

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jana Kašová

Marketingová strategie České pojišťovny a Generali

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2017

DIPLOMA THESIS

Jana Kašová

Marketing Strategy of Česká pojišťovna and Generali

Prague 2017

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 02. 2017

Jana Kašová

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Ing. Veronice Svatošové, Ph.D. za rady, konzultace a podporu. Svými zkušenostmi přispěla ke zdárnému dokončení této diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá marketingovou strategií. Rozebírá marketingová východiska, prostředí a výzkum, popisuje různé analýzy. Jsou představeny některé typy strategií, zejména cílený marketing a positioning, a na něj navazující marketingová taktika. V praktické části je zkoumáno prostředí České pojišťovny a Generali pojišťovny, jejich zastoupení na českém pojistném trhu, marketingová východiska a současná strategie a taktika. Rozhovory, dotazníková šetření a některé analýzy jsou využity k tvorbě nové marketingové strategie České pojišťovny a Generali pojišťovny.

Klíčová slova

Analýza, hodnota značky, integrovaný marketing, kampaň, komunikace, marketingové cíle, marketingový mix, marketingová strategie, positioning, segmentace trhu.

Annotation

In its theoretical part the thesis deals with marketing strategy in general. It discusses marketing bases, marketing environment and marketing research. Also, it describes different types of marketing analysis. It presents some types of strategies, mainly targeted marketing and positioning, as well as related marketing tactic. In the practical part there is examined the environment of two insurance companies: Česká pojišťovna and Generali, their representation on the Czech insurance market, marketing background, current marketing strategy and marketing tactic. The interviews, the survey and some of the analysis have been used to create the new marketing strategies of Česká pojišťovna and Generali.

Keywords

Analysis, Brand Equity, Campaign, Communication, Integrated Marketing, Market Segmentation, Marketing Mix, Marketing Objectives, Marketing Strategy, Positioning.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE	11
1.1 Komunikace	11
1.2 Marketing.....	12
1.3 Strategie	15
1.4 Integrovaná marketingová komunikace.....	17
2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	20
2.1 Strategická východiska	20
2.1.1 Mise, vize, firemní identita	20
2.1.2 Strategické cíle.....	22
2.2 Marketingové prostředí a výzkum	23
2.2.1 Situační analýza	24
2.2.2 Analýza PESTLE.....	25
2.2.3 Analýza trhu.....	25
2.2.4 Analýza konkurence, zákazníků, distribučních cest.....	26
2.2.5 Analýzy mikroprostředí	28
2.2.6 SWOT analýza	29
2.2.7 Portfolio analýzy BCG a GE, metoda ABC.....	30
2.2.8 Analýza spotřebních trhů	32
2.3 Marketingová strategie	33
2.3.1 Proces marketingové strategie	33
2.3.2 Parciální strategie podle Ansoffa, Portera a Kotlera.....	36
2.3.3 Integrované strategie	37
2.3.4 Strategie cíleného marketingu.....	38
2.3.5 Strategie růstu	39
2.3.6 Matice SWOT	40
2.4 Cílený marketing.....	40
2.4.1 Segmentace trhu, targeting a positioning	40
2.4.2 Brand a hodnota značky	44
2.5 Marketingová taktika	48
2.5.1 Marketingový mix.....	48
2.5.2 Komunikační mix.....	50

2.5.3	Fáze rozhodování	52
2.5.4	Trendy marketingu	53
2.5.5	CSR	55
2.6	Marketingový plán	57
2.6.1	Plánování	57
2.6.2	Implementace a kontrola	59
PRAKTICKÁ ČÁST		61
3	MARKETINGOVÁ STRATEGIE ČESKÉ POJIŠŤOVNY A GENERALI	61
3.1	Metodika výzkumu	61
3.1.1	Vymezení hlavního cíle	62
3.1.2	Hypotézy a výzkumné otázky	63
3.2	Vlastní výzkum	63
3.2.1	Situační analýza České pojišťovny	63
3.2.2	Situační analýza Generali pojišťovny	70
3.2.3	Brand a hodnota značky	73
3.2.4	Marketingová východiska	74
3.2.5	Marketingová strategie České pojišťovny a Generali pojišťovny	80
3.2.6	Marketingová taktika	82
3.2.7	PESTLE analýza České pojišťovny a Generali pojišťovny	89
3.2.8	SWOT analýza České pojišťovny a Generali pojišťovny	93
3.2.9	Analýza Positioning	94
3.2.10	Situační analýza současného komunikačního konceptu	103
3.3	Shrnutí a vyhodnocení výsledků	110
3.4	Formulace marketingové strategie	114
3.5	Marketingová taktika, implementace a kontrola	118
3.5	Shrnutí a diskuse	120
ZÁVĚR		125
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		127
SEZNAM ZKRATEK A POJMŮ		133
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ		136
SEZNAM PŘÍLOH		139

ÚVOD

Téma marketingové strategie České pojišťovny a Generali pojišťovny si autorka této diplomové práce vybrala z důvodu, že profesně pracuje v České pojišťovně více než 25 let v různých útvarech - vedení interní komunikace, vedení regionu, vzdělávání obchodníků, přímého obchodu a jednání s klienty. Výhodou je znalost prostředí firmy a sledování jejího vývoje, cílů, strategie a oblasti marketingové komunikace.

Tato práce je teoreticko-empirická. Je založená na odborné literatuře a dalších odborných zdrojích, s uvedením parafrází a citací. Jsou vysvětleny pojmy komunikace, marketing, strategie a integrovaná marketingová komunikace. V další části je popsána oblast marketingové strategie, strategická východiska, marketingové prostředí a jednotlivé metody výzkumu. Následují charakteristiky jednotlivých marketingových strategií. Zvláštní část je zaměřena na cílený marketing, zejména positioning, který je pak využit i v praktické části, a měl zásadní vliv na tvorbu marketingové strategie zkoumaných pojišťoven. V teoretické části je vysvětlena marketingová taktika, trendy v marketingu a společensky odpovědný marketing, jako jedena z moderních součástí marketingové komunikace. Poslední část teorie tvoří marketingový plán, jeho implementace a kontrola.

Cílem praktické části je vlastní návrh marketingové strategie. Autorka se zabývá charakteristikou České pojišťovny a.s. a Generali pojišťovny a.s., jako součástí společného podniku pro střední a východní Evropu Generali CEE Holding B.V. Ten patří do skupiny Assicurazioni Generali S.p.A. Autorka se soustředí více na prostředí České pojišťovny právě z důvodů dlouholeté pracovní zkušenosti. Budou stanoveny hypotézy a dílčí otázky. K průzkumu obou firem jsou použity analýzy, které se zabývají vnějším prostředím – PESTLE, vnitřním prostředím – SWOT, dále situační analýza, průzkum positioningu a úspěšnosti současného komunikačního konceptu a nových kampaní. Výstupem pro tvorbu marketingové strategie jsou slabé a silné stránky České pojišťovny a Generali pojišťovny, jejich příležitosti a hrozby, podle matice SWOT. Analýza positioningu je podkladem pro určení pozice obou pojišťoven na trhu. K tvorbě strategie jsou využity rozhovory s odborníky pojistného a finančního trhu, marketingu a managementu pojišťoven.

Dále je proveden průzkum úspěšnosti jedné z kampaní s dopadem na obchodní výsledky České pojišťovny.

V závěru práce jsou shrnuty poznatky jak z teoretické, tak i z praktické části. Jsou vyhodnoceny hypotézy a přínosy práce, a zda bylo dosaženo cíle práce. Návrh marketingové strategie může být využit v praxi a realizován v jednotlivých pojišťovnách.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

1.1 Komunikace

Komunikace (z latinského *communicare*, sdílet, radit se, od *communis*, společný) patří k podstatným znakům člověka. Je základní formou jeho sociálního, mezilidského, styku a podmínkou osobního vývoje a osobnostního růstu. Je základním prostředkem sociální interakce. Vyjadřuje akci, děj, činnost a aktivitu mezi lidmi, ale i uvnitř člověka. Komunikace představuje přenos informace pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi (komunikátory a komunikanty) přímo nebo nepřímo pomocí technicko-organizačních prostředků (médií).¹ Aby byla komunikace úspěšná a efektivní, měla by být důvěryhodná, ve správném čase a prostředí, pochopitelná a jasná. Je chápána jako soustavný proces, zprostředkovaná osvědčenými kanály a využívá znalost adresáta. Nejúčinnější způsob komunikace je osobní rozhovor. S cílem oslovit co největší množství adresátů jsou využívány elektronické přístroje, aby byla komunikace rychlejší. Stále více je využívána interaktivita, aktivní zapojení adresátů do komunikace, vzájemná komunikace.

Masová komunikace je jedna z rovin sociální komunikace. Vyznačuje se tím, že veškeré komunikační aktivity se dějí v institucionalizované podobě - prostřednictvím masových médií. Masové sdělovací prostředky dávají možnost oslovit širokou veřejnost. To umožnil vznik knihtisku, který byl vynalezen v první polovině 15. století. Díky tisku se staly knihy dostupnější. Dále začaly vznikat letáky, noviny, časopisy, komiks atp. Vznikl periodický tisk využívající zpravodajství a publicistiku. Tato média označujeme jako klasická.

S vývojem vědeckotechnické revoluce vznikají elektronická média, jako rozhlas, televize, video, počítač, využití internetu. „Zásadní význam sdělovacích prostředků

¹ PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

vychází z jejich schopnosti oslovit rychle a působivě rozsáhlé publikum“.² Rozsah působení médií je možné změřit. Důležité je i vyhodnocení z hlediska obsahu. Na počátku 50. let minulého století vypracoval B. Brelson obsahovou analýzu. Je možné změřit, kolikrát a v jakém smyslu byla věnována pozornost v médiích určitým znakům (slova, obrazy, zvuky) nebo výrokům, osobám, firmám nebo institucím. Důležitá je otázka vlivu na myšlení a jednání lidí. Příkladem může být sdělení v médiích, že určitá firma má existenční problémy. V důsledku takového sdělení klesne důvěra partnerů a sníží se například cena akcií takové firmy. Pro každou firmu je tedy v dnešní době důležité budovat a upevňovat vztahy nejen se zákazníky, ale i se sdělovacími prostředky. V naší společnosti přehlcené informacemi je paradoxem, že nic není důležitější než informace a komunikace. Úspěšná komunikace záleží zejména na správné komunikaci, ve správný čas, na správném místě, správným osobám.³

Média založená na digitálním, numerickém kódování dat označujeme jako nová média. Souvisí s globalizací, propojení světa na informační úrovni. Mezi nová média patří osobní počítač, tablet, mobilní telefon, počítačové sítě (internet), webové služby (sociální sítě, blogy, wiki servery atp). Jsou označována jako digitální, interaktivní, síťová, hypermédia, média 2.0. Jejich počátky lze datovat v 19. století se vznikem mechanických počítačích strojů, ale hlavně v polovině 20. století se vznikem hypertextového systému, počítačové sítě a webového systému v 90. letech 20. století. K obrovskému vývoji přispělo v posledních 20 letech zpřístupnění internetu ve světě a vznik sociálních sítí.

1.2 Marketing

Marketing popisuje několik definic. Jednu z nich konkretizoval Philip Kotler: „Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských potřeb.

² FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

³ RIES, Al a Jack TROUT. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill, 2001. ISBN 0-07-137358-6. Str. 19

Jednou z nejstručnějších trefných definic marketingu je „uspokojování potřeb ziskově.“⁴ Marketing management využívá volbu cílových trhů a jejich získávání. Komunikuje vyšší zákaznickou hodnotu, a tím získává, udržuje a rozvíjí zákazníky. Marketing má významnou roli ve společnosti. Jde o proces poznávání a pochopení zákazníka, definování trhu, segmentace zákazníků a zjištění jejich potřeb, následnou cílenou nabídku a uspokojení potřeb zákazníků, kteří jsou pak připraveni kupovat. Proces marketingu zahrnuje předání hodnot zákazníků všem zaměstnancům firmy, kteří jsou zodpovědní za jejich naplnění, a plní pak určitou úlohu při jejich tvorbě.⁵

Marketing je funkcí firmy. Sděluje a poskytuje hodnoty zákazníkům, vytváří a rozvíjí s nimi vztahy tak, aby měla firma prospěch. Firma se proto věnuje tomu, jak a kterými prostředky úspěchu dosáhnout. „*Chápeme marketing management jako umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka.*“⁶ Předmětem marketingu jsou výrobky, služby, události, zážitky, osoby, místa, majetek, firmy, informace, ideje.

Marketingová komunikace představuje proces předání sdělení od prodávajícího ke kupujícímu. Zahrnuje komunikaci firem, zaměstnanců, dodavatelů, akcionářů, médií, investorů, orgánů veřejné správy, neziskové organizace a další skupiny.⁷ Marketingová komunikace označuje prostředky, kterými firmy informují a přesvědčují spotřebitele, připomínají se jim, podněcují dialog a vytváření vztahů se spotřebiteli. Spotřebitel tak získává povědomí o výrobku, službě nebo značce, získává znalost, oblibu, preferenci, přesvědčení, pak nakupuje.

Proces prodeje a nákupů probíhá na trzích. Klíčové zákaznické trhy z hlediska marketingu jsou spotřební trhy, mezifiremní, globální, neziskové a vládní.⁸ Spotřební trhy prodávají zboží a služby, snaží se vytvořit image silné značky, kvalitní produkty

⁴ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 35

⁵ BARČÍK, Tomáš. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-7-4.

⁶ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 43

⁷ PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8. Str. 21

⁸ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 39

a spolehlivé služby poutavou komunikací. Na mezifiremních trzích dochází k nabídce a prodeji zejména průmyslového zboží a služeb. „*Komunikace je založena na verbální a neverbální části. Tento poznatek je velmi důležitý právě pro marketingovou komunikaci v mezinárodním prostředí, protože podtrhuje roli subjektu, zdroje, způsobu přenosu či dopad znalosti nebo neznalosti postojů příjemců na samu efektivnost komunikace.*“⁹ Marketingová komunikace na mezinárodních trzích je zaměřena na snížení nákladů nebo zvýšení tržeb. Globální trhy poskytují prodej mezi zeměmi. Komunikace se přizpůsobuje různým kulturám a pravidlům, jazykům a dalším odlišnostem. V oblasti neziskového trhu se objevují charitativní organizace, školy, vládní agentury, církve. Zaměřují se na praktičnost řešení za nižší cenu.

Marketing se vyvíjel od prodejní koncepce. Ta byla založena na prodej většího množství, více zákazníkům, za více peněz s cílem získat větší zisk. Neagresivněji bylo praktikováno u nevyhledávaných druhů zboží nebo služeb (např. pojištění). Cílem firem je prodat to, co vyrábí nebo poskytují. Prodejní koncepce se nijak zvlášť nesoustředila na požadavky trhu. Marketingová koncepce se objevila v polovině 50. let 20. století. Je založena na dosažení cílů společnosti (firmy), s cílem být efektivnější než konkurence ve vytváření, poskytování a sdělování lepší hodnoty pro zákazníka na cílových trzích.

Odlišení od prodejní koncepce spočívá v soustředění se na potřeby kupujících. Požadavky zákazníků se tak staví do středu zájmu marketingu. 21. století umožňuje díky internetu nové možnosti v komunikaci se zákazníky, komplexnější a soudržnější přístup. „*Holistické marketingové pojetí je postaveno na vývoji, designu a plnění marketingových programů, procesů a aktivit beroucích v úvahu jejich šíři a vzájemnou propojenost.*“¹⁰ Holistický marketing zahrnuje:

- vztahový marketing,
- integrovaný marketing,
- interní marketing,
- společensky odpovědný marketing.

⁹ PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8. Str. 19

¹⁰ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 55

Vztahový marketing znamená vytvoření hlubokých a trvalých vztahů s klíčově důležitými stranami – zákazníky, dodavateli, distributory, zaměstnanci a investory. Marketing se zabývá řízením vztahů se zákazníky a řízením vztahů s partnery. Integrovaný marketing je zaměřený na propojení cest a možností marketingu k maximalizaci obratu a hodnoty značky, využití různých aktivit a jejich koordinaci.

Interní marketing zajišťuje koordinaci uvnitř společnosti, marketingové aktivity v souladu s potřebami zákazníka. Marketing je určitou orientací firmy, myšlení musí prostoupit celou firmu. Na zákazníka by tedy mělo myslet každé oddělení – vývojové, nákupní, výrobní, marketingové, prodejní, logistické, účetní, finanční a Public relations (vztahy se zákazníky). Společensky odpovědný marketing se zaměřuje na šetrnost životního prostředí, bere v úvahu etický, environmentální, právní a společenský kontext aktivit.¹¹

1.3 Strategie

Strategie představuje dlouhodobý plán činností směřujících k dosažení cíle. Představuje nástroj úspěchu a růstu. Strategii předchází utvoření vize, obchodních cílů a predikci budoucího vývoje. „*Hlavní principy tvorby strategie jsou: analytický proces opírající se o data, který identifikuje potřeby zákazníků, odlišuje firmu od jejích konkurentů a maximalizuje zisk. Přitom je nutné předvídat změny v široce pojatém prostředí.*“¹² Firmy se stále více orientují na zákazníka, a tak se marketéři stávají strategové se schopnostmi prognózovat trh, segmentovat jej a uspokojovat jeho potřeby. Strategie je nástrojem nejen zavedení nových společností na nový trh, ale i jejich udržitelnosti a konkurenceschopnosti.

Strategický marketing je ucelený systém metod, přístupů a procesů, pomocí nichž se tvoří konkurenceschopné marketingové strategie.¹³ Ve strategickém marketingu je třeba zohlednit všechny procesy a faktory firmy z dlouhodobého hlediska a vnímat

¹¹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 54

¹² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

¹³ BARČÍK, Tomáš. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-7-4. Str. 10

jej jako komplexní strategii firmy. Úkol pro vrcholový management firmy je poskytovat odpovídající hodnoty zákazníkům a tuto odpovědnost přenést na každého zaměstnance firmy. „Strategické myšlení je myšlení interaktivní. Připouští, že svět je plný potenciálních soupeřů a spojenců, předpokládá jak konkurenční, tak i kooperativní jednání.“¹⁴

Strategické řízení zahrnuje strategická rozhodnutí ovlivňující směr podnikání, stanovení cílů, formulování a implementaci strategie. Stanovuje pozice marketingu ve firmě, vytvoření motivačního systému, firemní kultury, rozhoduje o rozložení zdrojů a nastavuje kontrolní funkce. Dbá na zkvalitnění zpětné vazby, týmové spolupráce, vyšší efektivitu a produktivitu a rychlejší návratnost vložených prostředků a dosažení zisku.¹⁵

Podle pohledu na danou problematiku lze strategii rozdělit:

- obchodní strategie (definuje cílovou skupinu, segmenty na trhu, jak uspokojovat jejich potřeby, jak obstát před konkurencí),
- podnikovou strategii (definuje způsob řízení firmy, rozdělení kapitálu, oblast podnikání, co bude poskytovat a kde),
- podnikatelskou strategii (definuje společenskou odpovědnost a roli firmy, hodnoty pro společnost),
- operativní strategii (obsahuje činnosti pro okamžité ovlivnění současného stavu).¹⁶

Strategické plánování podporuje systém v myšlení a procesy implementace. Definují měřitelné firemní cíle. Strategické plány mohou být:

- krátkodobé,
- dlouhodobé,
- strategické.

Krátkodobý plán se tvoří většinou na rok. Popisuje firemní cíle, současnou situaci, strategii na daný rok, jednotlivé činnosti, rozpočet a způsob kontroly a vyhodnocování. Dlouhodobý plán zohledňuje faktory, které budou ovlivňovat situaci firmy a vývoj trhu

¹⁴ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

¹⁵ BARČÍK, Tomáš. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-7-4. Str. 15

¹⁶ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

z pohledu několika let. Plán by měl být každý rok revidován. Strategický plán pomáhá firmě využít příležitosti, které se objevují. Strategický plán rozvíjí a udržuje rovnováhu mezi cíli, možnostmi a příležitostmi.

1.4 Integrovaná marketingová komunikace

V této podkapitole je vysvětlena integrovaná marketingová komunikace a její rozdíly s klasickou komunikací. Souvisí se synergií uvnitř firmy i se zákazníky a trhem vůbec. „*Marketingová komunikace je interdisciplinární záležitostí. Vedle základů ekonomie, zejména obchodu a marketingu, využívá také poznatků z psychologie, sociologie či chování zákazníka. V současné době je velmi výrazně ovlivněna bouřlivým vývojem v oblasti elektrotechniky. Čím dál víc se zde prosazují nejnovější prostředky záznamové, kopírovací, sdělovací, komunikační a výpočetní techniky.*“¹⁷ Marketing má velmi blízko k ekonomii. Stává se společenskou vědou o chování v tržním prostředí.

Integrovaná marketingová komunikace znamená nový způsob pohledu na celek ze strany zákazníka. Zákazník by měl vnímat komunikaci jako tok informací z jednoho zdroje. Kombinace komunikačních nástrojů by měly dosáhnout synergického efektu a být homogenní. „*Právě takto integrovaně a komplexně pojatá marketingová komunikace bývá v angličtině označovaná jako integrated marketing communication – zkráceně IMC.*“¹⁸ Integrovaná komunikace je více zaměřena na zákazníka, na vztahy a interakci s ním, na přímé ovlivňování jeho chování.

Klasická komunikace:

- zaměřená na prodej,
- masová komunikace,
- informace jsou vysílány,
- informace jsou předávány,
- účinek na základě opakování,
- vlastnosti značky,

¹⁷ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

¹⁸ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0. Str. 230

- orientace na transakci,
- změna postojů.

Integrovaná komunikace podle Foreta je:

- zaměřená na udržování trvalých vztahů,
- selektivní komunikace,
- informace na vyžádání,
- informace – samoobsluha,
- účinek na základě konkrétních informací,
- důvěra ve značku,
- orientace na vztahy,
- spokojenost.

„Základem úspěšné marketingové komunikace zůstává získání a trvalé udržení zájmu a pozornosti zákazníků.“¹⁹

„Integrovaná marketingová komunikace souvisí s integrací komunikačních aktivit v systému CRM (Customer Relationship Management).“²⁰ Zahrnuje řízení vztahů se zákazníky s využitím softwarových a analytických nástrojů, které propojují informace o zákaznících z různých zdrojů, provádějí analýzu a využívají výsledky pro budování silnějších vztahů se zákazníky. Podnikatelský subjekt je tak nastaven s větším zacílením na tvorbu a udržení vztahů se zákazníky a zkvalitnění zákaznického servisu. Nejvíce se využívá přímý marketing – direct mail, telemarketing, kombinace s podporou prodeje, s osobním prodejem a PR aktivitami.

„Firemní komunikace by měla odrážet celkový integrovaný postoj k veškerým komunikačním aktivitám, které provádějí všechny útvary firmy. Firemní strategie s formulovanou vizí a posláním, firemní kultura, identita, image vytvářejí osobitost firmy a tyto aspekty by se měly promítat do marketingové komunikace a vytvářet tak synergický efekt ve vztahu k vnějšímu prostředí.“²¹ Integrovaná marketingová komunikace je nekončící proces spojený s fungováním firmy.

¹⁹ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0. Str. 232

²⁰ PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

²¹ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 288 stran. ISBN 978-80-7452-117-1.

Podstata integrované marketingové komunikace souvisí s využíváním a kombinováním jednotlivých nástrojů – reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje, public relations nebo direct marketingu. Zároveň je důležité propojit užívání nástrojů externích s interními. Postup tvorby integrované marketingové komunikace lze ve stručnosti a pro názornost shrnout a rozdělit na dvě fáze. „*První se věnuje přípravě a zahrnuje následujících šest kroků:*

1. *vymezení cílů – čeho se má dosáhnout, jaký je účel akce,*
2. *komu je určena – vymezení cílových segmentů, adresátů,*
3. *co jim bude sděleno – obsah sdělení,*
4. *jakými prostředky – použité nástroje, kanály,*
5. *kdy – časový harmonogram,*
6. *kolik to bude stát – náklady.*“²²

Ve druhé fázi dochází k realizaci plánovaného programu a vyhodnocení. To by mělo zahrnovat účelnost (na kolik se podařilo dosáhnout cíle), účinnost (efektivita vynaložených nákladů) a co bude následovat. Integrovaná marketingová komunikace (IMC) je nikdy nekončící proces. „*Úspěšná IMC předpokládá strategickou integraci jednotlivých útvarů firmy, které se podílejí na celkové komunikaci. Integrovaná komunikace je více zaměřena na zákazníka, na vztahy a interakci s ním, na přímé ovlivňování jeho chování.*“²³ Je potřeba hledat příležitosti růstu současných činností a výrobků a zároveň hledat nový trh.

²² FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

²³ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 288 stran. ISBN 978-80-7452-117-1.

2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

V následujících podkapitolách je vysvětlena marketingová strategie a popsány nejvyužívanější strategie. Zvláštní část tvoří strategie cíleného marketingu a segmentace trhu, positioning a hodnota značky. Pro tvorbu marketingové strategie jsou důležitá strategická východiska, která jsou popsána v další podkapitole. Dále je vysvětleno marketingové prostředí, výzkumy, marketingová taktika, marketingový mix, současné trendy a společensky odpovědný marketing. V poslední části je definován marketingový plán a jeho implementace, kontrola a vyhodnocování.

2.1 Strategická východiska

Strategické řízení (strategický management) formuluje nejdříve strategická východiska – poslání, vizi a strategické cíle firmy. Následně vyhodnocuje strategické pozice na základě analýzy interního a externího prostředí, zpracovává možné scénáře vývoje (optimistický, realistický, pesimistický, zvláště nepříznivý vývoj). Formuluje strategický záměr tvorbou variant a výběrem vhodné strategie. Na základě záměru pak management tvoří strategický plán, taktické a operativní plány, organizaci a vedení. Pro fázi hodnocení je důležitý strategický controlling, porovnávání výsledků s plánem, případně návrh korekce.

2.1.1 Mise, vize, firemní identita

Poslání (mise)

Poslání vyjadřuje způsob dosažení vize firmy. *„Poslání vyjadřuje hlavní účel existence organizace a cesty, které jsou voleny k jeho dosažení. Poslání by mělo být motivující a realizovatelné a jasně identifikující organizaci. Sdělení vyjádřené posláním*

(misi) je určené nejen zaměstnancům, ale i širokému okolí firmy.“²⁴ Poslání by mělo vymezovat trh, segmenty trhu, zákaznické potřeby a produkty. Odpovídá na otázky, čím je firma výjimečná, kde chce konkurovat, kdo jsou její zákazníci, co je hlavní produkt nebo služba. Poslání odpovídá na to, jakou image má firma na veřejnosti, jak se chová, co pro ni znamenají zaměstnanci, jaké má základní hodnoty a zdravý růst založený na finanční stabilitě.

Vize

Vize firmy vyjadřuje priority a ideály, její žádaný budoucí stav, který se opírá o základní hodnoty, cíle a plány firmy. Měla by být pozitivní, srozumitelná a snadno aplikovatelná. Vize udává dlouhodobý směr pro stanovení cílů, plánování a posílení image firmy. Měla by být originální, výjimečná a dobře identifikovatelná ve vztahu ke konkurenci.

Firemní identita

Firemní identita představuje to, jak firma vypadá, jak se prezentuje cílovým skupinám a je možné ji poznat na první pohled. Může to být například i vzhled provozoven, budov nebo kanceláří. Firemní kultura zahrnuje vizi a misi firmy, hodnoty, etický kodex a image. Je součástí komunikace, externí i interní. Představuje charakter firmy, jak působí navenek, jaké má firma zvyklosti, vzorce chování a jednání. Kultura se tvoří postupně. „Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“²⁵ Image vytváří firma za účelem dosažení pozitivního přijetí zákazníkem. Firemní image je termín pro představu a vnímání firmy veřejností. Hodnoty vyjadřují určitý obraz o morálce a postojích firmy, ukazují, čeho si váží zaměstnanci a partneři, a co je pro ně důležité. Souhrn základních principů a standardů chování obsahuje etický kodex. Ten pomáhá vytvořit a upevnit postoje zaměstnanců ve firmě. Zásaditost firemní kultury je i přijetí marketingu ve formě interní a personální komunikace, zjišťování postojů a názorů,

²⁴ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1. Str. 42

²⁵ PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

jejich analýza a vytváření vhodné komunikace a vztahů mezi všemi zaměstnanci, včetně managementu.²⁶

2.1.2 Strategické cíle

Na vizi firmy by měly navazovat strategické cíle. Měly by vyjadřovat dlouhodobé předpokládané výsledky v měřitelných ukazatelích. Lze je rozdělit na cíle ekonomické, marketingové, personální, rozvojové, majetkové, ekologické, etické a další. Cíle by měly odpovídat pravidlům SMARTER:

- S Specific = jasně formulované,
- M Measurable = měřitelné,
- A Achievable = dosažitelné, akceptovatelné,
- R Result oriented = realistické,
- T Time Framed = termínované,
- E Ethical = etické, ekologické,
- R Resourced = zaměřené na zdroje.²⁷

Základem pro tvorbu marketingových cílů a strategií jsou firemní cíle. „Marketingové cíle se vztahují k ekonomickým transakcím, zejména k objemům prodeje (ekonomické cíle) a k chování zákazníků (psychografické cíle). Marketingové strategie jsou zpracované v delším časovém horizontu a zohledňují vývoj prostředí, zahrnují způsoby a metody komunikace, cenovou strukturu, distribuci apod.“²⁸

Marketingové cíle můžeme rozdělit:

- klasické ekonomické cíle (zisk, růst, tržní podíl, zvýšení hodnoty pro akcionáře, specifikace podle pojistných odvětví, produktů, distribuce atp.), jsou snadno měřitelné,

²⁶ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0. Str.87

²⁷ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1. Str. 47

²⁸ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

- psychografické cíle (motivy, stanoviska a představy klientů – znalost pojišťovny, posílení postojů, zvýšení preferencí, posílení úmyslu koupit), jsou hůře měřitelné, souvisí s budováním značky a její hodnotou.²⁹

2.2 Marketingové prostředí a výzkum

Jedním z předpokladů úspěchu firem je analýza vnějšího a vnitřního prostředí a hledání příležitostí. Analýzy a jejich výsledky jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů a formulace strategie. Podle Kotlera a Armstronga vyžaduje marketing spojení se zákazníky, vnějšími partnery a složkami firmy. „*Poznávání zákazníků by se v každém případě mělo opírat o objektivizované a systematické postupy, jak je přinesl a rozvinul současný marketingový výzkum.*“³⁰

Primární marketingový výzkum zahrnuje proces sběru informací v terénu a zjišťování hodnot. Lze využít k tomuto procesu spolupracující instituci, externí agenturu. Sekundární marketingový výzkum využívá data ke statistickému zpracování a nové interpretaci. Kvalitativní výzkum se provádí na zvolené téma a určuje základní výzkumné otázky. Následně vznikají hypotézy a případně nová rozhodnutí, jak zvolený výzkumný plán modifikovat a pokračovat při sběru dat a jejich analýze. Kvantitativní výzkum využívá náhodné výběry, experimenty, testy, dotazníky a pozorování. Obsahuje teorii, dále dedukci, stanovení hypotézy, provedené měření, závěr o platnosti hypotézy a vztahení výsledku testování zpět k teorii, tzv. verifikaci.³¹ Zjištěné údaje musí být správně popsány a seřazené, aby nedocházelo k odlišnostem v interpretaci a zkrácení výsledků.³²

²⁹ MESRŠMÍD, Jaroslav. *Marketing v pojišťovnictví*. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-158-1. Str. 90

³⁰ FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4. Str. 7

³¹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9. Str. 42

³² HUK, Jaroslav. *Výzkum veřejného mínění a mediální publikum*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. ISBN 978-80-7452-031-0. Str. 82

2.2.1 Situační analýza

Jednou z analýz pro tvorbu marketingové strategie je situační analýza. „*Situační analýza je prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku.*“³³ Zahrnuje informační analýzu (sběr dat a informací), porovnávací analýzu (generování strategií podle vybraných metod) a rozhodovací analýzu (objektivní hodnocení strategie a návrh změn). Podle Jakubíkové lze k situační analýze využít metodu 7C:

- country - národní specifika,
- climate (context) – makroekonomické faktory (analýza PEST),
- company – podnik, spolupracující firmy a osoby,
- customers – zákazníci,
- competitors – konkurenti,
- cost – náklady,
- change – změna.³⁴

Někdy je provedena situační analýza 4C nebo 5C, která tvoří užší zaměření na některé výše uvedené oblasti.

Marketingová situační analýza (marketing situation analyse) zkoumá prostředí firmy, konkurenty, segmenty trhu a odhaduje budoucí poptávky a prodej. Po zvolení cílových trhů a marketingových cílů definuje strategii, pro kterou volí vhodný marketingový mix. Marketingová situační analýza obsahuje:

- informační část – hodnotí vnější a vnitřní prostředí a konkurenci,
- porovnávací část – využívá metody SWOT, SPACE, BCG a interní-externí matici získaných faktorů,
- rozhodovací část – hodnotí zvažované strategie a doporučené změny.³⁵

³³ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1. Str. 63

³⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

³⁵ [Http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html](http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html) [online]. [cit. 2017-02-04].

Situační analýza je použita v praktické části této práce a je podkladem pro vytvoření marketingové strategie.

2.2.2 Analýza PESTLE

Nejdříve je nutné vysvětlit marketingové prostředí, které tvoří:

- makroprostředí – ekonomické, společenské, ekologické, politické, právní a technologické,
- mezoprostředí – dodavatelé, distributoři, zákazníci,
- mikroprostředí – lidské zdroje, management, firemní kultura, finanční situace.

Analýza PESTLE zkoumá právě makroprostředí. Zaměřuje se na faktory:

- P – politické: politika vlády, terorismus, zájmové skupiny atp.,
- E – ekonomické: ekonomický růst, daňový režim, měnové kurzy, ceny, atp.,
- S – sociální: demografické trendy, životní styl, sociální hodnoty, odbornost,
- T – technologické: inovace, výpočetní technika, internetový obchod, logistika,
- L – legislativní: zákony, právní normy, mezinárodní právo, obchodní smlouvy,
- E – ekologické: ochrana životního prostředí, regulace emisí, hluk, znečištění atp.

PESTLE analýza je použita v praktické části této práce. Podle Meršmída lze v oblasti pojišťovnictví využít další analýzy makroprostředí a mezoprostředí. Jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

2.2.3 Analýza trhu

Analýza trhu zkoumá informace, jak se na trhu nově nebo více uplatnit. Jde o zjištění tržního potenciálu, objemu trhu, tržního podílu a nasycenosti trhu.

Trh může být pojímán několika způsoby. Například Tomek a Vávrová jej vymezují jako abstraktní souhrn poptávky a nabídky. Podle dalších faktorů jej můžeme definovat jako trh práce, trh zboží, trh služeb a trh kapitálu.³⁶ Kotler popisuje trh jako soubor potencionálních a skutečných kupujících určitého výrobku nebo služby. Velikost trhu pak ovlivňuje počet osob, které mají určité potřeby. Nabízí

³⁶ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-071-3.

prostředky za výměnu toho, po čem touží. Z oblasti marketingu je důležité vymezení trhu z hlediska tržních subjektů, rozlišení trhu odbytového a nákupního a charakteristika tržní struktury. Ta obsahuje územní vymezení trhu, časové vymezení, formy trhu a vztahy.

Stručná analýza českého pojistného trhu

Pojistný trh specifikuje nabídku služby pojištění, tzn. pojistných produktů. Na trhu působí pojišťovací podniky, pojišťovací zprostředkovatelé, pojistníci, zajišťovny a likvidátoři pojistných událostí. Pojišťovací činnost je definována v Zákoně č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví. „*Na základě této právní úpravy se jeví jako možné vymezit pojistný trh jako trh, na němž se realizuje pojišťovací činnost.*“³⁷ Regulace pojišťovnictví a finančních služeb vůbec tvoří právní omezení aktivit regulovaných subjektů, které je vynucováno státními orgány prostřednictvím dohledu.³⁸ Pojišťovny nabízejí služby a produkty a vytvářejí konkurenční prostředí. Na českém pojistném trhu provádí svoji pojišťovací činnost 55 pojišťoven.³⁹

Strukturu pojistného trhu lze vyjádřit podílem vybraných pojištění na celkovém hrubém předepsaném pojistném (tj. částky, kterou všichni klienti všech pojišťoven na trhu ČR zaplatí za rok). V roce 2013 dosáhlo hrubé předepsané pojistné výše 156,5 mld. Kč, 45,7% tvořilo životní pojištění, 54,3% neživotní pojištění.⁴⁰ V roce 2016 bylo hrubé předepsané pojistné 180 mld. Kč.

2.2.4 Analýza konkurence, zákazníků, distribučních cest

Analýza konkurence zkoumá určitý aspekt činnosti konkurence, například cenu, produkty, služby, doplňkové služby, dostupnost atp. Zde se využívá **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**, která má za cíl získat komplexní představu o konkurenci.

³⁷ MESRŠMÍD, Jaroslav. *Marketing v pojišťovnictví*. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-158-1. Str. 27

³⁸ JÍLEK, Josef. *Finanční trhy a investování*. Praha: Grada, 2009. Finanční trhy a instituce. ISBN 978-80-247-1653-4.

³⁹ [Http://www.cap.cz/images/o-nas/vyrocní-zpravy/2015.pdf](http://www.cap.cz/images/o-nas/vyrocní-zpravy/2015.pdf) [online]. [cit. 2017-02-07].

⁴⁰ https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/souhrnne_informace_fin_trhy/zpravy_o_vykonu_dohledu/download/dnft_2013_cz.pdf [online]. [cit. 2017-01-28].

Zaměřuje se na informace:

- stávající konkurence,
- nová konkurence,
- vliv odběratelů a zákazníků,
- vliv dodavatelů,
- substituční produkty.

Analýza zákazníků

Analýza zákazníků nejdříve specifikuje produkty, dále zjišťuje, kdo rozhoduje o nákupu a kdo produkt používá. Velkou roli hraje také nákupní motivace, chování a zvyklosti. Zde se odráží sociální vlivy (rodina, škola, práce atp.), kulturní vlivy (kultura, společenské skupiny, víra atp.), psychologické vlivy (učení, vnímání, motivace) a individuální vlivy (např. životní styl, hodnoty, příjem). Situaci v mezoprostředí lze sledovat dlouhodobým srovnáním prostřednictvím benchmarkingu. Hodnotí zejména dané odvětví, konkurenceschopnost a výkonost firem působících v dané oblasti. Moderní zákaznický orientovaná firma považuje za nejdůležitější zákazníky, pak zaměstnance, kteří jsou v prvním kontaktu se zákazníky, až pak střední management a vrcholový management.

Analýza distribučních cest

Analýza distribučních cest zkoumá silné a slabé stránky distribučních kanálů, pokrytí trhu, způsob distribuce, náklady odbytu, spolehlivost a důvěryhodnost zprostředkovatelů.⁴¹ Zejména v pojišťovnictví je otázka distribuce významná. Pojišťovací zprostředkovatelé vykonávají svoji činnost na základě oprávnění uděleného Českou národní bankou a v souladu se Zákonem 38/2004 Sb. o pojišťovacích zprostředkovatelích. Dne 1. 12. 2016 vstoupila v platnost novela tohoto zákona. Registr pojišťovacích zprostředkovatelů je veřejný a je veden u ČNB. Na pojistném trhu zajišťují činnost zprostředkovatelé:

- pojišťovací makléř (PM) – zprostředkovává činnost pro zájemce o pojištění,
- pojišťovací agent (PA) - vykonává zprostředkovatelskou činnost na základě písemné smlouvy, jménem a na účet více pojišťoven,

⁴¹ MESRŠMÍD, Jaroslav. *Marketing v pojišťovnictví*. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-158-1. Str. 61

- výhradní pojišťovací agent (VPA) - vykonává zprostředkovatelskou činnost na základě písemné smlouvy, jménem a na účet jedné pojišťovny,
- vázaný pojišťovací zprostředkovatel (VPZ)- vykonává zprostředkovatelskou činnost pro jednu nebo více pojišťoven. V případě, že nabízí produkty více pojišťoven, nesmí nabízet produkty vzájemně konkurenční,
- podřízený pojišťovací zprostředkovatel (PPZ) – vykonává činnost na základě písemné smlouvy jménem a na účet PM, PA nebo VPA.

Na pojistném trhu v ČR provádějí svoji činnost interní distribuční sítě (všichni VPA, dále to mohou být VPZ a PPZ) a externí distribuční sítě (PM, PA, dále mohou být VPZ nebo PPZ).⁴²

2.2.5 Analýzy mikroprostředí

Mikroprostředí tvoří podmínky, marketingové aktivity, řízení výroby, technologie a postupy, lidské zdroje, finanční hospodaření, mezilidské vztahy, loajalita k firmě, struktura, firemní kultura a další aspekty uvnitř firmy. Zásadní vliv má úroveň řízení prostřednictvím vrcholového managementu. Podle Paulovčákové jsou pro analýzu marketingového mikroprostředí využívány analýzy:

- SWOT analýza,
- benchmarking (často analýza konkurence a srovnávání se s ní),
- finanční analýzy,
- scénáře (popis alternativních možností),
- „Win/Loss“ analýzy (zpětná analýza úspěchu),
- profil konkurentů,
- analýza prostředí,
- ABC analýza,
- portfolio analýza BCG,
- portfolio analýza GE a další.⁴³

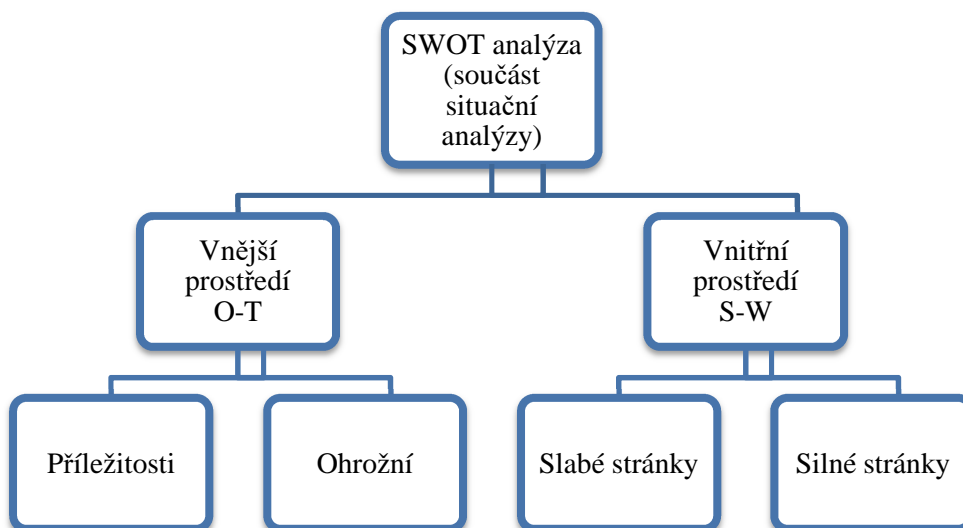
⁴² [Http://www.cap.cz/vse-o-pojisteni/pojisteni-v-praxi/zprostredkovatele](http://www.cap.cz/vse-o-pojisteni/pojisteni-v-praxi/zprostredkovatele) [online]. [cit. 2017-02-02].

⁴³ FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

2.2.6 SWOT analýza

SWOT analýza zkoumá slabé a silné stránky firmy, její hrozby a příležitosti. Je nejčastěji využívána díky základním faktorům, které firma sleduje, a mají pak vliv na dosažení cílů. Je důležité zohlednit, které faktory budou mít klíčový význam, pomohou předvídat přitažlivost marketingové politiky, ovlivní marketingové aktivity a pomohou formulovat marketingovou strategii v tržních segmentech. O-T analýza hodnotí souvztažnost dvou faktorů vyjádřených maticí příležitostí (atraktivita a pravděpodobnost úspěchu) a maticí rizik (hrozby a pravděpodobnost jejich výskytu). S-W analýza hodnotí silné a slabé stránky. Silné stránky jsou konkurenční výhodou. Může to být jedinečné know-how, silná značka, úroveň inovací, kvalifikovanost pracovníků a managementu, kultura podniku atp. Slabé stránky naznačují určité nedostatky a kritická místa. Jedná se například o špatnou pověst, nekvalitní produkty a technologické vybavení, nekvalifikovanost pracovníků atp. Ke zjištění těchto faktorů slouží matice důležitosti a efektu.⁴⁴ SWOT analýza je jedna z metod, které jsou použité v praktické části této práce.

Obrázek 1: SWOT analýza



Zdroj: Autorka práce

⁴⁴ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1. Str. 92

Důležitá je tvorba scénářů, co se může stát s proměnnými, které mají na společnost zásadní vliv:

- normální vývoj, který se podobá současnému stavu,
- pesimistický scénář, kde převažují hrozby,
- optimistický scénář, kde převažují příležitosti.⁴⁵

2.2.7 Portfolio analýzy BCG a GE, metoda ABC

Portfolio analýzy slouží k vyhodnocení vhodných podnikatelských aktivit pro daný trh nebo segment. Aktivity, produkty a vlastní oblasti podnikání využívá strategická podnikatelská jednotka (SBU – Strategic Business Unit), která má i své specifické poslání v organizaci, vlastní prostředky, svého manažera zodpovědného za strategické plánování a tvorbu zisku. O investicích prostředků se v takové jednotce rozhodují například podle portfolio matice BCG (Boston consulting Group), portfolio matice GE (General Electric Business Screen) nebo metody hodnoty pro akcionáře v závislosti na příležitosti růstu (globální extenze), na změně targetingu nebo positioningu.

Portfolio matice BCG

Portfolio matice BCG, Bostonská matice, je využívána ke sledování tempa růstu trhu a relativního tržního podílu. Podnikatelské aktivity jsou rozděleny do čtyř kvadrantů podle objemu prodeje na hvězdy, otazníky, dojně krávy a psy. „Na vertikální ose je znázorněn přírůstek tržeb a na horizontální ose je zobrazen relativní tržní podíl v násobcích.“⁴⁶ Struktura portfolio matice BCG je znázorněna na obrázku 2. „Tempo růstu na vertikální ose představuje roční tempo růstu trhu, na které jsou obchody realizovány. Horizontální osa představuje relativní tržní podíl vzhledem k tržnímu podílu největšího konkurenta.“⁴⁷ U hvězd se očekává hlavní zdroj zisku, mají vysoké

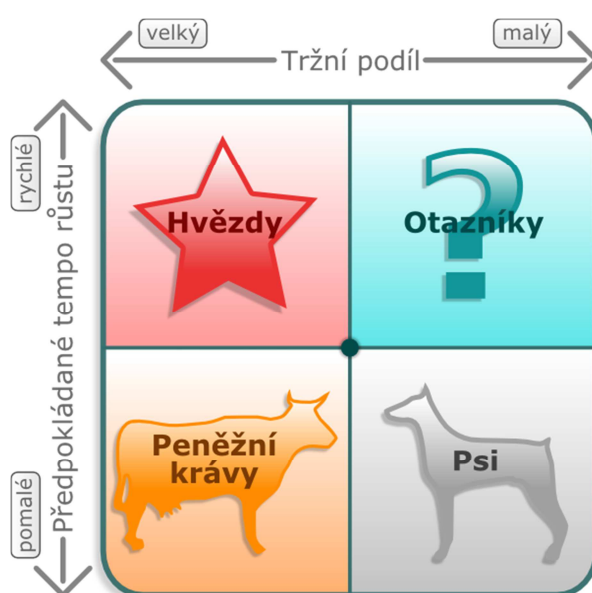
⁴⁵ KOTLER, Philip a Milton KOTLER. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6. Str. 35

⁴⁶ HALADA, Jan (ed.). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5. Str. 25

⁴⁷ HALADA, Jan (ed.). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5. Str. 25

tempo růstu a předpokládá se, že dosáhnou výborné tržní pozice. V rámci životního cyklu se nacházejí ve fázi růstu. Otazníky mají nízký podíl na trhu. Jejich podíl rychle roste za cenu vysokých finančních nákladů zejména většími marketingovými aktivitami. Jsou ve fázi zavedení. Dojné (peněžní) krávy označují strategickou podnikatelkou jednotku (SBU), kde jsou nosné produkty organizace, vytvářejí značné množství finančních prostředků. Krávy se nacházejí ve fázi zralosti. Psi mají nízký tržní podíl a pro firmu nejsou perspektivní. Dostávají se do fáze úpadku.

Obrázek 2: Bostonská matice



Zdroj⁴⁸

Portfolio matice GE

Portfolio matici GE (General Electric Business Screen) lze pojmenovat jako matici atraktivity oboru. Pracuje s faktory konkurenčního postavení a faktory atraktivity. Konkurenční postavení (přednosti) se hodnotí jako slabé, střední nebo silné. Atraktivita je hodnocena jako nízká, střední nebo vysoká. Pro oba faktory jsou

48

https://www.google.cz/search?q=bostonsk%C3%A1+matice&biw=1600&bih=783&source=lnms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKewjXx4md2OfRAhUPS5oKHePSAJgQ_AUIBigB#imgsrc=50cLMSelk_IZAM%3A [online]. [cit. 2017-01-29].

stanovena tři pásma, tvoří tedy devět polí. Tato matice je komplexnější než BCG a umožňuje realističtější pohled.⁴⁹ Nezahrnuje ale faktor času, který zohledňuje matice životního cyklu odvětví (prostředí) Ch. W. Hofferera a A. D. Littlea.

Metoda ABC

Metoda ABC, která se nazývá také Pareto analýza nebo P-Q analýza, identifikuje produkty a aktivity nejméně a nejvíce výnosné. Využívá se pro větší množství produktů, které pak rozděluje do kategorií A, B a C. Jsou rozdílně manažersky řízeny. Ve skupině A jsou nejvýznamnější produkty, které tvoří 80% podílu na zisku a 20% podílu na počtu druhů produktů. To potvrzuje právě Paretovo pravidlo, které říká, že 80% výsledků způsobuje 20% příčin, jak uvádí Paulovčáková.

2.2.8 Analýza spotřebních trhů

Spotřebitelské chování zákazníků zásadně ovlivňuje úspěch organizace na trhu. Je potřeba znát faktory, které toto chování ovlivňují, zejména kulturní, společenské a osobní. „*Kultura představuje soubor základních hodnot, vnímání společnosti, přání a chování, které jedinec přejímá od rodiny a dalších společenských institucí.*“⁵⁰ Vliv má národnost, náboženství, geografické regiony, rasové skupiny, společenské třídy. Z hlediska marketingových programů je nabídka připravována odlišně.

Společenské faktory zahrnují vliv sociálních skupin, jako je rodina, přátelé, kolegové, spolužáci (tj. primární členská skupina), dále náboženské a profesionální skupiny (tj. sekundární členské skupiny) a skupiny, kam by člověk rád patřil (tj. aspirační skupiny). Člověk může naopak do některé skupiny patřit, ale její hodnoty odmítá (tj. disociační skupiny). Spotřební chování ovlivňuje také věk, pohlaví, životní události člověka, ekonomické podmínky, podnikání, zaměstnání a další.

Osobnost člověka tvoří psychologické rysy jako družnost, samostatnost, sebevědomí, flexibilita a jiné. Ve spotřebitelském chování se odráží také životní styl, způsob života na základě zájmů a aktivit. Velkou roli hrají potřeby, které se podle

⁴⁹ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1. Str. 94

⁵⁰ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

intenzity stávají motivem. „*Motivy a stimuly představují pohonné síly, které nám pomáhají konat činy. Je mezi nimi zásadní rozdíl: zatímco motivy působí zevnitř, jsou „naše“, stimuly přicházejí zvenčí, „našimi“ se teprve stávají.*“⁵¹ Motivace jako proces má určitou intenzitu a směr. Teorií motivace se zabýval například Abraham Harold Maslow, Sigmund Freud nebo Eduard Spranger.

Pokud marketéři poznají stádium procesu kupního rozhodování, mohou ovlivnit nákupní chování. „*Monitorujme zákaznickou hodnotu, působení a branding (spojení se značkou) naší komunikace. Jen tak zřejmě budeme schopni přenést nadšení pro značku do srdcí i peněženek našich zákazníků.*“⁵²

Analýza B2B trhů (Business-to-Business) je využitelná v případě obchodujících organizací mezi sebou, zejména v průmyslu, stavebnictví, pojišťovnictví, dopravě apod. Institucionální trh vytváří nemocnice, školy apod., většinou neusilují o zisk. Dodavatelé takového trhu poskytují určitý standard a kvalitu.

2.3 Marketingová strategie

2.3.1 Proces marketingové strategie

Marketingová strategie slouží k dosažení marketingových cílů firmy. Můžeme ji charakterizovat jako dlouhodobý plán v oblasti:

- podnikání (podle distribučních kanálů, skupin klientů, funkce podnikání a technologií),
- trhu (podle vývoje daného trhu, zavádění nových produktů, zavádění nových trhů),
- konkurenčních výhod (podle inovací, nových produktů a služeb, snížení nákladů),

⁵¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

⁵² VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.

- pokrytí trhu (podle cílení na celkový trh nebo tržní segment).⁵³

„Strategický marketing podle Kotlera a kol. je proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“⁵⁴ Strategie má zásadní význam pro fungování firmy zejména s ohledem na ekonomický vývoj a tržní prostředí. „Strategický marketing slouží marketérům jako ucelený systém metod, přístupů, procesů a instrumentů k vytváření konkurenceschopných marketingových strategií a plánů.“⁵⁵

Strategické řízení zajišťuje management, jeho funkce byly vysvětleny v kapitole 1.3. Jde zejména o formulování poslání a vize k dosažení strategických cílů prostřednictvím marketingových cílů a strategií.

Tvorba marketingová strategie má tři fáze:

- analýza – informační část,
- syntéza – porovnávací část, vyhodnocení dat,
- realizace – rozhodovací část, následná kontrola a korektury.⁵⁶

Proces strategického marketingového řízení zahrnuje analýza marketingových příležitostí. Ty jsou získávány průzkumem trhu, podnikatelských příležitostí, výzkumem a výběrem cílových segmentů trhu. Na jejich základě jsou definované marketingové cíle a strategie, plánují se jednotlivé marketingové programy, kampaně a další činnosti. Důležitou součástí je provádění kontroly úsilí pro vytváření směny, která má uspokojovat jak trh, tak firmu.⁵⁷ Model strategického marketingu podle Paulovčákové je uveden na obrázku 3.

⁵³ MESRŠMÍD, Jaroslav. *Marketing v pojišťovnictví*. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-158-1.

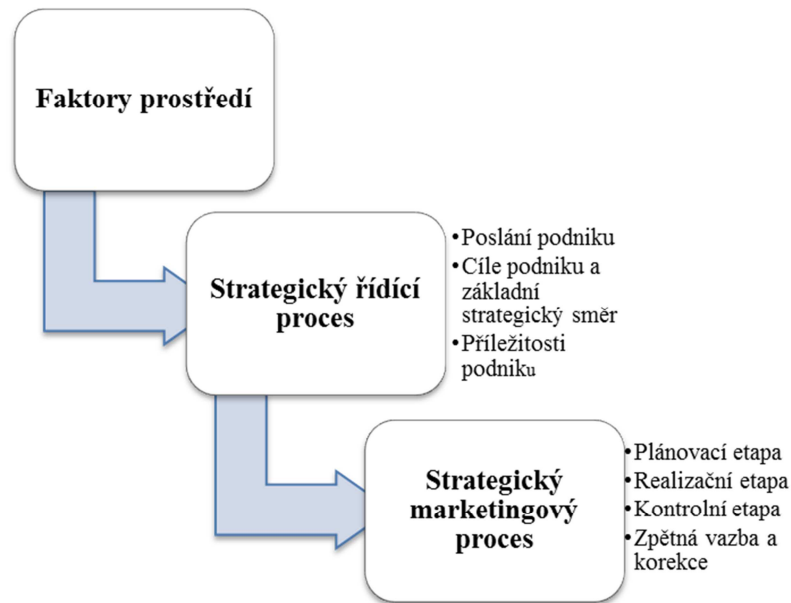
⁵⁴ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1. Str. 47

⁵⁵ BARČÍK, Tomáš. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-7-4. Str. 10

⁵⁶ [Http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html](http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html) [online]. [cit. 2017-02-04].

⁵⁷ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1. Str. 48

Obrázek 3: Model strategického marketingu



Zdroj: Autorka práce

Obsahová skladba marketingové koncepce v rámci procesu řízení zahrnuje:

- marketingové plánování – stanovení cílů, strategie a rozpočtu,
- marketingovou implementaci – realizace strategie prostřednictvím nástrojů marketingového mixu,
- marketingový controlling – efektivita a účinnost, dosažení cílů, kontrola rozpočtu, zpětná vazba marketingovému plánování.⁵⁸

Základní přístupy k tvorbě marketingové strategie lze rozdělit na:

- parciální – zaměřené na produkt a trh (Ansoffova matice, strategie podle Kotlera, Portera, Gilberta a Strebela),
- integrované – kombinace se smyslem podnikání, tržní pozice, role na trhu atp. (Beckerova strategie, Backhausova strategie, strategie podle Headrich a Tomczaka).

Některé z marketingových strategií jsou dále popsány.

⁵⁸ MESRŠMÍD, Jaroslav. *Marketing v pojišťovnictví*. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-158-1. Str. 92

2.3.2 Parciální strategie podle Ansoffa, Portera a Kotlera

Ansoffova matice

Ansoffova matice bere v úvahu produkt jako zaměření firmy a obsazení trhu. Tuto matici lze nazvat jako „výrobek – trh“, obrázek 4.

Obrázek 4: Ansoffova matice

Produkty - Trhy	Stávající trhy	Nové trhy
Stávající produkty	strategie proniknutí na trh (tržní penetrace)	strategie rozvoje trhu
Nové produkty	strategie rozvoje produktu	strategie diverzifikace

Zdroj: Autorka práce

Strategie proniknutí na trh – na stávajícím trhu jsou využívány marketingové aktivity s cílem získat nové zákazníky a zvýšit nákupy stávajících zákazníků.

Strategie rozvoje trhu – stávající produkty firma rozšiřuje na nové trhy.

Strategie rozvoje produktu – firma vytváří nové produkty pro stávající trh.

Strategie diverzifikace – pro nový trh vytváří firma nové produkty a služby.⁵⁹

Strategie podle Portera

Strategie podle Portera pracuje s uspokojováním potřeb zákazníků a zvýšením zisku oproti konkurenci. Strategii lze označit jako „konkurenční strategie“.

Obrázek 5: Porterova strategie

Konkurenční rozsah - Konkurenční výhoda	Nízké náklady	Jedinečnost
Široký rozsah	Vedoucí nízkých nákladů (Cost-Leadership)	Široká odlišnost
Úzký rozsah	Zaměření nebo strategie tržního výklenku na základě nízkých nákladů	Zaměření nebo strategie tržního výklenku na základě odlišnosti

Zdroj: Autorka práce

⁵⁹ <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice> [online]. [cit. 2017-01-31].

Strategie nákladového vůdcovství – založena na nižších nákladech, než má konkurence.

Strategie diferenciacce/odlišení – zdůraznění určitého prvku, např. ceny, kvality, výjimečnost pro klienta, tradice firmy, kreativní marketing, vysoká kvalita.

Strategie koncentrace/zaměření – zaměření na skupinu zákazníků, specifická nabídka.⁶⁰

Strategie podle Kotlera

Strategie podle Kotlera jsou nastaveny podle podílu na trhu a role, kterou firmy na trhu mají. Cílem je získat co největší podíl na trhu, znát dobře konkurenty.

Strategie tržního vůdce/lídra trhu vyjadřuje úsilí tržního lídra v inovacích, získání nových cílových skupin a zvýšení hodnoty značky. Snaží se zajistit loajalitu zákazníků. Lídr je přední firma na daném trhu s podílem kolem 40%.

Strategie tržního vyzyvatele využívá nízké ceny, útočí tak na tržního lídra, vede intenzivní marketingovou komunikaci. Využívá specifických výhod ve službách nebo financování. Za vyzyvatele je možné považovat firmu, která má přibližně 30% podíl na daném trhu.

Strategie následovatele se přizpůsobuje konkurenci, někdy na sebe bere roli padělatele, klonovače, imitátora a upravovatele. Následovatel označuje firmu, která má přibližně 20% podílu na daném trhu.

Strategie obsazení tržních výklenků je strategie zejména malých podniků. Jedná se o firmy, které mají do 10% zastoupení na daném trhu. Přestože mají malý podíl na trhu, mohou být velmi ziskové.⁶¹

2.3.3 Integrované strategie

Backhausova strategie

Strategie podle Backhause udávají určitý směr k plánování, a to v oblastech:

- smyslu podnikání,
- stimulování trhu pomocí cen a dalších služeb,

⁶⁰ <https://managementmania.com/cs/analyza-5f> [online]. [cit. 2017-01-31].

⁶¹ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1. Str. 117

- strategie vstupu na trh a odchodu z trhu,
- tržního areálu, místa pro aktivity,
- marketingového partnera.

Nezaměřuje se na cílové skupiny zákazníků.⁶²

Beckerova strategie

Beckerovy strategie vytvářejí různé alternativy, které je třeba vzájemně sladit:

- strategie tržního pole (tržní parcelace, rozvoj trhu, rozvoj výrobku),
- strategie stimulování trhu (penetrace, cena-množství),
- strategie tržní parcelace (strategie hromadného trhu, strategie segmentace),
- strategie tržních areálů (lokální, regionální, nad-regionální, národní, multi-národní, strategie světového trhu).

Headrich a Tomczak

Headrich a Tomczak navrhli čtyři stupně strategie, které jsou ve vzájemném hierarchickém vztahu:

- strategie pozice – získání určité pozice na trhu,
- strategie stylu – role firmy na trhu,
- strategie substance – strategické výhody na trhu,
- strategie jištění – přítomnost na trhu.⁶³

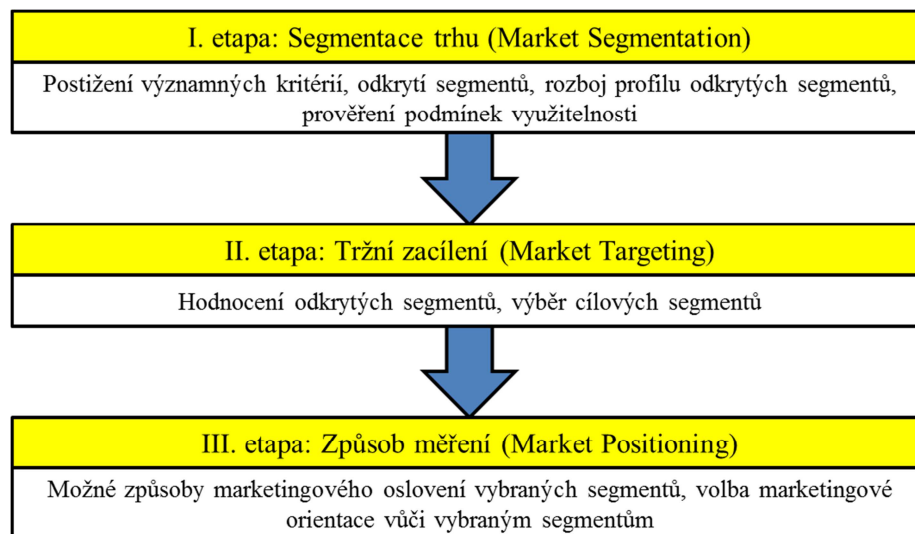
2.3.4 Strategie cíleného marketingu

Cílený marketing je popsán ve větším detailu v kapitole 2.4 vzhledem k využití v praktické části této práce. Zahrnuje v první etapě segmentaci trhu, ve druhé targeting a ve třetí positioning.

⁶² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

⁶³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

Obrázek 6: Strategie cíleného marketingu



Zdroj: Autorka práce

2.3.5 Strategie růstu

Firmy by měly zajistit také svůj růst a k tomu je potřeba omezit náklady a změnit strategii k růstu tržeb. „*Nejlepším způsobem, jak může společnost dosáhnout stabilního růstu, je, když má jasně stanoveny záměry a cíle společnosti a postará se o to, že všichni stakeholderi mají eminentní zájem na jejich dosažení. Ačkoli se toto nadšení pro věc projevuje zejména v období konkurenčních bojů, je zapotřebí, aby bylo přítomno i v obdobích klidu.*“⁶⁴ Kotler zdůrazňuje osm strategií, jak zvýšit růst:

- zvětšení tržního podílu,
- získání nadšených zákazníků a stakeholderů,
- vybudování silné značky,
- inovace produktů, služeb, zkušeností,
- expanze do zahraničí,
- akvizice a strategické aliance,
- vynikající pověst v oblasti společenské odpovědnosti firmy,
- spolupráce s vládou a neziskovými organizacemi.

⁶⁴ KOTLER, Philip a Milton KOTLER. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6. Str. 15

2.3.6 Matice SWOT

Matice SWOT vychází ze SWOT analýzy. Formuluje čtyři přístupy, jak využít příležitosti a silné stránky firmy, a jak eliminovat hrozby a slabé stránky. Metodu pro plánování změn vytvořil Alber Humphrey.⁶⁵

Obrázek 7: Matice SWOT

SWOT-analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
Externí analýza	O: Příležitosti	<i>S-O strategie</i> Využití silných stránek prostřednictvím příležitostí	<i>W-O strategie</i> Eliminace slabých stránek prostřednictvím příležitostí
	T: Hrozby	<i>S-T strategie</i> Eliminace hrozeb prostřednictvím silných stránek	<i>W-T strategie</i> Minimalizace hrozeb a slabých stránek

Zdroj: Autorka práce

2.4 Cílený marketing

2.4.1 Segmentace trhu, targeting a positioning

Organizace se zaměřují na určité skupiny spotřebitelů – sílové skupiny. Pokud znají jejich očekávání a potřeby, mohou vytvořit vhodnou nabídku podle potřeb cílové skupiny. Cílený marketing se zabývá identifikováním a poznáváním tržních segmentů, pro které pak stanovuje odlišný marketingový přístup. Průběh cíleného marketingu zahrnuje:

- segmentaci trhu (Market Segmentation),
- tržní zacílení (Market Targeting),
- způsob zaměření (Market Positioning).

⁶⁵ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

Podle Příkrylové a Jahodové je výhodou integrované komunikace právě cílené oslovení zákazníků, vhodná kombinace komunikačních nástrojů, vytváření positioningu a interaktivita.⁶⁶

Segmentace trhu

Segmentace trhu se zaměřuje na skupinu zákazníků, kteří mají podobné potřeby (tzv. tržní segment). Tržní segmenty, které se rozhodla firma obsluhovat, tvoří cílový trh. Ten může být členěn například geograficky (podle území), demograficky (podle věku, pohlaví, zaměstnání, vzdělání atp.), psychograficky (aspekty životního stylu, zvyklosti, hodnotový systém atp.) nebo behaviorálně (podle znalosti produktu a kupní role).

Targeting

„Targeting je možné formulovat jako proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů.“⁶⁷ Pro cílové segmenty se vyhodnocuje jejich profil, který zahrnuje, kdo je zákazníkem, jaké má zvyklosti, jak se chová, co ho motivuje k nákupu. K pokrytí trhu se rozlišují strategie:

- hromadný marketing (masový nediferencovaný),
- diferencovaný marketing,
- koncentrovaný marketing,
- mikromarketing,
- individuální marketing.

Positioning

„Positioning představuje tvorbu firemní nabídky a image s cílem zaujmout specifické místo v myslích zákazníků na cílovém trhu. Účelem je dosáhnout maximalizace potenciálních přínosů pro firmu. Positioning značky nebo produktu je využíván k odlišení od konkurence v povědomí zákazníků, má vliv na rozhodování o nákupu.“⁶⁸

⁶⁶ PŘIKRYLOVÁ, Jana a HANA JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8. Str. 49

⁶⁷ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

⁶⁸ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1. Str. 136

Podle Riese a Trouta positioning není to, co udělá firma s produktem, ale co udělá s myšlenkou, kterou bude zákazník v budoucnosti mít. Často jde jen o kosmetickou změnu za účelem žádoucí pozice, která má pro firmu smysl. Positioning je první věc, která má přijít na mysl, když jde o to, aby byla společnost vidět ve světě přehlceném informacemi.⁶⁹ Jde o organizovaný systém nalezení určitého okna v mysli. Snadná cesta, jak se dostat někomu do mysli, je být první. To se dá ověřit otázkou na první volbu (př. výzkum v praktické části této práce – jaká pojišťovna napadne respondenty jako první). Mnohem těžší cesta je, když je někdo na trhu druhý, ať už se jedná o produkt, obor nebo značku. Společnosti by měly vytvořit pozici s vyhlídkami na budoucnost, mít strategii. Nestačí jen kreativita, nové výrobky a služby, ale obsadit pozici v mysli zákazníka.⁷⁰

„Strategie positioning má ukázat zákazníkům, jak mají produkt vnímat. Asi nejvíce účinné je vymyslet příběh svázaný s produktem.“⁷¹ Positioning vytváří představu, zohledňuje výhody, které zákazník vyhledává, a odlišuje značku od konkurence. Kritéria odlišnosti podle Kotlera jsou významnost, sdílitelnost, zřetelnost, nenapodobitelnost, dostupnost a ziskovost. Firmy tak potřebují znát svoji současnou pozici na trhu, posílit ji, vyhledat neobsazené pozice na trhu a změnit pozici konkurence.⁷²

Důležitá součást positioningu je identifikace konkurentů, hodnocení vztahu zákazníků ke konkurenci, určení pozice konkurence, a co upřednostňují zákazníci. Na základě zjištění pak firma rozhodne o positionigu, realizuje jej a monitoruje. Správně zvolený positioning dostatečně diferencuje firmu od konkurence, zdůrazňuje kvalitu, je snadno pochopitelný a v souladu s očekáváním zákazníků. V souladu musí být i komunikace a volba distribučních kanálů. *„Vytvoření přesvědčivé a dobře diferencované pozice značky vyžaduje hluboké pochopení potřeb a přání spotřebitelů, schopností společnosti a kroků konkurence.“⁷³*

⁶⁹ RIES, Al a Jack TROUT. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill, 2001. ISBN 0-07-137358-6. Str. 2

⁷⁰ RIES, Al a Jack TROUT. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill, 2001. ISBN 0-07-137358-6. Str. 22

⁷¹ JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7. Str 70

⁷² <https://managementmania.com/cs/marketingova-strategie> [online]. [cit. 2017-02-04].

⁷³ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 311

Mezinárodní positioning reflektuje konkurenci na zahraničním trhu, očekávání zahraničních zákazníků a vnímání země původu zboží nebo služby, charakteristiku produktu. Pak lze využít globální marketingovou strategii, pokud se neprojeví sociálně-kulturní odlišnosti. Komunikační strategie by pak měla vycházet z positioningu značky, je to strategický nástroj marketingu. Firmy používají strategii s důrazem na charakteristické rysy jejich značky nebo s důrazem na vytvoření vhodné image prostřednictvím reklamy.

Product positioning je způsob vnímání určitého výrobku nebo služby zákazníkem ve srovnání s produkty konkurence. Pro určité segmenty jsou využívány taktické nástroje marketingového mixu – komunikační mix, propagace. Každá organizace by měla věnovat velkou pozornost zpracování kvalitního a vyváženého marketingového mixu, protože je základním pilířem positioningu.

Brand positioning stanovuje pozici značky. Jedná se o klíčovou firemní strategii, která má za cíl zajistit žádoucí image značky a její odlišnost od konkurence. Může zdůrazňovat určité jedinečné vlastnosti značky a hodnoty, které v myslích zákazníků vyvolávají určité pocity a postoje k vnímání kvality značky, ceny, image. *„Dobrý positioning značky je vodítkem pro marketingovou strategii, neboť vyjasňuje podstatu značky, určuje cíle, kterých má spotřebitelům pomoci dosáhnout, a ukazuje, jakým jedinečným způsobem to provádí. Positioning značky musí chápat každý v organizaci a do jeho kontextu musí být zasazována všechna rozhodování.“*⁷⁴

Úkolem marketérů je určení referenčního rámce konkurence (identifikace cílového trhu a konkurentů), určení shody a odlišnosti asociací značky a vytvoření mantry značky. Výsledkem je formulace hodnotové propozice, která je orientovaná na zákazníky. Pro určení bodů shody a odlišnosti pro positioning se mohou využít percepční mapy, které jsou vizuálním vyjádřením vnímání a preferencí zákazníků. *„Mantra značky je vyjádřením srdce a duše značky a úzce souvisí s ostatními koncepty branding, jako jsou „podstata značky“ anebo „klíčový příslib značky“.*⁷⁵ Mantra by měla úsporně vyjadřovat, čím značka je. Měla by komunikovat, zjednodušovat a inspirovat. Positioning značky má svoji racionální a emocionální složku,

⁷⁴ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 312

⁷⁵ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 320

kteřá by měla obsahovat důvěřnost, smyslnost a určitou dávku tajemna. Positioning může zachycovat i příběh značky a splňovat osnovu:

- zasazení do doby, místa a kontextu,
- obsazení, značka se stává postavou s historií a vztahy,
- tok vyprávění, logika příběhu, činy,
- jazyk, autentický hlas.

„Úspěšný positioning vyžaduje pečlivě připravený plán, postavený na kvalitně provedeném výzkumu.“⁷⁶ Strategie je pak založena na definování nejdůležitějších vlastností produktů, pozice konkurenčních výrobků, tržního segmentu a konkurentů. Zároveň předpokládá spolupráci a koordinaci uvnitř firmy.

Značka je obzvláště v pojištění o dodržení slibu. Tradičně positioning značky znamenal přes reklamu - říci, jak je pojišťovna a její produkty skvělé. Dnes v 21. století je vše o zkušenostech zákazníků, a tudíž pro vybudování autentické, relevantní a odlišující značky je potřeba přesun značky orientované na produkty na zákaznickou značku vybudovanou okolo věci, které jsou drahocenné pro zákazníky (život, zdraví, domov, rodina, podnikání). Globálně by k tomu měl pomoci program First-Choice Brand, který stojí na dalším posílení značky (včetně revize potřeby duálních značek), zvýšení viditelnosti/povědomí (více koordinovat média) a posílení vztahu se zákazníky/distributory (častější kontakt).“⁷⁷

2.4.2 Brand a hodnota značky

Brand

„Brand (značka) je identifikační symbol, znamení, slovo či kombinace prvků, které oddělují výrobek či službu firmy od konkurence.“⁷⁸ Zákazníci mohou na podobné výrobky nahlížet odlišně právě kvůli značce. V rozhodování pak hraje roli minulá zkušenost a značku spojují s tím, zda dokáže splnit jejich potřeby nebo ne. „Jak se životy spotřebitelů stávají stále složitějšími a uspěchanějšími, stává se

⁷⁶ PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8. Str. 64

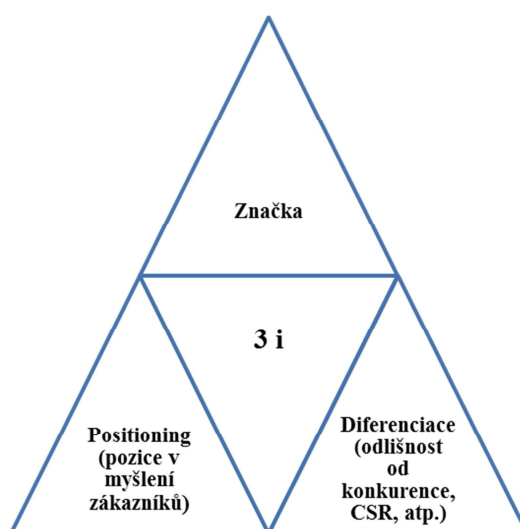
⁷⁷ Příloha M, *Rozhovor, Hodnota značky*, Martin Škaroupka

⁷⁸ HALADA, Jan (ed.). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5. Str. 25

*schopnost značek zjednodušit rozhodování a snižovat riziko neocenitelnou.*⁷⁹ Brand Awareness (povědomí) udává, kolik procent osob z cílové skupiny zná určitou značku. Brand Experience (zkušenost) zahrnuje historické zkušenosti spotřebitele se značkou, pocity, představy a asociace. Brand Building (stavba) vyjadřuje zvyšování hodnoty značky, posilování image značky, povědomí o značce, loajalitu a vnímání kvality.

Kotler definuje vybudování silné značky tím, že je třeba posilovat integritu značky, identitu a image značky, viz obrázek 8.

Obrázek 8: Budování silné značky



Zdroj: Autorka práce

Budování silné značky zahrnuje:

- Identitu značky – spojuje značku a positioning, představuje obraz firmy, profil na základě positioningu,
- Image značky – spojuje značku a diferenciaci, představuje, čím se liší od konkurence,
- Integritu značky – spojuje positioning a diferenciaci, představuje hodnotu firmy, klíč k důvěře zákazníků.⁸⁰

⁷⁹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 280

⁸⁰ KOTLER, Philip a Milton KOTLER. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6., Str. 81

Brand Image (pověst značky) představuje vnímání značky určitou skupinou lidí podle zkušeností, ceny a pocitů. Budování značky je důležitou činností marketingu a strategie firem. Pro budování i životaschopnost značky je podstatná:

- diferenciacie (odlišnost od konkurence),
- relevantnost – význam by měl odpovídat vlastnostem produktu,
- prestiž – závislost na kvalitě a oblibě produktu,
- znalost – známost a věhlas produktu a značky.

Značkou může být symbol, logo, slogan nebo design. Nese unikátní asociace, které jsou nezaměnitelné na trhu. „Značka přináší firmě marketingovou výhodu oproti konkurenci a je součástí toho, jak vnímají produkt zákazníci (strategie positioning).“⁸¹ Značka by měla pomoci zákazníkům k volbě produktu. Může být zaměřena na určitou skupinu zákazníků a mít vliv na jejich silnou vazbu a věrnost. Ti ji začnou kupovat ve chvíli, kdy budou se značkou spojovat určitou hodnotu pro sebe. „Brand Management (řízení značky) patří do portfolia marketingových nástrojů k dosažení výlučné pozice na cílovém trhu.“⁸²

Hodnota značky představuje přidanou hodnotu, kterou značka výrobku poskytuje k jeho funkčním výhodám, a významný nástroj v konkurenčním boji. Marketing se podílí na vytváření, udržování, rozvíjení a ochraně hodnoty značky. Značka by měla být zapamatovatelná, smysluplná, sympatická, přenosná, přizpůsobivá, chráněná. Logo je grafickým znázorněním, kde se objevuje písmo a výstižný symbol. Jeho základní funkcí je upozornit na firmu. „Branding znamená obdaření výrobků a služeb silou značky. Jeho celou podstatou je vytváření rozdílů mezi výrobky.“⁸³ Hodnota značky má určitá stadia vývoje – investice do marketingových programů, stav mysli zákazníka, výkon značky, hodnota pro akcionáře.

Dobrý positioning značky vyjasňuje její podstatu, určuje cíle, kterých má zákazníkům pomoci dosáhnout, umožňuje rozvoj a růst značky do budoucnosti, zajišťuje odlišnost od konkurence. Značky mohou využít příběhy, historiky, sny,

⁸¹ JANOUCH, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.

⁸² HALADA, Jan (ed.). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5. Str. 26

⁸³ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

symboly apod. Lze je posilovat opakováním významu, výjimečnosti produktů a vyvoláváním asociací v myslích zákazníků. Pokud se ale na značku postupem času navázaly negativní asociace, lze ji revitalizovat uvědoměním si hodnot a vybrat nové vhodné marketingové programy.

Značka má určitou hodnotu, kterou můžeme ocenit na základě následujících kroků:

- segmentace trhu,
- finanční analýza (budoucí tržby a zisky, objem prodeje, provozní náklady, daně, výpočet ekonomického zisku, který lze přiřadit zisku firmy),
- role branding (vynásobí se ekonomický zisk procentem role branding, tj. průzkumem trhu a přiřazením částí zisku segmentům trhu, a získáme zisk značky),
- síla značky (benchmarking konkurence, zhodnocení rizikovosti značky v souvislosti s výkoností vládních dluhopisů),
- kalkulace ocenění značky (čistá současná hodnota předpovídaných zisků značky, předpovědi i doba po skončení, schopnost generování dalšího zisku).

Výpočtem hodnoty značky se zabývá například společnost BrandFinance, která využívá svoji vlastní metodologii.⁸⁴ Metodologie byla využita i pro Generali Group, která je za rok 2016 mezi pojišťovny na 5. místě ve světě.⁸⁵ Blíže o značce skupiny Generali je pojednáno v praktické části práce. Hodnotou globálních značek se zabývá na základě své metodologie také americká společnost Interbrand Corporation, která zveřejňuje každý rok 100 nejúspěšnějších mezinárodních značek. Odhadují budoucí tržby a zisky, hodnotí podnikatelská rizika, pozici na trhu, stabilitu firem a perspektivu rozvoje na mezinárodním trhu.⁸⁶ V některých případech dochází vlivem fúzí a akvizic k zániku tuzemských značek a následně vytvoření globální značky. Dochází ke sjednocování značek na mezinárodním trhu. Další možností je Co-branding, to znamená přiřazení více značek k jedné za účelem společného nabízení produktů nebo služeb a znásobení konkurenceschopnosti uvedených značek.

⁸⁴ [Http://brandirectory.com/methodology](http://brandirectory.com/methodology) [online]. [cit. 2017-01-30].

⁸⁵ [Http://www.generali.com/media/News-from-the-Group/Generali-is-the-best-italian-brand.html](http://www.generali.com/media/News-from-the-Group/Generali-is-the-best-italian-brand.html) [online]. [cit. 2017-01-30].

⁸⁶ [Http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/](http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/) [online]. [cit. 2017-01-30].

„Spoléhání se na povědomí značky se stalo kočičím zlatem. Moudré společnosti věnují větší pozornost relevanci a rezonanci značky. Relevance, jednoduchost a humanita. Toto jsou faktory, které budou v budoucnu odlišovat značky jednu od druhé, nikoli míra technické vyspělosti.“⁸⁷

Hlavními nástroji pro budování značky podle Kotlera jsou:

- tradiční reklama,
- sociální média,
- vytváření komunit uživatelů,
- návštěvy společnosti, veletrhů,
- putovní výstavy,
- sponzoring,
- otevření výstavních místností a obchodů,
- přenos prezentací a diskuzí po internetu,
- příspěvky na charitativní události a občanskou vybavenost,
- dobrý poměr ceny a výkonu.⁸⁸

2.5 Marketingová taktika

2.5.1 Marketingový mix

Marketingový mix představuje nástroje, které jsou využívány k dosažení marketingových cílů. Je využíván pro vytvoření marketingové koncepce a řízení. Jednotlivé nástroje by měly působit synergicky a vzájemně se podporovat, aby se zesílil účinek komunikace. „Marketingový mix tvoří vše, čím firma může ovlivnit poptávku po své nabídce.“⁸⁹

Klasický marketingový mix je tvořen **4P**:

⁸⁷ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 306

⁸⁸ KOTLER, Philip a Milton KOTLER. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6., Str. 84

⁸⁹ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0. Str. 189

- Product (výrobek, jeho kvalita, design, charakteristické rysy, název, balení atp.),
- Price (cena, slevy, podmínky úvěru, splátkový režim atp.),
- Promotion (propagace, komunikace mezi firmou a zákazníkem, komunikační mix),
- Place (umístění, distribuce, lokality, doprava, zásoby atp.).

Kotler chápe marketingový mix jako soubor taktických marketingových nástrojů. „Z hlediska kupujícího je každý marketingový nástroj určen k tomu, aby přinesl prospěch zákazníkovi. Robert Lauterborn řekl, že 4P prodejců korespondují se 4C spotřebitele.“

- *Customer solution* (řešení potřeb zákazníka),
- *Customer cost* (výdaje zákazníka),
- *Convenience* (dostupnost řešení),
- *Communication* (komunikace).⁹⁰

V odborné literatuře je popsán další rozšířený marketingový mix:

- **5P** – přidáno People – lidé (podle Kreutzera),
- **6P** – přidáno Process – informace,
- **7P** – přidáno Presentation – prostředí,
- **9P** – přidáno Packing (obal), Partnership (spolupráce), Programming (programování, propojení).

Vzhledem k vývoji online marketingu popsal internetové marketingové aktivity Efthymios Constantinides jako marketingový mix **4S**:

- **Scope** (strategie, provázání internetových aktivit),
- **Site** (stránky, web),
- **Synergy** (synergie, provázání internetových aktivit uvnitř firmy, jednotný brand, procesy, propojení s externími partnery),
- **System** (systémy, správa a provoz webových stránek).⁹¹

Vlastní pojetí marketingového mixu má i Tomek a Vávrová s názvem **4I**:

- **Inovace** – vylepšování produktů, služeb,
- **Informace** – informace spojené s plánováním a controllingem,

⁹⁰ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 71

⁹¹ MESRŠMÍD, Jaroslav. *Marketing v pojišťovnictví*. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-158-1.

- Internet – propojení a vzájemné ovlivňování na trhu,
- Investice – znalost značky, budování image firmy, marketingové aktivity.⁹²

Marketingové strategie využívají politiku podle důrazu na obsah, který chtějí sdělit. Jde zejména o produktovou politiku, cenovou politiku, komunikační politiku a distribuční politiku.

2.5.2 Komunikační mix

Komunikační mix představuje řadu prostředků, kterými je uskutečňovaná marketingová komunikace:

- reklama (např. TV spot, rozhlasová reklama, reklamní předměty, internetová reklama), hypercubes, CLV (nosiče venkovní reklamy), billboardy,
- podpora prodeje, tzv. sales promotion (např. množstevní slevy, slevové kupóny, prodloužená záruka, soutěže),
- osobní prodej (osobní setkání s klientem),
- product placement (umístění výrobku nebo značky do uměleckého díla, filmu atp.),
- sponzorství (poskytnutí finanční částky za protislužbu, př. ve sportech),
- přímá komunikace DM (cílené oslovení osob, Direct mail, telefonické oslovení),
- veletrhy a výstavy (předvedení nových produktů, výhody dopravy, servisu atp.),
- event marketing (akce firmy, společenská a sportovní setkání, kulturní akce),
- multimediální komunikace (komplexní komunikační politika přes internet),
- public relations (podpora vztahů s veřejností, vztahy uvnitř firmy),
- politika korporátní identity (vytváření obrazu firmy navenek i uvnitř, název, značka, firemní barvy, font písma, chování vůči klientům, firemní kultura),
- buzz marketing (šíření informací o firmě nebo výrobku, podpora názorových lídrů),
- emoční marketing (emoční zážitky klientů, zkoumání emocí spotřebitelů),
- guerilla marketing (nekonvenční, nečekaná, až drastická reklama),

⁹² TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3. Str. 334

- neuromarketing (poznání důvodů a motivů zákazníků, jejich rozhodování),
- smyslový marketing (využití všech smyslů při propagaci, založeno na impulzivním rozhodování),
- virální marketing (na principu word-of-mouth - WOM, virové šíření informací, sdílení na sociálních sítích),
- ambush marketing (parazitující marketing například na sportovních akcích),
- behaviorální marketing (analyzuje chování zákazníků a na základě zjištění zobrazuje na internetu relevantní reklamu)
- kreativní marketing (zážitek z vyprávěného příběhu, kreativita, humor),
- multi-level marketing (síťový marketing, přímý prodej, síť prodejců),
- nízkonákladový content marketing (za nízké náklady komunikovat efektivně obsah),
- ambientní média („ad-hoc média“ – nestandardní, netradiční, př. vstupenka),
- why marketing (nejdříve vyslovena pochybnost, pak nabídnuté řešení),
- affiliate marketing (výkonnostní marketingové aktivity za provizi),
- sociální marketing,⁹³
- mobilní marketing (reklamní sdělení šířené s využitím aplikací v mobilním telefonu),
- nástroje on-line marketingu (blogy, diskusní fóra, bannery, věrnostní prodej, microsite, PPC, SEM, PR on-line)
- e-commerce (online nakupování),
- merchandising (umístění zboží),
- POP (materiály pro komunikaci v místě prodeje),
- advergaming (reklamní sdělení šířené pomocí počítačových her).

Pro úspěšnou marketingovou komunikaci je umění vytvořit správný mix uvedených nástrojů tak, aby byl co nejúčinnější, a aby sdělení bylo jednotlivými nástroji vzájemně podporováno.

Nejsilnějším reklamním médiem v České republice v roce 2016 byla televize, tvořila polovinu všech mediálních reklamních investic (42,5 miliard korun oproti 35,5 miliard v roce 2015). Výdaje do reklamy v ČR se zvýšily ze 70,9 miliard

⁹³ MESRŠMÍD, Jaroslav. *Marketing v pojišťovnictví*. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-158-1. Str. 70

korun na 80,3 miliard.⁹⁴ Roste využívání mobilních zařízení a tabletů, což je příležitost pro marketéry jít směrem mobilního marketingu. Nejvyšší absolutní meziroční nárůst (420 tisíc reálných uživatelů) byl zaznamenán u mobilních telefonů (nárůst o 14 %).⁹⁵ V České republice (podle průzkumů za rok 2016) stále více než 50 % času s médii zabírá sledování televize, ve srovnání s internetem a rozhlasem. Stále více se ale prosazuje i multiscreening (paralelní sledování médií), nejvíce sledují uživatelé současně televizi a internet.⁹⁶

2.5.3 Fáze rozhodování

Hlavním cílem marketingové komunikace je informovat, přesvědčovat a připomínat. Model **DAGMAR** představuje fáze, které mají dovést zákazníka k opakovaným nákupům:

- *potřeba dané kategorie;*
- *povědomí o značce;*
- *znalost značky;*
- *postoj ke značce;*
- *záměr koupit značku;*
- *pomoc při nákupu;*
- *nákup;*
- *spokojenost;*
- *loajalita ke značce.*⁹⁷

Model **AIDA** popisuje stádia, kterými zákazník při nakupování prochází:

- pozornost (Attention),
- zájem (Interest),
- touha (Desire),

⁹⁴http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/pohled-aka--ceska-reklama-zazila-skvely-rok--vydaje-do-reklamy-presahly-80-miliard-korun__s288x12653.html [online]. [cit. 2017-02-01].

⁹⁵http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/v-roce-2016-se-na-ceskem-internetu-vyrazne-zvysil-pocet-uzivatelu-mobilnich-zarizeni__s288x12642.html [online]. [cit. 2017-02-01].

⁹⁶<https://www.mediaguru.cz/2017/01/jak-se-meni-pomer-casu-u-tv-radia-a-internetu/> [online]. [cit. 2017-02-02].

⁹⁷ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1. Str. 207

- akce (Action).

Nepostradatelným nástrojem marketingu jsou emoce, zejména ve službách, které jsou nehmotné, což je například i pojištění. Snahou marketérů je vytváření silných pozitivních emocí.⁹⁸

Marketingová komunikace využívá jednotlivé nástroje komunikačního mixu při dvou základních strategiích:

1. „*Strategie tlaku (push-strategie) se snaží produkt protlačit přes distribuční kanály ke konečnému zákazníkovi. Staví hlavně na osobním prodeji a na podpoře prodeje.*“⁹⁹
2. „*Strategie tahu (pull-strategie) chce naopak nejprve vzbudit zájem zákazníků a vyvolat poptávku po přitažlivém produktu. Sází především na reklamu a publicitu ve sdělovacích prostředcích, jež vyvolávají zájem a žádost zákazníků, kteří se poptávají po produktu u maloobchodníků.*“¹⁰⁰

2.5.4 Trendy marketingu

V marketingu se neustále hledají cesty, jak zvýšit jejich účinnost. Podle průzkumů Lehtinena a Mäkinena je to možné využitím tří příležitostí: zdokonalení marketingového mixu, rozvinutí relačního marketingu a kombinace obou těchto přístupů. Marketingový mix 4P je nutné kombinovat s relačním marketingem, který se zabývá zvýšením hodnoty pro zákazníky a budováním dlouhodobého vztahu. Někteří zákazníci ale nemají o dlouhodobý vztah zájem. Proto je vhodná kombinace, orientace na cílové skupiny a individuální potřeby, využití komunikačních technologií, přizpůsobení se životnímu stylu zákazníka, posílení společenského marketingu.¹⁰¹

Objevují se nové formy komunikace. „*K těm relativně mladým, ale zato již pevně zavedeným ve světě, patří komunikační nástroj se silným emocionálním nábojem.*“

⁹⁸ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6. Str. 228

⁹⁹ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0. Str. 243

¹⁰⁰ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0. Str. 243

¹⁰¹ [Http://connection.ebscohost.com/c/articles/86874756/development-possibilities-major-marketing-approaches](http://connection.ebscohost.com/c/articles/86874756/development-possibilities-major-marketing-approaches) [online]. [cit. 2017-01-31].

*Tím nástrojem je event marketing.*¹⁰² Pracuje s emocemi, využitím volného času a využívá prolínání cílových skupin. Využívá komunikaci kreativní, emocionální, inovativní a integrovanou.

Důraz na úsporu nákladů v marketingovém mixu vede k větší synergii nástrojů a je proto potřeba se soustředit na behaviorální marketing, kreativní marketing, multi-level marketing (síťový marketing), nízkonákladová content marketing a why marketing.¹⁰³ Komunikačním médiem se stále více stává internet. Vznikají nové technologie, roste elektronická komunikace, digitální, mobilní, virální atd. Stále více je využíván product placement, guerillová, mobilní a virální komunikace, buzz marketing a word-of-mouth (WOM), viz podkapitola 2.5.2.¹⁰⁴

Opakované celosvětové průzkumy společnosti Forrester v oblasti direct marketingu společně s asociací FEDMA prokazují stále narůstající efektivnost web marketingu, e-mail a mobilního marketingu, propojení značky s videohrami (advergaming) atp.¹⁰⁵ Jen ten, kdo identifikuje včas změny, zná očekávání zákazníků, dokáže se přizpůsobit a je propojen se svojí klientskou základnou, může uspět.¹⁰⁶

*„Velkou výhodou nových médií je, že rychleji než tradiční kanály přinášejí data spotřebitelů. Přesto se stále udržuje popularita využívání direct mailingu pro budování loajality ke značce, generování nových tzv. sales leads, komunikování se „sales leads“ a shromažďování dat o spotřebitelích.*¹⁰⁷

Vznikají stále nové formy marketingu. Patří mezi ně i guerilla marketing. *„Guerillový efekt vždy pracuje s nabouráním zažitého stereotypu.*¹⁰⁸ Virální marketing využívá zejména sociální sítě. *„Virový efekt násobí efektivitu guerillové akce a také je možno jej doplnit o další atraktivní fiktivní montáže na téma akce, které působí kýžený*

¹⁰² ŠINDLER, Petr. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0646-6. Str. 13

¹⁰³ MESRŠMÍD, Jaroslav. *Marketing v pojišťovnictví*. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-158-1. Str. 75

¹⁰⁴ PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8. Str. 255

¹⁰⁵ [Http://terpconnect.umd.edu/~nan/475readings/16%20Cauberghe%20De%20Pelsmacker%202010%20advergaming.pdf](http://terpconnect.umd.edu/~nan/475readings/16%20Cauberghe%20De%20Pelsmacker%202010%20advergaming.pdf) [online]. [cit. 2017-01-31].

¹⁰⁶ <https://www.forrester.com/search?N=20479+10001&sort=3&everything=true&source=browse> [online]. [cit. 2017-01-31].

¹⁰⁷ FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0.* 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6. Str.16

¹⁰⁸ PATALAS, Thomas. *Guerillový marketing: jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-2484-3. Str. 105

*efekt sněhové koule a mnohonásobně zvětší zásah akce s minimálními náklady.*¹⁰⁹ Například tvůrce úspěšné reklamní kampaně na Kofolu Michal Pastier zdůrazňuje tvorbu mediálně zajímavého příběhu, odlišujícího faktoru spojeného se správně definovanou postavou, s jasnou motivací a emotivním koncem, tzv. „peak-end effect“.¹¹⁰

Téměř běžně se už dnes využívají chytrá zařízení (tzv. „smart devices“), kam patří nejen mobilní telefony, ale i smart wearables – chytré hodinky, chytré podrážky, chytré oděvy a další, a „smart household“ technologie – chytré ledničky, chytré televize, osvětlení atp. Mobilní zařízení jsou využívána napříč odvětvími, ke konkrétním nabídkám šitým na míru i k využití dat webové analytiky. Manažerská a uživatelská data pak tvoří funkční celek pro tvorbu vhodné mobilní strategie.¹¹¹

2.5.5 CSR

V souvislosti s marketingovou komunikací a strategií je třeba vysvětlit také společensky odpovědný marketing, který chápe aktivity v širším kontextu, ekonomickém, sociálním ale i environmentálním. „*V tomto světě marketingu 3.0 potřebují značky současnosti oslovit nejen srdce a rozum zákazníků, ale také jejich obavu o srdce a mysl ostatních a o udržitelný rozvoj naší planety.*“¹¹² Aktivity společenské odpovědnosti podle Kotlera zahrnují:

- Cause Promotion – poskytnutí prostředků na zvýšení povědomí o společenském problému,
- Cause-Related Marketing – poskytnutí finančních prostředků charitativní organizace v závislosti na objemu prodeje,
- Sociální Marketing – kampaně na změnu chování společnosti,

¹⁰⁹ FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6. Str.47

¹¹⁰ [Http://www.m-journal.cz/cs/marketing/marketing-festival-2016--reklamy-na-fofolu-vas-nauci-zasady-kvalitnich-postav-a-pribehu__s277x12461.html](http://www.m-journal.cz/cs/marketing/marketing-festival-2016--reklamy-na-fofolu-vas-nauci-zasady-kvalitnich-postav-a-pribehu__s277x12461.html) [online]. [cit. 2017-02-02].

¹¹¹ MAŘÍK, Jiří. *Mobilní technologie jako budoucnost on-line marketingu*. MARKETING & KOMUNIKACE, časopis České marketingové společnosti. Praha, ročník XXVI., 2016/2-3. ISSN 1211-5622. Str. 4

¹¹² KOTLER, Philip a Milton KOTLER. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6. Str. 161

- Firemní filantropie – darování finančních prostředků charitě a na dobrou věc,
- Dobrovolnická činnost zaměstnanců – vykonávání činností a práce pro organizace místní komunity,
- Společensky odpovědné obchodní praktiky – finanční podpora aktivit místních komunit.

Společensky odpovědný marketing znamená chápání všech marketingových aktivit v širším kontextu, nejen ekonomickém, ale i sociálním a environmentálním. Zahrnuje striktní dodržování lidských práv, šetrnou produkci, ochranu přírodních zdrojů, komunikaci se stakeholdery (dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, management, akcionáři, stát, představitelé regionu a další).

„Společenská odpovědnost firem (z angl. Corporate Social Responsibility, též CSR) je koncept firemní filozofie, která zohledňuje obecný přínos společnosti či usiluje o eliminaci negativních externalit při vlastní produkci.“¹¹³ Tuto odpovědnost si firmy stanovují dobrovolně, kromě zisku chtějí působit i morálně a sociálně. V ekonomické oblasti se firmy snaží o dodržování transparentnosti, udržování dobrých vztahů se zákazníky, obchodními partnery a akcionáři, a ochrany duševního vlastnictví. Patří sem i odmítání korupčního jednání. V environmentální oblasti kladou důraz na ekologický přístup, šetrnou produkci, chrání využívané přírodní zdroje. V oblasti sociální podporují dodržování pracovních standardů, umění, sport, vzdělávání, dodržování lidských práv, filantropii apod.

V České republice se společenské odpovědnosti firem věnuje odborná platforma Byznys pro společnost, která má za cíl kultivovat podnikání v ČR v základních oblastech:

- Workplace,
- Marketplace,
- Komunita,
- Životní prostředí.¹¹⁴

V posledních letech se stále více objevuje sociální marketing. *„Jde o projekty umožňující společnou komunikaci firmy a neziskové organizace, která si klade za cíl*

¹¹³ HALADA, Jan (ed.). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5.

¹¹⁴ [Http://byznysprospolecnost.cz/strategicke-poradenstvi-4-pilire-csr/](http://byznysprospolecnost.cz/strategicke-poradenstvi-4-pilire-csr/) [online]. [cit. 2017-02-02].

změnit chování spotřebitelů a podpořit prodej.“¹¹⁵ V rámci kampaně je například propagován produkt, jehož koupí spotřebitel přispívá na projekt neziskového partnera (pomoc nevidomým lidem, invalidním atp.).¹¹⁶

2.6 Marketingový plán

2.6.1 Plánování

Strategické plánování podporuje systematické myšlení, pomáhá predikovat budoucí vývoj a reagovat na změny trhů. Strategické plány je možné rozdělit do tří kategorií:

- roční plán – krátkodobý plán cílů, strategie, činností, rozpočtu a kontroly na jeden rok,
- dlouhodobý plán – dlouhodobé cíle, strategie a prostředky, každoroční revize,
- strategický plán - adaptace firmy, využití příležitostí v měnícím se trhu.

Firemní cíle jsou definovány nejčastěji pomocí SWOT analýzy. Následně se připravují marketingové a funkční plány.¹¹⁷

Podle Paulovčákové se pro marketingové plánování tvoří:

- dlouhodobé strategické plány (na období 5 - 10 let),
- střednědobé strategické plány (na období 3 – 5 let),
- taktické roční plány (na období 1 roku),
- operativní plány (na období čtvrtletí, měsíce, týdne, dne).¹¹⁸

„Proces marketingového plánování představuje logickou sekvenci a sérii činností, které vedou ke stanovení marketingových cílů a k formulaci plánu pro jejich dosažení.“¹¹⁹ „Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují

¹¹⁵ FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0.* 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6. Str. 188

¹¹⁶ [Http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/](http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/) [online]. [cit. 2017-02-02].

¹¹⁷ BARČÍK, Tomáš. *Strategický marketing.* Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-7-4. Str. 16

¹¹⁸ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení.* Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1. Str. 53

¹¹⁹ MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace.* Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8. Str. 42

*k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.*¹²⁰

Přípravu marketingového plánu lze shrnout do těchto bodů:

- situace na trhu,
- srovnání nabídky s konkurencí,
- stanovení cílů (cíle ekonomické, marketingové, informační),
- vymezení cílových skupin (segmentů),
- obsah komunikace (sdělení),
- volba komunikačních prostředků (komunikační mix),
- návrh rozpočtu,
- časový harmonogram (médiaplán),
- vyhodnocení, marketingový výzkum.

Marketingový plán obsahuje:

- stručné shrnutí a obsah,
- situační analýzu (shrnutí trhu, analýza SWOT, konkurence, nabídka výrobků, klíče k úspěchu, kriticky důležité záležitosti),
- marketingovou strategii (poslání, marketingové cíle, finanční cíle, cílové trhy, positioning, strategie, marketingový mix, marketingový výzkum),
- finanční plánování (analýza bodu zvratu, prognóza tržeb, prognóza nákladů),
- kontrolu plnění (plnění, organizace marketingu, plánování nepředvídaných událostí).

„Strategické cíle se mohou v důsledku vnitřních a vnějších změn podniku měnit.

*Proto strategie (strategické směry) se musí také měnit. Pokud bychom neměnili strategii, dostaneme se s probíhajícím časem do pásma kritických odchylek až k hranici nepřijatelných odchylek. V takovém případě strategie selhává a strategický management změn neplní svoji úlohu.*¹²¹ Strategický management změn je proces, ve kterém na sebe navazují činnosti jako formulace poslání a cílů, analýza, varianty

¹²⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 126

¹²¹ ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5. Str. 47

strategie a její výběr, implementace strategie, její kontrola a vyhodnocení. Proces tvorby marketingového plánu a komunikačního plánu¹²² je zobrazen na obrázku 9.

Obrázek 9: Základní fáze marketingového plánování



Zdroj: Autorka práce

Obrázek 10: Základní fáze komunikačního plánování



Zdroj: Autorka práce

2.6.2 Implementace a kontrola

Implementace

Důležitým úkolem a dalším krokem úspěšné strategie pro management je implementace plánu, jeho začleňování do prostředí a procesů firmy. Plán musí být nejdříve odsouhlasen ze strany managementu, rozpracován do jednotlivých programů pro každou úroveň řízení firmy. Pro implementaci je důležité správné nastavení organizační struktury uvnitř firmy. Z pohledu managementu je nutné nastavit kroky implementace:

- rozdělení zdrojů podle strategie,
- koncept úkolů k úspěšné realizaci,

¹²² KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8. Str. 11

- strategické aktivity,
- systém motivace zaměstnanců, budování vztahů,
- stanovení odpovědnosti,
- volba správných manažerů,
- koordinace činností,
- vzájemná kooperace,
- podpora firemní kultury, hodnot, loajality,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- informační systém,
- hodnocení výkonu, monitoring,
- kontrola komunikačního systému,
- srozumitelná strategie a operativní cíle.¹²³

Kontrola

Marketingová kontrola je nástrojem ověřování dosažení cílů. Zaměřuje se na kontroly ročního plánu, ziskovosti, efektivity a strategickou kontrolu. Proces kontroly zahrnuje stanovení cílů, měření výkonu, analýzu výkonu a nápravná opatření. Kontrola ziskovosti sleduje produkty, místa jejich prodeje, segmenty zákazníků atp. Kontrola efektivity se zaměřuje na efektivnost nákladů a účinnost marketingových výdajů. Strategická kontrola prověřuje, zda je strategie správně nastavena, či je nutné ji upravit a změnit podle příležitostí na trhu.

Důkladnější analýzou je marketingový audit, který sleduje marketingové prostředí, strategii, strukturu a funkčnost marketingové organizace a její systémy. Zabývá se produktivitou marketingu, nákladovou efektivitou, marketingovou komunikací a distribucí. Při zjištění problematické oblasti nebo příležitostí na trhu doporučuje následující kroky a případně úpravy marketingové strategie na další období.

¹²³ PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1. Str. 261

PRAKTICKÁ ČÁST

3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE ČESKÉ POJIŠŤOVNY A GENERALI

3.1 Metodika výzkumu

Cílem autorky v praktické části této práce je na základě provedeného výzkumu navrhnout marketingovou strategii pro Českou pojišťovnu a Generali pojišťovnu. Autorka se zaměřila více na prostředí České pojišťovny z důvodu její praxe. Východiskem marketingové strategie je charakteristika dvou zkoumaných pojišťoven, jejich cíle, vize, mise, prvky firemní identity a současná strategie. Podkladem pro formulaci marketingové strategie se stal vlastní výzkum autorky a sekundární analýzy externích agentur, které Česká pojišťovna a Generali využívá, a teoretické poznatky z literární rešerše teoretické části této práce. V následující části práce budou stanoveny dílčí úkoly a hypotézy, jejichž platnost bude v závěru buď potvrzena, nebo vyvrácena. Na základě vyhodnocení výsledků navrhne autorka novou marketingovou strategii pro obě pojišťovny.

V práci byly využity logické a empirické metody, komparace teoretických východisek s poznatky z praxe, jejich analýza a syntéza. Průzkum byl veden na základě kvalitativního výzkumu (rozhovory) a kvantitativního výzkumu (dotazníky), byly využity také sekundární zdroje. Byla provedena analýza interních dokumentů zkoumaných firem, využity statistické údaje, výzkumná šetření, situační analýza a případová studie. Vše bylo zkoumáno na základě teoretických poznatků odborné literatury s využitím rešerší.

V práci jsou využity metody:

- situační analýza pojišťovny na základě zkoumání interních materiálů,
- analýza makroprostředí PESTLE na základě rozhovorů a statistických údajů,
- analýza mikroprostředí a makroprostředí SWOT na základě rozhovorů,
- analýza Positioning s využitím sekundárních zdrojů externí agentury,

- situační analýza současného komunikačního konceptu na základě interních materiálů a dotazníkového šetření.

Kvalitativní rozhovory byly vedeny s odborníky, kteří se pohybují v prostředí pojistného a finančního trhu nebo jsou ve vrcholovém managementu pojišťovacích institucí. Kvantitativní výzkum - osobní dotazování pro situační analýzu současného komunikačního konceptu, proběhlo na obchodním místě České pojišťovny a dále bylo využito dotazníků rozeslaných emailem klientům, které má autorka ve správě jako jejich finanční poradce. Pro vyhodnocení dat, jejich popis a porovnání, byly použity grafy a tabulky, tzn. metody opisné statistiky.

3.1.1 Vymezení hlavního cíle

Hlavním cílem této práce je vytvoření komplexní marketingové strategie České pojišťovny a Generali pojišťovny, s ohledem na jejich řízení z jednoho místa, vlastníka Assicurazioni Generali. Strategie má zajistit stabilitu na pojistném trhu v České republice obou značek a jejich růst. Marketingová strategie se má opírat o cíle firmy, které se soustředí zejména na tržní podíl v ČR.

Dílním úkolem této práce je:

- charakterizovat Českou pojišťovnu a Generali pojišťovnu, jejich vize, mise, hodnoty a firemní identitu, cíle a strategii, současný marketingový mix a využívané průzkumy,
- analyzovat makroprostředí, hlavní aspekty ekonomické, sociální, politické, ekologické, technologické a legislativní situace mající vliv na pojistný trh,
- zjistit silné a slabé stránky České pojišťovny a Generali pojišťovny, jejich příležitosti a hrozby,
- na základě positioningu zjistit pozici na trhu obou zkoumaných pojišťoven,
- zjistit úspěšnost současného komunikačního konceptu České pojišťovny a Generali pojišťovny.

3.1.2 Hypotézy a výzkumné otázky

Hypotézy se opírají o realitu a vycházejí z teoretických a praktických poznatků prostředí pojišťoven. Pro správné stanovení hypotéz byly vytvořeny **výzkumné otázky**:

- Jaká je pozice České pojišťovny a Generali pojišťovny na pojistném trhu v České republice?
- Jaké jsou slabé a silné stránky České pojišťovny a Generali pojišťovny, příležitosti a hrozby?
- Jak je úspěšný současný komunikační koncept České pojišťovny a Generali pojišťovny?

Hypotézy stanovené pro tuto práci jsou:

Hypotéza č. 1: Česká pojišťovna má nejsilnější pozici na českém pojistném trhu.

Hypotéza č. 2: Generali pojišťovna ve spojení s Českou pojišťovnou posiluje prvenství na českém pojistném trhu.

3.2 Vlastní výzkum

V první části výzkumu je provedena situační analýza obou pojišťoven, jejich charakteristika, vize, mise, firemní identita, cíle a současná strategie. V druhé části je provedena analýza makroprostředí PESTLE a mikroprostředí pomocí SWOT analýzy. Pozice na trhu byla zkoumána pomocí positioningu. V následující části je zkoumán současný komunikační koncept.

3.2.1 Situační analýza České pojišťovny

V úvodu je nutné představení obou firem, jejich provázanost a vedení společností. V následující podkapitole je uvedena charakteristika obou firem, jejich vývoj, firemní identita a prvky firemní kultury. Byla provedena analýza interních dokumentů zkoumaných firem, využity statistické údaje a web zkoumaných firem. Obě firmy jsou dnes součástí italské společnosti Generali Assicurazioni a jsou z tohoto místa primárně řízeny, vychází ze stejných cílů a strategie. Navenek si ale v České

republiky zachovávají stále svoji identitu, značku, komunikační strategii, distribuční síť, produkty a služby.

Charakteristika České pojišťovny

Česká pojišťovna a.s. je univerzální pojišťovna, která poskytuje služby v oblasti životního a neživotního pojištění občanů, pojištění vozidel, pojištění průmyslových a podnikatelských rizik a zemědělství. Spravuje téměř 8 milionů smluv, obsluhuje více než 4 miliony klientů. Zaměstnává přibližně 3900 zaměstnanců. Interní distribuci tvoří přibližně 5600 obchodních zástupců a pracovníků poboček. Externí distribuční síť tvoří síť České pošty a makléřské společnosti. Součástí distribuce je i on-line prodej některých produktů. Českou pojišťovnu lze najít na více než 4500 obchodních míst, poboček a kanceláří, kde se starají o maximální spokojenost klientů. Generální ředitelem České pojišťovny je v současné době Marek Jankovič.

Tisková mluvčí Ivana Buriánková vydává pro média tiskové zprávy.¹²⁴ Podle jejích slov „*se daří především v neživotním pojištění. Tahounem je pojištění motorových vozidel a podnikatelů, kde se nejvíce projevuje zlepšení kondice české ekonomiky. Zlepšujeme se v povinném ručení i v havarijním pojištění. Na druhé straně dochází ke zvyšování pojistných plnění. Důvodem jsou jednak rostoucí ceny, kdy je dnes dražší například cena práce a náhradních dílů a druhým, podstatnějším, důvodem je určitá dynamika růstu škod na zdraví způsobená i novým občanským zákoníkem. Částečně ztrátové jsou v této oblasti některé segmenty, například pojištění nákladních motorových vozidel a některých firem, které působí v logistice.*

Jisté rezervy jsou potom v oblasti životního pojištění. To je dáno zejména vývojem v dožití smluv v našem portfoliu a také situací na trhu. Trh životního pojištění je výrazně regulovaný a z Evropy přichází další legislativa a směrnice. V posledních letech se objevila řada kauz nepoctivých finančních zprostředkovatelů, a vznikla tak jistá nedůvěra klientů vůči produktům životního pojištění. Svou roli pak hraje i úroveň finanční gramotnosti, kde jsou stále ještě velké rezervy. Řada lidí tak životní pojištění jako dlouhodobý nástroj ochrany před riziky podceňuje.

Zajímavé jsou pro nás segmenty, kde je možné dosáhnout solidní úrovně ziskovosti a udržet pozici v těch ostatních. Soustředit se tak chceme zejména

¹²⁴ <https://www.ceskapojistovna.cz/pro-media> [online]. [cit. 2017-01-17].

na občanské neživotní pojištění, kde přicházíme s novým konceptem produktů, na pojištění motorových vozidel a asistenci. Silné postavení chceme udržet i v pojištění municipalit a v oblasti malých a středních podniků.¹²⁵

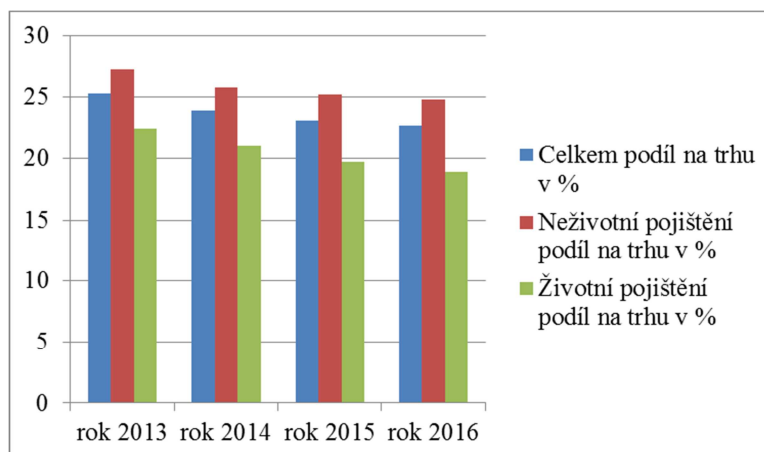
Obrázek 11: Základní údaje o České pojišťovně

Název:	Česká pojišťovna a.s.
Sídlo:	Spálená 75/16, Praha 1, 113 04
Centrála:	Na Pankráci 123, Praha 4, 140 21
Klientský servis České pojišťovny:	Česká pojišťovna a. s., P.O.Box 305, Brno, 601 00
Telefon:	241 114 114
Bankovní spojení:	17433 - 021 / 0100, KB Praha 1
DIČ:	CZ 699001273
IČ:	452 72 956
	http://www.ceskapojistovna.cz/kontakty

Zdroj: Autorka práce

Tržní podíl na českém pojistném trhu za rok 2016 je 22,6% a má klesající tendenci, jak je zobrazeno v grafu 1.¹²⁶

Graf 1: Vývoj České pojišťovny na českém pojistném trhu



Zdroj: Autorka práce

¹²⁵ <https://www.ceskapojistovna.cz/pro-media> [online]. [cit. 2017-02-07].

¹²⁶ <http://www.cap.cz/statisticke-udaje/vyvoj-pojistneho-trhu> [online]. [cit. 2017-02-04].

V roce 2015 vykázala Česká pojišťovna podle Mezinárodních účetních standardů zisk po zdanění ve výši 4,1 mld. Kč, což je o 0,5 mld. Kč více než v roce 2014.¹²⁷

Historie a vývoj

Česká pojišťovna vznikla v roce 1827 pod názvem Císařsko-královský, privilegovaný, český, společný náhradu škody ohněm svedené pojišťující ústav. Tehdy nabízela pouze pojištění proti požáru. Později byla přejmenována na První českou vzájemnou pojišťovnu, pak na Českou státní pojišťovnu a následně na Českou pojišťovnu s.p. Do roku 1991 si držela monopolní postavení. Zákonem o pojišťovnictví byl otevřen trh a začaly vznikat další pojišťovny a s nimi konkurenční prostředí. V roce 1992 vznikla privatizací Česká pojišťovna a.s., od roku 1996 se stala součástí skupiny PPF.

V roce 2008 PPF a Generali Group vytvořily společný holdingový podnik Generali PPF Holding a spojily tak své aktivity ve střední a východní Evropě. V lednu 2013 prodala finanční skupina PPF italské Generali Group 25% podílu ve společném podniku Generali PPF Holding. PPF se rozhodla odprodat i zbývající podíl a v roce 2015 byla dokončena poslední fáze odkupu podílu v Generali PPF Holdingu. Assicurazioni Generali se tak stala stoprocentním vlastníkem holdingu. V této souvislosti došlo k přejmenování společnosti na Generali CEE Holding B.V. Česká pojišťovna je jeho součástí.¹²⁸

Firemní identita

Firemní identitu tvoří značka a logo. To se v historii firmy vyvíjelo, jak je zobrazeno na obrázku 12.

¹²⁷ <https://www.ceskapojistovna.cz/vyrocní-zpravy> [online]. [cit. 2017-02-07].

¹²⁸ <https://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj-cp> [online]. [cit. 2017-01-17].

Obrázek 12: Vývoj loga České pojišťovny



Zdroj: Interní zdroj firmy

Základním prvkem jednotného vizuálního stylu je logotyp společnosti. Současné logo České pojišťovny vychází z původní symboliky tří spletených lipových listů, které jsou usazené v pavěze. V roce 1971 je ztvárnil Zdenek Kolárský. Autorem nové podoby loga z roku 2011 je grafický designér Lumír Kajnar, specialista na vytváření identit značek. Cílem bylo dát původnímu logu větší dynamiku. Kajnar zjednodušil styl kresby symbolu, výraznými tahy linek zdůraznil pozici značky a její hodnoty: přímocí, inovace, srozumitelnost, švih a dynamiku s jasným odkazem na dlouhou tradici. *„Oblejší křivky vyzdvihují vstřícnost a lidský rozměr, který je pro segment služeb velmi důležitý. Stínování a modrý přechod na pozadí pavězy přinášejí do loga prvek světla a iluzi prostoru. Jednoduché ikonické řešení loga umožňuje univerzálnější použití ve velkých i malých velikostech, v tisku i na elektronických zařízeních. Logo České pojišťovny a.s. je chráněno právy duševního vlastnictví, je registrovanou ochrannou známkou. Může být užito pouze se souhlasem České pojišťovny a.s. a jen v rozsahu uděleného souhlasu.*¹²⁹ Pro správnou podobu loga a jeho využití vznikl grafický manuál, kterým je nutné se řídit.

Rating

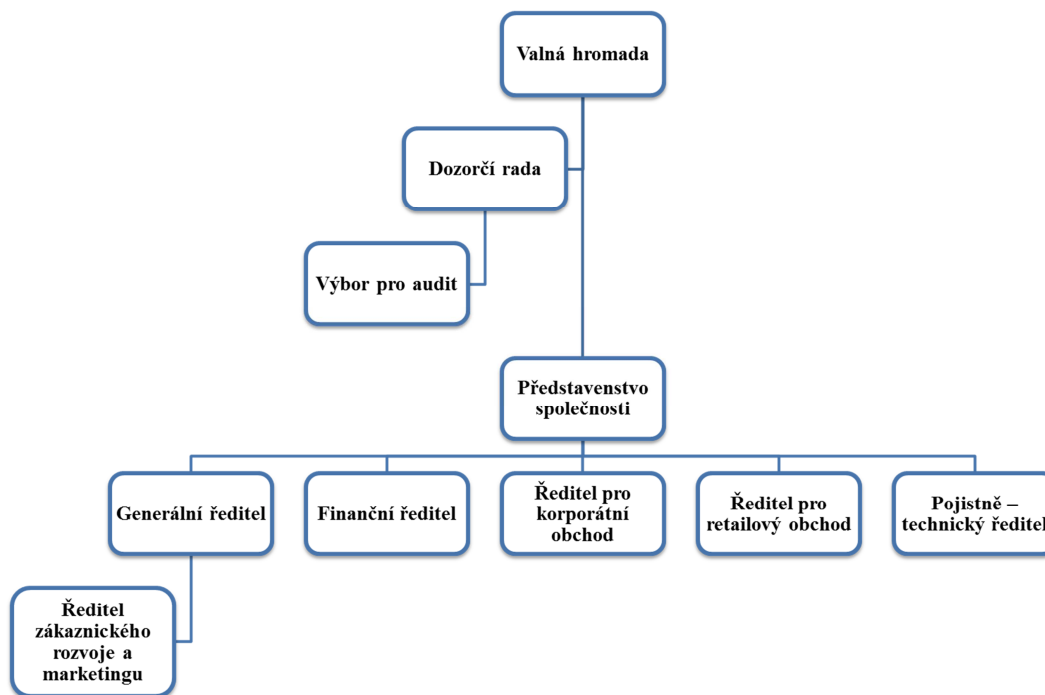
Mezinárodní ratingová agentura A.M.Best, která se specializuje na oblast pojišťovnictví, udělila České pojišťovně v roce 2016 rating finanční síly na úrovni „A“ (Excellent) a úvěrový rating na úrovni „a“ se stabilním výhledem. Výsledek tak potvrzuje rating z roku 2015.

¹²⁹ <https://www.ceskapojistovna.cz/pro-media/logo-a-graficky-manual> [online]. [cit. 2017-01-18].

Organizační struktura

Organizační struktura České pojišťovny je zobrazena na obrázku 13.

Obrázek 13: Organizační struktura České pojišťovny



Zdroj: Autorka práce, interní zdroj firmy

Přehled produktů a služeb České pojišťovny:

Životní pojištění: pojištění pro případ smrti, ztráty příjmu při pracovní neschopnosti, invaliditě, pojištění v případě léčení úrazu, pojištění trvalých následků úrazu, závažných onemocnění, pobytu v nemocnici, asistenční služby a další připojištění.

Neživotní pojištění: pojištění domů, bytů, zařízení domácnosti, rekreační domácnosti, odpovědnosti za škody občana, vlastníka nemovitosti, pronajímatele a nájemce, odpovědnosti za škody při výkonu povolání, povinné ručení vozidel, havarijní pojištění, připojištění rizik spojených s motorovými vozidly (skla, půjčovné, střet se zvěří, úrazové připojištění, asistenční služby), atypická pojištění movitých věcí, cenností, jízdních kol, pojištění zájmových zvířat (psi, kočky atp.), cestovní pojištění a s tím spojené zejména náklady na léčení a další.

Pojištění průmyslu a podnikatelů: pojištění majetku, movitých věcí, přerušení provozu,

profesní odpovědnosti, odpovědnosti dopravce, municipalit, odpovědnosti statutárních orgánů, pojištění malých, středních a velkých rizik, zemědělských rizik (plodin, lesních porostů, koní, hospodářských zvířat atp.), pojištění bytových domů.

Korporátní obchod: životní pojištění a penzijní připojištění s příspěvkem zaměstnavatele, flotilové pojištění vozidel.

Hypotéky, úvěry, spotřebitelské úvěry, stavební spoření a další produkty na základě spolupráce s aliančními partnery.

Penzijní připojištění pro dospělé i děti.

Investice do podílových fondů.

Ocenění

Česká pojišťovna získává dlouhodobě řadu ocenění, například Pojišťovna roku 2016, Nejlepší životní pojišťovna, Nejlepší neživotní pojišťovna, Klientsky nejprívětivější životní pojišťovna, Banka roku 2016, AppParade (za mobilní aplikaci Záchranka), Česká cena za public relations (projekt ČP Krimi a Pojistné podvody, Na vrchol K2) a další.

Nadace

Jako společensky významná a sociálně odpovědná firma pomáhá Česká pojišťovna prostřednictvím své Nadace GCP, jejíž strategii tvoří tři pilíře:

- oblast silničního provozu - prevence,
- regionální projekty zaměřené na pomoc občanům a neziskovým organizacím,
- firemní dobrovolnictví.

V rámci naplnění strategie mohou zaměstnanci České pojišťovny i široká veřejnost požádat v grantovém programu nadaci o finanční příspěvek na podporu sociálně a zdravotně handicapovaných občanů, na bezpečnost silničního provozu, na prevenci rizikového chování dětí a mládeže nebo na podporu finanční gramotnosti. Nadace podporuje sportovní aktivity, kulturní akce, projekty na pomoc zdravotně handicapovaným občanům (např. projekty Nadace Leontinka – Svítání a Psí oči). Do firemního dobrovolnictví se zapojují stovky zaměstnanců České pojišťovny a pomáhají svojí prací v neziskových organizacích. Ve spolupráci se Všeobecnou

fakultní nemocnicí připravila nadace a Česká pojišťovna interaktivní program prevence dětských úrazů, který zdarma rozšiřuje do základních i mateřských škol.

Další projekty

Česká pojišťovna podporuje kulturu (např. Mezinárodní hudební festival Kutná Hora), aktivní život (např. běžecké závody Run Tour, dostihy Velká Pardubická, pohár České florbalové unie, množství regionálních aktivit), a dopravní bezpečnost (projekt Gentleman silnic, Index bezpečnosti silnic ve spolupráci s Policií ČR). Dalšími sponzorskými aktivitami je například Pilníkovo odpoledne, Stargames Brno, festival Šumava Rocks, Pardubická Juniorka a další. Česká pojišťovna vydává svůj Lifestyle magazín a komunikuje prostřednictvím sociálních sítí na Facebooku, Twitteru a Youtube.¹³⁰ Česká pojišťovna zavedla binometrické podepisování s využitím sign padu. Omezuje tisk papíru a pomáhá tak chránit přírodní prostředí.

3.2.2 Situační analýza Generali pojišťovny

Charakteristika Generali pojišťovny

Generali pojišťovna je komplexní pojišťovna, která je součástí Generali Group. Skupina Generali je jedním z největších světových pojistitelů se 76 tisíci zaměstnanci. Předepsané pojistné přesahovalo v roce 2015 přes 74 miliard eur. Skupina Generali má 72 milionů klientů ve více než 60 zemích světa. V západní Evropě má vedoucí postavení. V oblasti střední a východní Evropy je jedním z předních poskytovatelů pojištění prostřednictvím holdingové společnosti Generali CEE Holding B.V., jejíž součástí je i Česká pojišťovna. Generali pojišťovna poskytuje pojistné produkty životního i neživotního pojištění, rozsáhlý servis a bezplatné poradenství v oblasti pojistného krití rizik. Má svoji investiční společnost Generali Investments CEE, investiční společnost, a.s. Generali má hustou síť kanceláří a obchodních míst na celém území České republiky. Generální ředitel je v současné době Pavel Mencl a tiskový mluvčí Jiří Cívka.

¹³⁰ <https://magazin.ceskapojistovna.cz/> [online]. [cit. 2017-01-17].

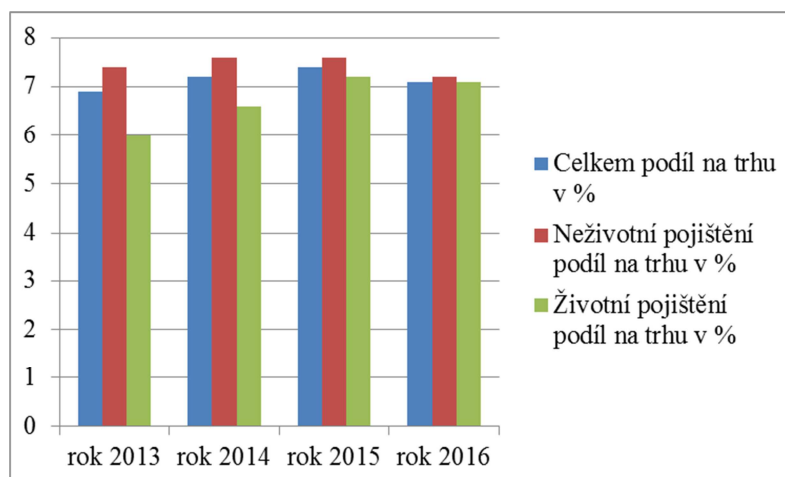
Obrázek 14: Základní údaje o Generali pojišťovně

Název:	Assicurazioni Generali S.p.A
Sídlo:	Piazza Duca degli Abruzzi 2, Trieste, 34 132, Italy, P.O.Box 538
Telefon:	+39 040 671 111
www.generali.com	
Název:	Generali CEE Holding
Sídlo:	Na Pankráci 1658/121, Praha 4, 140 21
IČ:	28239652
http://www.generalicee.com/en/	
Název:	Generali pojišťovna a.s.
Sídlo:	Bělehradská 299/132, Vinohrady, Praha 2, 120 00
IČ:	61859869
https://www.generali.cz/	

Zdroj: Autorka práce

Tržní podíl Generali Pojišťovny na českém pojistném trhu za rok 2016 je 7,1% a z hlediska vývoje se stále drží kolem 7%, jak je zobrazeno v grafu 2. Dlouhodobě si drží 4. místo na pojistném trhu ČR.¹³¹

Graf 2: Vývoj Generali pojišťovny na českém pojistném trhu



Zdroj: Autorka práce, 2017 vlastní šetření

Podle výroční zprávy za rok 2015 „pojišťovna Generali spravovala celkem více než 1 484 529 pojistných smluv. Celkové předepsané hrubé pojistné vzrostlo

¹³¹ [Http://www.cap.cz/statisticke-udaje/vyvoj-pojistneho-trhu](http://www.cap.cz/statisticke-udaje/vyvoj-pojistneho-trhu) [online]. [cit. 2017-02-04].

na 9 352,4 milionu Kč oproti 8 556,2 milionu Kč v roce předcházejícím. V oblasti životního pojištění předepsané pojistné dosáhlo téměř 3,9 miliardy Kč. Celkový předpis v neživotním pojištění se zvýšil na takřka 5,5 miliardy Kč.¹³²

Historie a vývoj

Generali pojišťovna byla založena v Praze v roce 1832 jako Assicurazioni Generali. Generali působila v Čechách do roku 1945, kdy došlo dekretem prezidenta republiky ke znárodnění soukromých pojišťoven. Do České republiky se vrátila v roce 1993 a od roku 1995 působí jako Generali pojišťovna a.s. V roce 2003 převzala pojišťovnu Zürich a posílila tak pozici v oblasti neživotního pojištění a pojištění vozidel. V roce 2008 vstoupila do mezinárodního pojišťovacího gigantu Generali PPF Holding. V lednu 2015 Skupina Generali dokončila odkup akcií Generali PPF Holdingu a společnost pro region střední a východní Evropy se přejmenovala na Generali CEE Holding B.V.¹³³

Pojišťovna Generali získala jako první instituce v oblasti pojišťovnictví a bankovníctví v České republice Certifikát podle aktualizované ISO 9001:2008, který každoročně ověřuje nezávislý externí audit mezinárodní společnosti ÖQS. Generali pojišťovna splňuje požadavky, které zaručují funkční systém poskytující zákazníkům i dodavatelům jistotu, že budou dodržena sjednaná "pravidla hry". Generali odporuje společensky prospěšné aktivity, v roce 2015 investovala v této oblasti přes 6,5 milionu korun, dále přispívají zaměstnanci jako dobrovolníci. Mezi úspěchy patří finále prestižní mezinárodní soutěže SABRE Awards, ve kterém zabodoval projekt Výmoly.cz.

Firemní identita

Skupina Generali má od ledna 2014 na celém světě jednotnou značku. Symbol lva je modernější a dynamičtější, má ostřejší profil, upravená křídla, tlapy a ocas jsou jednodušší. Tento krok je v souladu s přáním skupiny zvýšit hodnotu svých nehmotných aktiv. Původní logo v roce 1833 představovalo dvouhlavého orla habsburské říše. Logo se vyvíjelo spolu s historickým kontextem a požadavky na vizuální komunikaci.

¹³² <https://www.generali.cz/vyrocní-zpravy/vz2015/index.html> [online]. [cit. 2017-02-07].

¹³³ <https://www.generali.cz/o-generali/skupina-generali/historie-generali-v-cr> [online]. [cit. 2017-01-17].

Obrázek 15: Vývoj loga Generali pojišťovny

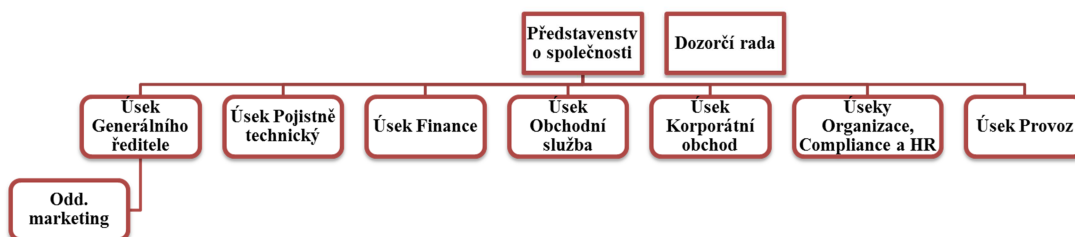


Zdroj: Interní zdroj firmy

Organizační struktura

Organizační struktura Generali pojišťovny je zobrazena na obrázku 16.

Obrázek 16: Organizační struktura Generali pojišťovny



Zdroj: Autorka práce, interní zdroj firmy

3.2.3 Brand a hodnota značky

V této podkapitole je vysvětlena hodnota značky a její výpočet. Hodnota značky souvisí s charakteristikou zkoumaných pojišťoven, jejich vnímáním a postavením ve světě a výzkumem positioningu, který bude v praktické části práce také využit.

Společnost Brand Finance, vedoucí poradenská a oceňovací společnost nehmotných aktiv, vypočítává hodnotu značky pomocí metodiky Royalty Relief. Pomocí této metodiky se určuje hodnota, kterou by společnosti byly ochotny zaplatit za licenci na svou značku, kdyby nebyly jejím vlastníkem. Tento přístup zahrnuje odhad budoucích výnosů připadající značce a výpočet částky, která by byla účtována za používání značky. Hodnota značky Generali je zhruba 10 mld USD a je na pátém

místě ve světě mezi pojišťovacími společnostmi. Prvenství patří Allianz s hodnotou značky 16 mld USD, na druhém místě je Axa, na třetím China Life Insurance, na čtvrtém Ping An.¹³⁴ Brand Finance analyzuje největší světové značky, porovnává investice do marketingu, hodnotu značky, vyhlídky na příjmy a licenčních poplatky.¹³⁵ Za využívání značky Generali jí platí společnosti, které tak činí, licenční poplatek. Hodnota značky jako nehmotné aktivum se stanovuje hlavně v době koupě společnosti.

Hodnota značky České pojišťovny v České republice byla stanovena na 201 milionů Euro.¹³⁶ Skupina Generali celosvětově slučuje společnosti, které získá při fúzi nebo akvizici, pod jednotnou značku Generali. Jsou přejmenovány na Generali a užívají jednotné logo. Cílem je centrální vedení, transparentnost, firemní kultura a identita. Jedinou celosvětovou výjimkou Skupiny Generali je pojišťovna La Caja v Argentině a Česká pojišťovna v České republice. Tyto dvě firmy si zachovaly svůj brand z toho důvodu, že mají na svém trhu velmi silné postavení, což vyplynulo z průzkumu positioningu, (viz. podkapitola 3.2.9 Analýza positioningu). Důvodem ponechání brandu byla i silná distribuce a vedení firem. Odlišně se chová například skupina VIG, která ponechává každé společnosti vlastní název, značku a logo, včetně distribuce, vedení a vlastního marketingu.

3.2.4 Marketingová východiska

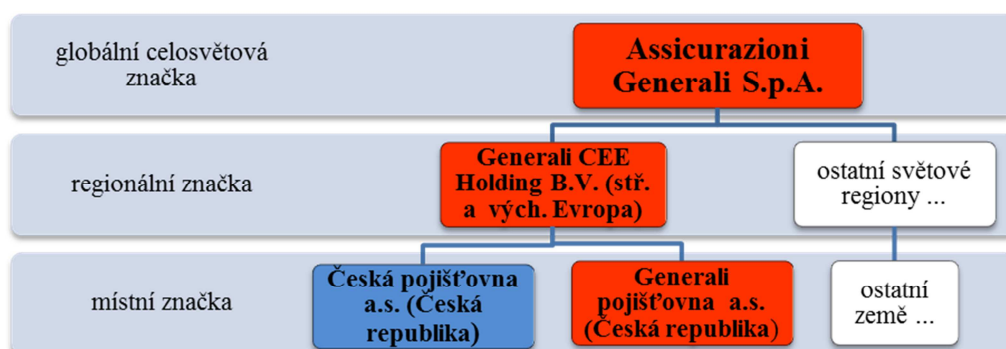
Česká pojišťovna i Generali pojišťovna mají společná marketingová východiska. Pro snazší porozumění je na obrázku 17 znázorněna hierarchie skupiny Generali. V této podkapitole jsou popsány hodnoty, firemní kultura, vize, mise, strategické cíle a marketingové cíle pojišťoven.

¹³⁴ [Http://brandirectory.com/league_tables/table/insurance-2016](http://brandirectory.com/league_tables/table/insurance-2016) [online]. [cit. 2017-01-18].

¹³⁵ [Http://www.generali.com/media/News-from-the-Group/Generali-is-the-best-italian-brand.html](http://www.generali.com/media/News-from-the-Group/Generali-is-the-best-italian-brand.html) [online]. [cit. 2017-01-18].

¹³⁶ [Http://www.generalicee.com/en/Financial-nformation/Annual-Reports/2015/](http://www.generalicee.com/en/Financial-nformation/Annual-Reports/2015/) [online]. [cit. 2017-01-19].

Obrázek 17: Struktura globální značky Assicurazioni Generali S.p.A.



Zdroj: Autorka práce

Vize

Naším cílem je aktivně chránit a zlepšovat životy lidí.

- Hrajeme aktivní a vedoucí roli při zlepšování životů lidí prostřednictvím pojištění.
- Pojištění je pro nás srdeční záležitostí. Řídíme a minimalizujeme rizika občanů i firem.
- Zavazujeme se k vytváření hodnot.
- Pečujeme o naše klienty a staráme se o životy a budoucnost našich lidí.
- Ovlivňujeme kvalitu života lidí. Naše stabilita, finanční jistoty, kvalitní servis a poradenství jim pomáhají na cestě, kterou si zvolili.

Mise

Naším posláním je být první volbou tím, že poskytujeme relevantní a přístupná pojistná řešení.

- Nejlepší nabídka na trhu s jasnými přínosy pro klienta je logickým a přirozeným krokem k tomu, abychom se stali první volbou.
- K úspěchu vede snaha o maximální výkon.
- Předvídáme a naplňujeme skutečné lidské potřeby. Nabízíme pojištění šitá na míru.

- Jednoduché, pochopitelné, srozumitelné, použitelné a dostupné řešení za dobrou cenu.
- Pojištění v našem podání představuje vhodnou kombinaci ochrany, poradenství a služeb.

Firemní identita, značka a logo, byla blíže charakterizována v podkapitole 3.2.3 Brand a hodnota značky. Vzhled a vývoj loga byl popsán v podkapitole 3.2.1 Situační analýza České pojišťovny a 3.2.2 Situační analýza Generali pojišťovny.

Firemní kultura

Hodnoty:

Držíme slovo.

Dlouhodobé vztahy vytváříme na základě vzájemné důvěry našich lidí, klientů a veřejnosti. Naše úsilí směřuje k tomu, abychom zlepšili životy klientů a dokázali tento závazek naplňovat nejen dnes, ale také v budoucnu.

Vážíme si našich lidí.

Podporujeme různorodost. Investujeme do průběžného vzdělávání a profesního růstu. Vytváříme transparentní, sourodé a dostupné pracovní prostředí. Rozvojem našich lidí zajišťujeme dlouhodobou budoucnost naší Skupiny.

Jsme součástí společnosti.

Jsme hrdí na to, že patříme do globální skupiny se silnými, udržitelnými a dlouhotrvajícími vztahy na všech trzích, kde podnikáme. Naše trhy jsou našimi domovy.

Jsme otevření.

Jsme přístupní novým myšlenkám a na věci se díváme z různých úhlů pohledu.¹³⁷

Kodex chování:

Kodex chování skupiny Generali byl schválen představenstvem Assicurazioni Generali S.p.A 14. prosince 2012. Nahradil Etický kodex skupiny Generali a byl vydán ve všech jazycích, kde skupina působí. Vztahuje se na všechny zaměstnance skupiny Generali a členy dozorčích a řídicích orgánů, zprostředkovatele, dodavatele a konzultanty, tzn. i pro Českou pojišťovnu a Generali pojišťovnu. Kodex stanovuje

¹³⁷ <https://www.generaliz.cz/o-generaliz/skupina-generaliz/vize-mise-a-hodnoty> [online]. [cit. 2017-01-17].

základní principy chování a návod, jak se v určité situaci zachovat. Obsahuje zásady poctivého obchodního styku, společenskou odpovědnost firmy, pracovní prostředí, ochranu majetku, dat, osobních údajů a ochranu soukromí. Popisuje střet zájmů, zákaz úplatků a korupce, zákaz kartelů, praní špinavých peněz, financování terorismu a s tím spojené mezinárodní sankce. Charakterizuje spravedlivou soutěž, výběr dodavatelů, finanční informace. Porušování Kodexu je posuzováno jako porušení povinností plynoucích z pracovního poměru se všemi možnými důsledky, uložení náhrady škody nebo trestní stíhání.¹³⁸

Strategické cíle Generali Group

Strategie skupiny Generali Group, která je platná i pro Generali CEE Holding zahrnuje šest klíčových faktorů:

- „zlepšení zákaznické zkušenosti a zvýšení hodnoty zákazníka,
- rozšíření potenciálu agentů,
- jednodušší a chytřejší nabídka životního, neživotního a úrazového a zdravotního pojištění,
- efektivita a agilnost,
- otevření inovacím,
- angažování a motivování lidí.“¹³⁹

Důležitá je pro skupinu zákaznická spokojenost, poslouchat zpětnou vazbu zákazníků a zlepšovat oblasti, s kterými nejsou zcela spokojeni. Skupina se zaměřuje na efektivitu procesů a úsporná opatření. Významnou roli hraje region střední a východní Evropy, jehož strategie vychází ze strategie skupiny, zaměřuje se na spokojenost klientů, vytváření dostatečných hotovostních finančních prostředků, podporu technických možností a posílení distribuce. Podle slov současného generálního ředitele Generali Group CEO, Philippe Donneta, je cílem do roku 2018 vnímání Generali jako nejefektivnější retailové společnosti, která nabízí klientům chytřejší a jednodušší řešení, a má silné vedoucí postavení v evropském retailovém pojištění. Hlavní hodnoty skupiny jsou:

- SIMPLE (jednoduchý),

¹³⁸ <https://www.ceskapojistovna.cz/kodex-chovani> [online]. [cit. 2017-01-17].

¹³⁹ GRECO, Mario. *Budoucí kroky skupiny Generali*. Česká Info, časopis pro zaměstnance a obchodní službu ČP. Praha, 2015/3, 35 stran. Ev.č. MK ČR E 7117.

- SMARTER (chytřejší),
- FASTER (rychlejší).

Strategické cíle České pojišťovny a Generali pojišťovny

Společné vedení České pojišťovny a Generali pojišťovny nastavilo strategické priority, které navazují na cíle skupiny:

- „posílit naši pozici a posunout se z pozice poskytovatele pojistné ochrany na pozici rodinného/komunitního poradce v oblasti pojištění a financí,
- profilovat se na trhu jako poskytovatel služeb vynikající kvality při každém kontaktu s klientem,
- poskytovat klientům rozšířenou nabídku produktů prostřednictvím našich strategických partnerů,
- být inovativním lídrem pojišťovnictví, využívat multikanálovou distribuci a multibrand,
- získávat mladou generaci,
- vytvářet pracovní prostředí s otevřenou komunikací a perspektivou pro zaměstnance,
- společenská odpovědnost – působení v regionech v oblasti podpory bezpečnosti silničního provozu, ochrany životního prostředí, vzdělávání a obecních projektů.“¹⁴⁰

V rozhovoru pro interní časopis firmy řekl generální ředitel Marek Jankovič: „Zaměříme se na komplexní služby směřující k finančnímu poradenství. Klíčové je poskytovat vynikající kvalitu služeb. Všichni máme jenom jednoho šéfa a je jím **KLIENT**.“¹⁴¹

Ve výroční zprávě České pojišťovny za rok 2015 generální ředitel uvedl: „Díky tomu, že se Česká pojišťovna v uplynulém roce plně začlenila do pojišťovací skupiny Generali, můžeme aktivně využívat a sdílet know-how silné mezinárodní společnosti

¹⁴⁰ JANKOVIČ, Marek. *Dokážeme velké věci*. Česká Info, časopis pro zaměstnance a obchodní službu ČP. Praha, 2015/3, 35 stran. Ev.č. MK ČR E 7117.

¹⁴¹ JANKOVIČ, Marek. *Dokážeme velké věci*. Česká Info, časopis pro zaměstnance a obchodní službu ČP. Praha, 2015/3, 35 stran. Ev.č. MK ČR E 7117.

*a přitom se soustředit a reagovat na všechna specifika domácího prostředí. To vše nám umožňuje být na vysoce konkurenčním českém pojistném trhu úspěšní.*¹⁴²

V Pojistném obzoru (odborném čtvrtletníku českého pojišťovnictví asociace ČAP) Jankovič uvádí oblast, která je příležitostí pro Českou pojišťovnu: „*Nízká finanční gramotnost je v našem regionu poměrně zásadním problémem. V této oblasti sice bylo již uděláno hodně užitečného, přesto se situace zlepšuje jen velmi pomalu. A to je také jedna z bariér větší penetrace pojištění na našem trhu. Kvůli nízké úrovni finanční gramotnosti totiž řada lidí nevnímá pojištění jako nástroj ochrany před riziky, ale spíše jako nutné zlo. A to je potřeba změnit.*“¹⁴³

V týdeníku Ekonom vyjadřuje svůj názor generální ředitel Generali pojišťovny Pavel Mencil na otázky obchodu spojeného s využíváním technologií. „*Pojišťovnictví je tradiční, což zároveň znamená, že je pro určitý druh mladých lidí neatraktivní. Musíme posouvat nabídku tak, abychom zároveň uspokojovali očekávání dobré služby a zároveň byli dostatečně atraktivní pro nové klienty i vlastní zaměstnance.*“¹⁴⁴

Marketingové cíle Generali CEE Holding

Pro Českou pojišťovnu a Generali pojišťovnu byly definovány marketingové cíle v rámci Generali CEE Holdingu:

- zaujmout co nejvíce cílových skupin,
- zvýšit tržní podíl Generali CEE Holding.

Marketingová strategie byla vytvořena zejména na základě positioningu, jehož výzkum provedl nezávislý expert pro obě zkoumané pojišťovny. Velkou roli v rozhodování klientů hraje právě značka, která je symbolem zkušenosti klientů, kvality služeb a komunikace. Významným kritériem je očekávání klientů a představa o ideálním produktu. Strategie na základě positioningu byla potvrzena vedením České pojišťovny Markem Jankovičem a Lucianem Cirinou za Generali CEE Holding. Návrhy byly předneseny Isabelle Conner, marketingové ředitelce celé Skupiny Generali, a vedení společnosti, po té byly schváleny. Strategie má dopad do celého fungování firmy, na produkty, řízení kampaní CRM, marketing, obchod, finance, IT podporu

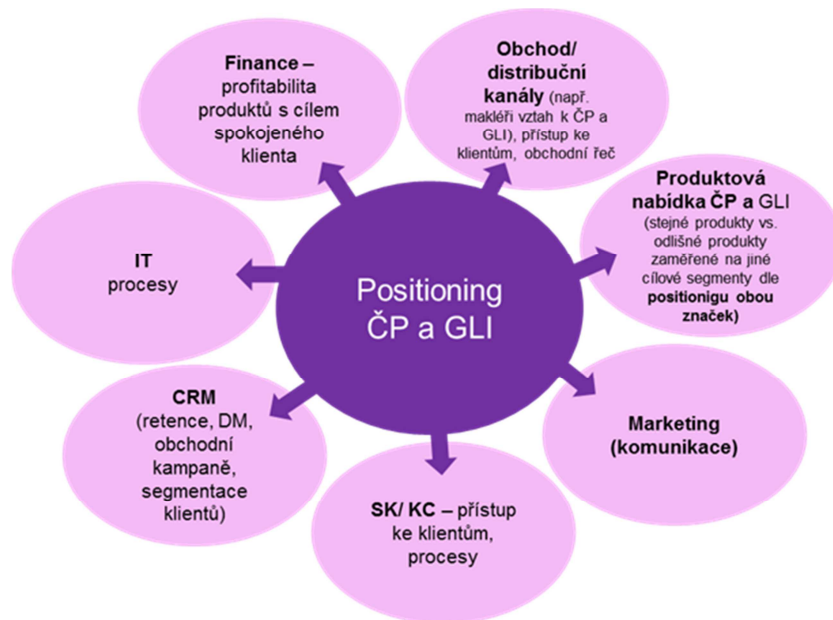
¹⁴² <https://www.ceskapojistovna.cz/documents/10262/50003/Vyrocni-zprava-2015.pdf/> [online]. [cit. 2017-02-07].

¹⁴³ JANKOVIČ, Marek. *Nízká finanční gramotnost je zásadní problém.* POJISTNÝ OBZOR, Odborný čtvrtletník českého pojišťovnictví. ČAP Praha, 2016/4. ISSN 0032-2393, str. 4

¹⁴⁴ <http://ekonom.ihned.cz/> [online]. [cit. 2017-02-09].

a technologie, procesy, klientský servis a call-centrum. Následně byl implementován návrh integrované marketingové komunikace podle obrázku 18.

Obrázek 18: Integrovaná marketingová komunikace



Zdroj: Interní zdroj firmy

3.2.5 Marketingová strategie České pojišťovny a Generali pojišťovny

Marketingová strategie České pojišťovny

Česká pojišťovna zaměřuje marketingovou strategii zejména na mladé rodiny ve věku 25 – 55 let v těchto oblastech:

- upevňovat a posilovat stávající pozici značky,
- lepší komunikace jedinečných argumentů,
- vizualizace možných rizik,
- zdůraznění, proč by měli klienti zvažovat značku České pojišťovny na rozdíl od konkurence,
- produktové noviny a servis.

Osobnost značky a její „manifest“ je možné představit takto: „*Spolehlivě zabezpečíme vás, vaše blízké i vše, co máte rádi.*“ „*Víme, jak často myslíte na bezpečí a zajištění svých nejbližších. A děláme vše pro to, abyste o podobných věcech mohli přemýšlet bez obav a s jistotou, že ať už se přihodí cokoliv, bude o vás a vaše blízké vždy dobře postaráno.*“¹⁴⁵ Současná strategie se z velké části opírá o výsledky Positioningu z roku 2015, které jsou shrnuty v podkapitole 3.2.9 Analýza positioning.

Klíčová témata pro mediální komunikaci v roce 2017:

- Můj majetek, autopojištění,
- nové rizikové životní pojištění,
- nábor zaměstnanců,
- zemědělské pojištění,
- image kampaň 190 let ČP na trhu,
- cestovní pojištění.

Marketingová strategie Generali pojišťovny

Marketingová strategie Generali pojišťovny se zaměřuje zejména na klienty, kteří jsou buď singl, muži nebo ženy do 35 let, nebo páry, které mají již samostatné dospělé děti a chtějí se angažovat jinak a poznávat nové možnosti. Marketingová strategie obsahuje:

- budování značky s ohledem na novou cílovou pozici,
- posílení image a vnímání Generali,
- větší investice do marketingu,
- větší investice do moderních prostředků komunikace.

Poslání a osobnost značky Generali může být definováno takto: „*Jednodušší a chytřejší řešení pro měnící se svět kolem vás.*“ „*Nové technologie nám umožní vás lépe informovat, rychleji a efektivněji odpovídat na vaše potřeby. S našimi nástroji budete schopni lépe řídit vaše rizika a vést bezpečnější život.*“¹⁴⁶

Proces marketingové strategie obou pojišťoven je pro lepší názornost zobrazen na obrázku 19.

¹⁴⁵ CHVOJKA, Jan. *S Českou pojišťovnou pozičně na správném místě.* Česká Info, časopis pro zaměstnance a obchodní službu ČP. Praha, 2015/3, 35 stran. Ev.č. MK ČR E 7117. Str. 10

¹⁴⁶ CHVOJKA, Jan. *Nová cesta pro Generali.* Česká Info, časopis pro zaměstnance a obchodní službu ČP. Praha, 2015/3, 35 stran. Ev.č. MK ČR E 7117. Str. 10

Obrázek 19: Proces marketingové strategie



Zdroj: Autorka práce

3.2.6 Marketingová taktika

V této kapitole je vysvětlena regionální marketingová strategie, popsány některé kampaně a komunikační koncept. Další část tvoří CRM kampaně, marketingový mix a marketingový průzkum realizovaný ve zkoumaných pojišťovnách.

Regionální marketingová strategie České pojišťovny

V tvorbě lokální strategie se odráží strategie Generali CEE Holding. Marketingová strategie v jednotlivých regionech České pojišťovny (14 krajů) má za cíl silnou lokální viditelnost obou značek s přímou vazbou na obchod, obchodní strategii obou firem a nový positioning. Je řízena stejně jako centrální marketingová strategie z jednoho místa pro každou značku zvlášť. Každá z pojišťoven organizuje svoje vlastní aktivity pod svojí značkou, s cílem přiblížit se běžným lidem a podpořit to, co jim je blízké v lokalitě, kde žijí. Strategie regionálního marketingu zahrnuje:

- regionální eventy a akviziční marketingové akce,
- přímou marketingovou podporu obchodu,
- vytěžování sponzoringových aktivit,
- vytvoření nových centrálních CSR aktivit na podporu regionu a obchodu.

Monitoruje se obchodní přínos akcí v jednotlivých oblastech pojištění. V České pojišťovně v roce 2014 proběhlo 188 regionálních akcí, v roce 2015 jich bylo 208 a v roce 2016 už 256 akcí. Jejich počet se v průběhu posledních třech let zvyšuje a s ním i viditelnost značky České pojišťovny a přímá návaznost na obchodní výsledky.

V roce 2015 byla uzavřena spolupráce s 55 novými sportovišti formou sponzoringu. V oblasti přímé podpory obchodu jsou využívány akviziční akce, slevové

karty, vouchery a dárky, zviditelnění obchodních míst a poboček, tvorba grafických materiálů, produkční zajištění regionálních akcí obchodní služby (setkání obchodníků), a eventů pro klienty. Pro tyto účely jsou tvořeny plakáty, letáky, billboardy, bigboardy, plachty, vlajky, bannery, reklamní předměty, marketingová podpora pro obchodní místa (světelné značení, orientační systém ve městě atp.), grafika pro pozvánky na akce, dopisy, různé polepy, tapety apod. Na regionu jsou organizovány dny otevřených dveří, dětské dny, koncerty, sportovní a společenské akce. Dále jsou využívána lokální média, setkání s regionálními podnikateli, spolupráce se CRM na vytěžení kontaktů, CSR aktivity.

K vytěžení kontaktů (na klienty či ne-klienty z marketingových akcí) jsou využívány anketní otázky prostřednictvím on-line aplikace v tabletu. Účastníci akcí odpovídají na anketní otázku a s jejich souhlasem jsou pak jejich kontakty předány do distribuční sítě k oslovení, osobnímu setkání a případně následné tvorbě řešení zajištění, finančního plánu, uzavření pojištění nebo investování a dalších služeb pro klienta, které Česká pojišťovna poskytuje.

Do organizování regionálních marketingových aktivit jsou zapojeni obchodníci. Některé akce sami vymýšlejí a organizují za podpory marketingového oddělení. Interní normy určují pravidla pro regionální marketing, postup pro schvalování aktivit, nákladů, organizaci, brand, realizaci, kontrolu a vyhodnocování. Česká pojišťovna využívala dříve pro komunikaci například claim „Pomáháme vám jít dál“ nebo „Chráníme vaše sny“. V současné době je komunikace bez claimu.

Kampaně navazující na výsledky positioningu a novou strategii

Image kampaň České pojišťovny

Na strategii firmy a marketingovou strategii navazovala image kampaň České pojišťovny. Kreativní a mediální brief obsahoval zadání s popisem cílové skupiny, současný stav na trhu, pozici značky, konkurenční aktivity, plánované vývojové trendy a média pro kampaň, požadavky na image kampaň. Klíčové sdělení bylo: „*Spolehlivě zabezpečit vás, vaše blízké a vše, co máte rádi, dokáže nejen velká pojišťovna – tedy Česká pojišťovna. A když přijde čas na pojistné plnění, peníze vyplácíme rychle.*“ Vznikly spoty, ve kterých byl zobrazen nadměrně dlouhý autobus, do kterého se vejdou všichni přátelé. Další byl spot s námětem obří encyklopedie života, do které se vejde

vše, co se člověk během života naučí, a spot na téma velké oslavy se všemi blízkými, viz obrázek 20.

Obrázek 20: Image kampaň České pojišťovny



Zdroj: Interní zdroj firmy

Jarní kampaň

Jarní kampaň 2016 byla zaměřena na téma dětského životního pojištění („Brouček“), kampaň autopojištění, cestovního pojištění a pojištění kol. Kampaně přinesly klientům nové informace. Největší úspěch měla rozhlasová kampaň na dětské životní pojištění, kterou kladně hodnotily zejména ženy. Kampaň podpořila vnímání ČP jako silné, spolehlivé a důvěryhodné pojišťovny, která rychle vyřizuje škody a je na dosah, podporuje atribut spojený s ochranou rodiny před neočekávanými událostmi, viz obrázek 21.

Obrázek 21: Jarní kampaň



Zdroj: Interní zdroj firmy

Komunikační koncept „Záškodníci“

Současný komunikační koncept „Záškodníci“ má vizualizovat rizika, která Česká pojišťovna pojišťuje. Hlavní ideou je: „Ať se vám v životě připlete do cesty jakákoli smůla, hravě si s ní díky České pojišťovně poradíte, takže vše ve finále dobře dopadne.“ „Záškodníci“ personalizují a citlivě zobrazují různá pojistná rizika jako škodolibé 2D animované postavičky, které nebudou strašit, ale naopak se jim zasmějeme, protože na ně s pojištěním vyzrajeme. Z dřívějších průzkumů vyplývá, že zobrazení reálných drastických scén nehod a škod klienty nepřiměje ke zvažování uzavření pojištění. Kreslené postavičky jsou doplněné do reálného prostředí filmu nebo fotografie.

Jedná se o stejný vizuální styl s korporátními barvami České pojišťovny, jako je pro produktovou komunikaci. Nevyužívá se claim. První postavičky byly prezentované v podzimní kampani 2016 na pojištění Můj majetek: Chmatáci, Velká voda, Denblbec (obrázek 22). Představují rizika ohrožující domácnost, byt, dům a odpovědnost za škody. Postupně vznikají další. Jednoduchý grafický styl navrhla kanadská kreslíčka Elise Gravel. Je jedinečný, vtipný, lehce rozpoznatelný a oslovující širokou cílovou skupinu. Vzhledem k úspěšnosti podzimní kampaně budou postavičky v příštích kampaních personalizovat další možná rizika, která zajímají cílovou skupinu klientů

České pojišťovny, doménu „Bezpečný přístav“. Motiv postaviček je vhodný jak pro práci s 2D formáty tak i pro 3D reklamní předměty.

Obrázek 22: Komunikační koncept „Záškodníci“



Zdroj: Interní zdroj firmy

CRM kampaně

CRM kampaně jsou zde přiblíženy proto, že významně podporují komunikaci se stávajícími klienty a pomáhají tak řídit stabilitu kmene. Probíhají podle specifických klientských potřeb a situace na trhu. Firma je využívá pro řízení vztahů se stávajícími klienty, ale zabývá se i získáváním nových klientů. Cílem útvaru Rozvoje řízení vztahu se zákazníky je sběr, příprava, rozpracování a v kooperaci s dalšími útvary ČP realizace aktivit s významným potenciálem v oblasti vylepšování pojistného krytí klientů (zvyšování pojistného krytí; krytí nových pojistných rizik, zachování pojistných rizik), zefektivnění procesů a pojistně – technického zajištění.

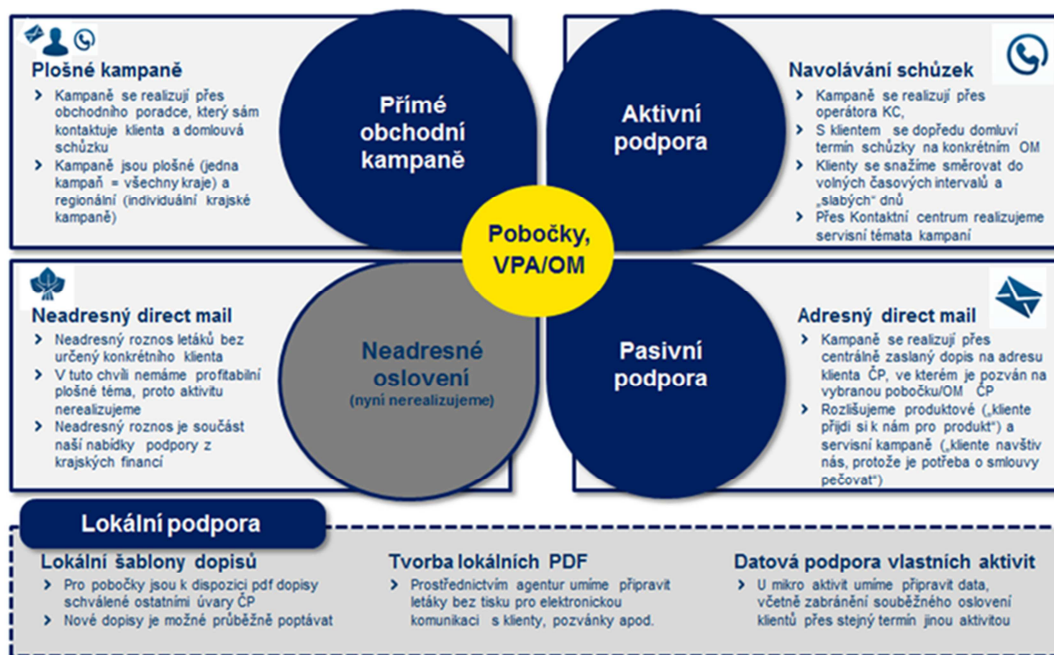
K lepšímu vytěžení aktivit CRM je důležité se soustředit na:

- preferovaný kanál (identifikace komunikační preference klienta a její využití při vytěžovacích aktivitách),
- zapojení správce do vytěžování (užší spolupráce a lepší výměna informací mezi CRM a správcem klienta, tj. obchodníkem),

- eventové kampaně (nabídka v souvislosti s identifikací určité události u klienta, která mění jeho pojistné potřeby, vnímání rizika či finanční situaci).

Aktivity CRM, které zahrnují hlavně podporu obchodu, jsou uvedeny na obrázku 23.

Obrázek 23: Aktivity CRM



Zdroj: Interní zdroj firmy

Cílem kampaní CRM je změnit „pohled na pojistnou smlouvu“ na „pohled na klienta“ a nastavit přístup ke klientovi založený na jeho potřebách a očekáváních a to pomocí:

- hodnotové segmentace, která má za cíl určit úroveň poskytovaného servisu,
- segmentace dle potřeb, která má za cíl navrhnout produktovou nabídku šitou na míru specifickým klientským segmentům.

Marketingový mix

Česká pojišťovna i Generali pojišťovna využívají pro marketingovou komunikaci velmi propracovaný integrovaný systém v oblasti externí i interní komunikace. Pro každou kampaň jsou využívány obvykle čtyři nástroje komunikačního mixu, které se vzájemně podporují a znásobují tak účinnost reklamy. Zkoumané

pojišťovny používají nejen klasické nástroje marketingového mixu, televizní a rozhlasovou reklamu, tištěné formy image inzerce v novinách a časopisech, ale také velmi moderní prvky. Pro on-line formáty byla vytvořena speciální microsite VyzrajteNaZaskodniky.cz, animace a brand na Home Page webu České pojišťovny a Generali pojišťovny. Zviditelňují se na internetu zobrazováním bannerů, upoutávek a spotů (iDnes, Youtube, Seznam, Stream, Mladá Fronta, iVysílání, sociální sítě, zejména Facebook).

Na internetu probíhají i výkonové kampaně, možnost sjednání pojištění on-line. Zájemce o informace nebo pojištění může také zadat on-line požadavek, který je předán do CRM. Pak je přeměrován přímo na obchodní službu ke sjednání osobní schůzky nebo k telefonickému oslovení z call-centra.

V poslední době začaly obě pojišťovny využívat i upoutávky v kině formou on-screenu (spot před vybranými filmy) a off-screenu (leták s informacemi k produktům předaný společně se vstupenkou do kina). Dále jsou využívány billboardy ve velkých městech, při silnicích a dálnicích a ve stanicích metra, CLV (nosiče venkovní reklamy například na zastávkách MHD) a hypercubes před obchodními centry ve velkých městech (samostojící reklama ve tvaru velkého kvádra) nebo přímo v obchodních centrech zaměřeny na konkrétní produkty.

Významným nástrojem jsou eventy a PR akce, sponzoring, dárcovství a činnosti prostřednictvím nadace. Na obchodních místech a pobočkách pojišťoven jsou standardně využívány plakáty, letáky a podpora přímého prodeje (dárky, slevy, poukazy, připojištění zdarma atp.).

Marketingový průzkum

V současné době jsou ve zkoumaných pojišťovnách využívány marketingové průzkumy:

- jedenkrát měsíčně tracking pro zjištění názorů klientů,
- mystery shopping na pobočkách a obchodních místech, zaměřený na kvalitu obsluhy klientů a vytěžení obchodních příležitostí,
- cenový mystery shopping na průzkum cen pojištění vozidel, staveb a domácností, cestovního pojištění nebo odpovědnosti při výkonu povolání,
- výběrová řízení pro kreativní brief, testování nových produktů a služeb,

- průzkumy segmentace trhu, targeting, positioning,
- průzkumy pravdy, zaměřené na spokojenost s průběhem likvidace, na pocity spojené s vyřízením změn na pojistných smlouvách, vyřízením stížností, komunikací při rušení pojistné smlouvy,
- průzkum NPS (Net Promoter Score), míra loajality klientů, ale i zaměstnanců, vůči značce (záporná hodnota značí negativní výsledky, hodnota nad 50 je výborný výsledek),
- průzkum po uzavření smlouvy, zda předal obchodník všechny dokumenty a využil správné marketingové materiály, které poskytují útvar CRM,
- testování nového webu Generali pojišťovny,
- úspěšnost on-line prodeje a komunikaci na sociálních sítích,
- úspěšnost jednotlivých produktových kampaní a komunikačního konceptu.

3.2.7 PESTLE analýza České pojišťovny a Generali pojišťovny

Pro analýzu PESTLE byly využity osobní rozhovory s odborníky z oblasti pojistného a finančního trhu a managementem pojišťoven. Rozhovory jsou přílohou této práce (Příloha A, B, C, D, E, F, G). Zároveň byly použity internetové zdroje týkající se statistik a odborných analýz:

Program Solvency II¹⁴⁷

Insurance Distribution Directive¹⁴⁸

směrnice MiFID¹⁴⁹

nařízení PRIIPS¹⁵⁰

Zákony České republiky.¹⁵¹

¹⁴⁷<https://www.systemonline.cz/clanky/solvency-ii-dusledky-pro-rizeni-rizik-v-pojistovnictvi.htm> [online]. [cit. 2017-02-04].

¹⁴⁸<http://www.out-law.com/en/topics/insurance/insurance-brokers-and-intermediaries> [online]. [cit. 2017-02-04].

¹⁴⁹<https://www.fca.org.uk/markets/mifid-ii> [online]. [cit. 2017-02-04].

¹⁵⁰<https://www.patria.cz/pravo/2778365/narizeni-priips-poskytovani-klicovych-informaci-se-dotkne-i-retailovych-investicnich-produktu.html> [online]. [cit. 2017-02-04]

¹⁵¹<http://www.zakonycr.cz/> [online]. [cit. 2017-02-04].

Předepsané pojistné v České republice za rok 2016 je přehledně uvedeno v tabulce 1.¹⁵²

Tabulka 1: Předepsané pojistné na českém pojistném trhu

Rok 2016	předepsané pojistné celkem	neživotní pojištění	životní pojištění
Česká republika celkem	118 502 429 000,00 Kč	74 840 701 000,00 Kč	43 661 727 000,00 Kč
Česká pojišťovna	27 209 973 000,00 Kč	19 008 478 000,00 Kč	8 201 495 000,00 Kč
Generali pojišťovna	8 465 698 000,00 Kč	5 387 451 000,00 Kč	3 078 247 000,00 Kč

Zdroj: Autorka práce, 2017 vlastní šetření

Důležité ekonomické a demografické údaje ČR za rok 2015:

Průměrná míra inflace	0,3%
Podíl nezaměstnaných osob	6,24%
Průměrná měsíční mzda zaměstnanců	26 437,- Kč
Průměrný měsíční starobní důchod	11 363,- Kč
Počet obyvatel	10 554 000
ve věku do 14 let	1 624 000 (jejich počet mírně stoupá)
ve věku 15 – 64 let	6 998 000 (jejich počet každoročně klesá)
ve věku 65 a více	1 932 000 (jejich počet každoročně stoupá)

Klesá počet ekonomicky činných obyvatel, roste počet důchodců.¹⁵³

Další vývoj¹⁵⁴ k lednu 2017 je zobrazen v tabulce 2.

Tabulka 2: Vývoj některých ukazatelů v České republice

Česká republika	Stav v lednu 2017	Tendence
Obyvatelstvo	10 572 427	růst
Průměrná hrubá mzda	27 220 Kč	růst
Míra inflace	0,70%	růst
Hrubý domácí produkt	1,90%	růst

Zdroj: Autorka práce, 2017 vlastní šetření

¹⁵² [Http://www.cap.cz/statisticke-udaje/vyvoj-pojistneho-trhu](http://www.cap.cz/statisticke-udaje/vyvoj-pojistneho-trhu) [online]. [cit. 2017-02-04].

¹⁵³ <https://www.czso.cz/documents/10180/33199377/32020316c.pdf/78107540-52d9-401e-84b4-2d700f45c8fe?version=1.0> [online]. [cit. 2017-02-04].

¹⁵⁴ <https://www.czso.cz/> [online]. [cit. 2017-02-04].

Situace na pojistném trhu a růst české ekonomiky poskytuje příležitosti v neživotním pojištění, tj. pojištění domů, domácností, podnikatelů a motorových vozidel. Stagnuje trh v životním pojištění. Odlišně jsou vnímána rizika a jejich pojištění, od investiční složky životního pojištění. Ta se přesouvá do investičních společností, což je tržní příležitost i pro vlastní Generali Investments CEE, investiční společnost, a.s.

Skupina Generali soupeří na českém trhu se skupinou Viena Insurance Group (VIG – Pojišťovna České spořitelny, Kooperativa pojišťovna, Česká podnikatelská pojišťovna). Skupina Generali vede v oblasti neživotního pojištění, skupina VIG v oblasti životního pojištění. VIG má lepší pozici v distribuci, která probíhá i prostřednictvím bank. Ze statistických průzkumů za rok 2016 vyplývá, že Generali CEE Holding B.V. má spojením České pojišťovny a Generali pojišťovny nejvyšší podíl na českém trhu, 30%. Roste podíl skupiny VIG. Největšími konkurenty je Kooperativa pojišťovna, která má tržní podíl 20,2%, a Allianz pojišťovna, která zaujímá 10,6% českého trhu.¹⁵⁵ Z toho vyplývá, že je nutné, aby se Česká pojišťovna a Generali pojišťovna profilovaly proti Kooperativě a Allianz a snažily se být od nich odlišní.

Vzhledem k nastávajícím regulatorním změnám je také nutné posílit dialog s regulátory a zákonodárci. Do funkce ředitele institucionálních vztahů a hlavního ekonoma Generali CEE Holdingu byl v lednu 2017 jmenován Miroslav Singer, bývalý guvernér ČNB. Díky svým zkušenostem je přínosem pro Generali v rámci střední a východní Evropy.

PESTLE analýza na základě rozhovorů

Pro lepší přehlednost jsou faktory makroprostředí, zjištěné kvalitativním průzkumem na základě rozhovorů pro analýzu PESTLE, uvedeny na obrázku 24. Kompletní přepis odpovědí z kvalitativních rozhovorů tvoří přílohy A, B, C, D, E, F, G této práce.

¹⁵⁵ [Http://www.cap.cz/statisticke-udaje/vyvoj-pojistneho-trhu](http://www.cap.cz/statisticke-udaje/vyvoj-pojistneho-trhu) [online]. [cit. 2017-02-07].

Obrázek 24: PESTLE analýza

Faktory	Makroprostředí
Politické	zájmy politických stran se odrážejí v legislativě, lobbying, návrhy zákonů, přístup politiků k mzdovým požadavkům státních zaměstnanců, daňová politika a s tím související vliv na podmínky podnikání, blížící se volby do Poslanecké sněmovny, výměna členů bankovní rady ČNB, vliv na stabilitu české koruny
Ekonomické	zvyšující se průměrný příjem v ČR, nízká nezaměstnanost, nízké úrokové sazby, zájem o hypotéky a investice do nemovitostí, změny v daních - lze odečítat z daňového základu vyšší částky za životní pojištění, posilování kurzu koruny, ekonomická stabilita, důvěra v ekonomiku, zdravý růst spotřeby domácností, růst soukromých investic a investic podniků, investice pojišťoven, možný budoucí dopad Brexitu a zadluženosti Řecka na fungování a stabilitu EU, vliv USA a její dominantní pozice, rostoucí vliv Číny a Ruska
Sociální	demografický vývoj ČR - stárnoucí populace, zájem o zajištění ve stáří a zároveň spoléhání se na státní podporu, zvyšující se průměrný věk obyvatel, senioři si chtějí více aktivně užívat života, zájem o aktivně strávené stáří, zdravotní péči a ošetrovatelské služby, otázky bydlení, touha po jistotě, potřeba zvyšování finanční gramotnosti, pracovní uplatnění absolventů, zvyšující se vzdělanost; vliv teroristických útoků a s tím související obava z cestování, zvýšená opatření a náklady na bezpečnost, krátkodobé kolísání cen na kapitálových trzích, otázky migrační politiky
Technologické	stále větší využití internetu, sociálních sítí, mobilní telefonů a aplikací, on-line komunikace, potřeba ochrany osobních dat a soukromí a s tím související důvěryhodnost, globalizace, obrovské množství informací, handicap věkově staršího obyvatelstva v neznalosti práce s moderními médii, připravovaná regulace v oblasti technologií "Robo advice" (správa finančního portfolia s minimálním zásahem člověka), pravidla pro "Big data" (soubory dat běžně používané softwarovými prostředky), potřeba logistické infrastruktury, internetové bezpečnosti, automatizace zajištění běžného života, Průmysl 4.0, stále větší využívání bezkontaktních platebních karet, investice firem do moderních technologií
Legislativní	implementace IDD (Insurance Distribution Directive) do českého právního řádu, tzn. zpřísnění pravidel pro poradenství pojišťoven ze strany EU, program Solvency II (zvýšená ochrana spotřebitele, dozor nad pojišťiteli, novela Zákona č. 277/2009 o pojišťovnictví (omezení prodeje jiných finančních produktů), novela Zákona č. 38/2004 Sb. o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí (omezení volnosti ve výplatě a stormu provizí za životní pojištění a výpočet odkupného), MiFID (regulace služeb s finančními nástroji), PRIPS (nařízení EU k dohledu nad finančními trhy), změna legislativy v oblasti hypotečních úvěrů a doporučení ČNB na regulaci poskytování výše hypotečních úvěrů, odborná způsobilost pojišťovacích zprostředkovatelů
Ekologické	ochrana životního prostředí a přírodních zdrojů, alternativní zdroje, potřeba většího tlaku ze strany státu, vliv emisí (řeší se jen malá část emisí osobních automobilů), firmy řeší otázku ekologie zatím jen částečně

Zdroj: Autorka práce, 2017 vlastní šetření

3.2.8 SWOT analýza České pojišťovny a Generali pojišťovny

Pro analýzu SWOT byl využit kvalitativní průzkum. Rozhovory byly vedeny s odborníky marketingu a obchodu v pojišťovnictví. Přepisy odpovědí jsou přílohami H, CH, I, J, K, L této práce. Na obrázku 25 jsou uvedeny hlavní body SWOT analýzy. Byly zjištěny silné a slabé stránky České pojišťovny, příležitosti růstu a možné hrozby. Totéž bylo zpracováno pro Generali pojišťovnu, viz obrázek 26.

Obrázek 25: SWOT analýza České pojišťovny

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • silná značka • největší zastoupení na trhu • komplexní produktová nabídka • zkušenosti v likvidaci škod • asistenční služby • velikost kmene • velikost distribuční sítě, zejména interní • počet obchodních míst • ČP distribuce – možnost sjednání dalších produktů (hypotéky, úvěry, investice, penzijní spoření, stavební spoření), • partnerské aliance • aktivity CSR, nadace, sport 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • malá flexibilita v zavádění změn • množství odborných změn a s tím související pomalá adaptace distribuční sítě • nestabilita ve funkčnosti IT systémů a technologií, zastaralý systém • složitost komunikace a aplikací • časté změny managementu, někdy kvalita managementu • nedostatečná komunikace pojistného a finančního poradenství • pomalá reakce na požadavky trhu
VNĚJŠÍ (atributy organizace)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • růst neživotního pojištění v souvislosti s ekonomickým růstem (vozidla, majetek) • životní pojištění – daňové zvýhodnění pro firmy i fyzické osoby • hypotéky – nízké úrokové sazby • vysoké úspory obyvatelstva na běžných účtech, potřeba zajištění na stáří • potřeba zajištění příjmu zejména mladých rodin • inovace, moderní jednoduché produkty • větší viditelnost poradenství, vč. hypoték, investic, podnikatelského pojištění • digitalizace, on-line komunikace s klienty - Klientská zóna • mobilní aplikace Záchranka, záchrana lidských životů (155), asistence • finanční gramotnost • ČP distribuce, Finhaus (společné produkty) 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • dravost a rychlá adaptace konkurence, zejména menších pojišťoven • cenová politika pojištění vozidel konkurenčních pojišťoven • stárnoucí distribuce • stárnoucí kmen (klienti, pojistné smlouvy) • neaktualizované historické pojistné smlouvy a s tím související nespokojenost klientů při výplatě pojistné události • negativní „reklama“ ze strany nespokojených klientů (při výplatě pojistné události nebo v souvislosti s odborností poradce) • vnitřní „konkurence“ České pojišťovny a Generali pojišťovny

Zdroj: Autorka práce, 2017 vlastní šetření

Obrázek 26: SWOT analýza Generali pojišťovny

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • mezinárodní značka • zkušenosti ze zahraničí • distribuce - vlastní i externí partneři • flexibilita, nové produkty, inovace • spojení s Českou pojišťovnou • pojištění vozidel, ceny pojistného 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • profesionalita lidí, odbornost • málo obchodních míst, nízká viditelnost • slabá reklama • nestabilita ve funkčnosti IT systémů a technologií • zastaralý systém pro správu pojištění
VNĚJŠÍ (atributy organizace)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • růst neživotního pojištění v souvislosti s ekonomickým růstem (vozidla, majetek) • pozitivní vnímání mladší generací • potřeba zajištění příjmu zejména mladých rodin • inovace, moderní jednoduché produkty • digitalizace, on-line komunikace s klienty - Klientská zóna • zjednodušení procesů • mobilní aplikace a asistence • ČP distribuce, Finhaus (společné produkty) 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • dravost a rychlá adaptace konkurence, zejména menších pojišťoven • cenová politika pojištění vozidel konkurenčních pojišťoven • negativní „reklama“ ze strany nespokojených klientů (při výplatě pojistné události nebo v souvislosti s odborností poradce) • vnitřní „konkurence“ České pojišťovny a Generali pojišťovny • závislost na externích partnerech v oblasti životního pojištění • nekomplexnost nabídky (komodizace) • nízká znalost značky

Zdroj: Autorka práce, 2017 vlastní šetření

3.2.9 Analýza Positioning

Průzkum positioningu pro Českou pojišťovnu a Generali pojišťovnu prováděla externí agentura na základě výběrového řízení v roce 2015. Agentura realizovala nejdříve kvalitativní průzkum, 24 rozhovorů v Plzni, Praze a Jihlavě, s klienty pojišťoven ve věku 25-50 let. Pak proběhl workshop se zástupci České pojišťovny a Generali a externí agenturou. Na základě vyhodnocení kvalitativního průzkumu byl

vytvořen dotazník pro kvantitativní průzkum. Osloveno bylo 1002 respondentů metodou CAWI – on-line dotazováním. Cílovou skupinou byli muži a ženy ve věku 18-70 let, klienti pojišťoven, kteří mají minimálně jedno pojištění, lidé rozhodující se o výběru pojišťovny; reprezentativní výběrový soubor v rámci ČR podle pohlaví, věku, vzdělání, regionu a velikosti města.

Nejdříve bylo důležité provést segmentaci trhu. Agentura využila rozdělení cílových skupin do segmentů a domén podle vlastní metodologie. Pracuje s 12 archetypy lidí, které dále rozděluje do 3 domén podle vztahu ke stabilitě, změně, kontrole a vzrušení. Domény byly nazvány:

- „Bezpečný přístav“ – klienti nacházející se v této doméně chtějí silnou a důvěryhodnou značku, pojištění své rodiny před čímkoliv neočekávaným
- „Nová cesta“ – klienti požadující značku, která nabízí speciální a nové služby, jsou kreativní, dělají změny a nechtějí myslet na to, co se může stát,
- „Budoucnost bez kompromisů“ – klienti, kteří chtějí mít pobočky pojišťovny ve své blízkosti, s dlouhou tradicí, mohou vše kontrolovat on-line, chtějí chránit majetek a očekávají rychlé řešení případné události.

Zastoupení domén na trhu zobrazuje obrázek 27, nejvíce lidí se nachází v doméně „Bezpečný přístav“.

Obrázek 27: Rozdělení trhu do domén



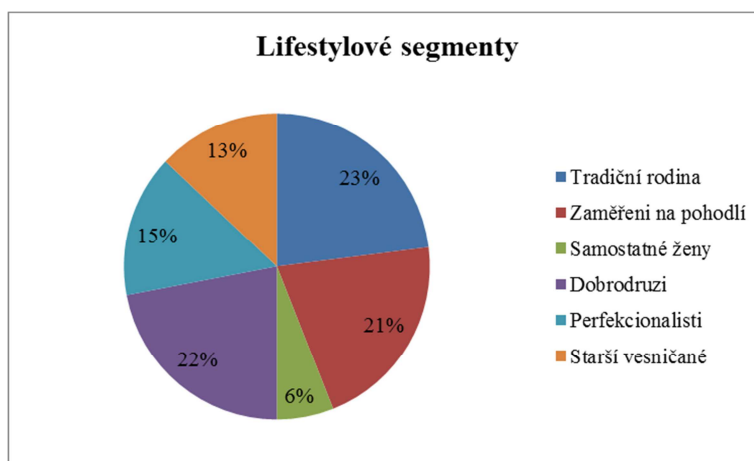
Zdroj: Interní zdroj firmy

Domény jsou dále rozčleněny podle životního stylu respondentů na 6 lifestylových segmentů:

- tradiční rodina,
- zaměření na pohodlí,
- samostatné ženy,
- dobrodruzi,
- perfekcionalisti,
- starší vesničané.

Charakteristika a hodnoty jednotlivých lifestylových segmentů jsou přílohou N této práce. Zastoupení klientů v jednotlivých lifestylových segmentech je zobrazen na grafu 3, vychází ze zdrojů přílohy O této práce.

Graf 3: Lifestylové segmenty klientů



Zdroj: Autorka práce, 2017 vlastní šetření

Lifestylové segmenty byly přiřazeny jednotlivým doménám:

- „Bezpečný přístav“: segmenty „tradiční rodina“, „zaměření na pohodlí“, „samostatné ženy“; tvoří tak největší část trhu,
- „Nová cesta“: segmenty „dobrodruzi“ a „perfekcionalisti“,
- „Budoucnost bez kompromisů“: zejména segment „starší vesničané“.

Podle průzkumu positioningu externí agentury jsou odhadované pozice pojišťoven v České republice zobrazeny na obrázku 28.

Obrázek 28: Odhadované pozice pojišťoven v doménách



Zdroj: Interní zdroj firmy

Z výsledků segmentace trhu, rozdělení na domény, lifestylevé segmenty, a z výsledků pozic jednotlivých pojišťoven vyplývá, že doménu „Bezpečný přístav“ obsadila Česká pojišťovna, což je 50% trhu. Generali je vnímána spíše neutrálně. Z hlediska strategie skupiny Generali by bylo ideální, aby každou z těchto hlavních domén obsadila jedna ze dvou zkoumaných pojišťoven. Generali by se měla do budoucna profilovat pro doménu „Nová cesta“, což je 37% trhu. Třetí doménu „Budoucnost bez kompromisů“ již dnes částečně obsahuje Česká pojišťovna. Přiřazení pojišťoven k segmentům klientů je znázorněno v tabulce 3. Tato analýza by měla být podkladem pro tvorbu marketingové strategie, nalezení způsobu vymezení se konkurenci.

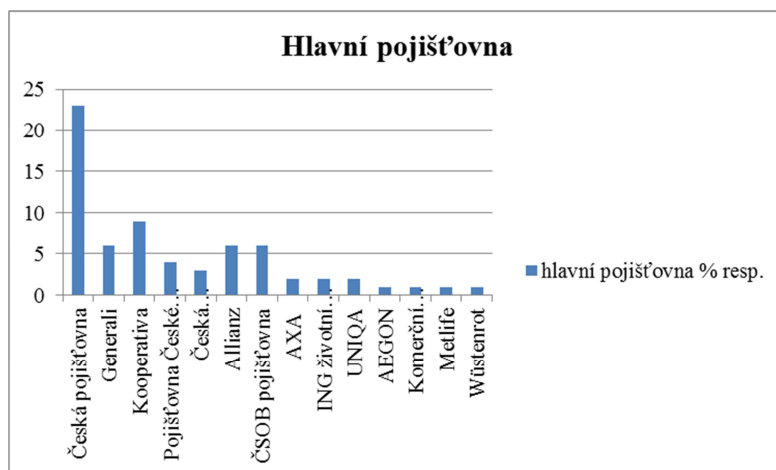
Tabulka 3: Přiřazení pojišťovny k segmentům klientů

Domény	Lifestylevé segmenty	Přiřazení k pojišťovně	% trhu
Bezpečný přístav	Tradiční rodina	Česká pojišťovna	50
	Zaměření na pohodlí		
	Samostatné ženy		
Nová cesta	Dobrodruzi	Generali	37
	Perfekcionalisti		
Budoucnost bez kompromisů	Starší vesničané	Česká pojišťovna	13

Zdroj: Autorka práce, 2016 interní zdroj firmy

Většina klientů vnímá Českou pojišťovnu jako hlavní pojišťovnu, jak je uvedeno v grafu 4. Z toho vyplývá, že značka České pojišťovny má silnou pozici.

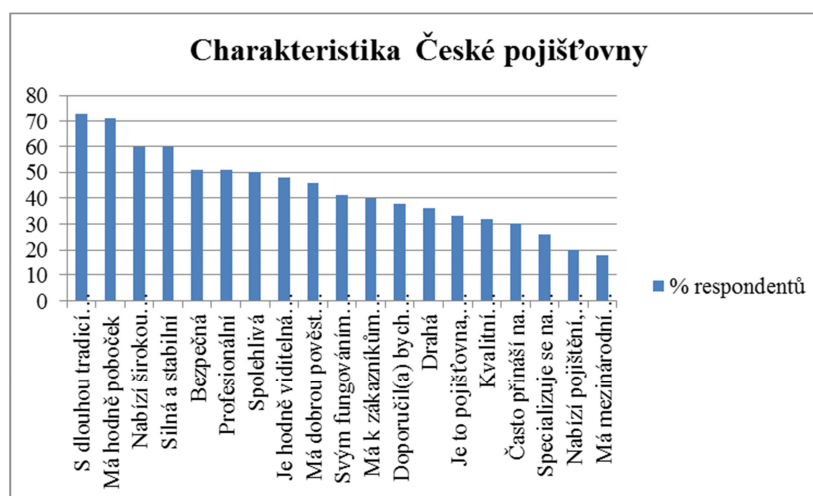
Graf 4: Vnímání klientů - hlavní pojišťovna



Zdroj: Autorka práce, 2016 interní zdroj firmy

V další oblasti části otázek respondenti odpovídali na otázku image pojišťoven a jejich vnímání. Podle průzkumu respondenti vnímali Českou pojišťovnu jako společnost s dlouhou tradicí na domácím trhu, s množstvím poboček, která nabízí širokou škálu pojištění, je silná, stabilní, bezpečná a profesionální, graf 5.

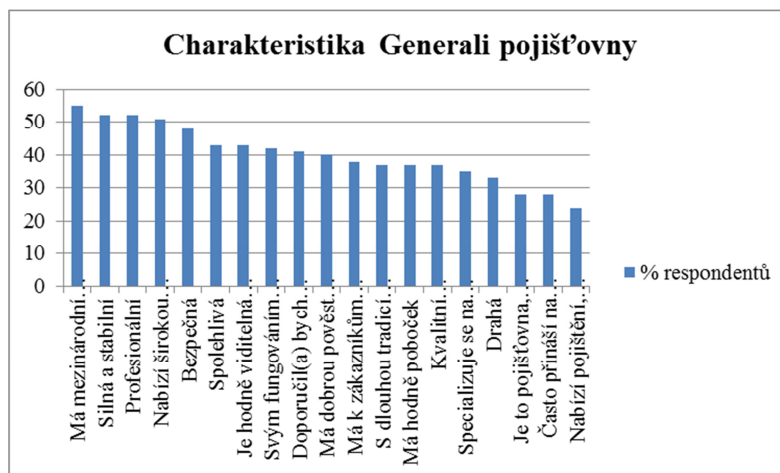
Graf 5: Vnímání klientů – charakteristika České pojišťovny



Zdroj: Autorka práce, 2016 interní zdroj firmy

Generali pojišťovnu vnímali respondenti jako společnost s mezinárodním zázemím, stabilní a silnou, profesionální, která nabízí širokou škálu pojištění, je bezpečná a spolehlivá, graf 6.

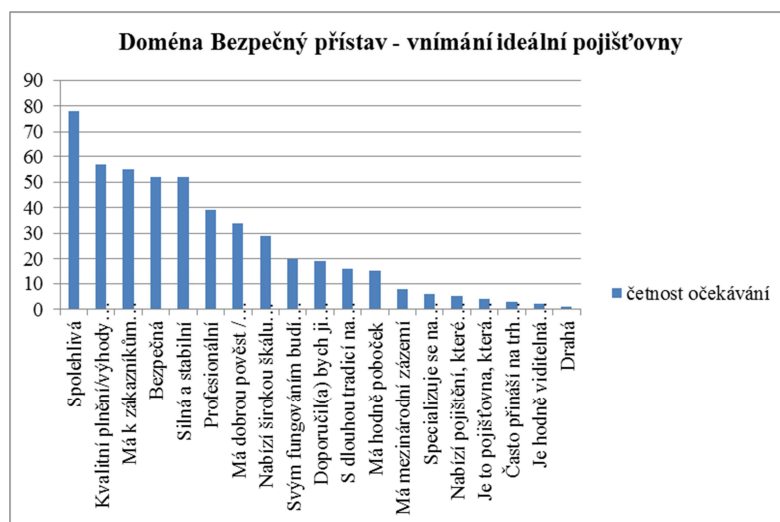
Graf 6: Vnímání klientů – charakteristika Generali pojišťovny



Zdroj: Autorka práce, 2016 interní zdroj firmy

Při bližším průzkumu jednotlivých domén bylo zjištěno, že klienti v doméně „Bezpečný přístav“ chtějí, aby pojišťovna byla spolehlivá, poskytovala kvalitní plnění a výhody za přijatelnou cenu, měla k zákazníkům osobní přístup, byla bezpečná, silná, stabilní a profesionální, graf 7.

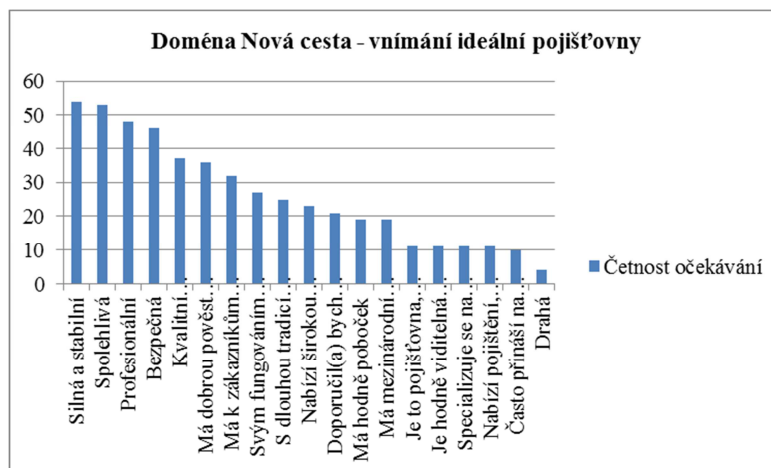
Graf 7: Ideální pojišťovna pro doménu „Bezpečný přístav“



Zdroj: Autorka práce, 2016 interní zdroj firmy

Klienti z domény „Nová cesta“ očekávají od své ideální pojišťovny, aby byla silná, stabilní, spolehlivá, profesionální, bezpečná, poskytovala kvalitní plnění a výhody za přijatelnou cenu a měla dobrou pověst, graf 8.

Graf 8: Ideální pojišťovna pro doménu „Nová cesta“



Zdroj: Autorka práce, 2016 interní zdroj firmy

Pro klienty je značně důležité jednání pojišťovny v případě škody, to znamená, když potřebují vyřešit nepříjemnou nebo dokonce tragickou životní událost. Následující grafy ukazují, jak respondenti vnímají likvidaci dvou zkoumaných pojišťoven, graf 9 a graf 10. Z výsledků vyplývá, že ideální pojišťovna by měla poskytnout zejména plnění odpovídající pojistné smlouvě, nezpochybňovat nárok na plnění a vše rychle vyřídit, graf 11. Marketingová strategie by měla na tento argument navazovat a udělat maximum pro splnění očekávání klientů.

Graf 9: Vnímání České pojišťovny při likvidaci škod



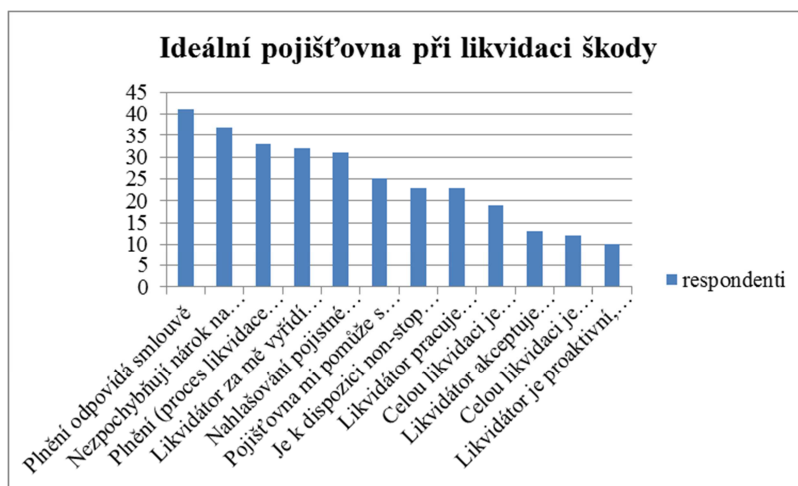
Zdroj: Autorka práce, 2016 interní zdroj firmy

Graf 10: Vnímání Generali pojišťovny při likvidaci škod



Zdroj: Autorka práce, 2016 interní zdroj firmy

Graf 11: Ideální pojišťovna při likvidaci škod



Zdroj: Autorka práce, 2016 interní zdroj firmy

Jedno z dalších hledisek, které by mělo být zohledněno ve strategii, je, které produkty klienti nejčastěji kupují a jaké služby nejčastěji využívají. Klienti nejvíce řeší pojištění povinného ručení vozidel, pak penzijní připojištění, úrazové pojištění, pojištění domácnosti, životní pojištění rizikové a pojištění nemovitostí, graf 12.

Graf 12: Nejčastěji využívané pojistné produkty



Zdroj: Autorka práce, 2016 interní zdroj firmy

Výsledky z průzkumu positioningu budou zohledněny v marketingové strategii, kterou autorka navrhuje v podkapitole 3.4.

Česká pojišťovna, kterou klienti vnímají v doméně „Bezpečný přístav“, pokrývá největší část trhu, je silnou a důvěryhodnou značkou, která klienty ochrání. Má pevnou pozici, kterou není třeba měnit, pouze upevňovat a posilovat, zejména v segmentu mladých rodin.

Positioning Generali pojišťovny je nejednoznačný, u klientů je pojišťovna vnímána neutrálně. Z důvodu většího tržního podílu, který je cílem pojišťovny, by měla být strategie nasměrována pro získání jiných klientů, než které má Česká pojišťovna. Jedná se o doménu „Nová cesta“, klienty, kteří jsou buď singl muži nebo ženy do 35 let nebo páry, které mají již samostatné dospělé děti a chtějí se angažovat jinak a poznávat nové možnosti. Budování značky s ohledem na novou cílovou pozici je mnohem těžší než udržení stávající pozice. Proto bude nutné do komunikace investovat více prostředků.

3.2.10 Situační analýza současného komunikačního konceptu

Výzkum úspěšnosti současné kampaně byl proveden ve dvou fázích. První část provedla externí agentura pro Skupinu Generali a v této práci jsou využita sekundární data. Pro porovnání výsledků provedla autorka svůj vlastní průzkum, který tvoří druhou část této podkapitoly. Ve třetí části jsou shrnuty obchodní výsledky a vliv kampaně na zvýšení prodeje.

1. část: Komunikační koncept – průzkum externí agentury

Externí agentura pro tento kvalitativní výzkum využila metodu CAPI - osobní dotazování. Respondenti byli ve věku 18-65 let, muži a ženy, kteří rozhodují o výběru pojišťovny nebo se na rozhodnutí v domácnosti podílí, a mají uzavřené alespoň jedno pojištění. Reprezentativně byli zastoupeni respondenti podle velikosti místa bydliště, kraje, pohlaví a věku.

Česká pojišťovna nastavila v rámci marketingové strategie nový komunikační koncept „Záškodníci“. „Záškodníci“ by měli vizualizovat rizika, která klientům hrozí. Jsou zobrazeni jako 2D postavičky a zasazeni do reálného prostředí. Podzimní kampaň byla zaměřena na rizika spojená s pojištěním majetku a odpovědnosti za škody. Objevovaly se tak postavičky „Chmatáci“, demonstrující riziko krádeže, „Velká voda“,

představující živelné škody na majetku, a „Denblbec“, který vizualizuje pojištění odpovědnosti za škody. Podle průzkumu externí agentury je kampaň silně spojena se značkou, což je charakteristické pro většinu kampaní České pojišťovny. Vzhledem k humornému zpracování a komunikování nabídek vztahujících se k pojištění majetku, má kampaň potenciál poutat pozornost. Reklamy jsou také pozitivně přijímány diváky, zároveň nabízené produkty jsou pro spotřebitele relevantní.

Obrázek 29: Plakáty pro komunikační kampaň „Záškodníci“



Zdroj: Interní zdroj firmy

Generali pojišťovna představila nový koncept mediální kampaně „Výzva“. Generali chce ukázat, že se nebojí výzev, které pro ni její klienti připraví, a spolehlivě pojistí život, majetek nebo vůz. Pojišťovna Generali zaměřila svou kampaň na tři druhy pojištění: životní, majetkové a autopojištění. Životní pojištění představuje v kampani oddávající, který doprovází novomanžele v horkovzdušném balóně, aby si v něm ve výšce mohli říci své „ano“. Pojištění majetku řeší situace, kdy ve svém bytě majitel pořádá párty, za okny zuří bouřka a blesk způsobí přepětí v rozvodné síti. Kampaň na autopojištění představuje pomoc dvěma Čechům, kteří se vydali do španělské Pamplony a setkali se s davem podivně oblečených lidí. To horší je ale čeká, opravdovou výzvou je rozzuřený býk, kterého do ulic vehnal dav lidí při tradiční španělské slavnosti. Kampaň je zaměřena na asistenční služby, které podle marketingového průzkumu zajímají motoristy při výběru pojištění vozidel.

Celou kampaní „Výzva“ chce Generali připomenout, že je komplexní pojišťovnou. Podle výsledků positioningu a nové strategie by měla Generali oslovit doménu „Nová cesta“, zejména segment „Dobrodruzi“ a „Perfekcionalisti“. Z průzkumu externí agentury z roku 2015 a po spuštění kampaně v roce 2016 ale vyplývá, že klienti si stále nespojují kampaň se značkou Generali. Vnímání a pozice na trhu je dlouhodobá záležitost a v průběhu jednoho roku se nijak zvlášť nezměnila. Velmi dobrý výsledek dosáhla pouze kampaň „Autopojištění“, kterou si klienti se značkou Generali spojují a rozumí hlavnímu sdělení. Generali pojišťovnu klienti vnímají právě ve spojení s pojištěním vozidel.

Obrázek 30: Plakáty pro komunikační kampaň „Výzva“



Zdroj: Interní zdroj firmy

2. část: Komunikační koncept – vlastní výzkum

Autorka navazuje na sekundární výzkum komunikačního konceptu. Pro vlastní výzkum využila kvantitativní metodu CAPI - osobní dotazování za použití počítače. Takto bylo osloveno 50 respondentů, kteří osobně navštívili obchodní místo České pojišťovny. Stejný dotazník byl rozeslán 65 klientům České pojišťovny, které má autorka ve správě jako jejich finanční poradce. Celkem bylo osloveno 115 respondentů.

Respondenti byli ve věku 18 - 65 let, muži a ženy, kteří jsou většinou klienti České pojišťovny, mají uzavřeno alespoň jedno pojištění, žijí v lokalitě Domažlice, Plzeň, Praha. Celkem bylo osloveno 115 respondentů, na dotazník jich odpovědělo 98.

V následující části jsou uvedeny otázky dotazníku a interpretace odpovědí. Kompletní dotazník je přílohou P této práce.

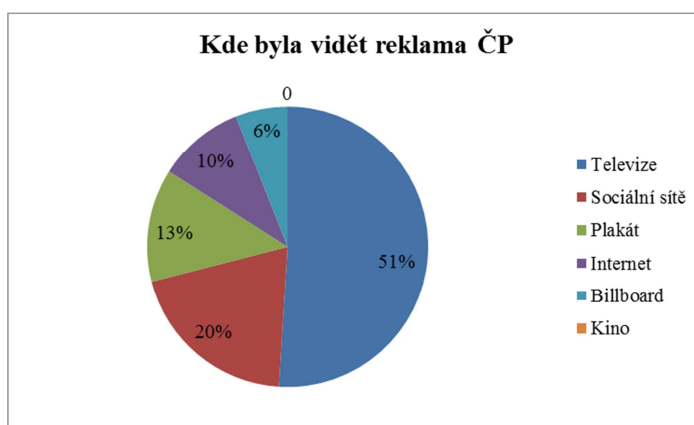
Otázka č. 1: Viděl/a jste v posledních třech měsících nějakou reklamu České pojišťovny?

98 respondentů vidělo v posledních třech měsících reklamu České pojišťovny, 17 respondentů reklamu nezaznamenalo.

Otázka č. 2: V případě, že jste odpověděli v první otázce ANO: Kde jste viděl/a reklamu České pojišťovny? (Můžete označit i více odpovědí.)

Nejvíce byla vidět reklama v televizi, takto odpovídá 51% dotazovaných. Na druhém místě je reklama na sociálních sítích (Facebook, 20%), na třetím místě reklama na plakátech (13%).

Graf 13: Sledování médií využitých pro reklamu České pojišťovny

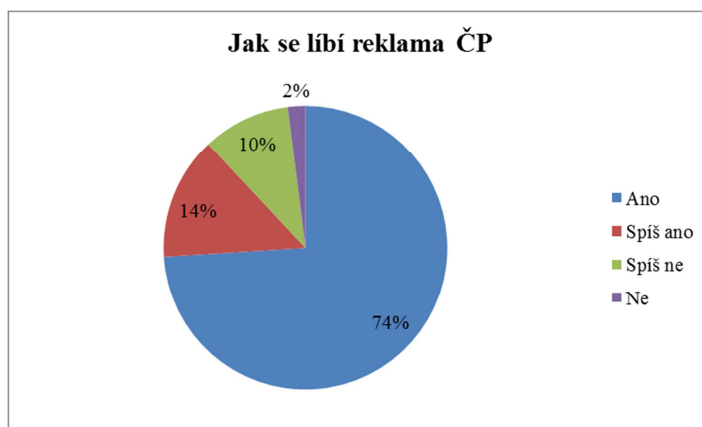


Zdroj: Autorka práce, 2017 vlastní šetření

Otázka č. 3: Líbí se vám reklama České pojišťovny s kreslenými postavičkami "Záškodníci"?

Naprosté většině respondentů se líbí reklama s kreslenými postavičkami. 74% dotazovaných odpovědělo „Ano“ a 14% odpovědělo „Spíš ano“. Líbivost tohoto konceptu je velmi zřejmá.

Graf 14: Líbivost reklamy České pojišťovny

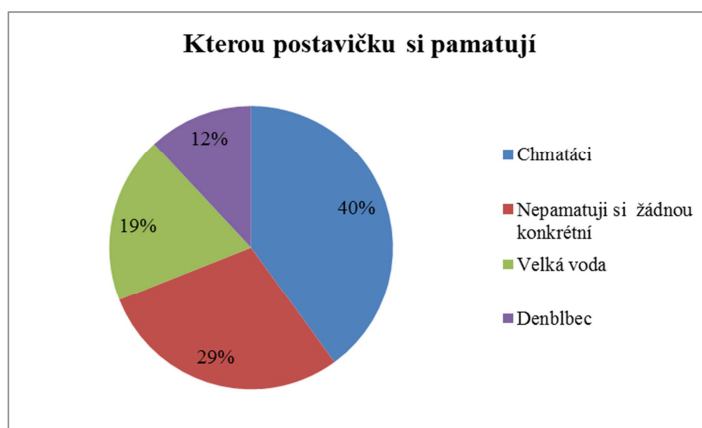


Zdroj: Autorka práce, 2017 vlastní šetření

Otázka č. 4: **Kterou kreslenou postavičku ze "Záškodníků" si pamatujete?**

Nejvíce si dotazovaní pamatují postavičku „Chmatáci“, která je spojená s rizikem krádeže. Odpovědělo tak 40% respondentů. Značná část si nepamatuje žádnou konkrétní postavičku (29%).

Graf 15: Zapamatovatelnost postaviček reklamy



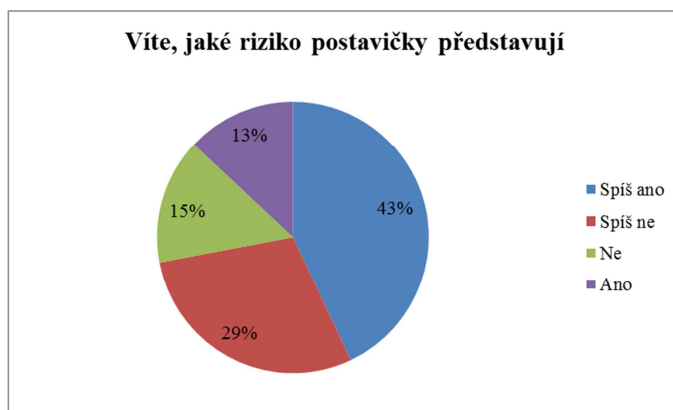
Zdroj: Autorka práce, 2017 vlastní šetření

Otázka č. 5: **Víte, jaké riziko postavičky představují?**

Více než polovina (56%) dotazovaných odpověděla kladně na otázku, zda vědí, jaké riziko postavičky představují (součet odpovědí „Ano“ a „Spíš ano“).

Méně než polovina (44%) dotazovaných nemá představu o vizualizaci rizika (součet odpovědí „Ne“ a „Spíš ne“).

Graf 16: Zapamatovatelnost rizik prostřednictvím postaviček

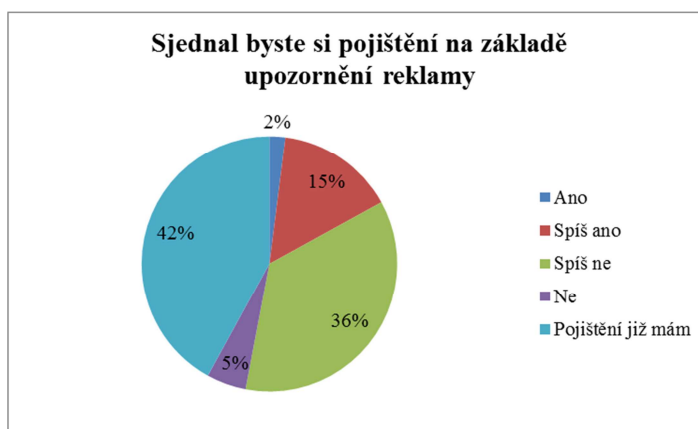


Zdroj: Autorka práce, 2017 vlastní šetření

Otázka č. 6: Sjednal byste si pojištění na základě upozornění možného rizika v reklamě?

Značná část respondentů má již sjednané pojištění (42%), což je dáno tím, že byli osloveni většinou klienti České pojišťovny. Po vyhodnocení kladných odpovědí („Ano“ a „Spíš ano“), 17% respondentů by si sjednalo pojištění na základě upozornění na riziko v reklamě. Záporné odpovědi („Ne“ a „Spíš ne“) podalo 41% respondentů, reklama by je nepřesvědčila k nákupu pojištění.

Graf 17: Sjednání pojištění na základě reklamy



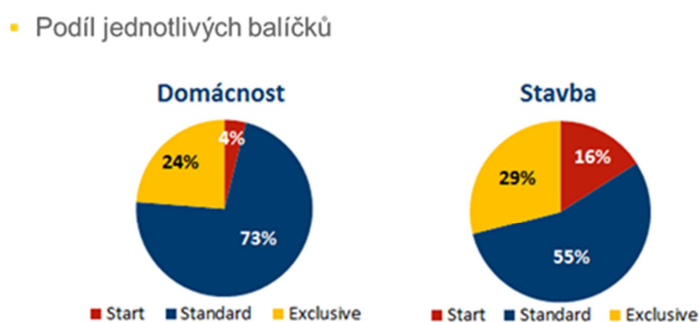
Zdroj: Autorka práce, 2017 vlastní šetření

3. část: Komunikační koncept – vliv na zvýšení prodeje

Pro zjištění vlivu kampaně na obchodní výsledky využila autorka podklady útvaru obchodu v České pojišťovně. Bylo zjištěno, že kampaň „Záškodníci“, která proběhla v televizi, v kině, na internetu, na billboardech, plakátech, ve stanicích metra v Praze a na hypercubes před obchodními centry, měla velký úspěch. Kampaň upoutala pozornost i v on-line formátech na speciální microsite. Cílovou skupinou byli lidé ve věku 30 – 55 let v České republice, což je asi 4,4 milionu lidí. Cílem bylo zaujmout atraktivním a netradičním způsobem, seznámit klienty s novým kreativním konceptem a zapracovat na kladném vztahu ke značce a jejím hodnotám. Kampaň byla cílena na majetkové pojištění.

Na podzim roku 2016 bylo ve srovnání s podzimem 2015 (stejně hodnotící období) uzavřeno o 30% více smluv. Produkt pozitivně oslovil nejen klienty ale i obchodní službu, tj. distribuci, která produkty prodává. Majetkové pojištění bylo nabízeno ve třech balíčcích s dalšími možnostmi variability, úpravami limitů a pojištění žádaných nových rizik odpovídajících současným požadavkům trhu. Klienti si začali kupovat další doplňková pojištění a průměrné pojistné u pojištění domácnosti tak vzrostlo o 25%. Na obrázku 31 je zobrazen podíl prodeje přednastavených balíčků v produktech Domácnost a Stavba. Balíček Exclusive je s nejvyšším pojistným a zahrnuje nejvíce pojištěných rizik. Střední je balíček Standard a s nejnižším pojistným a nejméně pojištěných rizik je balíček Start. Ten se prodává nejméně.

Obrázek 31: Podíl prodeje balíčků v produktech Domácnost a Stavba



Zdroj: Interní zdroj firmy

3.3 Shrnutí a vyhodnocení výsledků

V následující části jsou shrnuta všechna podstatná východiska pro tvorbu marketingové strategie. Postupně jsou zodpovězeny výzkumné otázky. V poslední části této podkapitoly jsou vyhodnoceny hypotézy.

Východiska pro tvorbu strategie:

- vize: Naším cílem je aktivně chránit a zlepšovat životy lidí,
- mise: Naším posláním je být první volbou tím, že poskytneme relevantní a přístupná pojistná řešení,
- hodnoty: držíme slovo, vážíme si našich lidí, jsme součástí společnosti, jsme otevření,
- firemní identita a firemní kultura,
- strategické cíle skupiny:
 - posílení pozice poradce v oblasti pojištění,
 - služby vynikající kvality,
 - rozšířená nabídka produktů prostřednictvím našich strategických partnerů,
 - inovativní lídr pojišťovnictví,
 - multikanálová distribuce a multibrand,
 - mladá generace,
 - pracovní prostředí s otevřenou komunikací a perspektivou pro zaměstnance,
 - společenská odpovědnost (bezpečnost, ochrana životního prostředí, vzdělávání,
- marketingové cíle skupiny:
 - zaujmout co nejvíce cílových skupin,
 - zvýšit tržní podíl Generali CEE Holding B.V.
- současná marketingová strategie České pojišťovny:
 - upevňovat a posilovat stávající pozici značky,
 - lepší komunikace jedinečných argumentů,
 - vizualizace možných rizik,

- zdůraznění, proč by měli klienti zvažovat značku České pojišťovny na rozdíl od konkurence,
- produktové novinky a servis,
- současná marketingová strategie Generali pojišťovny:
 - budování značky s ohledem na novou cílovou pozici,
 - posílení image a vnímání Generali,
 - větší investice do marketingu,
 - větší investice do moderních prostředků komunikace,
- vlivy makroprostředí (viz. podkapitola 3.2.7 PESTLE analýza), zejména:
 - politické – zájmy politických stran, lobbying, blížící se volby,
 - ekonomické – ekonomický růst, růst mezd a úspor obyvatelstva, investice firem, posilování kurzu koruny,
 - sociální – stárnutí ekonomicky činného obyvatelstva, touha po jistotě, zvyšující se vzdělanost,
 - technologické – stále větší využití internetu a mobilních aplikací, bezpečnost informací a soukromí, sociální sítě, nepřehlednost informací,
 - legislativní – novela Zákona o pojišťovacích zprostředkovatelích, novela Zákona o pojišťovnictví, požadavky EU o ochraně spotřebitele, zpřísnění pravidel poradenství, dohled nad finančním trhem,
 - ekologické – ochrana životního prostředí,
- vlivy mikroprostředí a makroprostředí (viz. podkapitola 3.2.8 SWOT analýza),
Česká pojišťovna:
 - silné stránky - komplexní produktová nabídka, asistenční služby, zkušenosti, největší podíl na trhu a velikost distribuční sítě,
 - slabé stránky - nízká flexibilita v zavádění změn, složitost komunikace, pomalá reakce na požadavky trhu a časté změny managementu,
 - příležitosti - růst neživotního pojištění, investice a hypotéky, poradenství a oblast finanční gramotnosti, využití Klientské zóny,
 - hrozby - dravost konkurence a jejich cenová politika, stárnoucí distribuce a kmen, historické produkty a jejich neaktualizované nastavení,

Generali pojišťovna:

- silné stránky – mezinárodní zkušenost, distribuce, flexibilita zavádění nových produktů, pojištění vozidel,
 - slabé stránky – odbornost poradců, malá viditelnost, málo obchodních míst,
 - příležitosti – růst neživotního pojištění, mladší generace, on-line komunikace,
 - hrozby – cenová politika pojištění vozidel, konkurence, nekomplexnost nabídky poradců, nízká znalost značky,
- pozice na pojistném trhu České republiky: Generali CEE Holding B.V. spojuje Českou pojišťovnu a Generali pojišťovnu na českém pojistném trhu. Česká pojišťovna má dlouhodobě největší podíl na pojistném trhu, její podíl ale každoročně klesá. Generali pojišťovna je na čtvrtém místě na pojistném trhu, její podíl na trhu mírně roste,
- nejsilnější konkurenti: Kooperativa pojišťovna, Allianz pojišťovna,
- výzkum positioningu:
- segmentace trhu,
 - targeting,
 - positioning České pojišťovny – první volená pojišťovna, vysoká znalost značky, doména „Bezpečný přístav“, cíl tvořící 50% pojistného trhu, potenciál u klientů – rodiny s dětmi, 35 -55 let věk,
 - positioning Generali pojišťovny – nízká znalost značky, neutrální vnímání klientů, cíl doména „Nová cesta“, tvořící 37% pojistného trhu, potenciál singl klienti, mladí bez dětí, starší, kteří už mají dospělé děti, chtějí změnu, poznání, inspiraci,
- úspěšnost současného komunikačního konceptu:
- Česká pojišťovna – kampaň „Záškodníci“ silně spojená se značkou, pozitivní vnímání, dobrá zapamatovatelnost, zvýšení prodeje neživotního pojištění o 25%, zvýšení prodeje komplexního balíčku služeb,
 - Generali pojišťovna – kampaň „Výzva“ si klienti nespojují s pojišťovnou Generali, pouze autopojištění klienti vnímají a kampaň na pojištění vozidel byla úspěšná.

Výzkumné otázky:

- Jaká je pozice České pojišťovny a Generali pojišťovny na pojistném trhu v České republice?

Na základě situační analýzy bylo zjištěno, že Česká pojišťovna zaujímá první místo na českém pojistném trhu. Její pozice dlouhodobě mírně klesá. Generali pojišťovna zaujímá čtvrté místo na českém trhu, její pozice mírně roste. Spojením obou pojišťoven je Generali CEE Holding nejsilnější skupinou na trhu. Největšími konkurenty je Kooperativa pojišťovna a Allianz pojišťovna.

- Jaké jsou slabé a silné stránky České pojišťovny a Generali pojišťovny, příležitosti a hrozby?

Mezi silné stránky České pojišťovny patří komplexní produktová nabídka, asistenční služby, zkušenosti, největší podíl na trhu a velikost distribuční sítě. Mezi slabé stránky patří nízká flexibilita v zavádění změn, složitost komunikace, pomalá reakce na požadavky trhu a časté změny managementu. Příležitostí je ekonomický růst, růst neživotního pojištění, investice a hypotéky, poradenství a oblast finanční gramotnosti, využití Klientské zóny. Hrozbou je dravost konkurence a jejich cenová politika, stárnoucí distribuce a kmen, historické produkty a jejich nastavení.

Silnou stránkou Generali pojišťovny je její mezinárodní zkušenost, spojení s Českou pojišťovnou a flexibilita v zavádění změn a produktů, distribuční síť a pojištění vozidel. Slabou stránkou je nízký počet obchodních míst a malá viditelnost. Příležitostí je kromě neživotního pojištění také zvýšení životního pojištění přes interní distribuci, pozitivní vnímání mladou generací a mobilní aplikace. Hrozbou by mohla být závislost na externích partnerech v životním pojištění, cenová politika konkurenčních pojišťoven v oblasti pojištění vozidel, ale i určitá vnitřní „konkurence“ České pojišťovny.

- Jak je úspěšný současný komunikační koncept České pojišťovny a Generali pojišťovny?

Současný komunikační koncept České pojišťovny je úspěšný z hlediska líbivosti, spojení se značkou i z hlediska prodejních výsledků. Komunikační

koncept Generali pojišťovny neměl vliv na změnu vnímání značky. Klienti si reklamu se značkou nespojují, pouze reklamu na autopojištění ano.

Hypotézy:

Hypotéza č. 1: Česká pojišťovna má nejsilnější pozici na českém pojistném trhu.

Průzkum a následné analýzy potvrzují hypotézu, že Česká pojišťovna je nejsilnější na českém pojistném trhu.

Hypotéza č. 2: Generali pojišťovna ve spojení s Českou pojišťovnou posiluje prvenství na českém pojistném trhu.

Průzkum a následné analýzy potvrzují hypotézu, že spojení Generali pojišťovny a České pojišťovny posiluje prvenství na českém pojistném trhu.

Výzkum v praktické části této práce je podkladem pro tvorbu marketingové strategie v následující podkapitole.

3.4 Formulace marketingové strategie

Autorkou navrhovaná strategie vychází z Kotlerovy teorie sladění silných stránek firmy se skupinami klientů, jejichž potřeby může firma uspokojit. Vychází ze znalosti makroprostředí a mikroprostředí. Využívá zejména strategii lídra trhu, strategii cíleného marketingu, positioning a strategii růstu. K tvorbě strategie využila autorka marketingová východiska, viz. podkapitola 3.3. Cílený marketing se zabývá poznáváním významných tržních segmentů, profilu odlišných skupin a porozumění jejich potřebám. Vhodná je strategie positioningu, vytváření image a umístění v představách klientů. Tento způsob efektivně pracuje s klienty a dosahuje úspěšnosti na trhu.

Marketingové cíle:

- zaujmout co nejvíce cílových skupin podle jejich potřeb a očekávání,
- zvýšit tržní podíl Generali CEE Holding B.V.,

- posilování hodnoty značky České pojišťovny a budování značky Generali pojišťovny,
- výhody pro stávající klienty a kvalita jejich zajištění.

Návrh marketingové strategie České pojišťovny:

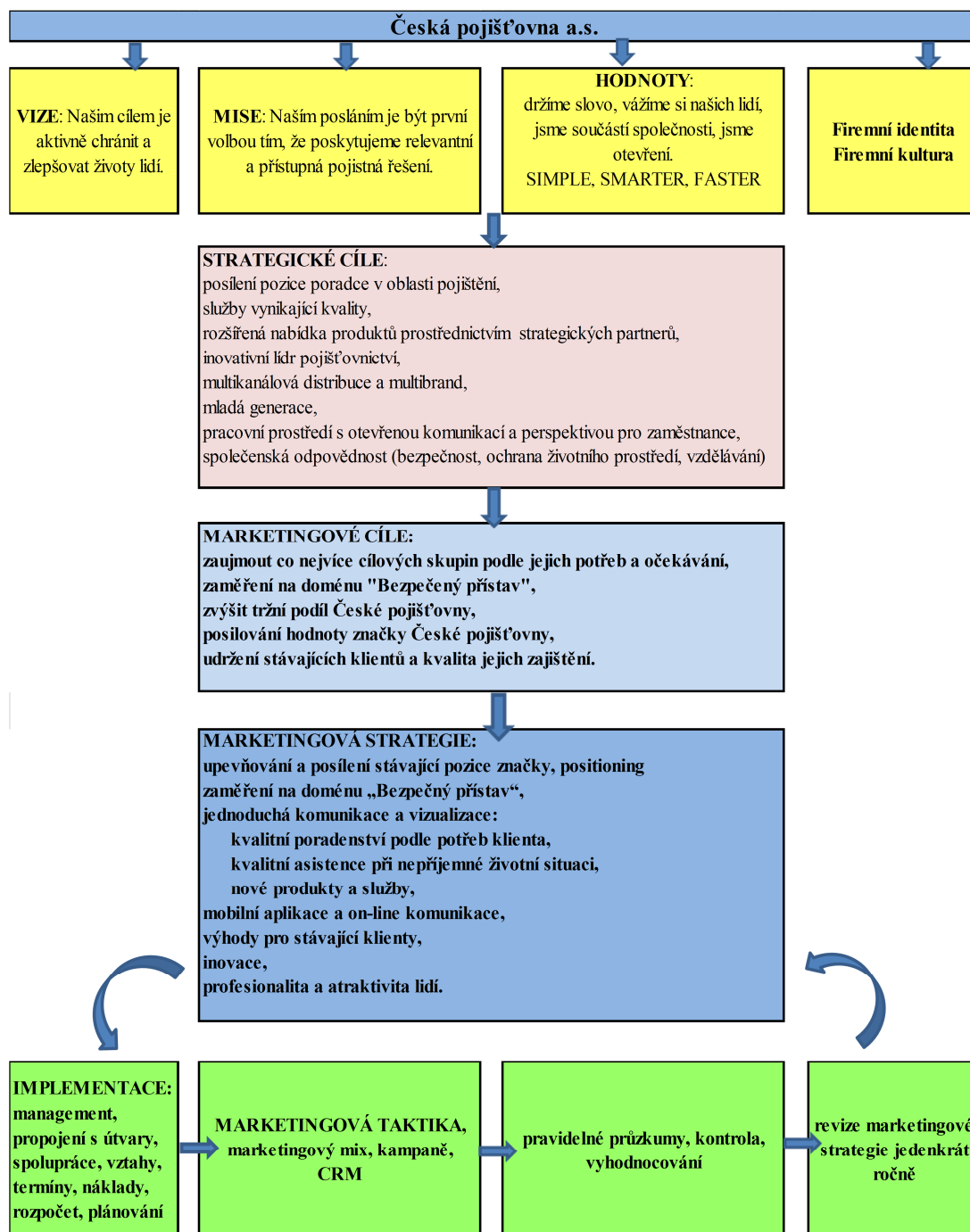
- upevňování a posílení stávající pozice značky, zaměření na doménu „Bezpečný přístav“,
- jednoduchá komunikace a vizualizace:
 - kvalitní poradenství podle potřeb klienta,
 - kvalitní asistence při nepříjemné životní situaci,
 - nové produkty a služby,
- mobilní aplikace a on-line komunikace,
- výhody pro stávající klienty, inovace,
- profesionalita a atraktivita lidí.

Návrh marketingové strategie Generali pojišťovny:

- budování pozice značky, zaměření na doménu „Nová cesta“,
- posílení image, větší viditelnost značky,
- komunikace a vizualizace:
 - produkty a služby
 - nové možnosti aktivního života
- mobilní aplikace a on-line komunikace,
- profesionalita a atraktivita lidí.

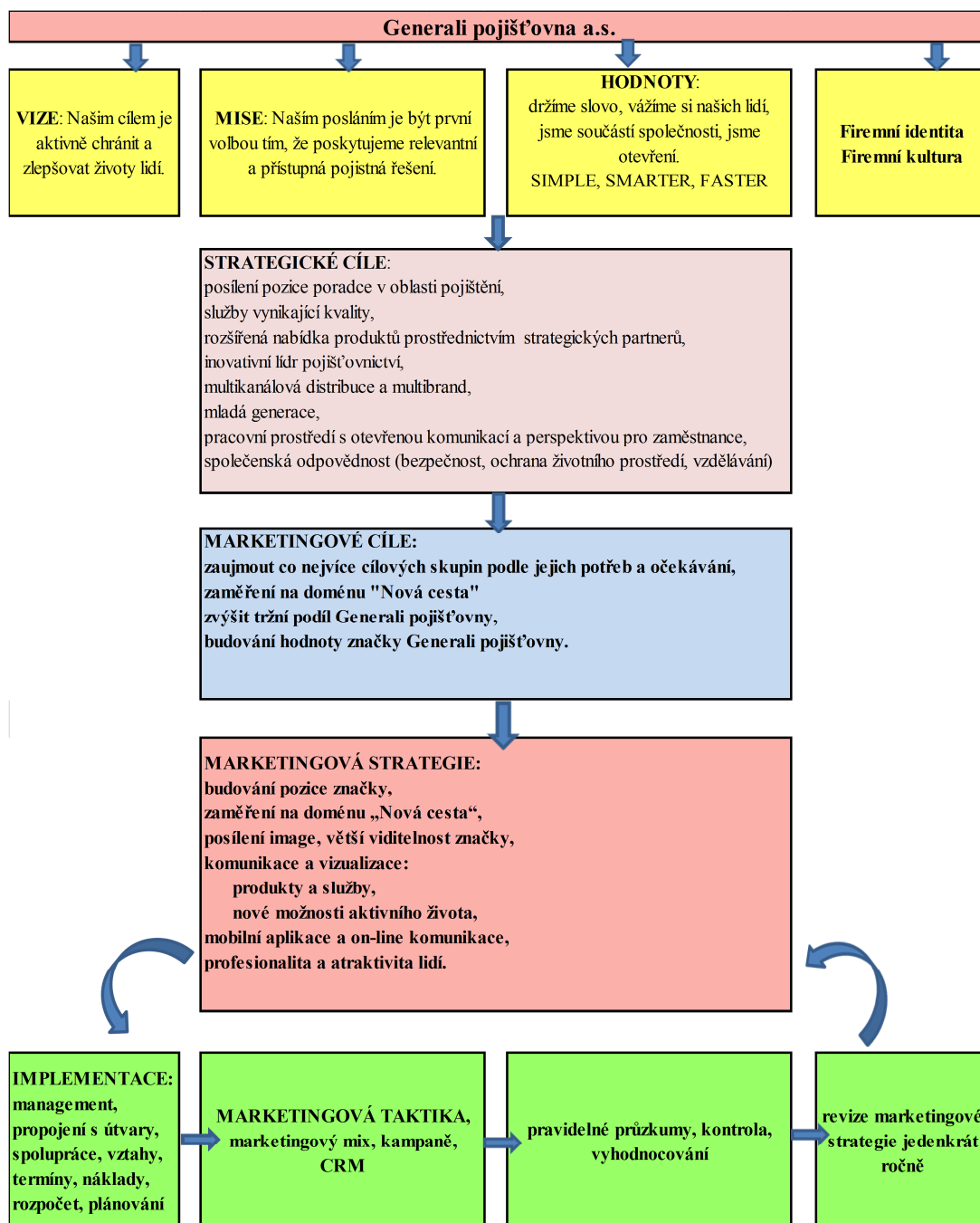
Na obrázku 33 je zobrazen návrh marketingové strategie pro Českou pojišťovnu, na obrázku 34 návrh marketingové strategie pro Generali pojišťovnu. Marketingová východiska jsou pro obě pojišťovny stejná.

Obrázek 32: Návrh marketingové strategie pro Českou pojišťovnu



Zdroj: Autorka práce, 2017

Obrázek 33: Návrh marketingové strategie pro Generali pojišťovnu



Zdroj: Autorka práce, 2017

3.5 Marketingová taktika, implementace a kontrola

Na marketingovou strategii by měla navazovat marketingová taktika. Výsledkem jsou marketingové kampaně a CRM. Jednotlivé kampaně využívají nástroje marketingového mixu.

Marketingový mix a navazující kampaně – Česká pojišťovna:

- upevňování a **posílení** stávající **pozice značky**, zaměření na doménu „Bezpečný přístav“: PR akce, event. marketing, sponzoring, CSR aktivity,
- jednoduchá **komunikace a vizualizace** (využití TV a rozhlasové reklamy, microsite, bannery, youtube, Stream, iDnes, Seznam, sociální sítě, billboardy, nákupní centra, venkovní reklama CLV, hypercubes, on-line kontaktování):
 - a. kvalitní **poradenství** podle potřeb klienta: kampaně zaměřené na pojistné a finanční poradenství, s příběhem, na řešení životní situace, využití úspěšného komunikačního konceptu „Záškodníci“, na které řešení České pojišťovny vyzraje; např. „Budižkničemu“ zaměřeno na zajištění potřeb dětí do budoucna, „Podmost'ák“ zaměřený na řešení otázky bydlení, „Švorcnadůchůd“ zaměřený na zajištění ve stáří, atp.,
 - b. kvalitní **asistence** při nepříjemné životní situaci: jednoduchá komunikace při nepříjemné životní události, pomoc České pojišťovny, příběh „co dělat, když ...“, příběh „Škodanervák“ zaměřený na problémy kolem autonehody atp., využití mobilní aplikace Záchranka,
 - c. nové **produkty a služby**: pružná reakce na potřeby trhu, novinky, produktové kampaně na úrazové pojištění, cestovní, majetkové, pojištění vozidel, elektromobilů, pojištění průmyslu a podnikatelů, municipalit,
- **mobilní aplikace** a on-line komunikace: on-line marketing, sociální sítě, microsite, virální marketing, on-line prodej, příběh „jak jednoduše komunikovat“,
- **výhody pro stávající klienty**, inovace: CRM kampaně, Klientská zóna s jednoduchou obsluhou, regionální marketing, mikrokampaně, podpora prodeje, personalizované výhody,

- **profesionalita** a atraktivita lidí: kampaň zaměřená na pracovní prostředí České pojišťovny, atraktivita povolání, vzdělávací program, kariérní růst, úspěch, propojení s příběhem klienta, TV a rozhlasová reklama, sociální sítě, billboardy, profesní weby, mediálně známé osobnosti, marketing pojišťovacího zprostředkovatele.

Marketingový mix a navazující kampaně – Generali pojišťovna:

- **budování pozice značky**, zaměření na doménu „Nová cesta“: PR akce, event marketing, sponzoring, CSR aktivity,
- posílení **image**, větší viditelnost značky: větší investice do budování image, velké projekty, TV reklama, PR akce,
- **komunikace a vizualizace** (využití TV a rozhlasové reklamy, microsite, bannery, youtube, Stream, iDnes, Seznam, sociální sítě, billboardy, nákupní centra, venkovní reklama CLV, hypercubes, on-line kontaktování):
 - a. nové **produkty a služby**: pružná reakce na potřeby trhu, novinky, produktové kampaně na úrazové pojištění, cestovní, majetkové, pojištění vozidel, elektromobilů atp.,
 - b. nové **možnosti aktivního života**: inspirativní styl života – příběh, univerzita III. věku, aktivní penze, mezinárodní vzdělávání Erasmus pro studenty, cestování, umění, street art, sporty, extrémní a adrenalinové sporty, festivaly, využití dronů, street art atp.,
- **mobilní aplikace** a on-line komunikace: on-line marketing, sociální sítě, microsite, virální marketing, on-line prodej, příběh „jak jednoduše komunikovat“,
- **profesionalita** a atraktivita lidí: kampaň zaměřená na pracovní prostředí Generali pojišťovny, atraktivita povolání, vzdělávací program, kariérní růst, úspěch, propojení s příběhem klienta, TV a rozhlasová reklama, sociální sítě, billboardy, profesní weby, mediálně známé osobnosti, marketing pojišťovacího zprostředkovatele.

Implementace a kontrola

Aby byla marketingová strategie úspěšná a pomáhala plnit strategické cíle, je nutné z pohledu implementace nastavit fungující organizační strukturu pojišťovny

a strategické aktivity. Z důvodu rychle se měnícího trhu a množství legislativních změn je nutné sledovat úspěšnost jednotlivých kampaní a celého komunikačního konceptu nejen z pohledu vnímání klientů, ale i prodejních výsledků. Každý rok je třeba provést revizi positioningu a zjišťovat reakce cílových segmentů. Podle zjištěných výsledků je žádoucí přizpůsobit se požadavkům trhu a upravit marketingovou strategii.

3.5 Shrnutí a diskuse

Cílem praktické části této práce bylo vytvořit marketingovou strategii České pojišťovny a Generali pojišťovny. Tyto dvě pojišťovny vykonávají svoji pojišťovací činnost na území České republiky a jsou součástí společného podniku Generali CEE Holding B.V. Každá pojišťovna podniká pod svojí značkou a je vrcholově řízena z jednoho místa vedení vlastníka Assicurazioni Generali, z Terstu v Itálii. K tvorbě marketingové strategie autorka využila teoretické poznatky na základě studia odborných zdrojů, vlastní výzkum, sekundární výzkum, interní podklady a statistické údaje oficiálních zdrojů pro Českou republiku.

Dílním úkolem této práce bylo charakterizovat Českou pojišťovnu a Generali pojišťovnu, jejich vizi, misi, hodnoty, firemní identitu, kulturu, zaměřit se na cíle, strategii a současnou marketingovou strategii. Další částí výzkumu bylo analyzovat makroprostředí, pojistný trh, mikroprostředí, k čemuž autorka využila analýzu PESTLE a SWOT. Dále byla využita situační analýza, průzkum positioningu, který navazoval na segmentaci trhu, a měření úspěšnosti stávajícího komunikačního konceptu obou pojišťoven.

Postupně byly zodpovězeny výzkumné otázky. Česká pojišťovna zaujímá první místo na českém pojistném trhu, Generali pojišťovna je na čtvrtém místě. Byly zjištěny silné a slabé stránky obou pojišťoven, příležitosti na trhu a možné hrozby.

Česká pojišťovna má širokou a kvalitní produktovou nabídku, rozsáhlé zkušenosti v likvidaci, širokou interní distribuční síť a množství obchodních míst. Její výhodou je vysoká znalost značky na trhu. Vzhledem k velikosti firmy je ale pomalejší v zavádění změn, reakci na potřeby trhu, má složitou komunikaci a řízení, stárnoucí technologie. Měla by využít příležitostí spojených s ekonomickým růstem, investic podniků i fyzických osob, zaměřit se na finanční gramotnost obyvatelstva

a správy stávajícího kmene. Hrozbou by mohlo být stárnutí nejen stávajících klientů, ale i distribuční sítě. Měla by nastat generační výměna pojišťovacích zprostředkovatelů. Veškeré změny by měly být realizovány na základě hodnot relevance, jednoduchosti a humanity.

Generali pojišťovna má výhodu mezinárodních zkušeností, je flexibilnější v zavádění nových produktů a úspěšná zejména v oblasti pojištění vozidel. Její značka je málo viditelná a má málo obchodních míst. Životní pojištění prodává zejména přes externí partnery, což by mohl být do budoucna problém, zvláště s plánovanými legislativními změnami pro MLM sítě. Generali by měla rozšířit svoji produktovou nabídku, respektive distribuční síť, která by komplexní nabídku a poradenství nabízela. Jen tak může využít příležitostí v ostatním neživotním pojištění, životním pojištění, zajištění příjmu klientů a jejich dalších potřeb souvisejících s moderním způsobem života. Příležitostí je spojení s distribuční sítí České pojišťovny, využití odbornosti a znalostí v oblasti poradenství a vzdělávání.

V praktické části práce byly zodpovězeny hypotézy: Průzkum a následné analýzy potvrzují hypotézu, že Česká pojišťovna je nejsilnější na českém trhu. Spojení Generali pojišťovny a České pojišťovny posiluje prvenství na českém pojistném trhu.

Na základě zjištění marketingových východisek a výzkumu, navrhla autorka marketingovou strategii pro obě pojišťovny. Východiska jsou vzhledem ke společnému vedení obou pojišťoven stejná. Nicméně podle průzkumu positioningu je třeba v marketingové strategii přistupovat ke každé značce zvláště.

Česká pojišťovna by se měla soustředit na segment trhu, doménu „Bezpečný přístav“ a zaměřit se na jejich očekávání bezpečného zajištění rodiny. V souvislosti se strategickými cíli firmy je důležité soustředit se na upevňování a posílení stávající pozici značky, jednoduchou komunikaci a vizualizaci v oblasti kvalitního poradenství, asistence a nových produktů a služeb. Více by měla být zaměřena na využívání mobilních aplikací a on-line komunikace. Mobilní telefon je dnes běžnou a téměř celodenní součástí života většiny obyvatel. Česká pojišťovna by měla inovovat historicky staré produkty, podmínky a komunikaci se stávajícími klienty. Důležité je zaměřit se na mladší generaci nejen jako na klienty pojišťovny, ale také na jejich pracovní příležitosti pracovat v úspěšné firmě.

Marketingová strategie Generali pojišťovny by měla být více zaměřena na budování značky, kterou klienti nyní vnímají spíše jako neutrální, a více se profilovat pro segment trhu, doménu „Nová cesta“. Měla by více reflektovat moderní způsob života, aktivní stáří, nové příležitosti a očekávání klientů, kteří chtějí změnu, inspiraci a nová poznání. Generali by měla více investovat do marketingu, posílení image a rozšíření produktové nabídky. S tím souvisí jednoduchá komunikace a vizualizace produktů, služeb a nových možností aktivního života. Větší důraz by měla klást na profesionalitu lidí a rozvoj v oblasti poradenství.

Diskuse

Autorka využila také dlouholeté zkušenosti v oblasti obchodu a osobního jednání s klienty. Klienti si dnes nekupují produkt pojištění, ale řešení v určité životní situaci. Z tohoto pohledu není pojišťování o prodeji skvělého produktu, ale o správném řešení pro klienta podle jeho potřeb a očekávání. Stručně lze říci, že se neprodává produkt, ale řešení. Pojištění má pro klienta smysl v době, kdy se stane škoda, nepříjemná nebo tragická životní událost, resp. pojistná událost. Teprve tehdy klient ocení dobrou službu pojišťovny, a proto je důležité věnovat pozornost každému kroku v procesu komunikace s klientem, až po naplnění jeho očekávání. Požadavky, potřeby a očekávání klientů jsou stále náročnější a je kladen větší důraz na profesionalitu a důvěryhodnost pojišťovacích zprostředkovatelů, zejména na odbornost, kterou si musí poradci stále doplňovat. Roste potřeba individuálního poradenství, řešení problémů a emocionální jistoty, potřeba pomoci a vhodné ochrany při nepříjemných životních událostech. Zejména pomocí při pojistných událostech si pojišťovací zprostředkovatel získává důvěru klientů. Pojišťovací poradci vytváří prvotní vztahy s klienty už při telefonování, on-line komunikaci a zejména při osobním setkání. Tím je myšleno nejen uzavírání obchodu, ale i servisní schůzky a zejména zmíněná pomoc klientům při vyřizování škod.

Nedílnou součástí obchodních dovedností pojišťovacích poradců je jejich vlastní marketing, za který je možné považovat i vzhled, oblékání, chování, vzhled kanceláře, úroveň komunikace a další. Většinou se ale pojišťovací zprostředkovatelé spoléhají jen na marketing firmy a do vlastního marketingu neinvestují, většinou z důvodu nedostatku financí, času, kreativity nebo podnikatelského nadšení. Každý pojišťovací zprostředkovatel by měl soustavně a koncepčně budovat vlastní marketing, stanovit si

nejen svoje obchodní ale i marketingové cíle a strategii, využívat marketingový mix a angažovat se v regionu, kde podniká. Vše by mělo být realizováno s ohledem na interní pravidla pojišťovny. Pojišťovna by měla být oporou pro obchodníky ve spolupráci s regionálním marketingem a využitím větší znalosti prostředí a klientů v dané oblasti.

Českou pojišťovnu vnímají klienti hlavně kvůli tradici, stabilitě a komplexnímu zajištění ve všech produktových oblastech. Dlouhodobě je ale z hlediska marketingu a komunikace opomíjeno, že pro klienty zajišťuje kompletní poradenství v oblasti pojištění i financí, hypoték a investic do podílových fondů. Výhodou je spolupráce s partnerskými aliancemi. V tomto ohledu je vhodné zaměřit se také na finanční gramotnost obyvatelstva, zapojit se do projektů vzdělávání zejména mladých lidí, jejich bezpečnosti a zdravého životního stylu spojeného se sporty a kulturou.

Česká pojišťovna by se měla více soustředit se svojí nabídkou na cílové segmenty klientů, zvláště na rodiny s dětmi, segmenty „tradiční rodina“, „zaměření na pohodlí“ a „samostatné ženy“. S ohledem na stárnoucí portfolio klientů je důležité soustředit se mimo jiné i na mladé klienty. Mladí klienti, vzhledem ke svojí životní situaci, kdy financují studia, začátek profesního života, vlastní domácnost nebo cestování, nemají často finanční prostředky na vlastní zajištění ani finanční rezervy. Vhodné je proto komunikovat i s jejich rodiči, pokud je chtějí v začátcích dospělosti podporovat. Jednou z marketingových příležitostí je spojení klientského přístupu k mladým lidem s možností pracovního uplatnění. Stárnoucí obchodní služba potřebuje mladší generaci.

Generali pojišťovna má neutrální pozici ve vnímání klientů. Cílem je obsadit pozici na trhu v doméně „Nová cesta“, ve které se nacházejí segmenty klientů „dobrodruzi a perfekcionalisti“. Jsou to zejména mladí lidé bez dětí a lidé, kteří už mají děti dospělé a chtějí zkoušet a poznávat nové věci, inspirovat se. Generali pojišťovna by měla investovat více do image kampaně a do nástrojů marketingového mixu, jako je PR, eventy, sponzoring společenských, kulturních a sportovních aktivit. Vzhledem k cílovému segmentu by se měly aktivity více soustředit na zajímavé oblasti:

- cestování (cesty kolem světa, projekty, poznávání odlišných kultur),
- umění (festivaly, koncerty, street art),

- sporty (podle sledovanosti sportovních odvětví, hromadné sporty, moderní adrenalinové sporty, extrémní sporty),
- vzdělávání (univerzita 3. věku, mezinárodní vzdělávání atp.).

Strategickou oblastí jsou investice do nových technologií, mobilní aplikací, on-line komunikaci, která má být jednoduchá, dostupná a důvěryhodná. V tomto ohledu by měly být obě zkoumané pojišťovny mnohem pružnější a nastavit fungující moderní systémy správy pojištění a komunikace s klientem. Příležitostí je již fungující Klientská zóna, kterou je ale nutné zatraktivnit.

Implementace marketingové strategie by měla využít integrovanou marketingovou komunikaci, zapojení všech útvarů od jejich managementu až po jednotlivé zaměstnance a obchodníky. S tím souvisí fungující informační a komunikační systém, časová návaznost kampaní od tvorby produktu, přes marketing, vzdělávání distribuční sítě, podpory obchodu, likvidaci, servis a správu pojištění, podporu IT technologií, controlling a další. Úspěšnost marketingových kampaní souvisí také se správným nastavením nástrojů marketingového mixu, jejich vhodnou kombinací a načasováním.

Důležité jsou pravidelné průzkumy a kontrola efektivnosti a úspěšnosti kampaní v souvislosti s vnímáním klientů a prodejními výsledky. Každoročně je nutná revize positioningu, reakce na požadavky trhu a přizpůsobení marketingové strategie a taktiky.

ZÁVĚR

Marketing je důležitou součástí úspěšného fungování firmy a zároveň má významnou roli ve společnosti. Proces poznávání zákazníka a jeho potřeb, segmentace trhu, targeting a positioning a přinášení hodnot cílovým skupinám je nedílnou součástí moderního cíleného marketingu. Dnes je ve středu zájmu i vytváření a udržování trvalých vztahů externích i interních partnerů. Integrovaná marketingová komunikace tak musí být velmi dobře připravena, využívat výzkum, východiska firmy, aby mohla správně formulovat strategii, taktiku, nastavit marketingové plány, komunikační mix, realizaci a controlling.

Strategický marketing musí vycházet z podnikových cílů, vize, mise, hodnot a firemní identity. Marketingové cíle jsou definovány z ekonomického hlediska, což je zejména objem prodeje, a psychografického hlediska, které zohledňuje znalost značky, preference, povědomí klientů a jejich rozhodování. Pro průzkum jsou využívány různé metody, zejména SWOT analýza, PESTLE analýza, situační analýza, portfolio matice BCG a GE, analýza spotřebních trhů a mnoho dalších.

K tvorbě strategií lze využít parciální přístupy zaměřené na produkt a trh (např. strategie podle Kotlera, Portera, Gilberta, Ansoffova matice) a integrované přístupy kombinující základní strategie se smyslem podnikání, tržní pozice nebo role na trhu (např. strategie podle Beckera, Backhause, Haedricha a Tomczaka). Cílený marketing je pak zaměřený na segmentaci trhu a dosahuje nejvyšší úspěšnosti.

V konkurenčním prostředí hraje významnou roli branding. Značka by měla být lehce zapamatovatelná a spojená s vnímáním firmy, produktovou nabídkou, kvalitou, její firemní kulturou, loajalitou zákazníků i interních partnerů, zaměstnanců a managementu.

Na definované marketingové cíle a strategii by měl navazovat správně zvolený marketingový mix, jednotlivé nástroje by měly být synergicky provázané a vzájemně se podporovat. V rámci komunikačního mixu se pak využívá reklama, podpora prodeje, public relations, event marketing, interaktivní marketing prostřednictvím webových stránek, mobilní marketing, ústní šíření a další prvky. Na úspěšnosti závisí i distribuce, profesionalita a odbornost lidí.

Úspěšná implementace marketingové strategie předpokládá součinnost se všemi útvary, promyšlenou přípravu, strategii, taktiku a operativu, odpovědnost a důslednost kompetentních osob, rozpracování úkolů až po nejmenší řídicí jednotku a jednotnost ve vedení útvarů. Úzká provázanost by měla být zajištěna s útvarem pro tvorbu produktů a služeb a vždy okamžitě reagovat vytvořením nové kampaně. Ta by měla být v souladu s distribucí a načasovat spuštění kampaně v době, kdy je distribuce řádně proškolená. Toto je třeba provést v souladu s líniovým řízením, útvarem vzdělávání a IT podporou, funkčností aplikací, správou pojištění a likvidací pojistných událostí. Důležité je nastavení fungující komunikace mezi útvary.

Marketingový plán by měl být rozpracován na akční plány, jejich specifikaci s uvedením cílové skupiny. Pro jednotlivé taktické cíle by měly být stanoveny náklady a odpovědná osoba. Dále by měla být prováděna kontrola realizace jednotlivých kroků, vyhodnocování, průzkum trhu a úspěšnosti jednotlivých kampaní v souvislosti s positioningem a plněním obchodních cílů firmy. Image kampaní by měla vždy provázet i produktová kampaní na podporu přímého prodeje. Vliv na úspěšnost kampaně má použitý příběh, který by měl kampaní postupovat, a kreativita.

V oblasti pojišťovnictví musí být respektována regulace ze strany ČNB a legislativní normy a zákony, které je nutné dodržovat. Marketing musí rychle reagovat na trendy a změnu poptávky a být připraven na budoucí společenské a ekonomické změny, informační a komunikační technologie. Stále více se posiluje vliv společenského marketingu a využívání zásad společenské zodpovědnosti firem. Klade se důraz na úsporu nákladů v marketingovém mixu a návratnost prostředků ve větší provázanosti marketingových nástrojů a využití obchodního potenciálu. Integrovaný marketing se soustředí na prosazování jednotné marketingové filozofie a orientace na klienta. Roste potřeba spolupráce pojišťoven s aliančními partnery, bankami, investičními společnostmi a realitními společnostmi. Úspěšný marketing musí vycházet z průzkumu trhu, kombinace on-line a off-line komunikace, jednoduchosti a srozumitelnosti nabídky a vhodných distribučních cest. Přizpůsobení se požadavkům trhu je nutné zapracovat do marketingové strategie a taktiky a každoročně revidovat nastavení strategie.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. BARČÍK, Tomáš. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-7-4.
2. ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5.
3. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
4. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.
5. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
6. FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.
7. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
8. GRECO, Mario. *Budoucí kroky skupiny Generali*. Česká Info, časopis pro zaměstnance a obchodní službu ČP. Praha, 2015/3, 35 stran. Ev.č. MK ČR E 7117.
9. HALADA, Jan (ed.). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5.
10. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
11. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.,
12. HUK, Jaroslav. *Výzkum veřejného mínění a mediální publikum*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. ISBN 978-80-7452-031-0.

13. CHVOJKA, Jan. *Nová cesta pro Generali*. Česká Info, časopis pro zaměstnance a obchodní službu ČP. Praha, 2015/3, 35 stran. Ev.č. MK ČR E 7117.
14. CHVOJKA, Jan. *S Českou pojišťovnou pozičně na správném místě*. Česká Info, časopis pro zaměstnance a obchodní službu ČP. Praha, 2015/3, 35 stran. Ev.č. MK ČR E 7117.
15. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
16. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
17. JANKOVIČ, Marek. *Dokážeme velké věci*. Česká Info, časopis pro zaměstnance a obchodní službu ČP. Praha, 2015/3, 35 stran. Ev.č. MK ČR E 7117.
18. JANKOVIČ, Marek. *Nízká finanční gramotnost je zásadní problém*. POJISTNÝ OBZOR, Odborný čtvrtletník českého pojišřovnictví. ČAP Praha, 2016/4. ISSN 0032-2393.
19. JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.
20. JÍLEK, Josef. *Finanční trhy a investování*. Praha: Grada, 2009. Finanční trhy a instituce. ISBN 978-80-247-1653-4.
21. KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.
22. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
23. KOTLER, Philip a Milton KOTLER. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6.
24. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
25. MAŘÍK, Jiří. *Mobilní technologie jako budoucnost on-line marketingu*. MARKETING & KOMUNIKACE, časopis České marketingové společnosti. Praha, ročník XXVI., 2016/2-3. ISSN 1211-5622.
26. MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.

27. MESRŠMÍD, Jaroslav. *Marketing v pojišťovnictví*. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-158-1.
28. PATALAS, Thomas. *Guerillový marketing: jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-2484-3.
29. PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 288 stran. ISBN 978-80-7452-117-1.
30. PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
31. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
32. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
33. ŠINDLER, Petr. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0646-6.
34. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.
35. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-071-3.
36. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

1. RIES, Al a Jack TROUT. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill, 2001. ISBN 0-07-137358-6.

Seznam použitých internetových zdrojů

1. <https://www.ceskapojistovna.cz/pro-media> [online]. [cit. 2017-01-17].
2. <http://www.cap.cz/statisticke-udaje/vyvoj-pojistneho-trhu> [online]. [cit. 2017-02-04]
3. <https://www.ceskapojistovna.cz/vyrocn-zpravy> [online]. [cit. 2017-02-07].
4. <https://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj-cp> [online]. [cit. 2017-01-17].
5. <https://www.ceskapojistovna.cz/pro-media/logo-a-graficky-manual> [online]. [cit. 2017-01-18].
6. <https://magazin.ceskapojistovna.cz/> [online]. [cit. 2017-01-17].
7. <https://www.generali.cz/o-generalis skupina-generalis historie-generalis v-cr> [online]. [cit. 2017-01-17].
8. <https://www.generali.cz/vyrocn-zpravy/vz2015/index.html> [online]. [cit. 2017-02-07].
9. <https://www.generali.cz/o-generalis skupina-generalis vize-mise-a-hodnoty> [online]. [cit. 2017-01-17].
10. <https://www.ceskapojistovna.cz/kodex-chovani> [online]. [cit. 2017-01-17].
11. <https://www.ceskapojistovna.cz/documents/10262/50003/Vyrocn-zprava-2015.pdf> [online]. [cit. 2017-02-07].
12. <https://www.systemonline.cz/clanky/solvency-ii-dusledky-pro-rizeni-rizik-v-pojistovnictvi.htm> [online]. [cit. 2017-02-04].
13. <https://www.patria.cz/pravo/2778365/narizeni-prips-poskytovani-klicovych-informaci-se-dotkne-i-retailovych-investicnich-produktu.html> [online]. [cit. 2017-02-04]
14. <http://www.zakonycr.cz/> [online]. [cit. 2017-02-04].
15. <https://www.czso.cz/documents/10180/33199377/32020316c.pdf/78107540-52d9-401e-84b4-2d700f45c8fe?version=1.0> [online]. [cit. 2017-02-04].
16. <https://www.czso.cz/> [online]. [cit. 2017-02-04].
17. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html> [online]. [cit. 2017-02-04].
18. <http://www.cap.cz/images/o-nas/vyrocn-zpravy/2015.pdf> [online]. [cit. 2017-02-07].

19. https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/souhrnne_informace_fin_trhy/zpravy_o_vykonu_dohledu/download/dnft_2013_cz.pdf [online]. [cit. 2017-01-28].
20. <http://www.cap.cz/vse-o-pojisteni/pojisteni-v-praxi/zprostredkovatele> [online]. [cit. 2017-02-02].
21. https://www.google.cz/search?q=bostonsk%C3%A1+matice&biw=1600&bih=783&source=lnms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwjXx4md2OfRAhUPS5oKHePSAJgQ_AUIBigB#imgrc=50cLMSeIk_1ZAM%3A [online]. [cit. 2017-01-29].
22. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html> [online]. [cit. 2017-02-04].
23. <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice> [online]. [cit. 2017-01-31].
24. <https://managementmania.com/cs/analyza-5f> [online]. [cit. 2017-01-31].
25. <https://managementmania.com/cs/marketingova-strategie> [online]. [cit. 2017-02-04].
26. http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/pohled-aka--ceska-reklama-zazila-skvely-rok--vydaje-do-reklamy-presahly-80-miliard-korun__s288x12653.html [online]. [cit. 2017-02-01]
27. http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/v-roce-2016-se-na-ceskem-internetu-vyrazne-zvysil-pocet-uzivatelu-mobilnich-zarizeni__s288x12642.html [online]. [cit. 2017-02-01].
28. <https://www.mediaguru.cz/2017/01/jak-se-meni-pomer-casu-u-tv-radia-a-internetu/> [online]. [cit. 2017-02-02].
29. http://www.m-journal.cz/cs/marketing/marketing-festival-2016--reklamy-na-fofolu-vas-nauci-zasady-kvalitnich-postav-a-pribehu__s277x12461.html [online]. [cit. 2017-02-02].
30. <http://byznysprospolecnost.cz/strategicke-poradenstvi-4-pilire-csr/> [online]. [cit. 2017-02-02].
31. <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/> [online]. [cit. 2017-02-02].
32. <http://ekonom.ihned.cz/> [online]. [cit. 2017-02-09].
33. <http://terpconnect.umd.edu/~nan/475readings/16%20Cauberghe%20De%20Pelsmacker%202010%20advergames.pdf> [online]. [cit. 2017-01-31].

34. <https://www.forrester.com/search?N=20479+10001&sort=3&everything=true&source=browse> [online]. [cit. 2017-01-31].
35. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/86874756/development-possibilities-major-marketing-approaches> [online]. [cit. 2017-01-31].
36. <http://brandirectory.com/methodology> [online]. [cit. 2017-01-30].
37. <http://www.generali.com/media/News-from-the-Group/Generali-is-the-best-italian-brand.html> [online]. [cit. 2017-01-30].
38. <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/> [online]. [cit. 2017-01-30].
39. http://brandirectory.com/league_tables/table/insurance-2016 [online]. [cit. 2017-01-18].
40. <http://www.generali.com/media/News-from-the-Group/Generali-is-the-best-italian-brand.html> [online]. [cit. 2017-01-18].
41. <http://www.generalicee.com/en/Financial-information/Annual-Reports/2015/> [online]. [cit. 2017-01-19].
42. <http://www.out-law.com/en/topics/insurance/insurance-brokers-and-intermediaries> [online]. [cit. 2017-02-04].
43. <https://www.fca.org.uk/markets/mifid-ii> [online]. [cit. 2017-02-04].

SEZNAM ZKRATEK A POJMŮ

Zkratky

CLV - City Light Vitrine

CRM - Customer Relationship Management

CSR - Corporate Social Responsibility

ČNB - Česká národní banka

ČR - Česká republika

DM - Direct Marketing

IMC - Integrated Marketing Communications

NPS - Net Promoter Score

PPC - Pay per Click

PR - Public Relations

SEM - Search Engine Marketing

WOM - Word of Mouth Marketing

Pojmy

Advergaming – marketing ve spojení s počítačovými hrami

Akviziční marketingové akce – získávání zákazníků na marketingové akci

Billboard – velký formát plošné venkovní reklamy

Brand - značka

Buzz Marketing – marketing založený na vyvolání rozruchu

Claim – slogan, heslo

Direct Mail – e-mail obsahující nabídkový dopis

Direct Marketing – přímý marketing, co nejpřesněji vyhovující konkrétní skupině

e-commerce – elektronický obchod

Event Marketing – marketingová akce s cílem zážitku a prohloubení vztahu

Guerilla Marketing – nekonvenční šokující marketing

Hypercubes – originální venkovní reklamní plochy

Implementace – uskutečnění, naplnění

Kampaň – propagační akce

Microsite – www stránka věnovaná konkrétnímu produktu

Mystery Shopping – produkt výzkumné agentury ke zjištění chování prodejců

Product Placement – umístění produktu do filmu nebo televizního pořadu

Public Relations – komunikace zajišťující dobré vztahy se zákazníky

Reklama – forma marketingové komunikace, doporučení

Sales Leads – vedení odbytu

Singl – samostatná osoba

Spot – videoreklama v televizi

Stakeholder – zákazník, akcionář, osoby ve vztahu s firmou

Telemarketing – marketing uskutečňovaný přes telefon

Tracking – marketingový výzkum k pochopení chování zákazníků

Virální marketing – marketing šířený na internetu, který si uživatelé sami posílají

WHY Marketing – marketing pokládající otázku a důvod, proč koupit

Word-of-Mouth – marketing zaměřený na vyvolání ústního šíření

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: SWOT analýza	29
Obrázek 2: Bostonská matice	31
Obrázek 3: Model strategického marketingu	35
Obrázek 4: Ansoffova matice	36
Obrázek 5: Porterova strategie	36
Obrázek 6: Strategie cíleného marketingu	39
Obrázek 7: Matice SWOT	40
Obrázek 8: Budování silné značky	45
Obrázek 9: Základní fáze marketingového plánování	59
Obrázek 10: Základní fáze komunikačního plánování	59
Obrázek 11: Základní údaje o České pojišťovně	65
Obrázek 12: Vývoj loga České pojišťovny	67
Obrázek 13: Organizační struktura České pojišťovny	68
Obrázek 14: Základní údaje o Generali pojišťovně	71
Obrázek 15: Vývoj loga Generali pojišťovny	73
Obrázek 16: Organizační struktura Generali pojišťovny	73
Obrázek 17: Struktura globální značky Assicurazioni Generali S.p.A.	75
Obrázek 18: Integrovaná marketingová komunikace	80

Obrázek 19: Proces marketingové strategie	82
Obrázek 20: Image kampaň České pojišťovny	84
Obrázek 21: Jarní kampaň	85
Obrázek 22: Komunikační koncept "Záškodníci"	86
Obrázek 23: Aktivity CRM	87
Obrázek 24: PESTLE analýza	92
Obrázek 25: SWOT analýza České pojišťovny	93
Obrázek 26: SWOT analýza Generali pojišťovny	94
Obrázek 27: Rozdělení trhu do domén	95
Obrázek 28: Odhadované pozice pojišťoven v doménách	97
Obrázek 29: Plakáty pro komunikační kampaň "Záškodníci"	104
Obrázek 30: Plakáty pro kampaň "Výzva"	105
Obrázek 31: Podíl prodeje balíčků v produktech Domácnost a Stavba	109
Obrázek 32: Návrh marketingové strategie pro Českou pojišťovnu	116
Obrázek 33: Návrh marketingové strategie pro Generali pojišťovnu	117

Seznam tabulek

Tabulka 1: Předepsané pojistné na českém pojistném trhu.....	90
Tabulka 2: Vývoj některých ukazatelů v České republice.....	90
Tabulka 3: Přiřazení pojišťovny k segmentům klientů.....	97

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj České pojišťovny na českém pojistném trhu.....	65
Graf 2: Vývoj Generali pojišťovny na českém pojistném trhu.....	71
Graf 3: Lifestylové segmenty klientů	96
Graf 4: Vnímání klientů - hlavní pojišťovna	98
Graf 5: Vnímání klientů - charakteristika České pojišťovny	98
Graf 6: Vnímání klientů - charakteristika Generali pojišťovny	99
Graf 7 : Ideální pojišťovna pro doménu "Bezpečný přístav"	99
Graf 8: Ideální pojišťovna pro doménu "Nová cesta"	100
Graf 9: Vnímání České pojišťovny při likvidaci škod	101
Graf 10: Vnímání Generali pojišťovny při likvidaci škod	101
Graf 11: Ideální pojišťovna při likvidaci škod	102
Graf 12: Nejčastěji využívané pojistné produkty	102
Graf 13: Sledování médií využitých pro reklamu České pojišťovny	106
Graf 14: Líbivost reklamy České pojišťovny	107
Graf 15: Zapamatovatelnost postaviček reklamy	107
Graf 16: Zapamatovatelnost rizik prostřednictvím postaviček	108
Graf 17: Sjednání pojištění na základě reklamy	108

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník – PESTLE analýza	I
Příloha B - Dotazník - PESTLE analýza	IV
Příloha C - Dotazník - PESTLE analýza	VI
Příloha D - Dotazník - PESTLE analýza	VII
Příloha E - Dotazník - PESTLE analýza	VIII
Příloha F - Dotazník - PESTLE analýza	IX
Příloha G - Dotazník - PESTLE analýza	X
Příloha H - Dotazník - SWOT analýza	XII
Příloha CH - Dotazník - SWOT analýza	XIV
Příloha I - Dotazník - SWOT analýza	XVI
Příloha J - Dotazník - SWOT analýza	XVII
Příloha K - Dotazník - SWOT analýza	XVIII
Příloha L - Dotazník - SWOT analýza	XX
Příloha M - Rozhovor - Hodnota značky	XXI
Příloha N - Positioning - Lifestylové skupiny	XXIV
Příloha O - Positioning - Sekundární průzkum	XXVII
Příloha P - Dotazník - Úspěšnost kampaně "Záškodníci"	XXX
Příloha Q - SWOT analýza České pojišťovny	XXXI
Příloha R - SWOT analýza Generali pojišťovny	XXXII

Příloha S - Návrh marketingové strategie pro Českou pojišťovnuXXXIII

Příloha T - Návrh marketingové strategie pro Generali pojišťovnuXXXIV

Příloha A – Dotazník – PESTLE analýza

Rozhovor pro účel zpracování praktické části diplomové práce

Identifikace dotazovaného:

Jméno, příjmení, titul:	Libor Pergl, Ing.
Pozice:	Head of Partners Alliances
Společnost:	Česká pojišťovna a.s.
Datum:	7. 2. 2017
Místo:	Praha

1. Jaký vliv má současná politická situace na pojistný nebo finanční trh v ČR?

Blížící se volby do Poslanecké sněmovny mohou trhy mírně rozkolísat, ale nějaký zásadní vliv neočekávám. Otázkou bude přístup politiků ke mzdovým požadavkům zaměstnancům ve státním sektoru. Jejich nadměrný růst může „vysát“ schopné zaměstnance ze soukromého sektoru a může klesat produktivita práce a tím i konkurenceschopnost českých forem v zahraničí. To se může odrazit v zájmu investorů o českou korunu a o české firmy na pražské burze. Asi největší vliv měla výměna členů bankovní rady ČNB, která je již nyní kompletně jmenována současným prezidentem, který se netají velkým odporem k nastavenému devalvovanému kurzu koruny. Na druhou stranu aktuální výkon ekonomiky již umožňuje uvolnění kurzu, co již bankovní rada avizovala, takže případný politický tlak prezidenta již nedává smysl.

2. Jak ovlivňuje současný ekonomický růst finanční trh v ČR?

Růst ekonomiky je již poměrně stabilní a o to je větší tlak na posilování kurzu koruny. Pro další vývoj bude zásadní, jak po uvolnění kurzu koruny, finanční trhy absorbují přebytek českých korun – neboli jak moc se podaří ČNB postupné stahování peněz z oběhu nebo se rozhodne absorbovat přebytek na trhu zvyšováním inflace na horní hranici cílování. Ekonomický růst je aktuálně nejvíce ovlivněn zdravým růstem spotřeby domácností a růstem soukromých investic. Naopak výrazně ochabuje investování státu, což ale nemusí být vzhledem k zachování vyrovnaného rozpočtu negativní.

3. Jaké vidíte obchodní příležitosti na pojistném trhu ze sociálního hlediska a vlivu demografie?

Stárnutí populace je všeobecně známou skutečností. Už nyní se dostávají do seniorského věku ročníky, které jsou na tom ekonomicky lépe než jejich rodiče. Mají našetřeno, chtějí si důchod užívat aktivně. Toto vše se bude rozšiřovat a zvětšovat.

Služby pro seniory budou jednou z hlavních ekonomických oblastí. Půjde zejména o nabídku aktivně stráveného stáří, zdravotní péče a ošetrovatelských služeb.

Ovlivňuje hrozba teroristických útoků ve světě finanční trhy?

Samotné teroristické útoky spíš způsobují krátkodobé výkyvy finančních trhu byť s celosvětovým dopadem. Mnohem horší dopad pak mají sekundární vlivy, jako je například rostoucí náklady na bezpečnost, snížení turistiky. Zdaleka nejnebezpečnější je hrozba ochranných opatření jednotlivých států nebo jejich uskupení, nejen z pohledu pohybu osob, ale pod touto záminkou i omezení vzájemného hospodářského obchodu.

4. Na co je třeba se soustředit v oblasti rozvoje techniky a technologií?

Snížování energetické náročnosti a technologie uchování energií je mantrou mnoha společností s vizemi do budoucna. Tento obor zažije v nejbližších letech velký boom. Velký celosvětový zlom nastane, až někdo z globálních retailových hráčů zariskuje a masivně zainvestuje do infrastruktury internetu věcí. Investice do efektivní logistické infrastruktury, optimalizace zásob apod. budou hrát významnou roli. Nic pak už nebude jako dřív. A o to více se bude muset investovat i do internetové bezpečnosti. A pak už jen krůček k maximální automatizaci zajištění běžného života a přicházející Průmysl 4.0.

5. Co je nového na pojistném a finančním trhu v oblasti legislativy?

Aktuálně se trh vyrovnává se změnou legislativy v oblasti poskytování úvěrů. Na jedné straně jde o splnění požadavků na kapitálovou vybavenost poskytovatelů, přes nastavení jejich odpovědnosti za to komu půjčí po zvýšení odbornosti zprostředkovatelů. Do toho všeho se promítá doporučení ČNB na regulaci poskytování výše hypotečních úvěrů. To vše bude mít za důsledek ochlazení nebo dokonce zpomalení růstu cen nemovitosti.

Kterým změnám a pravidlům Evropské unie je třeba se přizpůsobit, pokud výhledově nějaká jsou.

Evropská unie se bude muset vypořádat hned s třemi fakty, která ohrožují její celistvost a prosperitu. Prvním z nich jsou zatím neznámé dopady Brexitu a potenciální zabřednutí do nekonečného vyjednávání, které může „otrávit“ ostatní státy a jejich občany, což může vést k postupnému rozkladu EU. Druhým problémem je vypořádání se se slábnoucím vlivem ve světě – USA se chce vrátit do dominantní pozice a poohlíží se spíše po Asii než po Evropě jako po hlavním partnerovi. Rostoucí vliv Číny a celé Asie tuto skutečnost může ještě zesílit. Další hrozbou je hrozba bezpečnostní. A to nejen z pohledu migrační krize, která v celosvětovém měřítku je v Evropě vlastně svým rozsahem zanedbatelná, ale efekty s tím související, jde hlavně o hrozbu teroristických útoků a ochrany vnějších hranic.

Vojenské výdaje v souvislosti s potenciální hrozbou Ruska a zvyšujícím se tlakem USA na evropské posílení výdajů na vlastní obranu může pozici EU oslabit.

6. Jak vnímáte otázku ekologie a ochrany životního prostředí?

Podle mého je otázka ekologie spíš imagovou záležitostí než otázka silného tlaku spotřebitelů. Ti jsou ochotni přijmout zvýšené náklady na ekologickou ochranu jen do určité míry. Bez tlaku samotných států by byla ekologie spíše okrajovou záležitostí. Je to patrné zejména v rozvojových a chudých zemích. Tam ekologie jako taková opravdu nikoho nezajímá a dokud nezasáhne stát, nezmění se to. Podpora ekologické energie a dalších ekologických aktivit jsou určitě správně, ale velmi diskutabilní otázkou je její aplikace. Proč se tak silně tlačí na ekologii osobních aut, když ta tvoří jen zlomek světových emisí? Jak to, že se vyplatí vozit zboží ke koncovému spotřebiteli neekologickými loděmi 2x kolem světa? A takových případů bychom našli určitě mnohem více. Přístup USA k již podepsané dohodě o snížení emisí bude též zásadní.

Příloha B – Dotazník – PESTLE analýza

Rozhovor pro účel zpracování praktické části diplomové práce

Identifikace dotazovaného:

Jméno, příjmení, titul:	Jaroslav Bouzek
Pozice:	obchodní ředitel
Společnost:	Generali Investments CEE
Datum:	7. 2. 2017
Místo:	Praha

1. Jaký vliv má současná politická situace na pojistný nebo finanční trh v ČR?

Vzhledem k tomu, že finanční trh v ČR vyniká ve srovnání se zahraničím zdravým bankovním sektorem a dlouhodobou stabilitou, politická situace ho naštěstí příliš neovlivňuje.

2. Jak ovlivňuje současný ekonomický růst finanční trh v ČR?

Hospodářský růst nejen v ČR, ale i v okolních zemích, se pozitivně projevuje i na domácím finančním trhu. Nízká míra nezaměstnanosti zvyšuje důvěru v ekonomiku a větší ochotu si půjčovat, což je patrné na poptávce po úvěrech, zejména na trhu s bydlením. Růst mezd a úspor se projevuje v oblasti finančních služeb a produktů v oblasti wealth managementu. Jednou z věcí, kde patříme mezi světovou špičku, je implementace a využití technologických novinek – viz platební styk, bezkontaktní karty, apod.

3. Jaké vidíte obchodní příležitosti na pojistném trhu ze sociálního hlediska a vlivu demografie?

Obecně je známo, že populace stárne a trend zůstává bohužel prozatím neměnný. Vzhledem ke stále nevyřešené oblasti penzí vidím hlavní obchodní příležitosti pro následující dekádu zejména právě v oblasti materiálního zajištění důchodového věku a také v oblasti bydlení.

Ovlivňuje hrozba teroristických útoků ve světě finanční trhy?

Teroristické útoky patří mezi události, které finanční trhy pochopitelně ovlivňují. Ve většině případů jde však o krátkodobé kolísání cen na kapitálových trzích.

4. Na co je třeba se soustředit v oblasti rozvoje techniky a technologií?

Na podporu vědy a výzkumu a jejich vazby na průmysl a podnikání. Mimo to, rozhodně podporovat informační technologie, které zvyšují produktivitu práce. S tím souvisí i podpora malých a středních podniků.

5. Co je nového na pojistném a finančním trhu v oblasti legislativy?

V poslední době sledujeme postupné sblížení naší legislativy s evropskou, které zasahuje většinu subjektů působících na finančních trzích. Normy a legislativní úpravy, které nově postupně vstupují v platnost, postihují tyto subjekty zejména v oblastech tvorby a konstrukce finančních produktů, jejich distribuci, marketingu a také samotném fungování subjektů finančního trhu včetně jejich odborné způsobilosti. Lze obecně říci, že všechny tyto legislativní změny mají jediný cíl a tím je bezpečí pro koncového zákazníka.

Kterým změnám a pravidlům Evropské unie je třeba se přizpůsobit, pokud výhledově nějaká jsou?

Obecně lze říci, že budeme-li součástí EU, bude potřeba se pravidlům přizpůsobovat, ať už se nám to líbí nebo ne. Velikým otazníkem však je další fungování EU po Brexitu, problémy Řecka a dalších zemí, termín našeho přistoupení k Euru a podobně. To jsou nevyřešené otázky, které budou v budoucnu velmi ovlivňovat daná pravidla a fungování jednotlivých lokálních trhů.

6. Jak vnímáte otázku ekologie a ochrany životního prostředí?

S tím, jak roste životní úroveň, roste i význam problematiky ekologie a životního prostředí. Domnívám se, že tyto otázky je nutné řešit, což bude zlepšovat kvalitu hospodářského růstu a snižovat negativní a nákladné externality.

Příloha C – Dotazník – PESTLE analýza

Rozhovor pro účel zpracování praktické části diplomové práce

Identifikace dotazovaného:

Jméno, příjmení, titul:	Tomáš Vysoudil, PhDr.
Pozice:	Chief Sales Officer
Společnost:	Česká pojišťovna a.s.
Datum:	16. 2. 2017
Místo:	Praha

1. Jaký vliv má současná politická situace na pojistný nebo finanční trh v ČR?

Vzhledem k blížícím se volbám nečekám vzestupnou tendenci ve schvalování legislativních změn, ale spíše čekáme dopad ukončení intervencí ČNB (koruna) na některé naše významné klienty, kteří jsou postavení na exportu. Pozorně sleduji vývoj zejména v EU a USA.

2. Jak ovlivňuje současný ekonomický růst finanční trh v ČR?

Nejvíce je to vidět na prodeji nových vozidel. Největší příležitosti tak vidím v neživotním pojištění.

3. Jaké vidíte obchodní příležitosti na pojistném trhu ze sociálního hlediska?

Dramaticky se změnilo chování spotřebitelů a jejich návyky, včetně dopadů nových informačních technologií.

Jaké jsou strategické cíle pro příštích 5 let a jaké pro rok 2017?

Konsolidace služeb a značky, zvládnutí implementace evropské legislativy, adaptace na nové distribuční modely, CRM a servis.

Co je důležité pro úspěšnou budoucnost České pojišťovny a Generali pojišťovny?

Dlouhodobá vize s jistou mírou pokory a dostatek lidských zdrojů, inovace jako motor růstu.

4. Na co je třeba se soustředit v oblasti rozvoje techniky a technologií?

Totální revoluce a rozvoj CRM a digitálního světa.

5. Co je nového na pojistném a finančním trhu v oblasti legislativy?

Nekoncepční a málo koordinovaný postup trhu, krizová a bezhlavá implementace norem EU - zákon 38, Solvency 2, IDD, IFRC17, GDPR atd. Na vše se připravujeme s péčí řádného hospodáře, vše máme rozpracováno ve scénářích.

6. Jak vnímáte otázku ekologie a ochrany životního prostředí?

Tyto otázky řešíme přes nadaci.

Příloha D – Dotazník – PESTLE analýza

Rozhovor pro účel zpracování praktické části diplomové práce

Identifikace dotazovaného:

Jméno, příjmení, titul:	nesouhlas s uvedením jména
Pozice:	manažer skupiny
Společnost:	Česká pojišťovna a.s.
Datum:	9. 2. 2017
Místo:	Plzeň

1. Jaký vliv má současná politická situace na pojistný nebo finanční trh v ČR?

Nejspíš v navrhování zákonů a ty pak mají vliv na pojistný trh.

2. Jak ovlivňuje současný ekonomický růst finanční trh v ČR?

Hodně se prodávají hypotéky, klienti si kupují vlastní nemovitosti k bydlení nebo k pronájmu. Více se investuje do podílových fondů.

3. Jaké vidíte obchodní příležitosti na pojistném trhu ze sociálního hlediska a vlivu demografie?

Obchodní příležitost je v nabídce zajištění na stáří, ve finančním a pojistném poradenství, uspokojení individuálních požadavků klientů. V každé životní situaci potřebuje klient jiné řešení.

4. Na co je třeba se soustředit v oblasti rozvoje techniky a technologií?

Stále dokonalejší komunikace přes mobilní telefon, využívání mobilních aplikací, komunikace po internetu, přes sociální sítě, blogy. Dnes už bychom naši práci bez notebooku a internetu nemohli vůbec dělat.

5. Co je nového na pojistném a finančním trhu v oblasti legislativy?

Mění se Zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích. Česká pojišťovna se přizpůsobila rychle a přesmluvnila všechny obchodníky do ČP distribuce, která splňuje parametry pro možnosti sjednávání i dalších produktů – hypoték, investic, stavebního spoření, penze.

6. Jak vnímáte otázku ekologie a ochrany životního prostředí?

Česká pojišťovna začala používat elektronické podpisy (sign pad), šetří se tím spousta papíru. Třídění odpadu už by snad mělo být samozřejmostí. Nicméně otázka smogu, emisí a znečišťování vody je stále nedostatečně celosvětově řešena.

Příloha E – Dotazník – PESTLE analýza

Rozhovor pro účel zpracování praktické části diplomové práce

Identifikace dotazovaného:

Jméno, příjmení, titul:	nesouhlas s uvedením jména
Pozice:	finanční poradce
Společnost:	Česká pojišťovna a.s.
Datum:	8. 2. 2017
Místo:	Plzeň

1. Jaký vliv má současná politická situace na pojistný nebo finanční trh v ČR?

Vliv mají politici na zákony a jejich úpravy, daňovou politiku a další.

2. Jak ovlivňuje současný ekonomický růst finanční trh v ČR?

Lidé si vydělávají více peněz, více utrácejí, investují do nemovitostí, berou si úvěry na bydlení, na auta.

3. Jaké vidíte obchodní příležitosti na pojistném trhu ze sociálního hlediska a vlivu demografie?

Jednou z příležitostí je možnost odečtu z daňového základu platby za životní pojištění. Zvýšila se částka pro zaměstnavatele na 50 000,- Kč ročně za každého zaměstnance a částka pro fyzické osoby na 30 000,- Kč ročně. Více se pojišťují nemovitosti. Z hlediska demografie by to mělo být hlavně zajištění na stáří, bohužel to stále klienti opomíjejí.

4. Na co je třeba se soustředit v oblasti rozvoje techniky a technologií?

Já pro svoji práci potřebuji kvalitní internetové připojení a notebook. Klienti potřebují kvalitní klientskou zónu, kde si mohou jednoduše zjistit, za co platí, kdy platí, jak mohou nahlásit škodu. Vše by se mělo zjednodušit a zpřehlednit. Občas se setkávám s tím, že si klienti stěžují, že na ně mluvíme stále složitější řečí.

5. Co je nového na pojistném a finančním trhu v oblasti legislativy?

Změny se týkají Zákona o pojišťovnictví, Zákona o pojišťovacích zprostředkovatelích, legislativa v oblasti hypotečních úvěrů.

6. Jak vnímáte otázku ekologie a ochrany životního prostředí?

Mně osobně se týká třídění odpadu a ohleduplnost v přírodě. Zásadní vliv mají ale velké továrny, zpracování ropy, celosvětově problém s odpadem, emisemi.

Příloha F – Dotazník – PESTLE analýza

Rozhovor pro účel zpracování praktické části diplomové práce

Identifikace dotazovaného:

Jméno, příjmení, titul:	Marta Gellová, Mgr.
Pozice:	předsedkyně rady
Společnost:	European Financial Planning Association, ČR
Datum:	3. 2. 2017
Místo:	Praha

1. Jaký vliv má současná politická situace na pojistný nebo finanční trh v ČR?

Politická situace a zejména zájmy jednotlivých stran se vždy více či méně odrážejí na legislativě jednotlivých sektorů.

2. Jak ovlivňuje současný ekonomický růst finanční trh v ČR?

Věřím, že pojistný trh ovlivňují zejména klienti pojišťoven a umístění finančních prostředků pojišťoven, takže se zde odrazí i ekonomický růst.

3. Jaké vidíte obchodní příležitosti na pojistném trhu ze sociálního hlediska a vlivu demografie?

Obecně populace stárne. Příležitost vidím ve finanční gramotnosti zejména mladých lidí.

4. Na co je třeba se soustředit v oblasti rozvoje techniky a technologií.

Na ochranu zájmů klienta.

5. Co je nového na pojistném a finančním trhu v oblasti legislativy?

Solvency II, úprava provizního systému v životním pojištění nebo implementace IDD (Insurance Distribution Directive) do českého právního řádu. MF by letos mělo předložit nový zákon o distribuci pojištění, který by měl platit od začátku 2018.

Jak se na tyto změny připravujete?

Účastníme se konzultačních procesů s MF a ČNB na téma nového zákona. Připravujeme e-learning pro přípravu na zkoušky odborné způsobilosti, které zákon přinese.

Kterým změnám a pravidlům Evropské unie je třeba se přizpůsobit, pokud výhledově nějaká jsou.

Evropa stále přináší novou regulaci, které je potřeba se přizpůsobovat. V nejbližší době je to IDD, MiFID, PRIIPS, ale připravuje se i regulace v oblasti technologií „Robo advice“ nebo také daní a „Big data“.

6. Jak vnímáte otázku ekologie a ochrany životního prostředí?

Třeba zvýhodňováním společností a klientů, kteří se k přírodě chovají šetrně a odpovědně.

Příloha G – Dotazník – PESTLE analýza

Rozhovor pro účel zpracování praktické části diplomové práce

Identifikace dotazovaného:

Jméno, příjmení, titul:	nesouhlas s uvedením jména
Pozice:	ředitel interní distribuce
Společnost:	konkurenční pojišťovna
Datum:	9. 2. 2017
Místo:	Praha

1. Jaký vliv má současná politická situace na pojistný nebo finanční trh v ČR?

Vliv mají politici na tvorbu zákonů, a jakmile se změní legislativa, která se týká finančního trhu, daní, pojistného trhu a tak podobně, promítne se i do vlivu na finanční trhy. Svoji úlohu hraje i lobbying.

2. Jak ovlivňuje současný ekonomický růst finanční trh v ČR?

Roste příjem obyvatel České republiky, jejich úspory, je nízká nezaměstnanost, lidé investují do bydlení, více si půjčují od bank. Firmy více investují a rozšiřují výrobu.

3. Jaké vidíte obchodní příležitosti na pojistném trhu ze sociálního hlediska a vlivu demografie?

Obyvatelstvo stárne, v budoucnu bude málo lidí v produktivním věku a mnohem více důchodců. Z tohoto hlediska je nutné se zabezpečovat na stáří. Škoda jen, že naši politici a média nedokázali mít jednotný názor na důchodovou reformu a II. pilíř se rozpadl. Většina lidí si ani neuvědomuje, že se budou muset ve stáří postarat sami o sebe, protože stát na to nebude mít. V tomto ohledu je v České republice nízká finanční gramotnost. Příliš se spoléhají na státní dávky. Další problematickou oblastí je logický přístup k oblastem vzdělanosti mladých lidí – řemesla, technické obory, programování. Nadměrné studium manažerských a humanitních oborů vede k tomu, že mladí lidé pak nenajdou pro sebe uplatnění.

4. Na co je třeba se soustředit v oblasti rozvoje techniky a technologií?

Toužíme stále více po ochraně soukromí, informací a citlivých dat. Bezpečnost na internetu není nijak legislativně řešena a s rozvojem sociálních sítí je to problém. Je třeba se soustředit na ověřené informace a umět se v nich vyznat, dostupnost internetu, rozvoj mobilních aplikací. Pro starší občany může být problém komunikace přes e-mail, internet, platební karty, mobilní telefony. Vždy by měla zůstat možnost klasické korespondence.

5. Co je nového na pojistném a finančním trhu v oblasti legislativy?

Změna zákona v souvislosti s vyplácením provizí, storno provizí, pravidla pro přepracovávání pojistných smluv. Pak určitě odbornost pojišťovacích zprostředkovatelů, ochrana před poškozováním klienta a dohled ČNB.

6. Jak vnímáte otázku ekologie a ochrany životního prostředí?

V oblasti ekologie funguje spousta projektů, ale pořád to není dost. Každý může přispět minimálně tříděním odpadu. Podniky by měly být více kontrolovány ze strany státu kvůli znečištění ovzduší, vody nebo třeba půdy.

Příloha H – Dotazník – SWOT analýza

Rozhovor pro účel zpracování praktické části diplomové práce

Identifikace dotazovaného:

Jméno, příjmení, titul:	Marek Baloun
Pozice:	Distribution Stream Leader
Společnost:	Generali CEE Holding B.V.
Datum:	7. 2. 2017
Místo:	Praha

1. V čem vidíte silné stránky České pojišťovny?

Silná a tradiční značka na českém trhu s kvalitním / profitabilním portfoliem. Velmi dobrý systém CRM a řízení kampaní podporující obchodní službu. ČP není v oblasti životního pojištění závislá na externích partnerech, celkově interní distribuce 70% nového obchodu.

2. V čem vidíte silné stránky Generali pojišťovny v ČR?

Štíhlá struktura a flexibilita v oblasti nových produktů a inovací. Silná vlastní obchodní služba a dobře fungující spolupráce s externími partnery.

Vnímáte nějaké rozdíly mezi pojišťovnami Generali v zemích Evropy?

Ano, Generali fungovala do roku ca 2013 velmi federalisticky, to se odráží v odlišnostech pojišťoven jak v oblasti portfolia produktů, tak v přístupu k zákazníkovi. Všeobecně pojišťovny Generali v západní Evropě mají problém udržet profitabilitu a to především v oblasti životního pojištění. Společným rysem je silná interní distribuce.

3. Jaké příležitosti má Česká pojišťovna v nejbližších letech, případně v roce 2017?

Vzhledem k možnému dopadu nové EU legislativy (IDD) je možné očekávat rozpad některých MLM struktur a tím volný pohyb poradců z těchto firem na trhu. To by mohlo posílit interní distribuci a také společnost Finhaus, která má v portfoliu produkty obou značek Generali na českém trhu (CP a Generali). Obchodní příležitost vidím díky nízké penetraci v oblasti majetkového pojištění, a to jak drobného majetku, tak SME.

4. Jaké příležitosti má Generali v nejbližších letech, případně v roce 2017?

To vnímám stejně jako příležitosti České pojišťovny.

5. Co myslíte, že by mohlo být hrozbou pro Českou pojišťovnu?

Nevím, jestli existují nějaké hrozby, ale vidím riziko stárnutí jak portfolia, tak obchodníků a zatím nízkou hodnotovou nabídku pro mladou generaci jak obchodníků, tak zákazníků.

6. Co myslíte, že by mohlo být hrozbou pro Generali pojišťovnu v ČR?

V Generali vidím riziko ve velké závislosti v oblasti ŽP na externích partnerech (MLM) a také velký podíl motorového pojištění ve vlastní obchodní službě. Pokud dojde k ještě větší komodizaci, tak jako v jiných zemích, tak budou mít obchodníci problém s udržením portfolia a vytvářením nového obchodu.

7. Co vnímáte jako slabé stránky České pojišťovny?

Ke slabším místům ČP řadím silnou hierarchickou strukturu, time to market u nových produktů a zastaralý systém pro správu pojištění.

8. Co vnímáte jako slabé stránky Generali pojišťovny?

Obdobě jako ČP vidím slabinu v systému pro správu pojištění a také skutečnost, že většina oblastí pojišťovny už funguje společně s ČP. Obě pojišťovny by se měly soustředit na zjednodušení procesů jak uvnitř pojišťovny tak navenek pro klienta a na hodnotovou nabídku pro mladou generaci.

Příloha CH – Dotazník – SWOT analýza

Rozhovor pro účel zpracování praktické části diplomové práce

Identifikace dotazovaného:

Jméno, příjmení, titul:	nesouhlas s uvedením jména
Pozice:	ředitel marketingu, konkurenční pojišťovna
Společnost:	
Datum:	9. 2. 2017
Místo:	Praha

1. V čem vidíte silné stránky České pojišťovny?

Z mého pohledu je to kmen, z důvodu dlouholeté historie, a distribuční síť. Zároveň vidím jako silnou stránku produktovou nabídku, která je velmi komplexní.

2. V čem vidíte silné stránky Generali pojišťovny v ČR?

Generali je silná v pojištění motorových vozidel, v poslední době vnímám kladně asistenční služby a cestovní pojištění. Výhodou jsou určitě mezinárodní zkušenosti.

3. Jaké příležitosti má Česká pojišťovna v nejbližších letech, případně v roce 2017?

Myslím, že příležitosti mají všechny pojišťovny podobné. Je to zejména svět on-line a mobilní komunikace. Dále příležitosti v neživotním pojištění z důvodu ekonomického růstu, ať už u fyzických osob, tak zejména u právnických osob, firem, které investují do svého podnikání.

4. Jaké příležitosti má Generali v nejbližších letech, případně v roce 2017?

Jak už jsem říkal, je to podobné pro všechny pojišťovny. U Generali vidím navíc příležitost ve spojení s distribuční sítí České pojišťovny.

5. Co myslíte, že by mohlo být hrozbou pro Českou pojišťovnu?

Negativní reklama ze strany nespokojených klientů. Může to být vlivem starých neaktualizovaných produktů. Dnes mají klienti už jiná očekávání, než měli před 30ti nebo 40ti lety. Hrozbou by mohly být také vysoké ceny pojištění vozidel ve srovnání s konkurencí.

6. Co myslíte, že by mohlo být hrozbou pro Generali pojišťovnu v ČR?

Pro Generali by mohlo být hrozbou to, že v pojištění vozidel jde s cenou na hranici rentability. V ostatních produktových oblastech není nijak zvlášť vidět, kromě vozidel a cestovního pojištění.

7. Co vnímáte jako slabé stránky České pojišťovny?

Pomalou reakci na změny trhu a požadavky klientů, složitost komunikace, obecně nízká flexibilita. V posledních letech je to i častá změna managementu a jejich přecházení mezi jinými pojišťovnami.

8. Co vnímáte jako slabé stránky Generali pojišťovny?

Generali je málo vidět v souvislosti s komplexní nabídkou, rozsahem produktů a služeb, které nabízí.

Příloha I – Dotazník – SWOT analýza

Rozhovor pro účel zpracování praktické části diplomové práce

Identifikace dotazovaného:

Jméno, příjmení, titul:	nesouhlas s uvedením jména
Pozice:	marketingový ředitel
Společnost:	
Datum:	3. 2. 2017
Místo:	Praha

1. V čem vidíte silné stránky České pojišťovny?

V první řadě jde o silnou lokální značku s dlouholetou tradicí. Má stálou klientelu, která je spíše starší a tím i méně náchylnější pro změny. Investuje nemalé prostředky do reklam a sponzoruje sport. Má velkou pobočkovou síť a mnoho školených zaměstnanců.

2. V čem vidíte silné stránky Generali pojišťovny v ČR?

Velká mezinárodní pojišťovna. Zkušenosti ze zahraničních trhů může přinést do ČR. Pozitivní vnímání mladší generací. Dobrá distribuce.

3. Jaké příležitosti má Česká pojišťovna v nejbližších letech, případně v roce 2017?

Nabídnout jednoduché a moderní produkty pro mladší cílovou skupinu.

4. Jaké příležitosti má Generali pojišťovna v nejbližších letech, případně v roce 2017?

Potenciál pro růst v rostoucí ekonomice při zaměření se na klienty v produktivním věku a jejich potřeby. Uspokojit nové potřeby mladších klientů. Možnost vstupu do nových oblastí.

5. Co myslíte, že by mohlo být hrozbou pro Českou pojišťovnu?

Určitě konkurence. ČP zákazníci jsou převážně starší občané – tj. slabší kupní síla. Změna zákonů, změna přístupu majitele.

6. Co myslíte, že by mohlo být hrozbou pro Generali pojišťovnu v ČR?

Konkurence. Nová legislativa. Špatné investice.

7. Co vnímáte jako slabé stránky České pojišťovny?

Vzhledem k velikosti pojišťovny budou to jistě vysoké náklady a nízká produktivita na zaměstnance. Mnoho zákazníků, kteří mají špatnou zkušenost a tu šíří dál. Většina produktů je vnímána jako tradičních a složitých. Podobně tomu je i používaný jazyk.

8. Co vnímáte jako slabé stránky Generali pojišťovny?

Relativně málo viditelná. Nevyužitý partnerský potenciál (ČP). Pomalé rozhodování.

Příloha J – Dotazník – SWOT analýza

Rozhovor pro účel zpracování praktické části diplomové práce

Identifikace dotazovaného:

Jméno, příjmení, titul:	nesouhlas s uvedením jména
Pozice:	manažer týmu finančních poradců
Společnost:	
Datum:	7. 2. 2017
Místo:	Plzeň

1. V čem vidíte silné stránky České pojišťovny?

Značka, loajalita, konzervativní klienti, kvalitní likvidace.

2. V čem vidíte silné stránky Generali pojišťovny v ČR?

Ve spojení s Českou pojišťovnou.

3. Jaké příležitosti má Česká pojišťovna v nejbližších letech, případně v roce 2017?

Daňové úlevy, auta, majetek, vzdělávání dospělých a dětí, mládeže, principy poradenství.

4. Jaké příležitosti má Generali v nejbližších letech, případně v roce 2017?

Nové potřeby klientů spojené s moderním životním stylem.

5. Co myslíte, že by mohlo být hrozbou pro Českou pojišťovnu?

Rychlejší konkurence a určitá vnitřní konkurence mezi distribucí České pojišťovny a Generali pojišťovny.

6. Co myslíte, že by mohlo být hrozbou pro Generali pojišťovnu v ČR?

Jak už jsem zmínil, konkurence mezi sebou s Českou pojišťovnou.

7. Co vnímáte jako slabé stránky České pojišťovny?

Rychlost reakce na požadavky trhu, hypotéky a realitní trh.

8. Co vnímáte jako slabé stránky Generali pojišťovny?

Profesionalita lidí.

Příloha K – Dotazník – SWOT analýza

Rozhovor pro účel zpracování praktické části diplomové práce

Identifikace dotazovaného:

Jméno, příjmení, titul:	nesouhlas s uvedením jména
Pozice:	finanční poradce
Společnost:	Česká pojišťovna a.s.
Datum:	7. 2. 2017
Místo:	Plzeň

1. V čem vidíte silné stránky České pojišťovny?

Jako silnou stránku vidím historii společnosti. V dnešní době se všichni snaží vracet k tradicím a osvědčeným postupům. I přesto, že ČP působí spíše tradičně, snaží se přiblížit všem věkovým kategoriím klientů, ať už je to novými produkty, inovací stávajících produktů, klientským servisem nebo konečně po dlouhé době „chytlavou“ reklamní kampaní.

2. V čem vidíte silné stránky Generali pojišťovny v ČR?

V Generali Holdingu. Ostatní členové holdingu ji drží nad vodou. Pro běžného klienta je silná v oblasti PMV, ale to pouze z pohledu ceny.

3. Jaké příležitosti má Česká pojišťovna v nejbližších letech, případně v roce 2017?

Má příležitost „pročistit“ trh pojišťovacích a finančních poradců. Vzhledem k novinkám v zákonech je ČP jako jedna z mála, která dokáže nabídnout zázemí a stabilitu. Během roku 2017, až začnou poradci pociťovat následky zákonů a tíhu trhu, začnou hledat buď jiný okruh podnikání, nebo jinou společnost. Pak už je na ČP, aby podporovala dobré poradce a těch špatných se zbavovala.

4. Jaké příležitosti má Generali v nejbližších letech, případně v roce 2017?

Rok 2017 může být pro Generali pojišťovnu přínosem, pokud v interní distribuci ČP budou v nabídce i některé produkty Generali pojišťovny. V opačném případě jí nezbyvá, než se poučit od ČP a doufat, ať už jde o vzdělávání svých poradců, popř. marketing.

5. Co myslíte, že by mohlo být hrozbou pro Českou pojišťovnu?

ČNB a ochrana spotřebitele a to vzhledem k úrovni některých obchodníků. Jejich chování se stane z nemorálního protiprávním. To se projeví jako hrozba ČP ve chvíli, kdy se za tyto obchodníky pokaždé postaví.

6. Co myslíte, že by mohlo být hrozbou pro Generali pojišťovnu v ČR?

Pokud nezačne ČP prodávat produkty i Generali pojišťovny, nezačne vzdělávat své obchodníky a nezlepší marketing, pak bude hrozbou sama pro sebe a Generali Holding udrží Generali pojišťovnu jen z důvodu jména.

7. Co vnímáte jako slabé stránky České pojišťovny?

„Nestřílí do vlastních řad“. Ochrana obchodníků, kteří nejednají vyváženě (pro klienty, pro pojišťovnu, pro sebe), jednají pouze na svoji stranu, poškozují klienty. Stejná problematika spočívá i v přechodech ke konkurenci. Pokud jsou dané podmínky, které ČP při odchodu obchodníka nedodrží. Bude docházet k rozkrádání kmene k makléřským firmám, aby se obchodníci udrželi na trhu.

8. Co vnímáte jako slabé stránky Generali pojišťovny?

Proškolení obchodníků (nekvalitní práce poradce vůči klientovi není vždy jen vina obchodníka), málo viditelných obchodních míst, slabá reklama, celkově servis pro klienty na nízké úrovni.

Příloha L – Dotazník – SWOT analýza

Rozhovor pro účel zpracování praktické části diplomové práce

Identifikace dotazovaného:

Jméno, příjmení, titul: nesouhlas s uvedením jména
Pozice: obchodní ředitel, konkurenční pojišťovna
Společnost:
Datum: 9. 2. 2017
Místo: Praha

1. V čem vidíte silné stránky České pojišťovny?

Je stále nejsilnější na trhu. Má spoustu poboček, takže je dobře dostupná klientům, a velkou distribuční síť. Klienti ji často vnímají jako „jistotu“. Má spoustu aktivit přes nadaci.

2. V čem vidíte silné stránky Generali pojišťovny v ČR?

Jako zahraniční pojišťovna je atraktivnější pro klienty. Rychleji reaguje na moderní požadavky klientů, zvláště v pojištění vozidel a komunikaci přes internet.

3. Jaké příležitosti má Česká pojišťovna v nejbližších letech, případně v roce 2017?

Příležitost má v oslovení konzervativních klientů, pojištění majetku a spořicíh nebo investičních produktech.

4. Jaké příležitosti má Generali v nejbližších letech, případně v roce 2017?

Generali má příležitost v oslovení mladších a energičtějších klientů, využití mobilní a internetové komunikace a investicích.

5. Co myslíte, že by mohlo být hrozbou pro Českou pojišťovnu?

Velká distribuční síť musí odborněji a pružněji reagovat na očekávání klientů. Dnes už nechtějí klienti jen zmíněnou „jistotu“, ale novinky, asistenční služby, rychlou pomoc a radu. Hrozbou tedy může být, že Česká „zaspí“ dobu.

6. Co myslíte, že by mohlo být hrozbou pro Generali pojišťovnu v ČR?

Odbornost pojišťovacích poradců, jejich příprava na komplexní pojištění. Životní pojištění prodávají dnes zejména před externí sítě, to by mohlo být s ohledem na legislativní změny pro ně handicap.

7. Co vnímáte jako slabé stránky České pojišťovny?

Česká pojišťovna má složitou komunikaci, postupy, ale i řízení. Na rychlé změny je to příliš velká firma.

8. Co vnímáte jako slabé stránky Generali pojišťovny?

Generali nemá významné zastoupení na trhu, je známá často jen kvůli pojištění vozidel.

Příloha M – Rozhovor – Hodnota značky

Rozhovor pro účel zpracování praktické části diplomové práce

Identifikace dotazovaného:

Jméno, příjmení, titul:	Martin Škaroupka
Pozice:	M&A Senior Project Manager
Společnost:	Generali CEE Holding
Datum:	8. 2. 2017
Místo:	Praha

1. Jak řeší Generali Assicurazioni celosvětově brand?

Značka Generali je poměrně silné aktivum, nicméně do roku 2013 to bylo především o industriální značce z roku 1831. S nástupem nového managementu došlo k velkému přeskupení a přeorientování, kdy značka nebyla globálně koordinována, existovaly desítky různých log apod. Podle interních výzkumů je značka Generali konzistentně preferována podle faktorů finanční stability, profesionality, expertizy, nicméně podobně jako u řady konkurentů jí chybí něco, čím by se odlišila.

Značka je obzvláště v pojištění o dodržení slibu. Tradičně positioning značky znamenal přes reklamu říci, jak je pojišťovna a její produkty skvělé. Dnes v 21. století je vše o zkušenostech zákazníků, a tudíž pro vybudování autentické, relevantní a odlišující značky je potřeba přesun značky orientované na produkty na zákaznickou značku vybudovanou okolo věci, které jsou drahocenné pro zákazníky (život, zdraví, domov, rodina, podnikání). Globálně by k tomu měl pomoci program First-Choice Brand, který stojí na dalším posílení značky (včetně revize potřeby duálních značek), zvýšení viditelnosti/povědomí (více koordinovat média) a posílení vztahu se zákazníky/distributory (častější kontakt).

2. Jak je řešen brand Generali CEE Holding?

Generali CEE Holding vystupuje jako manažerský mezistupeň mezi centrálou a zeměmi v CEE, takže žádné speciální řešení není potřeba pro holding, nicméně v rámci portfolia jsou odlišnosti mezi zeměmi. Regionálním konkurentem je zejména VIG, která je známa tím, že pracuje na každém trhu se více značkami. V portfoliu Generali CEE Holding jsou příklady, kde jedna značka zůstala i po akvizici a následných fúzích (Slovensko – fúze Generali a ČP Slovensko, Bulharsko – Generali a ZAD, Rumunsko – Generali a Ardaf, Srbsko – původní Delta Generali nyní vystupuje jako Generali po odkoupení minoritního akcionáře).

Ale pak i země, kde je potřeba pracovat se dvěma značkami (ČR – Generali a ČP, Polsko – Generali a direkt Proama, Maďarsko – Generali a Genertel jako direkt pojišťovna).

3. Jak se měří hodnota značky?

K měření hodnoty značky lze teoreticky použít jako u každého ocenění metody:

- a. Tržního přístupu (Market approach) – tato metoda měří hodnotu na srovnání s tím, co ostatní nakupující zaplatili za podobná aktiva. Protože je potřeba učinit korekce o rozdílnosti značek a vzhledem k relativně nízkému okruhu porovnatelných transakcí to není příliš rozšířená metoda.
- b. Nákladový přístup (Cost approach) – měří se skrze náklady na vybudování, výměnu nebo reprodukci značky. Protože hodnota značky je zřídka nižší, než náklady na její vybudování, ani tato metoda není příliš rozšířena.
- c. Výnosový přístup (Income approach) – měří hodnotu skrze ekonomický přínos, který se očekává v budoucnu. To tedy zahrnuje stanovení očekávaných peněžních toků po zdanění přiřaditelných ke značce a jejich diskontování na současnou hodnotu. U tohoto přístupu je více možností přístupu, nicméně nejpoužívanější je metoda uvolnění honoráře (royalty relief), která předpokládá, že značka je licencovaná třetí stranou. Jejím centrem je stanovení sazby honoráře podle dostupných databází licenčních ujednání pro podobné značky.

Značka jako taková může být vykazována v aktivech jen jako důsledek akvizice podniku nebo jeho části. Nelze ji podle IFRS pravidel aktivovat v bilanci podniku, který značku vytvořil.

4. Jaká je hodnota značky Generali Assicurazioni?

Podle žebříčku Brand Finance 2016, který vypracovává vedoucí konzultační firma v oblasti nehmotných aktiv je hodnota značky Generali zhruba 9,2 mld. EUR. Tím se řadí na páté místo v sektoru pojišťoven, i když proti roku 2015 došlo k poklesu hodnoty 10,7 mld. EUR a třetího místa. Tento žebříček sestavuje Brand Finance každoročně s vlastní metodologií.

5. Jaká je hodnota značky České pojišťovny?

Nezávislé ocenění jako u celé Generali není k dispozici. Nicméně podle účetních výkazů Generali CEE Holding je hodnota značky České pojišťovny ke konci roku ve výši 201 mil. EUR. Jako metoda pro její stanovení byla použita metoda royalty relief a tato hodnota se nezměnila od roku 2009.

6. Ve kterých zemích Generali Assicurazioni zůstal dual brand a proč?

Obečně je snaha posílit vizi jedné značky Generali, což bude součástí projektu First-Choice Brand do roku 2022. Nicméně pokud existují silné důvody (síla a povědomí značky, distribuční výhoda pro direkt pojištění apod.), tak i velké trhy/regiony mají svoje specifika a více značek. Příkladem je i domovská Itálie, kde ještě v roce 2010 bylo marketingově a nekoordinovaně podporováno celkem deset značek. Po integračním programu zůstaly jen 3 značky (Generali, Genertel jako direkt pojišťovna a Alleanza). Podobně v Německu, kde kromě Generali zůstala značka Aachen Muenchener a Cosmos Direkt. V emerging markets je příkladem Argentina, kde vedle Generali je a zůstane La Caja De Ahorro Y Seguro. Z těchto důvodů lze odhadovat, že i v ČR zůstane značka České pojišťovny.

Příloha N – Positioning - Lifestylové skupiny

Tradiční rodina:

- motto: rodina – postarat se o sebe a své blízké,
- hodnoty: udržet si to, co mám; stabilita, žádné „dobrodružství“.

Chtějí zajistit sebe a vlastní děti, to je pro ně nejdůležitější. Proto pojišťují sebe pro případ, že by se s nimi něco stalo a jejich děti by pak z pojištění mohly být zaopatřeny. Jejich život jede v zajetých kolejích, nepotřebují výzvy a změnám se spíše vyhnou. Chtějí ale být připraveni na to, co běžný život přinese a co se dá očekávat. Jejich ambicí je dobře se postarat se o své blízké. Právě tento moment by chtěli ještě zlepšit do budoucna (archetyp Caregiver). Budoucnost je pro ně další životní etapa, ne zásadní změna. Na věci kolem sebe se dívají s pocitem, že běžné věci se stávají, ale ty nepravděpodobné jim starosti tolik nedělají.

Zaměření na pohodlí:

- motto: žít svůj život, jak jsem zvyklý,
- hodnoty: Výhody a bonusy, věrnost se má ocenit.

Úsilí věnují udržení životního standardu, který si také bedlivě střeží. Najdeme mezi nimi muže i ženy různých věků, mnohdy s rodinami. Tím, že se pojišťují, nezabezpečují jen sebe a svou rodinu pro případ, že by se něco stalo. Před možnými riziky chtějí chránit také svůj domov a pojišťují si své nemovitosti. Současně nemyslí jen na osobní život, ale je pro ně důležité i ošetřit případná nebezpečí spojená s výkonem povolání. I ve vztahu k pojišťovně dají na záležitosti, které zlepšují jejich komfort – např. příspěvky na zdravotní péči a pomoc v zahraničí související s pojištěním vozidla. Těší je, když jsou oceněni za loajalitu. Přes svou pohodlnost vyžadují férové jednání: v případě pojistného plnění se očekávaná částka shoduje s tím, co bylo dohodnuto ve smlouvě a pojišťovna se chová jako někdo, kdo jim věří.

Samostatné ženy:

- motto: úleva od starostí,
- hodnoty: individuální poradenství, ženskost.

Jsou to především ženy. Charakteristický je pro ně i silný smysl pro zodpovědnost. Mají tendenci více myslet na případná rizika (také se jich více obávat) a silnou snahu jim co nejlépe předcházet. Do budoucna by se rády více bavily – vnést víc radosti do života.

V pojištění hledají kromě zajištění svých nejbližších také finanční oporu pro případ nouze. Vidí ho také jako prostředek, jak dojít důstojně až do stáří. Pojištění jim pomáhá tlumit jejich obavy o životní standard (které mohou být až existenční). V kontaktu s pojišťovnou je pro ně důležitý individuální přístup – výhodou je tedy pro ně jednání s „vlastní“ kontaktní osobou. Jelikož ocení i péči, je pro ně významné, když se personál pojišťovny o vše postará (vč. jednání s dalšími účastníky události). I ony jsou rády oceněny za loajalitu.

Dobrodruzi:

- motto: být aktivní a připravený na změnu,
- hodnoty: nezávislost; co bych ještě měl potřebovat? Nehledá slevy a bonusy, ale unikátní produkt.

Představě typického zástupce skupiny „Dobrodruhů“ odpovídá svobodný muž do 45 let. Žije aktivní život neoddělitelně propojený s moderními technologiemi. Neustále vyhledává změnu a je otevřený budoucnosti, ať už přinese cokoli. Rizika, která jsou uvědomovanou součástí jeho počínání, tlumí tím, že se pojišťuje. Dovolí si pak se pouštět do zásadních změn v životě a v práci, aniž by se obával finančních potíží. Pojištění mu také dává větší jistotu při provozování nebezpečnějších sportovních aktivit. Nejčastějšími produkty, které využívá, jsou cestovní a úrazové pojištění. V této skupině jsou také ti, kteří se pojistí v souvislosti s hypotékou.

Perfekcionisti:

- motto: zasloužím si prvotřídní služby,
- hodnoty: profesionalita, racionalita a dokonalost.

Perfekcionističtí“ zákazníci mají tendenci řešit věci do detailu a rádi se rozhodují na základě racionálního úsudku. Jejich největším nepřítelem je nejistota, které se snaží zabránit všemi dostupnými prostředky. Odmítají tolerovat chyby ostatních stejně jako svoje vlastní. Jsou to zaměstnaní muži ze středně velkých měst. Pojišťují (se/svoje nemovitosti), aby nemuseli myslet na to, co by se mohlo stát, a aby měli svůj každodenní život více pod kontrolou. Pojištění se týká také jejich rizikových (sportovních) aktivit.

Starší vesničané:

- motto: zůstat soběstačný a zajistit se do budoucna,
- hodnoty: udržet si to, co mám.

Většinou lidé - partneři starší 46let, kteří žijí v menších městech (do 5 tis obyv.) a jejich děti už jsou dospělé. Je tedy pro ně aktuální a přirozené se zabývat starostí o vlastní stáří a jeho plnohodnotné prožití. V hledáčku jejich zájmu je také péče o to, co vybudovali. Když se tyto lidé pojišťují, tak zejména proto, aby ochránili svůj majetek a mohli žít život na plno i ve starším věku. Pojištění je pro ně volbou i proto, že nechtějí myslet na to, co všechno by se mohlo stát a chtějí žít život bez strachu a obav. Využívají osobního jednání na lokálních pobočkách a chtějí, aby řízení proběhlo jednoduše, nejlépe bez zbytečného papírování. Vyžadují plnění do dvou týdnů. Výhodou, kterou oceňují, je pomoc v zahraničí v případě pojištění vozidla.

Příloha O – Positioning – sekundární průzkum

Podklady ze sekundárního výzkumu - interní zdroj pojišťovny

1. Rozdělení cílových skupin do domén

Lifestylové segmenty	Počet respondentů
Tradiční rodina	230
Zaměření na pohodlí	212
Samostatné ženy	62
Dobrodruzi	219
Perfekcionalisti	153
Starší vesničané	126
celkem respondentů	1002

2. Vnímání pojišťovny jako "hlavní"

"Hlavní" pojišťovna	Hlavní pojišťovna % resp.
Česká pojišťovna	23
Generali pojišťovna	6
Kooperativa pojišťovna	9
Pojišťovna České spořitelny	4
Česká podnikatelská pojišťovna	3
Allianz	6
ČSOB pojišťovna	6
AXA	2
ING životní pojišťovna	2
UNIQA	2
AEGON	1
Komerční pojišťovna	1
Metlife	1
Wüstenrot	1

3. Charakteristika České pojišťovny

Česká pojišťovna	% respondentů
S dlouhou tradicí na domácím trhu	73
Má hodně poboček	71
Nabízí širokou škálu pojištění	60
Silná a stabilní	60
Bezpečná	51
Profesionální	51
Spolehlivá	50
Je hodně viditelná (reklama)	48
Má dobrou pověst / proslulá svými zkušenostmi	46
Svým fungováním budí důvěru zákazníků	41
Má k zákazníkům osobní přístup	40
Doporučil(a) bych ji svým přátelům nebo kolegům	38
Drahá	36
Je to pojišťovna, která určuje trend v pojišťovnictví	33
Kvalitní plnění/výhody nabízí za přijatelnou cenu	32
Často přináší na trh novinky a inovuje své služby	30
Specializuje se na určité druhy pojištění	26
Nabízí pojištění, které ostatní pojišťovny nenabízejí	20
Má mezinárodní zázemí	18

4. Charakteristika Generali pojišťovny

Generali pojišťovna	% respondentů
Má mezinárodní zázemí	55
Silná a stabilní	52
Profesionální	52
Nabízí širokou škálu pojištění	51
Bezpečná	48
Spolehlivá	43
Je hodně viditelná (reklama)	43
Svým fungováním budí důvěru zákazníků	42
Doporučil(a) bych ji svým přátelům nebo kolegům	41
Má dobrou pověst / proslulá svými zkušenostmi	40
Má k zákazníkům osobní přístup	38
S dlouhou tradicí na domácím trhu	37
Má hodně poboček	37
Kvalitní plnění/výhody nabízí za přijatelnou cenu	37
Specializuje se na určité druhy pojištění	35
Drahá	33
Je to pojišťovna, která určuje trend v pojišťovnictví	28
Často přináší na trh novinky a inovuje své služby	28
Nabízí pojištění, které ostatní pojišťovny nenabízejí	24

5. Doména Bezpečný přístav - vnímání ideální pojišťovny

Ideální pojišťovna	Četnost očekávání
Spolehlivá	78
Kvalitní plnění/výhody nabízí za přijatelnou cenu	57
Má k zákazníkům osobní přístup	55
Bezpečná	52
Silná a stabilní	52
Profesionální	39
Má dobrou pověst / proslulá svými zkušenostmi	34
Nabízí širokou škálu pojištění	29
Svým fungováním budí důvěru zákazníků	20
Doporučil(a) bych ji svým přátelům nebo kolegům	19
S dlouhou tradicí na domácím trhu	16
Má hodně poboček	15
Má mezinárodní zázemí	8
Specializuje se na určité druhy pojištění	6
Nabízí pojištění, které ostatní pojišťovny nenabízejí	5
Je to pojišťovna, která určuje trend v pojišťovnictví	4
Často přináší na trh novinky a inovuje své služby	3
Je hodně viditelná (reklama)	2
Drahá	1

6. Doména Nová cesta - vnímání ideální pojišťovny

Ideální pojišťovna pro "Nová cesta"	Četnost očekávání
Silná a stabilní	54
Spolehlivá	53
Profesionální	48
Bezpečná	46
Kvalitní plnění/výhody nabízí za	37
Má dobrou pověst / proslulá svým	36
Má k zákazníkům osobní přístup	32
Svým fungováním budí důvěru záka	27
S dlouhou tradicí na domácím trh	25
Nabízí širokou škálu pojištění	23
Doporučil(a) bych ji svým přátel	21
Má hodně poboček	19
Má mezinárodní zázemí	19
Je to pojišťovna, která určuje t	11
Je hodně viditelná (reklama)	11
Specializuje se na určité druhy	11
Nabízí pojištění, které ostatní	11
Často přináší na trh novinky a i	10
Drahá	4

7. Česká pojišťovna při likvidaci

Česká pojišťovna	Respondenti
Pojišťovna mi pomůže s vyplněním formulářů potřebných k plnění	52
Plnění odpovídá smlouvě	49
Nahlašování pojistné události je jednoduché, bez zbytečného papírování	48
Je k dispozici non stop	44
Likvidátor za mě vyřídí maximum (např. jednání s pojišťovnou viníka nehody, s lékařem)	36
Celou likvidaci je možné vyřídít elektronicky přes internet nebo mobilní aplikaci	34
Plnění (proces likvidace pojistné události) je rychlé	34
Celou likvidaci je možné vyřídít přes telefon	30
Likvidátor je proaktivní, kontaktuje sám o sobě	29
Likvidátor akceptuje přání zákazníka např. ohledně servisu, ve kterém má být auto opraveno	29
Nezpochybnují nárok na plnění, nehledají výjimky	29
Likvidátor pracuje bezchybně	29

8. Generali pojišťovna při likvidaci

Generali pojišťovna	Respondenti
Pojišťovna mi pomůže s vyplněním formulářů potřebných k plnění	51
Plnění odpovídá smlouvě	47
Nahlašování pojistné události je jednoduché, bez zbytečného papírování	45
Je k dispozici non stop	40
Celou likvidaci je možné vyřídít elektronicky přes internet nebo mobilní aplikaci	34
Plnění (proces likvidace pojistné události) je rychlé	34
Likvidátor za mě vyřídí maximum (např. jednání s pojišťovnou viníka nehody, s lékařem)	31
Likvidátor akceptuje přání zákazníka např. ohledně servisu, ve kterém má být auto opraveno	30
Celou likvidaci je možné vyřídít přes telefon	29
Nezpochybnují nárok na plnění, nehledají výjimky	28
Likvidátor pracuje bezchybně	27
Likvidátor je proaktivní, kontaktuje sám o sobě	25

9. Ideální pojišťovna při likvidaci

Ideální pojišťovna	Respondenti
Plnění odpovídá smlouvě	41
Nezpochybnují nárok na plnění, nehledají výjimky	37
Plnění (proces likvidace pojistné události) je rychlé - peníze z plnění dostanu v řádu dnů, max. 2 týdny	33
Likvidátor za mě vyřídí maximum (např. jednání s pojišťovnou viníka nehody, s lékařem)	32
Nahlašování pojistné události je jednoduché, bez zbytečného papírování	31
Pojišťovna mi pomůže s vyplněním formulářů potřebných k plnění	25
Je k dispozici non-stop asistenční linka, kde lze získat informace o tom, jak postupovat v případě pojistné události	23
Likvidátor pracuje bezchybně	23
Celou likvidaci je možné vyřídít elektronicky přes internet nebo mobilní aplikaci	19
Likvidátor akceptuje přání zákazníka např. ohledně servisu, ve kterém má být auto opraveno	13
Celou likvidaci je možné vyřídít po telefonu	12
Likvidátor je proaktivní, kontaktuje sám o sobě	10

10. Nejčastěji využívané pojistné produkty

Pojistný produkt	% respondentů
Povinné ručení (zákonně pojistění vozidla)	80
Penzijní připojištění	69
Úrazové pojištění - pojištění pro případ úrazů a dalších doplňkových rizik	61
Pojištění domácnosti (typicky ZARÍZENÍ bytu, domu, aj.)	59
Životní pojištění rizikové	59
Pojištění nemovitosti - dům, stavba	57
Pojištění odpovědnosti občana - pojištění pro případ škody (újmy) způsobené při činnostech běžných v občanském životě	33
Pojištění havarijní („nepovinné“ pojištění vozidla pro případ havárie, krádeže, vykradení, apod.)	30
Pojištění dětí	27
Kapitálové životní pojištění (se spořicí složkou), investiční životní pojištění nebo pojištění závažných onemocnění	25
Cestovní pojištění	25
Pojištění odpovědnosti z výkonu povolání	24
Pojištění nemovitosti	13
Pojištění domácích zvířat	6
Individuální pojištění movitých věcí	5

Příloha P – Dotazník – Úspěšnost kampaně „Záškodníci“

Měření úspěšnosti komunikačního konceptu "ZÁŠKODNÍCI"

(Vámi zvolenou variantu označte křížkem.)

Respondenti

osloveno respondentů	115
odpovědělo	98
osloveno osobně na obchodním místě	50
osloveno emailem	65

1. Viděli jste v posledních třech měsících nějakou reklamu České pojišťovny?

ANO	83
NE	15

2. V případě, že jste odpověděli v první otázce ANO: Kde jste viděli reklamu České pojišťovny?

(Můžete označit i více odpovědí)

Televize	61
Plakát	15
Billboard	7
Kino	1
Sociální sítě	23
Internet	12

3. Líbí se vám reklama České pojišťovny s kreslenými postavkami "Záškodníky"?

Ano	61
Spíš ano	12
Spíš ne	8
Ne	2

4. Kterou kreslenou postavku ze "Záškodníků" si pamatujete?

Velká voda	16
Chmátači	33
Denblbec	10
Nepamatuji si žádnou konkrétní	24

5. Víte, které riziko postavky představují?

Ano	11
Spíš ano	36
Spíš ne	24
Ne	12

6. Sjednal byste si pojištění na základě upozornění možného rizika v reklamě?

Ano	2
Spíš ano	12
Spíš ne	30
Ne	4
Pojištění již mám	35

Muž nebo žena

Muž	58
Žena	40

Věková kategorie

18-25	4
25-35	13
35-45	18
45-55	33
55-65	22
65 a více	8

Klient České pojišťovny

Ano	91
Ne	7

Lokalita trvalého bydliště

Domazlice	57
Plzeň	25
Praha	12
jiné	4

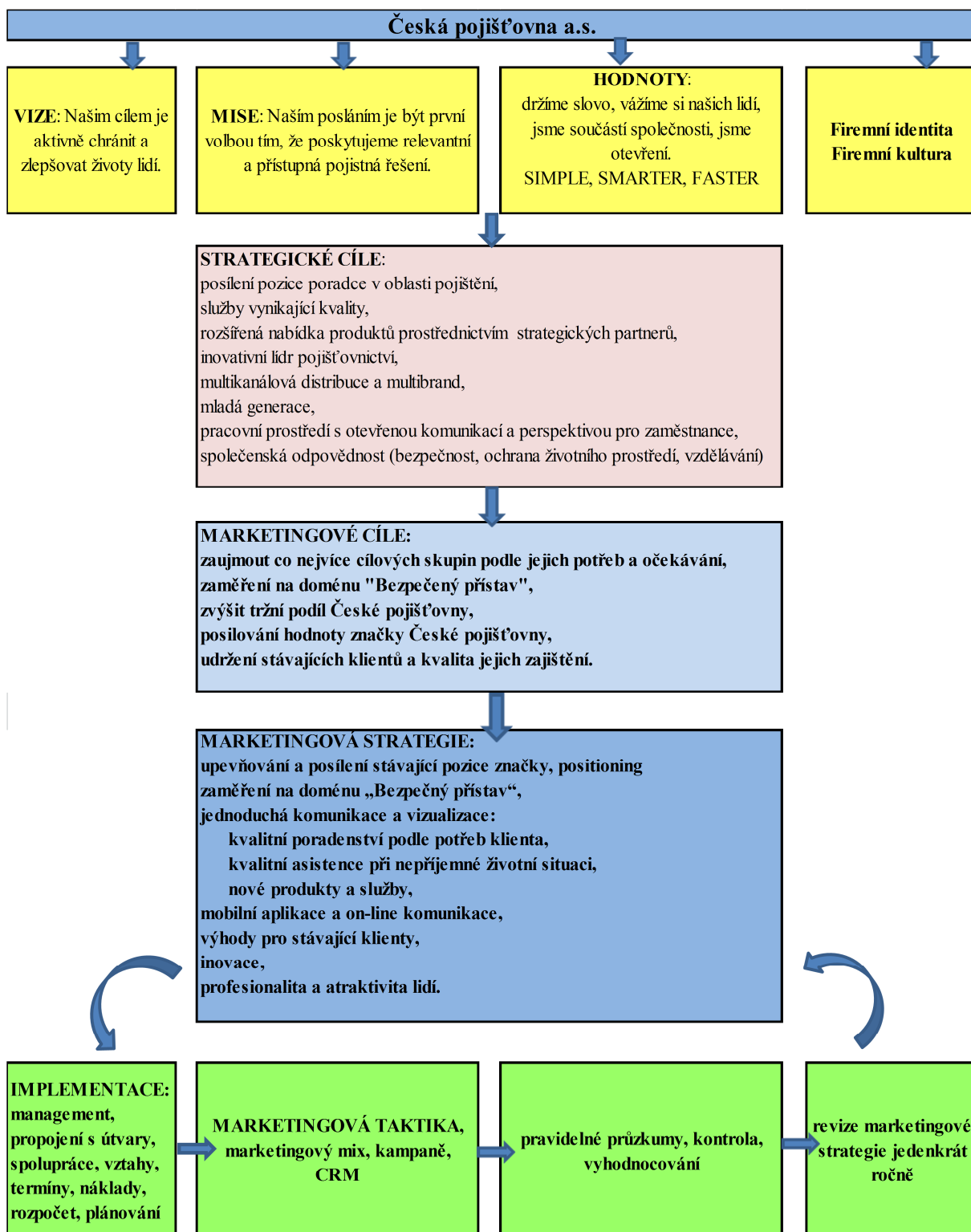
Příloha Q – SWOT analýza České pojišťovny

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	<p>STRENGTHS (silné stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> • silná značka • největší zastoupení na trhu • komplexní produktová nabídka • zkušenosti v likvidaci škod • asistenční služby • velikost kmene • velikost distribuční sítě, zejména interní • počet obchodních míst • ČP distribuce – možnost sjednání dalších produktů (hypotéky, úvěry, investice, penzijní spoření, stavební spoření), • partnerské aliance • aktivity CSR, nadace, sport 	<p>WEAKNESSES (slabé stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> • malá flexibilita v zavádění změn • množství odborných změn a s tím související pomalá adaptace distribuční sítě • nestabilita ve funkčnosti IT systémů a technologií, zastaralý systém • složitost komunikace a aplikací • časté změny managementu, někdy kvalita managementu • nedostatečná komunikace pojistného a finančního poradenství • pomalá reakce na požadavky trhu
VNĚJŠÍ (atributy organizace)	<p>OPPORTUNITIES (příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> • růst neživotního pojištění v souvislosti s ekonomickým růstem (vozidla, majetek) • životní pojištění – daňové zvýhodnění pro firmy i fyzické osoby • hypotéky – nízké úrokové sazby • vysoké úspory obyvatelstva na běžných účtech, potřeba zajištění na stáří • potřeba zajištění příjmu zejména mladých rodin • inovace, moderní jednoduché produkty • větší viditelnost poradenství, vč. hypoték, investic, podnikatelského pojištění • digitalizace, on-line komunikace s klienty - Klientská zóna • mobilní aplikace Záchranka, záchrana lidských životů (155), asistence • finanční gramotnost • ČP distribuce, Finhaus (společné produkty) 	<p>THREATS (hrozby)</p> <ul style="list-style-type: none"> • dravost a rychlá adaptace konkurence, zejména menších pojišťoven • cenová politika pojištění vozidel konkurenčních pojišťoven • stárnoucí distribuce • stárnoucí kmen (klienti, pojistné smlouvy) • neaktualizované historické pojistné smlouvy a s tím související nespokojenost klientů při výplatě pojistné události • negativní „reklama“ ze strany nespokojených klientů (při výplatě pojistné události nebo v souvislosti s odborností poradce) • vnitřní „konkurence“ České pojišťovny a Generali pojišťovny

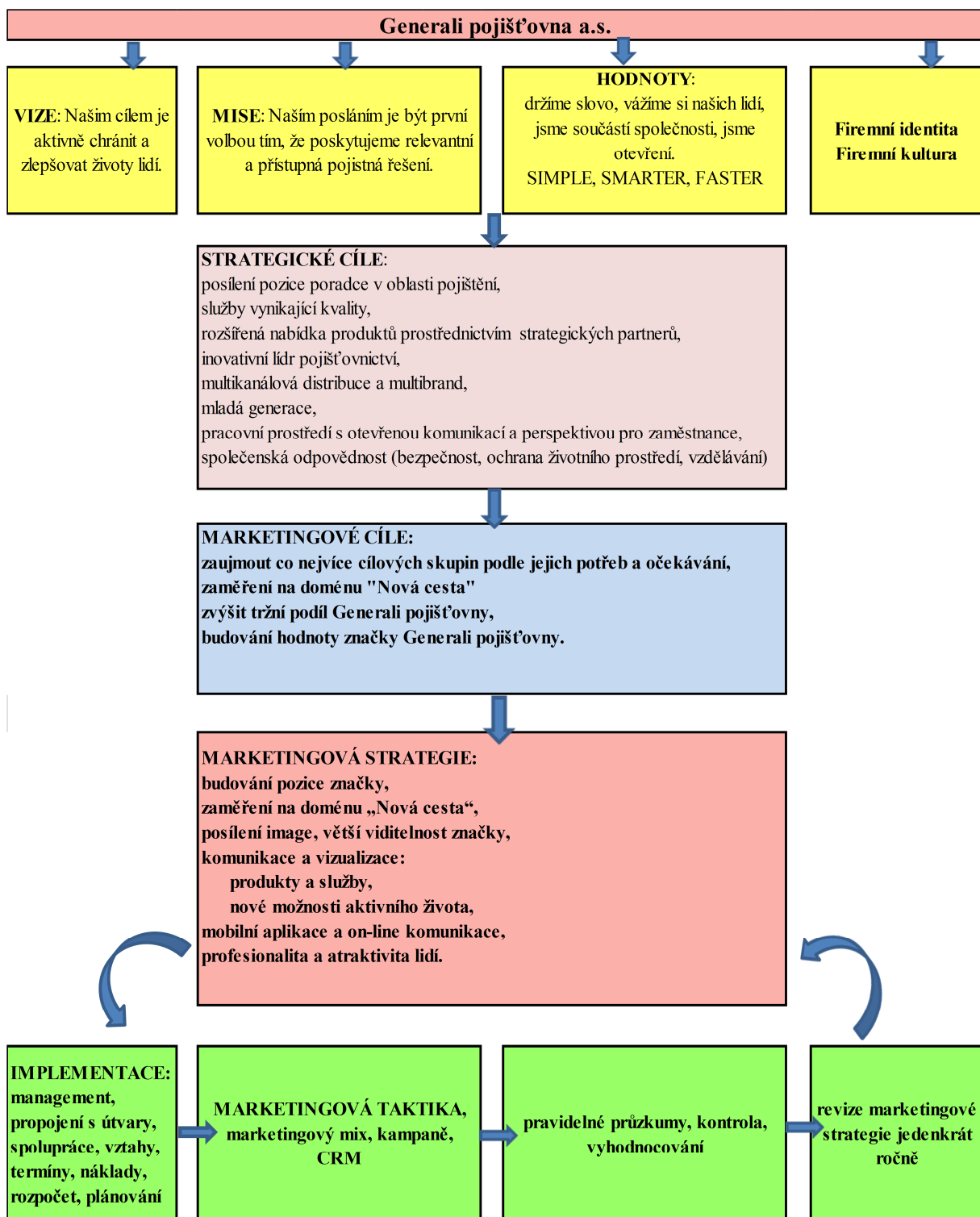
Příloha R – SWOT analýza Generali pojišťovny

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	<p>STRENGTHS (silné stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> • mezinárodní značka • zkušenosti ze zahraničí • distribuce - vlastní i externí partneři • flexibilita, nové produkty, inovace • spojení s Českou pojišťovnou pojištění vozidel, ceny pojistného 	<p>WEAKNESSES (slabé stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> • profesionalita lidí, odbornost • málo obchodních míst, nízká viditelnost • slabá reklama • nestabilita ve funkčnosti IT systémů a technologií • zastaralý systém pro správu pojištění
VNĚJŠÍ (atributy organizace)	<p>OPPORTUNITIES (příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> • růst neživotního pojištění v souvislosti s ekonomickým růstem (vozidla, majetek) • pozitivní vnímání mladší generací • potřeba zajištění příjmu zejména mladých rodin • inovace, moderní jednoduché produkty • digitalizace, on-line komunikace s klienty - Klientská zóna • zjednodušení procesů • mobilní aplikace a asistence • ČP distribuce, Finhaus (společné produkty) 	<p>THREATS (hrozby)</p> <ul style="list-style-type: none"> • dravost a rychlá adaptace konkurence, zejména menších pojišťoven • cenová politika pojištění vozidel konkurenčních pojišťoven • negativní „reklama“ ze strany nespokojených klientů (při výplatě pojistné události nebo v souvislosti s odborností poradce) • vnitřní „konkurence“ České pojišťovny a Generali pojišťovny • závislost na externích partnerech v oblasti životního pojištění • nekomplexnost nabídky (komodizace) • nízká znalost značky

Příloha S – Návrh marketingové strategie pro Českou pojišťovnu



Příloha T – Návrh marketingové strategie pro Generali pojišťovnu



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Kašová

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: kombinované

Název práce: Marketingová strategie České pojišťovny a Generali

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 118

Celkový počet stran příloh: 34

Počet titulů českých použitých zdrojů: 36

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 43

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.