bylo odhalit, jaké má společnost slabé stránky, a na jejich základě navrhnout kroky, které zaručí úspěšné působení firmy na trhu do budoucna.

Na počátku byly v teoretické části shrnuty informace o konkurenci a metodách provedení strategické situační analýzy. Zde bylo uvedeno, že konkurence jako klíčový prvek ovlivňující podnikání všech velikostí může být pojímána jako situace, kdy firmy soutěží o stejné zákazníky nebo tržní podíl. Dokonalá konkurence představuje ideální stav, v němž na trhu působí mnoho prodávajících a kupujících, kteří nabízejí a poptávají homogenní produkty. Oproti tomu nedokonalá konkurence odráží skutečné tržní situace, kdy se na trhu vyskytuje monopol, monopolistická konkurence nebo oligopol.

VZP na českém trhu působí od roku 1992 a nyní čítá více než 6 milionů klientů, což ji dělá největším hráčem na trhu veřejného zdravotního pojištění v ČR. Společnost vybírá pojistné na zdravotní pojištění a zpětně hradí zdravotní služby poskytnuté zákazníkům smluvními poskytovateli. V současné době má VZP 190 poboček a zaměstnává přes 3 600 osob.

Pro vyhodnocení současné konkurenční pozice VZP na českém trhu v práci byla realizována strategická analýza, která proběhla v čtyřech krocích. PESTLE analýza ukázala, že společnost se může spolehnout na poměrně stabilní ekonomickou a politickou situaci v roce 2024. Musí však počítat s hrozbou v podobě sociálních, technologických a právních faktorů. Zvláštní riziko pro ni představuje problém stárnutí populace, závislost na státní regulaci a potřeba investic do lepšího zabezpečení uživatelských dat a ochrany citlivých údajů.

Porterova analýza pěti sil odhalila, že vstup nových účastníků na trh je nepravděpodobný. Stejně tak i vliv na pojišťovnu ze strany zákazníků je relativně nízký. Velkou hrozbou ovšem je současná konkurence, protože soupeři VZP mají vlastní specifické výhody, které mohou přilákat a udržet klientelu. Analýza vnitřních zdrojů pomohla zjistit, že se VZP může pochlubit dlouhodobě předním postavením na trhu. Nicméně slabé stránky toto plus částečně nivelují. Jedná se hlavně o závislost na dodavatelích, nedostatečnou motivaci zaměstnanců a absenci investic do VaV.

S cílem posílit pozici firmy bylo v práci vytvořeno několik doporučení. Nejprve bylo navrženo zvýšit investice do výzkumu a vývoje prostřednictvím vytvoření speciálního fondu a spolupráce s výzkumnými institucemi a technologickými start-upy. Dále bylo doporučeno zavést program osobního a profesního koučinku pro zaměstnance, který bude doplněn o workshopy pro rozvoj měkkých dovedností. V oblasti digitálních služeb bylo navrženo vylepšit aplikaci Moje VZP novými funkcemi.

## 7 Seznam použitých zdrojů

1. ADÁMEK, Pavel a Lucie MEIXNEROVÁ, 2022. *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3356-7.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BARTES, František, 2022. *Konkurenční zpravodajství: tvorba podkladů pro strategické rozhodování podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3504-2.
4. BLOOM, Daniel T., 2021. *Employee empowerment: the prime component of sustainable change management*. New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-367-00216-9.
5. CZECHIA, 2023. *Eurydice.eacea.ec.europa.eu* [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/cs/national-education-systems/czechia/politicka-ekonomicka-situace>
6. ČESKÁ PRŮMYSLOVÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA, 2023. *Výroční zpráva České průmyslové zdravotní pojišťovny za rok 2022*. Jeremenkova 161/11, Vítkovice, 703 00 Ostrava. [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://cpzp.cz/cdn/file/11grXos7t1sSfKhn4Y8iWuYtH1gWOrHP.pdf>
7. FIŠER, Miloslav, 2022. Na internet unikla data 65 tisíc institucí a firem, včetně českých. *Novinky.cz* [online]. [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-unik-dat-40412679>
8. Fórum: Jak pandemie mění využití telemedicíny?, 2022. *Tribune.cz* [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.tribune.cz/medicina/forum-jak-pandemie-meni-vyuziti-telemediciny/>
9. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2020. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2020-8.
10. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.

11. HOŘEJŠÍ, Bronislava, Jana SOUKUPOVÁ, Libuše MACÁKOVÁ a Jindřich SOUKUP, 2018. *Mikroekonomie*. 6. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 9788072615384.
12. HRBKOVÁ, Jana, 2020. *Společenské vědy pro techniky*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027128761.
13. HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ, 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-198-7.
14. Informace o zdravotním pojištění v ČR, 2023. *MZV.cz* [online]. [cit. 2023-11-06]. Dostupné z:  
[https://www.mzv.cz/sydney/cz/konzularni\\_informace/ostatni\\_informace/informace\\_o\\_zdravotnim\\_pojisteni\\_v\\_cr.html](https://www.mzv.cz/sydney/cz/konzularni_informace/ostatni_informace/informace_o_zdravotnim_pojisteni_v_cr.html)
15. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Eliška VILDOVÁ, Petr JANEČEK a Jan TLUČHOŘ, 2019. *Lázeňství: management a marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2461-9.
16. JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0146-7.
17. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA, 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-319-9.
18. KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2018. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Přeložil Petr SOMOGYI. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-547-6.
19. KLEIS, Johannes, 2022. Rada přijala úplné pozastavení zjednodušeného vízového režimu s Ruskem. *Consilium.europa.eu* [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z:  
<https://www.consilium.europa.eu/cs/press/press-releases/2022/09/09/council-adopts-full-suspension-of-visa-facilitation-with-russia/>
20. KOSEK, Vladimír, 2023. Rozvoj moderních metod v českém zdravotnictví. *Tribune.cz* [online]. [cit. 2023-11-08]. Dostupné z:  
<https://www.tribune.cz/archiv/rozvoj-modernich-metod-v-ceskem-zdravotnictvi/>
21. LACHMANN, Jan a Sabrina PASTORKOVÁ, 2023. Konec monopolu na komplexní zdravotní pojištění pro cizince. *Ey.com* [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z:



- [https://www.ey.com/cs\\_cz/tax/tax-alerts/2023/09/konec-monopolu-na-komplexni-zdravotni-pojisteni-pro-cizince](https://www.ey.com/cs_cz/tax/tax-alerts/2023/09/konec-monopolu-na-komplexni-zdravotni-pojisteni-pro-cizince)
22. Makroekonomická predikce – srpen 2023, 2023. *MFCR.cz* [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2023/makroekonomicka-predikce-srpen-2023-52667>
  23. MALÍK HOLASOVÁ, Věra, 2014. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4315-8.
  24. MAŘÍK, Miloš, 2018. *Metody oceňování podniku pro pokročilé: hlubší pohled na vybrané problémy*. Druhé, upravené vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-42-2.
  25. MÜLLER, Karel B., 2017. *Inovace – vědění – instituce: k výzvám současné doby*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3669-6.
  26. MZCR.cz, 2020. Zdravotní pojišťovny. [online]. [cit. 2023-11-06]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/zdravotni-pojistovny-2/>
  27. OBOROVÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA ZAMĚSTNANCŮ BANK, POJIŠŤOVEN A STAVEBNICTVÍ (OZP), 2023. *Výroční zpráva Oborové zdravotní pojišťovny zaměstnanců bank, pojišťovny a stavebnictví za rok 2022*. Roškotova 1225/1, 140 00 Praha 4. [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: [https://www.ozp.cz/web/files-c/510/vz\\_ozp\\_2022.pdf](https://www.ozp.cz/web/files-c/510/vz_ozp_2022.pdf)
  28. Obyvatelstvo, 2023. *CZSO.cz* [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide)
  29. PAVELKA, Tomáš, 2010. *Mikroekonomie: základní kurz*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-52-3.
  30. PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
  31. PLÍVOVÁ, Viktorie, 2023. Rok války na Ukrajině – data o čerpání zdravotní péče Ukrajinci v Česku. *VZP.cz* [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/o-nas/aktuality/rok-valky-na-ukrajine-data-o-cerpani-zdravotni-pece-ukrajinci-v-cesku>
  32. PVZP.cz, 2023 [online]. [cit. 2023-11-06]. Dostupné z: <https://www.pvzp.cz/>

33. SIEGLOVÁ, Dagmar, 2020. *Cesta k cizím jazykům: 100 + 10 metod, strategií, cvičení a rad pro učitele i samostudium*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1382-8.
34. SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0.
35. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.
36. ŠVEC, Jakub, 2021. Pozor! Velká změna u komplexního pojištění pro cizince dlouhodobě žijících v ČR. *Snadne-finance.cz* [online]. [cit. 2023-11-06]. Dostupné z: <https://snadne-finance.cz/pozor-velka-zmena-u-komplexniho-pojisteni-pro-cizince-dlouhodobě-zijících-v-cr/>
37. VOJENSKÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA ČESKÉ REPUBLIKY, 2023. *Výroční zpráva Vojenské zdravotní pojišťovny České republiky za rok 2022*. Drahobejlova 1404/4, Praha 9, PSČ 190 03. [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: [https://www.vozp.cz/assets/vyrocní-zprava\\_vozp\\_2022.pdf](https://www.vozp.cz/assets/vyrocní-zprava_vozp_2022.pdf)
38. VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA ČESKÉ REPUBLIKY, 2023. *Výroční zpráva VZP za rok 2022*. Orlická 4/2020, Praha 3.
39. VZP.cz, 2023 [online]. [cit. 2023-11-06]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/>
40. ZAMĚSTNANECKÁ POJIŠŤOVNA ŠKODA, 2023. *Výroční zpráva Zaměstnanecké pojišťovny Škoda za rok 2022*. Husova 302, 293 01 Mladá Boleslav. [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: [https://www.zpskoda.cz/sites/default/files/docs/2023/02/vz\\_2020.pdf](https://www.zpskoda.cz/sites/default/files/docs/2023/02/vz_2020.pdf)
41. ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA MINISTERSTVA VNITRA ČR, 2023. *Výroční zpráva Zdravotní pojišťovny Ministerstva vnitra ČR za rok 2022*. Vinohradská 2577/178, 130 00 Praha 3. [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: [https://www.zpmvcr.cz/system/files/dokumenty/2023-07/VZ%202022%20ZPMVCR\\_komplet.pdf](https://www.zpmvcr.cz/system/files/dokumenty/2023-07/VZ%202022%20ZPMVCR_komplet.pdf)
42. ŽÁK, Milan, 2020. *Hospodářská politika*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-04-2.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura VZP.....	25
---	----

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled vybraných makroekonomických ukazatelů v letech 2019-2023 .....	28
Tabulka 2: Vývoj demografické situace v ČR .....	29
Tabulka 3: Vývoj průměrné mzdy v ČR, Kč.....	30
Tabulka 4: Změny v platbě pojistného pro jednotlivé skupiny obyvatel, Kč.....	32
Tabulka 5: Porovnání vybraných ukazatelů českých zdravotních pojišťoven za rok 2022 .....	36
Tabulka 6: Porovnání poměrových ukazatelů českých zdravotních pojišťoven za rok 2022 ..	37
Tabulka 7: Vývoj vybraných finančních ukazatelů VZP .....	39
Tabulka 8: SWOT analýza společnosti VZP .....	41