

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Marketingová strategie společnosti Aon a.s.**

**Bc. Artavazd Sarksian**

© 2022 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Artavazd Sarkisian

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Marketingová strategie společnosti Aon a.s.**

Název anglicky

**Marketing strategy of Aon a.s. Company**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie pro vybranou firmu Aon a.s. zajišťovna. Dílčím cílem práce je analýza konkurenčního postavení firmy, definování marketingových cílů společnosti a návrh konkrétních marketingových nástrojů pro dosažení těchto cílů. Součástí práce je tvorba a zhodnocení marketingového rozpočtu.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou hlavních částí. První část vychází z literární rešerše a vytváří teoretický rámec práce. V této části jsou mj. popsány metody a postupy situační analýzy, charakteristika marketingového a komunikačního mixu. Empirická část práce je zaměřena na analýzu aktuální situace v marketingové oblasti ve zvolené společnosti a návrh vlastních doporučení a změn v marketingové strategii firmy Aon a.s.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

marketing, marketingová strategie, situační analýza, Aon, pojišťovnictví

---

## Doporučené zdroje informací

ENNEW, Christine, WAITE, Nigel, Financial Services Marketing. 2nd edition. New York: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-52167-3.

FOTR, Jiří a kol. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-8143-3.

JAIN, Esha, YADAV, Ashank. Marketing and Technology: Role of Technology in Modern Marketing. IOSR Journal of Business and Management. Canadian Center of Science and Education, 2017, 19(5 VI), ss. 49-53. DOI: 10.9790/487X-1905064953.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing – Strategie a trendy. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

RAHNAMA, Ramin, BEIKI, Ali H. Modern Marketing, concepts and challenges. Arabian Journal of Business and Management Reviews (OMAN Chapter). Almanhal, 2013, 2(6), ss. 143-155. DOI:10.12816/0002302.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojčík, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 28. 3. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 10. 04. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie společnosti Aon a.s." jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 11. dubna 2022

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé práce – panu Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D., za odborné vedení a cenné připomínky při zpracovávání diplomové práce.

# Marketingová strategie společnosti Aon a.s.

## Abstrakt

Diplomová práce je věnována marketingu vybrané společnosti Aon, která působí ve velmi specifickém odvětví – zajišťovací a pojišťovací služby. Cílem diplomové práce je návrh doporučení a změn v marketingové strategii pro vybranou firmu. Dílčím cílem práce je analýza konkurenčního postavení firmy, definování marketingových cílů společnosti a návrh konkrétních marketingových nástrojů pro dosažení těchto cílů. První část práce obsahuje výsledky literární rešerše a přehled metod analýzy marketingového prostředí firmy. Praktická část práce obsahuje výsledky analýz STEP, VRIO, konkurenční analýzy, analýzy marketingového mixu 7P, finanční analýzy, tvorbu EFE a IFE matic. Z výsledků práce vyplývá, že společnost Aon má velmi silné strategické postavení vůči vnějšímu a vnitřnímu prostředí. Společnost je schopná realizovat návrhy, týkající se růstové strategie, rozšíření produktové nabídky a zaměření na pojištění nových rizik. Podceněný je potenciál online marketingové komunikace, proto jsou vytvořeny návrhy pro tuto oblast. Součástí práce je tvorba a zhodnocení marketingového rozpočtu. Rizika spojená s implementací návrhů jsou spojena s nedostatkem pracovních zdrojů a růstem cenové úrovně.

**Klíčová slova:** Aon, komunikační mix, marketing, marketingová strategie, marketingový mix, pojišťovna, zajišťovna.

# Marketing strategy of the Aon company

## Abstract

The diploma thesis is dedicated to the marketing of a selected company Aon, which operates in a very specific industry – reinsurance and insurance services. The aim of the diploma thesis is to propose recommendations and changes in the marketing strategy for selected company. The partial goal of the work is the analysis of the competitive position of the company, the definition of the company's marketing goals and the design of specific marketing tools to achieve these goals. The first part of the thesis contains the results of literary research and an overview of methods of analysis of the company's marketing environment. The practical part of the work contains the results of STEP, VRIO analyzes, competitive analyzes, 7P marketing mix analyzes, financial analyzes, creation of EFE and IFE matrices. The results show that Aon has a very strong strategic position in relation to the external and internal environment. The company is able to implement proposals concerning the growth strategy, expansion of the product range and focus on insurance of new risks. The potential of online marketing communication is underestimated, which is why proposals are being made in this area. Part of the work is the creation and evaluation of the marketing budget. The risks associated with the implementation of the proposals are associated with a lack of labor resources and rising price levels.

**Keywords:** Aon, communication mix, insurance company, marketing, marketing strategy, marketing mix, reinsurance company.



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Vymezení pojmu marketing .....	14
3.1.1 Strategický marketing a strategické marketingové řízení.....	15
3.1.2 Marketingová strategie .....	17
3.1.3 Segmentace trhu.....	18
3.2 Analýza marketingového prostředí .....	21
3.2.1 Analýza makroprostředí – STEP analýza .....	21
3.2.2 Analýza mikroprostředí – Porterův model pěti konkurenčních sil .....	23
3.2.3 Analýza vnitřního prostředí – VRIO analýza .....	24
3.2.4 Marketingový mix.....	25
3.2.5 IFE a EFE matice .....	38
<b>4 Empirická část.....</b>	<b>41</b>
4.1 Charakteristika společnosti Aon .....	41
4.1.1 Historie společnosti Aon.....	41
4.1.2 Vize a mise společnosti Aon.....	42
4.1.3 Aon CEE v České republice .....	43
4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	45
4.2.1 STEP analýza.....	45
4.2.2 Analýza konkurenčního trhu.....	56
4.2.3 EFE matice.....	65
4.3 Analýza vnitřního prostředí.....	68
4.3.1 Marketingový mix.....	68
4.3.2 Finanční zdroje podniků .....	75
4.3.3 VRIO analýza .....	79
4.3.4 IFE matice.....	82
<b>5 Návrh doporučení a změn v marketingové strategii.....</b>	<b>85</b>
5.1 Definování marketingových cílů.....	85
5.2 Výběr cílových trhů.....	85
5.3 Návrh marketingových nástrojů.....	87
5.4 Marketingový rozpočet .....	90
<b>6 Závěr .....</b>	<b>93</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>95</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Strategické a taktické marketingové aktivity .....	16
Obrázek 2	Marketingové prostředí firmy.....	21
Obrázek 3	Porterův model pěti sil.....	24
Obrázek 4	Komplexní produkt.....	29
Obrázek 5	Životní cyklus produktu .....	31
Obrázek 6	Matice hodnocení interních a externích faktorů.....	39
Obrázek 7	Logo společnosti Aon.....	41
Obrázek 8	Hodnoty společnosti Aon .....	43
Obrázek 10	Logo společnosti Fortegra .....	60
Obrázek 11	Komunikace Fortegra – oznámení o účasti na konferenci a reklamní materiály.....	61
Obrázek 12	Logo společnosti Synergy Reinsurance Services .....	61
Obrázek 13	Logo společnosti VIG Re .....	62
Obrázek 14	Příklad obsahového a kreativního plánu podcastů Aon .....	71
Obrázek 15	Příklad propagace produktu Aon.....	71
Obrázek 16	Kanceláře společnosti Aon v Praze .....	74
Obrázek 17	Proces poskytování zajišťovacích služeb .....	75
Obrázek 18	Klasifikace zákazníků.....	86
Obrázek 19	Návrh marketingové komunikace, rozdělené podle jednotlivých fází rozhodovacího procesu zákazníka .....	88

## Seznam tabulek

Tabulka 1	Marketingový mix 4P .....	26
Tabulka 2	Cenové strategie v různých fázích životního cyklu produktu.....	33
Tabulka 3	Základní údaje o společnosti Aon CEE v České republice.....	43
Tabulka 4	Prognóza ČNB – HDP, inflace, úrokové sazba, měnový kurz .....	54
Tabulka 5	TOP globálních zajišťoven v roce 2020 .....	57
Tabulka 6	Počty subjektů ve skupině „Pojišťovny a zajišťovny“ v ČR, 2018-2022.....	58
Tabulka 7	EFE matice.....	67
Tabulka 8	Průměrný počet zaměstnanců a osobní náklady Aon CEE, 2019-2020.....	73
Tabulka 9	VRIO analýza.....	82

Tabulka 10	IFE matice.....	84
Tabulka 11	Marketingový rozpočet.....	91

## Seznam grafů

Graf 1	Vývoj obyvatelstva ČR (počet osob), 2000-2020 .....	46
Graf 2	Tempo růstu HDP – svět, EU, ČR (% , 2009-2020) .....	51
Graf 3	Celková inflace (%) v ČR (1.2020-1.2022, prognóza ČNB do 3.2023) .....	53
Graf 4	Úrokové sazby 3M PRIBOR (%) v ČR (1.2020-1.2022, prognóza ČNB do 3.2023) .....	54
Graf 5	Počet subjektů na českém trhu – pojišťovny (2009-2021, stav ke konci období) .....	64
Graf 6	Aktiva – pojišťovny v ČR (2009-2021, stav ke konci období) .....	64
Graf 7	Zisk za účetní období – pojišťovny (2009-2021, stav ke konci období).....	65
Graf 8	Aktiva společnosti (tis. Kč), 2016-2020.....	76
Graf 9	Pasiva společnosti (tis. Kč), 2016-2020 .....	77
Graf 10	Tržby z prodeje výrobků a služeb společnosti (tis. Kč), 2016-2020 .....	77
Graf 11	Výsledky hospodaření (VH) společnosti (tis. Kč), 2016-2020 .....	78
Graf 12	Objem a kurz akcií (USD) Aon Plc., 2016-2022.....	79

## Seznam použitých zkratk

Aon CEE	Aon Central and Eastern Europe a.s.
ČNB	Česká národní banka
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ZoDPZ	zákon č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění

# 1 Úvod

Marketing hraje důležitou roli v dosažení úspěchu podnikem v různých ekonomických odvětvích. Marketing je důležitý, protože pomáhá prodávat produkty a služby na cílovém trhu strategicky. Marketingové analýzy poskytují podniku informace o příležitostech, které může využít pro dosažení úspěchu na trhu. Systematická analýza prostředí zároveň upozorňuje na rizika a umožňuje na ně včasné zareagovat. Posouzení vnitřních zdrojů a kompetencí, které vytváří konkurenční výhody (nebo nevýhody) má také pro řízení podniku strategický význam.

Pojišťovací sektor má zásadní sektor pro stabilitu fungování ekonomiky země. Má dlouhou historii vývoje a v současné době zažívá nebývalý rozmach v důsledku výskytu nových rizik na trhu. Zajišťovny jsou specifické subjekty na pojišťovacím trhu, které přebírá část rizik pojištění jiných pojišťoven nebo zajišťoven (Rejnuš, 2014).

Rizika představují širokou škálu lidských, sociálních, finančních, ekonomických a environmentálních dopadů s potenciálně dlouhodobými dopady. Finanční řízení těchto dopadů je klíčovou výzvou pro jednotlivce, podniky a vlády v rozvinutých a rozvojových zemích. Pojistné trhy mohou významně přispět k řízení rizik tím, že poskytnou zdroj financování pro obnovu a rekonstrukci po katastrofě nebo útoku, a tím sníží finanční zátěž domácností, podniků a vlád, které by jinak musely tyto náklady absorbovat. Globální trh zajištění poskytuje dodatečný zdroj kapitálu ke zmírnění těchto finančních dopadů, diverzifikuje riziko od domácí ekonomiky a zvyšuje kapacitu primárních pojistitelů poskytovat cenově dostupné pojistné krytí pro případ katastrofických rizik (OECD, 2018).

Trendy v oblasti digitalizace poskytují pojišťovnám a zajišťovnám bohaté možnosti, jak vylepšit svoji produktovou a cenovou nabídku, analyzovat data a vytvářet prognózy, oslovovat nové trhy.

Marketing v tomto sektoru vyžaduje specifický přístup, ale teoretické a praktické informace pro tuto oblast jsou značně fragmentovány. Nedostatečná pozornost vůči tomuto tématu v odborné literatuře je jedním z důvodů relevantnosti tématu práce.

## 2 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie pro vybranou firmu (zajišťovna Aon). Dílčím cílem práce je analýza konkurenčního postavení firmy, definování marketingových cílů společnosti a návrh konkrétních marketingových nástrojů pro dosažení těchto cílů. Součástí práce je tvorba a zhodnocení marketingového rozpočtu.

Práce se skládá ze dvou hlavních částí. První část obsahuje výsledky literární rešerše a vytváří teoretický rámec práce. V této části jsou popsány metody a postupy situační analýzy, charakteristika marketingového a komunikačního mixů, metody hodnocení účinností marketingových strategií.

Druhá část práce, praktická, je věnována návrhu marketingové strategie pro vybraný podnik – zajišťovna Aon. Návrhy vychází z výsledků analýzy marketingového prostředí. Je popsán současný přístup společnosti k řízení marketingu.

Pro analýzu vnějšího prostředí jsou použity metody STEP, metoda konkurenční analýzy, EFE matice. Analýza vnitřního prostředí je provedena podle modelu marketingového mixu služeb 7P. Základní metody finanční analýzy jsou použity pro analýzu struktury majetku a vývoje tržeb, výsledků hospodaření podniku. Pomocí metody VRIO jsou vnitřní zdroje firmy posuzovány z hlediska čtyř kritérií (cennost, vzácnost, nenapodobitelnost a organizovanost zdrojů). Byla provedena konzultace s manažerem společnosti (Senior Broker / Makler) s cílem získat názory odborníků na zdroje firmy a jejich význam pro tvorbu konkurenční výhody. Výsledkem VRIO analýzy je vymezení konkurenčních výhod (stálých i dočasných), identifikaci nevyužitého potenciálu. Hodnocení vnitřních faktorů je provedeno v rámci matice IFE. Podrobný popis použitých metod je uveden v teoretické části práce.

Návrhy obsahují charakteristiku jednotlivých nástrojů marketingového a komunikačního mixů. Jsou definovány marketingové cíle a proveden výběr cílových trhů. Je sestaven akční plán a rozpočet.

### 3 Teoretická východiska

Marketing je proces, který ovlivňuje naše životy. Jsme spotřebitelé, ale mnozí z nás jsou součástí marketingu, jako jsou prodejci, velkoobchodníci, dodavatelé surovin a služeb atd. Pojem marketing je neustále redefinován v reakci na změny prostředí a potřeby účastníků moderního trhu (Rustamov a kol., 2020, s. 120). Na začátku práce je proto důležité představit koncept moderního marketingu a marketingového řízení. Využití marketingových konceptů v praxi podniků pomáhá jim sestavit účinnou marketingovou strategii, která jim pomůže dosáhnout stanovených cílů (Kotler, 2013, s. 83). Postup sestavení a obsah marketingové strategie jsou další důležitou oblastí, kterou je třeba nastínit.

#### 3.1 Vymezení pojmu marketing

Debata o definici marketingového konceptu a významu marketingu probíhá již od zavedení marketingové filozofie ve 40. letech 20. století (Liu, 2017, s. 2). V procesu vývoje marketingu byly vytvářeny různé definice marketingu. Například v roce 1951 R. Bartels, jeden z významných vědců marketingu, definoval marketing jako obor, který zkoumá podmínky a zákony ovlivňující distribuci komodit a služeb; institucionalizovaná funkce poskytování zboží spotřebitelům pro jejich použití (Liu, 2017, s. 1). Později byl tento pojem upřesněn a podle nové definice byl marketing chápán jako proces, kterým společnost, aby uspokojila své spotřební potřeby, vyvíjí distribuční systémy složené z účastníků, kteří interagují pod omezeními – technickými (ekonomickými) a etickými (sociálními), a vytváří transakce nebo toky, které řeší oddělení trhu a vedou ke směně a spotřebě (Liu, 2017, s. 1). Oproti předchozí verzi se tato definice zaměřuje více na proces a společnost a naznačuje také význam marketingu ve výměně, což je výrazné zlepšení v chápání marketingového konceptu.

Americká marketingová asociace (AMA) aktualizovala svou definici marketingu v roce 2017 a uvedla, že marketing je „*činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek*“ (AMA, 2017). Ačkoli to není dokonalá definice marketingu, poskytuje některé základní prvky marketingu, které vedou k diskusím, jako je rozsah marketingového konceptu, pojetí procesu, význam výměny, zákaznická orientace a sociální marketing (Liu, 2017, s. 1-2).

Marketingový koncept je založen na myšlence, že úspěch v podnikání je postaven na schopnosti poskytovat zákazníkům vyšší hodnotu ve srovnání s tím, co může nabídnout konkurence (Brege, 2020, s. 4). Dostupná a hodnotná nabídka ve vztahu k potřebám zákazníků pomáhá firmám získat konkurenční výhodu a lepší postavení na trhu, a dosáhnout tak vynikajících obchodních výsledků.

*„Konkurenční výhoda je určující charakteristika nebo stav, který umožňuje odlišit se od konkurentů a překonat je. Konkurenční výhodou podniku může být schopnost poskytnout nejvyšší nebo jedinečný výkon nebo nabídnout nižší ceny oproti konkurenci.“* (Bednarčík, 2013, s. 588).

Je důležité pochopit, že konkurenční výhoda není jen nějaká vysoká absolutní hodnota, ale také vysoká relativní hodnota v porovnání s konkurencí. Dále pak musí být konkurenční výhoda chápána z pohledu zákazníka (Kotler a kol., 2013, s. 68). To znamená, že se konkurenční výhodou může stát rychlost dodání produktu (v porovnání s konkurencí) jen pokud zákazníci cení rychlost.

Firmy, které dodržují obchodní filozofii marketingového konceptu, se stávají tržně orientovanými, což znamená, že provozují své podnikání s hlavním zaměřením na uspokojování potřeb zákazníků efektivněji než jejich konkurenti (Brege, 2020, s. 4). Trh je v oblasti marketingu chápán nejen nutně jako nějaká geografická lokalita, kde se uskutečňuje obchod (Rahnama, Beiki, 2013, s. 143). Produkty a služby se nakupují po telefonu, prostřednictvím pošty, přes internet. Marketingový specialista si musí tyto rozšířené hranice moderního trhu brát v úvahu.

Bednarčík (2013, s. 589) upozorňuje na to, že pro manažera je důležité zvládnout dovednosti, jak vytvořit a implementovat kvalitní strategii, protože to pomáhá upevnit a posílit konkurenční výhodu podniku. Je to jeden z úkolů strategického řízení.

### **3.1.1 Strategický marketing a strategické marketingové řízení**

Termín „strategický marketing“ se objevil relativně nedávno – koncem 80. let – začátkem 90. let minulého století. Mezi teoretiky a praktiky neexistuje shoda ohledně podstaty tohoto konceptu. Někteří tedy uvažují o strategickém marketingu v širokém smyslu, opírajíce se o přístupy specialistů z managementu, filozofie, sociologie a dalších oborů. Jiní na něj nahlízejí úžeji, především jako na souhrn prvků marketingového mixu, ignorující otázky spokojenosti zákazníků a budování vztahů v distribučních kanálech (Maier, 2014, s.

36). Zástupci třetího přístupu se domnívají, že strategický marketing je přímo proces vývoje marketingové strategie (Maier, 2014, s. 36). Kotler a kol. (2013, s. 66) například definují strategický marketing jako proces sladění silných stránek firmy se zákaznickými segmenty, kterým společnost může sloužit. Tento proces ovlivňuje celkový směr a budoucnost podnikání, a proto pro tento proces je nutná znalost prostředí firmy. Jakubíková (2013, s. 74) uvádí, že strategický marketing bere v úvahu nejen současné prostředí, ale připravuje firmu na budoucí změny a pomáhá jí rychleji na ně reagovat než konkurence.

Strategický marketing vytváří základ pro rozhodnutí o taktických marketingových aktivitách (Bratenkova, 2012, s. 18). Na obrázku 1 jsou uvedeny aktivity, které patří ke strategickému a taktickému marketingu. Strategický marketing se zejména zaměřuje na strategické analýzy trhu a firemní konkurenceschopnosti, strategická rozhodování v oblasti výběru strategie apod.; taktický marketing navazuje na tyto výsledky a rozpracovává taktické nástroje, plán, rozpočet (Bratenkova, 2012, s. 18). Jakubíková (2013, s. 76) také uvádí názor, že marketing lze rozdělit do hierarchických úrovní, které jsou spojené se třemi úrovněmi hierarchie řízení ve firmě: strategický, taktický a operativní marketing.

Obrázek 1 Strategické a taktické marketingové aktivity



Zdroj: vlastní zpracování dle Bratenkova, 2012



### 3.1.2 Marketingová strategie

Marketingová strategie je konstrukt, který leží v koncepčním srdci oblasti strategického marketingu a je ústředním bodem marketingové praxe (Morgan a kol., 2019, s. 4).

Pojem strategie má svůj původ v řečtině a znamená „*umění velitele nebo generála*“ (Bednarčík, 2013, s. 589). V dnešní době je tento pojem obvykle definován ve dvou rovinách. Podle Slovníku Webster, za prvé jako obecná koncepce: „*pečlivý plán, metoda nebo adaptace, které slouží nebo se zdá, že slouží důležité funkci při dosahování evolučního úspěchu*“ (Webster, 2021) a za druhé jako její realizace: „*věda a umění vymýšlet nebo používat plány nebo úskoky k dosažení cíle*“ (Webster, 2021).

Strategie jsou používány v nejrůznějších oblastech lidské činnosti: od válčení po šachovou hru. Pro oblast podnikání lze strategii obecně chápat jako „*vodítka pro rozhodování za neurčitých podmínek*.“ (Fotr a kol., 2020, s. 31). V podnikání se management setkává s celopodnikovou strategií, marketingovou a obchodní strategiemi, finanční, výrobní, personální strategií atd. Existují různé přístupy ke klasifikaci podnikových strategií. Podle Jakubíkové (2013, s. 35) lze jednotlivé strategie rozdělit podle investičních cílů podniku na:

- strategie růstové,
- strategie stabilizační / obranné,
- strategie zvrátové,
- strategie útlumové / sklizení,
- strategie na ukončení podnikání.

Tyto investiční záměry vychází ze stanovených cílů a rozhodnutí managementu, která by měla být podložena výsledky zhodnocení zdrojů a možností firmy s příležitostmi a hrozbami v okolním prostředí. Hlavnímu zvolenému směru (např. růst, stabilizace, útlum) by měly být přizpůsobeny všechny ostatní firemní strategie a plány (Hanzelková, 2013, s. 48). Business strategie jsou obvykle rozpracovány do podoby tzv. funkčních strategií:

*„Funkční strategie je strategie, která dále detailněji rozpracovává nadřazenou business strategii stanovenou pro konkrétní SBU (strategická podnikatelská jednotka) pro tzv. funkční oblasti řízení SBU / firmy“ (Hanzelková a kol., 2013, s. 150).*

Mezi funkční strategie typicky patří marketingová strategie. Jakubíková (2013, s. 33) uvádí, že marketingová a obchodní strategie jsou základními strategiemi v podnikání, které ovlivňují ostatní strategie a plány. Dále je třeba uvést několik definicí marketingové strategie a popsat její obsah.

Bednarčík (2013, s. 589) definuje marketingovou strategii jako směr k dosažení stanovených marketingových cílů v rámci daného marketingového prostředí. Tato definice nastiňuje úlohu stanovení marketingových cílů a analýzy marketingového prostředí. Marketingovou strategii lze podle této definice chápat jako nástroj. Ve skutečnosti je to dokument, který vymezuje komplex nástrojů k dosažení cílů.

Šišlo a Androsik (2017, s. 18) podrobněji popisují obsah marketingové strategie: marketingová strategie je soubor strategických rozhodnutí týkajících se výběru cílových segmentů a vývoje koncepce umístění produktu (značky) na ně, jakož i jejich implementace do podrobných programů propagace, distribuce, cenotvorby. Tato definice zdůrazňuje úlohu segmentace a vývoje marketingového mixu pro vybrané segmenty trhu. Koncepci marketingového mixu je věnována další část práce (viz kapitola 3.6).

Podle další definice, kterou také uvádí Šišlo a Androsik (2017, s. 18), je marketingová strategie vyladěním schopností firmy do souladu se situací na trhu. To znamená, že strategie slouží k vyvážení a harmonizování vnitřního prostředí podniku s vnějším prostředím.

### **3.1.3 Segmentace trhu**

Důležitou součástí marketingu je pečlivá analýza spotřebitelského chování zákazníků. Segmentaci lze chápat jako „čočku“, přes kterou podniky nahlíží na určitý trh (Karlíček a kol., 2018, s. 5-9).

Existují různé přístupy a kritéria segmentace zákazníků. Pokud jsou zvolena správná kritéria segmentace, mohou výsledky segmentace značně pomoci marketérům pochopit, jací jsou zákazníci na trhu, co potřebují a očekávají, jak na různé marketingové podněty reagují (Karlíček a kol., 2018, s. 5-9). Nejznámější kritéria, která jsou často uvedeny v teoretické marketingové literatuře, jsou (Jakubíková, 2012, ss. 158-159):

- demografická,
- geografická,
- psychografická,
- behaviorální.

Demografie je nejnámější způsob klasifikace lidí do skupin. Mohou to být kritéria věku, pohlaví, příjmů, vzdělání, etnické příslušnosti, rodinného stavu nebo povolání (Kovaleva, 2020). Údaje o demografické struktuře populací jsou zpravidla snadně dostupné – jsou poskytovány statistickými úřady.

Geografická segmentace je založena na odlišných rysech poptávky podle místa jejího výskytu. Tyto rozdíly mohou vznikat kvůli místopisu (region, hustota osídlení, míra urbanizace), podnebí, národnosti či kultuře (Jakubíková, 2012, s. 158).

Psychografická kritéria zahrnují postoje, hodnoty, stereotypy, životní styly, koníčky, osobnostní vlastnosti zákazníků. Tato kritéria pomáhají pochopit důvody nákupu, emoční kvality spojené s nákupním rozhodováním. Informace pro sestavení psychografických profilů zákazníků lze získat prostřednictvím rozhovorů, průzkumů, dotazníků, osobních údajů o zákaznících a zpětné vazby, získané např. ze zákaznických komentářů na Facebooku (Kovaleva, 2020).

Behaviorální segmentace souvisí s tím, jak zákazníci produkt používají nebo jak vnímají jeho užitek (Jakubíková, 2012, s. 159). Kotler a kol. (2013) uvádí, že při behaviorální segmentaci je třeba použít kritéria jako jsou znalost výrobků, postoje k němu, používání výrobku, reakce na výrobek. Na základě této segmentace lze vymezit pět typů zákazníků, kteří se liší svojí rolí při rozhodování o nákupu: iniciátoři, ovlivňovatelé, rozhodovatelé, kupující a uživatelé (Kotler a kol., 2013).

Podniky mohou využívat různá další kritéria segmentace, která bude považovat za důležitá.

Jedním z možných kritérií segmentace je atraktivita segmentu. Je založena na hodnocení tržního růstu segmentu, intenzity konkurence, dostupnosti daného segmentu trhu apod.) (Kotler a kol., 2013).

Dále je možné segmentovat zákazníky podle kritéria ziskovosti. Příklady segmentace podle ziskovosti zákazníků uvádí např. Zhu a Gao (2019, s. 35-36), Karlíček a kol. (2018, 5-12).

Podle Paretova pravidla pouze 20 % zákazníků vytváří 80 % zisků podniků, zatímco ostatních 80 % zákazníků – tvoří 20 % zisků. Tímto 20 % zákazníků by podniky měly věnovat nejvyšší pozornost, zejména jejich udržení pomocí různých marketingových nástrojů. Podniky mohou získat optimální výnosy při omezené spotřebě zdrojů, pokud se jim podaří zákazníky z této nejziskovější skupiny chytit. Určitou skupinu zákazníků podniků tvoří tzv. podhodnocení zákazníci. Tito zákazníci mají nízkou loajalitu a snadno přechází ke konkurenci. Pokud mohou podniky stimulovat kupní sílu těchto zákazníků prostřednictvím účinných marketingových strategií, tito potenciální hodnotní zákazníci se pravděpodobně obrátí na hodnotné zákazníky (Zhu, Gao, 2019, s. 35).

K analýze ziskovosti zákazníků a jejich následnému rozdělení do skupin podle tohoto a jiných kritérií segmentace jsou v současné době používány různé technologie dolování a analýzy velkých dat, CRM systémy, klasifikační a regresní stromy (Zhu, Gao, 2019, s. 35).

Hodnocení atraktivity a ziskovosti jednotlivých segmentů je důležité nejen pro rozdělení trhu do jednotlivých částí, ale i zejména pro další výběr cílových segmentů, které bude podnik obsluhovat. Tento proces se nazývá targeting trhu:

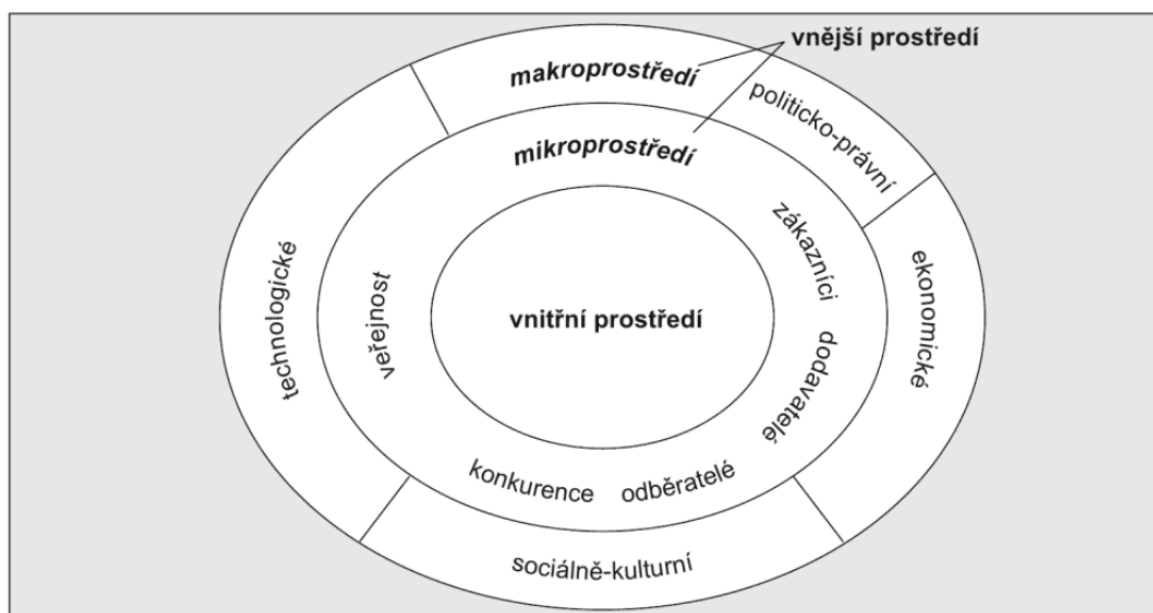
*„Tržní targeting zahrnuje vyhodnocení atraktivity jednotlivých tržních segmentů a výběr těch, kam chce společnost vstoupit.“* (Kotler a kol., 2013, s. 457).

Targeting je podstatou cíleného marketingu, v rámci kterého se firma zaměřuje na konkrétní pečlivě vybrané segmenty, které jsou pro ni atraktivní, ziskové a které může efektivně obsloužit (vzhledem k disponibilním zdrojům a schopnostem, příležitostem a hrozbám). Je to odlišný od hromadného marketingu přístup, který je velmi efektivní, protože umožňuje přizpůsobit nabídku firmy přáním očekáváním zákazníků a dokonale naplnit jejich potřeby. Pro jednotlivé segmenty vypracuje firma speciální marketingovou strategii a plán, které budou zahrnovat nejvíce efektivní marketingové nástroje (Kotler a kol., 2013, s. 457).

## 3.2 Analýza marketingového prostředí

Marketingové prostředí podniku je soubor aktivních subjektů a sil působících mimo podnik i v něm a ovlivňujících nebo majících schopnost ovlivňovat jeho tržní podmínky. Marketingové prostředí podniku se dělí na vnitřní a vnější prostředí – viz Obrázek 2. Jednotlivé složky prostředí jsou propojeny (Jakubíková, 2013, s. 98).

Obrázek 2 Marketingové prostředí firmy



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 98

Pro analýzu jednotlivých složek prostředí jsou používány různé metody a techniky.

### 3.2.1 Analýza makroprostředí – STEP analýza

Faktory makroprostředí jsou považovány z hlediska podniku za neovlivnitelné, je třeba je identifikovat a vhodně na ně reagovat. Jedná se o faktory prostředí, jako jsou: politické, ekonomické, technologické, sociální (kulturní).

Analýza marketingového makroprostředí se provádí pomocí: STEP / PEST analýzy. Tato analýza vychází ze studia faktorů: sociální povahy (Social), technologických vlastností (Technological), faktorů ekonomické povahy (Economic) a politických vlastností (Political). Aplikace STEP analýzy se rozšiřuje na politicky stabilní ekonomicky vyspělé země. Použití PEST analýzy je rozšířeno zejména na země, jejichž ekonomiky jsou slabé a v nichž dominují politické a ekonomické faktory (Akulič, Kruglinskij, 2015).

## **S – sociální a kulturní faktory**

Sociokulturní prostředí ovlivňuje poptávku a preference zákazníků, které se mění na móde a disponibilním příjmu. Faktory tohoto prostředí zahrnují vlivy životních stylů lidí a hodnot, faktor průměrné délky života, hustoty obyvatelstva, migrace, rodinné struktury, úrovně vzdělanosti, podmínek pro využití volného času a rekreace apod. (Jakubíková, 2013, s. 101). Organizace by si měly být vědomy demografických změn, protože struktura populace podle věku, bohatství, regionů, počtu pracujících atd. může mít důležitý vliv na poptávku jako celek a na poptávku po konkrétních produktech a službách (Koupmparoulis, 2013, s. 33).

## **T – technicko-technologické faktory**

Technologie je široce uznávána v různé literatuře o strategickém řízení, jako součást organizace a výrobní části obchodního modelu, protože se používá pro vytváření konkurenční výhody (Koupmparoulis, 2013, s. 33). Technologické průlomů mohou vytvořit nová průmyslová odvětví, která se mohou ukázat jako hrozba pro stávající organizace, jejichž produkty nebo služby by se mohly stát nadbytečnými. Firmy, které by mohly být tímto způsobem ovlivněny, by si na tuto možnost měly dát pozor. Stejně tak by nová technologie mohla usnadnit vstup na trh služeb (např. nová mobilní aplikace, rezervační systém apod.), ale její nákup bude vyžadovat finanční prostředky a možná i školení zaměstnanců, než bude možné ji použít.

Skupinu technicko-technologických faktorů tvoří například výše státních a soukromých výdajů na vědu a výzkum, podpora vlády v oblasti výzkumu a inovací, nové výrobní technologie, objevy a vynálezy, míra přijetí technologií ve společnosti apod. (Koupmparoulis, 2013, s. 33).

## **E – ekonomické faktory**

V této oblasti jsou obvykle zkoumány makroekonomické faktory, jako jsou objem a trend vývoje HDP, míra inflace, měnový kurz, míra nezaměstnanosti, zahraniční investice, ukazatele zahraničního obchodu apod. Je důležité pochopit současný a možný budoucí vývoj ekonomiky jako celku, trhu práce, zahraničního obchodu, měnových trhů – to znamená všech faktorů, které mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit podnikání. Zkoumání citlivosti ekonomického odvětví na fázi hospodářského cyklu je také v této oblasti užitečné (Koupmparoulis, 2013, s. 34).

## **P – politické faktory**

Ekonomické podmínky jsou ovlivněny vládní politikou. Názorným příkladem je otázka, zda evropské země přistoupí k jednotné evropské měně nebo zůstanou mimo ni. Vyvážené nebo dovážené zboží se v každém okamžiku může zdát drahé nebo levné, v závislosti na směnných kurzech. Je proto důležité zhodnotit také vliv politických faktorů na podnik (Jakubíková, 2012, s. 101).

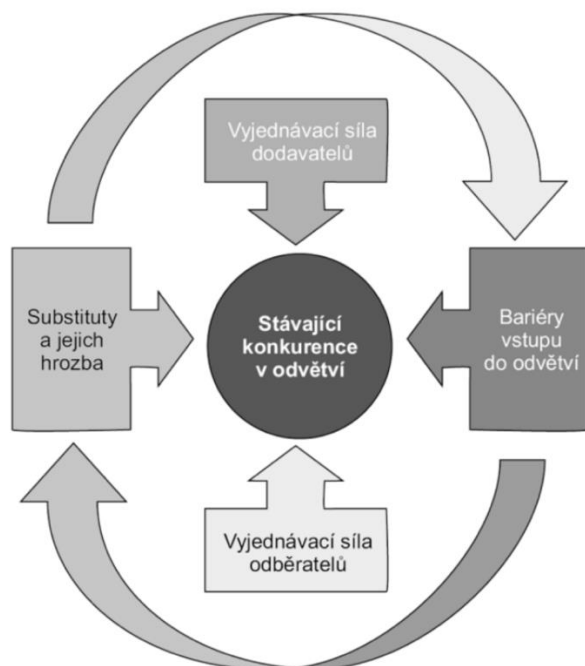
Politické faktory jsou například politická stabilita, zapojení země do mezinárodních aliancí, daňová politika, legislativa, důležitá pro podnikání (Jakubíková, 2012, s. 101).

Při provádění analýzy je nutné vzít v úvahu úroveň priority různých faktorů prostředí z hlediska pravděpodobnosti jejich vzniku, stability, síly a vektoru vlivu (Akulič, Kruglinskij, 2015). Shabanova a kol. (2015, s. 706) doporučují navrhnout program akcí a reakcí na každý faktor prostředí.

### **3.2.2 Analýza mikroprostředí – Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porter (1985) navrhнул model pro účinnou analýzu a vyhodnocení vlivů faktorů mikroprostředí na podnik. Dälken (2014, s. 1) uvádí, že Porterův model pěti sil je výkonným manažerským nástrojem pro analýzu současné ziskovosti a atraktivity odvětví s využitím perspektivy vnějšku. Model pěti sil je užitečným výchozím bodem pro strategickou analýzu i tam, kde kritéria zisku nemusí platit (Vaidheeswaran, 2020, s. 71). Pro vytvoření strategie je velmi důležité mít dostatek znalostí o odvětví, ve kterém firma působí. Faktory, které ovlivňují společnost v rámci odvětví, mohou být velmi různé. Proto je moudré zvažovat pouze ty faktory, které jsou důležité pro všechny zúčastněné společnosti v odvětví. Kromě konkurence mezi stávajícími konkurenty identifikuje Porterův model pěti sil další čtyři síly, které charakterizují intenzitu konkurence v rámci odvětví: vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, hrozba substitutů a hrozba vstupu nových konkurentů (Jakubíková, 2012, s. 119). Porterův model je ilustrován pomocí Obrázku 3.

Obrázek 3 Porterův model pěti sil



Zdroj: Fotr a kol., 2017, s. 238

### 3.2.3 Analýza vnitřního prostředí – VRIO analýza

Vnitřní prostředí charakterizuje potenciál podniku, jeho výrobní a marketingové schopnosti. Jinými slovy, vnitřní marketingové prostředí zahrnuje ty prvky a charakteristiky, které jsou uvnitř samotného podniku. Je obvykle považováno, že vnitřní prostředí zahrnuje samotný podnik, cíle, které sleduje, jeho organizační strukturu, jeho zaměstnance a (částečně) vlastníky kapitálu (Akulič, Kruglinskij, 2015). Vnitřní prostředí zahrnuje také zdroje a schopnosti podniku (Jakubíková, 2013, s. 109). To vše má vliv na to, jak se ve firmě rozhodují a jak jsou efektivní. Faktory tohoto prostředí jsou považovány za ovlivnitelné, protože je a jejich charakteristiky určuje samotný podnik. Je důležité vyvinout takový systém uvažovaného prostředí a takovou organizaci využívání všech druhů zdrojů, aby podnik byl schopen s jejich pomocí zajistit jejich optimální využití a dosáhnout tržních cílů s přihlédnutím ke stávajícímu vnějšímu prostředí (Akulič, Kruglinskij, 2015).

V rámci analýzy vnitřního prostředí je základním nástrojem strategické analýzy model VRIO, který jako první navrhl J. Barney. Tento model představuje jednoduché schéma pro analýzu zdrojů a schopností firmy, které se skládá ze čtyř otázek. Model VRIO umožňuje analýzu jednotlivých zdrojů a schopností jako faktorů konkurenční výhody. Podle



modelu VRIO jsou všechny zdroje a schopnosti firmy hodnoceny binárně (ano / ne) podle čtyř parametrů (Fotr a kol., 2020, s. 65):

- Value – hodnota (jak je zdroj nákladný a jak snadně lze ho získat?),
- Rareness – vzácnost (jak je zdroj vzácný nebo omezený?),
- Imitability – (ne)napodobitelnost (jak složité je zdroj napodobit?),
- Organization – organizace (jak stávající organizace podporuje využití zdroje?).

Interní analýza by se měla být systematicky prováděna minimálně v následujících oblastech podnikání (Fotr a kol., 2020, s. 65):

- management,
- marketing,
- finance a účetnictví,
- výroba,
- výzkum a vývoj,
- informační systémy.

### **3.2.4 Marketingový mix**

Koncept marketingového mixu se hodně používá v teorii marketingu a praxi marketérů. Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k prosazování svých marketingových cílů na cílovém trhu (Rahnama, Beiki, 2013, s. 147).

První, kdo zmínil koncept „mixu jednotlivých ingrediencí“ v marketingu byl James Culliton na konci 40. let minulého století. S jednotlivými mixy později pracovali R. Clewett, J. McCarthy, N. Borden. Základní koncept marketingového mixu, známý jako 4P, byl vytvořen Bordenem kolem roku 1949.

Čtyři kategorie prvků v modelu 4P tvoří: produkt, cena, místo (distribuce) a propagace (marketingová komunikace) (Kotler a kol., 2013). V Tabulce 1 jsou uvedeny oblasti, které se týkají jednotlivých nástrojů 4P.

Tabulka 1 Marketingový mix 4P

<b>Produkt</b>	<b>Cena</b>	<b>Distribuce</b>	<b>Komunikace</b>
sortiment	ceníky	distribuční kanály	reklama
kvalita	slevy	dostupnost	podpora prodeje
design	způsoby plateb	sortiment	osobní prodej
vlastnosti	platební lhůty	umístění	PR
značka	úvěrové podmínky	zásoby	přímý marketing
obal		doprava	
služby			
záruka			

Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler a kol., 2013

Mezi další modely marketingového mixu, které byly v průběhu let vyvinuty, patří Boom a Bitnerovy 7P, někdy nazývané rozšířený marketingový mix, které zahrnují první 4P, plus Lidi, Procesy a Fyzické prostředí. Další koncepcí marketingového mixu je Lauterbornův 4C, který představuje prvky marketingového mixu spíše z pohledu kupujícího než prodávajícího. Skládá se z potřeb a Přání zákazníka (ekvivalent produktu), Nákladů (cena), Pohodlí (místo) a Komunikace (propagace) (Shahhosseini, Ardahaey, 2011, s. 232).

Všechny prvky marketingového mixu by měly spolupracovat, aby pomohly navrhnout nejlepší marketingové strategie na vybraném trhu. Protože často rozhodnutí o jednom prvku, například o produktu a ceně, ovlivní volby dostupné v ostatních (Shahhosseini, Ardahaey, 2011, s. 233).

Uspořádání velkého množství marketingových proměnných nebo nástrojů do jednotlivých kategorií výrazně usnadňuje formulování marketingové strategie. Velkou výzvou marketingových týmů je skutečně rozhodování o optimálním marketingovém mixu pro dosažení co největšího dopadu na trh (Badi, 2018).

Z hlediska zpracování marketingových strategií je důležité to, že pro každý cílový segment by měl být navrhnout vlastní marketingový mix. Stejně marketingové nástroje a techniky mohou působit na různé zákaznické segmenty odlišně. Jednoduché příklady jsou: odlišné vnímání hodnoty módní značky u starší a mladší věkové skupiny zákazníků, odlišné preference médií u mládeže a seniorů (zejména z hlediska využití internetu a sociálních sítí), odlišná citlivost na slevy u zákazníků s vyššími a nižšími příjmy atd. (Badi, 2018).

Řada výzkumů je věnována analýze působení marketingových nástrojů na různé zákazníky. Pozornost je typicky věnována rozdílům mezi různými kulturami a národy. Je to zejména dáno růstem mezinárodního trhu a potřebou transformace marketingových aktivit na domácí úrovni na to, aby se staly mezinárodními (Akgün, Keskin, Ayar, 2014, s. 609). Efektivní globální marketingovou strategii a taktické modely pro lokální trhy ilustruje příklad známých značek. Například „heslem“ marketingového mixu McDonald's je „*think global, act local*“ (Warsia, 2019), tj. „myslet globálně, jednat lokálně“. Tématu globálního marketingu a potřebě porozumění kulturním odlišnostem pro účely přizpůsobení lokálních marketingových mixů je věnována kniha de Mooij (2020).

Další výzkumy se zaměřují na specifické skupiny zákazníků. Například studie Ibrahim a kol. (2015) a Siddiqui a kol. (2019) zjišťuje účinky marketingového mixu služeb na zákazníky, kteří mají sklon k impulzivnímu chování. Studie Ahmed a Rahman (2015) pojednává o tom, jak marketingový mix ovlivňuje zákazníky z islámské perspektivy a navrhuje specifické marketingové strategie, které se více než konvenční strategie marketingu zaměřují na náboženská pravidla a etiku.

Marketingové mixy různých typů podniků se také liší. Jsou přizpůsobeny specifickým rysům daného podnikání, trhu, zdrojům a možnostem firmy. Efektivita různých marketingových nástrojů závisí na specifickém podnikovém kontextu a obchodním prostředí (Blut, Teller, Floh, 2018, s. 113). V dalších kapitolách (viz 3.6.1-3.6.4) jsou podrobně popsány prvky základního modelu marketingového mixu 4P, které vytváří důležitou část marketingové strategie.

## **Produkt**

Kotler a kol. (2013, s. 687) definují produkt jako cokoli, co lze nabídnout trhu k pozornosti, akvizici, použití nebo spotřebě a co může uspokojit přání nebo potřebu. Většina definic marketingových teoretiků (např. Jakubíková, 2012, s. 192) je podobných a je třeba zdůraznit, že výrobek není omezen pouze na hotové výrobky. Produktem může být hmotný objekt, služba, lidé, místo, organizace a myšlenky (Kotler a kol., 2013, s. 687).

Zajišťovny obvykle nabízejí dva druhy produktů.

První je známý jako smluvní zajištění, což je typ smlouvy, kde je zajistitel povinen přijmout všechny rizika nebo celou řadu rizik od zajištěných, včetně těch, které ještě nebyly sepsány (Ross, 2021).

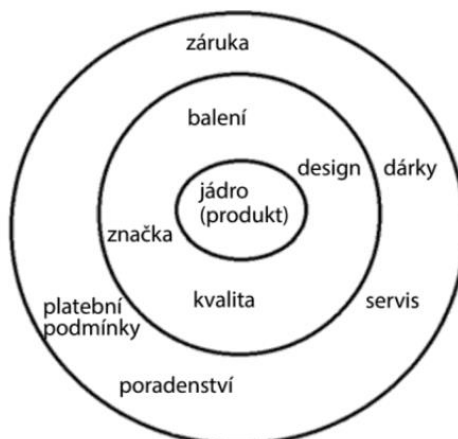
Druhým typem je fakultativní zajištění, které je mnohem specifičtější. Ty mohou pokrývat jednotlivá rizika, jako je zajištění nadměrného pojištění u společnosti nebo velké budovy, nebo mohou pokrývat různé části s několika riziky sdruženými dohromady (Ross, 2021).

Kromě těchto kategorií lze zajištění považovat za proporcionální či nikoli (Ross, 2021):

- v rámci proporcionálního zajištění dostává zajistitel poměrný podíl na celém pojistném prodaném pojistitelem. V případě pojistné události nese zajistitel část ztrát na základě předem sjednaného procenta. Zajistitel také hradí pojistiteli náklady na zpracování, pořízení podniku a sepsání;
- u neproporcionálního zajištění je zajistitel odpovědný, pokud ztráty pojistitele překročí stanovenou částku, známou jako prioritní nebo zádržný (retenční) limit. V důsledku toho nemá zajistitel poměrný podíl na pojistném a ztrátách pojistitele. Priorita nebo zádržný limit je založen na jednom typu rizika nebo celé kategorii rizika. Zajištění nadměrných škod je druh neproporcionálního krytí, ve kterém zajistitel kryje ztráty přesahující zadržovaný limit pojistitele. Tato smlouva se typicky aplikuje na katastrofické události a kryje pojistitele buď na základě jednotlivých událostí, nebo na kumulativní ztráty během stanoveného období.

Při vytváření marketingové produktové strategie je třeba vzít v úvahu vývoj produktu (Pearson, 2014, s. 15) a jeho související aspekty, jako jsou jeho vlastnosti, kvalita, značka, balení, design, záruka, ponákový servis, image produktu apod. (Richter, 2012, s. 145). Koncepce orientace na zákazníka vyžaduje, aby firma vycházela ze znalostí potřeb a přání cílových zákazníků při určování těchto jednotlivých aspektů produktu. Mnozí manažeři jsou krátkozrací, když přemýšlejí o vývoji produktu, a zaměřují se na postupy namísto toho, jak klient vnímá produkt (Rahnama, Beiki, 2013, s. 147). Tato krátkozrakost jde ruku v ruce s nedostatečnou pozorností vůči dalším aspektům vývoje produktu – např. branding, zákaznického servisu. Produkt je proto třeba vnímat komplexně (Lipovská, 2017, s. 238). Schematicky je komplexní produkt a jeho jednotlivé vrstvy (jádro, doplňkový produkt, rozšířený produkt) jsou znázorněny pomocí Obrázku 5.

Obrázek 4 Komplexní produkt



Zdroj: Lipovská, 2017, s. 238

Vývoj komplexního konkurenceschopného produktu potřebuje respektovat zákaznické potřeby, přání a požadavky a také specifické rysy jejich nákupního chování. Marketingový specialista musí vědět, jak, kdy, v jakém množství, jak často a proč cílový zákazník nakupuje produkt. V tomto kontextu je třeba zmínit, že existují různé přístupy k vysvětlení zákaznického chování. Především se jedná o přístup, který předpokládá racionální chování zákazníka, a přístup, který bere v úvahu faktor iracionality v chování zákazníka (Kozák, Závodný Pospíšil, 2013, s. 100).

Chování spotřebitele je racionální, pokud vědomě rozhoduje o nákupu podle posouzení užitku produktu, porovnání svých příjmů a ceny produktu. To znamená, že postupuje podle „chladné kalkulace“ a emotivní, psychologické či sociální prvky zde hrají žádnou nebo okrajovou roli (Dauner, 2018). Teoretické a empirické studie ovšem potvrzují existenci a význam iracionálních, intuitivních a emotivních prvků v chování spotřebitelů.

Nositelé Nobelovy ceny za ekonomii z roku 2002, americký ekonom Vernon Smith a izraelsko-americký psycholog David Kahneman, pohlíží na lidský kognitivní proces jako na rozdělený proces, probíhající v rámci dvou autonomních systémů psychiky – intuitivního a vědomého. Ekonomické chování se podle nobelistů ve většině případů řídí intuitivními apely a racionální myšlení slouží pouze ke korekci (Osik, 2016, s. 7). Odtud je zřejmé, že hlavní věcí při vývoji produktu není ovládat mysl, ale spíše podvědomí potenciálních kupujících.

M. Akulich (in: Osik, 2016, s. 7) uvádí, že ve světě, který je zbožím přeplněn, ustupuje funkčnost do pozadí a ustupuje emočním vlastnostem. Emoční marketing je

výrazně efektivnější ve srovnání s racionálním marketingem, který se zaměřuje na vlastnosti produktů. Tyto skutečnosti musí být zohledněny při vývoji hlavního, doplňkového a rozšířeného produktu.

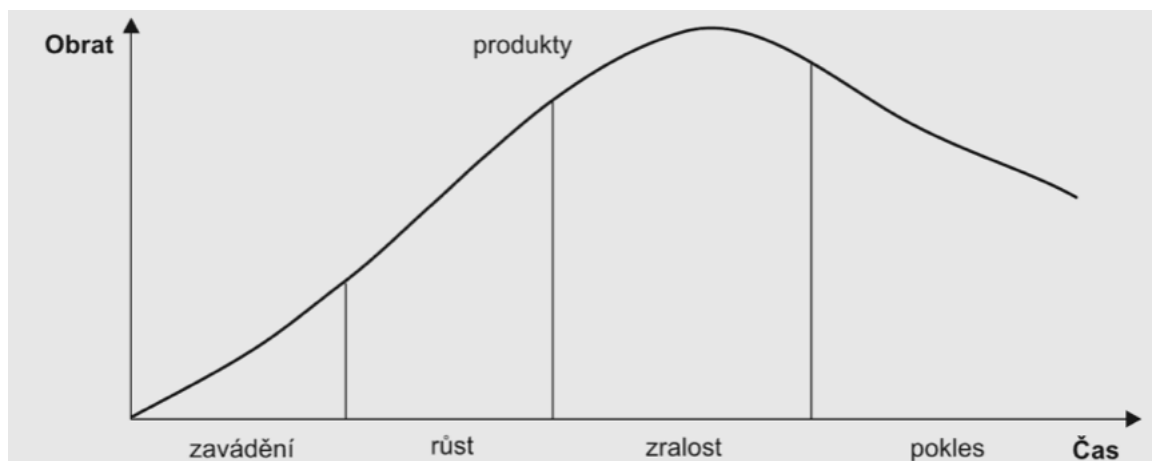
Zkoumání racionálních a emocionálních apel v chování zákazníka je důležité však z hlediska všech prvků marketingového mixu. Velká pozornost v literatuře je věnována zejména vlivu těchto apel na vnímání a účinnost marketingové komunikace (Kozák, Závodný Pospíšil, 2013).

Vývojem produktu se společnost zabývá nejen bezprostředně před jeho uvedením na trh. Produkt může být zdokonalován, určité vlastnosti nebo doplňkové služby mohou být k jeho původní verzi přidány. Některé produkty mohou být z nabídky prodejce odebrány, nebo naopak mohou být uvedeny novinky. Pro podnik je důležité znát, v jaké fázi životního cyklu se jeho produkt nachází. V závislosti na tom může připravit odhady budoucích výsledků prodeje produktu nebo připravit účinné marketingové strategie, protože každá z fází se vyznačuje určitými rysy vývoje tržeb a zisků. V teoretické literatuře se zpravidla vymezují následující fáze životního cyklu produktu (Kotler a kol., 2013):

- uvedení na trh: fáze pomalého růstu tržeb, kvůli velkým výdajům na uvedení produktu nejsou žádné zisky,
- růst: přijetí produktu trhem, růst zisků,
- zralost: zpomalení růstu tržeb, protože produkt je akceptován většinou potenciálních zákazníků, stabilní nebo klesající zisky kvůli potřebě zvýšení marketingových nákladů na obranu konkurence,
- úpadek: pokles zisku a propad tržeb.

Životní cyklus produktu, který se skládá z výše uvedených fází lze znázornit pomocí Obrázku 5. Tvar křivky se u různých produktů, podniků a trhů může lišit. Například úspěšné technologické startupy se vyznačují značně strmější křivkou zavádění na trh a růstu (Jakubíková, 2013, s. 225).

Obrázek 5 Životní cyklus produktu



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 225

Model životního cyklu produktu je nástrojem, který pomáhá porozumět současným a budoucím podmínkám trhu, ale má určitá omezení. Za prvé je třeba zmínit, že ne všechny produkty se stávají úspěšnými na trhu, proto po fázi uvedení na trh přejdou k fázi úpadku. Za druhé, vytvoření grafu životního cyklu se opírá o finanční výsledky, které reflektují minulé období. Prostředí je ovšem velmi proměnlivé a odhad vývoje produktu na základě tohoto grafu nebude relevantní (Boháček, Matisko, Stromko, 2021, s. 27).

## Cena

„Cena udává, kolik peněz musíme dát za určité zboží nebo službu.“ (Lipovská, 2017, s. 28). Tato jednoduchá definice vysvětluje cenu z pohledu zákazníka a představuje náklady pro zákazníka. Je důležité zákaznické vnímání ceny z hlediska užítku, který získá nákupem produktu za tuto cenu, a zákaznické vnímání ceny daného produktu v porovnání s konkurencí: „zákazníci považují cenu za peněžní vyjádření hodnoty jako míry kvality či vlastností a užitek daného výrobku nebo služby ve srovnání s jinými výrobky nebo službami.“ (Vysekalová a kol., 2011, s. 205). Tato skutečnost zase naznačuje vysoký význam znalosti cílového zákazníka.

Z pohledu firmy je cena částkou, kterou vyžaduje za poskytování služby nebo prodej produktu. Představuje pro firmu výnos – tržby. Při rozhodování o ceně produktu může firma použít různé přístupy. Obvykle se jedná o následující přístupy ke stanovení ceny (Dvořáček, 2012, s. 51):

- nákladově orientovaný přístup,
- poptávkově orientovaný přístup,

- konkurenčně orientovaný přístup.

Náklady představují spodní hranici ceny (Dvořáček, 2012, s. 51). Celkové náklady, které jsou nezbytné pro vytváření, nabízení a propagaci produktu nebo služby, lze rozdělit na fixní a variabilní (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 18):

- fixní náklady jsou stálé náklady, které se nemění se změnou objemu výroby (ale pouze v delším časovém období), např. nájemné, mzdové náklady, pojištění, splátky úvěru atd.,
- variabilní náklady, jak název napovídá, se mění se změnou objemu výroby (typickým příkladem jsou náklady na suroviny).

Po kalkulaci nákladů se stanovení ceny pak vychází z analýzy bodu zvratu.

*„Bod zvratu představuje objem výroby, při kterém se tržby rovnají nákladům“*  
(Scholleová, 2017, s. 46):

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{P - VN} \quad (1)$$

$Q_{BZ}$  – objem výroby,

$P$  – cena za jednotku,

$FN$  – fixní náklady,

$VN$  – variabilní náklady.

Bod zvratu a nákladově orientovaný přístup stanovení ceny lze použít u všech typů firem, ale u výrobních firem je to značně jednodušší.

Výpočet bodu zvratu poskytuje informace o tom, kolik jednotek produkce musí firma vyrobit za danou cenu, aby tržby z prodeje těchto výrobků pokryly náklady na výrobu a prodej. K této ceně může firma přičíst určitou ziskovou přírážku. Tato cena však neber v úvahu faktor konkurence a poptávky, a proto nemůže pružně reagovat na tržní situaci (Dvořáček, 2012, s. 51).

Konkurenční orientovaný přístup ke stanovení ceny používá analýzu konkurenčních cen a zjištěný průměr konkurenčních cen. Pak může firma určit, jakou cenu stanoví – stejnou, jako průměr konkurence, vyšší nebo nižší než průměr. Rozhodnutí záleží na zvolené strategii – např. strategie nízké ceny (cenové proniknutí na trh), strategie prémiové (prestižní) ceny, strategie cenového zážitková („sbírání smetany“) (Machková, 2009, s. 139).



V různých fázích životního cyklu produktu firmy obvykle používají různé cenové strategie. Přehled doporučených postupů při řízení ceny a nákladů v jednotlivých fázích cyklu je uveden v Tabulce 2.

Tabulka 2 Cenové strategie v různých fázích životního cyklu produktu

Fáze	Cenová strategie
Zavedení produktu na trh	Cenové pronikání (nízké ceny, získání podílu na trhu s vysokou konkurencí). Cenové zužitkování (u nových výrobků, které nemají významnou konkurenci na trhu, ale mají vysokou poptávku).
Fáze růstu	Obvykle není důvod ceny snižovat. U strategií „sbírání smetany“, uplatněné pro výrobky dlouhodobé spotřeby může nastat problém, kdy zákazníci již produkt zakoupili a opakovaný nákup provedou jen např. za několik let. V tomto případě je vhodné postupné snižování ceny, oslovení nových trhů.
Fáze zralosti	Strategie prémiové ceny pro produkt, který upevnil svoji pozici ve vnímání zákazníků. Snižování nákladů při růstu konkurence (např. přesun výrobních kapacit do zemí s nižší úrovní mezd) Zvýšení nákladů na propagaci a produktové inovace
Útlum	Minimalizace nákladů (redukce distribuční sítě, snížení nákladů na komunikaci)

Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013, s. 286

Jednotlivé přístupy mají své výhody a nevýhody (Dvořáček, 2012, s. 51), proto firma může využít kombinaci několika přístupů při stanovení ceny.

V oblasti zajišťovacích služeb jsou používány vlastní velmi složité výpočty cen. Výskyt katastrofických událostí, ekonomické, sociální, politické a technologické změny, chybné předpovědi či prognózy jsou hlavními faktory matematických výpočtů zajištění (Plischke, 2014).

Pro jednotlivé typy rizik a typy zajištění jsou používány také odlišné metody cenotvorby. Například pro neproporcionální zajištění lze využít následující metody (Cipra, 2004):

- burning cost: metody vychází z minulých událostí a zkušeností. Sazba se vypočítává jako poměr mezi zajistným plněním a přijatým pojistným. Hodnoty těchto ukazatelů mohou být upraveny např. použitím průměrů, aby lépe ilustrovaly skutečnost,

- exposure rating: portfolio pojistitele je rozděleno podle rizikových skupin, podle pojistných částek nebo podle ukazatele Probable maximal loss (pravděpodobná maximální ztráta nebo škoda). Pro každou skupinu je určováno nettopojistné a odlehčovací faktor. Velikost nettozajistného je zjištěno odečtením tohoto faktoru od 1 a vynásobením hodnotou nettopojistného,
- metoda scénářů: v daném scénáři se určuje frekvence výskytu škod, kdy nettozajistné pokryje vyplacenou hodnotu zajistného.

### **Distribuce (místo)**

Zboží se vyrábí za účelem prodeje zákazníkům a musí být připraveno pro zákazníky na vhodném místě, kde se mohou snadno dostat. Pro hmotné výrobky jsou to maloobchody a velkoobchody, distributoři a e-shopy. Pro distribuci hmotného zboží mohou být využívány velmi různorodé kanály, které se liší svým rozsahem a komplexností (Swedik, 2019, s. 2).

Distribuční kanál je řetězec podniků nebo zprostředkovatelů, kterým prochází zboží nebo služba, dokud se nedostane ke konečnému spotřebiteli. To může zahrnovat velkoobchodníky, maloobchodníky, distributory, a dokonce i internet. Kanály jsou rozděleny do přímých a nepřímých forem: přímý kanál umožňuje spotřebiteli koupit zboží přímo od výrobce, nepřímý kanál – od velkoobchodníka nebo maloobchodníka (Swedik, 2019, s. 2).

Služby jsou vázaný na svého poskytovatele (Vašítková, 2014, s. 16), a proto se zde využívají přímé distribuční cesty, přímo spojující výrobce (poskytovatele služby) a zákazníka (spotřebitele). S rozšířením technologií se ovšem situace se změnila – dnes mohou být různé služby poskytovány vzdáleně a nevyžadují fyzickou přítomnost poskytovatele a zákazníka na stejném místě. Příklady jsou různé poradenské a informační služby, služby vzdělávání na dálku, kulturní služby jako jsou prohlídky muzeí online, některé finanční služby (sjednání účtů nebo půjček online, služby online bankovníctví).

## Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je jedním z nejsilnějších prvků v marketingovém mixu. Pomáhá obchodníkovi ukázat produkt zákazníkům efektivním způsobem a povzbudit je k nákupu (Thabit, Raewf, 2018, s. 104), vykazuje příznivý dopad na všechny aspekty činnosti společnosti a hraje zásadní roli při utváření konečných ekonomických výsledků (Todorova, Zhelyazkov, 2021, s. 1). Marketingové komunikační cíle se týkají například zvýšení povědomí o značce a produktu, vylepšení postojů ke značce, zvýšení prodeje, růst spokojenosti a loajality zákazníků. Výzkum (Tandoh, 2016, s. 97) poukazuje na to, že se marketingové komunikace stávají velmi důležité pro poskytovatele finančních služeb a mohou vytvářet konkurenční výhodu pro malé a středně velké podniky v této sféře. Výsledky studie Zephaniah, Ogba a Izogo (2020, s. 1) naznačují, že jednotlivé nástroje marketingové komunikace jsou významnými prediktory zákaznické loajality v sektoru finančních služeb.

Účinnost marketingové komunikace závisí na mnoha směsích jejích složek, které se používají k realizaci marketingových cílů organizace. Pojem komunikační mix se používá pro označení podsystemu marketingového mixu, konkrétně pro komplex nástrojů marketingové komunikace, které používá firma (Přikrylová, 2019, s. 45).

Pět hlavních nástrojů komunikačního mixu jsou (Kotler a kol., 2007, s. 809):

- reklama,
- osobní prodej,
- podpora prodeje,
- Public relations,
- Přímý marketing.

Reklama je silným prvkem propagačního mixu (Thabit, Raewf, 2018, s. 104). Je to neosobní placená forma prezentace a komunikace zboží, služeb nebo myšlenek ve vybraném médiu (Kotler a kol., 2013). Reklamní zprávy mohou být šířeny v tištěných médiích (časopisy, noviny, letáky, brožury), v televizi, rozhlasu, outdooru (venkovní reklama – vývěsky, svítící tabule, billboardy, reklama na dopravních prostředcích atd.). Na internetu může být používán nástroj PPC reklamy, která na rozdíl od výše uvedených tradičních forem

reklamy, umožňuje lepší zacílení na vybrané auditorium. Podle stejného principu může být nastavena reklama na sociálních sítích.

Reklama je regulována některými zákony a pravidly. Určitá omezení souvisejí s finančními produkty, půjčkami, investováním peněz a kryptoměnami (Götthans, 2021; Google, 2021). Pro inzerenty v České republice je důležitý především zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy. § 2 tohoto zákona zakazuje například šíření nevyžádané a obtěžující reklamy, srovnávací reklamu, diskriminační reklamy atd.

Podpora prodeje zahrnuje krátkodobé stimuly, zaměřené na rychlé zvýšení tržeb. Svého cíle dosahují prostřednictvím poskytnutí určité výhody zákazníků – například sleva, dárek / vzorek zdarma k nákupu, ceny na soutěžích, ochutnávka atd. (Přikrylová, 2019, s. 46).

Používání Public relations (PR) v moderní společnosti není nic nového a původ tohoto nástroje lze vysledovat například ve Spojených státech, když prezident Jefferson oslovil Kongres v roce 1807 (Ofosu-Boateng, Agyei, 2020, s. 25). Nástroje PR zahrnují speciální publikace, účast na komunitních aktivitách, tiskové konference a zprávy, které se používají k budování vztahů s veřejností a ke zlepšení image a pověsti organizace. Získávání finančních prostředků a sponzorování speciálních akcí jsou některými autory zařazovány do oblasti PR (Ofosu-Boateng, Agyei, 2020, s. 25), některými – je vnímána jako samostatná část komunikačního mixu (Přikrylová, 2019, s. 47).

Přímý marketing lze definovat jako distribuci informací, produktů nebo služeb prostřednictvím jakéhokoli reklamního média, které jednotlivce vyzývá, aby reagoval přímo na inzerenta (Zephaniah, Ogba. Izogo, 2020, s. 3).

Osobní prodej spočívá v osobním sdělení informací s cílem přesvědčit potenciálního zákazníka, aby si něco koupil – zboží, službu, nápad nebo něco jiného. Osobní prodej zajišťují zaměstnanci společnosti a je nezbytný pro poskytovatele finančních služeb (Zephaniah, Ogba. Izogo, 2020, s. 3)

Rozvoj technologií a konkurenčních prostředí vedl ke vzniku nových forem marketingové komunikace, jako jsou buzz marketing, Guerillová komunikace, product placement, life-placement, event-marketing, world-of-mouth, mobilní marketing, virtuální marketing, celebrity marketing, aromatický (sense) marketing aj. (Zephaniah, Ogba. Izogo, 2020, s. 3)

## **Lidé**

Lidé jsou jedním z prvků marketingového mixu služeb. Lidé definují poskytování služeb. Mnoho společností se v dnešní době zabývá speciálním školením svých zaměstnanců pro oblasti mezilidských dovedností a zákaznického servisu se zaměřením na spokojenost zákazníků (Knihe, 2018).

Lidé označují zaměstnance, kteří službu produkují a poskytují. Setkání se službou nastává, když se setkávají zaměstnanci a spotřebitelé a tato setkání mají silný vliv na to, jak zákazník vnímá kvalitu služeb. Úspěch zákaznický orientované organizace není možný bez spolupráce personálu organizace. V pojišťovacích službách jsou zaměstnanci zodpovědní za tvorbu nabídky produktů, cenovou kalkulaci, prognózu rizik a odhad výše pojistného, sepsání smlouvy a jiné služby. Úspěšná služba poskytovatelé může uspokojit požadavky zákazníků prostřednictvím lidského prvku, zejména „osobní“ interakce se zákazníkem. Za zmínku stojí, že při diferenciaci bankovních služeb hraje důležitou roli chování zaměstnanců. Uvítání zákazníka s úsměvem na tváři, vstřícnost, zdvořilost, pochopení problémů zákazníků atd. mají pozitivní vliv na vnímání zákazníků (Knihe, 2018).

## **Materiální prostředí**

Pro lepší zákaznickou zkušenost jsou však se službou dodávány i hmatatelné prvky. Tento rozsah služeb zahrnuje tři dimenze fyzického prostředí, které představují vztah mezi službami a prostředím, jmenovitě (Knihe, 2018):

- podmínky prostředí, jako je teplota, zvuk, zápach atd.,
- prostor a funkce jako mapa, vybavení, dekorace atd.
- znaky, symboly a artefakty jako podpis, styl dekorace, osobní dotyk atd.

V oblasti pojišťovacích služeb zahrnují faktory materiálního prostředí například různé firemní dokumenty (návody, standardy, smlouvy), marketingové materiály (brožury a ceníky), vizitky, dopisy, design kanceláře (BMS Team, 2013). Vnější pohled na budovu, areál dvora, vnitřní nábytek, vybavení, směrovky, tištěné info a další pozorovatelné předměty a hmotné dokumenty dokládají kvalitu služeb společnosti (Dastak, Aligholi, 2014).

## Proces

Pro nabízení produktů zákazníkům je nezbytný efektivní návrh a implementace procesů. Zdá se, že nevhodně navržené procesy způsobují zákazníkům problémy, protože služby jsou zákazníkům nabízeny pomalu a neefektivně. Podobně slabé procesy vytvářejí problémy pro zaměstnance v první linii a brání jim v efektivním plnění jejich povinností, což částečně snižuje produktivitu a zvyšuje pravděpodobnost selhání služeb (Dastak, Aligholi, 2014).

Využití moderních technologií pomáhá automatizovat řadu procesů pojišťovny. Rychlý pokrok technologií podporuje nové způsoby, jak najít, obsluhovat a udržet zákazníky v osobních i komerčních oblastech podnikání. 70 % pojistitelů uvádí, že jsou někde na cestě k digitální transformaci (Pierznik, 2019). To je jasné znamení, že si uvědomují, že očekávání zákazníků jsou na nejvyšší úrovni.

### 3.2.5 IFE a EFE matice

Výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí lze zhodnotit pomocí matic IFE a EFE (Fotr a kol., 2020, s. 66):

- IFE – internal forces evaluation,
- EFE – external forces evaluation.

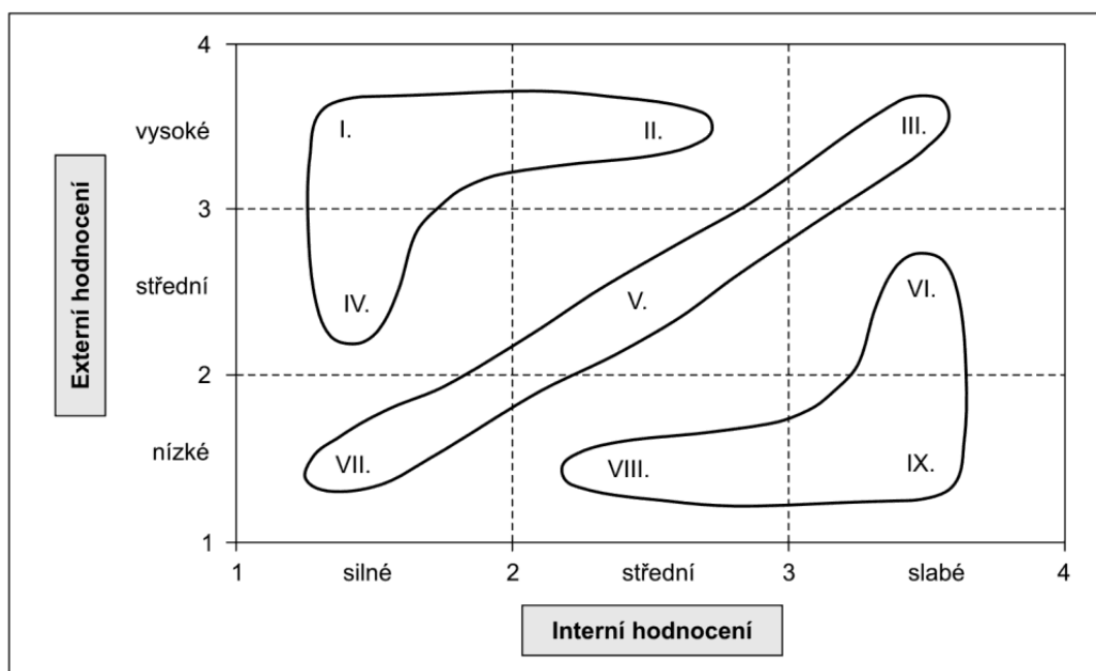
Postup sestavení obou matic je shodný a skládá se z následujících pěti kroků (Fotr a kol., 2020, s. 66-67):

1. Zpracování tabulky faktorů interního prostředí (silné a slabé stránky) a externího prostředí (příležitosti a hrozby).
2. Výběr stejného počtu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (aby matice byla symetrická).
3. Určení vah každého faktoru (od 0,00 do 1,00) podle stupně důležitosti pro konkurenceschopnost podniku. Suma všech vah faktorů interního prostředí by se měla rovnat 1,00, suma všech vah faktorů externího prostředí – také 1,00.
4. Hodnocení všech faktorů podle jejich vlivu na strategický záměr podniku:

- 1 – významná slabina nebo hrozba,
  - 2 – méně významná slabina nebo hrozba,
  - 3 – méně významná silná stránka nebo příležitost,
  - 4 – významná silná stránka nebo příležitost.
5. Vynásobení vah a hodnocení každého faktoru – výpočet váženého průměru.
  6. Sečtení vážených průměrů a určení celkového váženého poměru. Nejlepší hodnocení je 4, nejhorší – 1. Průměrné hodnoty činí cca 2,5. Lepší hodnoty celkového váženého průměru v matici IFE znamenají, že podnik a jeho strategický záměr je podložen silnou interní pozicí. Lepší hodnoty tohoto ukazatele v matici EFE znamenají, že strategický záměr podniku je podložen silnou externí pozicí.

Výsledky EFE a IFE matice jsou dále využívány pro stanovení vhodných strategií, které respektují vlivy vnitřního a externího prostředí. Tento přístup úspěšně využila firma General Electric. V souladu s Obrázkem 3 je třeba na osu X uvést celkové hodnocení interních faktorů, na osu Y – celkové hodnocení externích faktorů. Graf na Obrázku 4 je rozdělen do 9 polí (I. – IX.).

Obrázek 6 Matice hodnocení interních a externích faktorů



Zdroj: Fotr a kol., 2020, s. 75

Pozice firmy jako celku lze rozdělit do tří oblastí. Pro každou z oblastí odpovídá určitá vhodná strategie (Fotr a kol., 2020, s. 75):

- oblast I., II., III. – „stavěj a zajišťuj růst“ (firma musí využívat své silné stránky a příležitosti v rámci strategií penetrace na trh, rozvoje trhu, vývoje produktu, diverzifikační strategie, integrace),
- oblast IV., V., VI. – „udržuj a potvrzuj“ (firma určité předpoklady k naplnění své vize v rámci strategií penetrace na trh, vývoje produktu, omezení, Joint Venture),
- oblast VII., VIII., IX. – „sklízej a zbavuj se“ (firma nemá dostatečně silnou pozici, aby naplnila své cíle. Vhodné strategie jsou defenzivní strategie, opuštění trhu nebo likvidace).

Výběr strategie předpokládá znalost trhu a pochopení na jakém trhu, resp. jeho segmentu/segmentech bude firma operovat.



## 4 Empirická část

Cílem empirické části práce je analýza prostředí společnosti Aon. Je zaměřeno na návrh doporučení a změn v marketingové strategii pro vybraný podnik – zajišťovna Aon. Návrhy vychází z výsledků analýzy marketingového prostředí. Je popsán současný přístup společnosti k řízení marketingu.

### 4.1 Charakteristika společnosti Aon

Aon Plc. (NYSE: AON) je předním světovým poskytovatelem řešení pro řízení rizik, zprostředkování pojištění a zajištění (pojištění pro pojišťovny), řešení v oblasti lidských zdrojů a outsourcingových služeb. Logo společnosti je uveden na Obrázku 7.

Obrázek 7 Logo společnosti Aon



Zdroj: Aon.com, 2022

#### 4.1.1 Historie společnosti Aon

Společnost Aon, Plc. byla založena v roce 1982, kdy se Ryan Insurance Group sloučila s Combined Insurance Company of America. V roce 1987 byla tato společnost přejmenována na Aon, což je gaelské slovo, které znamená „jeden“. Společnost má centrálu ve Spojeném království a je zapsaná v Irsku a její kotace sídlí v USA.

Historie společnosti má kořeny ve Americe, kdy v roce 1918 paní Stoneová koupila malou detroitskou pojišťovací agenturu a přivedla do podnikání svého syna – W. Clementa Stone. Pan Stone na místě prodával nízkonákladové a málo výhodné úrazové pojištění, upisování a vydávání pojistek. Příští rok založil svou vlastní agenturu Combined Registry Co. Když začala Velká hospodářská krize, Stone omezil množství pracovní síly a zlepšil školení. V roce 1939 koupil American Casualty Insurance Co. of Dallas, Texas. V 50. a 60. letech společnost pokračovala v prodeji zdravotního a úrazového pojištění (Hmong, 2021).

V 70. letech společnost Combined expandovala do zámoří, přestože ji tvrdě zasáhla recese. V roce 1982, po 10 letech stagnace za Clementa Stonea Jr., starší Stone, tehdy 79letý, převzal kontrolu. Dokončení fúze s Ryan Insurance Co. umožnilo pak převést kontrolu na Patricka Ryana, který provozoval svou společnost jako pojistitel úvěrů na auta od roku 1964.

V roce 1976 společnost koupila jednotky pojišťovacích makléřů konglomerátu Esmark. Ryan se zaměřil na zprostředkování pojištění a přidal další luxusní pojistné produkty. Také snížil počet zaměstnanců a přijal další opatření ke snížení nákladů a v roce 1987 změnil název Combined na Aon. V roce 1992 koupil holandského pojišťovacího makléře Hudig-Langeveldt. V roce 1995 společnost prodala své zbývající podíly na přímém životním pojištění společnosti General Electric, aby se zaměřila na poradenství (InsuranceNewsNet.com, 2021).

V roce 1987, kdy Combined Insurance byla sloučena s Ryan Insurance Group a změnila svůj název na Aon, činily roční výnosy firmy zhruba 2,5 miliardy dolarů. Počet obyvatel Chicaga zaměstnaných ve společnosti vzrostl z 1500 v polovině 70. let na přibližně 6000 na konci 90. let. V roce 2002 byla Aon velkou mezinárodní korporací s více než 55 000 zaměstnanci v 600 pobočkách ve 125 zemích po celém světě (Chicago Historical Society, 2005).

V současné době pro společnost pracuje více než 66 tisíc lidí, které poskytují služby ve více než 120 zemích. Inovativní a efektivní řešení pro rizika, špičkové globální zdroje, důraz na rozvoj pracovníků a vysoké odborné znalosti jsou důležité konkurenční výhody Aon. Společnost byla opakovaně jmenována nejlepším světovým makléřem, nejlepším zprostředkovatelem pojištění, zprostředkovatelem zajištění, zajatým manažerem a nejlepší poradenskou firmou pro zaměstnanecké benefity (Aon.com, 2022).

#### **4.1.2 Vize a mise společnosti Aon**

*„Vizi společnosti je být uznávaným globálním lídrem v odvětví profesionálních služeb se zaměřením na oblast rizik podložených daty a analýzami. Misí je posouvat hranice ekonomických a lidských možností pro klienty, kolegy a komunity na celém světě.“* (Aon.com, 2022). Hodnoty společnosti jsou uvedeny na obrázku 8.

Obrázek 8 Hodnoty společnosti Aon



Zdroj: Aon.jobs.cz, 2022

Následující aspekty jsou definovány společností jako její odlišitelné rysy (Aon.jobs.cz, 2022):

- podpora bezpečného podnikání, stability a nových příležitostí pro zákazníky,
- podpora inovativních řešení pracovníků a partnerů,
- otevřená a přátelská firemní kultura, atmosféra na pracovišti, podpora upřímnosti, proaktivního přístupu, autentičnosti,
- podpora vzdělávání a rozvoje,
- naslouchání klientům, jeho potřebám, pochopení jeho cílů.

#### 4.1.3 Aon CEE v České republice

Aon nabízí produkty a služby v České republice od roku 1992. Dnes Aon Central and Eastern Europe a.s. (Aon CEE) zaměstnává více než 160 kvalifikovaných odborníků v České republice a na Slovensku. Základní údaje jsou uvedeny v tabulce 3.

Tabulka 3 Základní údaje o společnosti Aon CEE v České republice

Název	Aon Central and Eastern Europe a.s.
Datum vzniku a zápisu	18. září 1992
Sídlo	Václavské náměstí 832/19, 110 00 Praha
Identifikační číslo	471 23 672
Právní forma	akciová společnost
Představenstvo	T. Novotný (předseda) a 5 členů představenstva

Prokura	9 prokuristů
Dozorčí rada	2 členové dozorčí rady
Akcie	458 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 91 012 Kč
Základní kapitál	41 683 496 Kč

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti, 2022

Společnost Aon se dle obchodního rejstříku zabývá následujícími činnostmi (Ministerstvo spravedlnosti, 2022):

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- činnost samostatných likvidátorů pojistných událostí,
- zprostředkování pojištění,
- zprostředkování zajištění,
- zprostředkování doplňkového penzijního spoření.

V registru ČNB (2022) je společnost Aon CEE evidována jako Samostatný zprostředkovatel dle zákona o distribuci pojištění a zajištění (ZoDPZ), který získal oprávnění k činnosti 1.2.2019. Další role subjektu je dle registru Samostatný zprostředkovatel dle zákona o doplňkovém penzijním spoření. Povolené činnosti jsou:

- osoba odpovědná nebo skutečně řídící zprostředkování pojištění nebo zajištění,
- pobočka zahraniční pojišťovny v ČR,
- pojišťovna,
- samostatný zprostředkovatel zahraniční pojišťovny a pobočky zahr. pojišťovny poskytující přeshraniční služby v ČR dle ZoDPZ.

Rok 2020 byl pro Aon CEE úspěšný, celkové výnosy se podařilo navýšit o 4 % a celkový výsledek hospodaření před zdaněním o 7 %. V divizi Commercial Risk Solutions a Health Solutions se výnosy zvýšily o více než 8 % (Aon Central and Eastern Europe a.s., 2021). K úspěchu přispěla narůstající spokojená klientela ve všech oblastech přenosu rizika, zajištění, pojištění a jejich alternativních forem a řešení.

## 4.2 Analýza vnějšího prostředí

Na úvod je třeba charakterizovat současný stav trhu a odvětví, kde působí společnost Aon. K tomuto účelu jsou použity metody STEP analýzy, konkurenční analýzy a na závěr jsou výsledky hodnocení kvantifikovány pomocí matice EFE.

Analýza příležitostí a hrozeb pro vybraný segment pojišťoven a zajišťoven je dost specifická, protože tradiční rizika, která zpravidla negativně ovlivňují podniky (např. riziko přírodních katastrof, riziko znehodnocení měny, online hrozby) jsou pro pojišťovny a zajišťovny příležitostí k růstu nových trhů, produktů a poptávky. Firmy, a dokonce i jiné pojišťovny se obracejí na zajišťovny, aby získaly dodatečnou jistotu v ochraně proti rizikům vnějšího prostředí.

### 4.2.1 STEP analýza

STEP analýza zahrnuje identifikaci a zhodnocení nejdůležitějších faktorů sociálně-kulturního prostředí, technicko-technologického prostředí, ekonomického a politického prostředí.

#### **Sociálně-kulturní prostředí**

Sociální blahobyt je jedním z nejdůležitějších faktorů rozvoje společnosti. Zahrnuje jak materiální blahobyt, jako je bohatství nebo disponibilní příjem, tak subjektivní blahobyt odrážející distribuci zdrojů ve společnosti. Zlepšování pracovních podmínek, životní úrovně a rovnosti ve společnosti patří mezi klíčové priority rozvoje evropských společenství (DataBio, 2017, s. 32) a lze je považovat za významné trendy sociálního prostředí.

Smyslem existence pojišťovacího sektoru je do značné míry zajistit sociální blahobyt, respektive jeho zachování v případě pojistných událostí – nemocí, pracovní neschopnosti, ztráty zaměstnání, úpadky podniku, úmrtí atd. Velká pozornost ze strany jednotlivců o zachování důležitých pro ně aspektů blahobytů je významným faktorem růstu pojišťovacího trhu.

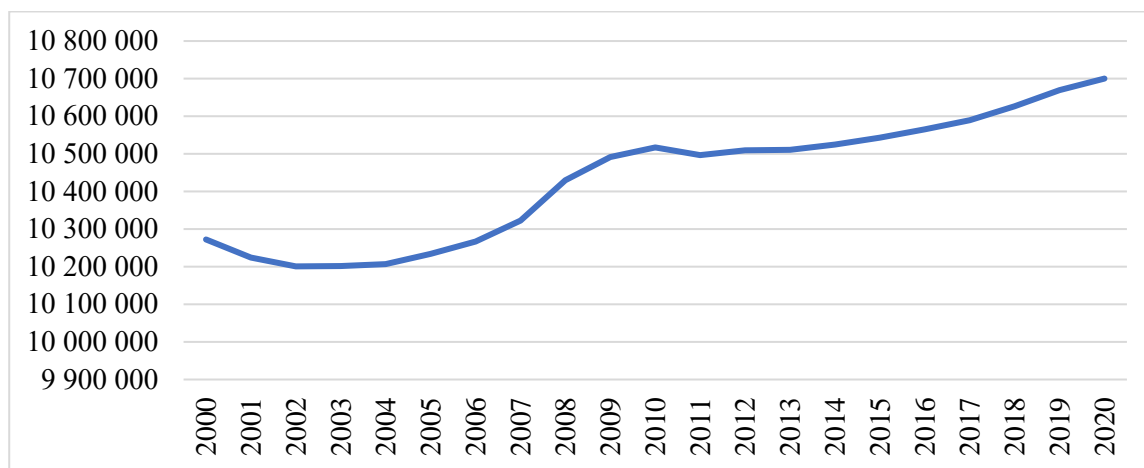
Na růst poptávky reagují pojišťovny vytvářením nových flexibilních produktů, které se kromě „tradičních“ rizik, pojišťují nově vznikající rizika. Stejný trend lze pozorovat i v segmentu pojišťoven, pokud je na ně nahlíženo jako na zákazníky zajišťoven. Čím více produktových segmentů mají pojišťovny, tím více poptávaným se stává produkt zajišťoven.

Růst poptávky je tím významnější, že pojišťovny potřebují dovednosti a znalosti, které mají zajišťovny k poskytování nových, netradičních produktů s nejistým vývojem.

Některé změny v sociálně-demografickém prostředí v poslední době značně ovlivňují poptávku po produktech pojišťoven a jako důsledek – poptávku po službách zajišťoven.

Obyvatelstvo České republiky – 10,7 milionů osob (ČSÚ, 2021), je atraktivní z hlediska velikosti trhu. Významnými městy s významným podílem na celkovém počtu obyvatel jsou Praha (1,2 mil. osob), Brno (378 tis. osob), Ostrava (323,5 tis. osob) a Plzeň (170,5 tis. osob) (ČSÚ, 2021). Graf 1 znázorňuje růst počtu obyvatel v České republice po roce 2011. Za růstem stojí kladné saldo migrace, zatímco přirozený přírůstek má v celku bilanci zápornou (ČSÚ, 2021).

Graf 1 Vývoj obyvatelstva ČR (počet osob), 2000-2020



Zdroj: ČSÚ, 2021

Průměrný věk lidí v ČR je 42,7 roku, což znamená, že průměrný obyvatel během 10 let zestárne o 1,7 roku (ČSÚ, 2022). Stárnutí populace vyvolává globální rizika pro pracovní trhy a zejména pro důchodový systém pojištění. V současné době se hodně diskutuje o možnostech vylepšení systému důchodového pojištění. V ČR je zatím penzijní připojištění dobrovolné (ČSÚ, 2022). Nicméně, zájem o tuto službu roste a lze tvrdit, že může to vyvolat růst poptávky po službách pojišťoven.

Velký podíl na celkové populaci tvoří cizinci (4,7 %) a jejich počet se zvyšuje. Z pohledu státního občanství výrazně mezi cizinci v ČR dominují Ukrajinci a Slováci (ČSÚ, 2021). Růst počtu cizinců vytváří nové požadavky pro bankovní a pojišťovací trh – produkty

musí být přizpůsobeny zejména specifickým požadavkům, vyplývajícím ze zákona (např. na zdravotní pojištění).

Růst migrantů vyvolává u rezidentů ČR obavy ze ztráty pracovních míst nebo komplikací při hledání práce. Následkem je rostoucí poptávka pro produktům pojišťoven, které poskytují různé záruky v době ztráty zaměstnání apod.

Migrační krize je spojena také se zátěží pojišťovacího systému obecně. Dobře to ilustruje současná situace, kdy většina uprchlíků z Ukrajiny jsou ženy a děti, které se zapojily do systému zdravotní a sociální péče. Všeobecná zdravotní pojišťovna (VZP) odhaduje, že náklady na zdravotní péči, poskytovanou pro tento segment, budou kolem 5,9 miliard korun, tj. zhruba o 2 mld. Kč vyšší, než platby státu za jejich pojistné. Pojišťovna uvádí, že současný systém péči o uprchlíky zvládne, ale otázkou jsou dopady na příjmovou stranu pojištění (ČTK, 2022).

*„Všeobecná zdravotní pojišťovna (VZP) odhaduje, že náklady na zdravotní péči o ukrajinské uprchlíky budou kolem 5,9 miliardy korun, tedy zhruba o dvě miliardy Kč vyšší než platby státu za jejich pojistné.“* (ČTK, 2022). Finanční plánování pojišťoven se kvůli migrační krizi setkává s velkou nejistotou ohledně budoucího vývoje. *„Predikce je zatížená celou řadou neznámých.“* (ČTK, 2022). Z pohledu zajišťoven je faktor pravděpodobného nárůstu poptávky.

Menší rizika pro systém pojištění představuje situace, kdy většina běženců začne na území ČR pracovat a budou hradit pojistné. To, že většina uprchlíků nezná jazyk a většina z nich jsou ženy a děti, a také obecně napjatá situace na trhu práce v ČR, snižuje pozitivní výhled v této perspektivě. Nejistota pojišťoven se proto zvyšuje a roste poptávka po poradenským a zajišťovacím službám.

Po vypuknutí pandemie Covid v roce 2020 se počet volných pracovních míst v ČR mírně zvýšil a ke konci roku 2021 činil 343 148 míst a na jedné pracovní místo připadá 0,7 dostupného uchazeče (ČSÚ, 2022). V zemi je jedná z nejnižších úrovní nezaměstnaností (v roce 2021 průměrný míra nezaměstnanosti dosáhla 3,8 % a pro rok 2021 je očekávána okolo 3,4 % (ČSÚ, 2022). Napjatý trh práce, nedostatek zaměstnanců a tlak na růst mezd vytváří značné problémy pro podniky a negativně ovlivňují blahobyt lidí (skrz inflační tlaky rostoucích mzdových nákladů podniků) (ČSÚ, 2022). S nedostatkem pracovní síly na trhu práce klesá i kvalita uchazečů o práci (HR Mag, 2018). Má to všechno z následek růst

významu služeb zajišťoven. Nicméně mohou zajišťovny, stejně jako jiné podniky, potkávat s problémy s nedostatkem nebo nevyhovující kvalifikací pracovníků.

Na celém trhu práce je ostrá potřeba kvalifikované pracovní síly: např. poptávka po pracovníkům v oblasti analýzy velkých dat (Big Data analysis) je značně vyšší, než je dostupných pracovníků s potřebnými dovednostmi. 32 % evropské pracovní síly má nedostatečné digitální dovednosti (DataBio, 2017, s. 33), což má negativní dopad na dostupnost kvalifikovaných pracovníků v různých podnicích. Segmenty pojišťovnictví a bankovníctví, které patří k relativně stabilním oborům, se však nevyhnuly nedostatku zaměstnanců. „*Banky a pojišťovny nejčastěji hledají přepážkové pracovníky, back-office specialisty a finanční analytiky.*“ (Novák, HR Mag, 2018). To, že v České republice není obor na vysokých školách, který by se přímo zaměřoval na přípravu pracovníků zajišťoven, je další problém, kterému se zajišťovny čelí. Musí vynakládat značné zdroje na vlastní přípravu a vzdělávání kvalifikovaných pracovníků.

Dnešní nejúspěšnější společnosti staví celý svůj byznys na zákazníkovi. Velkou výzvou pro obory bankovníctví a pojišťovnictví je potřeba používat individualizovaný přístup k zákazníkům a jejich potřebám (HR Mag, 2018). Pojišťovací a zajišťovací trh by měl zareagovat na změny zákaznických preferencí a chování tím, že by namísto tradičních druhů pojištění nabízel flexibilnější typy služeb, ochranu proti volatilitě zisku a „riziku zkázy“, služby s přidanou hodnotou (Deloitte, 2020, s. 3). Tyto změny nabídky umožní poskytovatelem služeb obsadit menší, zatím „studené“ a velmi diverzifikované segmenty trhu.

Zákaznická zkušenost je nejdůležitějším faktorem určujícím loajalitu spotřebitelů. Podle zprávy The State of Connected Customer (2021) 84 % zákazníků tvrdí, že zkušenosti, které společnost poskytuje, jsou stejně důležité jako její produkty nebo služby – a přesto existuje obrovský rozdíl mezi očekáváními zákazníků a tím, co většina podniků skutečně dodává (Michaux, 2021). To je i případ moderních pojišťoven.

Po mnoho desetiletí zákazníci pojištění pohlíželi na pojištění jako na komoditní produkt, který si museli koupit na základě toho, co bylo k dispozici. Během posledního desetiletí se však trh nasytil více pojistnými produkty a různými možnostmi, čímž vznikl sofistikovanější kupující s velkým rozsahem potřeb a přání. Aby pojistitelé splnili tyto měnící se potřeby, musí být pohotovější, pracovat rychleji a poskytovat prvotřídní zákaznickou zkušenost jako svou nejvyšší prioritu (Michaux, 2021).



Jak ale odhalila nedávná zpráva IBM Institute of Business Value (2021), 42 % zákazníků svému pojistiteli plně nedůvěřuje a většina pojistitelů (60 %) souhlasí s tím, že jejich organizace postrádá strategii uživatelské zkušenosti. To ponechává tomuto odvětví značný prostor pro zlepšení.

Finanční gramotnost lidí je dalším faktorem sociálního prostředí, který je důležitý z pohledu bankovního a pojišťovacího trhu. Podle Indexu finanční gramotnosti (ČBA, 2022) je finanční gramotnost Čechů průměrná, a navíc se tento index v roce 2021 po letech růstu poklesl na 55 %, což je úroveň roku 2017 (v roce 2020 činil 61 %) (ČBA, 2022). Agentura Ipsos, která pro ČBA provedla průzkum, uvádí: *„stále trvající pandemická situace a s ní vládou přijatá opatření se promítají nejen do peněženek Čechů, ale také do jejich znalostí a postoje k financím samotným. Více než čtvrtina Čechů se hůře orientuje ve finančních záležitostech a každý třetí považuje v současné době řadu informací za zbytečnou ...Na další sebevzdělávání v této oblasti zkrátka není nálada a ani čas.“* (ČBA, 2022). Tyto skutečnosti mají spíše negativní dopad na poptávku po produktech pojišťoven a jako následek se to může projevit o mírně snížení zájmu o služby zajišťoven. Vylepšení ekonomické situace v ČR se však pravděpodobně projeví v růstu zájmu lidí o informace z oblastí financí a v růstu Indexu finanční gramotnosti (ČBA, 2022). Lze tedy předpokládat, že pokles indexu finanční gramotnosti nebude mít dlouhodobě negativní vliv na poptávku.

### **Technicko-technologické prostředí**

Nové technologie jsou faktorem, který bude v budoucnu formovat trh zajišťovacích služeb (Deloitte, 2020, s. 3).

Rozvoj technologií vytváří obrovské možnosti pro digitalizaci a automatizaci nejrůznějších podnikových procesů. Rutinní administrativu, masivní výpočty a práci s velkými objemy informací mohou nahradit různé systémy a software. Cloudová uložení zvyšují dostupnost a bezpečnost dat, pokročilé analytické nástroje zrychlují a zkvalitňují matematické a analytické procesy (Deloitte, 2020, s. 5). Na pracovištích dochází k zavedení bezpapírového systému pro uzavírání smluv pomocí tablet / iPadů. Vytváří se mobilní aplikace pro pohodlné řízení pojišťovacích smluv a plateb. Různé druhy podpory v případě pojistných událostí (např. dopravních nehod, útoků) jsou poskytovány rychle na základě automatického kontaktování asistence.

Technologie poskytují možnosti pro vylepšení tvorby produktu a nastavení ceny pojištění. Například, ke sledování stylu jízdy řidiče lze využívat různé nástroje. Speciální zařízení sleduje, jak řidič jezdí po městě, jak rychle, jak blízko k autům, zda dodržuje bezpečnostní vzdálenost a podobně. Dobrý řidič tedy získá pojištění levněji a naopak. Cenová nabídka je tedy dokonale přizpůsobena situaci.

Nové technologie vytváří příležitosti pro automatizaci procesů product placement v sektoru zajišťovacích služeb, vyhledávání výhodnějších distribučních platform a poskytovatelů alternativního kapitálu (Deloitte, 2020, s. 3).

Mezi pozitivní změny, které byly umožněny rozvoje technologií, a které byly přijaté mnoha pojišťovnami v posledních letech patří (Michaux, 2021):

- přidávání nových kanálů pro komunikaci se zákazníky ohledně otázek a nároků týkajících se zásad pojištění,
- změna jazyka v dokumentech a komunikaci tak, aby se používal méně pojistné terminologie,
- nabízí hybridní zážitky (lidská a umělá inteligence, fyzická a virtuální, přímá a založená na agentech),
- komunikace se zákazníky denně nebo po celý rok, nikoli pouze v době obnovení pojištění.

S rozvojem technologií však stoupá kybernetické riziko a jeho efekt se začíná projevovat i v ČR. Pojišťovny potřebují zajištění, aby zvládly své vystavení značně velkým a nejistým ztrátám, jako jsou útoky na energetický systém nebo cloudovou infrastrukturu. Z pohledu zajišťoven je to faktor růstu poptávky. Kybernetické útoky mají však krátkou historii v porovnání se ztrátami v tradičních oblastech. Údaje o zkušenostech s kyberútoky mohou být navíc nejednotné, protože ztráty jsou často neprůhledné a nehlášené (Deloitte, 2020, s. 10). Představuje to určité komplikace pro pojišťovny a zajišťovny, protože analýza a prognózování rizik a škod se stávají obtížnější.

Další nově vznikající rizika s nedostatkem zkušeností a informací souvisí s modifikovanými plodinami a změnou klimatu (Deloitte, 2020, s. 10). Rozvoj informačních a komunikačních technologií však představuje jasnou příležitost získat více a lepších dat o

vznikajících (a tradičních) rizicích. Strojové učení může pomoci s identifikací vzorců a korelací v datech, se kterými se lze zaručit.

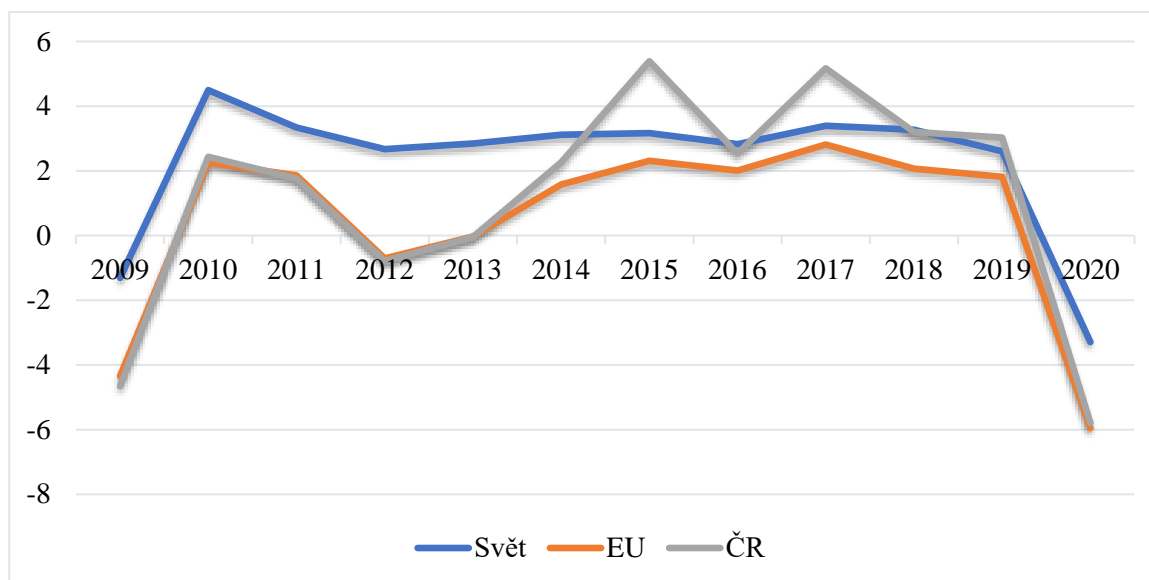
Klíčovým trendem mnoha posledních let je odmítnutí pojištění těžby uhlí, protože není to ekologické. Jako důsledek, pojištění se přesunulo do sektoru alternativní energetiky – zejména pojištění větrných a slunečních farem. Většina odborníků se shoduje, že energetický sektor se v důsledku globálního oteplování a změny klimatu posouvá od nadměrného spoléhání se na konvenční zdroje energie k čistším a udržitelnějším řešením (Dill, 2020). Do roku 2035 se očekává, že 25 % globální spotřeby energie bude pocházet z čistých zdrojů, do roku 2050 – již 34 % (McKinsey, 2019). Obnovitelná neboli zelená energie ze zdrojů, jako je solární a větrná energie, slibuje čistší budoucnost, ale nejistota nových technologií, problémy s financováním a vlastnictvím, další překážky a dokonce i krádeže znamenají, že obnovitelné zdroje mohou být riskantní pro pojišťovny i investory (Dill, 2020). Náročné technické požadavky, stavební rizika, vysoké náklady a extrémní povětrnostní podmínky jsou jen některé z výzev, které projekty v zelené energetice obvykle zahrnují (Swiss Re, 2022).

Lze tvrdit, že nové technologie přicházejí s novým souborem rizik, což otevírá pojišťovnám a zajišťovnám cestu na nové produktové a zákaznické trhy.

### **Ekonomické prostředí**

Globalizační trendy v ekonomice a rostoucí vzájemná závislost ekonomik různých zemí je důležitým faktorem prostředí. Graf 2 ilustruje vývoj ukazatele tempa růstu HDP ve světě, v EU a v ČR. Je patrné, že vývoj makroekonomického ukazatele v ČR je téměř souběžný s vývojem v EU a v celém světě. Zejména v letech 2018-2020 se trendy v těchto regionech navzájem podobají. Je to dáno rostoucí propojeností ekonomik všech zemí světa. Strategie zajišťoven, která spočívá v optimalizaci portfolia prostřednictvím geografické diverzifikace (Rejda, McNamara, 2017), v důsledku tohoto trendu začala být obtížná.

Graf 2 Tempo růstu HDP – svět, EU, ČR (% , 2009-2020)



Zdroj: vlastní zpracování podle dat Světové banky (2022)

Česká ekonomika je atraktivní pro přímé zahraniční investice (PZI) kvůli svému výhodnému geografickému umístění, značnému průmyslovému potenciálu a stabilnímu bankovnímu sektoru (Coface, 2020). Vzhledem k tomu získává země značné investice a stává se lákavým trhem pro zahraniční podniky, které umísťují zde své pobočky. Důsledkem je růst poptávky po službách pojišťovacích institucí.

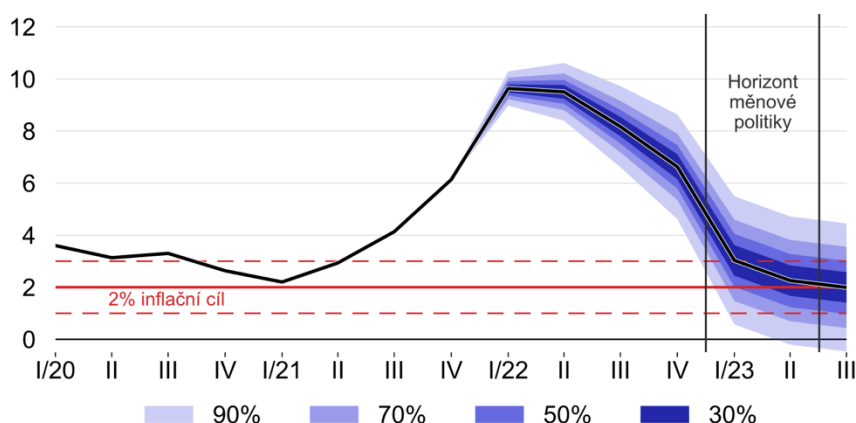
Nevýhody a rizika české ekonomiky však vyvolávají potřebu zajištění rizik pojišťoven. Mezi nevýhody patří zejména vysoká otevřenost ekonomiky, závislost na evropských trzích, zejména na trhu Německa, vysoká koncentrace automobilového průmyslu v ekonomice, nedostatek pracovní síly (Coface, 2020).

Ekonomika České republiky a jiných zemí světa byla silně ovlivněna koronavirovou krizí. Přes určité oživení české ekonomiky v době uvolnění restrikcí, tempo růstu nebylo dostatečné k tomu, aby se plně vrátilo na předpandemickou úroveň. Přísná omezení platná na konci roku 2020 oživení oddálila, narušení dodavatelského řetězce se v roce 2021 stalo zásadní brzdou růstu. Tento faktor bude pocíťován i v průběhu roku 2022, ale ke konci roku bude slábnout. Očekává se, že by v roce 2022 činilo tempo růstu HDP 3,0 %, v roce 2023 3,4 % (ČNB, 2022).

Odborníci (Forinsurer, 2022) upozorňují na to, že makrorizika pro segment zajišťoven jsou na vzestupu. Stále více se zajišťovny zaměřují na scénáře rostoucí inflace a úrokových sazeb, které by mohly vyvolat nepříznivý vývoj rezerv a ztráty v ocenění aktiv.

Vývoj celkové inflace v ČR ilustruje graf 3. Od začátku roku 2021 ukazatel značně roste a dosahuje kulminace na počátku roku 2022 (více než 9 %, což je nejvyšší za téměř 24 let). Na růstu inflace se podílí zejména růst ceny bydlení, pohonných hmot a potravin. „Ceny elektriny stouply v lednu meziročně o 18,8 procenta, zemní plyn podražil o 21,5 procenta. Z potravin se ceny zvyšovaly nejvíce u pekárenských výrobků a obilovin (9,4 procenta) a mléka, sýrů či vajec (7,2 procenta).“ (ČSU, 2022).

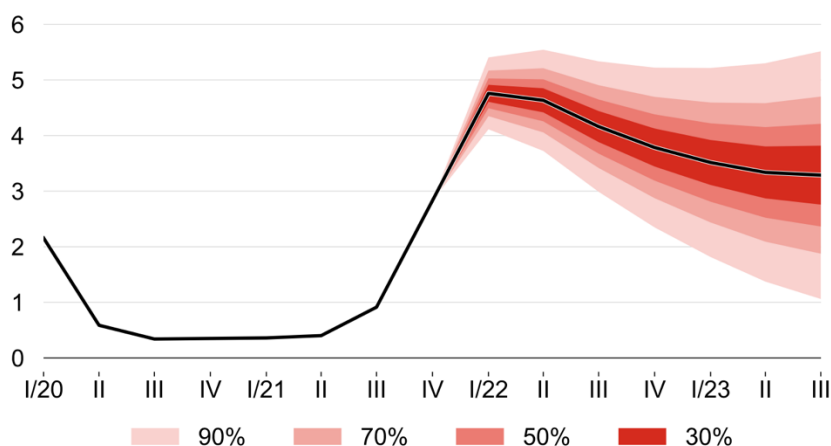
Graf 3 Celková inflace (%) v ČR (1.2020-1.2022, prognóza ČNB do 3.2023)



Zdroj: ČNB, 2022

Vývoj úrokových sazeb v ČR v posledních dvou letech a prognózovaný vývoj do března 2023 jsou zobrazeny pomocí grafu 4. Zvyšováním úrokových sazeb chce ČNB zabránit dlouhodobému nárůstu inflačních očekávání v ekonomice a dopad tohoto opatření by měl projevit s odstupem 4-6 čtvrtletí, tj. bude nejvýraznější působit v průběhu roku 2023 (Aktuálně.cz, 2022). Vyšší sazby zdražují úvěry, zejména hypoteční, ale lépe zhodnocuje úspory. Drahé úvěry lze hodnotit jako riziko, proti kterému pojišťovny mohou požadovat zajištění.

Graf 4 Úrokové sazby 3M PRIBOR (%) v ČR (1.2020-1.2022, prognóza ČNB do 3.2023)



Zdroj: ČNB, 2022

Klíčové informace z prognózy ČNB (2022), založené na datech dostupných k 21.1.2022, jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka 4 Prognóza ČNB – HDP, inflace, úrokové sazba, měnový kurz

	2021	2022	2023
HDP, %	3,1	3,0	3,4
Celková inflace, %	3,8	8,5	2,3
Úrokové sazby 3M PRIBOR, %	1,1	4,3	3,3
Měnový kurz (CZK/EUR)	25,6	24,1	23,9

Zdroj: vlastní zpracování podle dat ČNB, 2022

### Právně-politické prostředí

Ve druhé polovině 20. století byl pojišťný trh silně ovlivněn politickými situacemi. Hlavní změnou byla monopolizace tohoto trhu. Po pádu komunismu byl zrušen monopol státní pojišťovny a vznikl konkurenční pojišťný trh. V transformačním období liberalizace a privatizace stimulovaly poptávku po pojištění, protože podnikový sektor potřebuje odškodnění v případě velkých ztrát a spotřebitelé hledají ochranu svého majetku v období rostoucí kriminality nebo zaručení zdravotní péče, příjmů v důchodu apod. Vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004 znamenal integraci do pojišťného trhu EU (Stojanová, Blašková, Janoušek, 2019, s. 146).

Existence pojišťovacího zprostředkovatele v České republice začala po sametové revoluci s nástupem konkurenčního trhu. V západních zemích tato profese vznikla mnohem dříve a na pojistném trhu má respektované postavení (Stojanová, Blašková, Janoušek, 2019, s. 146). Podmínky pro pojišťovny v Evropě byly upraveny směrnicí. Po vstupu ČR do EU zásadní roli v právní úpravě práce pojišťoven a zajišťoven hrály harmonizační směrnice v rámci sjednocování evropského práva. Jedná se o obecné směrnice (obecná úprava přeshraničního poskytování služeb) – např. směrnice o životním a neživotním pojištění, a speciální směrnice – např. směrnice zabývající se povinně smluvním pojištěním z provozu vozidel, soupojištěním, pojištěním úvěru a záruky atd.

V rámci české legislativy je pro podnik zásadní zákon o pojišťovnictví (zákon č. 277/2009 Sb., znění od 1.2.2022), který upravuje pravidla provozování pojišťoven a zajišťoven, pravidla pro vnitřní kontrolu a vnitřní audit, posuzování rizik a externí zajištění činností. Dále musí podnik respektovat následující právní předpisy (ČNB, 2022):

- zákon č. 89/2012 (občanský zákoník),
- zákon č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění,
- vyhlášku č. 289/2021 Sb., kterou se mění vyhláška č. 305/2016, o předkládání výkazů pojišťovnami a zajišťovnami České národní bance (ČNB),
- vyhláška č. 306/2016 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona o pojišťovnictví a její odůvodnění,
- vyhláška č. 307/2016 Sb., o žádostech podle zákona o pojišťovnictví a její odůvodnění,
- vyhláška č. 205/1999 Sb., kterou se provádí zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla.

Zajišťovatelé zvládají složitá rizika a musí splňovat určité regulační a finanční podmínky, aby mohli fungovat.

V současné době jednotlivec nebo společnost, která plánuje působit jako pojišťovna, zajišťovna nebo pojišťovací zprostředkovatel, potřebuje licenci od ČNB. Žádosti se podávají elektronicky na formulářích, zveřejněných na stránkách ČNB. Na stránkách ČNB lze také najít informace související s výkonem těchto činností. Dostupnost informací a vyřízení žádosti online usnadňuje proces získání licence (je to faktor snížení bariér vstupu nových

konkurentů na trh). Nicméně formulář žádosti obsahuje spoustu souvisejících formulářů a vyžaduje získat mnoho dalších dokumentů a povolení (ČNB, 2022), a tuto administrativní zátěž lze považovat za bariéru vstupu nových podniků.

Co se týká současného politického prostředí, hlavní rizika a nejistoty jsou spojeny s probíhající pandemií a vládními opatřeními, válečným konfliktem na Ukrajině a jeho nepředvídatelnými důsledky, politickou nestabilitou.

#### **4.2.2 Analýza konkurenčního trhu**

Analýza konkurenčního trhu zahrnuje globální a lokální pohled na vývoj zajišťovacího trhu. Vzhledem k tomu, že zajišťovací trh má vždy úzké vazby se zahraničím (s pojišťovnami a partnery z jiných zemí) je důležité nastínit globální vývoj. Dále je analýza zaměřena na trh České republiky – charakteristiku pojistného trhu a identifikaci zajišťovenkonkurentů. Rozvoj pojišťoven lze považovat za pozitivní fakt, protože to znamená růst zákaznického trhu pro zajišťovny. Vzhledem ke komplikovanému systému klasifikace subjektů na pojišťovacím trhu v ČR, je dost obtížné najít statistické informace konkrétně o zajišťovnách.

##### **Globální pohled**

Globální trh zajištění je segmentován na základě typu pojištění, distribučního kanálu a regionu. Z hlediska druhu pojištění se dělí na životní pojištění a neživotní pojištění. Na základě distribučního kanálu se dělí na přímé poskytovatele zajištění a makléře (zprostředkovatele).

Největší zajišťovny ve světě (podle objemu hrubého předepsaného pojistného v roce 2020, viz tabulka 5) jsou Munich Reinsurance Company, Swiss Re Ltd., Hannover Rück S.E. S větším odstupem následují další zajišťovny – SCOR S.E. a Berkshire Hathaway Inc. Společnost Aon spolupracuje s různými zajišťovnami po celém světě a pracuje jako zprostředkovatel mezi pojišťovnami a velkými zajišťovnami. Růst velkých zajišťoven (přímých poskytovatelů) je proto pro Aon příležitostí (možnost nabídnout lepší produkty z širší nabídky apod.) a zároveň hrozbou, protože s rozšířením jejich působností na více trhů začínají konkurovat zprostředkovatelům jako je Aon (zákazníci – pojišťovny se mohou přímo obrátit na tyto globální hráče bez účasti zprostředkovatele).



Tabulka 5 TOP globálních zajišťoven v roce 2020

	Název	Hrubé předeprané zajistné životního a neživotního pojištění
1.	Munich Reinsurance Company	45 846 mil. USD
2.	Swiss Re Ltd.	36 579 mil. USD
3.	Hannover Rück S.E.	30 421 mil. USD
4.	SCOR S.E.	20 106 mil. USD
5.	Berkshire Hathaway Inc.	19 195 mil. USD
6.	China Reinsurance (Group) Coporation	16 665 mil. USD
7.	Lloyd's	16 511 mil. USD
8.	Canada Life Re	14 552 mil. USD
9.	Reinsurance Group of Amerika Inc.	12 583 mil. USD
10.	Korean Reinsurance Company	7 777 mil. USD

Zdroj: vlastní zpracování podle A.M.Best (Reinsurance News, 2021)

Sazby zajištění a pojištění se od roku 2018 zpřísňují, přičemž růst cen v roce 2021 zrychlil. Zavedené společnosti v oblasti globálního zajištění a několik nových společností získalo v roce 2020 kapitál ve výši přibližně 15 miliard USD, aby využili příležitostí na trhu, které nabízejí atraktivní sazby (Forinsurer, 2022).

Očekává se, že globální trh zajištění bude svědkem výrazného růstu během následujících let. Podle výzkumu Allied Market Research (2022) je růst trhu a konkurence podporován zejména dvěma faktory – růstem poptávky po zajištění v rozvíjejících se zemích a růstem přijetí technologií. Poptávka v těchto zemích je způsobena zvýšením povědomí o pojištění mezi lidmi a prudkým nárůstem ekonomické expanze zemí. Navíc pokročilé technologie, jako automatizace procesů a umělá inteligence, pomohly zajišťovněm snížit lidské chyby a pomohly společnostem udržet se na trhu s vysokou konkurencí. Kromě toho mnoho hráčů na trhu přijímá pokročilé technologie pro zefektivnění procesu hodnocení rizik a zlepšení svých obchodních modelů pojištění.

Podle společnosti Fitch Ratings (2022) kapitálová přiměřenost všech globálních zajišťoven, měřená rizikovým kapitálovým modelem, zůstala na konci roku 2021 přinejmenším „silná“. Výrazné zlepšení výnosů a silné schopnosti řízení rizik pomohly v průběhu roku 2021 vyvážit spotřebu kapitálu z růstu objemu obchodů. Kvůli finančním katastrofám v roce 2021 všechny globální zajišťovny však zaznamenaly značné ztráty. Zajistitelé s významnými operacemi v oblasti životního zajištění byli také negativně

ovlivnění pojistnými událostmi s nadměrnou úmrtností souvisejícími s pandemií Covid-19. Růst se všem zajišťovatelům podařilo financovat prostřednictvím nerozděleného zisku (Fitch Ratings, 2022).

Fitch (2021) očekává, že potvrdí rating většiny zajišťovatelů v roce 2021 a v roce 2022, s výjimkou extrémních přírodních katastrof. Zajišťovatelé s ratingem Fitch byli dosud obecně v dobré pozici, aby absorbovali ztráty související s pandemií.

Podmínky zajištění se ovšem zpřísnily, z mnoha obnovených smluv jsou vyloučeny infekční choroby a kybernetické hrozby. Někteří zajišťovatelé omezují nebo odebírají fakultativní zajištění krytí související s fosilními palivy (Fitch Wire, 2021).

Vyhlídky pro globální sektor zajištění se pro rok 2022 zlepšují, uvádí Fitch Ratings v nové zprávě (Fitch Wire, 2021). Očekává se výrazné zlepšení finančních výsledků zajišťovatelů v důsledku vyšších cen na ustáleném trhu, silného oživení ekonomické aktivity a nižších ztrát souvisejících s pandemií. Tyto pozitivní faktory by měly převážit nad negativními dopady klesající návratnosti investic, rostoucích nároků na přírodní katastrofy v důsledku klimatických změn a dočasného zrychlení inflace.

### Konkurenční trh České republiky

Zkoumaná firma Aon CEE je dle klasifikace ČNB samostatným zprostředkovatelem dle zákon o distribuci pojištění a zajištění (zákon č. 170/2018 Sb., ZoDPZ). Ke dni 31.3.2022 je v ČR evidováno celkem 822 samostatných zprostředkovatelů dle ZoDPZ. Vývoj počtu subjektů ve skupině „Pojišťovny a zajišťovny“ je uveden v tabulce 5. Vzhledem ke značným úpravám kategorizaci zprostředkovatelů v důsledku nabytí účinnosti zákona č. 170/2018 Sb. (ZoDPZ) je počet subjektů sledován pouze od roku 2018. Je patrný úbytek subjektů ve všech kategoriích – např. počet samostatných zprostředkovatelů dle ZoDPZ se v roce 2022 snížil o 30 % oproti stavu na konci roku 2019. Lze tvrdit, že počet potenciálních konkurentů v ČR klesá.

Tabulka 6 Počty subjektů ve skupině „Pojišťovny a zajišťovny“ v ČR, 2018-2022

Skupina	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	31.03. 2022
Pojišťovny a pobočky zahraničních pojišťoven	48	47	44	41	41
Zajišťovny	1	1	1	1	1

Zahraníční pojišťovny a pobočky pojišťoven poskytující přeshraniční služby v ČR	965	975	973	826	826
Samostatní zprostředkovatelé dle ZoDPZ	1	1164	1121	829	822
Vázaní zástupci dle ZoDPZ	0	35049	34648	28473	28737
Doplňkoví pojišťovací zprostředkovatelé dle ZoDPZ	0	2268	2232	1575	1567
Pojišťovací zprostředkovatelé s domovským členským státem jiným, než je ČR	6508	6612	6779	5495	5438
Akreditované osoby dle ZoDPZ	0	18	23	26	26

Zdroj: vlastní zpracování; data ČSÚ (2022)

Pro posouzení aktuální situace na trhu nestačí pouze zjistit počet subjektů, majících licenci ČNB, ale je třeba prozkoumat kvalitu firem a kam se zaměřují. Výše uvedený počet subjektů zahrnuje zprostředkovatele všech druhů pojištění a zajištění. Klíčové je nastínit, že v současné době nabízí služby podobné službám Aon jen velmi málo firem. Vzhledem k vysoké specializaci Aon obvykle nelze na trhu identifikovat přímou konkurenci, která by nabízela zcela identický produkt. Nicméně na trhu jsou subjekty, které poskytují zajišťovací služby a působí jako zprostředkovatel mezi firmami a pojišťovnami. Dále jsou popsány nejdůležitější firmy, které působí na českém trhu.

### **Konkurent – společnost Fortegra**

V roce 2021 došlo ke vstupu významného zahraničního konkurenta na český trh. Fortegra - mezinárodní specializovaná pojišťovna a dceřiná společnost Tiptree, oznámila 24. září 2021 registraci pobočky v Praze (Wood, 2021). Tento krok posiluje evropskou přítomnost společnosti, která se dříve více zaměřovala na americký trh a dnes realizuje expanzivní strategii. Česká pobočka má všechna regulační schválení a je připravena s okamžitou platností zahájit podnikání v České republice. Fortegra si Prahu vybrala pro její strategickou polohu v srdci Evropy a blízkost k správci Fortegra pro střední a východní Evropu. Pobočku vede Andrew Quirke, který dříve po dobu 25 let pracoval v segmentu automobilového pojišťovníctví v pěti zemích. Vzhledem ke svým bohatým zkušenostem může pravděpodobně zajistit kvalitní management firmy, čímž se hrozby konkurence pro Aon zvyšuje.

Logo společnosti je uvedeno na obrázku 10. Společnost byla založena v roce 1970 ve Spojených státech (původní název – Life of the South). Během doby dvě existence poskytla

služby řízení rizik pomocí inovativního pojištění a ochranných produktů milionům zákazníků po celém světě. Nabídka společnosti zahrnuje pojištění a zajištění, od produktů na ochranu spotřebitelů až po pojištění speciálních programů.

Obrázek 9 Logo společnosti Fortegra



Zdroj: Fortegra.com, 2022

Celková aktiva společnosti činí 2 450 milionů dolarů (Fortegra.com, 2022). Pobočky Fortegra jsou umístěny převážně v USA, v Evropě je 3 pobočky – v ČR, na Maltě a ve Velké Británii. Aon má ve srovnání s Fortegra širší síť poboček, což je jeho výhodou.

Mezi silné stránky společnosti, které jsou zdůrazněny na webových stránkách Fortegra.com (2022) patří:

- síla a stabilita: lídr v oboru již více než 40 let s hodnocením A- vynikající finanční síly v ratingu A.M. Best,
- rozsah působení: jako vertikálně integrovaný pojistitel je firma schopna podporovat všechny prvky podnikání,
- zkušenosti: zkušený tým pojistných matematiků zajišťuje konkurenceschopné a udržitelné ceny,
- seriózní přístup: přístup založený na spolupráci, který podporuje úspěšné a dlouhodobé vztahy.

Aon nezdůrazňuje přesně tyto výhody, jako Fortegra (což je nevýhodou), ale určitě disponuje stejnými charakteristiky. Zjistit hodnocení Aon v ratingu A.M. Best (2022) není možné (přístup je omezen). V ratingu Fitch (2022) je hodnocení společnosti Aon BBB+, což je trochu horší výsledek než u Fortegra. Nicméně společnost Fortegra nebyla v ratingu Fitch nalezena.

Důležitým marketingovým nástrojem společnosti Fortegra je účast na různých eventech, business setkáních, videokonferencích apod. Oznámení o účasti Fortegra na posledním eventu – PiMA Conference je uvedeno na obrázku 11. Kreativní řešení komunikace je obvykle zpracováno ve firemních barvách společnosti a respektuje zásady firemního stylu. Na obrázku je vidět také reklamní materiály, které používá firma během

konferencí, výstav a veletrhů. Infografika je zpravidla často používána pro účely vizualizace informace. Lze tvrdit, že marketingová komunikace Fortegra je na dost vysoké úrovni.

Obrázek 10 Komunikace Fortegra – oznámení o účasti na konferenci a reklamní materiály



Zdroj: Twitter, 2022

### **Konkurent – společnost Synergy Reinsurance Services**

Sídlo společnosti Synergy Reinsurance Services se nachází v centru Prahy – v Pánské pasáži (Ovocný trh 573/12, 110 00 Praha). Logo společnosti je vidět na Obrázku 12.

Obrázek 11 Logo společnosti Synergy Reinsurance Services



Zdroj: Synergyre.eu, 2022

Služby společnosti lze rozdělit do dvou skupin:

- služby pro pojišťovny: firma zpracovává proporcionální a neproporcionální smlouvy, včetně Quota Share, přebytku ztráty (Risk, CAT, Stop Loss), nabízí řešení alternativního přenosu rizik (ART). Dále poskytuje komplexní služby v souvislosti s fakultativními riziky (na poměrné i neproporcionální bázi). Firma pomáhá zajistit ochranu vůči speciálním a velkým rizikům s využitím rozsáhlých vztahů s předními světovými zajistiteli,

- makléřské služby: Synergy spolupracuje s makléři jak na domácím trhu, tak v celé Evropě. Pro tyto obchodní partnery nabízí zajišťovací a pojišťovací služby pro širokou škálu rizik, nejčastěji formou fakultativního zajištění, a to buď frontingově, nebo na přímé bázi. Společnost uvádí, že je schopná realizovat jakékoliv požadavky na pojištění a dodat různá řešení i pro velmi specifické typy rizik.

Zajišťovací služby mají komplexní povahu a zahrnují různé aspekty, jako jsou analýzy stávajících programů, modelování rizik, vyhodnocování konkurenčních nabídek, zpracování dokumentů apod. Komplexnost služeb pomáhá firmě Synergy poskytnout zákazníkovi lepší zážitek a spokojenost.

Marketingová komunikace Synergy je méně intenzivní a viditelná než např. u Aon a zejména než u Fortegra. Webové stránky Synergy (2022) uvádí velmi málo informací o společnosti a její službách. Uvedené stručné informace jsou obvykle ukončeny odkazem na vyplnění kontaktního formuláře. Z pohledu firmy je to dobře, protože umožňuje zahájit osobní prodej a odborně prezentovat své služby. Z pohledu zákazníka je však komunikace nedostatečně informativní a přesvědčující. Například nejsou na webu uvedené informace o postavení firmy, její spolehlivosti, finanční stabilitě, vztazích s akcionáři.

### **Konkurent – společnost VIG Re**

Společnost VIG Re byla založena v Praze v roce 2008 a poskytuje řešení zajištění řízení rizik a kapitálu pojišťovněm v rámci Vienna Insurance Group i třetím stranám. Logo společnosti je uvedeno na obrázku 13. V Praze (Templová 747/5, 110 01 Praha 1) se nachází hlavní sídlo společnosti, které se zaměřuje na trh centrální, východní a jižní Evropy, management a podpůrné funkce. Kanceláře společnost v jiných zemích se zaměřují na francouzský a německý trhy. Aktiva společnosti činí 1 470 milionů EUR ke konci roku 2021. Základní kapitál činí 126 850 tisíc EUR (VIG Re, 2022). Společnost zaznamenává růst tržeb a zisku v poslední době, což je taženo především pokračujícím rozvoje franšizy ve všech regionech, zejména obchody, které jsou zajištěny pobočkami ve Frankfurtu a Paříži (Sheehan, 2021).

Obrázek 12 Logo společnosti VIG Re



Zdroj: VIG Re, 2022

Firma se specializuje pouze na spolupráci s pojišťovnou Vienna Insurance Group, a proto její nevýhodou mohou být omezené možnosti tvorby konkurenceschopné nabídky. Výhodou firmy je její blízkost k trhům v kombinaci s obezřetným upisováním, důkladným řízením rizik, robustní kapitalizací a zdravou likviditou (VIG Re, 2022).

Zajišťovací služby společnosti jsou rozděleny do tří skupin:

- majetkové a úrazové zajištění,
- úrazové a zdravotní zajištění,
- životní zajištění.

Výhodou společnosti je velmi vysoký rating finanční stability, což je pravděpodobně dáno spolupráci s Vienna Insurance Group. Hodnocení od Standard & Poor's Financial Services (S&P) se drží na velmi vysoké úrovni „A+“ („stabilní vývoj“) již od roku 2008. Toto hodnocení je dáno s ohledem na dlouhodobý rating veřejného emitenta, což je z pohledu akcionářů a zákazníků velmi pozitivní fakt. S&P ve své nejnovější ratingové zprávě z prosince 2021 uznává také prospěšnou roli VIG Re při poskytování „geografické a obchodní diverzifikace“ pro profil podnikatelského rizika celé Vienna Insurance Group (VIG). VIG tak zůstává společností s nejlepším ratingem ze všech společností kotovaných v ATX vídeňské burzy (VIG Re, 2022).

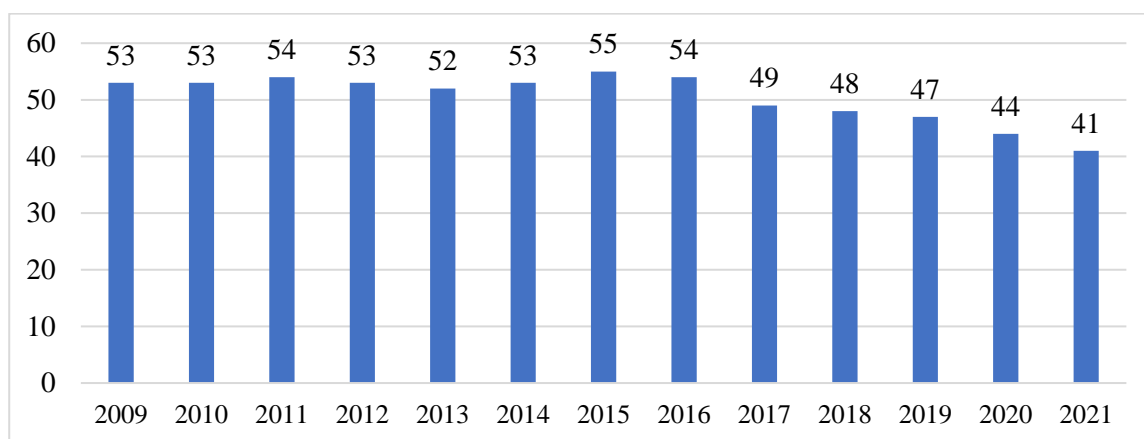
Na webových stránkách VIG Re (2022) je zveřejněno mnoho informací, což přesvědčuje o transparentním a zodpovědném chování společnosti. Klíčové hodnoty podnikání jsou: etické chování, stabilita a bezpečnost, výkon, profesionální infrastruktura (investice do různých inteligentních nástrojů a technologií), lidský rozvoj, „barevná“ firemní kultura („do zajištění dodáváme čerstvost“) (VIG Re, 2022).

Marketingová komunikace VIG Re zahrnuje především nástroje PR (tiskové zprávy, články – např. v časopisu Reinsurance News), prezentaci na sociálních sítích (zejména LinkedIn a Twitter).

### **Zákaznický trh v České republice (pojišťovny)**

Zákazníci společnosti Aon – pojišťovny. Pojistný trh v České republice zaznamenává v posledních letech pokles počtu subjektů (viz Graf 5). Podle údajů ČNB, poskytovaných v systému ARAD (2022) bylo v ČR celkem 41 pojišťoven, z toho 12 tuzemských a značně více – zahraničních (29 pojišťoven). Úbytek počtu subjektů v posledních letech je vyvolán především snížením počtu zahraničních subjektů (ČNB, 2022). Z pohledu firmy znamená zmenšení potenciálního trhu, který je představen pojišťovnami, které působí na území ČR.

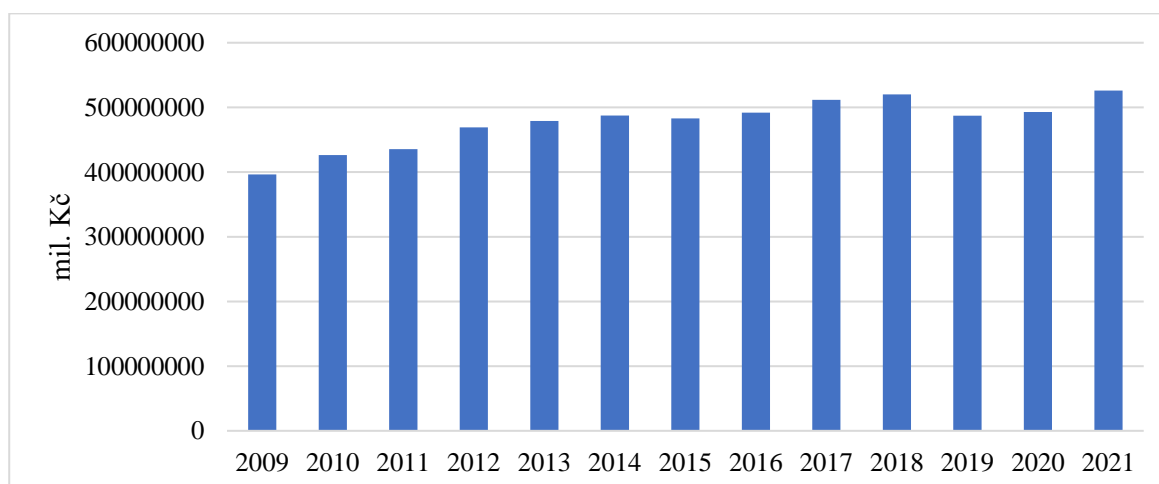
Graf 5 Počet subjektů na českém trhu – pojišťovny (2009-2021, stav ke konci období)



Zdroj: vlastní zpracování, data ČNB (2022)

Z hlediska ukazatele celkových aktiv je však patrný mírný rostoucí trend (Graf 6). To znamená, že bez ohledu na pokles počtu subjektů, hodnota jejich majetku roste. Čím větší aktiva mají pojišťovny, tím větší rizika mohou přijmout, a proto mohou poptávat zajištění značně větších rizik).

Graf 6 Aktiva – pojišťovny v ČR (2009-2021, stav ke konci období)

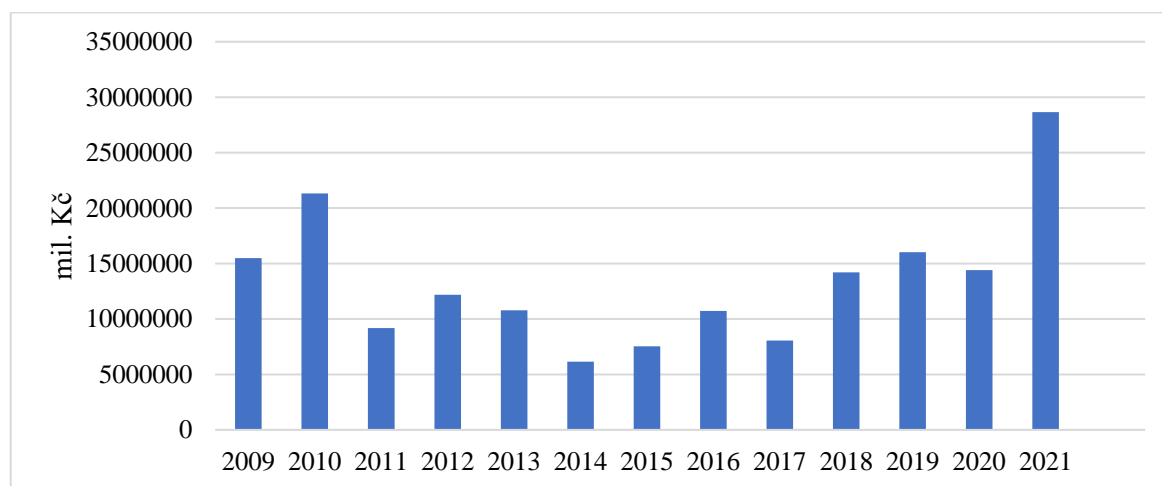


Zdroj: vlastní zpracování, data ČNB (2022)



Z pohledu zisku (Graf 7) se situace pojišťoven značně zlepšila v roce 2021, což bylo dáno růstem téměř všech segmentů pojištění. Rekordní zisky v posledních letech zaznamenaly např. Pojišťovna VZP, a.s. (PVZP, 2021), Generali, MetLife, Crédit, MAPFRE (Kurzy.cz, 2021). Růst zisku je dalším faktorem, který umožňuje pojišťovně přijmout větší riziko, což může také mít za následek růst poptávky po větším zajištění.

Graf 7 Zisk za účetní období – pojišťovny (2009-2021, stav ke konci období)



Zdroj: vlastní zpracování, data ČNB (2022)

#### 4.2.3 EFE matice

Pro účely tvorby EFE matice je třeba shrnout výsledky analýzy vnějšího prostředí a vymezit hlavní faktory tohoto prostředí – příležitosti a hrozby, a následně je zhodnotit z pohledu významu a vlivu na podnik.

Poptávka je podpořena sociálními faktory – růstem pozornosti vůči ekonomickému a sociálnímu blahobytu ve společnosti, stárnutím populace. Příležitosti pro rozvoj produktů a získání pracovních zdrojů vytváří příliv migrantů. Změny zákaznických preferencí vytváří příležitosti vytvořit produkty s přidanou hodnotou. Napjatý domácí trh práce naopak komplikují možnosti získání kvalifikovaných pracovních zdrojů a zvyšují osobní náklady podniků. Relativně nevysoká finanční gramotnost občanů a její pokles v době ekonomické krize negativně ovlivňuje poptávku, ale má pravděpodobně krátkodobý efekt a v době očekávaného oživení ekonomiky by měla zvýšit.

Rozvoj technologií je velmi důležitý faktor, který formuje dnešní odvětví zajišťoven. Vytváří obrovské příležitosti pro tvorbu konkurenceschopných produktů, vylepšení cenové

a distribuční politiky a řízení rizik, automatizaci podnikových procesů, zefektivnění komunikace. Negativním vlivem technologických trendů je růst síly konkurentů. Technologické prostředí vytváří hrozby kyberútoků, které vytváří hrozbu pro samotné zajišťovny (ztráta dat apod.), ale značně zvyšují poptávku (jsou proto hodnoceny jako příležitost). Změna klimatu, ekologické trendy, rozvoj alternativních zdrojů energií, změny v odvětví letectví – jsou další faktory, které pozitivně ovlivňují poptávku po službách pojišťoven a zajišťoven.

Lze tvrdit, že poptávka po službách zajišťovny Aon je závislá na ekonomickém vývoji a stavu podnikatelského prostředí. Jednoduše řečeno, že se čím lépe podnikům v současných podmínkách vede, tím více možností mají ke sjednání dražších variant pojištění, tím více se zabývají o pokročilé řešení v oblasti managementu rizik. Pojišťovny reagují na tuto zvýšenou poptávku a více poptávají služby zajišťovny. Pokles ekonomiky v době koronavirové krize má krátkodobý negativní efekt na poptávku. Globalizační trendy a rostoucí propojenost ekonomik zemí komplikuje strategii zajišťoven, spočívající v optimalizaci portfolia prostřednictvím geografické diverzifikace. Atraktivnost České republiky pro zahraniční investory je faktorem, který pozitivně ovlivňuje poptávku po službách zajišťoven. Inflační tlaky a růst úrokových sazeb mohou vyvolat negativní důsledky v podnikání zajišťoven.

Přísná legislativa pro obor pojišťovnictví a zajišťovnictví je faktor, který zvyšuje náročnost podnikání a vytváří bariéry pro vstup nových konkurentů.

Prognózy odborných institucí (Alied market Research, 2022; Fitch Ratings, 2022) naznačují očekávaný růst globálního zajišťovacího trhu. Pro zprostředkovatele obchodu mezi globálními zajišťovkami a pojišťovkami znamená to růst obchodu a rozšíření nabídky produktů. Podmínky zajišťoven (např. odstranění některých rizik ze smluv, zpřísnění cenových podmínek) se ovšem zpřísnují, což má negativní dopad na firmu. Pozitivní hodnocení kapitálové přiměřenosti globálních zajišťoven (Fitch, 2022) je pozitivním faktorem, který umožňuje jim přijmout vyšší rizika a zvýšit objem obchodů.

Na českém trhu je málo firem, které představují přímou konkurenci pro firmu Aon. Mezi silné konkurenty je třeba označit společnosti Fortegra, Synergy Reinsurance Services, VIG Re. Marketingová komunikace je silnější u Fortegra a Aon než u Synergy Reinsurance Services. Nevýhodou VIG Re je zaměření pouze na jednoho poskytovatele zajištění –

Vienna Insurance Group. Výhodou VIG Re je vysoké hodnocení podle mnoha ratingu (S&P, Firch, ATX burza).

Růst aktiv a zisků pojišťoven na českém trhu lze hodnotit jako pozitivní faktory, protože jim to umožňuje přijmout vyšší riziko a jako následek – zvýšit poptávku po službám zajišťoven.

Na základě provedené analýzy a udělaných závěrů o vnějším prostředí podniku jsou vymezeny 19 faktorů, kterým jsou přiděleny váhy (podle významu pro podnik) a provedeno jejich hodnocení (podle vlivu na podnik: 4 a 3 jsou významnější a méně významné příležitosti; 2 a 1 – méně významné a významnější hrozby) (tabulka 7). Součet vážených poměrů činí 3,295, což znamená, že postavení podniku vůči externímu prostředí je velmi silné. V externím prostředí je více příležitostí než hrozeb, významných pro podnik.

Tabulka 7 EFE matice

Faktor externího prostředí	Váha	Vliv	Vážený poměr
<b>1. Změny zákaznických preferencí</b>	0,068	4	0,274
<b>2. Kybernetická rizika</b>	0,089	4	0,358
<b>3. Rozvoj technologií</b>	0,100	4	0,400
<b>4. Změna klimatu a ekologické trendy</b>	0,084	4	0,337
<b>5. Změny v odvětví letectví</b>	0,079	4	0,316
<b>6. Hodnocení globálních zajišťoven</b>	0,095	4	0,379
<b>7. Růst aktiv a zisků pojišťoven (zákazníků) na českém trhu</b>	0,074	4	0,295
8. Růst pozornost vůči sociálnímu blahobytu	0,063	3	0,189
9. Stárnutí populace	0,016	3	0,047
10. Příliv migrantů	0,011	3	0,032
11. Napjatý pracovní trh	0,021	3	0,063
12. Atraktivita země pro zahraniční investory a podniky	0,058	3	0,174
13. Finanční gramotnost lidí	0,005	2	0,011
14. Hrozba vstupu nových konkurentů	0,047	2	0,095
15. Globalizační trendy a rostoucí propojenost ekonomik	0,026	2	0,053
16. Pokles ekonomiky v době koronavirové krize	0,042	2	0,084
17. Inflace	0,037	2	0,074
18. Úrokové sazby	0,032	2	0,063
19. Stávající konkurence na českém trhu	0,053	1	0,053

<b>Součet</b>	<b>1</b>	<b>56</b>	<b>3,295</b>
---------------	----------	-----------	--------------

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je provedena z pohledu jednotlivých nástrojů marketingového mixu a vnitřních zdrojů podniků. Součástí analýzy je aplikace metody VRIO, která umožňuje posoudit konkurenční výhody podniku. Na závěr je vytvořena IFE matice.

#### 4.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix služeb tvoří 7 prvků – produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, lidé, procesy a materiální prostředí.

##### **Produkt**

Hlavní produkt Aon – služby, zahrnující pojistné a zajišťovací služby. Společnost pomáhá pojišťovněm zajistit část rizik.

Například Energetická společnost ČEZ chce pojistit svůj majetek. Obrací se na pojišťovnu – např. Kooperativu. Pojišťovna Kooperativa se může samostatně obrátit na zajišťovnu, častěji se však obrací na makléře (Aon), aby se na zajišťovnu obrátil sám. Proč? Protože specialisté Aon jsou na tyto otázky odborníci a mohou získat ty nejlepší podmínky v rámci smlouvy.

Významné jsou také vedlejší služby Aon – poradenské služby v oblasti lidských zdrojů a řízení rizik.

V regionu CEE poskytuje Aon následující řešení pro firmy:

- smluvní zajištění: Aon poskytuje flexibilní smluvní programy, vč. neživotních a životních programů, strukturované způsobem, který odráží jedinečné cíle a profily společností,
- fakultativní zajištění: Aon poskytuje klientům transakční služby a rizikové poradenství ve fakultativním sektoru,

- analytika: tým analytiků Aon CEE, sídlící v Praze a Bratislavě je rozdělen do 3 center excellence – pojistně-matematické, predikce dopadů a řízení katastrof.

Společnost poskytuje zajištění pro různá rizika: např. majetková, stavební a instalační, letecká, zemědělská, ohrožení života a nehody, rizika spojená s motorovou dopravou a také kombinované program pro několik druhů rizik. V současné době se firma zaměřuje na rozšíření produktového portfolia a zajištění nových rizik – kybernetických a ekologických, a perspektivní trhy – odvětví letectví a energetiky (alternativní zdroje energie).

Důležitými vlastnostmi produktů společnosti jsou komplexnost a zákaznická orientovanost (individuální přizpůsobení potřebám zákazníka).

## **Cena**

Stanovení cen služeb zajišťovny je složitý proces, řízený firemními standardy a postupy. Tvorba ceny je přísně chráněnou interní informací a není možné zjistit kalkulaci konkrétního produktu společnosti. Lze však vymezit nějaké obecná pravidla a postupy.

Historické informace tvoří základ vstupních informací, proto je důležité jejich přesné a pečlivé zpracování. Při kalkulaci je používána finanční matematika v kombinaci s matematickým modelováním. Společnost používá Dynamickou finanční analýzu (DFA) jako efektivní způsob extrapolace výsledků mimo historické informace, například při zvážení dopadu velmi velké ztráty po zajištění na celkové chování určité oblasti podnikání.

Společnost má svůj vlastní software DFA – ReMetrica, který generuje tisíce scénářů, které se používají k získání pravděpodobnostního rozdělení výsledku na různé klíčové ukazatele společnosti, jako je rozvaha zisků a ztrát, volatilita výsledků, kapitálová efektivnost atd.

Software ReMetrica umožňuje:

- vyvinout optimální zajistnou ochranu,
- vypočítat technickou cenu,
- vyhodnotit efektivitu různých struktur zajištění.

Flexibilita ReMetrica je velmi užitečná zejména pro přizpůsobená řešení podle potřeb společnosti.

## **Distribuce / místo**

Kancelář Aon v Praze se nachází v centru – Václavské náměstí 832/19, 110 00 Praha. V roce 2008 společnost založila organizační složku na Slovensku. Společnost ve většině případů vystupuje jako zprostředkovatel mezi zajišťovnou a pojišťovnou. Distribuci služby poskytuje zajišťovna ve spolupráci s firmou. Distribuce služby je regulována zákonem č. 170/2018 Sb. o distribuci pojištění a zajištění, který reflektuje požadavky evropské směrnice IDD.

Pro distribuci služeb využívá společnost tým expertů a poradenských služeb. Osobní komunikace hraje důležitou roli v poskytování služby. Vzhledem k tomu, že firma spolupracuje se zahraničními zajišťovnami a pojišťovnami, je důležitá organizace pracovních cest.

## **Marketingová komunikace**

V současné době je věnována pozornost následujícím komunikačním nástrojům:

- osobní prodej,
- PR (články, PR obsah, podcasty),
- výstavy a veletrhy,
- eventy, webináry.

V oblasti digitálního marketingu je třeba zdůraznit firemní podcasty, zaměřené na business klientelu a věnované propagaci myšlenkového vedení a rozhodování dle priorit. Tyto podcasty jsou zaměřeny na zvýšení viditelnosti firmy, znalosti její značky a budování povědomí odborníka na práci s business klienty. Příklad obsahového plánu podcastů a jejich kreativního řešení je uveden na obrázku 9.

Obrázek 13 Příklad obsahového a kreativního plánu podcastů Aon

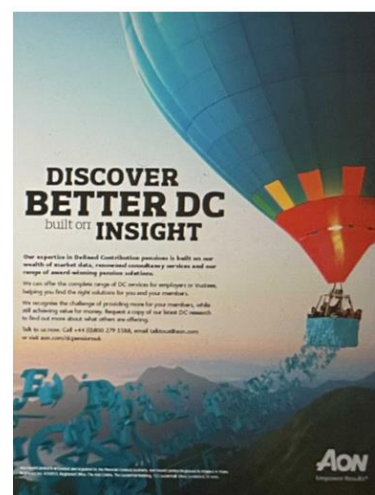
Speaker	Topic	Date	Promotion
Ben Roe, Tony Pugh, John Foster	Considering Pensions Strategy and Long-term Objectives		
Oli Walker	Financial Wellbeing		
Steven Leigh, Andy Partridge	Communications and engagement		
Chris Inman	Investing for the right outcomes		
James Collier	Getting retirement right		



Zdroj: interní firemní data

Komunikační nástroje, typické pro B2C trh, nejsou společností téměř využívány. To znamená, že např. reklama na billboardech ve městě a videa na sociálních sítích nejsou využívány nebo využívány výjimečně. Výjimkou je propagace pojišťovacích služeb Aon – například pro účely podpory penzijního pojištění byla spuštěna 3měsíční online reklamní kampaň a byl použit rolovací banner na webových stránkách společnosti Aon, na sociálních sítích a ve sponzorovaných článcích (viz Obrázek 10).

Obrázek 14 Příklad propagace produktu Aon



Zdroj: interní firemní data

Firma Aon vytvořila přísná pravidla pro marketingovou komunikaci, zaměřenou na B2B zákazníky. Nejdůležitější položky tohoto standardu zahrnují následující pravidla:

1. Tam, kde je to možné, jednotlivcům by mělo být poskytnuto oznámení o ochraně osobních údajů a nabídnuta příležitost vznést námitku proti přímému marketingu v okamžiku, kdy byly shromážděny osobní údaje. Globální prohlášení o ochraně osobních údajů uvedené na webových stránkách společnosti Aon poskytuje vysvětlení marketingových aktivit a může být použito pro tento účel. To zahrnuje všechny formuláře, kde se shromažďují kontaktní údaje.
2. Přímý marketing může být zaslán v souvislosti s jinými produkty, službami a událostmi Aon.
3. U všech zpráv, rozesílaných v rámci přímého marketingu, musí být Aon označen jako odesílatel.
4. Všechny direct e-mailové zprávy, rozesílané v rámci přímého marketingu, musí obsahovat odkaz na odhlášení.
5. Jednotlivcům, kteří dříve vznesli námitky proti přímé marketingové komunikaci společnosti Aon, nesmí být zasílány přímé marketingové zprávy ani žádná jiná ohlášení, že se znovu přihlásí k odběru marketingových sdělení.
6. Marketingová komunikace nesmí být přehnaná, pokud jde o frekvenci.
7. Jednotlivé kontaktní údaje nesmí být sdíleny s třetími stranami pro marketingové účely bez souhlasu GDPR. Musí být známo, že třetí strana pracující se smlouvou, obsahuje příslušné doložky o ochraně údajů.

Je patrné, že v oblasti komunikace musí firma uplatnit své hodnoty, jako jsou zejména důvěra a zodpovědnost.

## **Lidé**

Průměrný počet zaměstnanců a vývoj osobních nákladů společnosti v období 2019-2020 je uveden v tabulce 6. V roce 2020 bylo ve firmě evidováno 178 zaměstnanců a osobní náklady činily celkem 319 947 tis. Kč. Meziroční růst osobních nákladů činí 2,6 %.



Tabulka 8 Průměrný počet zaměstnanců a osobní náklady Aon CEE, 2019-2020

v tis. Kč	2019		2020	
	celkem	vedení	celkem	vedení
Průměrný počet zaměstnanců	176	35	178	35
Mzdy	242 480	117 393	248 145	119 114
SZP	63 863	24 161	66 267	24 092
Ostatní	5 627	596	5 525	875
Osobní náklady celkem	311 970	142 150	319 947	144 081

Zdroj: Aon Central and Eastern Europe a.s., 2021, s. 8

Počet vedoucích zaměstnanců je podle výroční zprávy (Aon Central and Eastern Europe a.s., 2021, s. 8) 35 osob.

Důležité lidské zdroje Aon CEE jsou profesionálové s mnohaletými zkušenostmi v oboru zajištění, znalostí místního i mezinárodního trhu, kteří jsou vždy připraveni analyzovat potřeby zákazníků a vyvinout pro ně efektivní a přizpůsobené řešení. Zkušení pracovníci zpravidla předávají své znalosti novým a méně zkušeným pracovníkům.

Společnost má velmi efektivní přístup k řízení svých pracovních zdrojů. Vzhledem k tomu, že neexistuje vysoká škola, která by připravovala specialisty pro práci konkrétně v oboru zajišťovacích služeb, společnost sama investuje mnoho prostředků do školení nových zaměstnanců. Společnost má zájem o rozvoj kvalifikace a dovedností svých pracovníků a chce, aby z jejich pracovníků stávali skuteční profesionálové, kteří v budoucnu přinesou zisk uzavíráním smluv s klienty.

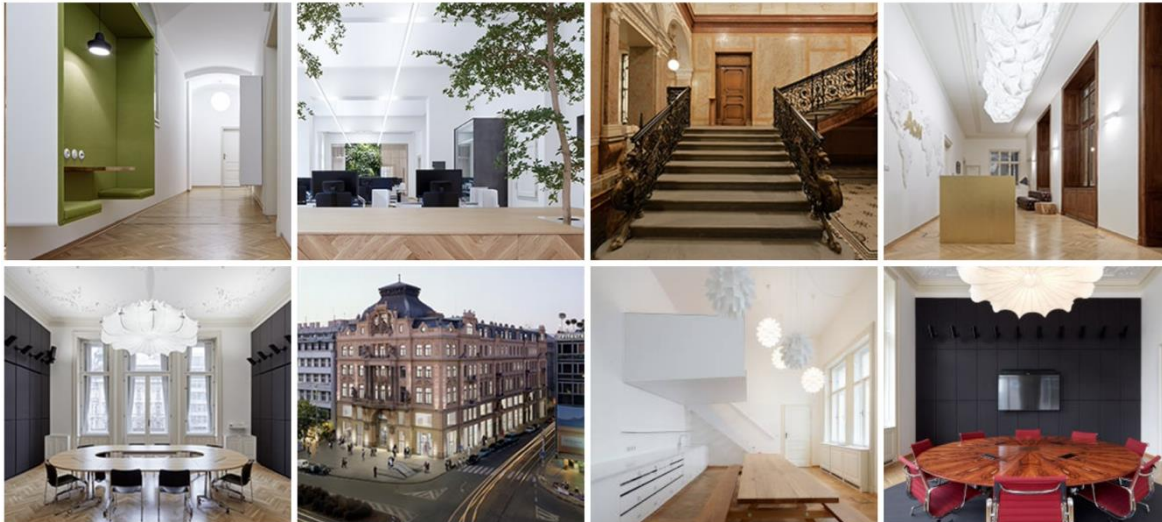
Každý nový pracovník prochází adaptačním procesem, jehož součástí je úvodní dopoledne, kdy se seznámí s fungováním firmy, kolegy a manažery, firemními systémy. Dále je nabízeno první školení a je sestaven individuální adaptační plán, který seznámí pracovníka i s jeho mentorem. V plánu bude uveden přehled úvodních školení, cílů a úkolů, které by měly usnadnit nástup a práci.

### **Materiální prostředí**

Společnost dbá na to, aby prostředí, ve kterém lidé pracují a setkávají se s klienty, bylo „příjemné, moderní a šetrné k přírodě“ (Aon.jobs.cz, 2022). Kanceláře Aon v Praze jsou

umístěny v centru města na Václavském náměstí. V interiéru jsou využity moderní a velmi kvalitní materiály, příjemné barvy (Obrázek 16).

Obrázek 15 Kanceláře společnosti Aon v Praze

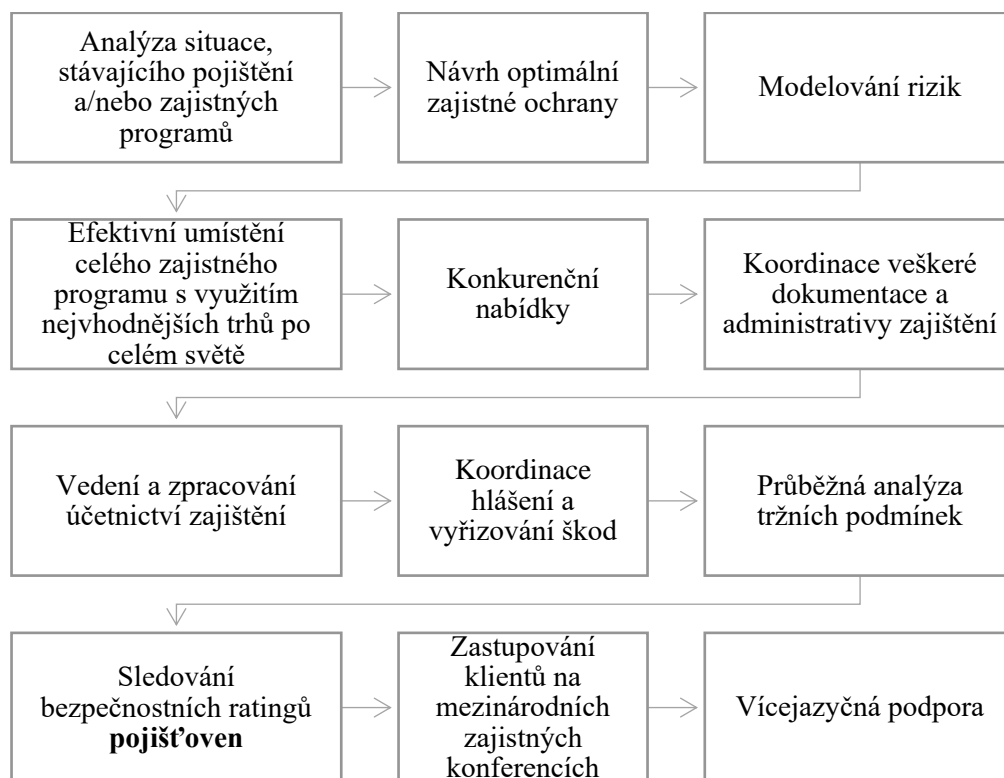


Zdroj: Aon.jobs.cz (2022)

## Proces

Procesy ve firmě jsou řízeny vnitřními směrnici a standardy. Pro rutinní a opakující se procesy existují manuály, které usnadňují práci zaměstnanců a zajišťují určitý standard kvality služby. Schematicky je modelový proces poskytování zajišťovacích služeb zobrazen pomocí obrázku 17. Významnou část tohoto procesu tvoří analýza: analýza situace klientu, monitoring trhu a konkurenčních nabídek, matematické výpočty, modelování rizika apod. Cílem firmy je vytvořit komplexní produkt, který bude lepší než u konkurenta, velmi kvalitní a spolehlivý, a maximálně uspokojí potřeby zákazníka.

Obrázek 16 Proces poskytování zajišťovacích služeb



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.2 Finanční zdroje podniků

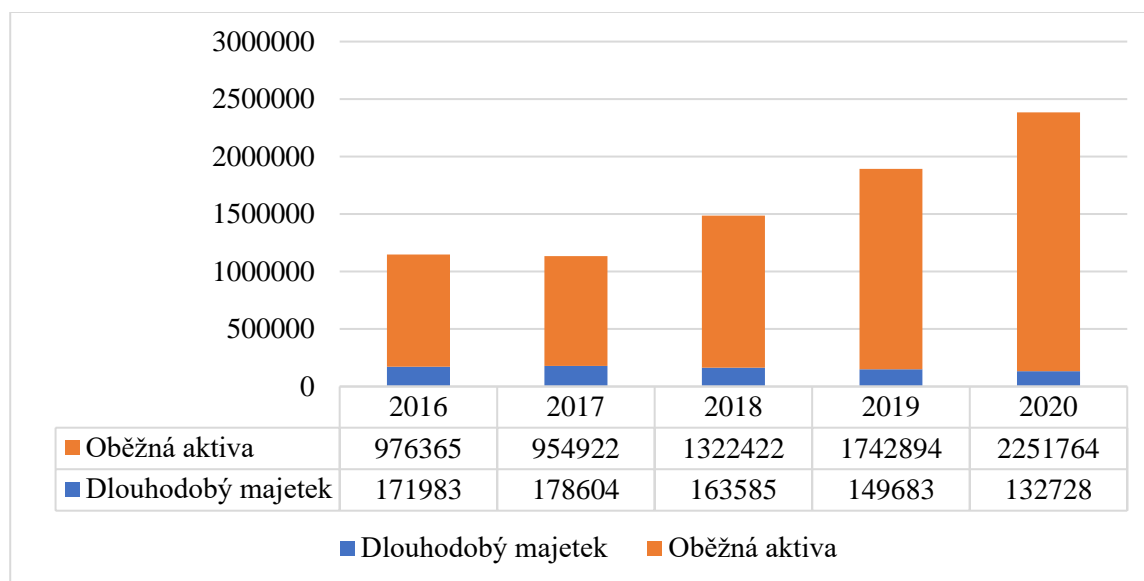
Celková aktiva společnosti činila 2482,9 mil. Kč ke konci roku 2020 a od roku 2018 je jejich hodnota navyšována, především díky růstu oběžných aktiv (viz graf 8). Z hlediska struktury majetku je patrné, že oběžná aktiva tvoří dominantní část celkových aktiv – v roce 2020 tvořila 90,7 % (2251,8 mil. Kč).

Dlouhodobý hmotný majetek společnosti tvoří stavby, hmotné movité věci (dopravní prostředky, stroje, přístroje a zařízení) a jiný dlouhodobý majetek (např. inventář). Celková hodnota dlouhodobého hmotného majetku činila 95,4 mil. Kč v roce 2020. Nehmotný majetek společnosti (304 tis. Kč) tvoří především software.

Dlouhodobý finanční majetek tvoří 34 mil. Kč po celé sledované období a jen v roce 2020 došlo k jeho navýšení o 3 mil. Kč na 37 mil. Kč. Hodnota dlouhodobého hmotného majetku má dlouhodobě klesající trend, což je způsobeno opotřebením a odepisováním hmotných aktiv.

Vysoký podíl oběžných aktiv oproti velmi nízkému podílu aktiv hmotných může být hodnoceno jako negativní charakteristika finanční struktury podniku. Nicméně tato struktura je zcela běžná u podniků na finančním trhu, proto není firmě vytknuto, že je to její slabá stránka.

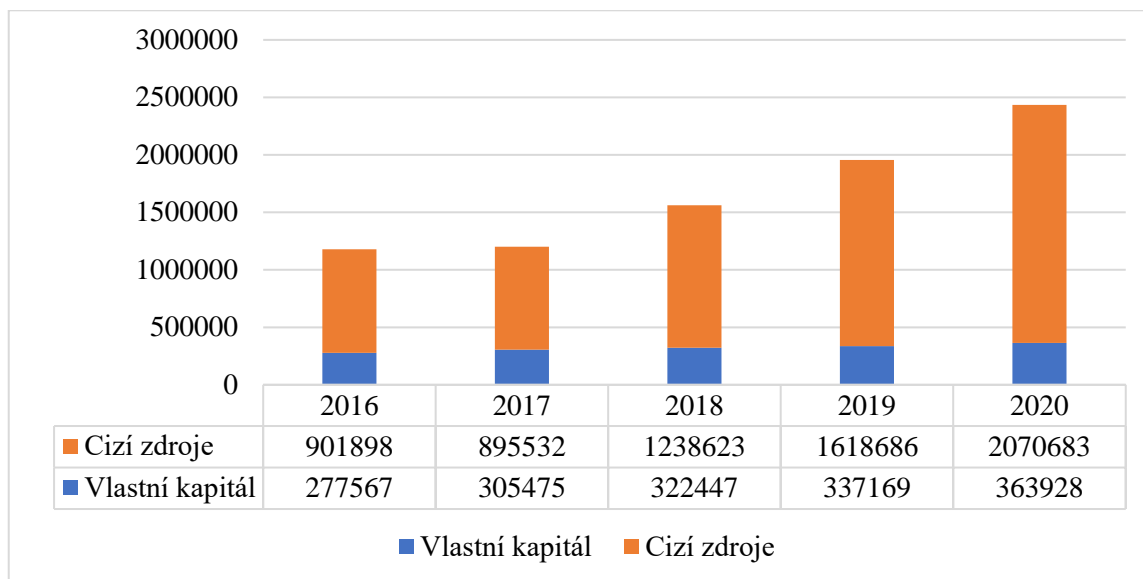
Graf 8 Aktiva společnosti (tis. Kč), 2016-2020



Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy Aon Central and Eastern Europe a.s. (eJustice.cz, 2021)

Struktura pasiv podniků v období 2017-2020 je představena pomocí grafu 9. Vlastní zdroje společností činily 363,9 mil. Kč (14,7 % na celkových pasivech) v roce 2020. Více než 2070 mil. Kč tvořily cizí zdroje (83,4 % celkových pasiv). Je patrné, že ve struktuře pasiv nejsou vlastní zdroje vyváženy zdrojům cizím, což z pohledu investorů a věřitelů může být hodnoceno jako rizikový faktor. Vlastní kapitál společnosti byl v rámci sledovaného období navýšen – celkem o 31 % během období 2016-2020. Jeho podíl na celkových pasivech je však klesající kvůli značnému nárůstu cizích zdrojů, především krátkodobých závazků z obchodních vztahů.

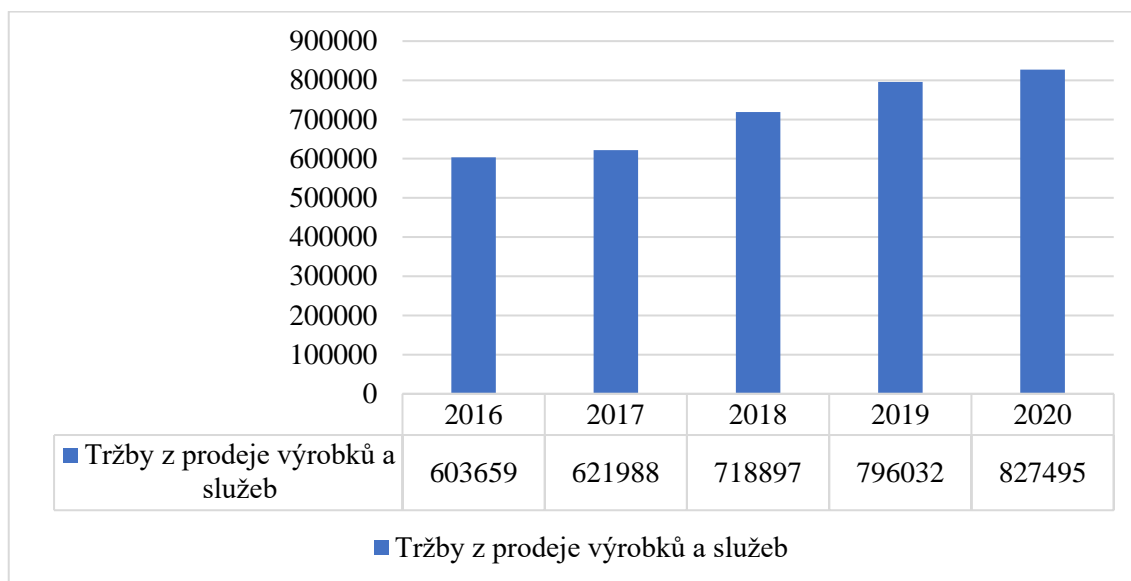
Graf 9 Pasiva společnosti (tis. Kč), 2016-2020



Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy Aon Central and Eastern Europe a.s. (eJustice.cz, 2021)

Vzhledem k výraznému růstu tržeb (graf 10) a zisku společnosti (graf 11) je zřejmé, že by firma neměla vyvolávat obavy u svých zákazníků, že není schopná hradit své rostoucí závazky z obchodních vztahů. Vývoj tržeb a zisků ilustruje velmi pozitivní vývoj finanční situace společnosti, která se stává atraktivnější pro investory a rentabilnější pro vlastníky. Celkové tržby z prodeje výrobků a služeb činily 827,5 mil. Kč v roce 2020, což znamená téměř 4% růst oproti přechozímu roku.

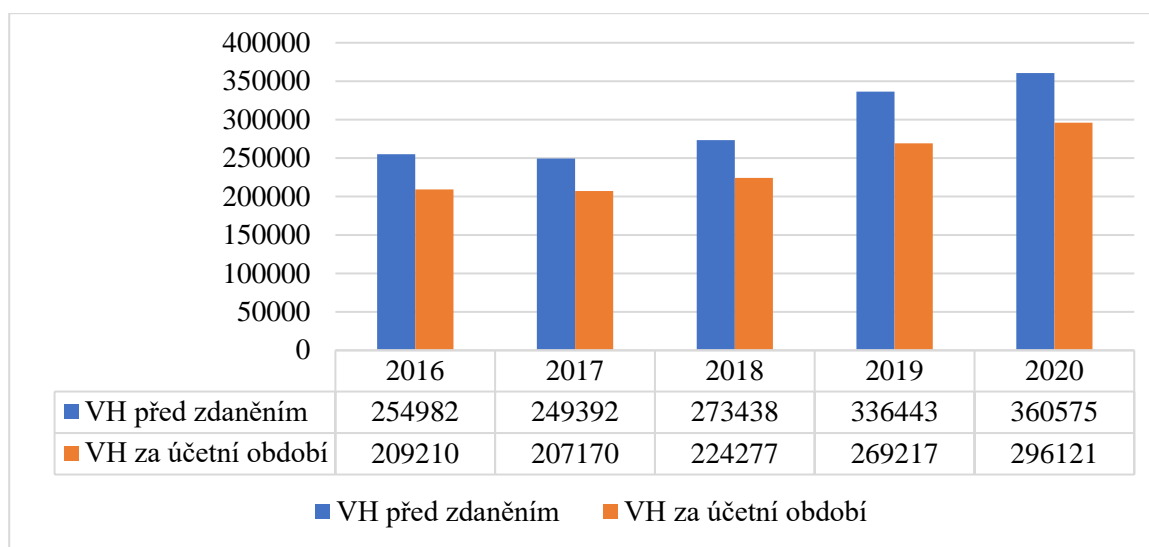
Graf 10 Tržby z prodeje výrobků a služeb společnosti (tis. Kč), 2016-2020



Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy Aon Central and Eastern Europe a.s. (eJustice.cz, 2021)

Výsledek hospodaření před zdanění nabývá kladných hodnot po celou sledovanou dobu (graf 12). V roce 2020 dosáhl 3605,8 mil. Kč (7,2% nárůst oproti roku 2019). Výsledek hospodaření za účetní období činí 296,1 mil. Kč v roce 2020. To znamená, že firma dokázala zvýšit své čisté zisky o 86,9 mil. Kč při porovnání s rokem 2016.

Graf 11 Výsledky hospodaření (VH) společnosti (tis. Kč), 2016-2020



Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy Aon Central and Eastern Europe a.s. (eJustice.cz, 2021)

Pro společnost je důležité hodnocení, které uvádí ratingová agentura Fitch. Od roku 2005 je společnosti Aon Corporation dlouhodobě přisuzováno hodnocení BBB+. Poslední posouzení bylo uděleno agenturou 15. září 2021 (Fitch Ratings, 2021).

Hodnocení BBB+ označuje středně bezpečnou investici. Hodnocení „dobrá úvěrová kvalita“ naznačuje, že očekávání rizika selhání jsou v současnosti nízká. Schopnost platit finanční závazky je považována za přiměřenou, ale nepříznivé obchodní nebo ekonomické podmínky tuto kapacitu mohou pravděpodobněji zhoršit. Existuje nízké riziko, že by se musela spoléhat na mimořádnou podporu, aby se vyhnula selhání (Your.fitch.group, 2022).

Odpovídá to úrovni hodnocení F2 v krátkodobém ratingu, což znamená uspokojivou schopnost firmy včas plnit své finanční závazky ve vztahu k jiným emitentům nebo závazkům ve stejné zemi nebo měnové unii. Míra bezpečnosti však není tak velká jako v případě vyšších hodnocení (Your.fitch.group, 2022).

Ovládající osoba společnosti – Aon Plc. Je kotována na burze New York Stock Exchange. V dubnu 2022 činí objem akcií společnosti 4 979 700 kusů. Kurz akcií ke dni 8. dubna 2022 je 329,8 USD / akcii. Vývoj kurzu akcií v období od začátku roku 2016 do dubna 2022 je ilustrován prostřednictvím grafu 12. Je patrný rostoucí trend kurzu, což dělá akcie

společnosti atraktivní z pohledu investorů. Vývoj je relativně stabilní a není vidět značné výkyvy, které by zvýšily rizikovost držení akcií. Výrazný růst je vidět od roku 2020, což lze spojit s růstem rizik a ekonomické nestability na trhu a růstem poptávky po službách firmy.

Graf 12 Objem a kurz akcií (USD) Aon Plc., 2016-2022



Zdroj: Kurzy.cz (2022)

Predikce budoucího vývoje společnosti Aon Plc. a její akcií je velmi optimistická. Například pro rok 2023 se očekává růst zisku na akcii (EPS): 13,21 v roce 2022 a 14,64 v roce 2023; růst tržeb 5,8 % v roce 2022 a 5,6 % v roce 2023 (Finance.Yahoo, 2022).

### 4.3.3 VRIO analýza

VRIO analýza byla provedena v rámci konzultace s manažerem společnosti (Senior Broker / Makler), která proběhla ve formě osobní komunikace. Předem byl připraven seznam zdrojů společnosti a vlastní úsudky o jejich cennosti, vzácnosti, napodobitelnosti, organizovanosti. Jedná se o následující zdroje: finance, produkt (značka, služby), zaměstnanci, nehmotné zdroje (patenty, software), distribuční síť. Manažer měl přečíst tento seznam a uvést vlastní hodnocení těchto zdrojů podle kritérií VRIO, případně doplnit další komentáře podle vlastního názoru.

#### V – Valuable (cennost zdrojů)

Analýza Aon ukazuje, že finanční zdroje společnosti jsou vysoce cenné, protože pomáhají investovat do externích příležitostí, které se objeví. Ty také pomáhají společnosti Aon v boji proti vnějším hrozbám.

Produkty společnosti jsou její cenným zdrojem, protože jsou vysoce diferencované. Díky tomu je jejich hodnota vnímaná zákazníky jako vysoká. Ty jsou také zákazníky oceňovány více než konkurence díky odlišnosti těchto produktů.

Zaměstnanci jsou pro firmu cenným zdrojem. Významná část pracovní síly je vysoce vyškolená, což vede k produktivnějšímu výstupu organizace. Zaměstnanci jsou také loajální a úroveň jejich udržení v organizaci je vysoká. To vše se promítá do vyšší hodnoty pro koncové spotřebitele.

Nehmotné zdroje – patenty a software jsou také cenným zdrojem, protože umožňují firmě prodávat její produkty bez konkurenčních zásahů. Výsledkem jsou vyšší příjmy společnosti. Tyto patenty také poskytují společnosti Aon plc příjmy z licencí, když tyto patenty uděluje jiným firmám.

Distribuční síť je dalším cenným zdrojem, který firmě pomáhá oslovit stále více zákazníků a zajišťuje vyšší příjmy společnosti. Zajišťuje také, že se propagační aktivity promítnou do prodeje, protože produkty jsou snadno dostupné.

Struktura nákladů není cenným zdrojem firmy. Způsoby poskytování služeb (osobní prodej, zahraniční pracovní cesty, vysoké osobní náklady, náklady na technologie) totiž vedou k vyšším nákladům, což ovlivňuje celkové zisky firmy. Proto je nákladová struktura konkurenční nevýhodou, na které je potřeba zapracovat.

### **R – Rare (Vzácnost zdrojů)**

Finanční zdroje společnosti Aon shledány jako vzácné. Silné finanční zdroje má jen několik společností v oboru.

Služby společnosti jsou vzácné na tuzemském trhu. Protože je tento zdroj cenný, může ho společnost Aon stále efektivně využívat pro dosažení svých cílů a naplnění poslání.

Zaměstnanci jsou vzácným zdrojem. Tito zaměstnanci jsou vysoce vyškolení a kvalifikovaní pro specifický obor podnikání společnosti, což není případ zaměstnanců v jiných firmách. Lepší ohodnocení a pracovní prostředí zajistí, že tyto zaměstnanci nebudou odcházet do jiných firem.

Nehmotné zdroje – patenty a software společnosti jsou vzácným zdrojem. Tyto zdroje nejsou snadno dostupné a konkurenti je nevlastní. To umožňuje společnosti je používat bez zásahů konkurence.



Distribuční síť společnosti je vzácným zdrojem. Je to proto, že konkurenti by vyžadovali mnoho investic a času, než by vytvořili podobnou nebo lepší distribuční síť, než je síť Aon.

### **I – Imitability (napodobitelnost zdrojů)**

Napodobení finančních zdrojů společnosti je nákladné. Tyto zdroje společnost získala prostřednictvím dlouhodobých zisků v průběhu let. Noví účastníci a konkurenti by potřebovali podobné zisky po dlouhou dobu, aby akumulovali tyto částky finančních zdrojů.

Napodobování služeb je dost nákladné, protože je spojeno s náklady a časem, potřebnými na tvorbu distribuční sítě, partnerských vztahů, školení zaměstnanců a získání důvěry u zákazníků. Nicméně mohou je poskytovat noví i stávající konkurenti, pokud investují významný čas a finance do výzkumu a vývoje. Proto jsou služby považovány za dočasnou konkurenční výhodu, kterou mohou z dlouhodobého hlediska získat i konkurenti.

Pracovní sílu lze také napodobovat. Je to proto, že další firmy mohou také školit své zaměstnance, aby zlepšili jejich dovednosti. Tyto společnosti mohou také najímat zaměstnance od Aon tím, že nabízejí lepší kompenzační balíčky, pracovní prostředí, benefity, příležitosti k růstu atd. Díky tomu jsou zaměstnanci Aon zdrojem, který poskytuje dočasnou konkurenční výhodu.

Patenty a software společnosti je velmi obtížné napodobit. Vyvinout podobný software a získat patenty je také nákladný proces.

Distribuční síť společnosti Aon je také velmi nákladná na napodobení konkurencí. Síť byla v průběhu let postupně vyvinuta společností Aon a konkurenti by museli investovat značné částky, pokud mají napodobit podobný distribuční systém.

### **O – organization (organizace zdrojů)**

Finanční zdroje společnosti Aon jsou dobře organizovány a jsou schopny tvořit hodnotu pro věřitele a vlastníky. Tyto zdroje jsou strategicky využívány k investicím pro plnění strategických záměrů, využití příležitosti a bojovat proti hrozbám. Proto se tyto zdroje ukázaly být zdrojem trvalé konkurenční výhody pro Aon.

Nehmotné zdroje nejsou využívány firmou naplno. Existuje nevyužitá konkurenční výhoda, spočívající v digitalizaci procesů, kterou lze změnit na udržitelnou konkurenční výhodu, pokud Aon začne implementovat digitální strategii napříč všech podnikových procesů.

Distribuční síť společnosti Aon je dobře organizována. Společnost využívá tuto síť k oslovení svých zákazníků zajištěním dostupnosti služeb na různých geografických trzích. Proto se tyto zdroje ukázaly být zdrojem trvalé konkurenční výhody pro firmu.

Tabulka 9 VRIO analýza

Zdroj	V	R	I(-)	O	Konkurenční pozice
Finanční zdroje	ano	ano	ano	ano	Trvalá konkurenční výhoda
Produkt	ano	ano	<b>ne příliš</b>	ano	Dočasná konkurenční výhoda
Nehmotné zdroje	ano	ano	ano	<b>ne</b>	Nevyužitá konkurenční výhoda
Lidské zdroje	ano	ano	<b>ne</b>	ano	Dočasná konkurenční výhoda
Distribuční síť	ano	ano	ano	ano	Trvalá konkurenční výhoda

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky konzultace s manažerem společnosti Aon CEE (Senior Broker / Makler), 2022

Z analýzy VRIO společnosti Aon bylo zjištěno, že finanční zdroje a distribuční síť poskytují trvalou konkurenční výhodu. Nehmotné zdroje (patenty a software) jsou zdrojem nevyužitých konkurenčních výhod. Zaměstnanci a služby vytváří dočasnou konkurenční výhodu.

#### 4.3.4 IFE matice

Výsledky analýzy vnitřního prostředí společnosti jsou použity pro tvorbu IFE matice. Nejdůležitější faktory tohoto prostředí jsou vymezeny a následně jsou posouzeny s hlediska významu pro podnik a jejich potenciálního vlivu.

Značka a její povědomí na globálním trhu jsou významnými silnými stránkami společnosti. S postavením společnosti na globálním trhu souvisí její možnosti ve vývoji široké a kvalitní partnerské sítě, tvorby bohaté nabídky produktů.

Hodnocení Fitch, které je důležité při posouzení a výběru poskytovatele služby je u společností Aon dlouhodobě na úrovni BBB+. Je to sice dobré hodnocení, ale naznačuje pravděpodobné zhoršení v případě nepříznivých ekonomických podmínek.

Odborné pracovní zdroje jsou jedním z klíčových faktorů úspěchu podnikání Aon a proto kvalitní školení zaměstnanců lze považovat za významnou konkurenční výhodou. Nicméně firma se pořád potkává s nedostatkem odborných zdrojů na pracovním trhu a potřebuje investovat značné částky do přípravy vlastních odborníků.

Společnost potřebuje značné investice do nových technologií. Vzhledem k rozsahu expanze a různým geografickým oblastem, do kterých společnost plánuje expandovat, musí společnost Aon investovat více peněz do technologie, aby integrovala procesy plošně a realizovala svoji strategii digitalizace lépe než konkurenty.

Marketing produktů naznačuje potřebu vylepšení. Produkt je sice z hlediska prodeje úspěšný, ale jeho umístění a unikátní prodejní nabídka není jasně definována, což může vést k útokům v tomto segmentu ze strany konkurence.

Společnost používá ve velmi omezeném rozsahu moderní média pro účely marketingové komunikace, což naznačuje potenciální ztrátu výhod v této oblasti a nesoulad s plošnou strategií digitalizace.

Vysoká zadluženost (vysoký podíl cizích zdrojů) a vysoký podíl oběžných aktiv ve struktuře majetku firmy lze označit jako určité nevýhody firmy. Nicméně je to často charakteristické pro firmy v daném oboru a nemá významný vliv na finanční situaci společnosti, která je z pohledu růstu tržeb a zisku velmi pozitivní.

Přítomnost manuálů a standardů pro různé firemní procesy a zejména kodex marketingové komunikace jsou určitými silnými stránkami společnosti.

Výše uvedené vnitřní faktory jsou uvedeny v tabulce 10. Každý faktor je hodnocen z pohledu jeho váhy (významu) pro podnik. Vliv je posuzován pomocí 4 možností hodnocení – 1 (významná slabina), 2 (méně významná slabina), 3 (méně významná silná stránka), 4 (významná silná stránka).

Součet vážených poměrů činí 3,037, což signalizuje o dobrém postavení podniku vůči interními prostředí.

Tabulka 10 IFE matice

<b>Faktor interného prostredia</b>	<b>Váha</b>	<b>Vliv</b>	<b>Vážený poměr</b>
1. Silná obchodní značka	0,100	4	0,400
2. Široké portfolio produktů	0,095	4	0,379
3. Vysoké tržby a zisky	0,089	4	0,358
4. Zákaznická orientovanost	0,084	4	0,337
5. Vysoká kvalifikace a školení pracovníků	0,079	4	0,316
6. Rating Fitch (BBB+)	0,074	2	0,147
7. Nedostatek pracovních zdrojů s dovednostmi/vzděláním v oblasti zajištění	0,068	1	0,068
8. Vztahy se zahraničními partnery	0,063	4	0,253
9. Potřeba značných investic do vývoje technologií a expanzi	0,058	1	0,058
10. Marketing produktu – umístění a unikátní nabídka	0,053	2	0,105
11. Optimistické výhledy pro investory	0,047	3	0,142
12. Rostoucí ceny	0,042	2	0,084
13. Vlastní software	0,037	3	0,111
14. Hodnoty společnosti	0,032	3	0,095
15. Marketingová komunikace – nedostatečné využití moderních médií	0,026	2	0,053
16. Pracovní manuály	0,021	3	0,063
17. Vysoká zadluženost (vysoký podíl cizích zdrojů ve struktuře pasív)	0,016	2	0,032
18. Velký podíl oběžných aktiv ve struktuře majetku	0,011	2	0,021
19. Standard pravidel marketingové komunikace	0,005	3	0,016
<b>Součet</b>	<b>1</b>	<b>53</b>	<b>3,037</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Návrh doporučení a změn v marketingové strategii

Na základě výsledků provedené analýzy lze tvrdit, že společnost Aon má silné postavení vůči vnějšímu a vnitřnímu prostředí. Nicméně v její stávajícím prostředí existují nedostatky a hrozby, které je třeba odstranit, a také příležitosti a výhody, které je třeba využít. Pro tyto účely jsou vytvořeny návrhy a změny pro marketingovou strategii firmy.

### 5.1 Definování marketingových cílů

Vzhledem k relativně silnému postavení vůči prostředí lze pro firmu doporučit strategii růstu. Hlavní cíl společnosti by měl spočívat v růstu tržeb a podílu na trhu. K tomuto účelu firma bude neustále vyhledávat nové klienty a obchody, rozšiřovat své působení na nové business segmenty a geografické trhy. Růst trhu by měl firmě přinést zvýšení tržeb a rozšíření povědomí o značce.

Strategický marketingový cíl – růst na stávajících a nových trzích.

### 5.2 Výběr cílových trhů

Společnost může se zaměřit na následující klíčové průmyslové segmenty, které jsou perspektivní z hlediska možnosti získání a zvýšení tržního podílu:

- finanční instituce,
- technologie, média a telekomunikace,
- doprava (zejména letectví),
- energetika,
- humanitní vědy a farmaceutika.

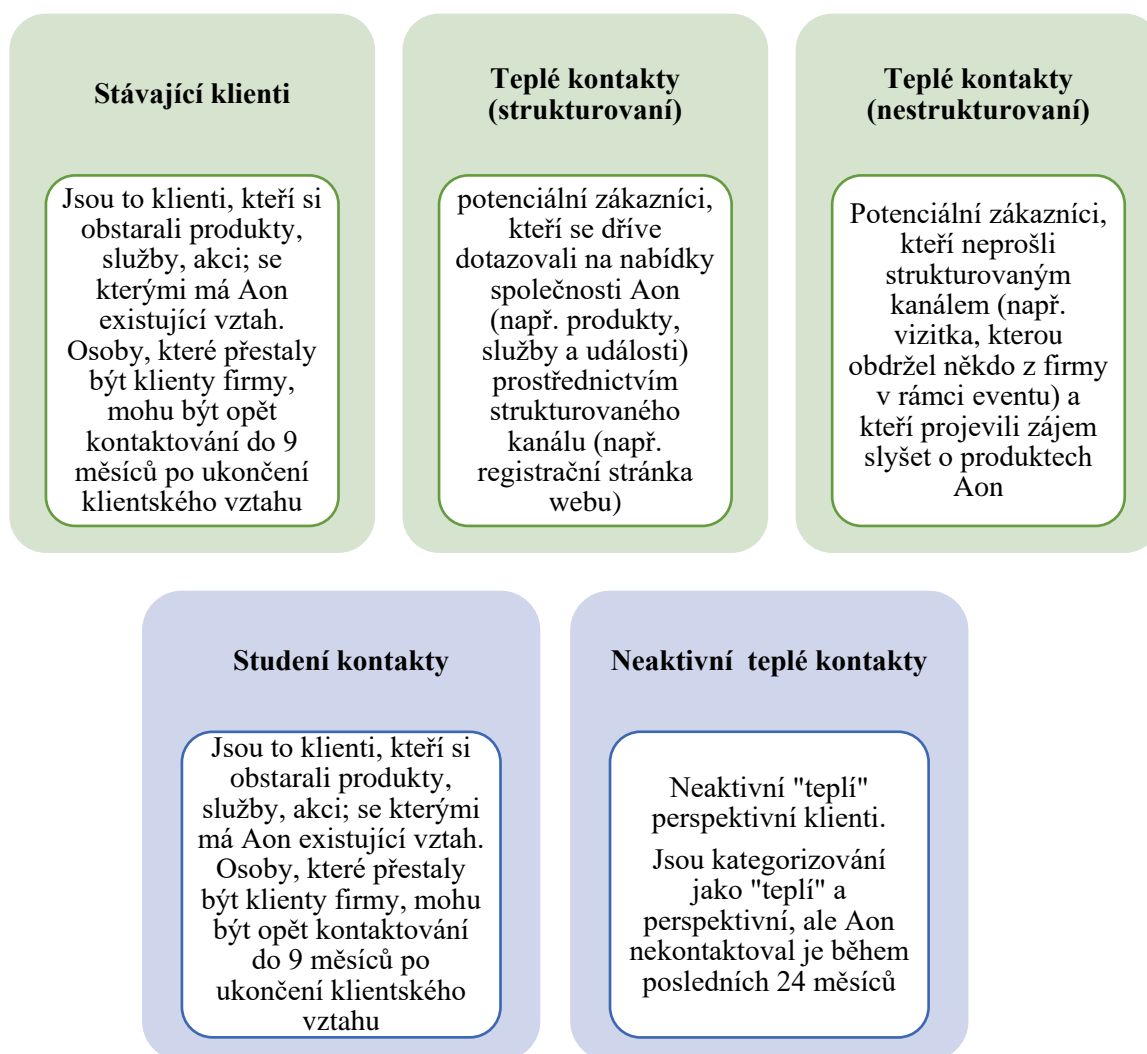
Stávající klíčový segment – pojišťovny. Firma se zaměří na nové pojišťovny, nebankovní finanční instituce, a zejména na zajištění nových rizik pro různé podniky v odvětvích dopravy, telekomunikací, energetiky, farmaceutiky atd.

Společnost se zaměří na vybrané klíčové segmenty a osobnosti kupujících (konkrétní podniky) s informační podporou analytického oddělení. Následně budou vytvořeny hodnotové nabídky zaměřené na perspektivní kupující. Nabídky budou komunikovány prostřednictvím sales oddělení a budou použity nástroje osobního prodeje. V rámci tohoto procesu dojde k interakci obchodního týmu a analytického týmu, které mohou kontaktovat

zahraniční týmu Aon pro získání potřebných informací a dovedností, nutných pro tvorbu hodnotné nabídky.

V procesu analýzy klíčových segmentů a výběru konkrétních potenciálních kupujících bude společnost řídit následující klasifikací (viz obrázek 18). Pomocí této klasifikace bude databáze klientských kontaktů rozdělena do 5 skupin. Určitý typ zákazníka vyžaduje specifický přístup a odlišné marketingové nástroje.

Obrázek 17 Klasifikace zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování

## 5.3 Návrh marketingových nástrojů

### Produkt

Návrh spočívá v rozšíření portfolia produktů, přizpůsobených nových zákaznickým segmentům. Jedná se především o zajištění v následujících oblastech:

- kybernetická rizika,
- rizika spojená s epidemiologickou situací,
- rizika spojená s energetickou bezpečností, rozvojem alternativních zdrojů energie (solární a větrné elektrárny), jejich využitím v dopravě (elektromobilita, vodíková doprava),
- podnikatelská rizika spojená s porušením dodavatelských cest v důsledku politických nebo přírodních událostí atd.,
- rizika pro letecké dopravce, spojená s politickými událostmi.

### Cena

Výše pojistného závisí na mnoha faktorech a bude vždy kalkulována individuálně. Procesy cenotvorby budou využívat pokročilé metody analýzy dat a prognózování událostí. V systému slev budou nabízeny výhodné podmínky, například:

- slevy pro klienty s pozitivní historií pojištění (absence pojistných událostí),
- nabídka benefitů, výhodnějších než benefity, které byly nabízeny klientovi konkurenty,
- výhody a slevy, které podporují uzavírání smluv pro jiné formy rizika,
- výhody a slevy pro stálé klienty.

### Distribuce

Distribuce služeb bude realizována prostřednictvím stávajícího modelu – firma je prostředník mezi zajišťovnou a klientem. Pro pojištění nových rizik je třeba navázat kontakty s novými poskytovateli pojištění, které mají výhodné nabídky, respektující trendy. Firma musí také rozšířit své působení na nových zákaznických trzích – ve sféře energetiky,

telekomunikací, farmaceutických společností atd. Důležité formy distribuce jsou osobní schůzky, pracovní cesty, videokonference.

### Marketingová komunikace

Vzhledem k tomu, že firma působí výhradně na B2B trhu, musí používat specifické marketingové komunikační nástroje. Využití nástrojů marketingové komunikace musí respektovat obecné B2B marketingové standardy, které v současné době používá firma Aon.

Plánování marketingové komunikace je doporučeno propojit s jednotlivými fázemi rozhodování zákazníka: vyvolávání zájmu a vyhledávání informací, posouzení alternativních řešení a výběr jednoho řešení, vytváření objednávky / provedení nákupu služby. V jednotlivých fázích je vhodné použití různých forem a nástrojů komunikace.

Schematicky je návrh marketingové komunikace, zaměřené na vybraný cílový trh a stanovený strategický cíl, je zobrazen na obrázku 19.

Obrázek 18 Návrh marketingové komunikace, rozdělené podle jednotlivých fází rozhodovacího procesu zákazníka



Zdroj: vlastní zpracování

Taktické komunikační aktivity budou navrženy tak, aby podporovaly „Povědomí a Informování“, „Řešení“ a „Výběr“ prostřednictvím akcí pro generování potenciálních zákazníků – poskytující prodejnímu týmu příležitosti k jednání s klienty/potenciálními klienty.

Pro fázi „Povědomí a informování“ jsou navrženy následující komunikační nástroje:

- eventy (obchodní konference, sponzorování eventů, řečníky od Aon na offline a virtuálních konferencích, klub investorů a podnikatelů),



- digitální marketing, vč. sociálních médií, newslettery a online přítomnost (aon.com a partnerské webové stránky),
- reklama (produktové brožury, video spoty),
- PR (rozhovory, sponzorované články).

Ve fázi „Řešení“ je důležité analyzovat a budovat vztahy se zákazníky s cílem převést je do skupiny „teplých“ kontaktů. Jsou zde vhodné následující nástroje:

- cílená komunikace – přímý marketing (telefonická a elektronická přímá komunikace),
- osobní prodej (one2one setkání),
- eventy – prezentace, business setkání, klub investorů.

Ve fázi „Výběr“ je důležitá osobní komunikace, která zajistí maximální spokojenost zákazníků, podpoří pozitivní dojem ze spolupráce a zvýší pravděpodobnost opakovaného nákupu. Je důležité v této fázi zajistit maximálně pozitivní zákaznickou zkušenost. Jsou možné následující nástroje:

- návštěva klienta v místě prodeje,
- podpora návštěvy webových stránek (direct mail),
- podpora prodeje – podpora reference klientů a opakovaných nákupů (direct mail, sdílení v rámci osobní schůzky o možnosti získat slevu / výhodnější nabídku při opakovaném nákupu nebo doporučení klienta.

Několik z uvedených nástrojů je vhodné popsat podrobně, například klub investorů a podnikatelů.

Při revizi internetových zdrojů byly zjištěny další informace, které představují příležitosti pro marketingovou komunikaci společnosti. Ukázalo se, že existují internetové platformy, které poskytují příležitosti pro komunikaci mezi vlastníky podnikatelských nápadů, investory a jinými firmami. Kromě diskusí na různá témata ve vztahu k podnikání a investičním projektům, obsahují tyto platformy sekci se základními informacemi o nápadu či stávajícím podnikání a sekci, kam investoři vkládají informace o financování, které jsou připraveni nabídnout a požadavcích. Na portálech jsou zveřejněny informace o nadcházejících událostech – např. o webinárech, konferencích, setkáních. Takové kluby lze

považovat jako výbornou příležitost k rozšíření firemních kontaktů a osobní prodej produktů. Příklady takových webových stránek jsou: Klub In In ([www.klubintelligentnichinvestoru.cz](http://www.klubintelligentnichinvestoru.cz)), Klub investorů ([www.klubinvestoru.com](http://www.klubinvestoru.com), mají také profil na Twitteru), Business for Breakfast ([www.BforB.cz](http://www.BforB.cz)).

Dalším užitečným nástrojem pro PR a reklamu může posloužit webový portál Jiří Rosteckého – MladýPodnikatel.cz. Publikuje rozhovory, videa, podcasty a články o podnikatelích, firmách a různých zajímavých idejích. Projekt je provozován také v rámci profilů na sociálních stránkách (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram). Tento web vytváří komunitu manažerů, podnikatelů, zakladatelů startupů, která je z pohledu firmy atraktivní. Pro firmu je doporučeno zvýšit viditelnost prostřednictvím článků nebo rozhovorů na tomto portálu.

Videa spoty, která jsou součástí návrhů pro oblast marketingové komunikace, by měla seznamovat veřejnost s firmou, výhodami její produktů, pracovníky, průběhem různých procesů. Například videa mohou obsahovat příběh z jednoho dne pracovníka a ukázat, jak probíhá proces komunikace se zákazníkem a jak pečlivě jsou vytvářeny individuálně přizpůsobené nabídky. Videa tohoto typu by měla být natočeny jako film a proto je třeba použít outsourcing práci video makerů a režisérů. Další videa mohou prezentovat kalkulaci pojistného a výhody, plynoucí z uzavření pojistné smlouvy pro zákazníka. Takový typ videa bude vytvořen pomocí grafických designerů a obsahovat infografiku. Videa lze publikovat na sociálních sítích a na webu společnosti.

## **5.4 Marketingový rozpočet**

Současná příznivá finanční situace firmy umožňuje ji financování záměru z vlastních zdrojů (zisku).

Rozšíření nabídky produktů, proces vývoje cen a systému slev, rozvoj distribuční sítě a navázání kontaktů s novými partnery a zákazníky budou na starosti stávajícího týmu Aon. Náklady na realizaci návrhů v těchto oblastech tvoří osobní náklady (mzdy a odměny zaměstnancům). V případě nedostatku personálních zdrojů by se firma měla počítat se zaměstnáním nových lidí. Hrubá průměrná mzda v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví činí 59 915 Kč v 4. čtvrtletí 2021 a patří mezi nejvyšší napříč ekonomickými obory (ČSÚ, 2022).

Náklady na zaměstnávání nových personálních zdrojů mohou tvořit významnou částku provozních nákladů firmy.

Realizace vytvořených návrhů je spojena s různými náklady v oblasti marketingové komunikace. Odhad nákladů je orientační a bude značně úpraven dle rozhodnutí vedení. Lze předpokládat, že marketingové oddělení bude připravovat plán aktivit na nejbližší měsíc, půlroku a rok, jehož součástí bude rozpočet, který umožňuje tyto aktivity realizovat. Vedení tento rozpočet schválí (nebo zamítne) a podle toho bude úpraven plán aktivit. Rozpočet je orientační, protože např. účast na konferenci může pro firmu být zdarma (např. různé video konference) nebo stát 1000 až 8500 USD / pro jednoho účastníka nebo řečníka (Social Tables, 2020). Některé platformy pro video konference poskytují měsíční tarify – např. 15-99 USD / měsíc (Tech Funnel, 2021). Tyto platformy jsou vhodné pro pořádání vlastních virtuálních konferencí.

Cena PR článků závisí na zvoleném médiu a složitosti tématu. Na webových portálech může odborný článek stát pro firmu cca 8 000 Kč (In Smart, 2022). Direct maily a newslettery budou vytvořeny a rozesílány firemními IT pracovníky ve spolupráci s obchodním oddělením.

Náklady na provedení osobních schůzek a pracovní cesty tvoří část provozních nákladů firmy na dopravu – pohonné hmoty, cenu auta na splátky nebo na leasing.

V tabulce 11 je uvedeno shrnutí návrhů, které jsou spojeny s určitými finančními náklady. V tabulce jsou definovány také odpovědnosti za plnění těchto návrhů. Je patrné, že většina aktivit je na starosti marketingového a obchodního oddělení, proto by se společnost měla počítat se zvýšenou časovou zátěží personálních zdrojů. Opět zde platí doporučení o zaměstnávání nových lidí, které převzou část pracovní zátěže.

Tabulka 11 Marketingový rozpočet

<b>Položka nákladů</b>	<b>Odpovědnost</b>	<b>Odhad nákladů (Kč)</b>
Zaměstnání nového pracovníka	HR oddělení	59 915 Kč (průměrná hrubá mzda / 1 pracovník / měsíc)
Účast na obchodních konferencích	Marketingové a obchodní oddělení	Zdarma / dle aktuálního ceníku (od 25 do 200 tis. Kč)

Sponzorování eventů	Marketingové oddělení, management	Dle rozhodnutí vedení (rozpočet od 25 tis. Kč do 212 tis. Kč)
Účast na virtuálních konferencích	Marketingové a obchodní oddělení	Zdarma – 330-2200 Kč / měsíc
Komunikace v rámci klubů investorů a podnikatelů	Marketingové a obchodní oddělení	Zdarma / dle aktuálního ceníku (není zveřejněn)
PR články, rozhovory	Marketingové oddělení	Cca 8000 Kč / článek
Newslettery	Marketingové a IT oddělení	zdarma
Návštěva klienta, one2one setkání	Obchodní oddělení	Zdarma, náklady na dopravu

Zdroj: vlastní zpracování; ČSÚ (2022), Social Tables (2020), In Smart (2022), Tech Funnel (2021)

## 6 Závěr

Diplomová práce byla věnována marketingu vybrané společnosti (zajišťovna Aon), která působí ve velmi specifickém odvětví. Společnost je téměř jedinečným poskytovatelem služeb svého druhu (zprostředkování pojištění pro pojišťovny) na českém trhu.

Cílem diplomové práce byl návrh marketingové strategie pro vybranou firmu. Dílčím cílem práce byla analýza konkurenčního postavení firmy, definování marketingových cílů společnosti a návrh konkrétních marketingových nástrojů pro dosažení těchto cílů. Součástí práce byla tvorba a zhodnocení marketingového rozpočtu.

Posouzení vlivů vnějšího prostředí na podnikání vyžaduje zvláštní přístup v odvětví pojišťoven a zajišťoven. V tradičních odvětvích jsou ekonomická, sociální, politická a technologická rizika zpravidla hodnocena jako negativní faktory, které mohou vyvolat pokles poptávky, problémy s financováním a rozšířením na nové trhy atd. Zhoršení situací podniků v ekonomice má na pojišťovny a zajišťovny naopak pozitivní vliv, protože znamená to příležitost pro rozšíření nabídky pojištění / zajištění rizik a oslovení nových trhů – podniků, které jsou postiženy novými hrozbami. Pro vybraný podnik je proto klíčovým faktorem konkurenčního úspěchu neustálý monitoring rizik na trhu a včasné reagování na situaci vytvářením produktů, které konkurence zatím nenabízí.

V této práci byly vytvořeny návrhy pro marketingovou strategii Aon, které spočívají v rozšíření produktového portfolia zejména na oblasti zajištění rizik, spojených s kyberútoky, epidemiologickou situací, problémy dodavatelských řetězců a letecké dopravy, přechodem na alternativní zdroje energie, vodíkové technologie v dopravě atd.

Monitoring situace vyžaduje v současné době značné technologické kompetence. Digitalizační trendy tlačí na společnost a způsobují potřebu značných investic pro zavedení pokročilých technologií v různých oblastech podnikání.

Pozornost byla v této práci věnována návrhům pro oblast marketingové komunikace firmy, která je v současné době do určité míry podceněna. Nedostatečná pozornost vůči marketingu na internetu a na sociálních sítích je pochopitelné způsobena specifícností působení na B2B trhu. Nicméně strategie online komunikace, přizpůsobená potřebám a chování zákazníků zajišťovny, má značný potenciál pro šíření povědomí a budování značky. V práci byl vytvořen návrh taktických nástrojů marketingové komunikace a orientační rozpočet nákladů na jejich realizaci.

Základem pro návrh strategie posloužily analýzy STEP, VRIO, analýza marketingového mixu služeb 7P, vybrané metody analýzy finančních zdrojů. Součástí práce byla analýza konkurenčního prostředí.

Výsledky IFE a EFE matic naznačují, že firma má silné strategické postavení vůči internímu a externímu prostředí. Je udělán závěr, že firma má dostatečné zdroje a kompetence (zejména podpořené růstem tržeb a zisků, velmi kvalitním systémem školení zaměstnanců) k realizaci růstové strategie a navržených opatření. Omezení realizace strategie vyplývají z rizika nedostatku pracovních zdrojů a rostoucích provozních nákladů firmy, spojených s růstem mezd a celkové cenové úrovně v zemi.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Tištěné dokumenty

AHMED, Selim, RAHMAN, Habibur, 2015. The Effects of Marketing Mix on Consumer Satisfaction: A Literature Review from Islamic Perspective. *Turkish Journal of Islamic Economics*. Research Centre for Islamic Economics, 2(1), ss. 17-30. DOI: 10.15238/tujise.2015.2.1.17-30

AKGÜN, Ali Ekber, KESKIN, Halit, AYAR, Hayat, 2014. Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Elsevier, 150, ss. 609-618. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.080

BADI, K., 2018. The Impact of Marketing Mix on the Competitive Advantage of the SME Sector in the Al Buraimi Governorate in Oman. *SAGE Journals*. SAGE Open, DOI: 10.1177/2158244018800838

BEDNARČÍK, Zdeněk, 2013. význam strategického marketingového řízení v podnicích pro zvyšování jejich konkurenceschopnosti. *Sborník příspěvků: XVI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách, Valtice 19.–21.6.2013*. Brno: Masarykova univerzita, ss. 587-592. DOI: 10.5817/CZ.MUNI.P210-6257-2013-74

BLUT, Markus, TELLER, Christoph, FLOH, Arne, 2018. Testing Retail Marketing-Mix Effects on Patronage: A Meta-Analysis. *Journal of Retailing*. Elsevier, 94(2), ss. 113-135. DOI: 10.1016/j.jretai.2018.03.001

BOHÁČEK, Jiří, MATISKO, Peter, STROMKO, Břetislav, 2021. *Marketingová strategie a plánování*. Praha: VŠEM. 134 s. ISBN 978-80-883310-10-3.

BREGE, Harald, 2020. *Exploring Proactive Market Strategies: How Proactivity Shapes Value-Creation*. Lnkoping: Linkoping University. 102 s. ISBN 978-91-7929-794-7.

CIPRA, Tomáš, 2004. *Zajištění a přenos rizik v pojišťovnictví*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0838-8.

DASTAK, Ahmad G., ALIGHOLI, Mansoureh, 2014. Investigation of the Impact of Marketing Mix (8p) on Insurance Policy Purchase in Mellat Insurance Company in Alborz Province, Iran. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*. 4(11), ss. 100-106, ss. 100-106. ISSN 2090-4274.

DAUNER, Lukáš, 2018. Consumer Behaviour. Does Rational Addiction Exist? GRIN Verlag. 22 s. ISBN 978-36-686-7120-1. DVOŘÁČEK, Jiří, 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří a kol., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-271-9982-2.

FOTR, Jiří a kol., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, Alena a kol., 2013. *Personální marketing*. Praha: C. H. Beck. 159 s. ISBN 978-80-717-9564-3.

IBRAHIM, Md. a kol., 2015. Perceptions of Consumer Impulse Buying Behavior in the Super Store: A Case Study of Some Selected Super Store in Bangladesh. *Asian Social Science*. Canadian Center of Science and Education, 11(9), ss. 68-76. DOI: 10.5539/ass.v11n9p68

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-247-8146-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy. 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada. 368 s. ISBN 978-80-247-8706-0.

KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2018. *Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip a kol., 2013. *Marketing. 9. vydání*. Frenchs Forest: Pearson Australia. 43 s. ISBN 978-1-48600-177-4.

KOUMPAROULIS, Dimitrios N., 2013. PEST Analysis: The cas of E-shop. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*. Salewangang Institute, 2(2), ss. 31-36. ISSN 2306-7276.

KOZÁK, Vratislav, ZÁVODNÝ POSPÍŠIL, Jan, 2013. *Racionální spotřebitelské chování a vliv iracionality*. Zlín: VeRBuM. 124 s. ISBN 978-80-87500-33-0.

LIPOVSKÁ, Hana, 2017. *Moderní ekonomie: Jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-271-9608-1.



LIU, Ran, 2017. A reappraisal of marketing definition and theory. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. Minneapolis: The Institute of Eastern Europe and Central Asia (IEECA), 4(2), ss. 1-7. DOI: <http://dx.doi.org/10.15549/jeecar.v4i2.170>

MOOIJ, de, Marieke, 2020. *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. 6. vydání. SAGE. 528 s. ISBN 978-1-529-76474-1.

MORGAN, Neil A., 2019. Research in marketing strategy. *Journal of Academy of Marketing Science*. *Academy of Marketing Science*. 47, ss. 4-29. DOI: 10.1007/s11747-018-0598-1.

OFOU, BOATENG, Ibrahim, AGYEI, Samuel D., 2020. Effect of customer satisfaction and marketing communication mix on customers' loyalty in the Ghanaian banking industry. *European Journal of Management and Marketing Studies*. Bucharest: Open Access Publishing Group, 5(4), ss. 22-40. DOI: 10.46827/ejmms.v5i4.891

OSIK, Y. a kol., 2016. *Marketing inovacij i innovacionnyj marketing*. Karaganda: Izd-vo KarGU. 155 s. ISBN 978-9965-859-30-4.

PEARSON, David, 2014. *The 20 Ps of Marketing: A Complete Guide to Marketing Strategy*. Londin: Kogan Page. 336 s. ISBN 978-0-7494-7107-1.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol., 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

RAHNAMA, Ramin, BEIKI, Ali H., 2013. Modern marketing, concepts and challenges. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*. Oman: Arabian Journal of Business and Managemet Review, 2(6), ss. 143-155. DOI: 10.12816/0002302.

REJDA, G., MCNAMARA, M., 2017. *Principles of risk management and insurance*. 13. vydání. Harlow: Pearson Education Ltd. ISBN 978-1-292-15103-8.

REJNUŠ, Oldřich, 2014. *Finanční trhy*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 768 s. ISBN 978-80-247-9407-5.

RICHTER, Tobias, 2012, *International Marketing Mix Management*. Berlin: Berlag Berlin GmbH. 214 s. ISBN 978-3-8325-3098-3.

RUSTAMOV, Jamshido a kol., 2020. Changes in market relations in the period of market economy and their classification. *South Asian Journal of Marketing & Management Research*. 10(4), ss. 120-129. DOI : 10.5958/2249-877X.2020.00020.X

SHABANOVA, L. a kol., 2015. PEST - Analysis and SWOT - Analysis as the Most Important Tools to Strengthen the Competitive Advantages of Commercial Enterprises. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Rome: MCSER Publishing, 6(3), ss. 705-709. DOI: 10.5901/mjss.2015.v6n3p705

SHAHHOSSEINI, Ali, ARDAHAHEY, Fateme T., 2011. Marketing Mix Practices in the Cultural Industry. *International Journal of Business and Management*. Canadian Center of Science and Education, 6(8), ss. 230-234. DOI:10.5539/ijbm.v6n8p230

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-271-9869-6.

SIDDIQUI, Benazir A. a kol., 2019. Marketing Mix Effect on Impulse Buying Behavior: An Empirical Analysis on Bangladeshi Customers. *International Postgraduate Research Conference (2nd IPRC 2019)*. Kuala Terengganu: Universiti Sultan Zainal Abidin (UniSZA).

TANDOH, Isaac, 2016. Financial Products & Services Marketing to the Unbanked Population in Ghana. A Case Study of Atwima Kwanwoma Rural Bank Limited (Akrb). *TEST: Engineering & Management*. The Mattingley Publishing Co., Inc., 83, ss. 96-110. DOI:10.21522/TIJMG.2015.02.01.Art004

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, JELÍNKOVÁ, Eva, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-271-0944-9.

TODOROVA, Gergana, ZHELYAZKOV, Georgi, 2021. Impact of marketing communication mix on business results of SMEs. *SHS Web of Conferences*. Les Ulis: EDP Sciences, 120, ss. 1-12. DOI:10.1051/shsconf/20211200201

VAIDHEESWARAN, K. a kol., 2020. Market analysis and market acceptance for B2B product: a strategic approach using porter's five force model. *SIMS Journal of Management Research (SIMSJMR)*. Kirkee: SIMS Publication, 4, ss. 70-83. ISSN 2582-0206.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně. 2.*, akt. a rozš. vydání. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kol., 2011. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada. 360 s. ISBN 978-80-247-7435-0.

ZEPHANIAH, Chinedu O., OGBA, Ike-Elechi, IZOGO, Ernest E., 2020. Examining the effect of customers' perception of bank marketing communication on customer loyalty. *Scientific African*. Elsevier, 8, ss. 1-8. DOI: 10.1016/j.sciaf.2020.e00383 2468-2276/

ZHU, Guoan, GAO, Xue, 2019. Precision Retail Marketing Strategy Based on Digital Marketing Model. *Science Journal of Business and Management*. Science Publishing Group, 7(1), ss. 33-37. DOI: 10.11648/j.sjbm.20190701.15

### **Elektronické dokumenty**

A.M.BEST, REINSURANCE NEWS, 2021. TOP 50 Global Reinsurance Groups. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: Reinsurance News. <https://www.reinsurancene.ws/top-50-reinsurance-groups/>

AKTUÁLNĚ.CZ, 2022. Další šok už ČNB nezpůsobí, míní experti. Na levné úvěry však na dlouho zapomeňme. *Aktuálně.cz*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cnb-zvysila-urokove-sazby/r~f86dfb9684fd11ecbdb0ac1f6b220ee8/>

AKULIČ, Margarita, KRUGLINSKIJ, Nikita, 2015. Marketingove issledovanije srede marketinga sostojanija rynka. *Biblioteka marketologa* [online]. [cit. 2021-09-30]. Dostupné z WWW: [https://www.marketing.spb.ru/lib-research/methods/marketing\\_environment.htm](https://www.marketing.spb.ru/lib-research/methods/marketing_environment.htm)

ALIED MARKET RESEARCH, 2022. Reinsurance Market. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.alliedmarketresearch.com/reinsurance-market-A06288>

AMA, 2017. Definitions of Marketing. *AMA – American Marketing Association* [online]. [cit. 2021-09-30]. Dostupné z WWW: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

AMBEST, 2022. Credit ratings. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: [https://ratings.ambest.com/SearchResults.aspx?URatingId=0&bl=0&AltSrc=1&PPP=&AltNum=0&Ext\\_User=&Ext\\_Misc=&Portal=0&Site=](https://ratings.ambest.com/SearchResults.aspx?URatingId=0&bl=0&AltSrc=1&PPP=&AltNum=0&Ext_User=&Ext_Misc=&Portal=0&Site=)

AON CENTRAL AND EASTERN EUROPE A.S., 2021. Výroční zpráva za rok 2020. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67359345&subjektId=61393&spis=87328>

AON, 2022. Company overview. Aon. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.aon.com/czechrepublic/about-aon/company-overview.jsp>

BÁČA, Milan, 2007. STEP analýza. *NPI – metodický portál RVP.cz* [online]. [cit. 2021-09-30]. Dostupné z WWW: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/1127/step-analyza.html>

BANKY.CZ, 2021. Zajišťovna. *Pojišťovnický slovník* [online]. [cit. 2021-10-13]. Dostupné z WWW: <https://www.banky.cz/slovník-pojisteni/zajistovna/?ref=copy>

BMS TEAM, 2013. Physical evidence of insurance services. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.bms.co.in/physical-evidence-of-insurance-services/>

BRATENKOVA, Tatiana, 2013. *Strategičeskij marketing*. Minsk: BGTU. 58 s. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://elib.belstu.by/handle/123456789/29125>

COFACE, 2020. Major macro economic indicators. *Coface for trade*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.cofacecentraleurope.com/Economic-analysis/Czechia-Czech-Republic>

ČESKO. § 2 zákona č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-10-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-40#p2>

ČNB, 2022. Pojišťovny. *ARAD systém časových řad*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: [https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.STROM\\_DRILL?p\\_strid=BC&p\\_lang=CS](https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.STROM_DRILL?p_strid=BC&p_lang=CS)

ČNB, 2022. Povolovací a schvalovací řízení – pojišťovny, zajišťovny. <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/vykon-dohledu/povolovaci-a-schvalovaci-rizeni/povolovaci-a-schvalovaci-rizeni-pojistovny-zajistovny/>

ČNB, 2022. Právní předpisy. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/legislativni-zakladna/pojistovny-zajistovny-a-pojistovaci-zprostredkovatele/pravni-predpisy/>

ČNB, 2022. Prognóza ČNB – zima 2022. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

ČNB, 2022. Přímé vyhledání subjektu – výsledky. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: [https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB09.DIRECT\\_FIND\\_RESPONSE](https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB09.DIRECT_FIND_RESPONSE)

ČSÚ, 2021. *Aktuální populační vývoj v kostce*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

ČSÚ, 2021. Obyvatelstvo – roční časové řady. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_hu](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu)

ČSÚ, 2022. *Data – počet cizinců*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: [https://www.czso.cz/csu/cizinci/4-ciz\\_pocet\\_cizincu#cr](https://www.czso.cz/csu/cizinci/4-ciz_pocet_cizincu#cr)

ČSÚ, 2022. Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2021. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2021>

ČTK, 2022. VZP odhaduje, že platby státu nepokryjí úhrady péče za uprchlíky. České noviny ČTK. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/vzp-odhaduje-ze-platby-statu-nepokryji-uh rady-pece-za-uprchliky/2179579>

DÄLKEN, Fabian, 2 Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business. *3rd IBA Bachelor Thesis Conference* [online]. (PDF) Enschede: University of Twente, ss. 1-9. [cit. 2021-09-30]. Dostupné z WWW: [https://essay.utwente.nl/65339/1/Dälken\\_BA\\_MB.pdf](https://essay.utwente.nl/65339/1/Dälken_BA_MB.pdf)

DATABIO, 2017. D7.3 – PESTLE Analysis (report). [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://ec.europa.eu/research/participants/documents/downloadPublic?documentIds=080166e5b77bf202&appId=PPGMS>

DELOITTE, 2020. Six trends that will determine the future of global non-life reinsurance. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-future-of-reinsurance-report.pdf>

DILL, C., 2020. Green energy: Insuring a renewables future. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.agcs.allianz.com/news-and-insights/expert-risk-articles/green-energy-Insuring-a-renewables-future.html>

FITCH RATINGS, 2022. Large Global Reinsurers – Peer Review April 2022. *Fitch Ratings*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.fitchratings.com/research/insurance/large-global-reinsurers-peer-review-april-2022-05-04-2022>

FINANCE.CZ, 2022. Penzijní připojištění a individuální pojištění. *Finance.cz*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.finance.cz/duchody-a-davky/vse-o-duchodech/duchodove-systemy/penzijni-pripojisteni-a-individualni-pojisteni/>

FITCH RATINGS, 2021. Aon Corporation. [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné z WWW: <https://www.fitchratings.com/entity/aon-corporation-80091002>

FITCH WIRE, 2021. Global Reinsurance Sector Outlook Improving for 2022. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.fitchratings.com/research/insurance/global-reinsurance-sector-outlook-improving-for-2022-07-09-2021>

FORINSURER, 2022. Globalnye tarify na perestrahovanie v mire prodolozhat rost i v 2022 godu. *Forinsurer* [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://forinsurer.com/news/21/06/07/39814>

GOOGLE, 2021. Finanční produkty a služby. *Nápověda Centrum zásad Google Ads* [online]. [cit. 2021-09-30]. Dostupné z WWW: <https://support.google.com/adspolicy/answer/2464998?hl=cs>

GÖTTHANS, Ondřej, 2021. Finanční produkty: Možnosti a omezení v online reklamě. *Unikum* [online]. [cit. 2021-09-30]. Dostupné z WWW: <https://unikum.cz/blog/financni-produkty-moznosti-a-omezeni-v-online-reklame/>

HMONG, 2021. Aon (empresa). *Hmong.es*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: [https://hmong.es/wiki/Aon\\_Corporation](https://hmong.es/wiki/Aon_Corporation)

CHICAGO HISTORICAL SOCIETY, 2005. Combined Insurance Co. of America. *The Electronic Encyclopedia of Chicago*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <http://www.encyclopedia.chicagohistory.org/pages/2619.html>

IBM, 2021. Elevating the insurance customer experience. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.ibm.com/downloads/cas/AAV81JLZ>

IN SMART, 2022. PR článek: Co to je, jak ho napsat a kde text vydat? [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://insmart.cz/pr-clanek/>

INSURANCENEWSNET.COM, 2021. Genworth Axes \$2.7B Merger Deal With China-Based Company. *Newswires*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://insurancenewsnet.com/oarticle/genworth-axes-2-7b-merger-deal-with-china-based-company>

KNIHE, P., 2018. Customer perception of marketing mix activities in public liability insurance. Yangon university of economics. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://meral.edu.mm/record/1662/files/Phyu%20Hnin%20Khine%20MBF.pdf>

KOVALEVA, Ivana, 2020. Segmentacija, targeting i pozicionirovanije v sovremennom marketinge. *AQM: Analytics quality management* [online]. [cit. 2021-09-30]. Dostupné z WWW: <https://aqm.by/stati/marketing-prodazhi/segmentatsiya-targeting-i-pozitsionirovanie-v-sovremennom-marketinge/>

KURZY.CZ, 2021. 2021: MAPFRE vykázala pojistné +8,2 %. Crédit má solventnostní poměr 244 %. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.kurzy.cz/zpravy/640542-2021-mapfre-vykazala-pojistne-8-2--credit-ma-solventnostni-pomer-244/>

KURZY.CZ, 2021. 3Q 2021: Generali má čistý zisk +74 %. Ping An poklesla nové produkce o 17,8 %. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.kurzy.cz/zpravy/624625-3q-2021-general-ma-cisty-zisk-74--ping-an-poklesla-nove-produkce-o-17-8/>

KURZY.CZ, 2022. AON Corporation – AON – USA. *Kurzy.cz*. [online]. [cit. 2022-04-09]. Dostupné z WWW: <https://www.kurzy.cz/akcie-usa/aon-corporation-7876/historie/>

KURZY.CZ, 2022. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2022. *Kurzy.cz*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

KURZY.CZ, 2022. Trh práce – zdroj inflace a brzda růstu produkce. Nezaměstnanost v prosinci stoupla na 3,5%. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.kurzy.cz/zpravy/628272-trh-prace--zdroj-inflace-a-brzda-rustu-produkce-nezamestnanost-v-prosinci-stoupla-na-3-5/>

MAIER, Sergei, 2014. *Strategičeskij marketing neftechimičeskogo predprijatija: teorija i praktika* [online]. (Disertační práce). Rostov-na-Donu: RSUE. 406 s. Odborný poradce: AKOPOVA, Elena. [cit. 2021-09-30]. Dostupné z: <https://rsue.ru/avtoref/MaierSV/MaierSV.pdf>

MCKINSEY, 2019. Global Energy Perspective 2019: Reference Case. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/industries/oil%20and%20gas/our%20insights/global%20energy%20perspective%202019/mckinsey-energy-insights-global-energy-perspective-2019\\_reference-case-summary.ashx](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/industries/oil%20and%20gas/our%20insights/global%20energy%20perspective%202019/mckinsey-energy-insights-global-energy-perspective-2019_reference-case-summary.ashx)

MERRIAM WEBSTER, 2021. Strategy. *Merriam-Webster Dictionary*. [online]. [cit. 2021-09-30]. Dostupné z WWW: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy>

MICHAUX, Y., 2021. Four ways insurance companies are improving their customer experience. *IBM Smarter Business Review*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.ibm.com/blogs/services/2021/05/18/four-ways-insurance-companies-are-improving-their-customer-experience/>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, 2022. Výpis z obchodního rejstříku Aon Central and Eastern Europe a.s., B 16503 vedená u Městského soudu v Praze. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=61393&typ=PLATNY>

NOVÁK, Michal, HR MAG, 2018. Kolik se bere v bankovníctví a pojišťovnictví? *HR Mag – magazín o HR a lidech*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://hrmag.cz/kolik-se-bere-v-bankovnictvi-a-pojistovnictvi/>

OECD, 2018. The contribution of reinsurance markets to managing catastrophe risk. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.oecd.org/finance/the-contribution-of-reinsurance-markets-to-managing-catastrophe-risk.pdf>

PIERZNIK, Bill, 2019. How marketing furthers insurance digital transformation. *InsurTech Center*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW:



<https://www.propertycasualty360.com/2019/08/29/how-marketing-further-insurance-digital-transformation/?slreturn=20220310144457>

PLISCHKE, S., 2014. Zajištění: jistota na druhou... a na třetí. Peníze.cz. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.penize.cz/pojisteni/16964-zajisteni-jistota-na-druhou-a-na-treti>

PVZP, 2021. PVZP byla v roce 2020 v historickém zisku, přesto se stala terčem dezinformační kampaně fake news. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.pvzp.cz/cs/tiskova-zprava/pvzp-byla-v-roce-2020-v-historickem-zisku-presto-se-stala-tercem-dezinformacni-kampane-fake-news/>

ROSS, S., 2021. The Business Model of Reinsurance Companies. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.investopedia.com/articles/insurance/082916/business-model-reinsurance-companies.asp>

SHEEHAN, M., 2022. VIG Re reporta higher profits and 13% premium growth. Reinsurance News. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.reinsurancene.ws/vig-re-reports-higher-profits-and-13-premium-growth/>

SOCIAL TABLES, 2020. Conference Cost Estimator: Large-Scale Event Expenses You Need to Know to Budget Right. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.socialtables.com/blog/event-planning/conference-cost-estimator/>

SOLODUKHIN, K., RAKHMANOVA, M., 2009. Model' ocenki konkurentnogo potenciala resursov i sposobnostej vuza kak steakhodderr-kompanii. *Vestnik UGTU-UPI, Ekonomika i obrazovanie* [online]. ss. 133-139. [cit. 2021-09-30]. Dostupné z WWW: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/54073/1/vestnik\\_2009\\_3\\_012.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/54073/1/vestnik_2009_3_012.pdf)

STOJANOVÁ, Hana, BLAŠKOVÁ, Veronika a Lukáš JANOUŠEK, 2019. Factors influencing strategic development of insurance brokers market in the Czech Republic. *DIEM*, 1. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://hrcak.srce.hr/file/332649>

SVĚTOVÁ BANKA, 2022. *World Development Indicators – DataBank*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=NY.GDP.MKTP.KD.ZG&country=WLD,EUU,CZE#>

SWEDIK, Abdulsalam, 2019. *Marketing mix: Place (4PS)* [online]. (PDF) Libyan International University, Faculty of Business Administration [cit. 2021-09-30]. Dostupné z WWW: <http://repository.limu.edu.ly/bitstream/handle/123456789/396/Marketing%20Mix%204%20P's.pdf?sequence=1>

SWISS RE, 2022. Managing wind and solar energy risks. *Swiss Re Group*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.swissre.com/reinsurance/property-and-casualty/reinsurance/engineering-reinsurance/managing-wind-solar-energy-risks.html>

SYNERGY, 2022. Main page. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.synergyre.eu>

ŠIŠLO, Sergei, ANDROSIK, Yurii, 2017. *Strategičeskij marketing* [online]. (PFD). Minsk: BGTU. 174 s. [cit. 2021-09-30]. Dostupné z: [https://elib.belstu.by/bitstream/123456789/41989/1/Шишло\\_Андросик\\_Стратегический%20маркетинг.pdf](https://elib.belstu.by/bitstream/123456789/41989/1/Шишло_Андросик_Стратегический%20маркетинг.pdf)

TECH FUNNEL, 2021. Top online meetinf software to know. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.techfunnel.com/information-technology/11-best-virtual-meeting-platforms-for-business/>

TWITTER, 2022. Fortegra. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://twitter.com/fortegra?lang=cs>

VIG RE, 2022. About VIG Re. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.vig-re.com/about/>

VIG RE, 2022. Informace o zajišťovně podle zákona č. 277/2009 sb., o pojišťovnictví (ZPOJ), v souladu s ustanovením vyhlášky České národní banky č. 306/2016 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o pojišťovnictví (vyhláška). [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.vig-re.com/media/1659/4q-2021-cz.pdf>

WARSIA, N., 2019. From BigMac to McAloo, McDonald's 'Think Global, Act Local' mantra still works after 10 years. *E4M*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.exchange4media.com/marketing-news/from-bigmac-to-mcaloomcdonalds-think-globalact-local-mantra-still-works-after-10-years-23047.html>

WOOD, Ch., 2021. Fortegra registers Prague branch office. *Reinsurance News*. [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z WWW: <https://www.reinsurancene.ws/fortegra-registers-prague-branch-office/>

YAHOO FINANCE, 2022. Aon plc (AON): Analysis. [online]. [cit. 2022-03-30].  
Dostupné z WWW: <https://finance.yahoo.com/quote/AON/analysis?p=AON>

YOUR.FITCH.GROUP, 2022. Issuer Default Ratings BBB. [online]. [cit. 2021-09-30].  
Dostupné z WWW: <https://your.fitch.group/rating-definitions.html>