



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# KONKURENČNÍ STRATEGIE MAKLÉŘSKÉ POJIŠŤOVACÍ SPOLEČNOSTI

COMPETITIVE STRATEGY OF BROKERAGE INSURANCE COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
DIPLOMA THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**BA. BARBORA KOTOLANOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**doc. Ing. FRANTIŠEK BARTES, CSc**

BRNO 2011



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Barbora Kotolanová, BA.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

**Konkurenční strategie makléřské pojišťovací společnosti**

v anglickém jazyce:

**Competitive Strategy of Brokerage Insurance Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Zdůvodnění výběru tématu  
Cíl práce  
Analýza současného stavu  
Teoretické východisko řešení problému  
Návrh řešení  
Zhodnocení návrhu  
Závěr  
Použitá literatura  
Seznam zkratek  
Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- BARTES,F., DOSTÁL, V. Strategie konkurenčních střetů. Studijní texty. Fakulta podnikatelská. VUT v Brně. Brno: PC DIR, 1999. ISBN 80 - 214 - 1496 -0.
- JIRÁSEK,J.A. Strategie. Umění podnikatelských vítězství. 2.vyd. Praha : Profesional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.
- KIM, W., MAUBORGNE, R. Strategie modrého oceánu. Praha: Management Press, 2005. 236 s. ISBN : 80-7261-128-3.
- PORTER, E. M. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11- 2.
- SUN TZU. The Art of War. Oxford : Oxford University Press. 1971. 197 p. ISBN 0-19-501476-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. František Bartes, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D.,MBA  
Děkanka

V Brně, dne 01.05. 2011



**Anotace:**

Cílem diplomové práce je návrh konkurenční strategie ve smyslu odlišení se od konkurenčních firem působících ve stejném oboru. Práce obsahuje několik částí – analýzu současného stavu, návrh na řešení na základě teoretických doporučení a v neposlední řadě výsledky, které zvolená strategie přinese.

**Annotation:**

The scope of this thesis is the proposal of a competitive strategy in the sense of diversifying itself from rival companies active in the same field. This thesis contains several parts – current state analysis, a solution draft based on theoretical recommendations and last but not least results brought by the chosen strategy.

**Klíčová slova:**

Strategie, monitoring konkurence, strategická analýza, návrh a výběr optimálního řešení.

**Keywords:**

Strategy, competition monitoring, strategic analysis, proposal and choice of an optimal solution.

### **Bibliografická citace dle ČSN**

KOTOLANOVÁ, B. *Konkurenční strategie makléřské pojišťovací společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 91 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

**Čestné prohlášení:**

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

V Brně dne 01. 05. 2011

.....

BA. Barbora Kotolanová

**Poděkování:**

Děkuji panu doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc. za odborné vedení a hodnotné rady při vypracování této diplomové práce.

## Obsah

1	Úvod.....	12
2	Cíl diplomové práce.....	14
3	Teoretické východisko řešení problému.....	15
3.1	Strategické řízení.....	15
3.2	Cíle.....	16
3.3	Poslání/mise.....	17
3.4	Vize.....	17
3.5	Hierarchie firemních strategií.....	17
3.6	Strategická analýza.....	21
3.6.1	Analýza obecného okolí podniku.....	24
3.6.2	Analýza oborového okolí podniku.....	27
3.6.3	Analýza očekávání rozhodujících „stakeholders“.....	29
3.6.4	Další metody pro vnější analýzu.....	31
3.6.5	Analýza vnitřního prostředí.....	33
3.6.6	Metoda SWOT.....	39
3.7	Konkurenční strategie.....	40
3.7.1	Obecné strategické přístupy dle Portera.....	40
3.7.2	Porterův diamant.....	45
3.7.3	Alternativní směry strategického rozvoje.....	45
3.7.4	Ofenzivní a defenzivní strategie.....	47
3.7.5	Typy strategie dle Kotlera.....	47
3.8	Guerilla marketing.....	48
4	Analýza problému a současná situace.....	50
4.1	Představení společnosti ABC.....	50
4.2	Analýza současného stavu.....	50
4.3	Záměry vedení společnosti v následujících dvou letech.....	52
4.4	Formulace problému k řešení.....	52
5	Strategická analýza.....	54
5.1	Analýza obecného okolí – SLEPT analýza.....	54
5.1.1	Sociální faktory.....	54
5.1.2	Legislativní faktory.....	55

5.1.3	Ekonomické faktory .....	57
5.1.4	Politické faktory .....	62
5.1.5	Technologické faktory .....	63
5.2	Analýza oborového okolí – Porterův model konkurenčního prostředí.....	64
5.2.1	Vyjednávací síla zákazníků.....	64
5.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	65
5.2.3	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	66
5.2.4	Hrozba substitutů .....	66
5.2.5	Rivalita firem působících na daném trhu .....	67
5.2.6	Zhodnocení Porterova modelu konkurenčního prostředí.....	67
5.3	Analýza očekávání rozhodujících „Stakeholders“ .....	67
5.3.1	Určení činitelů „stakeholders“ .....	68
5.3.2	Klíčové požadavky „stakeholders“ .....	68
5.3.3	Určení významu činitelů „stakeholders“.....	70
5.3.4	Spolupráce se „stakeholders“ .....	70
5.3.5	Vyhodnocení analýzy „stakeholders“ .....	71
5.3.6	Zhodnocení analýzy očekávání rozhodujících „stakeholders“ .....	71
5.4	Analýza vnitřního prostředí metodou 4P.....	72
5.4.1	Zhodnocení analýzy vnitřního prostředí metodou 4P .....	74
5.5	Analýza největších konkurentů .....	75
5.5.1	Konkurent A.....	75
5.5.2	Konkurent B .....	75
5.5.3	Konkurent C .....	76
5.5.4	Zhodnocení analýzy konkurentů prostřednictvím Porterova diamantu	77
5.6	Konkurenční výhody společnosti .....	78
5.6.1	Členství v RENOMIA NETWORK.....	78
5.6.2	Management služeb.....	79
5.6.3	Portfolio zákazníků .....	80
5.7	Metoda SWOT.....	81
6	Vlastní návrhy a řešení .....	82
6.1	Cíl společnosti .....	82
6.2	Strategie firmy .....	82

6.3	Zaměření na marketing.....	84
6.4	Softwarová podpora – CRM.....	86
6.5	Otevření pobočky v Praze .....	86
7	Zhodnocení návrhu .....	87
8	Závěr .....	88
	Seznam použitých informačních zdrojů.....	89
	Seznam obrázků .....	92
	Seznam tabulek .....	92
	Seznam grafů.....	92

# 1 Úvod

Podnikání v dnešní době je nelehké, je krize, většina firem dnes doslova přežívá, žije z úvěrů, je ve ztrátě. Není tomu však pouze krizí, ale velkou měrou k tomu přispívá stát svou legislativou, například tím, že právnické osoby musí odvádět DPH, i když jim ho odběratel nezaplatil (to je pro některé firmy zcela likvidační), neustále přetrvává trend neplatit faktury ve stanoveném termínu (mnohé firmy a podnikatelé je často hradí třeba 1 – 3 měsíce po splatnosti a vůbec jim to nepřijde nemorální a někteří bohužel neuhradí pohledávky nikdy!).

Dalším „likvidačním faktorem“ je přístup a zaměstnanců. Zaměstnavatel musí platit za zaměstnance velké odvody (především sociální pojištění je neúměrně vysoké), mnoho zaměstnanců žije v domnění, že zaměstnavatel za ně nic neodvádí, chovají se neloajálně a mají pocit, že dát jim práci je něčí povinnost. Bohužel žijí také v domnění, že každý podnikatel vydělává obrovské peníze a příjmy jsou automatické. Jsou to především zaměstnanci, kteří v životě nic nedokázali a dokázat ani nechtějí. Tací lidé si myslí, že se o ně stát či zaměstnavatel postará v jakékoliv situaci bez vlastního přičinění.

Kdybychom se měli zamyslet nad tím, co si majitelé firem nejvíce přejí, pak by to bylo nejspíše získání nových zákazníků, zlepšení péče o stávající a zvýšení prodeje. Kdo se ale rozhodne podnikat, musí si hned na začátku položit pár důležitých otázek: „Přicházím na trh s něčím novým? Mám možnost uspět? Jsem schopný odlišit se od konkurence? Co a jak dělá konkurence? Kam směřuje náš obor podnikání?“

Je nutné, aby sobě i svým zaměstnancům určil podnikatel směr firmy. Ty, které je nemají, jdou ve šlépějích těch prvních a snaží se je dohnat. Je nutné zvolit takovou konkurenční strategii, se kterou je možné na trhu uspět, která mě zajistí možnost odlišení se, nastavení vyšší úrovně nabízených služeb a v neposlední řadě hlavně spokojenost zákazníka, o kterou se jedná především.

V dnešní době není často možné konkurovat cenou. Přínos z kooperace s danou společností očekávají zákazníci v osobním přístupu, v rozsahu a kvalitě nabízených služeb. Bez spokojených zákazníků nemůže být dlouhodobě úspěšné žádné podnikání. Kromě toho je pozorná péče o zákazníky podstatně výhodnější investicí nežli nákladný marketing. Zákazník, jehož očekávání byla naplněna běžným způsobem, vás



pravděpodobně nebude příliš chválit ani pomlouvat. Pokud ovšem jeho očekávání výrazně předčíte, bude se k vám rád vracet a navíc se o svou kladnou zkušenost podělí s dalšími lidmi. Na druhou stranu, nespokojení zákazníci se nejenže nevrátí, ale pomluví vás, kde to jen půjde.

## **2 Cíl diplomové práce**

Z výše uvedených informací vyplývá, že pro úspěch je nutné, aby management sestavil správnou strategii, která zajistí firmě úspěch. Klíčem jsou správně zvolené analýzy, na základě jejichž výstupů je možné správnou strategii sestavit. Cílem diplomové práce je návrh takové strategie, pomocí které společnost získá konkurenční výhody. Tato práce bude zaměřena na návrh konkurenční strategie pro makléřskou pojišťovací společnost ABC.

## 3 Teoretické východisko řešení problému

### 3.1 Strategické řízení

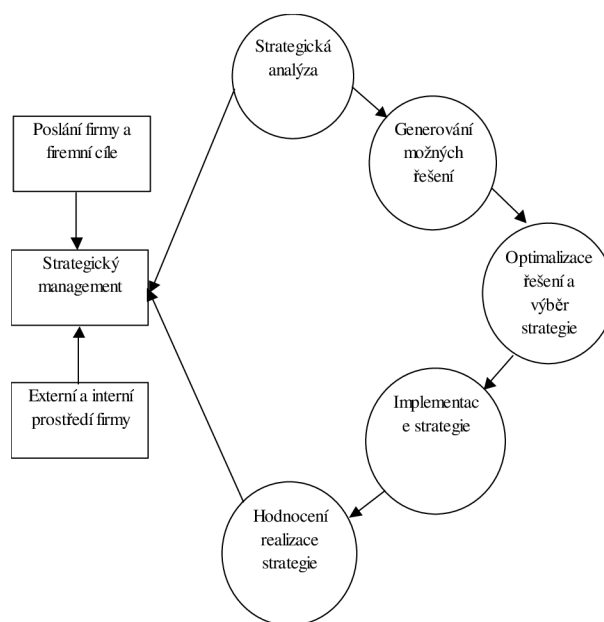
Každá firma byla založena s určitou vizí jejích vlastníků a jejím posláním by mělo být tuto vizí naplnit. Je velmi důležité, aby firma věděla nejen, kam a kudy chce jít, neboť cílů a cest k jejich dosažení může být mnoho, ale také, kde se na své cestě nachází a co musí udělat proto, aby se k cíli své cesty dostala. Rovněž se musí zajímat o to, kam směřuje konkurence, jaké cíle mají její zákazníci či dodavatelé a jak se celkově vyvíjí okolní prostředí, ve kterém se firma nachází. Z rozboru uvedených údajů management firmy snáže pochopí, jaká je pozice podniku v současnosti, ale i to, kam by měli směřovat své aktivity v budoucnosti. Správně zvolené strategické cíle a cesty k jejich naplnění vycházející ze současné situace a možností firmy jsou předmětem strategického managementu, jehož formalizovanou podobu tvoří strategický plán firmy. Na rozdíl od současnosti nebyly po skončení druhé světové války trhy nasyceny a jejich vývoj probíhal pomaleji. V té době firmám postačovalo pouze operativní řízení. Dnes se ovšem podniky nacházejí v turbulentním prostředí, které se neustále mění, což pro podnik představuje nejenom hrozby, ale i potencionální příležitosti k získání komparativní výhody v soutěži. Právě získání komparativní výhody je podstatou strategického řízení, které v sobě slučuje prvky dlouhodobého a koncepčního řízení. Má dlouhodobou povahu a týká se operací, které patří z hlediska firmy k nejvýznamnějším. Strategické řízení je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt. Vlastní firemní záměry je nutné vždy srovnávat s ostatními subjekty, s nimiž je firma v neindiferentním vztahu, tj. s kooperujícími či konkurujícími podniky. [7]

Strategické řízení můžeme rozdělit na tzv. pravé strategické řízení, které je založeno na protikladném vztahu subjektů, kdy subjekt získává svoji výhodu na úkor jiného či jiných subjektů. Typickým odvětvím, kde dosud převažuje pravé strategické řízení je vojenství, zatímco v kultivovaných tržních ekonomikách má strategické řízení podobu nepravou. To znamená, že konkurence je nahrazena ekonomickou soutěží a komparativní efekt podnik získává svojí lepší funkčností oproti ostatním soutěžícím. [7]

Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií, které mohou mít formu záměru určující vývoj ekonomického subjektu a jeho věcnou stránku, nebo formu metod, nástrojů a opatření, prostřednictvím kterých jsou prosazovány strategie věcné. [7].

Strategické řízení by mělo být uskutečňováno v po sobě navazujících krocích – viz obrázek.

Obr. 1 – Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



Zdroj: [1] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H.BECK 2003, 172 s., ISBN 80-7179-578-X

### 3.2 Cíle

Cíle – jsou požadované budoucí výsledky a jako takové se odvíjejí od poslání podniku, které je samo o sobě souborem specifických a dosažitelných cílů. Strategický cíl je tedy žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo tako kvantitativními ukazateli. [3]

Doporučuje se, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou tzv. SMART, kde jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

- **S** – Specific – specifické, konkrétní cíle
- **M** – Measurable – měřitelné cíle

- **A** – Achievable/Acceptable – dosažitelné/přijatelné
- **R** – Realistic/Relevant – realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům)
- **T** – Time Specific/Trackable – časově specifické/sledovatelné [8]

### **3.3 Poslání/mise**

Poslání/mise – je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout. Posláním každého podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelské činnosti bytostně spjati. Poslání firmy prezentuje:

- smysl existence firmy
- vztah k ostatním subjektům trhu
- normy chování celé organizace
- dlouhodobě firmou uznávané hodnoty [3]

### **3.4 Vize**

Vize – představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy. Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti a má tři základní cíle:

- vyjasnit obecný směr
- motivovat lidi k vykročení správným směrem
- rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí [3]

### **3.5 Hierarchie firemních strategií**

Hierarchie firemních strategií – proces strategického řízení v pojetí znázorněném na obr. 2 vychází z předpokladu, že strategie je ve všech úrovních strategického řízení formována/tvořena množinou dlouhodobých (strategických) cílů a způsobů jejich realizace. Předpokládá se dále, že existuje hierarchická soustava na sebe navazujících strategií, tvořená corporate (česky firemní), business a functional (česky funkční) úrovní tak, jak znázorňuje obrázek. [12]

Obr. 2 – Hierarchie firemních strategií



Zdroj: [1] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H.BECK 2003, 172 s., ISBN 80–7179-578X

**Corporate strategie** (firemní) vymezuje strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých SBUs (strategických obchodních jednotek firmy). SBUs by měly ve svých business strategiích "svoji" corporate strategii rozpracovávat a realizovat ve své úrovni. Na corporate strategii je možno na jedné straně pohlížet jako na rozpracování mise společnosti, na druhé straně ji lze považovat za svým způsobem zadání (východisko) pro formulaci odpovídajících business strategií. Corporate strategie pojednává spíše o jednotlivých druzích podnikání, jimž se společnost hodlá věnovat než o jednotlivých výrobcích a službách, což je spíše záležitostí odpovídajících business strategií. Obsahově by corporate strategie měla definovat zejména následující aspekty:

1. Vyčlenění strategických obchodních jednotek.
2. Určení jejich základních strategických cílů.
3. Vymezení směrů a cest naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé SBUs.

Tyto aspekty lze zároveň označit za jednotlivé postupové kroky formulace corporate strategie. V prvním kroku je podnikání firmy rozčleněno do jednotlivých SBUs. Poté

jsou pro jednotlivé SBUs vytyčeny základní strategické cíle, vyjadřující jednu z možných variant budoucího vývoje konkrétní SBU:

- rozvoj/růst aktivit SBU,
- stagnaci jejích aktivit,
- pokles/útlum, případně ukončení činnosti.

Třetím krokem formulace corporate strategie je vytyčení základních směrů/způsobů naplnění vytyčených strategických cílů jednotlivých SBUs. Především jde o stanovení tzv. **generického charakteru** business strategií jednotlivých SBUs a dále o tzv. **alternativní vývojové směry**, které v návaznosti na generický charakter strategie dále vtiskují podnikání SBU specifický charakter. [12]

**Business strategie** (obchodní strategie) vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Business strategie vtiskuje určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Obsahově by business strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu, t. j. 4P (rozšířená verze 7P):

- **Produkt** (soubor výrobků/služeb)
- **Price** (cenová politika)
- **Place** (vymezení trhu)
- **Promotion** (distribuční kanály)
- **People** (lidské zdroje)
- **Process** (procesy pro uspokojení potřeb zákazníků)
- **Planning** (plánování, řízení, organizace) [12]

Pro každý z výše uvedených aspektů strategie by v návrhu business strategie měly být na základě výsledků specificky zaměřené analýzy vymezeny strategické cíle, které by měla daná SBU v uvažovaném časovém horizontu business strategie svými aktivitami naplnit. Přitom by měl být respektován strategický rámec, vymezený pro danou SBU v corporate strategii – tj. nejdůležitější strategické cíle, generický charakter strategie, alternativní vývojové směry atd. [12]

**Funkční strategie** – v návaznosti na obchodní strategii by měly na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni existovat dílčí strategie a strategická řízení jednotlivých specifických oblastí. Role těchto strategických řízení spočívá v zajišťování strategického rozvoje důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy. Každá obchodní strategie by v tomto smyslu měla být dále rozpracována do podoby několika funkčních strategií, například do formy strategie rozvoje marketingu, strategie řízení lidských zdrojů, rozvoje výrobků, rozvoje výrobní základny, využití informačních technologií v řízení. Funkční strategie by měly vycházet z odpovídajících nadřazených business strategií a měly by je podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech. Názory na obsah jednotlivých funkčních strategií nejsou jednotné. Vždy je zřejmě nutno vycházet z podmínek konkrétní SBU a situace v níž se nachází. [12]

Na rozdíl od úrovně business strategie, kde musí být strategie formulována pro každou SBU, mohou být funkční strategie v případě potřeby definovány i jako průřezové – společné pro více SBUs. Podnikání jisté firmy například může být členěno do tří SBUs, z nichž každá se řídí samostatnou business strategií, ale poněvadž problematika výroby je v případě všech tří SBUs podobná, resp. zajišťována toutéž výrobní základnou, je možno pro všechny tři SBUs definovat společnou výrobní strategii. Mezi funkčními strategiemi určité SBU mohou dále existovat vzájemné vztahy. Typické je to například pro IS/IT strategii. Ta by měla určitým způsobem podporovat všechny ostatní funkční strategie "své" SBU a tato skutečnost by měla být ve strategii, například volbou jejich strategických cílů, zohledněna. [12]

**Horizontální strategie** – existují-li mezi strategickými obchodními jednotkami firmy (SBUs) vzájemné vztahy (například společné či sdílené činnosti, dodávky výrobků, poskytování služeb), měly by tyto vztahy být koordinovány formou tzv. horizontální strategie. Jinak hrozí nebezpečí, že:

- Budou vznikat problémy ve vztazích SBUs v důsledku jejich rozdílných zájmů.
- Vzájemné vztahy SBUs se budou oslabovat.



- Samostatné rozhodování o cenách a investicích SBUs může oslabovat pozici společnosti jako celku.
- SBUs mohou mít bez koordinovaného postupu slabší pozici vůči konkurentům.
- Může vážnout přenos know-how mezi SBUs jednotkami atd.

Na rozdíl od corporate (firemní) strategie jde v případě horizontální strategie o řešení vzájemných strategických vztahů obchodních jednotek, nikoliv o vytyčování strategických cílů společnosti jako celku.

### 3.6 Strategická analýza

Strategická analýza – zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku. Je východiskem pro výběr a formulaci poslání, cílů a strategie směřující k jejich naplnění. Vhodně formulované poslání a cíle, kvalitativní i kvantitativní, a na ně navazující strategie musí být „šity na míru“ každého podniku. Východiskem pro jejich formulaci je strategická analýza, jejímž cílem je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou v budoucnu ovlivňovat strategii podniku.[2]

S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak, je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy.[2]

**Analýza okolí** se zabývá identifikací a rozborem faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla vymezeného odvětví. **Analýza vlivů makrookolí** se zabývá faktory, které na podnik působí na makroúrovni. Základními jsou faktory politické, ekonomické, sociální, demografické, technické. Významnou součástí je i analýza vlivů globalizace. **Analýza vlivů mikrookolí** zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této části je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně

atraktivním. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví, jejími stěžejními částmi je vymezení sil, které významně ovlivňuje vývoj a změny v odvětví, a klíčových faktorů úspěchu, jež ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniků v odvětví. **Analýza vnitřních zdrojů a schopností** směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Analýza zdrojů je orientována na jednotlivé druhy zdrojů a analýza schopností pak na jejich využití. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k určení specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody. [2]

**Přínosy strategického manažerského myšlení se projevují zejména:**

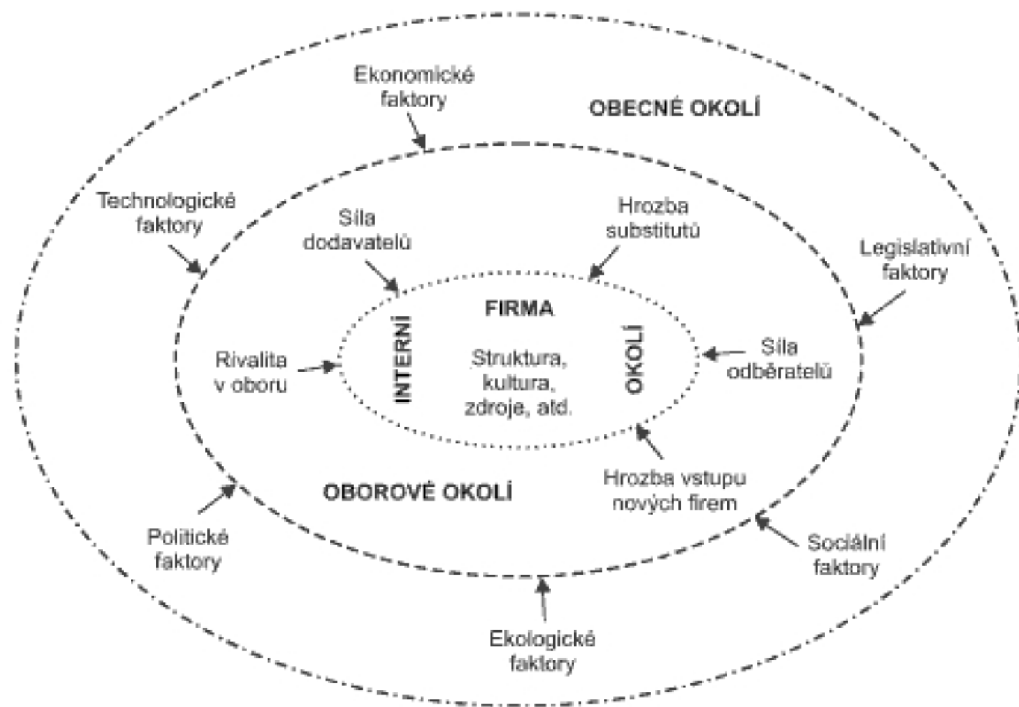
- delším životním cyklem produktů
- rychlejší a jistější návratností vložených prostředků a rychlým dosažením zisku
- vyšší efektivností a produktivitou
- menší nutností krizového řízení
- lepší zpětnou vazbou
- zlepšením týmové práce a týmové atmosféry [3]

Analýza firemního okolí by měla být uskutečňována ve **třech základních navazujících krocích:**

- Analýza dosavadní strategie a nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí, za nichž byla zformulována. V této fázi je rovněž nutno zjistit, jak je současná strategie naplňována.
- Identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí. Zde je nutno především hledat odpověď na otázku, jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího vývoje firemního okolí.
- Ocenění (ohodnocení) významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj firmy, určení nových příležitostí a hrozeb. V tomto kroku je nutné si položit otázku, zda změny ve stávajících strategických cílech jsou nutné a zda tyto změny budou redukovat strategické mezery nebo snižovat hrozby.[1]

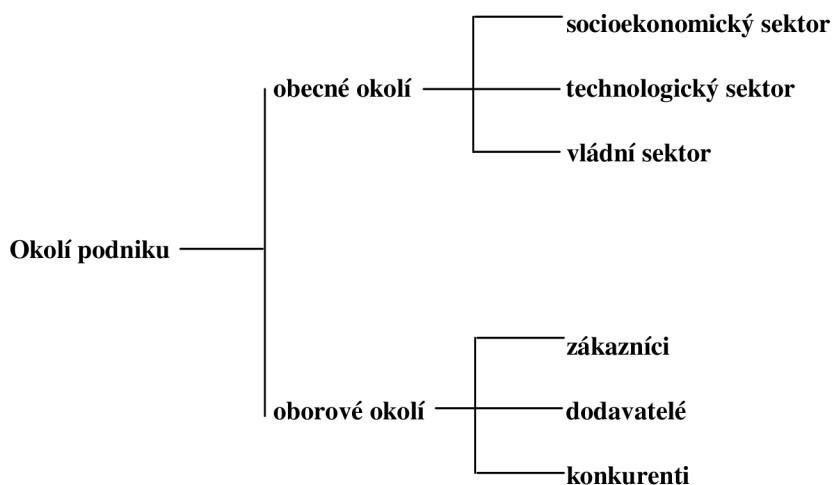
Základní faktory okolí ovlivňující podnik jsou uvedeny níže ve dvou nejčastějších podobách – obrázek 3 – členění okolí podniku dle Houldena a obrázek 4 – členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka. [1]

Obr. 3 – Členění okolí podniku dle Houldena



Zdroj: [5] MALLYA, T. *Základy řízení a rozhodování*. 1. Vydání 2007, ISBN 978-80-247-1911-5

Obr. 4 – Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka



Zdroj: [1] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H.BECK 2003, 172 s., ISBN 80-7179-578-X

### 3.6.1 Analýza obecného okolí podniku

Analýza makrookolí podniku umožňuje managementu uvědomit si především vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory a v neposlední řadě i příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit. [12]

**SLEPT analýza** – patří mezi nejznámější a nejčastěji používané metody. Bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:[9]

- **Social** – sociální hledisko
- **Legal** – právní a legislativní hledisko
- **Economic** – ekonomické hledisko
- **Policy** – politické hledisko
- **Technology** – technické hledisko

SLEPT/PEST analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze

současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů.[9]

Analýza SLEPT je identická s analýzou PEST s tím rozdílem, že pořadí a počet faktorů se mění. Název PEST vznikl z prvních písmen čtyř oblastí vnějšího prostředí:

- **P**olitické a legislativní
- **E**konomické
- **S**ociální a kulturní
- **T**echnologické

SLEPT analýza zkoumá podle jednotlivých faktorů následující skutečnosti:

□ **Sociální faktory:**

- Demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura.)
- Makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti.)
- Sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví...)
- Dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost (dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnosti a dovednostmi, existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání.) [9]

□ **Legislativní faktory:**

- Existence a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření...)
- Nehotová legislativa
- Další faktory (funkčnost soudů, vymahatelnost práva, autorská práva...)

□ **Ekonomické faktory:**

- Základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, rozpočtový deficit nebo přebytek, výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj, měnová stabilita...)
- Přístup k finančním zdrojům (náklady na místní půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů...)

- Daňové faktory (výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení...)
- **Politické faktory:**
  - Hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, politická strana u moci...)
  - Politicko-ekonomické faktory (postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči privátnímu sektoru)
  - Hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita...)
  - Politický vliv různých skupin
- **Technologické faktory:**
  - Podpora vlády v oblasti výzkumu
  - Výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný)
  - Nové vynálezy a objevy
  - Rychlost realizace nových technologií
  - Rychlost morálního zastarání
  - Nové technologické aktivity
  - Obecná technologická úroveň [9]

Informace o důležitých faktorech získané z PEST analýzy je možné využít při tvorbě scénářů vývoje okolí podniku. Prostřednictvím metody tvorby scénářů může management simulovat jednotlivé varianty vývoje externího prostředí a určit jejich případný vliv na strategii. Pokud je faktorů málo, lze vytvářet scénáře na základě jejich kombinace. V ostatních případech se doporučuje vytvářet scénáře, které se od sebe výrazně liší, tj. například scénáře optimistické, realistické a pesimistické.

Globalizační trendy postihuje **metoda „4 C“**, prostřednictvím které se může management podniku rozhodnout, zda-li zvolit globální či lokální strategii. V rámci uvedené metody jsou faktory podstatné pro rozhodování rozděleny do čtyř základních skupin. Jedná se o faktory týkající se zákazníků (Customers), nákladů (Costs), národních specifíků (Country) a konkurentů (Competitors). [12]

### 3.6.2 Analýza oborového okolí podniku

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku. [1]

**Sektor zákazníků** – strategy musí v první řadě zajímat, kdo jsou jejich zákazníci a jaké mají potřeby a očekávání. Zároveň je musí zajímat, kdo může být jejich potenciální zákazník. Analýzou sektoru zákazníků je třeba zaměřit se především na faktory:

- identifikace kupujících a rozličných faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat
- demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků
- geografické faktory a geografické rozmístění trhů [1]

**Sektor dodavatelů** – je nutné analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitu dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou především určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli. V sektoru dodavatelů je nutné analyzovat následující aspekty:

- dostupnost a náklady na materiál a polotovary,
- dostupnost a náklady na energii (v průmyslu jeden z nejdůležitějších faktorů),
- dostupnost a náklady na pořízení peněz (kapitál),
- dostupnost a náklady na pracovní síly. [1]

**Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí** – velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví je především určována působením pěti základních činitelů (faktorů): [1]

- Vyjednávací silou zákazníků
- Vyjednávací silou dodavatelů
- Hrozbou vstupu nových konkurentů
- Hrozbou vstupu substitutů
- Rivalitou firem působících na daném trhu [1]

**Vyjednávací síla zákazníků** – zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici obzvláště v případě, že je zákazník velký (velikost poptávky), zákazník může snadno přejít ke konkurenci, zákazník má tržní informace (o ceně, nabídce, poptávce) a nebo například když existují snadno dostupné substituty. [1]

**Vyjednávací síla dodavatelů** může být velká v situacích jako je například, je-li dodavatel na daném trhu velký (především z hlediska nabídky), jestliže nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem nebo třeba v případě, že zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace (údaje o tržní ceně, nabídce, poptávce). [1]

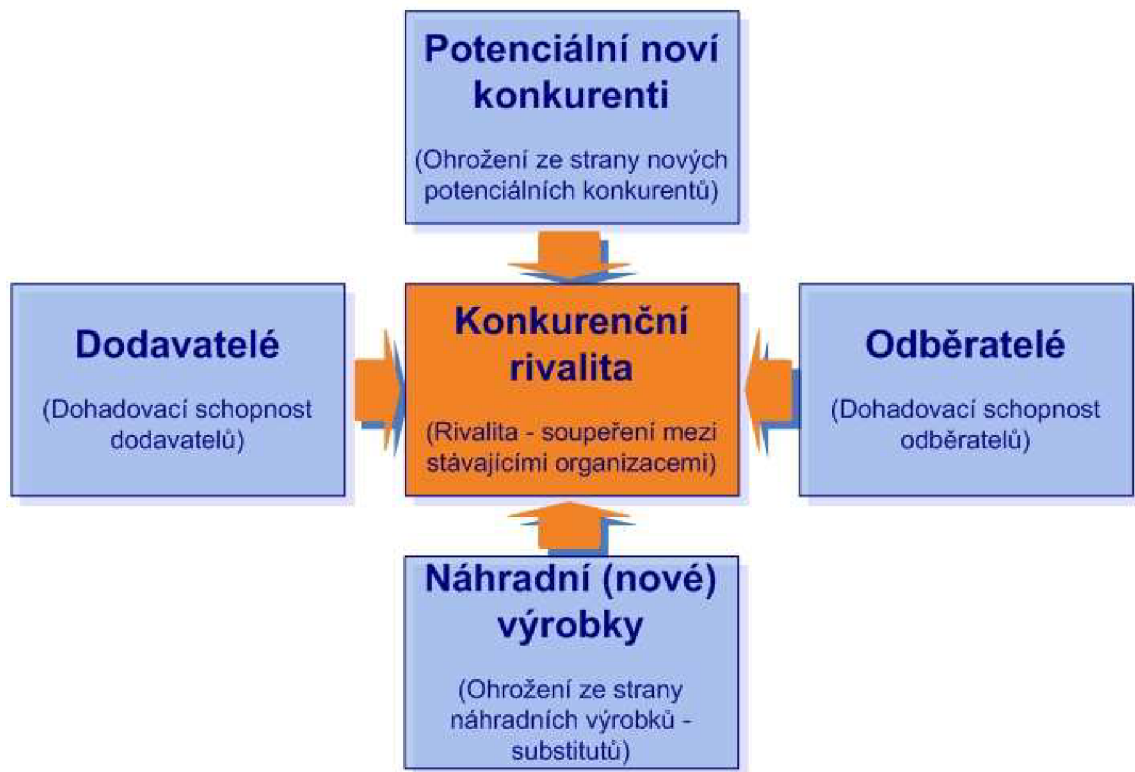
**Hrozba nových konkurentů** je snižována v případě, jsou-li splněny některé z následujících podmínek: fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké, má-li dané odvětví strukturu přirozených monopolů nebo výrobky jsou vysoce diferencované (tzn. k jejich výrobě je nutné např. know-how). [1]

**Hrozba substitutů** je snižována v případě, neexistuje-li k danému výrobku blízký substitut a také tehdy, jsou-li splněny některé z podmínek: firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady nebo náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké. [1]

**Rivalita firem působících na daném trhu** může být vysoká při splnění některých z následujících podmínek: jedná se o velmi málo rostoucí trh, pak se firmy mohou snažit udržet si pozici na trhu za každou cenu jak cenovou nebo necenovou konkurencí nebo v odvětví působí velký počet konkurentů. [1]



Obr. 5 – Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: [10] SEZNAM: *Porterův model konkurenčních sil*, [online], 2010 [cit. 6.12. 2010]. Dostupné z [http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96\\_113\\_original.jpg](http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_113_original.jpg)

### 3.6.3 Analýza očekávání rozhodujících „stakeholders“

Má-li být strategie úspěšná, je nutné, aby nebyla v rozporu se zájmy rozhodujících „stakeholders“. Stakeholders = činitelé mající něco společného s firmou, patří sem především vlastníci, zaměstnanci, odbory, zákazníci, dodavatelé, orgány státní a místní správy atd. Znalost očekávání, cílů a rovněž síly/významu rozhodujících „stakeholders“ je při formulaci každé strategie důležitá především proto, že jsou to právě významní „stakeholders“, kdo s konečnou platností rozhodnou, zda se přijatou strategií podaří naplnit/zrealizovat. [1]

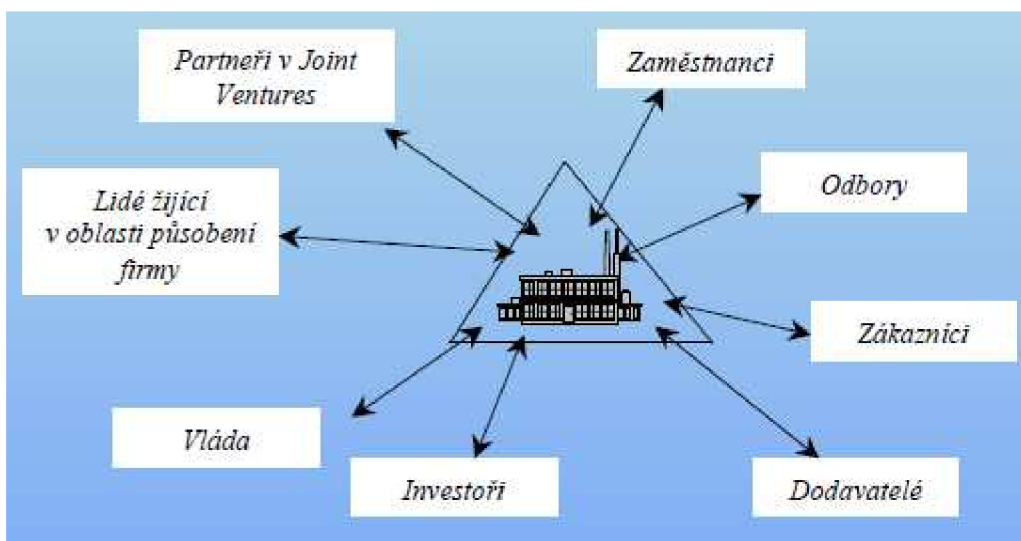
Při analýze očekávání „stakeholders“ se uplatňují běžné metody a techniky průzkumu postojů a názorů (technika interview nebo dotazníková technika). Tak jako

při každé analýze je třeba myslet na to, že zjištěná fakta by měla být pravdivá a objektivní. Toho lze například dosáhnout následujícími opatřeními:

- informace získáváme z více nezávislých zdrojů (při průzkumech od více respondentů)
- výběr zdrojů informací (respondentů) by měl být reprezentativní a objektivní
- zajímáme se o kvalitu zdrojů informací (případně ji pro budoucí rozhodování sledujeme a vyhodnocujeme)
- přemýšlíme i o motivaci informátorů nás informovat pravdivě
- informace z průzkumů statisticky vyhodnocujeme; existují metody pro
- zjišťování nesrovnalostí a odhalení nepravdivých informací

Výsledkem této analýzy mohou být pak užitečné jak ve fázi syntézy (návrhu strategie), tak ve fázi rozhodování o přijetí strategie. [1]

Obr. 6 – Vliv rozhodujících zájmových skupin – stakeholders



Zdroj: [11]Porterův model konkurenčních sil, [online], 2010 [cit. 6.12. 2010].

Dostupné z < <http://vzdelavani.esf->

[fp.cz/results/results\\_02/edumat\\_rep/STM/STM\\_Pext.pdf](http://fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf)>

### 3.6.4 Další metody pro vnější analýzu

**BCG matice** – jde o nejznámější portfolio, které vyvinula Boston Consulting Group a které se zkráceně označuje jako BCG portfolio (matice BCG). Tento model je založen na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je velmi těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním podílem na trhu. Tyto dva faktory považuje BCG za faktory strategické úspěšnosti. V této matici se na vertikální osu zaznamenává skutečný (nebo potenciální) růst trhu za určité období a na horizontální osu relativní tržní podíl, což je poměr tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v odvětví.

Tempo růstu trhu je vyjádřeno v procentech na vertikální ose, která je rozdělena na dva díly od 0 do 20 % růstu (v praxi může být dosaženo vyšších hodnot, za mezník mezi pomalým a vysokým tempem růstu trhu je považována hodnota 10%).

Horizontální osa je opatřena logaritmickou stupnicí a je na ni sledován relativní tržní podíl, který je zleva označen hodnotou 10 (znamená, že sledovaná podnikatelská jednotka má 10x vyšší tržby než její největší konkurent). Zprava je ohraničen hodnotou 0,1 (představuje desetiprocentní relativní tržní podíl. Přestože je v praxi obvyklé, že hodnota relativního tržního podílu nedosahuje ani 10%, je tato hodnota hraničním bodem, pro který ještě má smysl aplikovat portfolio analýzu, neboť, jak argumentuje BGC, menší relativní tržní podíl zpravidla neumožní firmě ani přes masivní investice získat dostatečné zkušenosti k získání komparativní výhody „včas“ – firma totiž může docílit požadovaného snížení nákladů, ale v okamžiku, kdy tohoto snížení dosáhne, už jí tento výsledek nebude k ničemu, protože v té době už pravděpodobně daný produkt bude ve fázi úpadku svého životního cyklu). Středová hodnota 1 vyjadřuje, že relativní podíly firmy a největšího konkurenta v odvětví jsou vyrovnané. Bod 1 je dělicím bodem pro odlišení vysokého a nízkého relativního tržního podílu.

Do grafu této matice se podle růstu trhu a relativního tržního podílu umísťuje sledovaná SBU s tím, že kruh vyjadřuje i její objem prodeje a tím i význam pro celkový obrat firmy. [3]

#### **Popis jednotlivých kvadrantů matice:**

**Otazníky** jsou obchodní jednotky, které mají nízký relativní podíl na rychle rostoucím trhu. Jejich pozice vykazuje znak nestability. Velký růst trhů, na kterých

působí, vyvolává relativně vysoké finanční potřeba, avšak na druhé straně vykazují podstatné šance, které lze využít za předpokladu, že se vhodnými strategickými operacemi s nástroji marketingového mixu podaří zvýšit na těchto trzích relativní tržní podíl. [3]

**Hvězdy** jsou obchodní jednotky, například produkty či skupiny produktů s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu. U těchto produktů je možnost dosáhnout tržního postavení ve fázi zralosti. Neznamená to ovšem, že strategická podnikatelská jednotka v roli hvězdy vytváří vždy takový objem hotových peněžních prostředků, který stačí pro pokrytí vlastních potřeb. V určité fázi může vytvářet dočasný přebytek finančních zdrojů, i když v předchozích fázích cyklu tržní životnosti bylo nutné investovat. Tyto reinvestice umožní hvězdám dosáhnout relativně vysokého podílu na trhu a současně na základě uvážených strategických rozhodnutí realizovat vstup na nové trhy nebo stabilizovat dobré tržní postavení na trzích dosavadních. [3]

**Dojné krávy** jsou obchodní jednotky, které se marketingově angažují na mírně rostoucích trzích, na nichž mají zatím dobrou tržní pozici. Typické je to, že vytváří značné množství peněžních prostředků a to většinou mnohem více, než je zpětně investováno do udržení jejich podílu na trhu. Dojné krávy jsou hlavním činitelem pro zajištění přijatelné míry likvidity a objemu zisků. Při tvorbě strategie je však nutné brát ohled na to, že tyto jednotky mají jako vydatný zdroj tržeb omezenou životnost, protože operují na trzích s nulovou nebo jen menší nadějí na přijatelné přírůstky poptávky. Investiční vklady je možné řešit jen do doby, kdy je strategicky únosné další udržování dosaženého tržního podílu, a proto je nezbytné pozorně sledovat průběh cyklu jejich tržní životnosti. [3]

**Hladoví psi** jsou obchodní jednotky, které uskutečňují své marketingové operace na trzích s vysokým tempem růstu a navíc vykazují nízký relativní tržní podíl. Nejsou perspektivní a pro firmu neznamenají do budoucnosti ani ziskové naděje a ani příslib hotových peněz. I když účetně vykazují zisk, všechny tyto prostředky musí být následně reinvestovány do udržení podílu na trhu. Při strategickém rozhodnutí je nutné se rozhodnout, zda tyto aktivity utlumit nebo eliminovat. [3]

### Příklad:

Na základě údajů o tom, jaký má podnik relativní podíl na trhu, například:

1,5 u výrobku A

0,5 u výrobku B

2,0 u výrobku C

0,3 u výrobku D

Skutečný růst trhu:

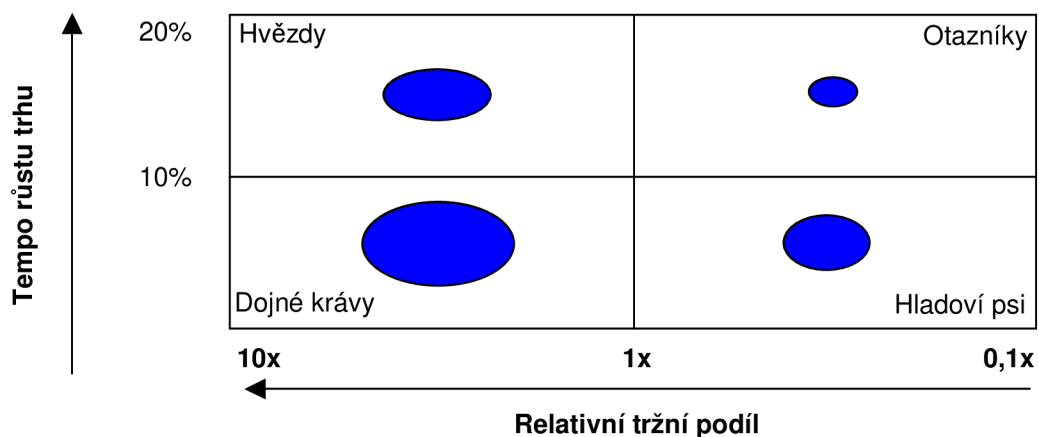
50% u výrobku A

30% u výrobku B

5% u výrobku C

7% u výrobku D [1]

Obr. 7 – BCG matice



Zdroj: [3] JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008, 272s., ISBN 978-80-247-2690-8.

### 3.6.5 Analýza vnitřního prostředí

Každý podnik má své slabé a silné stránky. Velký podnik je obvykle finančně silnější než podnik malý, na druhé straně však má tendenci pomaleji realizovat potřebné změny a méně efektivně slouží malým tržním segmentům. U malých firem je tomu většinou naopak. Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory: [1]

- Faktory vědecko-technického rozvoje
- Marketingové a distribuční faktory
- Faktory výroby a řízení výroby
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů
- Faktory finanční a rozpočtové

**Vědecko-technický rozvoj** velkou měrou přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku ze dvou základních důvodů:

1. vede k vytvoření nového nebo vylepšení stávajícího výrobku určeného pro trh
2. přispívá ke zlepšení výroby, tím pádem k možnostem získání nákladových výhod zlepšujících cenovou politiku podniku [1]

V této oblasti se doporučuje zaměřením zejména na následující kritéria:

- schopnosti v oblasti výzkumu a vývoje výrobků
- schopnost sladění vyvíjených výrobků s požadavky zákazníků
- úroveň a zkušenosti vědeckého a technického personálu atd. [1]

### **Marketingové a distribuční faktory**

Odvíjí se od typu podniku. Podniky s malým okruhem zákazníků, kteří jasně a zřetelně definují své požadavky na výrobek či službu. V tomto případě podniky nemusí mít marketingové funkce nijak zvláště silné. Naopak je tomu u podniku, který má široký okruh zákazníků a vysoký podíl na trhu. Zákazníci nemusejí být vždy stoprocentně loajální a také z tohoto důvodu je třeba mít marketingové funkce velmi silné. [1]

V oblasti marketingu a distribuce je nutno analyzovat následující základní faktory/kritéria:

- hospodárnost a účinnost systému průzkumu trhu
- hospodárnost a účinnost prodejní síly
- kvalitu výrobku a služeb (tzv. „product – servis mix“)
- pocity zákazníků o podniku a o jeho výrobcích a službách
- účinnost reklamy atd. [1]

### **Faktory výroby a řízení výroby**

Vůdčí postavení v oblasti faktorů výroby a řízení zaujímají v současné době především japonské podniky. Zkoumají se následující faktory:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence
- dostatečnost výrobních kapacit z hlediska požadavků zákazníků
- pružnost (flexibilita) výroby z hlediska požadavků zákazníků
- hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů
- spolehlivost a stabilita výrobních systémů atd. [1]

### **Faktory podnikových a pracovních zdrojů – zkoumají se následující faktory:**

- image a prestiž podniku
- hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky
- účinnost informačního systému
- zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnost
- kvalita zaměstnanců atd. [1]

### **Faktory finanční a rozpočtové – zaměřuje se na:**

- likviditu
- ziskovost atd. [1]

**7S model** – jedním z cílů strategické analýzy by mělo být odhalení rozhodujících faktorů, podmiňujících úspěch firmy při realizaci její strategie, tzv. klíčových faktorů úspěchu. Při jejich identifikaci může být užitečnou pomůckou „7S model“. Tento model je nazýván podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S:

- **S**trategy (strategie)
- **S**tructure (struktura)
- **S**ystems (systém řízení)
- **S**tyle (styl manažerské práce)
- **S**taff (spolupracovníci)
- **S**kills (schopnosti)
- **S**hared values (sdílené hodnoty)

**Strukturou** se chápe obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce a sdílení informací.

**Systémy řízení** jsou prostředky, procedury a systémy, které slouží řízení.

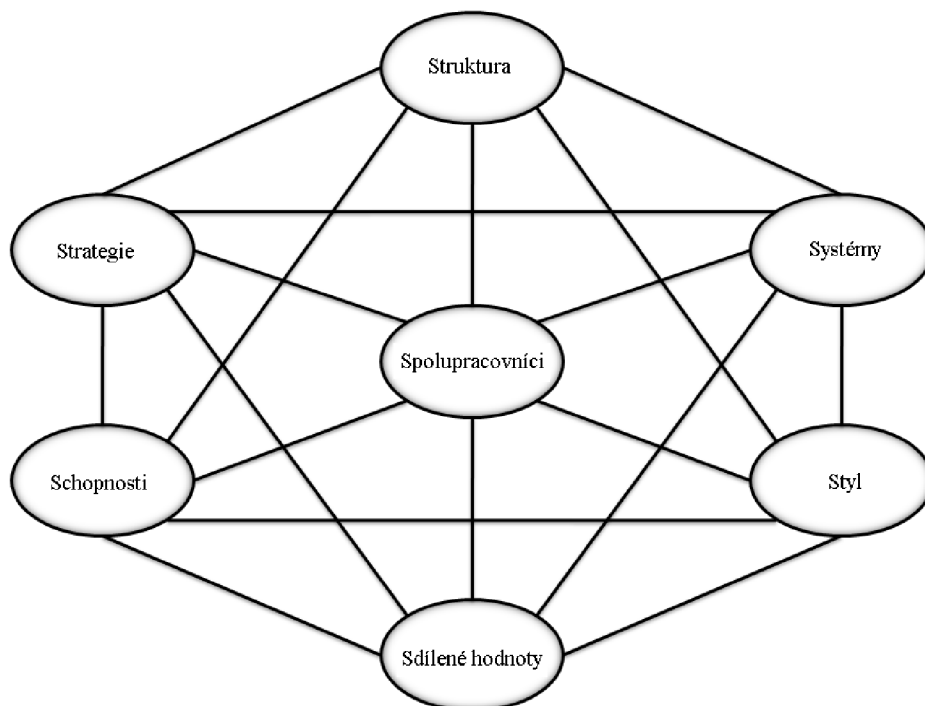
**Styl** manažerské práce je vyjádřením toho, jak management přistupuje k řízení a řešení vyskytujících se problémů.

**Spolupracovníky** se rozumějí lidé, řídicí i řadoví pracovníci, jejich vztahy, funkce, motivace, chování vůči firmě apod.

**Schopnostmi** je míněna profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku.

**Sdílené hodnoty** odrážejí základní skutečnosti firmy bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy. [1]

Obr. 8 – Model 7S



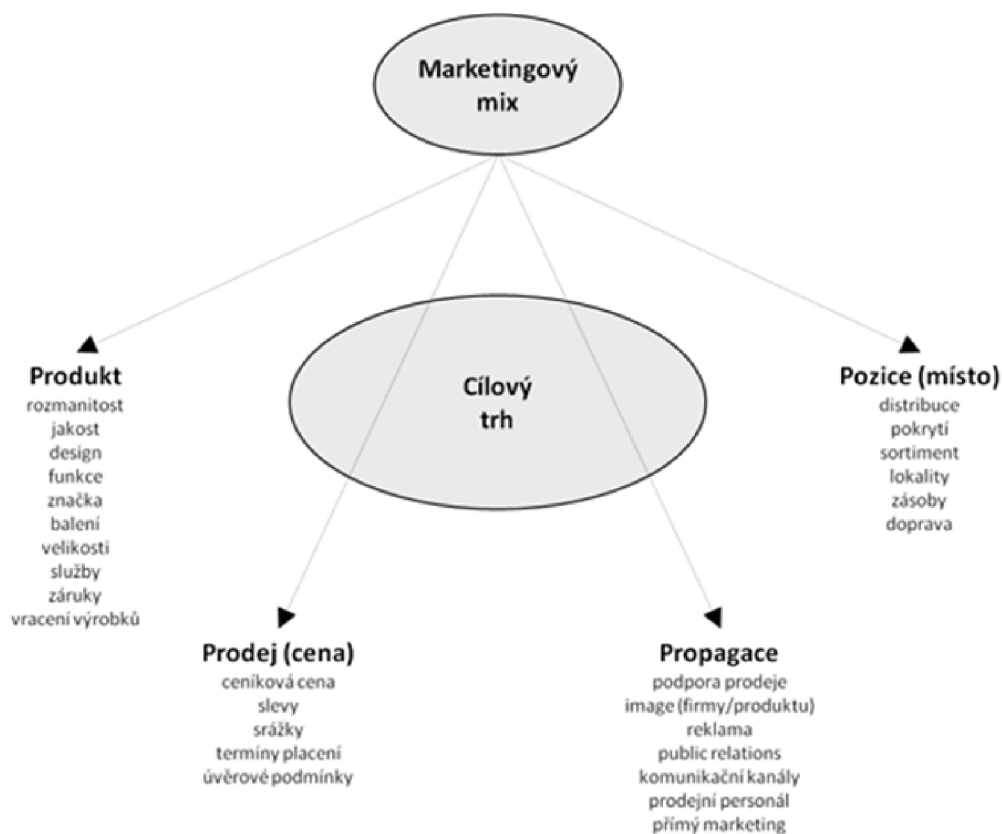
Zdroj: [6] DRDLA, M., RAIS, K.: *Řízení změn ve firmě - reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu*, str. 2



**Marketingový mix - 4P** je jedním z nejdůležitějších základů marketingové strategie organizace v rámci řízení marketingu a prodeje. **Marketingový mix – 4P** je marketingovým mixem z pohledu firmy, alternativou je marketingový mix - 4C, který vychází z pohledu zákazníka.

- **Product** (produkt) – produkt a jeho vlastnosti z hlediska zákazníka – kvalita, spolehlivost, značka, design, záruka, servis a další služby apod.
- **Price** (cena) – cena produktu a celková cenová politika podniku
- **Place** (distribuční cesty) – způsob(y) distribuce produktu od jeho výrobce ke konečnému zákazníkovi
- **Promotion** (propagace) – způsob(y) propagace produktu [25]

Obr. 9 – Marketingový mix



Zdroj: [25] *Marketingový mix*[online], 2011 [cit. 07.05. 2011]. Dostupné z [www: < http://managementmania.com/index.php/component/content/article/40-ostatni/140-marketingovy-mix >](http://managementmania.com/index.php/component/content/article/40-ostatni/140-marketingovy-mix)

**Hodnotový řetězec** – v moderním strategickém řízení jsou zdroje firmy chápány ve větší šířce než jen jako pouhý souhrn výrobních faktorů (půda, práce atd.), které musí být k dispozici, aby firma mohla vyrábět. V tomto širším pojetí jsou firemní zdroje chápány jako veškeré firemní aktivity ve vzájemných interakcích, včetně nezbytných výrobních faktorů jako je výzkum, marketing, výroba, odbyt, podpora prodej apod.. Všechny tyto aktivity mají svým dílem pomoci přispívat ke konkurenčnímu postavení firmy na trhu. Základním nástrojem je právě hodnotový řetězec, který firmu dekomponuje na jednotlivé významné aktivity a odhalí zároveň jejich možnosti nebo naopak slabiny. [1]

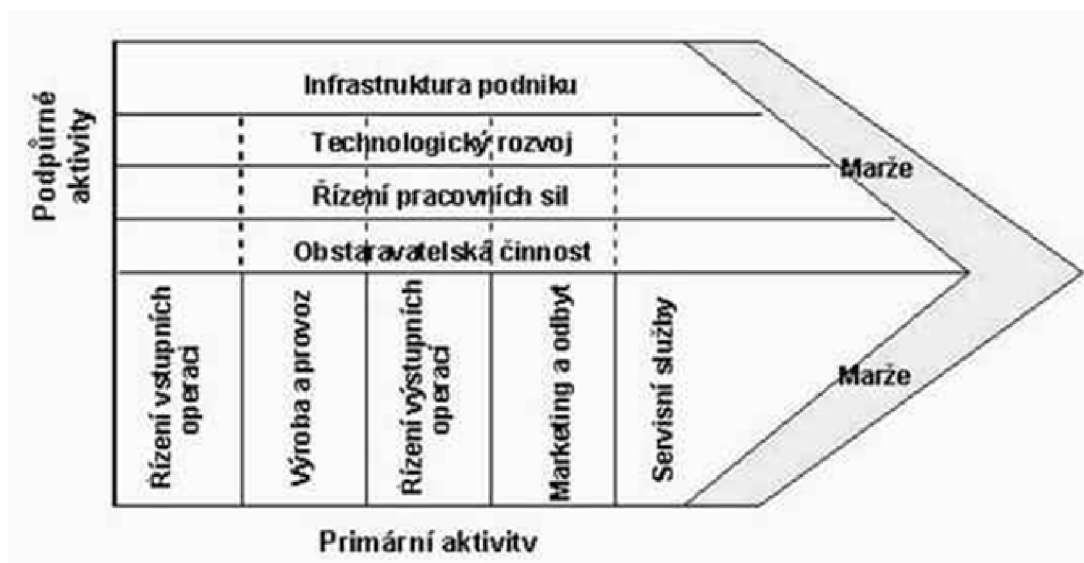
Hodnotový řetězec identifikuje všechny aktivity a rozdělí do dvou základních skupin:

1. **Primární aktivity** (týkají se přímo fyzické výroby, prodeje a dopravy výrobků)
2. **Podpůrné aktivity** (vztahují se k podpoře primárních aktivit)

Do primárních aktivit se řadí aktivity jako vstupní logistika (pořízení vstupů, skladování), výstupní logistika (skladování a distribuce zboží) nebo marketing a prodej (reklama, podpora prodeje, výběr distribučních kanálů). Do podpůrných aktivit řadíme např. opatrování (týká se opatrování vstupů), technologický rozvoj nebo řízení lidských zdrojů (HRM – Human Resource Management), kam se řadí aktivity spojené s náborem, školením pracovníků apod.. [1]

Jednotlivé aktivity jsou znázorněny na obrázku:

Obr. 10 – Hodnotový řetězec firmy



Zdroj: [1] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H.BECK 2003, 172 s., ISBN 80-7179-578-X

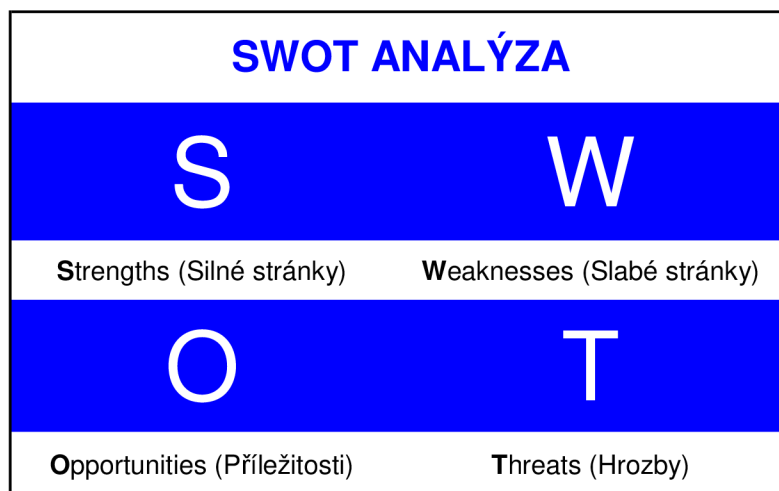
### 3.6.6 Metoda SWOT

Završením strategické analýzy je diagnóza silných stránek, slabín, hrozeb a příležitostí. V této fázi je nutno odhadnout a ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby podniku a určit jeho/její hlavní konkurenční výhody. Nejznámější metodou je „SWOT analýza“. Je to metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikáterským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (policy analysis). S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. [11]

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností. [11]

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. [11]

Obr. 11 – SWOT analýza



Zdroj: [1] KEŘKOVSKÝ,M., VYKYPĚL,O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H.BECK 2003, 172 s., ISBN 80-7179-578-X

### 3.7 Konkurenční strategie

#### 3.7.1 Obecné strategické přístupy dle Portera

V návaznosti na vymezení oblasti podnikání by dalším krokem mělo být stanovení základních prostředků a forem konkurenčního boje, které bude SBU při realizace obchodní strategie využívat. Základní typy strategií jsou rozlišeny dle Porterova konceptu generických strategií:

- **Nákladová strategie (cost leadership)**
- **Strategie odlišnosti (defferentiation)**

U nákladové strategie jsou nejdůležitější konkurenční zbraní nízké ceny, které je možné nastavit díky nízkým nákladům. Strategie odlišnosti předpokládá, že SBU konkuruje především specifickým charakterem výrobků a služeb, za něž požaduje také vyšší cenu (premium price). Obchodní strategie může být také zaměřena na široký cíl (broad target), například na rozsáhlý trh či širokou skupinu zákazníků nebo na úzký cíl (focus), například na omezený trh, úzkou skupinu zákazníků. Tím vznikají skupiny generických strategií, které jsou vyjádřeny obrázkem níže:

- prvenství v celkových nákladech
- diferenciaci
- soustředění pozornosti (focus strategie)

Obr. 12 – Tři obecné konkurenční strategie



Zdroj: [4] PORTER, E. M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

**Prvenství v celkových nákladech** – spočívá v prvenství v celkových nákladech

v odvětví pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší ji to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady ji rovněž poskytují ochranu před soupeřením konkurentů, neboť její nižší náklady znamenají, že ji stále ještě zůstává zisk, zatímco její konkurenti ho obětovali na soupeření. Dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů vyžaduje např.:

- získat vysoký podíl na trhu

- získat jiné přednosti (přístup k surovinám)
- zjednodušení konstrukce produktu (usnadnění výroby) atd. [4]

Nejdůležitějšími strategickými zásadami (principy) SBU, sledující nákladovou strategii, by měly být:

- využívání úspor z rozsahu výrobou velkých objemů redukovaného počtu výrobků, nepříliš časté změny sortimentu výrobků – tendence k hromadné a sériové výrobě s nižšími jednotkovými náklady
- časté strategické změny (např. změna výrobků, trhů, dodavatelů apod.) nejsou žádoucí
- nabídka vyrostle pouze s nezbytnými základními funkcemi (nikoliv luxusních) – orientace na spotřebitele se standardními požadavky
- poptávka je spíše ovlivňována, než uspokojována – měla by být spíše stálá bez výkyvů
- šetřeme všude, kde se dá (levné výrobní faktory, minimalizace režii, rozvoj zaměřený na úspory nikoliv inovaci, výroba v optimálních objemech apod.) [1]

Nákladová strategie je vhodná v prostředí s cenově pružnější poptávkou a prostředí bližším dokonalé konkurenci, pak je nízká cena nejlepší strategií. Nákladová strategie má však také i některá rizika:

- zákazníci se mohou začít zajímat více o diferencované výrobky
- nákladová strategie může vést k přílišné nepružnosti, co se týká požadavků zákazníků
- nové nepředvídatelné technologické změny můžou zmařit investice do velkoobjemových zařízení [1]

**Diferenciace** – druhou strategií je diferencování produktu nebo služeb, které firma nabízí. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem:

- design nebo image značky
- technologie
- zákaznický servis atd.

V ideálních případech se firma odlišuje hned v několika případech najednou. Je třeba zdůraznit, že strategie diferenciaci neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, spíše je možné říci, že náklady nejsou hlavním strategickým cílem. Pokud se však podaří diferenciaci dosáhnout, je to pak životaschopnou strategií pro získání nadprůměrných výnosů v odvětví, neboť vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami. [4]

Diferencovaná strategie je vhodnější v prostředí s cenově nepružnější poptávkou a bližším nedokonalé konkurenci (nejčastěji monopolistické konkurenci či oligopolu). Tato strategie je vhodná z následujících důvodů:

- konkurence v odvětví není tak intenzivní jako v případě strategie nákladové
- vstupy nových konkurentů do odvětví bývají obtížné
- hrozba substitutů bývá malá, věrnost zákazníků vysoká
- vyjednávací síla zákazníků bývá vzhledem k výjimečným vlastnostem diferencovaných výrobků nižší
- vyjednávací pozice vůči dodavatelům firmy s diferencovanou strategií je dobrá zejména proto, že díky vyšším cenám svých výrobků není firma tolik závislá na cenách svých vstupů [1]

Rizika této strategie mohou být následující:

- pro vyšší náklady může být cena příliš vysoká, nenalezneme odpovídající poptávku – tomuto nebezpečí lze předejít znalostí trhu, dobrým plánováním nákladů a dobrou informovaností zákazníků
- zákazníci mohou ztratit zájem o diferencované výrobky a přiklonit se k levnějšímu standardu
- snaha konkurentů o napodobení diferencovaných výrobků
- firma musí neustále pracovat na udržení diferencovaného charakteru výrobků – hrozí vyšší náklady na rozvoj při nedodržení [1]

**Soustředění pozornosti (focus strategie)** – je poslední obecnou strategií. Soustředění – na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Podobně jako u diferenciaci to může mít různé formy. Tato strategie je založena na

principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu a vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činností. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciaci, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně obojího. [4]

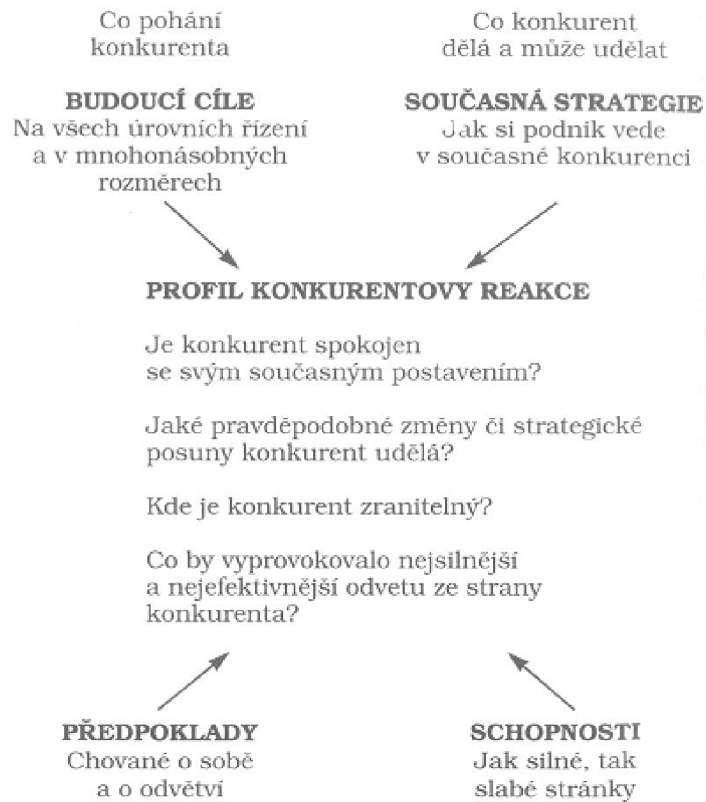
Tuto strategii sledují firmy, které z nějakých důvodů nechtějí působit na širším trhu (např. výrobky pouze pro náročné zákazníky). Focus strategie může být realizována buď prostřednictvím nákladové (cost focus) nebo diferenční (differentiation focus) strategie. Tuto strategii sledují například Rolls Royce (luxusní osobní automobily) nebo Land Rover (terénní vozy). Tyto firmy sledují differentiation focus strategy. Naopak například letecká společnost Virgin Airways s nabídkou levných transatlantických letů sledují cost focus strategy. [1]

Diferenční strategii by měly sledovat zejména malé začínající firmy a to především pro relativně malé objemy výroby s vysokými jednotkovými náklady (nemožnost využít úspory z rozsahu) a tudíž nemožnost konkurovat nákladově. To je důvod, proč se malé firmy neřídí nákladovou strategií, pokud ano, tak snad jen díky neplacené práci vlastníků firmy nebo se tak děje na úkor výše zisku. [1]



### 3.7.2 Porterův diamant

Obr. 13 – Porterův diamant



Zdroj: [4] PORTER, E. M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

### 3.7.3 Alternativní směry strategického rozvoje

Je-li vymezena oblast podnikání a uskutečněno rozhodnutí o konkurenční podstatě strategie, potom je možno přistoupit k formulaci různých strategických alternativ. Podle charakteru dalšího vývoje lze rozlišit následující čtyři základní druhy strategických alternativ: [1]

- **Strategii expanze (expansion strategy)**
- **Strategii omezení (retrenchment strategy)**

- **Strategii stability (stability strategy)**
- **Kombinovanou strategii (combination strategy)**

Podnik potom sleduje strategii:

**Stability**, jestliže:

- pokračuje ve svých službách zákazníkům se stejnými výrobky pro tytéž trhy a se stejnými funkcemi, které již uplatňoval ve své oblasti podnikání
- hlavní strategická rozhodnutí má zaměřena na zlepšení postupů v jednotlivých oblastech činnosti podniku

**Expanze**, jestliže:

- slouží zákazníkům s novými výrobky, na nových trzích a s novými funkcemi
- strategická rozhodnutí zaměřuje na rozšiřování stávajících oblastí podnikání

**Omezení**, jestliže:

- jsou redukovány rozsah výrobků, trhy a nebo funkce
- jsou strategická rozhodnutí zaměřována na zužování stávajících oblastí podnikání

**Kombinace**, jestliže podnik vědomě využívá různých druhů strategií

- při jejich simultánním využití (např. v různých organizačních jednotkách podniku), tzv. souběžné kombinování
- při jejich sekvenčním využití, tzv. postupné kombinování [1]

**Strategie stability** je typická pro podniky nacházející se ve stádiu zralosti svého vývoje nebo s trhy a výrobky ve stádiu zralosti z hlediska jejich křivek životního cyklu. Podniky sledující tuto strategii se často snaží o segmentaci trhu, případně o diferenciaci výrobků a hledají efektivní využití svých fondů. Strategie stability neznamena nic nedělat. Například podnik mající za jeden ze svých cílů růst zisku jej může zajišťovat zlepšováním efektivnosti výroby, případně dalších svých funkcí. [1]

**Strategie expanze** – tuto strategii zpravidla používají podniky, které mají výrobky a trhy ve fázi před stádiem zralosti, případně na začátku životního cyklu. Tato strategie většinou vede jednak ke změnám v oblasti podnikání (nové výrobky, nové trhy, nové funkce), jednak mnoho podniků hledá expanzi ve svých postupech např. v úsilí o

podstatné zvýšení podílu na trhu, rozšíření závodů apod. Tato strategie obvykle předpokládá vyšší investice, samozřejmě s vyšší rizikovostí jejich financování, přičemž může vést krátkodobě i k nižší efektivitě, může vyvolávat antimonopolní tlaky a rychlé, pro podnik negativní reakce konkurentů. [1]

**Strategie omezení** se nejvíce používá tehdy, jestliže výrobky a trhy podniku se nachází v klesajícím stádiu životního cyklu (respektive poptávky). Při této strategii podnik může rušit výrobu některých výrobků, opouštět trhy apod. Pokud jde o tuto strategii v základních aktivitách podniku, pak může dojít k propuštění části zaměstnanců, omezení činnosti marketingu atd. Je však možné, že zrušením určité výroby může podnik uvolněné finanční prostředky použít ke zlepšení jiných svých činností. [1]

**Kombinovaná strategie** je často využívána u podniků nacházejících se v období změn životního cyklu výrobků a trhů nebo u velkých podniků, majících své vnitřní výrobní jednotky (závody, divize) v nestejně úrovni a s nestejným potenciálem jejich rozvoje. [1]

### **3.7.4 Ofenzivní a defenzivní strategie**

Podle aktivního nebo pasivního přístupu ke strategii rozlišujeme variantu ofenzivní a defenzivní. Aktivní strategie je taková, kdy podnik jedná dříve, než je k jednání dotlačen nutností reagovat (existující hrozba a příležitost okolí). Naopak pasivní strategie je taková, kdy je podnik k reakci donucen okolnostmi. [1]

### **3.7.5 Typy strategie dle Kotlera**

**Strategie tržního vůdce** – firma většinou usiluje o udržení své tržní pozice. Firmy mají úkoly: rozšíření celkového trhu, udržení tržního podílu uvnitř celkového trhu a vedle toho zvýšení tržního podílu. Rozšíření celkového trhu lze například docílit získáním nových skupin uživatel nebo novým způsobem použití dosavadního produktu. Udržení tržního podílu může být zajištěno výraznou inovací, upevněním tržní pozice například posilováním hodnoty značky.

**Strategie tržního vyzyvatele** – firma plánuje ofenzivní zvýšení tržního podílu útokem na tržního vůdce nebo na malé podniky v oboru. K tomu používá například politiku nízkých cen a menší jakosti, nebo naopak nabídku špičkových produktů, produktové inovace aj.

**Strategie následovatele** – firma se přizpůsobuje konkurenci v oboru, zejména tržnímu vůdci. Úspěšné strategie tržních následovatelů se často vyznačují uvědomělou segmentací trhu a zaměřením na rentabilitu místo na tržní podíl.

**Strategie obsazování tržních výklenků** – je vhodná zejména pro menší podniky, obsluhující takovou část trhu, která vyžaduje speciální schopnosti a pro větší podniky je málo atraktivní, ale také ji některé používají. Přitom může jít o specializaci podle trhu, skupin, zákazníků, produktů, technologií apod. s cílem získání konkurenční výhody v určité oblasti. [3]

### 3.8 Guerilla marketing

Termín Guerilla se nejvíce používá ve válečných konfliktech. Jsou to partyzánské jednotky, či malé skupiny vojáků, které čelí významné převaze, ať již početní či materiální. Pokud chtějí uspět, nemohou jít do standardního boje, ale musí vymyslet překvapivé údery v boji, které protivník nečeká. Když přeneseme tuto filozofii do marketingu, může malá a nevýznamná firma dosáhnout úspěchů i na úkor velkých nadnárodních korporací. [26]

Pojem Guerilla marketing použil poprvé v roce 1986 kreativní ředitel Leo Burnett Europe pan Jay Conrad Levinson, který je považován za guru tohoto nového a rozvíjejícího se oboru. Tento typ marketingu lze **využít** vždy, když chceme bojovat s konkurencí, která má výraznou početní anebo materiálovou převahu a nemůžeme se s ní utkat na otevřeném hřišti, neboť bychom jasně prohráli. Guerilla v angličtině znamená partyzán, případně bandita. Proto ten zvláštní titulek. V každém případě nejsem příliš daleko, pokud porovnání marketingu a boje použiji. Ostatně posuďte sami.

Guerilla marketing je jeden ze způsobů, jak relativně levně, avšak účinně, komunikovat s veřejností. Tento druh marketingu se přičítá – jako ostatně většina tržních novinek – americkým tvůrcům. Mezi hlavní rysy guerilla marketingových

kampaní patří asi tyto: nízké náklady, vysoká efektivita, široký „rozptyl“ mezi příjemci, samovolné šíření kampaně dále, humor (mnohdy dvojsmyslný), rychlé odeznění. [26]

### **Některá ze zlatých 50ti pravidel Guerilla marketingu:**

#### **Zlaté pravidlo 1: Co ví kameník?**

Dostalo-li se vám požehnání guerillové vize, neusilujte o okamžitý prospěch, ale svou odměnu prozíravě očekávejte v budoucnosti.

#### **Zlaté pravidlo 2: Přesnost**

Schopnost přesně definovat váš konkrétní trh či trhy drasticky ovlivňuje vaši ziskovost.

#### **Zlaté pravidlo 3: Co lidé doopravdy kupují?**

Zaměřte svůj marketing na lidi, kteří již jsou na daném trhu přítomni, a zjistěte, co doopravdy kupují kromě okamžitého prospěchu.

#### **Zlaté pravidlo 4: Řešení problémů**

Je mnohem snazší prodat řešení nějakého problému než prodat pozitivní výhodu.

#### **Zlaté pravidlo 8: Síla otázek**

Otázky vedou k odpovědím, odpovědi vedou k porozumění se zákazníky a porozumění se zákazníky vede k ziskům.

#### **Zlaté pravidlo 17: Načasování**

Dbejte na dobré načasování; správný marketing, zaměřený na správné lidi, je správný pouze tehdy, je-li správné i jeho načasování.

Nejlepší taktika při Guerilla marketingu je:

1. Udeřit na nečekaném místě
2. Zaměřit se na přesně vytipované cíle
3. Ihned se stáhnout zpět [26]

## 4 Analýza problému a současná situace

### 4.1 Představení společnosti ABC

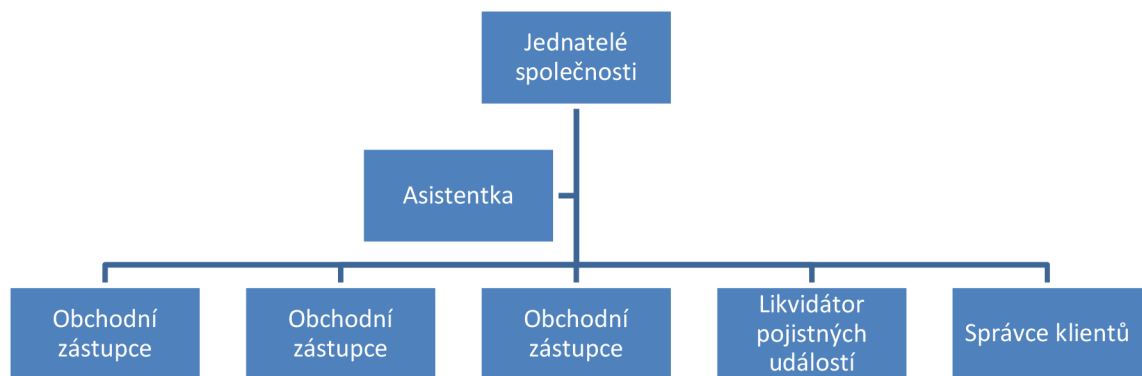
ABC byla založena 23. 1. 2009 jako společnost s ručením omezeným, předmětem podnikání je činnost pojišťovacího zprostředkovatele a samostatného likvidátora pojistných událostí. Společnost splňuje veškeré zákonné požadavky na makléřskou společnost dle zákona 38/2004 Sb., o pojistných zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí. A to zejména:

Registrace u České národní banky pod číslem 089106PM

Povinné pojištění na 1,5 milionu Euro u Maxima pojišťovna, a.s.

Hlavním cílem společnosti je najít klientům nejvhodnější pojistný program a tím zaručit optimalizace jejich rizik ať už v běžném životě tak v podnikání. [15]

Obr. 14 – Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní tvorba

### 4.2 Analýza současného stavu

ABC byla založena dvěma společníky, založení předcházela 10tiletá praxe v oboru pojišťovnictví jednoho z nich a několikaletá působnost společníka druhého ve vrcholovém managementu v ČR i zahraničí. Začátek podnikání byl podpořen již od

začátku širokým spektrem převedených zákazníků – tzn. zákazníků, kteří chtěli nadále pokračovat ve spolupráci a akceptovali založení nové samostatné společnosti jejich několikaletým obchodním partnerem, se kterým byli spokojeni. Tedy majitel si zajistil smluvně převod 70% zákazníků z celkového objemu, které obsluhoval v době své působnosti v předchozí firmě. Dnes tito zákazníci tvoří již jen 30% ze 100%, tedy akviziční činností v ABC došlo k zásadnímu nárůstu objemu obsluhovaných zákazníků. Vzájemnou a společností myšlenkou vedení bylo založit společnost s moderním způsobem řízení, vybudovat silnou pozici na trhu, nabízet dobrý produkt a neustále zlepšovat kvalitu služeb.

Společnost má sídlo na strategicky výhodném místě v Brně, další pobočka byla v průběhu roku otevřena ve Valašském Meziříčí, cílem otevření další pobočky bylo přiblížit se zákazníkům ze zlínského kraje a penetrovat na již obsazený trh. Nyní je zaměstnáno celkem 8 lidí. Vedení má jasně rozdělené činnosti, jeden z jednatelů se výhradně zabývá akvizováním nových zákazníků, komunikací s nimi, provozními činnostmi, personalistikou apod., na druhém jednatele firmy je díky vysokým odborným znalostem výhradně obsluha největších a klíčových klientů. Zaměstnankyně na referentských pozicích zajišťují komunikaci s pojišťovnami, zpracování nabídek, administrativní podporu pro jednatele a obsluhu menších zakázek typu jednorázové cestovní pojištění apod. Další obchodní činnost zajišťují tři obchodní zástupci, kteří se především specializují na pojištění autodopravců a vlastníků aut. Na začátku roku 2011 byla nově obsazena pozice likvidátora pojistných událostí, čímž došlo k významnému kroku k navýšení servisu klientům jak v rychlosti zpracování pojistných událostí, tak v odbornosti.

### **Členství v RENOMIA NETWORK**

ABC je členem RENOMIA NETWORK, která poskytuje obchodní podporu, odborné a mezinárodní služby kvalitním domácím pojišťovacími zprostředkovatelům v České republice i v zahraničí. RENOMIA NETWORK řeší potřeby tuzemských zprostředkovatelů související s koncentrací pojišťovacího trhu, nutností rozvoje služeb, regulačními požadavky, globalizací a profesním rozvojem pojišťovacího trhu. RENOMIA je členem vedoucí světové sítě makléřů s možností poskytnout služby ve více než 70 zemích světa. Na základě smluvního ujednání vykonává Renomia pro ABC

poradenskou činnost, odborné poradenství a zprostředkovává školení jednotlivých pojišťoven.

#### **ABC nabízí následující služby:**

- Realizace výběrových řízení, zprostředkování pojištění
- Správa pojištění
- Vyřízení pojistných událostí
- Pronájem aut
- Audit pojištění dodavatelů a odběratelů
- Poradenství
- Risk management

### **4.3 Záměry vedení společnosti v následujících dvou letech**

Hlavním zájmem je udržení si pozice, proniknutí na trh a také expanze na trh nový. Posílení stávající pozice si chce vedení zajistit tak, že se dostane do povědomí zákazníků, udrží si kvalitu, rozšíří nabízené služby a odliší se od konkurence. Vedení dbá na minimální chybovost, protože si je vědomo, že spokojený zákazník je nejlepší reference a ztratit zákazníka je velice snadné. Cílem jednatelů je zvýšení správy kmenového pojistného (počtu zákazníků) a dále růst a rozvíjet se. V oblasti pojišťovnictví je velká konkurence a jedině přidanou hodnotou a kvalitou je možné na trhu uspět a udržet si zákazníka. Společnost se od počátku výhradně zabývá produkty neživotního pojištění a v tomto směru chce do budoucna také podnikání směřovat. Specializace je jasně nastavená, vedení je přesvědčeno o nevýhodnosti produktů životního pojištění a svým klientům chtějí nabízet opravdu jen to, o čem je přesvědčeno.

### **4.4 Formulace problému k řešení**

Společnost nemá v současné době výrazné problémy, které by vedly k ohrožení činnosti, stanovené cíle plní. Avšak je zřejmé, že konkurence v tomto oboru je výrazná, a tak je nutné jít dopředu a jako firma se vyvíjet. K úspěchu vede nejen kvalita ve službách a cena, ale také přidaná hodnota, která zajistí odlišnost společnosti od



konkurence. Zákazník by měl mít uspokojení v tom, že za své peníze dostává 100% podporu celkově v oblasti finančních služeb. ABC je společností mladou a má snahu a nápady, jak podnikání zefektivnit. Vhodnou strategií se chce posunout dál, firma hodlá penetrovat na stávající trh a expandovat na trh nový a k tomu jsou nutná některá opatření a změny

## **5 Strategická analýza**

### **5.1 Analýza obecného okolí – SLEPT analýza**

#### **5.1.1 Sociální faktory**

Zásadním faktem je, že společnost má převážnou část klientely na jižní a severní Moravě a částečně ve středočeském kraji (Praha). Brno jako sídlo firmy je významné středisko obchodu, průmyslu, univerzitním městem a místem pro celoroční pořádání veletrhů a výstav. Jedná se o oblast s dynamickým životním stylem, vysokou úrovní vzdělání a příznivým vývojem životní úrovně. Tyto faktory jistě blahodárně působí pro podporu obchodu. Pro vysokou vzdělanost obyvatelstva je zde možnost získání kvalifikovaných a odborně vzdělaných pracovníků. Praha je městem služeb, obchodu a nových možností, dá se říci, že v porovnání s ostatními místy republiky je to město větších obchodních možností.

Počet obyvatel na jižní Moravě ke dni 31. 12. 2010 je 1 154 654 (rok 2009 stav 1 151 708), což je nárůst o 1%, jedná se tedy o vzrůstající počet obyvatel. Téměř 70% obyvatel z celkového počtu je ve věku od 15 do 64 let – to vypovídá o produktivitě obyvatelstva (viz. následující tabulka).

## Tabulka 1 – Vybrané údaje za Jihomoravský kraj – obyvatelstvo

### Vybrané údaje za Jihomoravský kraj - obyvatelstvo (údaje v územní struktuře posledního uvedeného období)

	2009	2010
Počet obyvatel celkem (stav k 31. 12.)	1 151 708	1 154 654
v tom muži	562 017	563 627
ženy	589 691	591 027
v tom ve věku 0 - 14 let	160 012	162 565
15 - 64 let	808 981	805 399
65 a více let	182 715	186 690
Živě narození	13 145	13 040
Zemřelí	11 581	11 566
Přistěhovalí	10 392	9 503
Vystěhovalí	7 394	8 031
Sňatky	5 252	5 099
Rozvody	3 047	3 548
Počet obyvatel celkem (stav k 1. 7.)	1 150 009	1 152 765

Zdroj: [17] *Obyvatelstvo*, [online], 2011 [cit. 06.05. 2011]. Dostupné z <http://www.brno.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xb>

### 5.1.2 Legislativní faktory

Pro činnost makléřské pojišťovací společnosti je nejdůležitějším dokumentem Zákon č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví, který upravuje podmínky provozování a dohled nad pojišťovací a zajišťovací činnostmi vykonávanými Českou národní bankou, vše v souladu s pravidly platnými v rámci Evropské unie. V souladu s tímto zákonem plynou pro společnost některé povinnosti, které souvisí s provozováním činnosti, zejména:

Složení odborné zkoušky zaměstnanců u ČNB, povinný Doškolovací kurz pro pojišťovací zprostředkovatele a samostatné likvidátory pojistných událostí (opakuje se po 5 ti letech). Ze stejného zákona vyplývá také povinnost mít sjednané platné pojištění profesní odpovědnosti.

V souladu se Zákoníkem práce je společnost povinna zajistit školení BOZP a PO nebo Profesní školení řidičů referentů. Stálým dopadem na firmy mají i dříve schválené novely jako je nový zákon o nemocenském pojištění (účinnost od 1. 1. 2007), kdy je

zaměstnavatel povinen platit náhradu mzdy zaměstnanci po dobu 2 týdnů v pracovní neschopnosti.

Soudní dvůr Evropské unie rozhodl, že nejpozději do 21. prosince 2012 musí být odstraněny rozdíly ve výši pojistného a pojistného plnění, které vyplývaly z využití pohlaví jako faktoru při jejich výpočtu. [18]

Směrnice 2004/113/ES stanovila členským státům povinnost, aby použití pohlaví jako faktoru při výpočtu výše pojistného v případě smluv uzavřených nejpozději po 21. prosinci 2007 nevedlo u mužů a žen k rozdílům ve výši pojistného a v pojistném plnění. Ponechala však v pravomoci členských států rozhodnout o povolení přiměřených rozdílů ve výši pojistného a pojistného plnění u jednotlivých pojištěnců, je-li pohlaví určujícím faktorem při hodnocení rizika založeném na příslušných a přesných pojistně-matematických a statistických údajích. Také v ČR byla zákonem stanovena výjimka, která pojistitelům rozlišování pohlaví umožňovala za předpokladu, že mohou doložit, že statistické údaje, ze kterých při výpočtech vycházejí, jsou spolehlivé, pravidelně aktualizované a veřejně dostupné. Včerejší rozsudek Soudního dvora EU tuto výjimku zrušil.[18]

Podle odborníků může toto rozhodnutí mít bohužel nepříznivý dopad na klienty. Pojistný trh tak možná částečně přijde o svoji pružnost a konkurenceschopnost kvůli užšímu výběru produktů pro klienty. Adaptace na nový systém hodnocení rizika bude navíc znamenat další náklady pojišťoven, které v konečném důsledku povedou ke zvýšení cen produktů. Důvodem bude přehodnocení celkových strategií společností v kontextu transformace pojistného, změna pojistných podmínek, marketingové náklady a další. Cena pojištění je nyní, díky výjimce, založena na spravedlivém procesu hodnocení rizik, které díky doložitelným statistickým podkladům nelze považovat za diskriminační.[18]

Rozhodnutím Soudního dvora Evropské unie budou zasaženy zejména produkty důchodového a životního pojištění, u nichž se při výpočtu výše penzí zohledňuje průměrný věk dožití. Upravit se budou muset i produkty pojištění vozidel, u kterých se využívá pohlaví jako jedno ze segmentačních kritérií. [18]

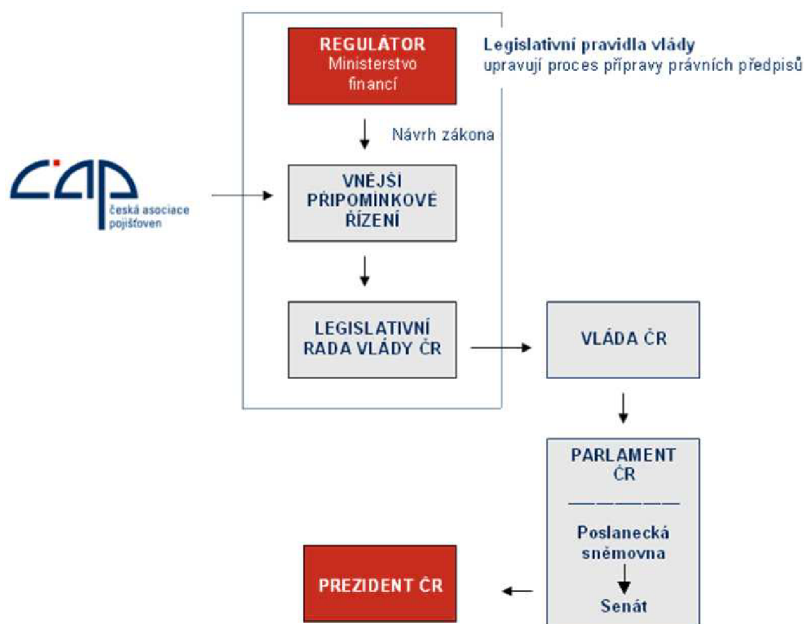
## Česká asociace pojišťoven (ČAP)

Zahájila činnost k 1. 1. 1994, je zájmovým sdružením komerčních pojišťoven, od roku 1998 je členem Evropské pojišťovací společnosti a zajišťovací federace (CEA).

Posláním této asociace je zastupovat, hájit a prosazovat zájmy členských pojišťoven a jejich klientů ve vztahu k orgánům státní správy, legislativě a dalším subjektům. Dále podporovat zájmy českého pojistného trhu vůči EU, spolupracovat se zahraničními asociacemi a podporovat rozvoj pojišťovnictví v ČR.

## Legislativní proces v ČR

Obr.15 – Legislativní proces v ČR



Zdroj: [14]Legislativní proces, [online], 2010 [cit. 06.05. 2011]. Dostupné z <<http://www.cap.cz/Folder.aspx?folder=Lists%2fMenu%2fPojistn%c3%bd+trh%2fLegislativa+v+poji%c5%a1%c5%a5ovnictv%c3%ad>>

### 5.1.3 Ekonomické faktory

Vývoj celého hospodářství je sledován pomocí makroekonomických ukazatelů ke kterým se řadí HDP, nezaměstnanost, inflace, vývoj cen energií apod.

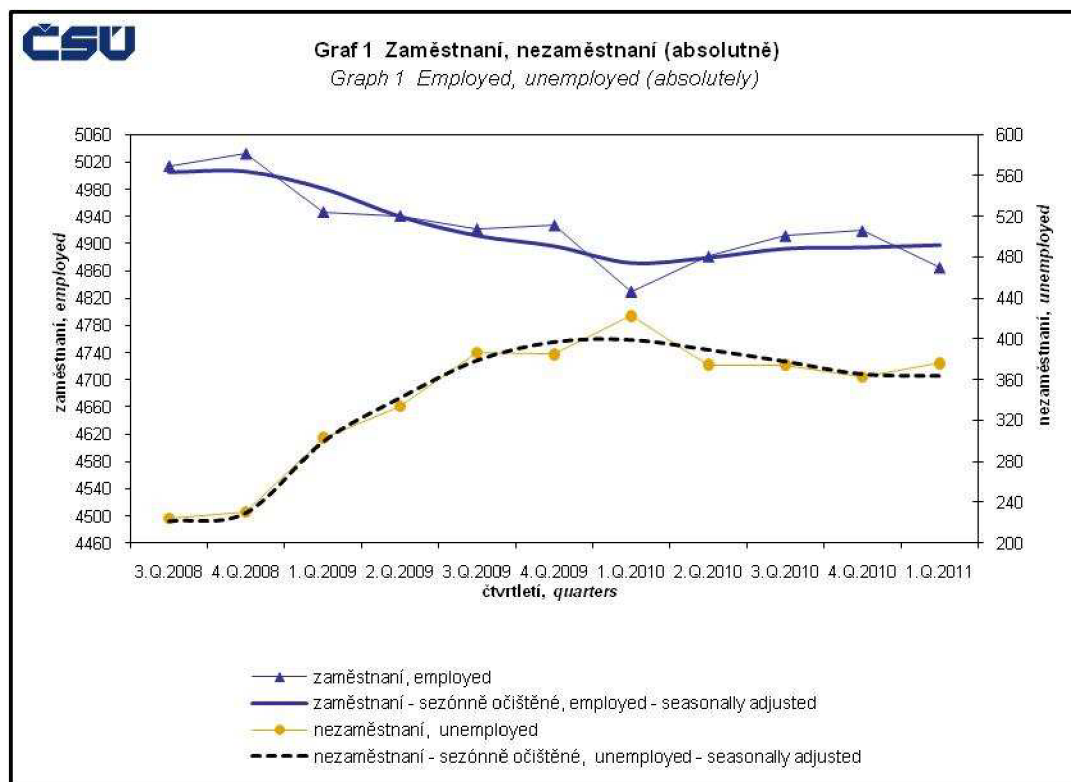
Stálým problémem je **nezaměstnanost** a nepružný trh práce, tato situace je daná vysokým daňovým zatížením pro zaměstnavatele a naopak vysokými sociálními podporami lidí. K tomuto faktu nepřispívá ani povaha národa. Ve svém okolí se často setkávám se situací, kdy zaměstnavatel dlouhodobě nabízí pracovní místo a nemůže najít člověka, který by o práci měl zájem a pokud ano, tak za nepřiměřené podmínky (platové ohodnocení, systém benefitů apod.). Tohle národ ještě více podporuje sociální systém v ČR, i když již prošel reformou). Z průměrného měsíčního výdělku v zaměstnání nebo z posledního vyměřovacího základu v rozhodném období přepočteného na jeden měsíc (první dva měsíce 65 %, další dva měsíce 50%, po zbývajících podpůrných doba 45%) Podpory v nezaměstnanosti lze pobírat do 50 let po dobu 5 měsíců, od 50 do 55 let po dobu 8 měsíců a nad 55 let po dobu 11 měsíců. [19]

#### **Změny v roce 2011 v poskytování podpory v nezaměstnanosti (PvN):**

- **snížení PvN na 45%** průměrného měsíčního čistého výdělku nebo vyměřovacího základu po celou podpůrnou dobu pro ty uchazeče, kteří bez vážného důvodu sami ukončí zaměstnání nebo dohodou se zaměstnavatelem
- **PvN nebude poskytována tomu uchazeči o zaměstnání, kterému náleží zákonné odstupné, odbytné nebo odchodné** - podpůrnou dobu pro poskytování PvN se v těchto případech nebude krátit, pouze se posune její počátek o dobu, po kterou uchazeči o zaměstnání přísluší zákonné odstupné, odbytné nebo odchodné
- **při podpoře v nezaměstnanosti již nebude možné si přivydělat**
- pokud se nezaměstnaný evidoval na úřadu práce před 1. lednem 2011, platí pro něj podle přechodných ustanovení k novele zákona o zaměstnanosti i nadále podmínky platné v roce 2010, a může si tak měsíčně přivydělat až 4000 korun, tedy polovinu minimální mzdy [19]

S ohledem na sociální systém a podporu nezaměstnaných a zároveň daňové zatížení a poplatků zaměstnavatele za zaměstnance je častá volba lidí práce tzv. „načerno“, což ekonomice jednoznačně nesvědčí.

Graf 1 – Zaměstnaní/nezaměstnaní – 1. čtvrtletí 2011



Zdroj: [20]Nejnovější čísla, [online], 2011 [cit. 06. 05. 2011]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam050611.doc>

**Celková zaměstnanost** se v 1. čtvrtletí 2011 zvýšila proti stejnému období roku 2010 o 35,2 tis. osob, míra zaměstnanosti 15-64letých dosáhla 65,0 % a meziročně vzrostla o 0,9 procentního bodu. Počet nezaměstnaných osob podle metodiky ILO se meziročně snížil o 46,5 tis. osob, počet dlouhodobě nezaměstnaných se nevýznamně snížil o 0,2 tis. osob. Obecná míra nezaměstnanosti 15-64letých meziročně klesla o 0,9 procentního bodu na 7,3 %.[20]

**Průměrný počet zaměstnaných**, očištěný od sezónních vlivů, se v 1. čtvrtletí 2011 proti 4. čtvrtletí roku 2010 snížil o statisticky nevýznamných 0,7 tis. osob. Meziroční vzestup počtu zaměstnaných osob, právě v kontrastu s vývojem v posledním čtvrtletí, byl z velké části způsoben zcela nevídaným poklesem počtu zaměstnaných osob na začátku roku 2010. Meziročně vzrostl počet osob s jediným (hlavním) zaměstnáním o

35,2 tis. osob (o 0,7 %) na 4 864,4 tis. osob. Převážná část byla zaměstnána na plný úvazek, podíl částečných úvazků činil 5,7 %.[20]

**Průměrný počet nezaměstnaných osob** očištěný od sezónních vlivů, se proti 4. čtvrtletí roku 2010 snížil o 4,7 tis. osob. Počet nezaměstnaných osob dosáhl 376,2 tis. (z toho 187,9 tis. žen) a v porovnání s 1. čtvrtletím roku 2010 se celkový počet nezaměstnaných snížil o 46,5 tis. osob. Meziroční pokles nezaměstnanosti se projevil především v mužské populaci (o 33,2 tis.), v ženské populaci činil meziroční pokles 13,2 tis. osob. [20]

**Hrubý domácí produkt (HDP)** se používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky a vyjadřuje se v peněžních jednotkách. Hrubý domácí produkt tvoří úhrn všech finálních výrobků a služeb, které byly za určité období vyrobeny a poskytnuty na území daného státu. Je to suma celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období (obvykle jeden rok) na určitém území. Jedná se o součet korunové hodnoty spotřeby, investic, vládních nákupů a čistých vývozu.

**Ekonomický růst** (Economic growth) znamená zvýšení reálného potenciálního produktu v čase.

Mezi hlavní zdroje ekonomického růstu patří:

- růst výrobních faktorů (zejména práce a kapitál),
- růst celkové produktivity výrobních faktorů, kterou zapřičiňují faktory jako vzdělání, inovace, technologie, úspory z rozsahu, vědecký pokrok apod.

**V úhrnu za rok 2010** byl HDP v meziročním srovnání **vyšší o 2,3 %**. Růst ekonomiky byl zejména ve druhé polovině roku zajišťován postupně rostoucí výkonností průmyslových odvětví a tržních služeb. Ekonomické oživení v zemích hlavních obchodních partnerů působilo pozitivně v tradičních exportně orientovaných odvětvích – v chemickém a gumárenském průmyslu, strojírenství a kovovýrobě, výrobě dopravních prostředků a elektrických strojů. Naopak snížení tvorby hrubé přidané hodnoty postihlo v důsledku poklesu objemu zakázek a poptávky po nových bytech stavebnictví a ve druhé polovině roku vlivem nepříznivých klimatických podmínek těž



zemědělství. Vývoj HDP byl negativně poznamenán také redukcí rozpočtových výdajů organizací sektoru vládních institucí, která se výrazněji promítla do jejich hospodaření ve 2. pololetí. [21]

Tabulka 2 – Vývoj HDP v roce 2010

• **Vývoj hrubého domácího produktu v roce 2010**

		1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
Česká republika	% y/y	+1,2	+2,3	+2,8	+2,6

Zdroj: [22], HDP [online], 2011 [cit. 07.05. 2011]. Dostupné z  
<<http://www.finance.cz/ekonomika/hdp/vyvoj/>>

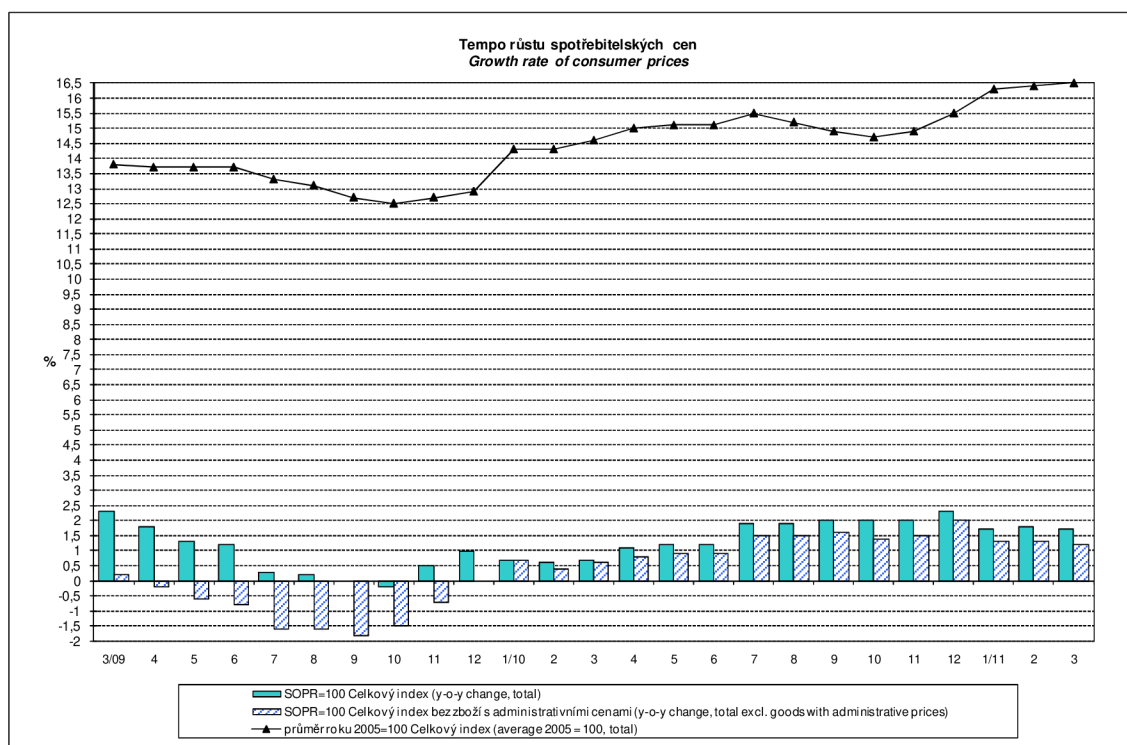
Inflace březen 2011 – spotřebitelské ceny vzrostly meziměsíčně v březnu proti únoru o 0,1 %. Tento vývoj ovlivnilo zvýšení cen zejména v oddíle doprava a odívání a obuv, které bylo částečně kompenzováno poklesem cen v oddíle rekreace a kultura. Meziročně se zvýšily spotřebitelské ceny v březnu o 1,7 % (z 1,8 % v únoru).

*Zvyšování cen* – meziměsíční růst spotřebitelských cen o 0,1 % ovlivnilo zejména zvýšení cen pohonných hmot o 2,6 %. Průměrná měsíční cena benzínu Natural 95 (34,22 Kč/l) byla nejvyšší ve své historii, cena motorové nafty (33,80 Kč/l) byla krátkodobě vyšší pouze v červnu a červenci 2008. V souvislosti se změnou sezóny vzrostly ceny oděvů, obuvi a některých potravin.

*Snižování cen* - na snižování cenové úrovně působil zejména pokles cen dovolených s komplexními službami o 2,8 % v důsledku končící zimní sezóny. Nižší než minulý měsíc byly ceny ovoce a některých potravin. Snížily se i ceny lihovin, piva, foto-kino přístrojů, zařízení pro zpracování dat, knih, sportovních potřeb a kosmetického zboží.

Ceny zboží úhrnem vzrostly o 0,3 % a ceny služeb klesly o 0,1 %. [22]

Graf 2 – Tempo růstu spotřebitelských cen – 1. čtvrtletí 2011



Zdroj:[23] Indexy spotřebitelských cen, inflace[online], 2011 [cit. 07.05. 2011].

Dostupné z < <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/gisc04111111.xls> >

#### 5.1.4 Politické faktory

V České republice prozatím nevnímáme stav ekonomických problémů tak výrazně jak v jiných evropských zemích. Avšak nenechme si namluvit, že situace je nějak růžová. Vskutku není. Minulý rok u nás proběhly parlamentní volby a dle většinového názoru se mělo za to, že tato vláda prosadí naléhavé reformy (penzijní, zdravotní, celkové ostatní výdaje státu aj.). Reformy se pouze předkládají veřejnosti za součinnosti různých zájmových skupin, přičemž například reforma důchodová končí celkovým znechucením. [16]

Každé nové volby – zvláště ty parlamentní – přinášejí narušení rozdělení mocenských politických postů. Pokud jsou výsledky voleb pouze přerozdělením moci mezi etablovanými politickými stranami, je mocenská struktura narušena mnohem méně, než pokud dojde ke vstupu nových politických stran, jak se stalo při volbách v roce 2010. Nové politické subjekty zastupují buď nové, nebo staronové doposud

neúspěšné zájmové bloky, které se přirozeně významným způsobem chtějí podílet na řízení ekonomických a legislativních toků uvnitř státu. Současná politická situace v naší zemi je toho důkazem.

Boj o moc v koaličním uskupení ODS, TOP09, VV zhoršuje současný výhled tak nutných ekonomických reforem. To přirozeně vede k odlivu voličských preferencí od koaličních stran ke stranám opozičním. Pokud se nebude schopna současná koalice domluvit a boj se nakonec vyhrotí v neudržitelný řetězec událostí vedoucích k předčasným volbám nebo se vláda udrží, avšak za pachuti permanentního boje o moc, pak můžeme s jistotou po budoucích volbách očekávat vznik sociálně demokratické vlády za podpory komunistů.

Vzhledem k povaze levicových vlád obecně můžeme s jistotou očekávat vyšší dynamiku zadlužování České republiky, což s sebou nese vyšší míru znehodnocení české koruny a vyšší inflaci, tj. znehodnocení úspor střadatelů. Nezapomeňme i znění nedávného výroku středočeského hejtmána ČSSD Davida Ratha o tom, že pokud se ČSSD dostane k moci, znárodnila by úspory v soukromých penzijních fondech. [16]

Současná nestabilita politické situace podnikatele zásadně ovlivňuje při jejich rozhodování, samotný podnikatel si pro tuto skutečnost nemůže být jist, jakým směrem se bude vyvíjet politická situace v ČR zejména z pohledu nastavení přímých a nepřímých daní. S nástupem levicových stran lze očekávat podpora sociálně slabších skupin lidí, což má ovšem následek v podobě ztížení podnikání (změna zákoníku práce – např. znesnadnění ukončení pracovního poměru v neprospěch zaměstnavatele).

### **5.1.5 Technologické faktory**

Nejedná se o výrobní společnost, firma nabízí služby a samotné produkty tvoří pojišťovny. Všechny softwary na základě licencí má makléřská společnost zdarma přístupné od každé pojišťovny. Navíc má systémovou podporu díky členství v makléřské síti. Za klíčovou oblast pro kvalitní podporu při obsluze zákazníků považují hardware a software co by komunikační a informační nástroj pro podporu mezi klientem a makléřskou společností. Hardware i software je dnes na takové úrovni, že správným výběrem je pro společnost opravdovým přínosem a zlepšením. Za

nedostatečné v tuto chvíli považují vnitřní software pro řízení vztahu se zákazníky – tedy CRM.

## 5.2 Analýza oborového okolí – Porterův model konkurenčního prostředí

### 5.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Společnost ABC obsluhuje zákazníky, kteří se rozhodli využít služby pojišťovacích makléřů. Výhodou pro zákazníka je to, že získají partnera pro veškerou komunikaci s pojišťovnou. Služeb ABC využívají především středně velké společnosti, živnostníci a domácnosti, avšak portfolio služeb zahrnuje i velké společnosti a řetězce.

Hlavním zdrojem jsou pro společnost příjmy plynoucí od velkých firem, které jsou stálými zákazníky. Zároveň je nutné podtrhnout skutečnost, že firma má větší množství klíčových zákazníků, není tedy závislá na spolupráci s jednou firmou a při případném ukončení spolupráce není v ohrožení další činnost firmy. Tento fakt snižuje vyjednávací sílu zákazníků.

ABC se prioritně soustředí na získávání velkých zakázek u středně velkých podniků a dále také pojištění majetku soukromých osob. Specializuje se na výrobní společnosti, auto prodejce, strojírní průmysl – zajištění neživotního pojištění typu pojištění souboru nemovitostí, movitostí, zásob a zejména odpovědnosti za škody způsobené třetím osobám. Dalším významným okruhem je pojištění motorových vozidel a v menší míře pojištění majetku soukromých osob.

Existuje několik skutečností, které dokazují, že mají zákazníci **silnou pozici** vůči ABC:

- v oboru existuje vysoká konkurence
- se změnou dodavatele plynou pro zákazníka pouze minimální náklady
- zákazník má k dispozici potřebné informace o finančním trhu, produktech a možnostech
- zákazník má snahu (nařízení managementu) o minimalizaci nákladů

- zákazník často prioritně řeší cenu nikoliv samotný produkt (rozsah pojištění)

Naopak jsou zde skutečnosti, na základě kterých lze konstatovat **slabou pozici** zákazníků:

- zákazníci neradi mění svého dodavatele.
- změna dodavatele je administrativně a časově náročná
- zákazník nemá k dispozici potřebné informace o finančním trhu, produktech a možnostech

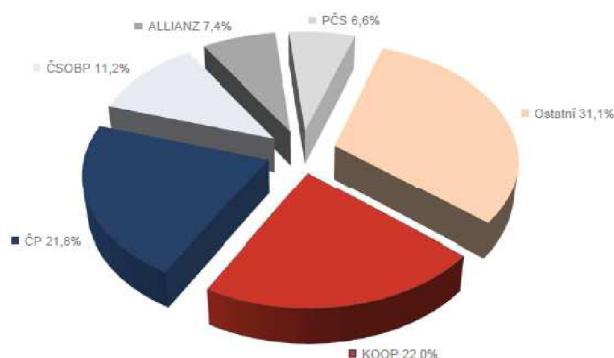
### 5.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelem ABC jsou jednotlivé pojišťovny. V současné době jich působí 53 na trhu v České republice. Nejsilnějšími pojišťovnami co do objemu předepsaného pojistného jsou Kooperativa, Česká pojišťovna, ČSOB pojišťovna, Allianz, Pojišťovna České spořitelny a zbytek objemu zauímají ostatní pojišťovny. S ohledem na vysoký počet pojišťoven působících na trhu a velmi konkurenčním prostředí nemají pojišťovny velkou vyjednávací sílu. Tato skutečnost je naopak podřena faktem, že ABC je členem Renomia Network, která zajišťuje svým členům vyjednání lepších podmínek u smluvně vázaných pojišťoven. Zároveň si pojišťovny uvědomují svoji pozici na trhu a tak se snaží zajistit a poskytnout makléřům vždy nejlepší podmínky, aby zakázku získaly.

**Graf 3 – Podíl jednotlivých pojišťoven na celkovém předepsaném pojistném – 1. kvartál 2011**

**Podíl jednotlivých pojišťoven na celkovém předepsaném pojistném**

(%)	KOOP	ČP	ČSOBP	ALLIANZ	PČS	Ostatní
1. čtvrtletí 2011	21,96	21,82	11,15	7,38	6,62	31,07



**Zdroj:** [24] Statistika – vývoj pojistného trhu[online], 2011 [cit. 07. 05. 2011].

Dostupné z < <http://www.cap.cz/statistics.aspx> >

### 5.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Legislativní omezení nebo bariéry pro založení nové makléřské společnosti nejsou zásadní (při založení je nutné pouze složení potřebných zkoušek u ČNB a dvouletá praxe v oboru případně zaměstnání odborně způsobilé osoby). Typ nabízeného produktu je služba, se založením makléřské společnosti tedy neplyne prvotní velká investice jako například na nákup technologie apod. Největší počáteční náklady jsou v tomto případě náklady spojené se založením společnosti a náklady za povinné profesní pojištění (v řádech desítek tisíc korun). V tomto oboru hraje jednoznačně nejdůležitější roli odbornost. S pojištěním je spjata natolik vysoké riziko při nesprávně nastavené pojistce, že by se pravděpodobně nikdo z vedení nespřivil do rukou někoho neznalého, bez zkušeností a jistoty.

### 5.2.4 Hrozba substitutů

V oblasti pojišťovnictví neexistují substituty.

### **5.2.5 Rivalita firem působících na daném trhu**

Jak je patrné z předešlých odstavců, v oblasti pojišťovnictví je velká konkurence a zásadní roli pro úspěch hraje dlouhodobá spokojenost zákazníka se službami a cenou, protože v natolik konkurenčním prostředí má klient možnost vybírat z několika dodavatelů a možnost měnit. Nízká cena je bezpochyby pro každého klienta jakožto dobrého manažera důležitá, avšak důležitý je hlavně kvalitní produkt, který si zakoupí. Pokud chce zákazník výrazně ušetřit, tak tím také snižuje rozsah pojištění. Může tak dojít k nahodilé události, kterou bude například poškozen objekt firmy a pro přehlédnutí výluky z pojistné smlouvy nedojde k očekávanému pojistnému plnění. To může mít až likvidační následky. Konkurenti pro ABC jsou všechny makléřské společnosti působící na trhu v ČR, detailní analýza největších konkurentů je zahrnuta v diplomové práci jako samostatný bod. V analýze konkurentů nejsou zahrnuti největší makléřské společnosti působící v republice, avšak společnosti takové velikosti a zaměření, které reálně konkurují ABC a vstupují jako zájemci do stejných výběrových řízení.

### **5.2.6 Zhodnocení Porterova modelu konkurenčního prostředí**

Nejsilnějším faktorem v této analýze je bezpochyby vyjednávací síla zákazníků. Je to dáno silným konkurenčním prostředím v odvětví, znalostech zákazníků o finančních produktech a neustálému tlaku konkurence. Pod stejným tlakem jsou zajisté i samotné pojišťovny, které se snaží urvat z trhu co nejvíce, v ČR v současné době působí 53 pojišťoven. Vznik nové konkurence je vzhledem ke slabým legislativním zásahům velice snadný, je pak však zásadní, jaké má nový konkurent znalosti, zkušenosti a co navíc může nabídnout.

## **5.3 Analýza očekávání rozhodujících „Stakeholders“**

Existují čtyři kroky řízení vztahů se stakeholdery. V prvním kroku se definují skupiny stakeholderů. Druhým krokem je potřeba definovat specifické zájmy stakeholderů, dále posouzení významu jednotlivých stakeholderů nebo jejich skupin pro

organizaci, posledním krokem je stanovení specifických postupů, na jejichž základě budou vztahy s externími stakeholdery řízeny.

### 5.3.1 Určení činitelů „stakeholders“

S ohledem na sílu a význam pro firmu byly určeny následující činitelé:

- majitelé firmy
- zaměstnanci
- dodavatelé
- zákazníci
- vláda

### 5.3.2 Klíčové požadavky „stakeholders“

**Majitelé firmy** – hlavními zájmy majitelů společnosti je dosažení zisku. Cílem je získání stability na současném trhu, stát se významným hráčem v oboru, být společností, která bude v povědomí současných i potenciálních zákazníků. Cílem managementu je také expanze do středočeského kraje (Praha), kde již v tento okamžik má firma některé významné zákazníky a majitelé vidí v této oblasti velký potenciál. Co se týká měřitelných cílů, tak pro rok 2011 je stanoveno zvýšení objemu pojistného (tedy to, co zaplatí zákazníci za pojištění) na částku 47 milionů Kč. Plán pro rok 2010 byl 30 milionů Kč, skutečnost byla 32 milionů Kč.

**Zaměstnanci** – hlavním požadavkem zaměstnanců je především jistota, obzvláště pak u ABC, která je společností malou a hrozí zde větší riziko neúspěchu než u společností velkých. Na druhou stranu v této malé prosperující společnosti si zaměstnanec, který svou práci odvádí dobře, váží jako jedince a nedochází zde k hromadným propouštěním a jiným optimalizačním zásahům, jako u velkých firem. Zaměstnanci ABC byli v minulosti zaměstnáni v pojišťovnách a stejně jako tam, tak i nyní požadují benefity. Vedení ABC se snaží svým podřízeným benefity nabídnout a naopak, pokud je dobře odvedená práce a jsou s výkony spokojeni, tak se snaží být štedří. Pracovní minulost ve velkých pojišťovacích kolosech zaměstnanců této



makléřské společnosti může být někdy i problém, zaměstnanci společnosti ABC mají občas pocit, že některý nedostatek nebo provedená chyba lehce projde, avšak to si ABC nemůže dovolit. Pro tyto případy by bylo vhodné nastavit systém zadávání úkolů, kontroly, nastavení fixní a variabilní složky mezd a krácení za chybovost nebo neplnění úkolů a cílů.

**Dodavatelé** – požadavkem a cílem dodavatelů (pojišťoven) je získání zákazníků prostřednictvím ABC jakožto zprostředkovatele pro sjednání pojištění. V předchozích analýzách je několikrát uvedeno, že v oboru pojišťovnictví je konkurence více než významná a to jak mezi makléřskými pojišťovacími společnostmi, tak mezi jednotlivými pojišťovnami. Pojišťovny pružně reagují na poptávku zákazníků tvorbou nových produktů a produktů „namíru“ a proto, aby zakázku získaly také umí nabídnout dobrou cenu. ABC očekává od svých dodavatelů-pojišťoven maximální možný servis, podporu, rychlost při tvorbě cenových nabídek, řešení požadavků a žádostí a obzvláště pak několikrát zmiňovanou dobrou cenu! Pokud je pojišťovna toto svému makléři schopna dlouhodobě nabízet, pak i makléř tuto pojišťovnu doporučuje svým klientům.

**Zákazníci (Odběratelé)** – zákazníci očekávají od svého pojištění hned několik faktorů – nízkou cenu, velký rozsah krytí rizik, likvidaci škod v jejich prospěch a ostatní vedlejší služby. ABC se soustřeďuje na neživotní pojištění a ve většině případů se jedná o specializované pojištění s vysokým pojistným, které je zákazník ochoten zaplatit. Jelikož se jedná o dlouhodobou spolupráci mezi zákazníkem a makléřskou společností, tak je také očekávaná oboustranná bezproblémová komunikace. Zákazník očekává nadstandardní péči, široký rozsah služeb a poradenství. Vedle toho jsou tu také faktory jako například dostupnost pobočky, blízkost hromadné dopravy, možnost parkování, vystupování zástupců firmy na vysoké úrovni a někdy i pozvání na příjemnou akci jako může být například golfový turnaj.

**Vláda** – požadavky vlády na firmy jsou jednoznačné – aby prosperující firma odvedla ze své činnosti daně do státního rozpočtu, podpořila ekonomiku prostřednictvím vytvořených pracovních míst a tím zvyšovala hlídané ekonomické faktory jako je HPD, životní úroveň atd. Je nutné však pohled z druhého směru a

kladení otázky, zda i vláda má zájem svými zásahy a nastaveními podporovat podnikání.

### 5.3.3 Určení významu činitelů „stakeholders“

- majitelé firmy – 10
- zaměstnanci – 8
- dodavatelé – 8
- zákazníci – 8
- vláda – 4

### 5.3.4 Spolupráce se „stakeholders“

*majitelé firmy* – vzhledem k organizační struktuře (dva jednatele) je nutná dbát na dobrou komunikaci vedení firmy. Při jasné definici cílů je možné, aby se firma vyvíjela správným a požadovaným směrem.

*zaměstnanci* - v tomto případě vidím za klíčové dobré nastavení vzájemných vztahů a komunikace tak, aby obě strany získaly požadované (zaměstnavatel dobře odvedenou práci a zaměstnanec práci dobře ohodnocenou)

*dodavatelé* – dobrá nabídka a servis pojišťoven je pro makléřskou společnost produktem, který nabízí, proto je nutné dbát na dobrou komunikaci a čestné jednání. Pojišťoven je na trhu sice více, ale je zde pak také rozdíl mezi dobrou a špatnou pojišťovnou (nevýhodné produkty, nedostatečný servis, neochota zaměstnanců pojišťoven, chybí systémová podpora apod.).

*zákazníci* - pro tvorbu zisku jsou zákazníci klíčoví, každý ztracený zákazník je pro firmu přinejmenším demotivující, v horším případě může být hrozbou ve smyslu špatných referencí. Je nutné jednat a pečovat o zákazníky s maximální pozorností a vyhnout se chybovosti!

*vláda* – je nutné respektovat nařízení vlády tak, aby nedocházelo k sankcím z neplnění apod.

### 5.3.5 Vyhodnocení analýzy „stakeholders“

Tabulka 3 – Vyhodnocení analýzy „stakeholders“

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla / Příčina síly	Ohodnocení
<b>Majitelé firmy</b>	stabilita, expanze na nový trh, zvýšení objemu pojistného	stát se na trhu významným hráčem	znalost požadavků trhu, procesů	10
<b>Zaměstnanci</b>	stabilita zaměstnání, benefity, motivační ohodnocení	udržet si pracovní místo, dosáhnout maximální mzdy	nedostatek kvalifikovaných pracovníků a jejich zkušenosti	8
<b>Dodavatelé</b>	dlouhodobá spolupráce, loajalita	tvorba zisku	obchodní partner, zázemí silné společnosti	8
<b>Zákazníci</b>	snížení cen, rozšíření a zkvalitnění nabízených služeb	minimalizace nákladů	možnost výběru z více dodavatelů	8
<b>Vláda</b>	přínos do státního rozpočtu, růst ekonomiky	vytvoření pracovních míst, zvyšování životní úrovně obyvatelstva	fiskální, monetární politika, legislativa, regulace	4

### 5.3.6 Zhodnocení analýzy očekávání rozhodujících „stakeholders“

Všichni činitelé zahrnutí v této analýze mají své očekávání, je nutné však objektivně posoudit, co je možné považovat za očekávání běžná anebo srovnatelná na trhu. Pokud má zaměstnanec na svého zaměstnavatele vyšší požadavky jako je například zvýšení mezd, tak je dobré srovnat si také nabídku na trhu. Je možné, že po tomto srovnání nakonec zaměstnanec zjistí, že je jeho mzda vyšší než průměrná, benefitů má více, než běžně firmy nabízí apod. Klient může mít požadavek na svého dodavatele dodat pojištění za co nejnižší cenu, protože ta také znamená snížení kvality produktu (nastavení výluk pojistného apod.). Dobrá cen by měla být taková cena, za kterou si kupuje to, co opravdu žádá.

## 5.4 Analýza vnitřního prostředí metodou 4P

**Product (produkt)** – hlavní nabízenou službou je sjednávání pojištění, mimo pojištění motorových vozidel a odpovědnosti se jedná o specializované pojištění sjednávané podle potřeb zákazníka – jedná se o pojištění movitých, nemovitých věcí a zásob. Společnost ABC spolupracuje výhradně s největšími pojišťovny, které nabízí silné finanční zázemí, nadstandardní servis a kvalitní produkty, naopak nikdy by nedoporučila zákazníkovi produkt pojišťovny, o které má pochybnosti nebo nemá dobré zkušenosti z jednání a při řešení složitějších a krizových situací. ABC sestavuje zákazníkovi nabídku vždy z několika pojišťoven, předloží zákazníkovi podklady z výběrového řízení, vysvětlí pro a proti jednotlivých nabídek a finálně navrhne doporučení. Volba pojišťovny je v konečném důsledku na samotném zákazníkovi. Vedlejší avšak vysoce důležitou nabízenou službou je řešení pojistných událostí (PU), rozhodující jsou v tomto směru znalosti problematiky s likvidací PU, nelze opomenout taktéž dobré vztahy jednatelů společnosti se zástupcem pojišťoven, což taktéž pozitivně ovlivní výsledek řešení událostí. V roce 2010 byla rozšířena nabídka o pronájem aut, pokud nemá zákazník společnosti ABC k dispozici vozidlo z důvodu opravy po havárii, tak tuto snadně dostupnou službu vždy pozitivně ocení. Pronájem je poskytován prozatím prioritně a pouze pro zákazníky společnosti ABC při řešení pojistných událostí. V případě nabízených služeb vidím mezeru v rozšíření spektra nabízených služeb o další služby finančního charakteru, jako může být například zprostředkování úvěrů, hypoték apod.

**Place (distribuční cesty)** – společnost v současné době působí na trhu na jižní Moravě a z velké části na severní Moravě, avšak nezanedbatelnou část klientely také ve středních Čechách – Praze. Co se týká pokrytí, tak má společnost sídlo v Brně a jednu pobočku ve Valašském. V tomto směru vidím jako nedostatek chybějící pobočku pro obsluhu středních Čech. Firma řeší se svým klientem velmi často i denně jednotlivé případy a časté dojíždění z Brna do Prahy není kapacitně ani časově možné. Navíc osobní kontakt je v tomto oboru velice důležitý a i přes veškeré technické vybavení je často také jediný možný způsob řešení požadavku. Naopak silná stránka je bezpochyby sídlo firmy v Brně, ve městě každoročního konání veletrhů, rozvinutého průmyslu a centru podnikatelského dění. Konkurenční výhodou je přestěhovaná kancelář do nových

moderních prostor v rámci jedné budovy. Kancelář je umístěna ve středu města, v těsné blízkosti hromadné dopravy a s možností parkování zákazníků uvnitř objektu. Umístění a vzhled kanceláře jistě působí pozitivně na zákazníka.

**Price (cena)** – výslednou cenu ovlivňují pojišťovny svými nabídkami. Konkurence mezi pojišťovnami je velká, takže dobře nastavená cena je ve vlastním zájmu každé pojišťovny. V případě, že bude cena jedné pojišťovny nesrovnatelně větší než u pojišťoven ostatních, tak to zákazníka nepřesvědčí ani v případě, že bude mít výhodnější krytí rizik. Cenu lze do jisté míry ovlivnit celkovým objemem pojistného makléřské společnosti u dané společnosti, zde hraje roli také škodní průběh zákazníka, což je neovlivnitelné (pojistné události jsou nepředvídatelné). Jako přidaná hodnota ceny, kterou klient v pojistném zaplatí je hlavně také bezplatné zpracování rizikové zprávy makléřem, asistence při řešení pojistných událostí, optimalizace rozsahu pojištění a poradenství.

**Promotion (propagace)** – hlavním a velice důležitým komunikačním kanálem je *osobní kontakt*. Jednatelé jsou přesvědčeni o tom, že hrozí ztráta zákazníka v případě, že spolu zákazník s dodavatelem dlouhodobě osobně nekomunikuje. Pro konkurenci není pak nic jednoduššího, než zákazníka oslovit a dát mu více péče než jeho stávající dodavatel. Proto i u menších zákazníků dbá na osobní návštěvu minimálně při zvláštních příležitostech, jako je poděkování za spolupráci s malým věcným dárkem před vánočními svátky apod. Dalším komunikačním kanálem jsou *webové stránky* a emailová korespondence. Propracování informací a vzhledu na internetu je na dobré úrovni, je však nutné firmě vytknout nedostatečnou aktualizaci a obměnu informací na vlastních webových stránkách.

*Podpora prodeje* probíhá formou pořádaných akcí, na které jsou zváni vybraní zákazníci. Jedná se například o vánoční večírek, pozvánka do vinného sklepa apod., nevýhodu vidím v tom, že si ovlivní okruh svých nových potenciálních klientů. Naopak účastí na jiných veřejných akcích pořádaných někým jiným je možné aktivně oslovit zákazníky, se kterými by se jednatelé společnosti ABC jinak nesetkali.

Do *reklamy* prozatím společnost ABC investovala spíše menší finanční prostředky, je to z důvodu negativních zkušeností z dřívější snahy, kdy byla umístěna reklama

v lokálním tisku Slavkov u Brna a roznesení letáků na podporu prodeje ve Valašském Meziříčí. V případě reklamy bych společnosti vytkla a zároveň navrhla lepší nápaditost na její umístění. Jednatelé jsou aktivními hráči golfového sportu a zároveň mají pojištěného významného prodejce luxusních vozů Mercedes v Brně. Při golfových turnajích prodejce vystavuje v těsné blízkosti hřiště vůz jako výhru turnaje. Umístění reklamy na auto vidím pro společnost ABC jako výbornou příležitost zviditelnit se na správných místech. Další možností jak se zviditelnit reklamou je uvedení informace na webových stránkách svých klientů výměnou například za sníženou cenu pojistného.

*Přímý marketing* – mimo reklamní letáky ve Valašském Meziříčí firma zatím nevyužila další formy přímého marketingu. Firma disponuje rozsáhlým seznamem emailových a telefonických kontaktů na konkrétní zaměstnance firem, proto bych společnosti ABC navrhovala „direct mailing“ nebo osobní kontaktování náhodně či cíleně vybraných zákazníků. Na základě toho lze ověřit spokojenost se službami, s jednáním zaměstnanců společnosti ABC nebo jednoduše zjistit další potřeby zákazníka.

*Ústně šířená pověst* je jedním z nejmocnějších komunikačních nástrojů, nástrojem je spokojený zákazník. ABC vždy dbá na dobrou komunikaci se svým zákazníkem a případným krizovým situacím a nedorozumění se snaží vždy předcházet.

*Image* firmy je prozatím na nižší úrovni. Domnívám se, že je v této oblasti nutné zapracovat.

#### **5.4.1 Zhodnocení analýzy vnitřního prostředí metodou 4P**

Produkt tedy službu, kterou makléřská společnost nabízí, jsou produkty velkých pojišťoven, takže se bezpochyby jedná o produkty kvalitní. Je nutné však brát v potaz také vyjednávací sílu pojišťoven, která je dána jejich velikostí a finančním zázemím. Může pak dojít k situaci, že pojišťovna se postaví negativně k pojistnému plnění na základě výluky v pojistných podmínkách. Aby tato situace nenastala, tak proto si právě firmy najímají makléřské společnosti. ABC má takové zkušenosti a znalosti, že při předkládání nabídek klientovi dbá na detail, tedy upozorňuje vždy klienta na konkrétní situaci, kdy je škoda nelikvidní a srovnává pojistné podmínky a chování jednotlivých pojišťoven. Co se týká místa, tak současná situace je pro ABC vyhovující – společnost sídlí ve strategicky výhodném místě a pro obsluhu stávajících zákazníků na Moravě je

místo i prostory dostačující. Nedostatečným je avšak pro zákazníky Čech. Cenu FT makléřská taktéž umí vyjednat dobrou, je ale nutné popracovat na marketingu. Firma je silná, má co nabídnout, avšak dává o sobě málo znát.

## **5.5 Analýza největších konkurentů**

V této analýze se zaměřím na největší konkurenty společnosti ABC. Nejedná se o největší makléřské společnosti v ČR, avšak o reálné konkurenty, tedy firmy, které mají zájem o stejný typ zákazníků. Z důvodu utajení informací budou největší konkurenti označeny písmeny A,B,C.

### **5.5.1 Konkurent A**

Při otevření webových stránek této společnosti je nutné konstatovat, že profesionalita a styl zpracování stránek je na vysoké úrovni. Struktura a rozsah služeb je podobná, jako u ABC, mimo pronájem aut. Společnost vznikla v roce 2001, to bylo v době, kdy nebyla tak velká konkurence a získat zákazníka bylo mnohem jednodušší. Vzhledem k délce podnikání by tedy firma měla dnes obsluhovat velký počet zákazníků, je tomu však spíše naopak, společnost v posledních letech získává nedobrou pověst díky nesprávně provedeným likvidacím, chybovosti a tedy nespokojeným zákazníkům. Firma má rozsáhlý tým zaměstnanců, zároveň však nenabízí žádné jiné služby navíc – od konkurence se neodlišuje. Zároveň není členem žádné ze sítí makléřů, takže dostupnost k informacím od pojišťoven a ostatní zvýhodnění konkurent nemá. Je nutné podotknout, že tento konkurent se více zaměřuje na pojištění aut, čímž se odlišuje od společnosti ABC, která se vedle pojištění aut specializuje na pojištění nemovitostí. [27]

### **5.5.2 Konkurent B**

Stejně jako předchozí společnost A, tak i tato firma vznikla v době, kdy bylo podnikání v oboru pojišťovnictví v ČR jednodušší, trh nebyl makléřskými společnostmi natolik přesycen, jako je nyní. Výhodou této firmy je tedy délka, kterou působí na trhu. Za dobu podnikání si vedení (1 majitel) vybuodovalo natolik silný kapitál, že dnes má vlastní a velmi reprezentativní kancelářské prostory, čímž firmě odpadají velké

provozní náklady za pronájem cizích prostor. Kanceláře jsou dostatečně velké, takže při rozšiřování svého týmu nedochází ke kapacitním problémům – firmy může lehce růst. Další silnou stránkou je podpora – firma má vlastní právní oddělení a oddělení informační technologie, kde si vyvinula vlastní CRM, což je pro obsluhu zákazníků 100% konkurenční výhoda oproti všem ostatním, kteří jej nemají. Slabou stránkou je politika majitele, kterou řídí své podřízené. Fluktuace u této společnosti je dynamická, je to z důvodu nespokojenosti zaměstnanců s vyšší provizí, které jsou jim majitelem firmy vypláceny. Časté personální změny jistě na zákazníky nepůsobí dobře, zákazník má větší potěšení v tom, kdy má k ruce někoho stálého, s kým je spokojen a již dobře zná jeho problémy, sjednané pojištění a způsob jednání. Zásadní je však rozdílná nabídka služeb této společnosti oproti ABC. Nezaměřují se pouze na neživotní pojištění, avšak nabízí více druhů pojištění životního, sjednání spoření a úvěrů. To však nekorresponduje s vizí ABC, která životní pojištění nenabízí cíleně – domnívá se, že jsou tyto produkty nekvalitní a pro zákazníky nevýhodné. Z uzavírání životního pojištění plynu do společnosti velké příjmy, ale zároveň je s tím spojená náročná práce se zpracováním změn a často také nakonec nespokojení zákazníci, kteří od tohoto produktu očekávali něco jiného, než jak jim bylo v době sjednávání ústně podáno. Naopak ABC nabízí navíc leasing a auto půjčovnu. Celkově bych zhodnotila strategii této firmy kladně, avšak více méně čerpá z dob minulých a o vnesení něčeho nového do firmy vedení nemá zájem. Tím se postupně musí stát pro klienta nezajímavým. Navíc díky neodbornosti stále nově začínajících pracovníků jsou nabídky často zpracovávány ne v takové kvalitě, jak by bylo žádané. Vhodné by bylo zmodernizovat stránky společnosti a oslovit zákazníka s aktuálnější nabídkou. Firma není taktéž členem žádné z makléřských sítí, nemá tedy větší vyjednávací sílu u pojišťoven, jako má ABC díky členství v RENOMIA NETWORK.

Informace o tomto konkurentovi jsou získané z webových stránek a zároveň od vedení společnosti ABC. [28]

### **5.5.3 Konkurent C**

Třetí nejvýznamnější konkurent vznikl v roce 1992, takže taktéž ve vhodné době pro podnikání v oblasti pojišťovnictví. Délka podnikání se odráží i v síle, kterou společnost své služby nabízí a způsob, kterým se zákazníkům prezentuje. Tato akciová společnost



se základním kapitálem 500 mil.Kč se na první pohled podle webových stránek zdá být velmi profesionální. Z hlediska marketingu a zákaznických služeb je opravdovou hrozbou pro ostatní makléřské společnosti. Webové stránky obsahují maximální množství informací, jsou zde vkládání pravidelné aktuality, zákazníkovi nabízí několik komunikačních kanálů – zákaznickou linku, email a hlavně rozsáhlou síť kontaktních míst, která pokrývá území celé ČR. Působnost této společnosti je na území ČR a zároveň v Rakousku a na Slovensku. Vedle pojištění nabízí také i ostatní finanční služby jako je sjednání hypoték nebo stavebních spoření. Velkou konkurenční výhodou je fakt, že společnost C vstoupila do partnerství s největší světovou makléřskou společností MARSH, což je konkurence pro RENOMII NETWORK. Jedná se o opravdový kolos mezi makléřskými společnostmi, ale pro ABC je konkurentem jen do jisté míry. Vizí společnosti C je obsluhovat opravdu velké množství zákazníků, čímž ztrácí osobní vazy a přístup a lehce ztrácí na kvalitě služeb. Cílem ABC je zachovat si středně velký počet zákazníků, zachovat dobrou spolupráci na základě osobních vazeb s klienty, poskytovat vždy kvalitu zákazníkovi dát pocit jedinečnosti. [29]

#### **5.5.4 Zhodnocení analýzy konkurentů prostřednictvím Porterova diamantu**

Z předchozí analýzy se domnívám, že co se týká strategií a budoucích cílů jednotlivých konkurentů, tak je situace jasná. Společnost A i B má pozici na trhu ustálenou, nesnaží se o rozrůstání, se svým portfoliem zákazníků a trhy, na kterých působí, jsou společnosti spokojené. Tento přístup je však krátkozraký a fakt, že se nesnaží být inovativní a rozvíjet se dál, může vést do budoucna k neúspěchům. Naopak tomu je u konkurenta C, který díky partnerství s MARSCH plánuje expandovat napříč státy v Evropě. Tento fakt je příhodný pro ABC, protože vize společnosti C je odlišná. Chtějí obsluhovat široký okruh zákazníků a navyšovat vybrané pojistné. Naopak ABC chce být a zůstat středně velkou firmou a zachovat si silný okruh zákazníků s důrazem na osobní vazby na vedení. ABC má zájem o to, aby se jejich zákazníci cítili jedineční, chtějí jim být blíž, chtějí jim poskytovat maximální servis. V případě velikosti společnosti C vyhrává spíše kvantita nad kvalitou, což může znamenat ztrátu zákazníka, avšak při velikosti společnosti C to není důvodem ohrožení. Konkurent A a B je zranitelný v situaci, kdy zákazník ač je spokojen se službami zjistí, že chce za své

peníze víc, chce lepší servis a kvalitu. Konkurent C je zranitelný v případě, že zákazník zjistí, že nechce být jeden z mnoha, fluktuace je u společnosti takové velikosti bezpochyby velká a opět se domnívám, že při častých změnách partnerů může být zákazník nespokojen.

## **5.6 Konkurenční výhody společnosti**

### **5.6.1 Členství v RENOMIA NETWORK**

RENOMIA NETWORK přináší řešení pro zprostředkovatele pojištění, kteří se chtějí v současném globálním světě dále rozvíjet, zvyšovat kvalitu služeb pro klienty a v neposlední řadě udržet krok s vývojem na mezinárodním pojišťovacím trhu.

Členství v RENOMIA NETWORK přináší mnoho výhod včetně možnosti využívání zavedené značky, zvýhodněných podmínek odměňování či přístupu k moderním informačním technologiím. Členové si zároveň mohou zachovat nezávislost, vlastnickou kontrolu a samostatný management jejich společnosti. Dne 4.10.2010 byl společnosti RENOMIA nezávislou certifikační autoritou DNV Certification B.V. udělen certifikát, který potvrzuje, že procesy řízení kvality poskytovaných služeb v RENOMIA odpovídají požadavkům normy ISO 9001:2008. [30]

Členství je pro ABC jasnou konkurenční výhodou. ABC zapojením do této sítě získala sílu, profesionální odborné a mezinárodní služby nezbytné pro další dlouhodobé a klidné působení na pojišťovacím trhu. Zároveň se stala členem největšího tuzemského i světového uskupení makléřů, které může pomoci při prosazování jejich obchodních zájmů na pojišťovacím trhu. [30]

Společnost ABC získala mnoho významných výhod v následujících klíčových oblastech. To vše při zachování nezávislosti a samostatného managementu:

#### *Obchodní podpora a marketing*

Marketingová podpora nejsilnější značky, vylepšená obchodní pozice při jednání s tuzemskými a mezinárodními pojistiteli, zvýhodnění podmínky odměňování ve formě

provizí, možnost účastnit se marketingovým kampaní a direkt mailů, metodické podklady, možnost osobní účasti specialistů na jednáních s klientem atd.

#### *Odborné zázemí*

RENOMIA NETWORK disponuje vysoce kvalitnímu odborníky ve všech druzích pojištění.

#### *Mezinárodní servis*

Zajištění celosvětového servisu a mezinárodních služeb - již žádný konkurent nebude moci argumentovat, že nemáme kvalitní servis v zahraničí. Zároveň se budeme lišit od lokální konkurence, která takové možnosti nemá, podpora řešení složitých škod v zahraničí.

#### *Podpora ve vzdělávání*

Systém průběžného vzdělávání, sdílení zkušeností a znalostí a profesního růstu pro naše zaměstnance v oblastech obchodních dovedností, likvidace pojistných událostí, znalost legislativy a pojišťovnictví, risk management a ostatní zaměstnanecké programy.

#### *Informační technologie*

Můžeme využívat oddělení informačních technologií zajišťující podporu uživatelům a vývoj softwarů, intranet s přístupem k databázím znalostí, produktovým dotazníkům, informacím o pojistitelích, kalkulačkám a softwarům pojišťoven, dále můžeme využívat specializovaný software pro identifikaci rizika povodně a ostatní aplikace, které nám jednak rozšíří obzor a množství informací a také usnadní práci.

Členství v síti také přineslo možnost úspory při nákupu věcí (výpočetní technika, kancelářské vybavení apod.), nabízí také poradenství v oblasti podnikání a ostatní služby. [30]

### **5.6.2 Management služeb**

Druhou jasnou a podstatnou konkurenční výhodou je rozsah služeb, který ABC svým klientům nabízí:

#### *Autopůjčovna*

V případě, že zákazník nemá k dispozici své stávající vozidlo z důvodu řešení pojistné události, ABC nabízí pronájem, přičemž částku za zapůjčení v konečném

důsledku uhradí pojišťovna na základě sjednaného povinného ručení škůdce (vzniká zde nárok na zapůjčení vozidla stejné nebo nižší kategorie po dobu nezbytně nutnou k provedení opravy). K dispozici k zapůjčení jsou oba vozy majitelů firmy Kia Sorento a Škoda Octavia, přičemž při zapůjčení jednoho z těchto vozů mají majitelé pro přechodné období jiný z vozů jejich půjčovny. V roce 2010 byl zakoupen nový vůz značky Renault Megane. Klientům tak odpadá nutnost vyhledávání firmy k zapůjčení a vyzvednutí vozu.

#### *Registrace/přihlášení vozů*

ABC má externího spolupracovníka, který na základě plné moci a své živnosti řeší tuto službu. Klientům ABC odpadá povinnost s registrací jejich vozů, ušetří tak svůj čas a vyplývají pro ně i další výhody.

#### *Likvidace pojistných událostí*

Společnost ABC se podařilo na začátku roku 2011 obsadit pozici likvidátora pojistných událostí. Na základě výběrového řízení společnost získala do svého týmu člověka s několikaletými zkušenostmi v oblasti likvidace. Firmě to přineslo rychlejší servis, řešení pojistných událostí.

### **5.6.3 Portfolio zákazníků**

Společnost ABC má ve správě pojištění takové společnosti, které mají pevnou stabilitu na trhu. Velikost a síla těchto zákazníků dává také sílu společnosti ABC, která skladbou svých klientů zároveň není závislá pouze na jednom nebo dvou klíčových zákaznících. Díky předchozí působnosti v top managementu strojírenské firmy a působnosti v zahraničí jsou konkurenční výhodou osobní a obchodní vazby a jazyková vybavenost jednoho z majitelů.

## 5.7 Metoda SWOT

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Odborné znalosti zaměstnanců	Nenastavený systém úkolování, kontrol, hodnocení a motivace zaměstnanců - eliminace chybovosti.
Specializace a kvalifikace zaměstnanců	Nedostatečná systémová podpora - CRM
Zkušený management	Chybějící pobočka pro obsluhu středních Čech
Dobré vztahy vedení se zákazníky	Pracovní vytíženost vedení
Propracovaný systém dalšího vzdělávání	Podceněný marketing
Stabilní pozice na trhu a zájem expandovat	
Mladé a dynamické složení týmu	
Spokojení zaměstnanci a zákazníci	
Rozvoj zaměstnanců a školení	
Strategický výhodné umístění kanceláře- sídla firmy	
Stálá klientela zákazníků	
Rozšířená nabídka služeb	
Nezávislost na klíčových zákaznících	
Pozitivní reference stávajících klientů	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
ISO 9001	Vyjednávací síla odběratelů / dodavatelů
Stálá poptávka	Nestabilita vlády - chybějící podpora podnikání
Expanze na nový trh	Rostoucí náklady (pohonné hmoty, energie)
Neexistence substitutů	Hrozba vstupu nových konkurentů
Rozšíření nabízených služeb	Omezení ze strany legislativy
Podpora podnikání ze strany legislativy	

U společnosti převažují silné stránky, což je pozitivní, avšak i přes malý počet slabých stránek je důležité zaměřit se také na jejich důležitost. V tomto směru je zásadní slabá stránka „nedostatečná systémová podpora. S ohledem na cíle společnosti řídit klientovi kompletně správu aut (upozornění na termín vypršení pojistek, termín emisí apod.), je nutné se zaměřit na odstranění této slabé stránky nákupem CRM.

## 6 Vlastní návrhy a řešení

### 6.1 Cíl společnosti

Cíl společnosti koresponduje s hlavním zájmem vedení společnosti. Společnost usiluje o rozvoj a dosažení zisku. Primární je udržení si stávající pozice na trhu a postupně získat nové klienty na novém trhu, což je v tomto případě oblast středních Čech – Praha. Vedení firmy zde vidí velký potenciál vzhledem k zaměření, počtu a velikosti firem, firem s působením v zahraničí a celkovém myšlení lidí.

### 6.2 Strategie firmy

Po určení strategické analýzy a po určení silných a slabých stránek je důležité formulovat strategii. V teoretické části byly popsány tři základní typy generických strategií a možné směry strategického rozvoje. Stanovení strategie firmy by mělo vycházet z cílů.

Jak je už několikrát v této práci popsáno, tak v natolik konkurenčním prostředí je nutné odlišit se hlavně kvalitou a nabídkou doprovodných služeb. Cenu lze ovlivnit jen do jisté míry a to prostřednictvím získaných slev od pojišťoven, které ovlivňuje rozsah pojištění a spoluúčast, škodní průběh klienta (na rozdíl od rozsahu pojištění nelze ovlivnit – nepředvídatelnost pojistných událostí). ABC je schopna se odlišit právě v poskytovaných službách a do budoucna pracuje na dalších možnostech odlišení, které zajistí konkurenceschopnost. Vzhledem k cenové tvorbě a skutečnosti, že se nejedná o výrobní společnost, avšak o společnost nabízející služby, tak je jasné, že ABC používá *nákladovou strategii* do jisté míry, tedy samozřejmě se snaží a má zájem o to, nabídnout svým zákazníkům co nejlepší cenu, ale zároveň volí hlavně *strategii diference*, tedy schopnost nabídnout za vyšší cenu zákazníkovi něco navíc, za co je zákazník zároveň ochoten zaplatit.

Diference je nejčastěji dosahováno vysokou technickou úrovní, kvalitou, úrovní servisu a prodejných služeb a cestou nabídky „více hodnoty za cenou srovnatelnou s konkurencí“. Tímto směrem se umírá právě i společnost ABC. Nemůže nabídnout produkt typu baterie Duracel, které vydrží nejdéle. ABC při akvizici u nového klienta

primárně neslibuje zákazníkovi lepší cenu, ale správné zpracování pojistného návrhu s důležitostí na detail.

Prvotním krokem je vždy zpracování rizikové zprávy, která zahrnuje popis skutečného stavu provozu, zejména s ohledem na rizikové faktory jako je například výbušnost prostředí, zdroje energií apod. Následuje zpracování nového optimálního pojistného programu, dále osloví pojišťovny k účasti na výběrovém řízení (zásadním pravidlem je to, že je osloveno minimálně 6 pojišťoven pro maximální srovnání klientovi) a výsledky jsou s komentářem kompletně předloženy klientovi.

Jak je patrné z cíle společnosti, kde popisují cíl udržení stability na trhu stávajícím a expanze na trh nových, tak je patrné, že firma volí strategii zaměřenou na trh. Příkladem strategií zaměřených na trh je Ansoffova matice. Pro stávající trh na Moravě a se stávajícími produkty firma volí „tržní penetraci“ Zahrnuje to využití tržního potenciálu daným produktem na stávajících trzích. ABC má stále co nabídnout firmám na území Moravy a vidí zde své další potenciální zákazníky. Možnosti tržní penetrace jsou zvýšením užití produktu u stávajících zákazníků, získáním zákazníků, kteří doposud využívali služby konkurence nebo získáním těch, kteří produkt doposud nevyužívali – při akvizicích je nutné mít správně zpracované podklady a mít připravené argumenty, které zákazníka přesvědčí o výhodnosti produktu a uvést situace, které hrozí při podcenění pojištění.

Strategii *rozvoje trhu* je možné použít pro zmiňovanou oblast střední Čechy. Tato strategie usiluje o nalezení jednoho nebo více nových trhů pro současné produkty prostřednictvím získání dalších trhů pomocí regionálního rozšíření. V tomto směru se společnost chce ubírat a bude nutné zamyslet se nad dostupností Brno – Praha. Osobní kontakt při řešení záležitostí je nesmírně důležitý a proto vidím nutnost promyšlení otevření pobočky v Praze pro obsluhu místních klientů.

Co se týká alternativního směru strategického rozvoje, tak podnik sleduje a zaměřuje se na strategii *expanze i stability*. Expanduje na nový trh, snaží se proniknout na nový trh, bude nutné zvýšení kapacity (nárůst pracovní síly), naopak strategii stability implementuje na stávajícím trhu, kde ABC usiluje o zdokonalení a zkvalitnění služeb, udržování podílu na trhu díky dlouhodobým spokojeným zákazníkům a dbá na zlepšení a zefektivnění funkcí (zvýšení odbornosti a kvalifikace svých zaměstnanců). Zároveň

firma volí *ofenzivní* způsob strategie, jelikož sama iniciativně usiluje o získání nového trhu, aniž by k tomu byla donucena situací nebo okolnostmi.

Podle rozdělení dle Kotlera volí ABC *Strategii tržního vůdce* a *Strategii tržního vyzývatele*. Jako tržní vůdci usiluje o udržení tržního podílu a zároveň zvýšení tržního podílu. Upevnění tržní pozice si firma zajistí bezchybností. Dbá na to, aby docházelo k 100 % zpracování požadavků zákazníka, nejlépe možným způsobem vyřešená škoda. Jako tržní vyzývatele firma má zájem o ofenzivní zvýšení tržního podílu útokem. K tomu volí nabídku špičkových produktů, které již nyní nabízí na trzích stávajících.

S ohledem na cíle společnosti, které jsou v této diplomové práci definované, tak společnosti ABC navrhuji některá z řešení, kterými se ještě více přiblíží požadovanému stavu.

### **6.3 Zaměření na marketing**

Marketingová podpora je pro tuto oblast nesmírně důležitá a zvýšený zisk by měl být výsledkem této investice. ABC má co nabídnout, má kvalitní produkt, know-how, odborné znalosti, avšak tohle všechno málo prodává. Současnou marketingovou podporu u FT makléřské pokládám za méně propracovanou a je nutné zaměřit se na příležitosti propagování, které společnosti navíc zbytečně unikají.

#### **Internetové stránky**

Za zanedbané pokládám vývoj a aktualizaci internetových stránek. Texty jsou často „nicneříkající“ a zákazníkovi můžou vložené informace připadat takzvanou „omáčkou“. Bylo by vhodné popřemýšlet o změně a logice vyhledávání, doplnění aktualit, na základě kterých zákazník je schopen jednoznačně odlišit, co je v nabídce nového. Za přínosné považuji uvádění informací o ABC jako dodavateli pojištění na internetových stránkách svých klientů.

#### **Guirella marketing**

ABC nemá takové finanční zázemí a ani takovou sílu na to, aby zaměřila na tradiční marketing, který se vyznačuje předprodejní propagací a zaměřením na široké spektrum



zákazníků. Naopak Guirella marketing klade důraz na poprodejní propagaci, zaměřuje se na užší spektrum zákazníků, je nutné udeřit na nečekaném místě

### **Reklama**

Ani tato forma zviditelnění není společností příliš propagovaná, zajisté není důležité a z důvodu finančních limitů možné a ani vhodné dělat velké kampaně v televizi, prostřednictvím billboardů apod., je však možné umístění reklamy v cíleném lokálním tisku s dobře zvolenou tematikou – například strojírenství, automobilový průmysl, sportovní vyžití (golf, jachting) atd. Ideální případ je pravidelné pojištění prodejce aut značky Mercedes v Brně na golfových turnajích. Vystavené auto je pro prodejce největší reklamou, takže další vlastní reklama na autě se stává nedůležitou. A co může být největší reklamou pro ABC? Umístěná informace na tomto luxusním voze s informací, že vůz byl pojištěn právě společností ABC!

### **Účast na vybraných akcích**

Pokud se společnost ABC chce zabývat pouze užší nabídkou na vybrané zákazníky, pak je vhodné vytipovat vybrané akce, na kterých můžou jednatelé akvírovat potenciální zákazníky. Společnost se zabývá výhradně neživotním pojištěním – pojištění nemovitostí, aut, lodí, odpovědnosti, takže vhodné akce jsou jistě typu:

- Každoroční výstava lodí konaná v Praze
- Výstavy na BVV v Brně (strojírenský průmysl, automobilový průmysl, sportovní výstava)

### **Direct marketing**

Společnost chce být svým zákazníkům blíž, formou přímého marketingu lze stále budovat vztahy se zákazníky, komunikační kanály jsou různé – pošta, telefon, internet nebo osobní návštěva. Je to dobrá cesta, jak se dozvědět víc, zda je zákazník spokojený, zda má nějaké potíže se zaměstnanci firmy, co chce zlepšit a co se mu naopak líbí.

## **6.4 Softwarová podpora – CRM**

Stále rostoucí objem dat v počítačových sítích je problémem, který zasahuje všechna odvětví, od obchodu, výrobu, až po finanční sektor. Tyto obrovské objemy dat je třeba třídit, analyzovat, ukládat, spravovat a – využívat! Tak, aby bylo možné požadované informace rychle a jednoduše najít.

V oblasti obchodu a marketingu pomáhají zpracovat velké množství obchodních informací CRM systémy ( Customer relationship management neboli řízení vztahu se zákazníky, ve zkratce CRM). Tento systém již přitom není jen nástroj pro evidenci vztahů se zákazníky, ale je to také nástroj, který nám se zákazníky pomáhá komunikovat. Jinými slovy, musíme mít dostatek informací, abychom věděli, jak zákazníka ve správnou dobu správně oslovit. Společnost ABC má v plánu rozšířit své služby v takové míře, že svým klientům nabídne ještě víc, než registraci vozu bez starostí, optimální pojištění movitostí a nemovitostí, risk management a provedení likvidace. Chce navíc zákazníka s dostatečným předstihem informovat o důležitých termínech jako je termín prodloužení smlouvy, termín výpovědi, termín pro technickou kontrolu jejich vozidla a mnoho dalších. Tato služba je neoficiálně nabízená již dnes, avšak pro nedostatečnou systémovou podporu hrozí chyba, což může mít za následek nespokojeného zákazníka. Nákup řešení CRM by zajisté značně zkvalitnilo nabízené služby a výrazně by pomohlo k odlišení se od konkurence. Implementací CRM systému firma dostojí cíle, kterým je udržení kvality nabízených služeb. Firma si uvědomuje, jak je nesnadné zákazníka získat a naopak jak je snadné zákazníka ztratit!

## **6.5 Otevření pobočky v Praze**

Cílem společnosti je expanze do středních Čech. Již v tuto chvíli má společnost ABC několik zajímavých zákazníků v Praze a jelikož vedení vidí velký potenciál v této oblasti, tak předpokládá i možnost získání dalších významných zákazníků. Pro pojišťovnictví je osobní kontakt nesmírně důležitý a ani z časových důvodů není možné se maximálně věnovat novým akvizicím. S ohledem na tento fakt je pro růst společnosti možnost otevření pobočky v Praze. Tímto krokem společnost splní stanovený cíl, který je expanze na nový trh a získání nových zákazníků.

## 7 Zhodnocení návrhu

Na základě jednotlivých dílčích analýz a cílů společnosti byla navržena některá možná řešení, která přispějí k úspěchu firmy na trhu. Vzhledem k plánům firmy, které jsou rozšíření služeb a zvýšení počtu zákazníků považují za klíčové a zásadní řešení systémové podpory – CRM. Bez kvalitního softwaru hrozí, že se stanou brzy data nepřehledná a to může přispět k chybovosti při zpracování požadavků. Nákup CRM je velkou investicí, proto je nutné nepodcenit vývoj do takové podoby, která bude maximálně uživatelsky přijatelná a stane se skutečnou podporou.

Nedostatečnou marketingovou podporu si vedení firmy pravděpodobně uvědomuje, některé kroky mohou být časově a finančně náročné, avšak při volbě správné marketingové strategie to může být skutečným přínosem. Podstatný je fakt, že firma má opravdu co nabídnout a o své klienty se stará s maximální péčí, avšak díky podceněnému marketingu se neumí prodat.

Otevření pobočky v Praze je jediná možnost, jak se dostat blíž požadovanému trhu. Provozní náklady jistě nejsou zanedbatelné, avšak zároveň se nejedná o natolik velkou investici, aby neúspěch ohrozil chod firmy. Trh práce (nabídky a poptávky) je v Praze na dostatečné úrovni, takže za problémové nevidím ani nábor nového pracovníka s požadovanými zkušenostmi. Navíc veškerá školení od pojišťoven jsou samozřejmostí a zdarma. Osobní kontakt je v tomto oboru velice důležitý a jedinou možností, jak si získat zákazníky z nového trhu je být jim blíž.

## 8 Závěr

V této diplomové práci byly použity standardní a osvědčené metody pro vypracování strategické analýzy firmy. Zdroje veškerých informací je doporučena literatura, internetové stránky a informace podané vedením firmy ABC.

Z vypracovaných analýz mikrookolí, makrookolí a vnitřní analýzy se domnívám, že společnost jde správným směrem. S ohledem na fakt, že ABC je společností mladou při srovnání s konkurencí, tak se domnívám, že vedení dokázalo vybudovat silnou stabilitu na trhu, kde v současnosti působí a zároveň je dostatečně inovativní ve svých plánech a změnách. Vedení společnosti má cíle jasné a daří se je plnit. V minulém roce se ABC podařilo několik změn, které zásadně ovlivnily nabídku a změnily směr podnikání. Mezi klíčové úspěchy patří například fakt, že byl dokonce překročen stanovený objem ročního pojistného zaplaceného klienty, byl rozšířen tým o nového zaměstnance (samostatný likvidátor pojistných událostí), byla rozšířena nabídka služeb o auto půjčovnu, došlo k významnému rozšíření portfolia zákazníků aktivními akvizičními činnostmi, byla znatelně zvýšena samostatnost a odbornost zaměstnanců, podařilo se vybudovat reprezentativní kancelářské prostory s moderním vybavením. Důležité je, že vedení společnosti má jasné představy o svých cílech a jde správným směrem. Na základě provedených analýz bylo možné identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Navržená řešení na zlepšení by měly přispět ke konkurenceschopnosti firmy.

## Seznam použitých informačních zdrojů

### Klasické zdroje informací

- [1] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C.H.BECK 2003, 172 s., ISBN 80-7179-578-X
- [2] SYNEK, M. a kol., Podniková ekonomie. 3. přepracované vydání. Praha: C.H.BECK 2002, 479 s., ISBN 80-7179-736-7
- [3] JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008, 272 s., ISBN 978-80-247-2690-8.
- [4] PORTER, E. M. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [5] MALLYA, T. Základy řízení a rozhodování. 1. Vydání 2007, ISBN 978-80-247-1911-5
- [6] Drdla, M., RAIS, K.: Řízení změn ve firmě - reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu, str. 2

### Elektronické zdroje

- [7] *Strategické řízení*, [online], 2011 [cit. 04-05-2011]. Dostupné z <  
[http://www.strateg.cz/Strategicke\\_rizeni.html](http://www.strateg.cz/Strategicke_rizeni.html) >
- [8] *SMART cíle*, [online], 2011 [cit. 04-05-2011]. Dostupné z <  
<http://managementmania.com/index.php/management-organizace/60-zakladni-pojmy/233-smart> >
- [9] *SLEPT analýza*, [online], 2010 [cit. 6.12. 2010]. Dostupné z <  
<http://lide.fmk.utb.cz/users/kubickova/files/soubory/slept-analyza.pdf> >
- [10] *Porterův model konkurenčních sil*, [online], 2010 [cit. 6.12. 2010]. Dostupné z <  
[http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96\\_113\\_original.jpg](http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_113_original.jpg) >
- [11] *Porterův model konkurenčních sil*, [online], 2010 [cit. 6.12. 2010]. Dostupné z <  
[http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results\\_02/edumat\\_rep/STM/STM\\_Pext.pdf](http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf)>
- [12] *Strategická analýza*, [online], 2011 [cit. 06-05-2011]. Dostupné z <  
<http://www.strateg.cz/C01.html>>
- [13] *Historie pojišťovnictví v ČR*, [online], 2011 [cit. 06-05-2011]. Dostupné z

- <<http://www.financnivzdelavani.cz/webmagazine/page.asp?idk=394>>
- [14] Legislativní proces, [online], 2011 [cit. 06.05. 2011]. Dostupné z <  
<http://www.cap.cz/Folder.aspx?folder=Lists%2fMenu%2fPojistn%c3%bd+trh%2fLegislativa+v+poji%c5%a1%c5%a5ovnictv%c3%ad>>
- [15] *O nás*, [online], 2011 [cit. 06.05. 2011]. Dostupné z <  
[http://www.ABC.cz/profil\\_spolecnosti.php](http://www.ABC.cz/profil_spolecnosti.php)>
- [16] *Aktuální články*, [online], 2011 [cit. 06.05. 2011]. Dostupné z <  
<http://www.zlaterezervy.cz/clanky/jsme-zase-o-kousek-bliz-k-reforme-svetoveho-financniho-radu>>
- [17] *Obyvatelstvo*, [online], 2011 [cit. 06.05. 2011]. Dostupné z <  
<http://www.brno.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xb>>
- [18] *Aktuality*, [online], 2011 [cit. 07.05. 2011]. Dostupné z <  
<http://www.cap.cz/news.aspx?aktualita=64&list=vweb/Aktuality>>
- [19] *Podpora v nezaměstnanosti*, [online], 2011 [cit. 07.05. 2011]. Dostupné z <  
<http://socialniporadce.mpsv.cz/cs/113> >
- [20] *Nejnovější čísla*, [online], 2011 [cit. 07.05. 2011]. Dostupné z <  
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam050611.doc>>
- [21] *HDP*, [online], 2011 [cit. 07.05. 2011]. Dostupné z <  
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021511.doc>>
- [22] *Indexy spotřebitelských cen, inflace*[online], 2011 [cit. 07.05. 2011]. Dostupné z  
< <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cisc041111.doc#priloha>>
- [23] *Indexy spotřebitelských cen, inflace*[online], 2011 [cit. 07.05. 2011]. Dostupné z  
< <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/gisc04111111.xls> >
- [24] *Statistiky – vývoj pojistného trhu*[online], 2011 [cit. 07.05. 2011]. Dostupné z <  
<http://www.cap.cz/statistics.aspx> >
- [25] *Marketingový mix*[online], 2011 [cit. 07.05. 2011]. Dostupné z <  
<http://managementmania.com/index.php/component/content/article/40-ostatni/140-marketingovy-mix> >
- [26] *Guerilla marketing*[online], 2011 [cit. 17.05. 2011]. Dostupné z  
<[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=4039](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4039) >

- [27] *Konkurent A* [online], 2011 [cit. 17.05. 2011]. Dostupné z <<http://www.A.cz> >
- [28] *Konkurent B* [online], 2011 [cit. 17.05. 2011]. Dostupné z <<http://www.B.cz> >
- [29] *Konkurent C* [online], 2011 [cit. 17.05. 2011]. Dostupné z <<http://www.C.cz> >
- [30] *Výhody členství* [online], 2011 [cit. 17.05. 2011]. Dostupné z <  
[http://www.renomianetwork.cz/vyhody-clenstvi/vyhody\\_clenstvi\\_v\\_siti\\_RN](http://www.renomianetwork.cz/vyhody-clenstvi/vyhody_clenstvi_v_siti_RN) >

## Seznam obrázků

OBR.1: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces	15
OBR.2: Hierarchie firemních strategií	17
OBR.3: Členění okolí podniku dle Houldena	22
OBR.4: Členění okolí podniku dle Jaucha a Glueck	23
OBR.5: Porterův model konkurenčního prostředí	28
OBR.6: Vliv rozhodujících zájmových skupin – stakeholders	29
OBR.7: BCG matice	32
OBR.8: Model 7S	35
OBR.9: Marketingový mix	36
OBR.10: Hodnotový řetězec firmy	38
OBR.11: SWOT analýza	39
OBR.12: Tři obecné konkurenční strategie	40
OBR.13: Porterův diamant	44
OBR.14: Organizační struktura společnosti	49
OBR.15: Legislativní proces v ČR	56

## Seznam tabulek

TAB.1: Vybrané údaje za Jihomoravský kraj – obyvatelstvo	58
TAB.2: Vývoj HDP v roce 2010	61
TAB.3: Vyhodnocení analýzy „stakeholders“	65

## Seznam grafů

GRAF 1: Zaměstnaní/nezaměstnaní – 1. čtvrtletí 2011	54
GRAF 2: Tempo růstu spotřebitelských cen – 1. čtvrtletí 2011	60
GRAF 3: Podíl jednotlivých pojišťoven na celkovém předepsaném pojistném – 1. kvartál 2011	70