

7. Aplikační část

Zpracování praktické části této diplomové práce bude provedeno na základě spolupráce se společností ČSOB Pojišťovna, a. s., která autorovi poskytne důležité informace, materiály a odborné konzultace. Spolupráci s tímto podnikem získal autor díky rodinným příslušníkům, kteří mají v této firmě kontakty. První kapitoly aplikační části práce jsou věnovány představení vybraného podniku, dále odvětvové analýze, která hodnotí vývoj a současný stav pojistného trhu v České republice. V další fázi bude provedena PEST analýza, pomocí které autor identifikuje faktory z makrookolí podniku, které ovlivňují jeho činnost. V druhé polovině již budou v rámci analýzy konkurence hodnoceni vybraní konkurenti dle určitých ukazatelů a zároveň pomocí bodovací metody bude určena jejich vážnost a míra konkurenceschopnosti. Poté se autor zaměří především na analýzu vnitřního prostředí podniku, a to pomocí analýzy klíčových faktorů úspěchu, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku v tomto odvětví a pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy, na základě jejichž výsledků autor zhodnotí stav a vývoj podniku. Závěrečnou kapitolou praktické části bude shrnutí jednotlivých výsledků, zhodnocení konkurenceschopnosti a případná formulace doporučení pro zlepšení stávající pozice společnosti.

7.1. Představení podniku

ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB, je univerzální pojišťovna, která své služby nabízí občanům, živnostníkům, ale i podnikům různých velikostí. Svým klientům poskytuje kvalitní služby v oblasti životního i neživotního pojištění. O spokojenost klientů se stará přibližně sedm set zaměstnanců a přes tisíc pojišťovacích zprostředkovatelů ČSOB Pojišťovny, a. s., kteří působí v desíti regionálních pobočkách, které disponují více než dvou sty obchodními kanceláři na celém území České republiky [19].

Tato společnost vznikla v roce 1992, avšak pod dnešním názvem na trhu působí od roku 2003, kdy změnila svou obchodní firmu z IPB Pojišťovna, a. s. do dnešní podoby. Dle současné pozice na trhu, se ČSOB Pojišťovna, a. s. řadí mezi silné a kapitálově nejlépe vybavené pojišťovny na tuzemském trhu, disponuje základním kapitálem ve výši 2,796 mld. Kč. Pojišťovna se opírá především o stabilní zázemí a trhem prověřené know-how, které podnik získal od svého většinového akcionáře, kterým je belgická společnost KBC Verzekeringen NV z nadnárodní skupiny KBC. Co se týče členství této firmy v profesních asociacích lze uvést, že ČSOB Pojišťovna, a. s. je členem České asociace

pojišťoven, České kanceláře pojistitelů, Českého jaderného poolu a je také přidruženým členem I. N. I. (Mezinárodní síť pojištění), a to jí umožňuje uzavírat pojistné kontrakty po celém světě. Další základní údaje o společnosti přehledně znázorňuje následující tabulka 6 [19].

Tabulka 6: Základní údaje o společnosti ČSOB Pojišťovna, a. s.

Obchodní firma	ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB
Sídlo	Pardubice, Zelené předměstí, Masarykovo náměstí čp. 1458, PSČ 530 02
Telefon	+420 467 007 111
Internetová stránka	www.csobpoj.cz
Emailová adresa	info@csobpoj.cz
Spisová značka	B 567 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Identifikační číslo	45534306
Daňové identifikační číslo	CZ45534306
Daňové identifikační číslo DPH	CZ699000761

Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

Hlavními orgány společnosti jsou představenstvo a dozorčí rada. Představenstvo je složeno z předsedy, kterým je pan Ing. Vladimír Bezděk, M. A. (odpovědný za útvar generálního ředitelství), místopředsedy, kterým je pan Ing. Marek Nezveda (odpovědný za divizi financí a řízení rizik) a ostatních členů, kterými jsou pánové Ing. Stanislav Uma (odpovědný za divizi klientských služeb a přímé distribuce), Mgr. Jiří Střelický, M. A., PhD. (odpovědný za divizi životního a neživotního pojištění) a Ing. Michal Brothánek (odpovědný za obchodní divizi). Dozorčí rada je složena z předsedy Ing. Petra Hutla, místopředsedy Johana Basilius Paul Daemen a dalším členem je pan Ing. Tomáš Kořínek (stav k roku 2016) [19].

Jak již bylo zmíněno, společnost se zabývá poskytováním služeb v oblasti životního a neživotního pojištění. Přehled poskytovaných produktů z obou oblastí zachycuje níže uvedená tabulka 7.

Tabulka 7: Nabídka životního a neživotního pojištění společnosti ČSOB Pojišťovna, a. s.

Životní pojištění	Neživotní pojištění
<ul style="list-style-type: none"> • Pojištění pro případ smrti, pro případ dožití a pro případ smrti nebo dožití • Důchodové pojištění • Kapitálové životní pojištění • Investiční životní pojištění • Pojištění pro případ úrazu a nemoci, které je doplňkem výše uvedených pojištění • Dětské životní pojištění • Specializované pojištění pro ženy a pro muže 	<ul style="list-style-type: none"> • Pojištění úrazu, nemoci a léčby • Pojištění motorových vozidel • Pojištění požáru a jiných majetkových škod • Letecké pojištění, pojištění vnitrozemské plavby a námořní pojištění a pojištění přepravovaných věcí • Pojištění odpovědnosti za škodu (včetně pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla) • Pojištění úvěru a záruky • Pojištění hypotéky • Pojištění jiných ztrát • Pojištění podnikatelský rizik • Pojištění pro zemědělce • Pojištění právní ochrany • Pojištění internetových rizik

Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

ČSOB Pojišťovna, a. s. se jako většina moderních podniků nezabývá pouze svou podnikatelskou činností, ale svoji pozornost soustřeďuje i na otázku společenské odpovědnosti. Společenská odpovědnost je jedním ze základních pilířů podnikové filosofie tohoto podniku. Obsahem je dobrovolnická pomoc ve formě fyzické práce, odborné pomoci a finanční podpory na realizaci projektů ve spolupráci s neziskovými organizacemi po celé České republice. Každý ze zaměstnanců podniku si může vybrat, do jakého dobrovolnického projektu se zapojí. Hlavními oblastmi, ve kterých společnost pomáhá, jsou děti a rodiny, znevýhodnění spoluobčané, senioři, hospicová péče či životní prostředí. Mimo výše uvedené ČSOB Pojišťovna, a. s. také ve formě sponzorských darů podporuje sportovní kluby, kulturní akce a události, vzdělávací instituce a další [19].

7.2. Analýza odvětví

Jednou z nejdůležitějších analýz vnějšího prostředí pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku je analýza daného odvětví, ve kterém se podnik pohybuje, v tomto případě je to tedy oblast pojišťovnictví. Tato kapitola se postupně věnuje historii pojišťovnictví v České republice, základním pojmům tohoto odvětví, vývoji pojistného trhu a v neposlední řadě současnému stavu odvětví. Poslední podkapitola shrnuje do jednotlivých bodů zjištěné poznatky z této analýzy.

7.2.1. Historie pojišťovnictví v České republice

Začátky pojišťovnictví v České republice sahají až do 17. století. Základním kamenem pro rozvoj pojišťovnictví bylo založení První české vzájemné pojišťovny v roce 1827, avšak velká vlna vzniku nových pojišťoven přišla až ve druhé polovině 19. století. V sedmdesátých a osmdesátých letech 19. století již bylo tuzemské pojišťovnictví tak silné, že ekonomickou stabilitu První české vzájemné pojišťovny neohrozily ani rozsáhlé škody. Nejvyšší náhrada škody v 19. století vyplacená za jednu pojistnou událost (požár Národního divadla v roce 1881) dosáhla částky 297 869 zlatých [19].

Útlum tohoto odvětví samozřejmě přinesly světové války, ale i přes to bylo v roce 1945 zaevidováno přes 700 pojišťoven a pojišťovacích spolků. Tyto subjekty byly později znárodněny a po roce 1948 byl zřízen jediný útvar tohoto typu a to Československá pojišťovna. To způsobilo dočasné přerušení přirozeného tržního vývoje odvětví pojišťovnictví. V devadesátých letech však přišly změny spojené s přechodem na tržní ekonomiku. V roce 1993 bylo možné zaznamenat na území České republiky 20 pojišťoven a do konce roku 2000 se tento počet zdvojnásobil. K roku 2016 bylo evidováno 52 pojišťoven na českém trhu [19].

7.2.2. Základní pojmy v pojišťovnictví

Pojistný trh je velice specifickou oblastí, která se v mnohém liší od klasických výrobních či obchodních odvětví. Toto odvětví používá i specifické názvosloví či pojmy, které jsou pro něj typické. Vybrané základní pojmy a jejich stručné vysvětlení zobrazuje následující tabulka 8.

Tabulka 8: Vybrané základní pojmy z pojišťovnictví

Pojem	Vysvětlení pojmu
Akceptace	přijetí návrhu na uzavření pojistné smlouvy, smlouva je uzavřeno okamžikem nabytí účinnosti návrhu na uzavření
Bonus	zvýhodnění pojištěného při bezeškodním průběhu pojištění, většinou formou slevy na pojistném na další období, opakem je Malus
ČAP	zkratka pro Českou asociaci pojišťoven, podporuje vzájemnou spolupráci, pomoc a zabezpečení zájmu pojišťoven i zajišťoven
Pojistitel	PO s oprávněním k pojišťovací činnosti na území ČR, jeho činnost, práva a povinnosti jsou dány zvláštními předpisy
Pojistka	písemné potvrzení o uzavření pojistné smlouvy, vydává pojistitel osobě, se kterou smlouvu uzavřel
Pojistná událost	nahodilá událost, v pojistné smlouvě je blíže popsána, je sní spojena povinnost pojistitele plnit
Pojistná hodnota	smluvně dohodnutá finanční částka v pojistné smlouvě, představuje pojištění majetku či osob
Pojistná doba	časový úsek uvedený v pojistné smlouvě, po který je poskytována pojistná ochrana, doba od počátku do konce pojištění
Pojistná matematika	samostatné odvětví aplikované matematiky hodnotící nejisté nahodilé skutečnosti
Pojistná smlouva	smlouva uzavřená v písemné formě pojistitelem (zavazuje se plnit, pokud nastane událost označená ve smlouvě) a pojistníkem (zavazuje se platit pojistné)
Pojistné	cena za poskytnutou pojistnou ochranu
Pojistník	FO nebo PO, která uzavřela pojistnou smlouvu s pojistitelem a zavázala se platit dané pojistné
Pojištění	právní akt na základě zákona či smlouvy, závazkový vztah
Pojištěný	osoba, na jejíž majetek, život, zdraví či odpovědnost za škodu se pojištění vztahuje
Spoluúčast	smluvně dohodnutá finanční částka (v procentech či pevnou částkou), kterou se pojištěný podílí na každé škodní události
Storno	zrušení či zánik pojistné smlouvy

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

7.2.3. Vývoj pojistného trhu

V roce 2016 byl český pojistný trh tvořen 28 tuzemskými pojišťovnami a 24 zahraničními pobočkami. Oproti roku 2015 to znamenalo snížení počtu pojišťoven z 53 na 52 subjektů. Co se týče tuzemských pojišťoven, jejich počet oproti roku 2015 klesl o dva subjekty (jde o Wüstenrot pojišťovnu a. s. a Wüstenrot, životní pojišťovnu, a. s., které 30. června 2016 fúzovaly s Allianz pojišťovnou, a. s.). Z 28 tuzemských pojišťoven pak mělo 16 rozhodující zahraniční majetkovou účast. Podle zaměření na českém trhu převládaly tuzemské pojišťovny se smíšenou činností (subjekty nabízející životní i neživotní produkty) [34].

Počet zahraničních poboček se mezi rokem 2015 a 2016 zvýšil o jeden subjekt. Všechny tyto zahraniční pobočky náležely vlastníkům z EU. Nejvíce pak Velké Británii (4 subjekty), Německu, Rakousku a Slovensku (po 2 subjektech). V členění podle zaměření pak dominovali pobočky specializující se na neživotní pojištění (19 subjektů). Tyto informace a jejich vývoj přehledně znázorňuje níže uvedená tabulka 9 [34].

Tabulka 9: Počet pojišťoven dle zaměření na českém trhu v letech 2014-2016

	2014	2015	2016
Celkový počet pojišťoven	51	53	52
Neživotní	30	32	32
Životní	6	7	6
Smíšené	15	14	14
Počet tuzemských pojišťoven	31	30	28
Neživotní	14	14	13
Životní	2	2	1
Smíšené	15	14	14
Počet poboček pojišťoven z EU a třetích států	20	23	24
Neživotní	16	18	19
Životní	4	5	5
Smíšené	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle [34]

Na základě výše uvedené tabulky je možné říci, že v posledních letech se počet subjektů působících na českém trhu výrazněji nemění. Většinu subjektů pak u všech sledovaných let tvoří neživotní pojišťovny, poté následují pojišťovny smíšené, kterou je i ČSOB Pojišťovna, a. s. a zbytek subjektů se zaměřuje pouze na životní pojištění. U tuzemských subjektů je podíl neživotních a smíšených pojišťoven vyrovnaný. Dominanci neživotních pojišťoven tedy způsobují zahraniční pobočky, u kterých se ani v jednom ze sledovaných let nevyskytl subjekt zaměřující se na obě oblasti pojištění. Lze si také všimnout mírného poklesu počtu tuzemských pojišťoven a naopak mírného růstu počtu zahraničních poboček operujících na českém pojistném trhu.

ČSOB Pojišťovna, a. s. je, jak již bylo zmíněno subjektem poskytujícím jak životní, tak neživotní produkty. Za konkurenty je tak možné považovat jak tyto smíšené pojišťovny, tak i subjekty specializované na životní či neživotní pojištění. Počet konkurentů se však výrazněji nemění a v tomto ohledu lze odvětví považovat za stabilní.

Je nutné zmínit, že rok 2016 byl rokem zavedení nového regulatorního režimu, který se nazývá Solventnost II. Tato regulace znamená značnou reformu pojistného trhu v EU, přináší změny pro orgány dohledu, ale především pro pojišťovny. Příkladem změn je rizikově orientovaný přístup při stanovení kapitálových požadavků, důraz na kvalitní rizikový management, skupinový dohled či rozšíření rozsahu zveřejňovaných informací. Podle prvních informací se pojistný trh dobře adaptoval na tyto nové požadavky. Zpráva o výkonu dohledu nad finančním trhem za rok 2016 [34], kterou vydává Česká národní banka, uvádí, že Solventnost II je postavena na třech základních pilířích a to:

1. **Pilíř:** Stanovení kvantitativních požadavků na postupy pro výpočty technických rezerv a kapitálových požadavků.
2. **Pilíř:** Kvantitativní požadavky pro pravidla vnitřních kontrolních systémů pojišťoven a pro jejich vyhodnocování a řízení rizik.
3. **Pilíř:** Pravidla pro výkaznictví a zveřejňování informací.

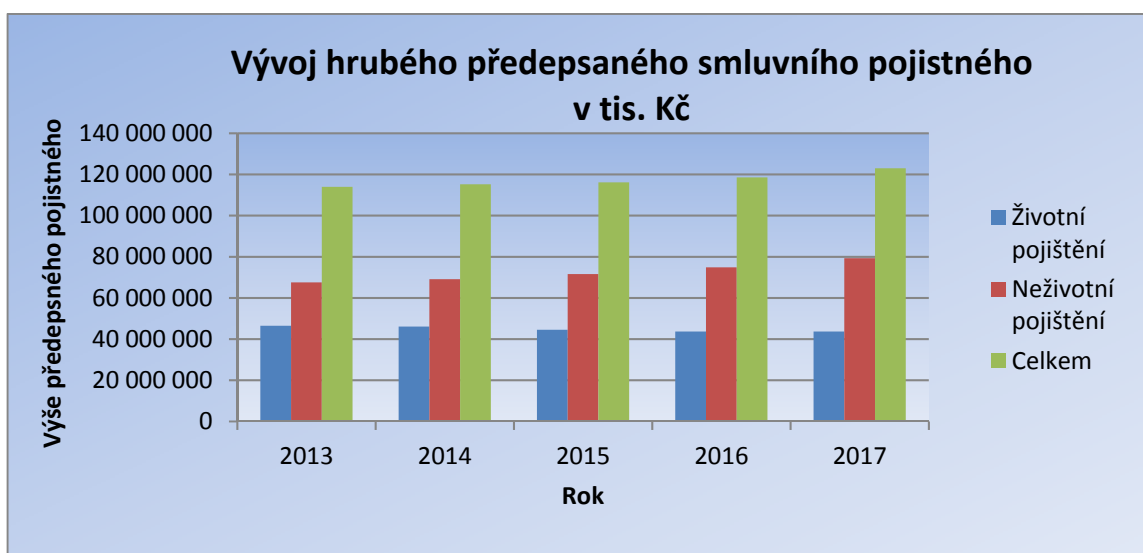
Jedním z nejdůležitějších ukazatelů, podle kterého se hodnotí vývoj pojistného trhu je tzv. hrubé předepsané pojistné (gross written premium), které představuje celkovou výši pojistného, které bylo v daném roce na základně pojistných smluv předepsáno a část tohoto pojistného může být příjmem až v dalších letech respektive v dalších účetních obdobích [13].

Vývoj hrubého předepsaného smluvního pojistného od roku 2013 po rok 2017 podle metodiky České asociace pojišťoven zachycuje následující tabulka 10 a obrázek 8.

Tabulka 10: Vývoj předepsaného smluvního pojistného v letech 2013-2017 v tis. Kč

Rok	Životní pojištění	Neživotní pojištění	Celkem
2013	46 442 636	67 543 734	113 986 370
2014	46 118 627	69 076 016	115 194 643
2015	44 526 727	71 589 614	116 116 341
2016	43 661 727	74 840 701	118 502 428
2017	43 692 789	79 248 522	122 941 311

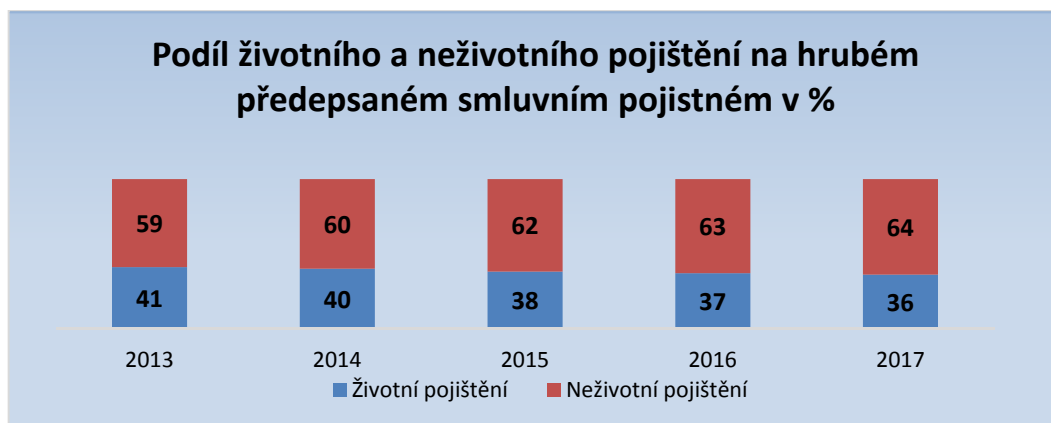
Zdroj: vlastní zpracování dle [28]



Obrázek 8: Graf popisující vývoj hrubého předepsaného smluvního pojistného v letech 2013-2017

Zdroj: vlastní zpracování

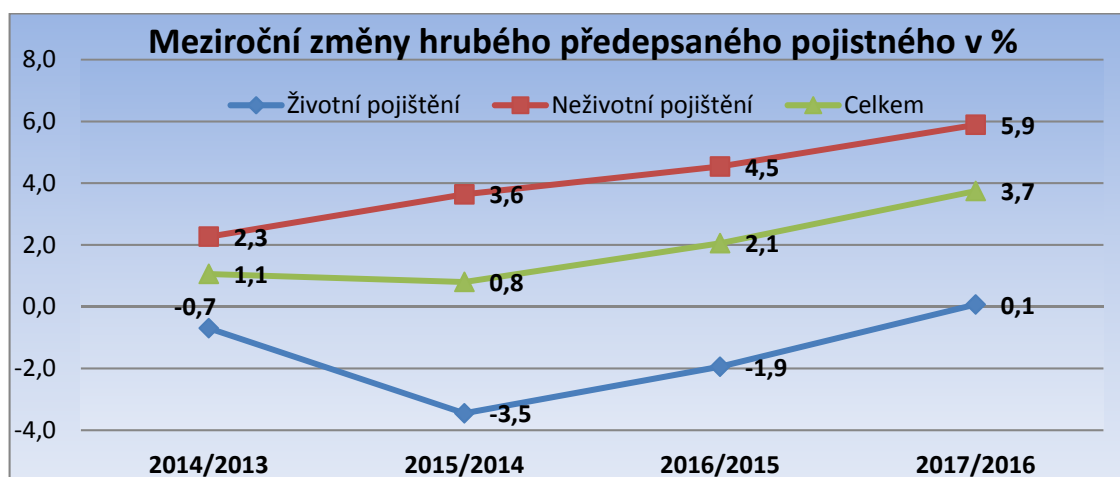
Na základě výše uvedené tabulky 10 a obrázku 8 je možné říci, že podle celkového předepsaného pojistného český pojistný trh pozvolna roste. Při porovnání oblasti životního a neživotního pojištění lze vidět, že neživotní pojištění, na rozdíl od životního, které do roku 2016 klesalo, se může pochlubit stabilním růstem. Z toho lze vyvodit, že hlavním „tahounem“ růstu pojistného trhu jsou neživotní produkty. Podíl neživotního a životního pojištění na celkovém hrubém předepsaném pojistném zobrazuje níže uvedený obrázek 9.



Obrázek 9: Graf procentního podílu životního a neživotního pojištění na hrubém předepsaném pojistném

Zdroj: vlastní zpracování

V předchozím grafu je viditelné, že podíl neživotního pojištění na celkovém předepsaném pojistném se neustále zvyšuje. Dominance neživotního pojištění je dána i mentalitou a bohatstvím obyvatelstva dané země. V západních bohatých zemích Evropy dominuje oblast životního pojištění, ovšem s postupným přechodem na východ bude pozice životního pojištění oslabována a do popředí vstoupí neživotní produkty. Je tedy dobré doporučit podniku ČSOB Pojišťovna, a. s. věnovat tomuto faktu pozornost a přizpůsobit mu svoji produktovou strategii. Vývoj hrubého předepsaného pojistného nejlépe znázorňují meziroční změny ve sledovaných letech. Tyto údaje zobrazuje následující obrázek 10.



Obrázek 10: Graf znázorňující meziroční změny předepsaného pojistného v procentech

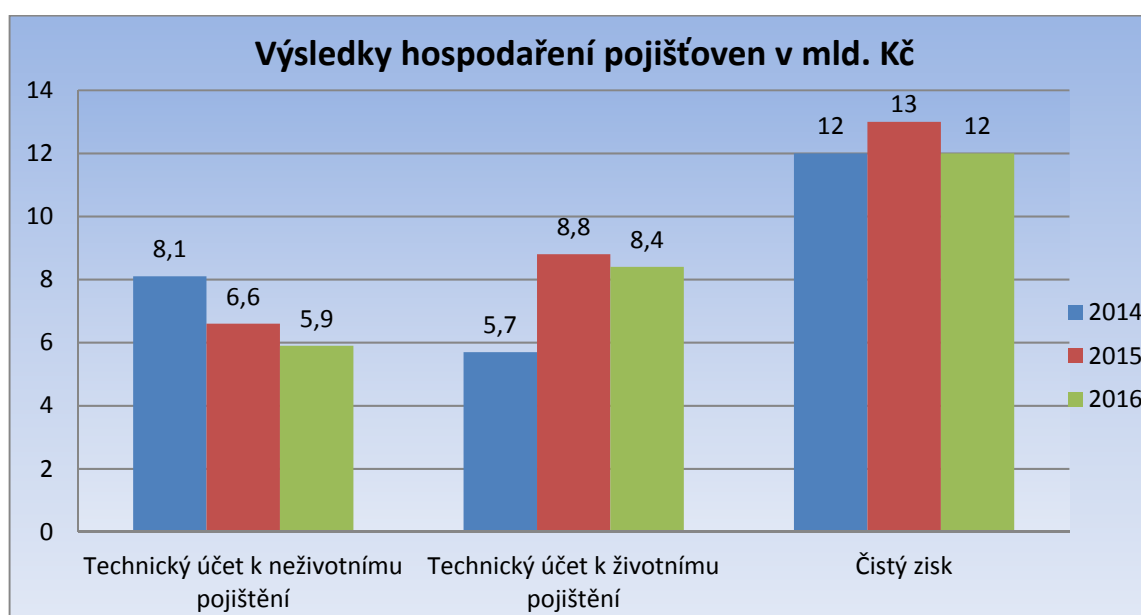
Zdroj: vlastní zpracování

Na předchozím obrázku 10 je vidět, že celkové předepsané pojistné každým rokem roste, zatímco oblast životního pojištění začala po předchozím klesání růst teprve v roce 2017, tento růst byl však zanedbatelný. Atraktivnějším businesssem z hlediska objemu předepsaného pojistného se tak pro pojišťovny stává především oblast neživotních produktů, která v každém

roce oproti předchozímu roku vzrostla a tento růst je rok od roku silnější. Je nutné poznamenat, že důležitější, než výše hrubého předepsaného pojistného je výše zisku či provozní výsledek z dané oblasti. V tomto ohledu dosahuje lepších výsledků oblast životního pojištění (viz. obrázek 11). Profitabilita neživotního pojištění je ovlivněna frekvencí a výší škod. Například pokud dojde k povodním, zobrazí se ti v profitabilitě technického účtu neživotního pojištění, jelikož pojišťovny vyplácejí pojistný plnění na základě uzavřených pojistných smluv. Tento fakt způsobuje i růst hodnoty kombinovaného ukazatele neživotního pojištění, tedy menší ziskovost neživotního pojištění. Je tedy vhodné, aby smíšená pojišťovna volila mix životních a neživotních produktů.

Nutné je zmínit i vývoj nákladů na pojistná plnění. Hrubá výše těchto nákladů v roce 2016 dosahovala hodnoty 91,3 mld. Kč, což znamenalo pokles oproti roku 2015 o 4,4 %. Náklady na pojistná plnění v sektoru životního pojištění se výrazněji snížily a oproti roku 2015 poklesly o 13,9 % na částku 44,1 mld. Kč. Naopak náklady v oblasti neživotního pojištění v roce 2016 vzrostly o 6,5 % na částku 47,2 mld. Kč [34].

Co se týče vývoje výsledků hospodaření subjektů pojistného trhu lze využít data ze Zprávy o výkonu dohledu nad finančním trhem v roce 2016. Zpráva porovnává výsledky hospodaření v letech 2014-2016. Výkaz zisku a ztráty pojišťoven podle provozované činnosti je rozdělen na technický účet k životnímu a technický účet k neživotnímu pojištění a na netechnický účet (ostatní výnosy a náklady). Hospodářské výsledky jednotlivých technických účtů a celkový čistý zisk v letech 2014-2016 zachycuje následující obrázek 11.



Obrázek 11: Výsledky hospodaření pojišťoven v letech 2014-2016

Zdroj: vlastní zpracování dle [34]

Z předchozího grafu vyplývá, že zisk z neživotního pojištění v těchto letech klesal a v roce 2016 činil 5,9 mld. Kč. U životního pojištění došlo k výraznému nárůstu v roce 2015, kdy zisk vzrostl oproti roku 2014 o 3,1 mld. Kč. V roce 2016 však došlo k mírnému poklesu. U celkového čistého zisku došlo v roce 2016 k mírnému poklesu na 12 mld. Kč.

7.2.4. Současný stav pojistného trhu

Pro zhodnocení současného stavu autor využije nejaktuálnějších veřejně dostupných informací a to konkrétně zprávu o vývoji pojistného trhu, kterou vydává Česká asociace pojišťoven. Nejaktuálnější zpráva je za rok 2017.

V hodnocení současné situace se autor zaměřuje na podíly významných pojišťoven na českém trhu a to jak na celkovém hrubém předepsaném pojistném, tak i rozděleně na neživotní a životní oblast za rok 2017. Tyto informace obsahuje následující tabulka 11 a obrázky 12, 14, 15.

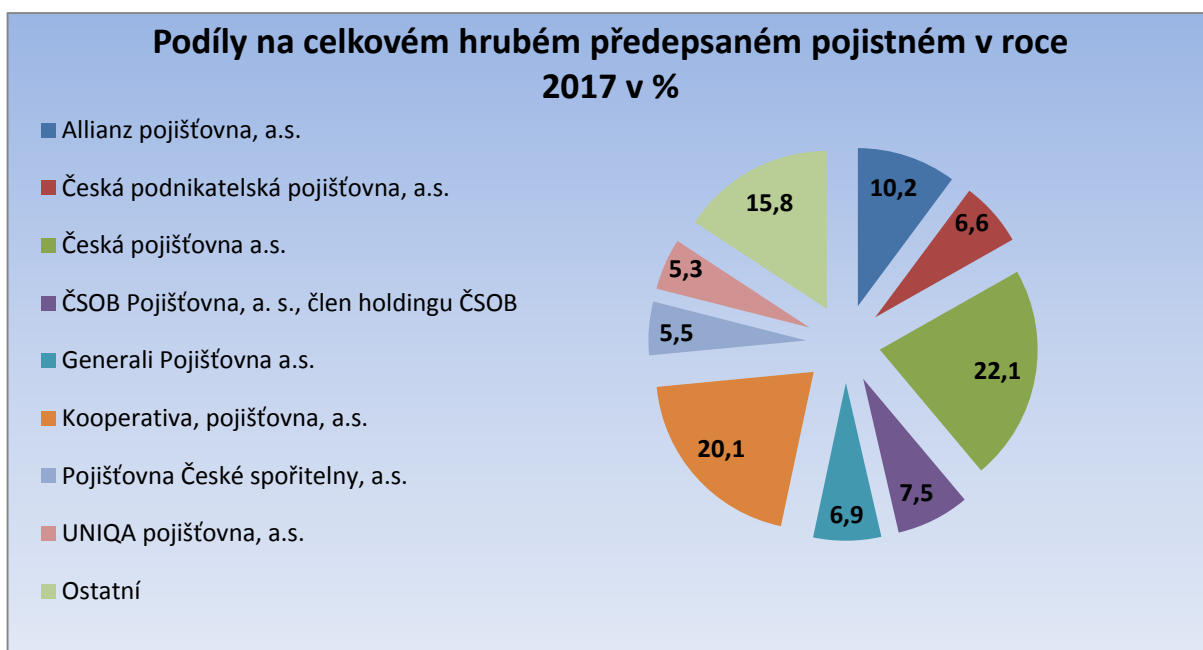
Tabulka 11: Výsledky členů České asociace pojišťoven v roce 2017 v tis. Kč

Pojišťovna	Celkem předepsané pojistné	Neživotní pojištění	Životní pojištění
AEGON Pojišťovna, a.s.	1 249 023	0	1 249 023
Allianz pojišťovna, a.s.	12 494 375	9 695 656	2 798 719
AXA pojišťovna a.s.	1 069 590	1 069 590	0
AXA životní pojišťovna a.s.	1 443 187	348 326	1 094 861
BNP Paribas Cardif Pojišťovna, a.s.	2 262 507	2 052 368	210 139
Česká kancelář pojistitelů	46	46	0
Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.	8 161 199	6 246 710	1 914 489
Česká pojišťovna a.s.	27 154 551	19 319 848	7 834 703
Česká pojišťovna ZDRAVÍ a.s.	453 842	453 842	0
ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB	9 222 675	5 816 901	3 405 774
D.A.S. Rechtsschutz AG, pobočka pro ČR	339 655	339 655	0
DIRECT pojišťovna, a.s.	1 065 764	1 065 764	0
ERGO pojišťovna a.s.	426 775	268 369	158 406
ERV Evropská pojišťovna, a. s.	554 800	554 800	0
Generali Pojišťovna a.s.	8 538 525	5 709 293	2 829 232
Hasičská vzájemná pojišťovna, a.s.	585 248	582 380	2 868
HDI Versicherung AG, OS	363 966	363 966	0

Kooperativa, pojišťovna, a.s.	24 768 761	17 978 023	6 790 738
Komerční pojišťovna, a.s.	1 707 069	301 182	1 405 887
MAXIMA pojišťovna, a.s.	318 537	267 056	51 481
MetLife Europe d.a.c., pobočka pro Českou republiku	2 409 812	137 339	2 272 473
NN Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku	3 917 120	0	3 917 120
Pojišťovna České spořitelny, a.s.	6 749 177	105 336	6 643 841
Pojišťovna VZP, a.s.	441 815	441 815	0
Slavia pojišťovna a.s.	761 532	761 532	0
UNIQA pojišťovna, a.s.	6 481 760	5 368 725	1 113 035
Celkem	122 941 311	79 248 522	43 692 789

Zdroj: vlastní zpracování dle [29]

Na základě dat z předchozí tabulky 11 jsou dále vytvořeny tři grafy, které budou postupně popisovat podíly výše uvedených pojišťoven na celkovém hrubém předepsaném pojistném v oblasti neživotního pojištění a v oblasti životního pojištění. Grafy zvýrazňují především podniky, které mají v dané oblasti významnější podíl. Jako hranici pro uvedení pojišťovny autor určil 5% podíl. Pojišťovny s nižším podílem jsou pak shrnuty do skupiny „ostatní“.

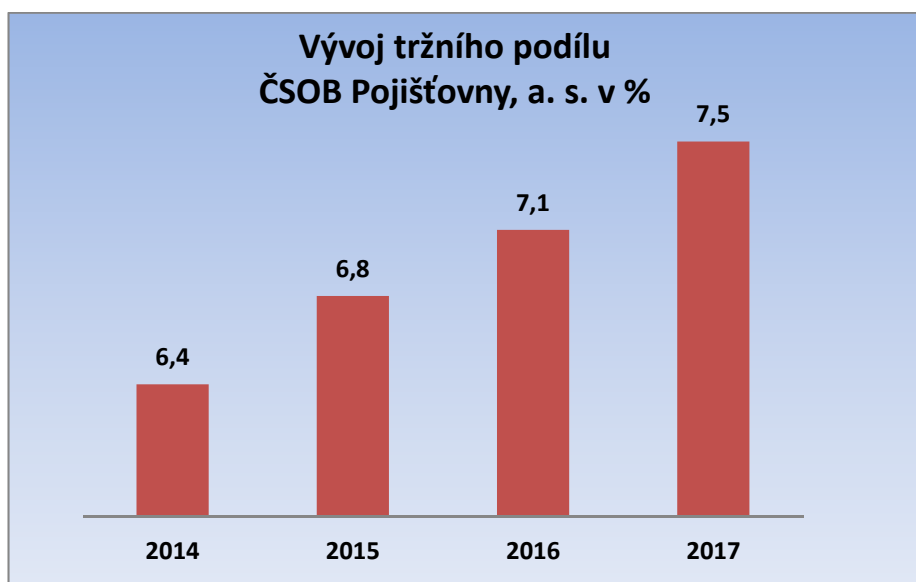


Obrázek 12: Graf znázorňující podíly členů ČAP na celkovém předepsaném pojistném za rok 2017

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného obrázku 12 vyplývá, že největší podíl na celkovém předepsaném pojistném v roce 2017 měla Česká pojišťovna a. s., a to 22,1 %. Na druhém místě je s podílem 20,1 % Kooperativa, pojišťovna, a. s. Tyto pojišťovny, tak lze považovat za určité lídry pojistného trhu, jelikož třetí v pořadí Allianz pojišťovna, a. s. má podíl přibližně o polovinu nižší, a to 10,2 %. Autorem vybraný podnik ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB obsadil místo čtvrté s podílem 7,5 %, což určitě není pro podnik s takovou tradicí na českém pojistném trhu uspokojivé a na základě konzultací autora s představiteli tohoto podniku je možné říci, že ambice společnosti jsou vyšší než být čtvrtým na trhu. Těsně za vybraným podnikem je s podílem 6,9 % Generali Pojišťovna a. s.

Z pohledu ČSOB Pojišťovny, a. s. je důležité především, jak se její tržní podíl vyvíjí. Vývoj podílu vybraného podniku na hrubém předepsaném pojistném od roku 2014 do roku 2017 znázorňuje následující obrázek 13.



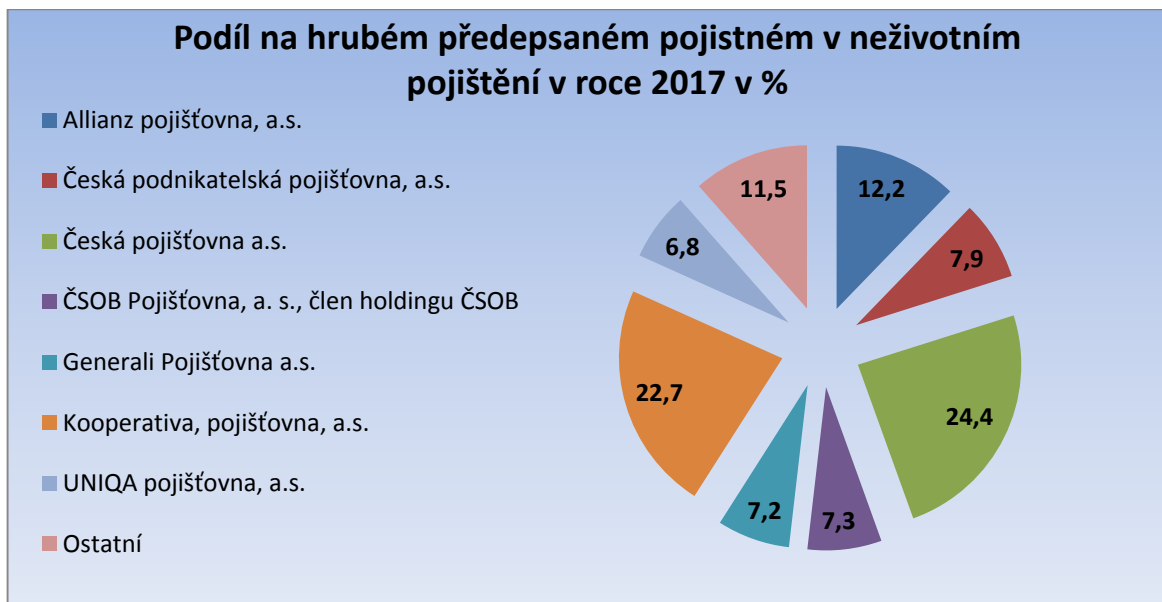
Obrázek 13: Graf vývoje tržního podílu ČSOB Pojišťovny, a. s. v období 2014-2017 v %

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Z výše uvedeného grafu vyplývá velice pozitivní jev, a to stabilní meziroční růst tržního podílu vybraného podniku. Lze tak říci, že ČSOB Pojišťovna, a. s. každým rokem zlepšuje své tržní postavení, jelikož zvýšení jejího tržního podílu musí způsobovat snížení tržního podílu některých konkurentů.

Níže uvedený obrázek 14 se věnuje situaci v roce 2017 v oblasti neživotního pojištění. V grafu je viditelné, že první dvě místa jsou stejná jako v celkovém pojistném, tedy Česká pojišťovna, a. s. s 24,4 % a Kooperativa, pojišťovna, a. s. s 22,7 % jsou lídry i v této oblasti. Třetí místo patří opět Allianz pojišťovně, a. s., který v oblasti neživotního pojištění má 12,2%

podíl na předepsaném pojistném. Čtvrté místo patří České podnikatelské pojišťovně, a. s., která získala 7,9 %. Podnik, na který se tato práce zaměřuje, tedy ČSOB Pojišťovna, a. s. obsadil neuspokojivé páté místo se 7,3 %, a hned za ním jsou s minimálním odstupem Generali Pojišťovna a. s. a UNIQA pojišťovna, a. s.



Obrázek 14: Graf znázorňující podíly členů ČAP na pojistném v neživotním pojištění za rok 2017

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 15: Graf znázorňující podíly členů ČAP na pojistném v životním pojištění za rok 2017

Zdroj: vlastní zpracování

V životním pojištění, jak lze vidět na předchozím obrázku 15, jsou první dvě místa opět totožná. Třetí místo obsadila Pojišťovna České spořitelny, a. s. a čtvrté místo NN Životní pojišťovna N. V., pobočka pro Českou republiku. ČSOB pojišťovna, a. s. obsadila stejně jako v neživotní oblasti páté místo avšak s podílem o 5 desetin vyšším, a to 7,8 %.

7.2.5. Shrnutí analýzy odvětví

Nejvýznamnější poznatky z předchozí analýzy odvětví znázorňují následující body:

- Existence stabilního počtu konkurentů na českém trhu.
- Počet tuzemských pojišťoven převyšuje počet zahraničních poboček na českém trhu.
- U tuzemských subjektů dominují pojišťovny se smíšenou činností
- Zahraniční pobočky jsou zaměřeny především na oblast neživotního pojištění.
- Celkově dominují neživotní pojišťovny (díky zahraničním pobočkám).
- Hrubé předepsané pojistné (HPP) meziročně stabilně roste.
- HPP v neživotním pojištění (NP) meziročně roste, v životním pojištění (ŽP) spíše klesá.
- Podíl NP na celkovém HPP mírně roste a je okolo 65 %.
- Náklady na pojistné plnění v NP rostou, v ŽP klesají.
- Zisk v oblasti NP klesá (růst nákladů) a je nižší než v ŽP.
- Celkový zisk je stabilní.
- Celkovým lídrem trhu dle podílu na HPP je Česká pojišťovna, a. s. (22,1 %), ČSOB Pojišťovna, a. s. na čtvrtém místě (7,5 %)
- Lídrem v ŽP opět Česká pojišťovna, a. s. (17,9 %), ČSOB Pojišťovna, a. s. na pátém místě (7,89 %).
- Lídrem v NP je Česká pojišťovna, a. s. (24,4 %), ČSOB Pojišťovna, a. s. na pátém místě (7,3 %).
- Tržní podíl ČSOB Pojišťovny, a. s. meziročně roste.

7.3. PEST analýza

Tato analýza slouží ke zhodnocení faktorů makrookolí, které mohou mít vliv nejen na autorem vybraný podnik, ale i na ostatní podniky z tohoto odvětví. Faktory tato analýza rozděluje do čtyř skupin, a to na faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické.

7.3.1. Politicko-legislativní faktory

Hlavním faktorem této skupiny, který ovlivňuje pojistný trh je přijímaná legislativa, která toto odvětví ovlivňuje. Pojistný trh byl otevřen v roce 1991 přijetím zákona o pojišťovnictví, který umožnil transformaci trhu. Postupem doby byla přijata další legislativa upravující toto odvětví a to jak na úrovni státní, tak na úrovni evropské. V současné době český pojistný trh upravuje pět vyhlášek a čtyři zákony na úrovni České republiky a šestnáct různých směrnic a nařízení v rámci Evropské unie. Legislativu v rámci České republiky znázorňuje následující tabulka 12.

Tabulka 12: Legislativa České republiky upravující pojistný trh

Legislativa České republiky upravující pojistný trh
Vyhláška č. 305/2016 Sb. - o předkládání výkazů pojišťovnami a zajišťovnami České národní bance
Vyhláška č. 306/2016 Sb. - o provedení některých ustanovení zákona o pojišťovnictví
Vyhláška č. 307/2016 Sb. - o žádostech podle zákona o pojišťovnictví
Zákon č. 89/2012 Sb. , občanský zákoník
Zákon č. 277/2009 Sb. , o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů
Zákon č. 168/1999 Sb. , o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, ve znění pozdějších předpisů
Vyhláška č. 205/1999 Sb. , kterou se provádí zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů
Zákon č. 38/2004 Sb. , o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí, ve znění pozdějších předpisů
Vyhláška č. 582/2004 Sb. , kterou se provádějí některá ustanovení zákona o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí, ve znění pozdějších předpisů

Zdroj: vlastní zpracování dle [18]

Mezi nejvýznamnější legislativní změny poslední doby, které mají přímý dopad na podnik ČSOB Pojišťovna, a. s. (dále jen ČSOBP) je možné zařadit především změnu zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, z které plyne již zmiňované regulační opatření Solvency II, dále pak zákon o registru smluv, na základě kterého podnikatelé musí věnovat pozornost majetkové struktuře svých obchodních partnerů a každá smlouva, kterou podnikatel uzavře s právnickou osobou s majetkovou účastí státu a dalšími subjekty musí být založena do veřejně dostupného rejstříku smluv. Pokud smlouva nebude zveřejněna, nenabude účinnosti a po uplynutí lhůty tří měsíců od uzavření pozbude své platnosti. Dále lze zmínit novelu zákona č. 340/2015 Sb., o obchodních korporacích, která opakovaně zavádí povinnost akciových společností zavedení jedné třetiny členů dozorčí rady, kteří budou voleni zaměstnanci dané společnosti. Posledním příkladem je nařízení o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a volném pohybu těchto údajů tzv. GDPR (General Data Protection Regulation), které upravuje způsob zpracování osobních údajů buď na základě souhlasu subjektu údajů, nebo bez nutnosti tento souhlas získat, dále podmínky zpracování těchto dat a další otázky. Způsob implementace těchto vybraných změn v ČSOBP znázorňuje níže uvedená tabulka 13 [13].

Tabulka 13: Způsob implementace vybraných legislativních změn v podniku ČSOB Pojišťovna, a. s.

Název materiálu	Způsob implementace	Stav implementace (stav k listopadu 2017)
Solvency II	Projekt Solvency II	Implementace řešena v rámci projektu. Některé procesy, například odměňování nejsou plně dokončeny. Projekt se ukončí i bez plné implementace a bude se pokračovat v linii.
Zákon o registru smluv	Liniově	Právní odbor rozeslal zainteresovaným útvarům možná řešení včetně návrhu na doplnění textace pojistných smluv. Právní odbor projednal možná řešení.
Novela zákona o obchodních korporacích	Liniově	Povinné zastoupení zaměstnanců v dozorčí radě bude doplněno do stanov. Bude navržena úprava volebního řádu
GDPR	Projekt DATeL	Dokončování validace GDPR procesů, revize implementačního plánu.

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Podle informací z interních dokumentů je podnik ČSOBP schopný pružně reagovat na legislativní změny, které se podniku přímo dotýkají. Legislativní změny tedy přímo neohrožují fungování podniku. Podle názoru autora je to především díky velké zkušenosti podniku a také značnou odborností vedoucích zaměstnanců společnosti. Další faktory, které lze zařadit do této skupiny znázorňují následující body:

- **politická stabilita:** V nedávné době opětovně zvolen prezidentem České republiky pan Ing. Miloš Zeman v historicky druhé přímé prezidentské volbě. Stále probíhají jednání o sestavení vlády, které komplikuje odmítavý postoj většiny parlamentních stran vůči předsedovi vítězného politického hnutí ANO. Dle názoru autora je pouze otázka času, kdy dojde ke konsenzu a k sestavení vlády, což povede ke stabilizaci politické situace na našem území.

Extrémním případem, který by vedl k výraznému ovlivnění pojistného trhu, by byla nějaká forma revoluce či státního převratu, který by změnil dočasné fungování parlamentní demokracie a tržní ekonomiky na jiný režim například totalitní režim s centrálně plánovaným hospodářstvím. Pravděpodobnost nastání takové situace je však minimální. Druhým extrémním případem je ohrožení válečným stavem, který by mohl být podle autora způsoben špatnou zahraniční politikou západní Evropy (imigrační politika způsobila velké rozepře mezi členy Evropské unie) a Spojených států amerických (tzv. vyvážení demokracie, které způsobuje mnoho konfliktů).

- **daňová politika České republiky:** V oblasti daňové politiky je pro podnik ČSOBP nejdůležitější oblast daně z příjmu právnických osob, která ovlivňuje konečnou výši disponibilního zisku. V současné době je sazba této daně 19 %. Tato sazba je konstantní od roku 2010. Jistá možnost zvýšení této sazby však existuje. Výše pravděpodobnosti změny této sazby je ovlivněno politickým složením vlády. Autor je názoru, že se tato sazba daně měnit nebude a vláda bude pokračovat v trendu, který se zaměřuje na zvyšování příjmů do státního rozpočtu pomocí zefektivňování výběru daní či boje proti daňovým únikům.
- **politická aktivita zástupců České republiky na úrovni Evropské unie:** Je nutné, aby se zástupci ČR v orgánech EU aktivně zapojovali do projednávání různých směrnic a nařízeních, které ovlivňují nejen pojistný trh. Dle názoru autora je mezi obyvateli této země rozšířený názor, že Evropská unie pouze diktuje nesmyslné nařízení, a že negativa členství v EU převažují pozitivita.

Česká republika je proto vnímána, jako jeden z nejméně euroskeptických států, který je členem EU. Mnohokrát se na české politické scéně probírala otázka zavedení referenda o odchodu z Evropské unie. Pokud by se tento návrh zrealizoval a hlasování by dopadlo pro odchod z této instituce, pak by to mělo velký dopad nejen na pojišťný trh, ale nejspíše na většinu odvětví v české ekonomice.

- **vymahatelnost práva a nezávislost soudů:** Nezávislost soudní moci a snadné vymáhání práva je pro podniky v oblasti pojišťovnictví důležitým faktorem. Zdlouhavé soudní procesy například z důvodu porušování smluvních podmínek klientem či obchodním partnerem představují pro daný podnik náklady, a proto mají velký zájem na efektivním fungování českého soudnictví.

7.3.2. Ekonomické faktory

Do této kategorie se řadí především makroekonomické ukazatele jako vývoj HDP, inflace, úrokových měr, nezaměstnanosti, devizových kurzů atd. Faktory z této skupiny, které autor vzhledem k míře vlivu na pojišťný trh považuje za nejvýznamnější, lze shrnout do následujících bodů:

- vývoj HDP,
- vývoj propojištěnosti,
- vývoj inflace,
- vývoj nezaměstnanosti,
- vývoj průměrné mzdy,
- vývoj úrokových sazeb.

Prvním zmíněným ukazatelem je vývoj hrubého domácího produktu. Makroekonomickým cílem je každoroční růst tohoto ukazatele. Růst tohoto ukazatele znamená i ekonomický růst dané země. Ukazatel HDP vyjadřuje výkon ekonomiky a zahrnuje celkové hodnoty statků a služeb vytvořených v daném období na určitém území. Vývoj HDP v meziročním porovnání uvádí následující tabulka 14.

Tabulka 14: Vývoj hrubého domácího produktu v meziročním porovnání v %

Rok/Období	Vývoj HDP r/r v %				
	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Rok celkem
2013	-2,2	-1,6	-1	1,3	-0,9
2014	2,3	2,1	2,2	1,5	2
2015	4	4,5	4,7	4	4,3
2016	3	2,6	1,8	1,9	2,3
2017	3	4,6	5,1	5,2	4,5

Zdroj: vlastní zpracování dle [11]

Tabulka 14 znázorňuje vývoj HDP v meziročním porovnání, a to jak v jednotlivých čtvrtletích, tak za celý rok. Z tabulky vyplývá, že kromě roku 2013, kdy HDP kleslo téměř o jedno procento, docházelo k ekonomickému růstu. Největší růst pak Česká republika zaznamenala v roce 2017, a to o 4,5 %. Zájem každé ekonomiky je plně využívat svoje výrobní faktory, neboli plně využívat svůj potenciál. Plným využitím ekonomická teorie označuje využití přibližně 90 % těchto zdrojů.

Česká republika vykazuje jeden z největších růstů v rámci Evropské unie. Guvernér České národní banky pan Jiří Rusnok však v poskytnutých rozhovorech upozorňuje, že se česká ekonomika pohybuje nad svým potenciálem a dochází tak k jejímu přehřívání. Tento stav, který není dlouhodobě udržitelný, dle názoru guvernéra ČNB, způsobuje nerovnováha na některých trzích, především pak na trhu práce, kde poptávka převyšuje nabídku [20].

Podle názoru autora je však důležitější ukazatel reálného HDP přepočtený na jednoho obyvatele dané země. Tento ukazatel je často využíván jako indikátor úrovně dané země. Vývoj tohoto ukazatele zobrazuje následující tabulka 15.

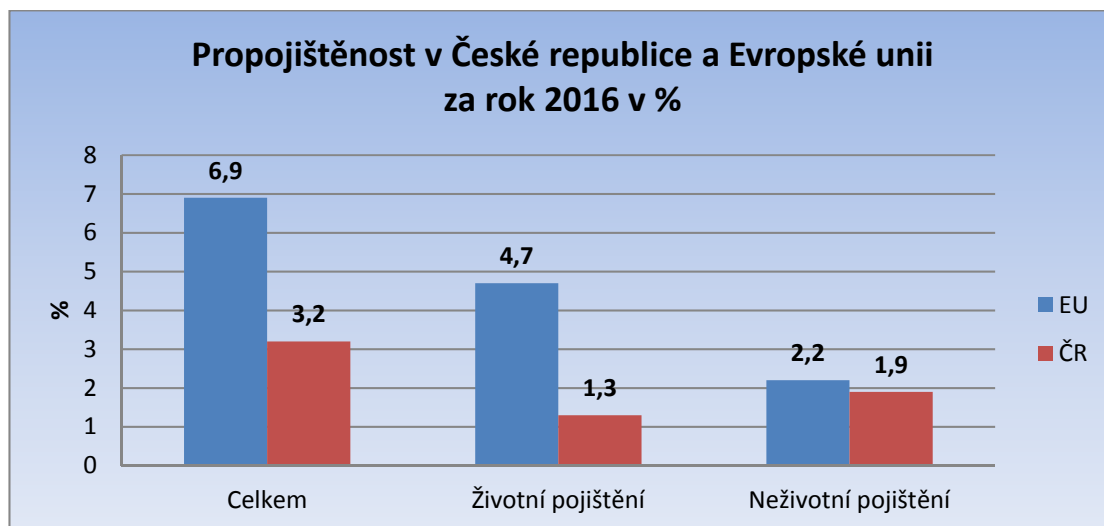
Tabulka 15: Vývoj reálného HDP České republiky na obyvatele v eurech

Rok/ukazatel	Reálný HDP na obyvatele (EUR)	Procentní změna
2013	15 000	-0,50
2014	15 400	2,60
2015	16 200	5,10
2016	16 500	2,40
2017	17 200	4,10

Zdroj: vlastní zpracování dle [21]

Výše uvedená tabulka znázorňuje pozitivní vývoj reálného HDP na obyvatele, kdy od roku 2013 neustále roste, což je velice pozitivní jev a tedy úroveň České republiky se zvyšuje. V roce 2017 byl tento ukazatel ve výši 17 200 EUR na jednoho obyvatele země.

Důležitým ukazatelem pojistného trhu ve vztahu k hrubému domácímu produktu je tzv. propojištěnost. Propojištěnost je podíl hrubého předepsaného pojistného na hrubém domácím produktu. Lze říci, že čím je tento ukazatel větší, tím je pojistný trh rozvinutější. Následující obrázek 16 zobrazuje porovnání propojištěnosti v České republice s průměrem v Evropské unii v roce 2016.



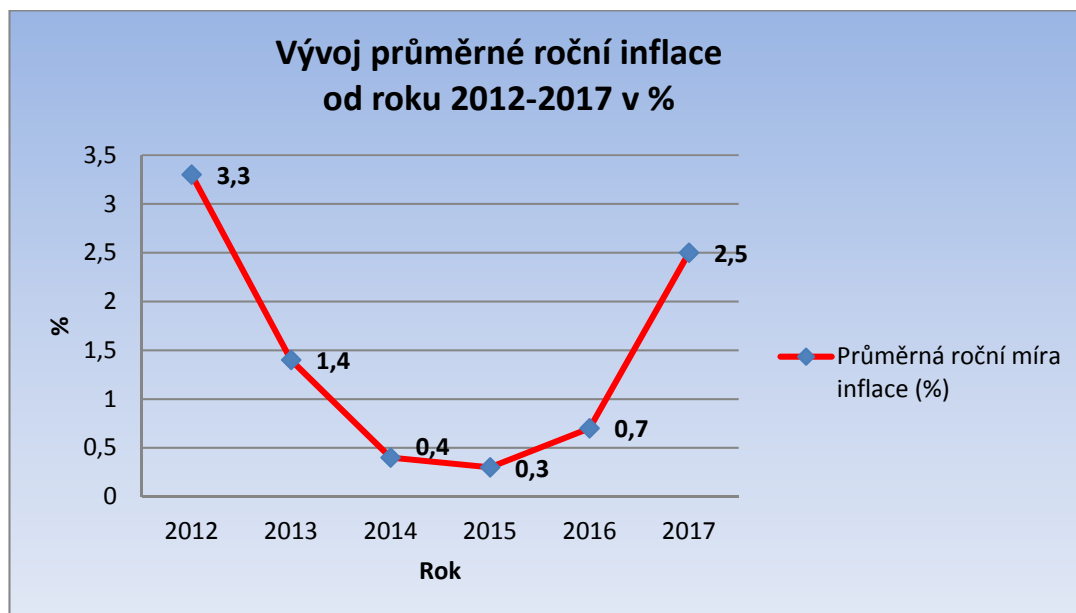
Obrázek 16: Graf srovnávající propojištěnost České republiky a Evropské unie v roce 2016

Zdroj: vlastní zpracování dle [25]

Z předchozího obrázku 16 vyplývá, že propojištěnost v České republice je nižší než průměrná hodnota tohoto ukazatele v rámci států Evropské unie a to jak v životním pojištění, tak v neživotním pojištění. Větší ztrátu zaznamenalo životní pojištění, které k průměru EU chybělo 3,4 %. Vývoj propojištěnosti ovlivňuje mnoho faktorů, z výsledků grafu je možné zjednodušeně říci, že Česká republika zaostává za evropským průměrem. Na tento fakt se lze dívat i pozitivně a to jako na možný prostor pro rozvoj a zlepšení pojistného trhu v naší zemi.

Stabilní vývoj inflace je také jedním ze základních makroekonomických cílů. Česká národní banka využívá režimu cílování inflace, které má za úkol prostřednictvím změn monetárních nástrojů udržovat inflaci v předem stanovených koridorech. V současné době je bodový inflační cíl 2 %. To znamená, že je cílem každoroční růst spotřebitelských cen o 2 % tak, aby reálná inflace nebyla rozdílná o více než jeden procentní bod na obě strany.

Od listopadu 2013 do dubna 2017 z důvodu prognózy nízké inflace a hrozby deflace Česká národní banka začala provádět tzv. devizové intervence. Cílem bylo udržovat kurz koruny vůči euru na úrovni 27 Kč/EUR. Tyto intervence způsobily jednak růst HDP, exportu a inflace, ale také značný růst devizových rezerv. Vývoj průměrné roční inflace od roku 2012 do roku 2017 znázorňuje níže uvedený obrázek 17.

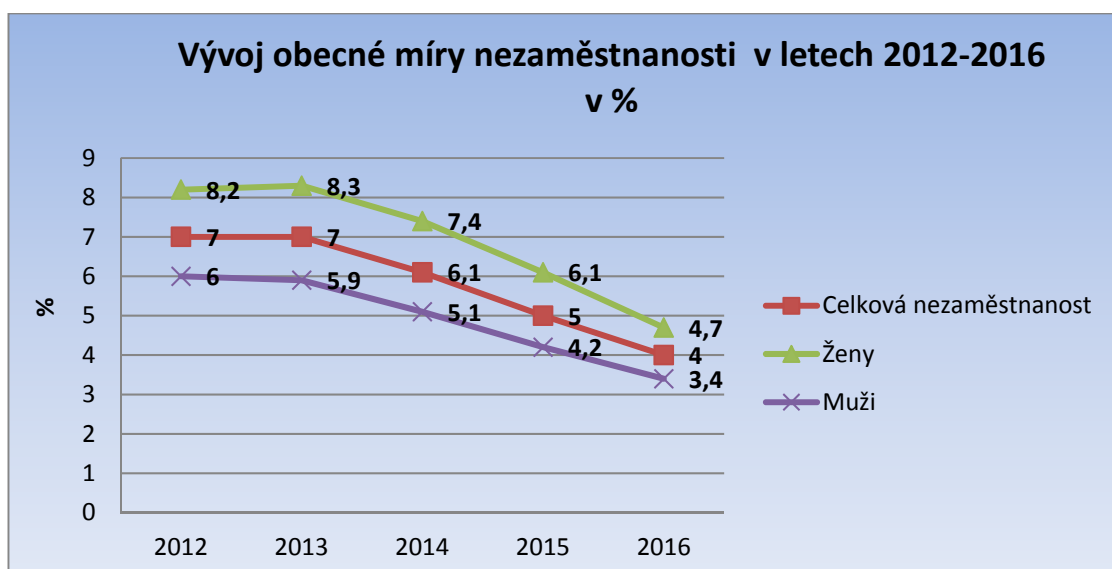


Obrázek 17: Graf znázorňující vývoj průměrné roční inflace v letech 2012-2017

Zdroj: vlastní zpracování dle [20]

Inflace znamená růst cenové hladiny neboli růst cen produktů spotřebního koše. Cílem ČNB jak již bylo zmíněno, je udržovat růst spotřebitelských cen na úrovni 2 %. Inflace znehodnocuje úspory a snižuje kupní sílu obyvatel a je nutné, aby růst inflace šel ruku v ruce s růstem mezd. Na předchozím grafu je viditelné, že od roku 2012 do roku 2015 inflace prudce klesala až téměř k nulové hranici. Díky zmiňovaným zásahům ČNB se zabránilo vzniku deflace a inflace se alespoň přibližně vrátila ke zdravým 2 %.

Dalším faktorem je vývoj nezaměstnanosti, který pojistný trh ovlivňuje ze dvou pohledů. První nahlíží na nezaměstnanost, jako na faktor, který ovlivňuje počet obyvatel s pravidelným příjmem, což je základní podmínkou pro využití nějakého pojistného produktu. Druhý pohled nahlíží na nezaměstnanost, jako na faktor, který ovlivňuje počet potenciálních zaměstnanců. Vývoj obecné míry nezaměstnanosti od roku 2012-2016 znázorňuje obrázek 18.



Obrázek 18: Graf znázorňující vývoj obecné míry nezaměstnanosti v letech 2012-2016

Zdroj: vlastní zpracování dle [16]

Na obrázku 18 je viditelný pozitivní trend snižování celkové nezaměstnanosti. V roce 2016 byla celková nezaměstnanost pouhé čtyři procenta. V roce 2017 pak v jednotlivých kvartálech podle Českého statistického úřadu byla následující obecná míra nezaměstnanosti.

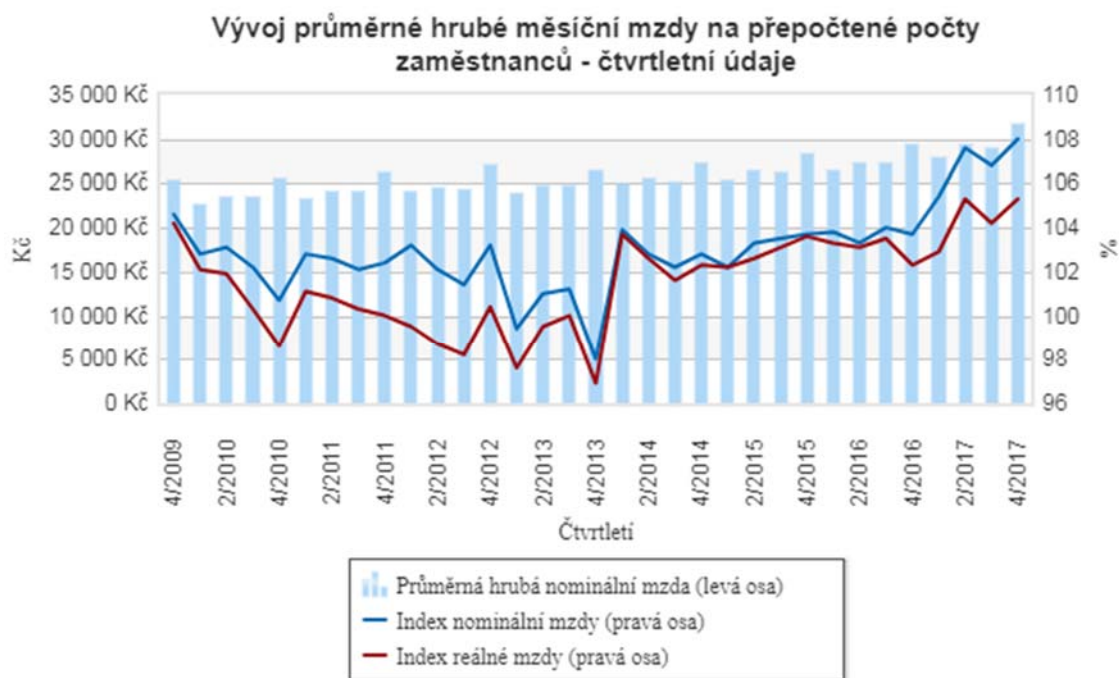
Tabulka 16: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v roce 2017 v %

Ukazatel/Období	1. čtvrtletí 2017	2. čtvrtletí 2017	3. čtvrtletí 2017	4. čtvrtletí 2017
Obecná míra nezaměstnanosti	3,4	3,0	2,8	2,4

Zdroj: vlastní zpracování dle [30]

Vývoj nezaměstnanosti, respektive zaměstnanosti, je důležitým faktorem, který ovlivňuje nejen pojistný trh, ale veškeré odvětví podnikání. Autor je názoru, že pouze lidé s pravidelným příjmem a relativní jistotou zaměstnání, mohou poptávat nepovinné pojistné produkty. Dobrá zaměstnanost je tedy pozitivním signálem pro pojistný trh. Za negativní lze výsledky nezaměstnanosti považovat z pohledu personálních oddělení podniků na pojistném trhu. Při takto nízké nezaměstnanosti je těžké najít novou kvalifikovanou pracovní sílu a je tedy důležité, aby si společnosti své kvalifikované zaměstnance udržely.

Zájem o pojistné produkty je s jistotou ovlivňován kupní silou obyvatel České republiky. Kupní sílu kromě výše zmiňované inflace a zaměstnanosti ovlivňuje především výše mzdy, kterou lidé ve svém zaměstnání pobírají. Většina pojistných produktů není životně nezbytných a poptávka po nich je ovlivněna mírou uspokojení důležitějších potřeb, jako například bydlení, potrava, ošacení, vzdělání atd. Vývoj průměrné hrubé mzdy znázorňuje obrázek 19.



Obrázek 19: Graf znázorňující vývoj hrubé měsíční mzdy

Zdroj: [14]

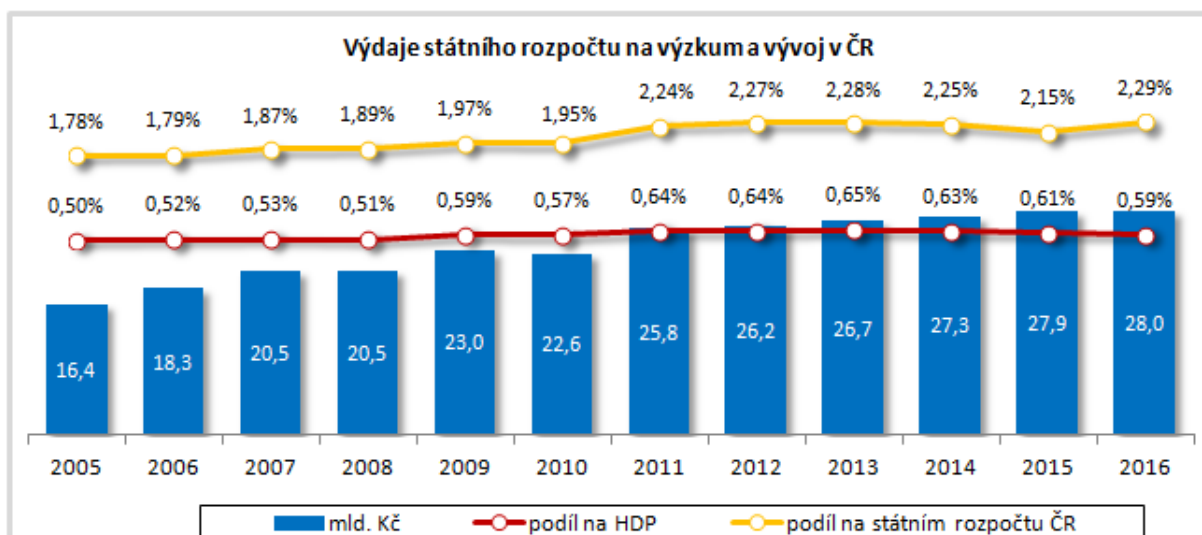
V posledním sledovaném období, tedy ve čtvrtém čtvrtletí 2017, byla průměrná hrubá nominální mzda ve výši 31 646 Kč. Směrodatnější ukazatel je však vývoj reálné mzdy, který v předchozím grafu zastupuje index reálné mzdy (červená spojnice). Meziroční růst reálné mzdy byl ve 4. čtvrtletí 2017 5,3 %, což je určitě pozitivní. Růst mzdy souvisí s předchozím faktorem, tedy vývojem nezaměstnanosti. Nedostatek volné pracovní síly způsobuje konkurenční boj, který vede ke zvyšování mezd.

Posledním neméně důležitým faktorem je vývoj úrokových sazeb. Úrokové sazby ovlivňují pojišťovny především v oblasti životního pojištění, a to z hlediska spořicí složky pravidelného životního pojištění. Pojišťovna část inkasovaného pojistného, které spadá do spořicí složky, investuje a dle zhodnocení dané investice garantuje klientovi zhodnocení uložených peněz v rámci životního pojištění. Například pokud úrokový výnos z investice bude 2 % p. a. pak je možné klientovi garantovat zhodnocení jeho prostředků ve výši 1,5 % p. a. Jelikož většina

komerčních pojišťoven uplatňuje konzervativní investiční strategii a investuje do dluhopisů, jejichž výnosnost je v čase klesající, tak úrokové výnosy získané z investic nejsou tak vysoké, jako například před pěti lety, a to má vliv na výnosnost produktů životního pojištění z pohledu klienta a na pokles podílu spořicí složky v životním pojištění. Nutné je poznamenat, že investiční možnosti pojišťoven upravuje příslušná legislativa [13].

7.3.3. Technologické faktory

Je důležité, aby vláda daného státu podporovala (především finančně) oblast vědy a výzkumu. Přidělení části státního rozpočtu do této oblasti je dlouhodobou investicí, která zajišťuje rozvoj státu a jeho konkurenceschopnost. Stupeň technologického pokroku daného státu ovlivňuje jeho atraktivitu pro zahraniční investory a pro vstup zahraničních poboček podniků z různých odvětví. Vývoj výdajů ze státního rozpočtu na vědu a výzkum znázorňuje níže uvedený obrázek 20.



Obrázek 20: Vývoj výdajů ze státního rozpočtu na výzkum a vývoj v České republice

Zdroj: [24]

Z obrázku 20 vyplývá, že od roku 2010 se výše výdajů na vědu a výzkum zvyšuje, což je určitě pozitivní. Podíl těchto výdajů na celkovém státním rozpočtu se pak pohybuje okolo dvou procent. Podíl výdajů na hrubém domácím produktu ve sledovaných letech se pohybuje vždy mírně nad půl procentem.

Jako většina odvětví i pojišťovnictví je do jisté míry ovlivňováno technologickým pokrokem. V oblasti poskytování pojištění jde především o pokrok v oblasti IT technologií, ve způsobu provádění veškerých procesů spojených s pojištěním (uzavírání smlouvy, placení pojistného, pojistná plnění atd.). Současným trendem je přesun služeb do online sféry.

V současné době již mohou klienti pojišťoven sjednávat pojištění přes webové stránky dané pojišťovny, dále mohou klienti s přístupem k internetu získat další informace jako průběh pojistného či stav procesu likvidace určité škody atd. Vývoj procentního podílu uživatelů internetu vybraných socio-demografických skupin na celkovém počtu obyvatel spadajících do této skupiny zobrazuje následující tabulka 17.

Tabulka 17: Vývoj procentního podílu uživatelů internetu ve vybraných socio-demografických skupinách

Skupina obyvatelstva	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Celkem 16+	61,8	65,5	69,5	70,2	74,2	75,7	76,5
Pohlaví							
Muži 16+	65,8	69,2	72,3	72,8	77,3	77,9	78,2
Ženy 16+	58,1	61,9	66,8	67,7	71,3	73,5	74,8
Věková skupina							
16–24 let	92,3	94,8	96,2	96,5	98,0	97,0	96,3
25–34 let	83,1	87,4	92,9	91,6	95,8	95,4	94,5
35–44 let	79,7	84,1	89,0	91,0	92,2	93,9	94,8
45–54 let	65,8	72,0	79,4	81,2	84,4	86,7	89,7
55–64 let	42,1	46,3	56,0	57,6	64,0	68,0	69,0
65+	13,2	16,2	16,8	18,9	26,7	28,4	32,5
Vzdělání (25+)							
Základní	15,3	18,6	22,3	20,7	24,3	30,4	30,9
Střední bez maturity	44,9	49,6	56,8	57,5	60,8	62,6	65,9
Střední s maturitou + VOŠ	73,5	74,9	81,5	80,2	83,6	84,2	86,7
Vysokoškolské	87,9	91,3	91,4	90,3	95,0	94,1	94,1
Ekonomická aktivita							
Zaměstnaní	77,8	81,0	87,5	87,9	90,7	91,7	92,6
Nezaměstnaní	53,8	62,2	63,7	66,2	75,7	74,0	68,7
Ženy na RD	76,6	82,2	84,8	89,4	94,6	93,9	94,1
Studenti	97,5	98,2	99,6	98,7	99,7	99,0	98,6
Starobní důchodci	16,5	19,7	20,5	23,5	31,1	32,8	35,0
Invalidní důchodci	24,7	37,6	47,0	43,8	55,7	50,4	56,9

Zdroj: vlastní zpracování dle [27]

Výše uvedená tabulka 17 potvrzuje vrůstající trend uživatelů internetu v téměř všech socio-demografických skupinách. Výjimkou jsou nezaměstnaní lidé, jejichž podíl od roku 2014 klesá. Nejvíce pak internet využívají mladí lidé ve věku 16 až 24 let. V roce 2016 to bylo 96,3 % z celkového počtu obyvatelstva patřících do této skupiny. Až do hranice 55 let je podíl uživatelů internetu kolem 90 %. Nejméně zkušení s používáním internetu mají logicky lidé starší 65 let, kteří mají často odpor k novým věcem a už nemají motivaci učit se novým věcem, i přes tento fakt však počet lidí využívajících internet v této skupině roste a v roce 2016 to bylo 32,5 %. Rozdělení podle dosaženého vzdělání ukazuje, že platí čím vyšší vzdělání, tím větší procentní podíl uživatelů internetu. Vysokoškolsky vzdělání lidé internet využívají v 94,1 %. Dělení dle ekonomické aktivity pak řadí na přední příčky

studenty, zaměstnané a ženy na rodičovské dovolené. Poslední příčka patří opět nejstaršímu obyvatelstvu, tedy starobním důchodcům.

Autor je názoru, že s vývojem informačních technologií bude většina služeb pojišťoven nabízena elektronickou formou. Přes internet, tak bude možné provést veškeré operace, které klient i pojišťovna provádí. Tento fakt nejspíše povede k rušení menších poboček pojišťoven za účelem snížení nákladů. Toto rušení však může mít negativní dopad v důsledku propouštění nadbytečných zaměstnanců a může tedy vést k zvýšení nezaměstnanosti.

Další formou jak vývoj technologií ovlivňuje pojistný trh je fakt, že technologický pokrok převážně v oblasti informačních technologií a výrobních inovacích, přináší nová rizika, které lidé chtějí prostřednictvím pojišťoven krýt.

7.3.4. Sociálně-kulturní faktory

Do této skupiny faktorů se řadí například demografický vývoj České republiky, postoje a hodnoty obyvatelstva, životní styl, úroveň vzdělání a další. Při zaměření na faktory této skupiny s vlivem na pojistný trh je nutné věnovat pozornost vývoji počtu obyvatel České republiky, jelikož růst obyvatel znamená pro podnik v oblasti pojišťovnictví růst potenciálních klientů. Vývoj obyvatelstva České republiky znázorňuje tabulka 18.

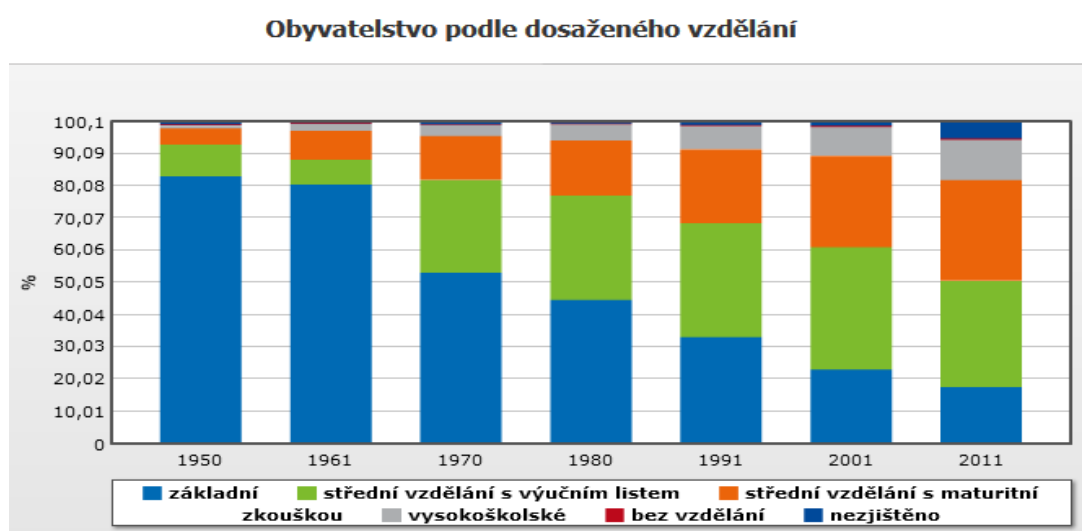
Tabulka 18: Vývoj obyvatelstva České republiky v letech 2013-2016

Obyvatelstvo ČR (v tis. osob)	2013	2014	2015	2016
Celkem	10 512	10 538	10 554	10 579
do 14 let	1 577	1 601	1 624	1 647
15–64 let	7 109	7 057	6 998	6 943
65 a více let	1 826	1 880	1 932	1 989
Muži	5 162	5 177	5 186	5 201
do 14 let	809	821	833	845
15–64 let	3 601	3 577	3 550	3 526
65 a více let	752	778	803	830
Ženy	5 350	5 361	5 368	5 378
do 14 let	768	780	791	803
15–64 let	3 508	3 479	3 447	3 416
65 a více let	1 074	1 102	1 129	1 159
Naděje dožití (roky)				
Muži	75,2	75,8	75,8	76,2
Ženy	81,1	81,7	81,4	82,1

Zdroj: vlastní zpracování dle [17]

Z hodnot v tabulce 18 vyplývá, že celkový počet obyvatel České republiky mírně roste, což je určitě pozitivní jev a na základě tohoto jevu by se dalo tvrdit, že počet potenciálních zákazníků pojišťoven roste, což je však důležitější, je vývoj složení obyvatelstva, který není příliš pozitivní. Z tabulky vyplývá, že narůstá podíl lidí v důchodovém věku na celkovém počtu obyvatelstva a naopak podíl ekonomicky aktivních lidí se snižuje. Tento fakt ovlivňuje také vývoj ukazatele naděje dožití, který se meziročně zvyšuje u žen i mužů. Autor se domnívá, že je to způsobeno především pokrokem v oblasti medicíny. Kupní síla lidí v důchodovém věku je vzhledem k výši důchodů nízká a samozřejmě většinu klientů ČSOBP tvoří lidé ekonomicky aktivní, a tak je tento vývoj určitě ohrožením pojistného trhu. Řešením by mohla být určitá modifikace pojistných produktů či vznik nových, které by odpovídali možnostem a preferencím dané skupiny obyvatelstva.

Dalším významným faktorem, který podle názoru autora ovlivňuje pojistný trh, je úroveň vzdělání respektive finanční gramotnost obyvatelstva. V poslední době je možné sledovat snahu České republiky o zvýšení finanční gramotnosti obyvatelstva napříč sociálními vrstvami. Projevuje se to především rostoucím počtem různých kurzů a školení či přednášek na školách, které se zabývají touto problematikou. Konkrétním příkladem může být iniciativa dětského kanálu Děčko, které nabízí odlehčenou formou pro děti pořady k finanční gramotnosti, jak z oblasti bankovníctví, tak i pojišťovnictví. Čím více budou lidé seznámeni s pojistnými produkty a jejich výhodami či podmínkami a obecně s možnostmi, které český pojistný trh nabízí, tím se dle názoru autora zvýší jejich zájem o konkrétní produkty. Vývoj vzdělanosti obyvatelstva České republiky podle informací získaných při sčítání lidu znázorňuje obrázek 21.



Obrázek 21: Graf znázorňující vývoj obyvatelstva podle dosaženého vzdělání v letech sčítání lidu

Zdroj: [23]

Na obrázku 19 lze vidět, že počet lidí, kteří mají pouze základní školu, klesá, což je jednoznačně pozitivní trend. Dalším pozitivním jevem plynoucí z tohoto grafu, je růst podílu obyvatel se středním vzděláním s maturitou a podobně s vysokoškolským vzděláním. Autor je názoru, že více vzdělaní lidé budou také více finančně gramotní, což umožní jejich větší pochopení nutnosti či výhod některých pojistných produktů.

Na vzdělání obyvatelstva se ve spojení s podnikem ČSOBP je možné dívat ještě z jednoho pohledu a to jako na významný faktor, který ovlivňuje kvalitu potenciálních zaměstnanců. Toto hledisko je neméně důležité, jelikož kvalita zaměstnanců odráží kvalitu veškerých procesů prováděných v podniku. Autor práce je toho názoru, že nejvýznamnějším zdrojem zaměstnanců ČSOBP jsou lidé vzdělání především v oblasti ekonomiky, zpracování dat a pojistné matematiky. Z tohoto důvodu by se podnik měl snažit motivovat absolventy škol s tímto zaměřením pro práci právě v jejich společnosti.

Dalším nepříliš pozitivním jevem, je úroveň praktických zkušeností absolventů daných škol. ČSOBP si však tento fakt plně uvědomuje a v dnešní době nízké nezaměstnanosti, kdy zkušení pracovníci jsou nedostatkové zboží, je důležité dávat prostor mladým absolventům. ČSOBP již při studiu nabízí možnost studentům zapojit se do různých stáží, brigád či trainee programů, což pojišťovně umožňuje rozvíjet zkušenosti studentů a připravit je na konkrétní pozice. S tím souvisí další pozitivní činnost ČSOBP a to nabídka několika absolventských pozic, na kterých studenti nejen vysokých škol mohou nastartovat svoji kariéru. Autor v tomto ohledu doporučuje rozšiřovat aktivitu, jelikož z vlastní zkušenosti ví, že je student vděčný za každou příležitost k vylepšení svého životopisu a ke zvýšení své kvalifikace, a tito studenti dokáží být velice loajální k podniku, který jim tuto možnost poskytl.

Dalším faktorem, který lze zařadit do této skupiny je postoj obyvatelstva k využívání osobních automobilů a s tím související počet registrovaných vozidel. Tento faktor je významný jelikož, za každé registrované vozidlo se musí platit povinné ručení, které je jedním z rozsáhlých byznysů pojišťoven, ve kterém je také jedna z největších konkurencí. Podle interních dokumentů počet registrovaných vozidel neustále roste. Na tento růst má samozřejmě vliv kupní síla a bohatství tuzemského obyvatelstva [13].

Posledním, ale velice významným faktorem ovlivňující pojistný trh jsou klimatické změny, které vedou k častějšímu výskytu rozsáhlých katastrof, jako například povodně, požáry, zemětřesení atd. Tento fakt především ovlivňuje podobu a strukturu neživotního pojištění. Tento faktor ovlivňuje stranu poptávky i nabídky pojištění. Po katastrofických událostech, které způsobují rozsáhlé škody, dochází zpravidla ke zvýšení poptávky po pojištění. Na druhou stranu u pojišťoven může docházet k přehodnocení a zvyšování cen či omezení krytí vybraných rizik nebo k celkovému snížení nabídky pojistných produktů.

7.3.5. Shrnutí PEST analýzy

Cílem této analýzy bylo identifikovat významné faktory makrookolí, které ovlivňují český pojistný trh a podniky v tomto odvětví. Výsledky analýzy, tedy faktory rozdělené do čtyř skupin znázorňuje následující tabulka 19.

Tabulka 19: Shrnutí výsledků PEST analýzy

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Legislativa ovlivňující pojistný trh	Vývoj HDP
Politická stabilita	Vývoj propojištěnosti
Daňová politika ČR	Vývoj inflace
Politická aktivita zástupců ČR na úrovni EU	Vývoj nezaměstnanosti
Vymahatelnost práva a nezávislost soudů	Vývoj průměrné mzdy
	Vývoj úrokových sazeb
Technologické faktory	Sociálně-kulturní faktory
Podpora vědy a výzkumu	Vývoj počtu obyvatel
Rozvoj IT technologií	Stárnutí obyvatelstva
Přístupnost nových technologií	Vývoj vzdělanosti obyvatelstva
Nová rizika plynoucí z technologického pokroku a inovací	Úroveň finanční gramotnosti
	Počet registrovaných automobilů
	Klimatické jevy a katastrofické události

Zdroj: vlastní zpracování

7.4. Analýza konkurence a konkurenceschopnosti

Tato část práce se věnuje analýze vybraných konkurentů ČSOBP a jejich srovnání s vybraným podnikem podle různých hledisek. Na základě konzultací s představiteli ČSOBP byli vybráni konkurenti i kritéria srovnání, kterými se tato část zabývá. Strategickým cílem ČSOBP pro období 2016-2020 je mimo jiné dosažení 10% tržního podílu. Tento cíl si ČSOBP stanovila především z důvodu, že v porovnání s ostatními členy skupiny ČSOB, mají relativně malý tržní podíl. Dalším důvodem bylo snížení volatility hospodářského výsledku a lepší rozpuštění fixních nákladů a tedy zvýšení efektivity podnikání. Na základě tohoto cíle bylo autorovi doporučeno zabývat se následujícími konkurenty.

- **Allianz pojišťovna, a. s.** – 3. místo na trhu s podílem 10,2 % (zkratka Allianz)
- **Generali Pojišťovna, a. s.** – 5. místo na trhu s podílem 6,9 % (zkratka Generali)
- **Česká podnikatelská pojišťovna, a. s.** – 6. místo na trhu s podílem 6,6 % (zkratka ČPP)
- **Pojišťovna české spořitelny, a. s.** – 7. místo na trhu s podílem 5,5 % (zkratka PČS)
- **UNIQUA pojišťovna, a. s.** – 8. místo na trhu s podílem 5,3% (zkratka UNIQUA)

Z vybraných konkurentů vyplývá, že se analýza nezabývá lídry trhu, ale podniky, které jsou svým podílem a velikostí bližší ČSOBP.

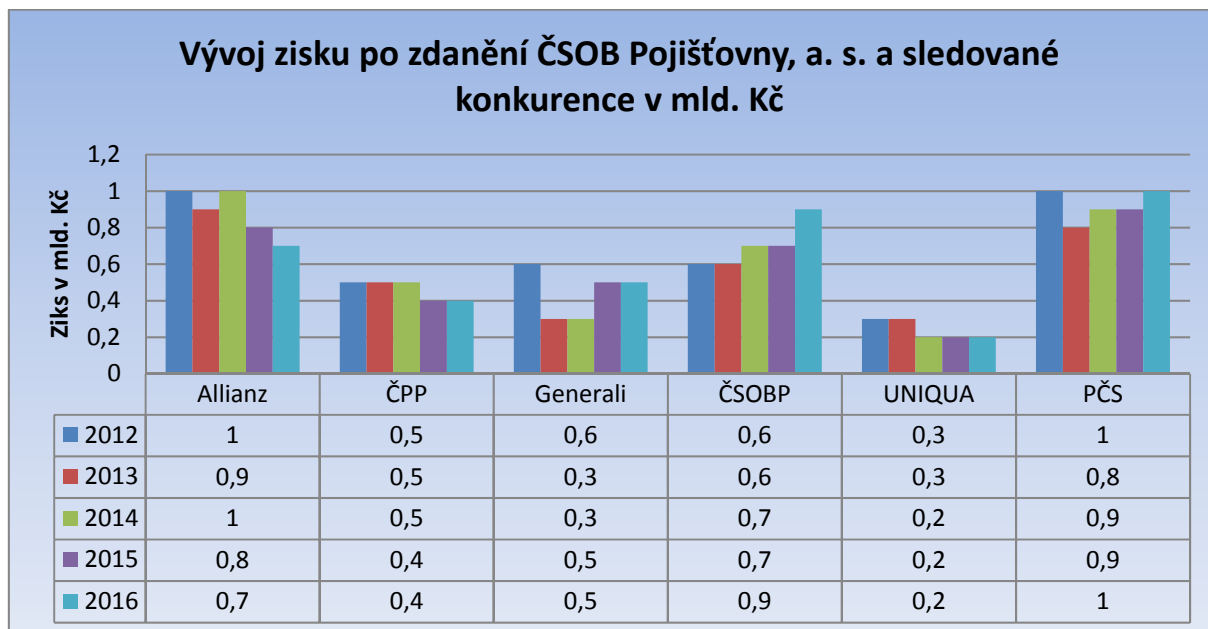
Analýza konkurence jak již bylo zmíněno, porovnává tyto podniky dle různých ukazatelů. Pro vyhodnocení této analýzy je směrodatná především hodnota CAGR (Compound Annual Growth Rate), což je v podstatě geometrický průměr, který vyjadřuje průměrný růst dané hodnoty za určité období. Vzorec pro výpočet CAGR lze podle interních dokumentů ČSOBP [13] napsat v tomto tvaru:

$$\text{CAGR} = (\text{konečná hodnota/počáteční hodnota})^{(1/\text{počet období růstu})} - 1$$

Dále je posuzována hodnota v posledním roce zvoleného období (v tomto případě 2016). Na závěr analýzy je pomocí bodové metody, která ohodnotí CAGR a hodnotu roku 2016 jednotlivých ukazatelů u všech sledovaných konkurentů, kvantifikována míra konkurenceschopnosti jednotlivých podniků a stanoveno pořadí významnosti jednotlivých konkurentů.

7.4.1. Porovnání s konkurencí dle vybraných ukazatelů

První z ukazatelů, který je v rámci této analýzy hodnocen, je zisk po zdanění a jeho vývoj ve sledovaném období. Vývoj zisku po zdanění u sledovaných společností a hodnoty CAGR znázorňuje obrázek 22 a tabulka 20.



Obrázek 22: Graf znázorňující vývoj zisku vybraného podniku a sledované konkurence

Zdroj: vlastní zpracování dle [12]

Tabulka 20: CAGR zisku po zdanění sledovaných podniků

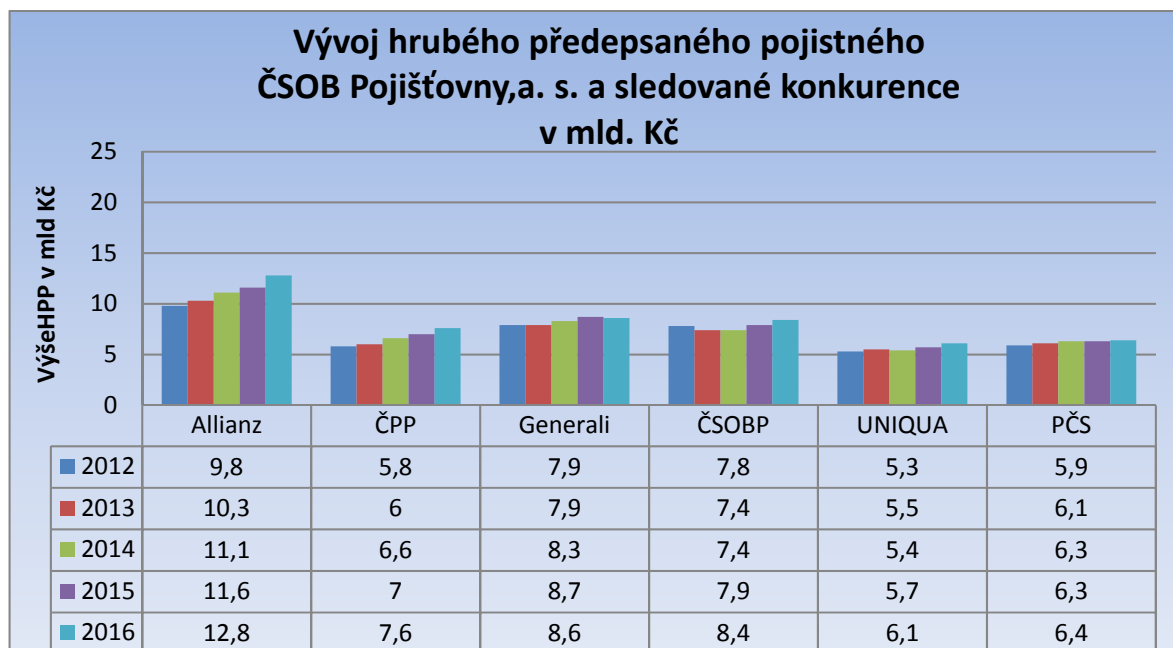
	Allianz	ČPP	Generali	ČSOBP	UNIQUA	PČS
CAGR (%) Zisk po zdanění	-8,5	-5,4	-4,5	10,5	-9,6	0

Zdroj: vlastní výpočty

Zhodnocení ukazatele č. 1

Na základě hodnot z obrázku 22 a tabulky 20 lze z pohledu ČSOBP hodnotit vývoj zisku po zdanění velice kladně. ČSOBP ze sledovaných společností vykázala v roce 2016 druhý nejvyšší zisk a ve sledovaném období jako jediná z těchto podniků dosahuje kladné průměrné míry růstu. Z pohledu hodnoty v roce 2016 i CAGR na tom byla nejhůře pojišťovna UNIQUA.

Druhým ukazatelem pro hodnocení je vývoj hrubého předepsaného pojistného (HPP), který je možné vidět na níže uvedeném obrázku 23. Hodnoty CAGR tohoto ukazatele obsahuje následující tabulka 21.



Obrázek 23: Graf vývoje hrubého předepsaného pojistného vybraného podniku a sledované konkurence

Zdroj: vlastní zpracování dle [12]

Tabulka 21: CAGR hrubého předepsaného pojistného sledovaných podniků

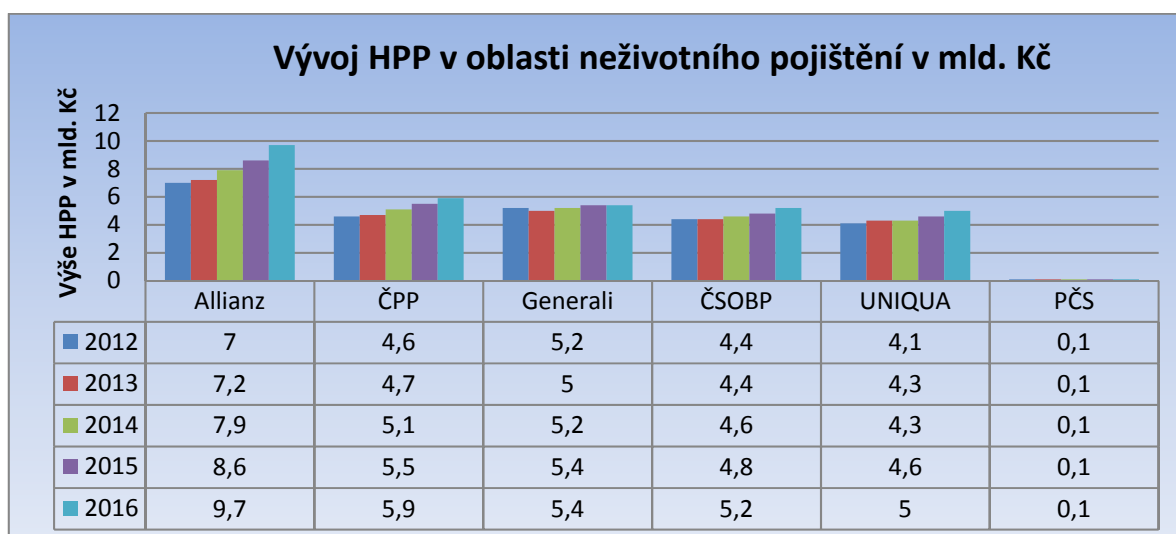
	Allianz	ČPP	Generali	ČSOBP	UNIQUA	PČS
CAGR (%) Hrubé předepsané pojistné	6,9	7,0	2,1	1,9	3,6	2,1

Zdroj: vlastní výpočty

Zhodnocení ukazatele č. 2

Podle předchozí tabulky a grafu lze říci, že nejvyšší hodnotu HPP v roce 2016 zaznamenala pojišťovna Allianz. ČSOBP se výši HPP řadí na třetí místo ze sledovaných podniků. Negativní jsou však z pohledu ČSOBP výsledky průměrné míry růstu tohoto ukazatele, jelikož s průměrným růstem 1,9 % obsazuje poslední místo z hodnocených konkurentů. Rostoucí trend je podle názoru autora obecně způsoben především příznivou ekonomickou situací v České republice. Velikost růstu u jednotlivých podniků v odvětví je však výsledkem jejich činnosti a to podle autora především v oblasti marketingové, produktové či distribuční strategie.

Třetím ukazatelem je opět vývoj hrubého předepsaného pojistného, ale tentokrát v oblasti neživotního pojištění. Výsledky zobrazuje následující obrázek 24 a tabulka 22.



Obrázek 24: Graf vývoje hrubého předepsaného pojistného v neživotním pojištění u sledovaných podniků

Zdroj: vlastní zpracování dle [12]

Tabulka 22: CAGR hrubého předepsaného pojistného v neživotním pojištění sledovaných podniků

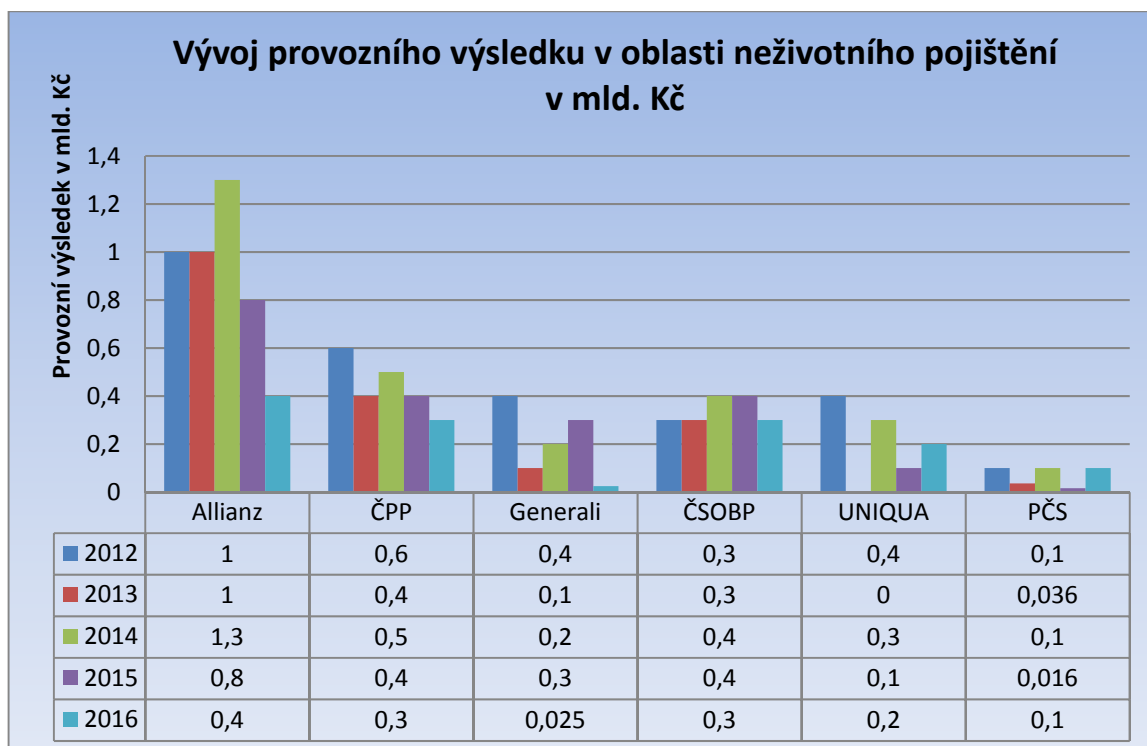
	Allianz	ČPP	Generali	ČSOBP	UNIQUA	PČS
CAGR (%) Hrubé předepsané pojistné v NP	8,5	6,4	0,9	4,3	5,1	0

Zdroj: vlastní výpočty

Zhodnocení ukazatele č. 3

Při hodnocení tohoto ukazatele je na tom z hodnocených pojišťoven nejlépe pojišťovna Allianz, která v roce 2016 dosahuje výše HPP cca 9,7 mld. Kč a hodnoty CAGR ve sledovaném období 8,5 %. ČSOBP je v této oblasti průměrná. Nejhorší výsledky vykazuje Pojišťovna České spořitelny, tento výsledek je však dán vyšším zaměřením na oblast životního pojištění.

V pořadí čtvrtým ukazatelem je provozní výsledek v oblasti neživotního pojištění, neboli výsledek technického účtu k neživotnímu pojištění (rozdíl výnosů a nákladů z této oblasti) Vývoj hodnot a průměrnou míru růstu tohoto ukazatele u sledovaných podniků zachycuje následující obrázek 25 a tabulka 23.



Obrázek 25: Graf vývoje provozního výsledku v oblasti neživotního pojištění u sledovaných podniků

Zdroj: vlastní zpracování dle [12]

Tabulka 23: CAGR provozního výsledku v oblasti neživotního pojištění sledovaných podniků

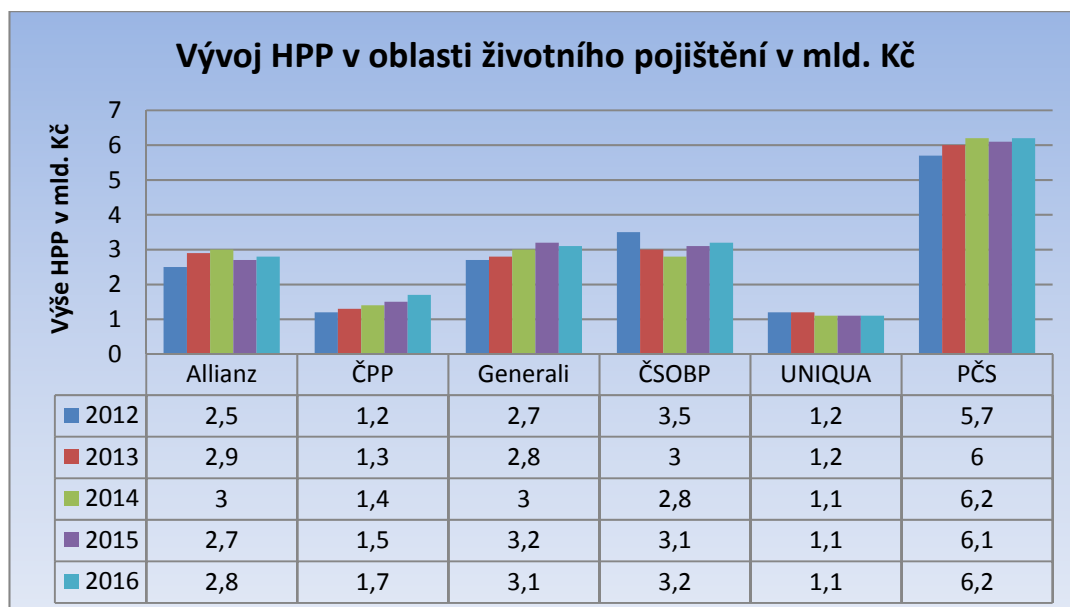
	Allianz	ČPP	Generali	ČSOBP	UNIQUA	PČS
CAGR (%) Provozní výsledek v NP	-20,5	-15,9	-50	0	-15,9	0

Zdroj: vlastní výpočty

Zhodnocení ukazatele č. 4

Podle předchozího grafu a tabulky lze říci, že výsledek technického účtu k neživotnímu pojištění obecně klesá. Největší pokles vykazuje pojišťovna Generali. Pozitivním jevem z pohledu ČSOBP je držení stabilního výsledku v této oblasti.

Další dva ukazatelé jsou podobné jako ukazatel č. 3 a 4 s tím rozdílem, že budou zaměřeny na oblast životního pojištění. Nejprve tedy vývoj HPP v oblasti životního pojištění v letech 2012-2016, který znázorňuje celkový výsledek v oblasti životního pojištění, tedy součet HPP z oblasti jednorázového pojištění a z oblasti běžně (pravidelně) placeného pojištění.



Obrázek 26: Graf vývoje hrubého předepsaného pojistného v životním pojištění u sledovaných podniků

Zdroj: vlastní zpracování dle [12]

Tabulka 24: CAGR hrubého předepsaného pojistného v životním pojištění sledovaných podniků

	Allianz	ČPP	Generali	ČSOBP	UNIQUA	PČS
CAGR (%) Hrubé předepsané pojistné v ŽP	2,9	9,1	3,4	-2,2	-2,2	2,1

Zdroj: vlastní výpočty

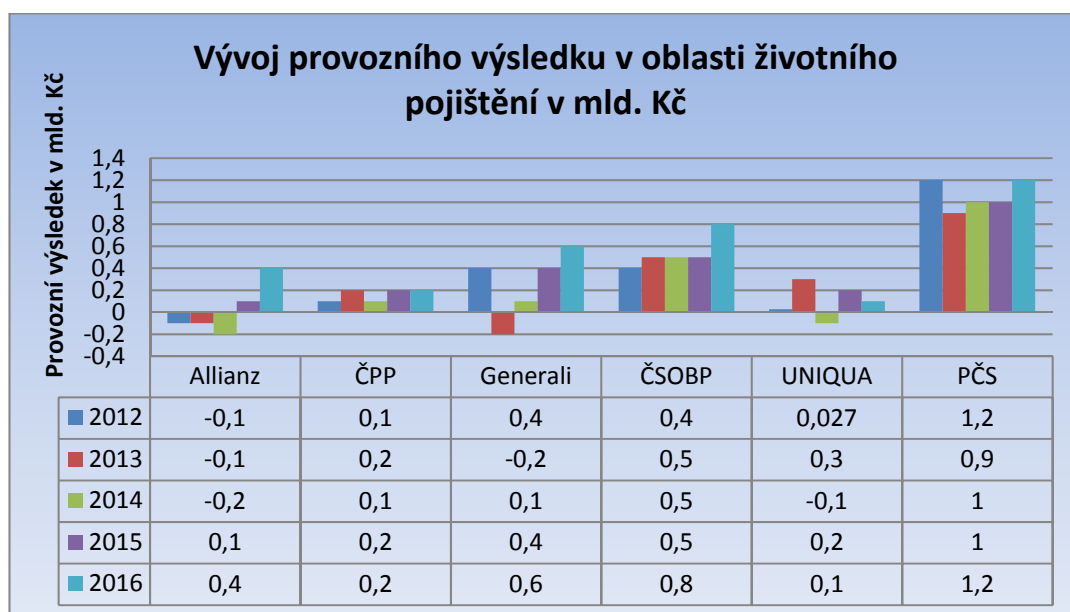
Zhodnocení ukazatele č. 5

Z obrázku 26 a tabulky 24 vyplývá, že většina sledovaných pojišťoven vykazuje rostoucí trend HPP. Největší podíl na HPP v životním pojištění z těchto podniků má Pojišťovna České spořitelny, což je dáno jejím zaměřením na tuto oblast. Z pohledu ČSOBP je negativní hodnota CAGR, která říká, že hodnota HPP průměrně klesá o 2,2 %. Je tak spolu s pojišťovnou UNIQUA jediným subjektem který nevykazuje růst.

Na výši hrubého předepsaného pojistného v oblasti životního pojištění má u všech sledovaných podniků většinový podíl produkty pravidelného životního pojištění (pojistné placeno pravidelně např. každý měsíc). Naopak produkty jednorázového pojištění (pojistné zapláceno jednorázově) představují marginální část a všechny sledované podniky, kromě

ČSOBP, tyto produkty opouští a výše jejich HPP z jednorázového pojištění se pohybují pouze v desítkách milionů. ČSOBP tedy s HPP v oblasti jednorázového pojištění ve výši 0,5 mld. Kč jednoznačně dominují [13].

Předposledním ukazatelem, který je součástí hodnocení konkurence, je výsledek technického účtu k životnímu pojištění.



Obrázek 27: Graf vývoje provozního výsledku v oblasti životního pojištění u sledovaných podniků

Zdroj: vlastní zpracování dle [12]

Tabulka 25: CAGR provozního výsledku v oblasti životního pojištění sledovaných podniků

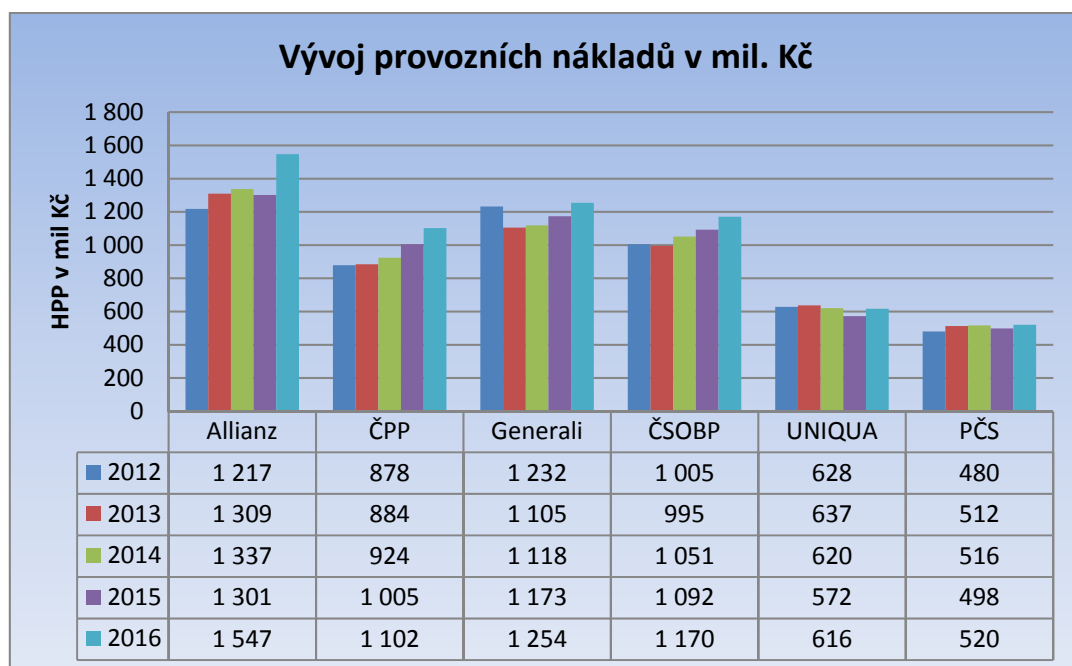
	Allianz	ČPP	Generali	ČSOBP	UNIQUA	PČS
CAGR (%)	56,5	18,9	10,7	18,9	38,7	4,7
Provozní výsledek v ŽP	56,5	18,9	10,7	18,9	38,7	4,7

Zdroj: vlastní výpočty

Zhodnocení ukazatele č. 6

Z předešlého obrázku 27 lze vidět, že některé sledované společnosti se v technickém účtu životního pojištění dostávají do záporných hodnot a celkově jsou jejich výsledky značně variabilní. ČSOBP vykazuje oproti svým konkurentům stabilní růst zisku. Co se týče hodnoty provozního výsledku, je na tom dlouhodobě nejlépe Pojišťovna České spořitelny. Nejvyšší průměrnou míru růstu má pojišťovna Allianz, která se postupně dostala ze záporných hodnot k výsledku cca 400 milionů Kč v roce 2016.

Posledním ukazatelem této analýzy je vývoj OPEX neboli provozních nákladů. Do těchto nákladů lze zařadit především mzdové náklady, náklady na informační a komunikační technologie, náklady na marketing, cestovné, náklady na vzdělání, odpisy, náklady na konzultace a další. Vývoj provozních nákladů v letech 2012-2016 znázorňuje níže uvedený obrázek 28, hodnotu průměrné míry růstu pak zachycuje tabulka 26 [13].



Obrázek 28: Graf vývoje provozních nákladů u sledovaných podniků

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Tabulka 26: CAGR provozních nákladů u sledovaných podniků

	Allianz	ČPP	Generali	ČSOBP	UNIQUA	PČS
CAGR (%) Provozní náklady	6,2	5,8	0,4	3,9	-0,5	2,0

Zdroj: vlastní výpočty

Zhodnocení ukazatele č. 7

Nejvyšší hodnotu provozních nákladů vykazuje pojišťovna Allianz, která má zároveň největší průměrný růst tohoto ukazatele. ČSOBP se výší i růstem nákladů řadí na čtvrté místo ze sledovaných společností.

7.4.2. Zhodnocení výsledků bodovací metodou

V této podkapitole jsou obodovány výsledky analýzy konkurence. Nejprve jsou v tabulce 27 obodovány hodnoty ukazatelů v roce 2016 u sledovaných pojišťoven a poté hodnoty CAGR v tabulce 28. Každému ukazateli je podle autorova uvážení určena váha a body jsou přiděleny v rozsahu 0-10. Na základě této bodovací metody je následně určeno pořadí významnosti konkurentů a také hodnota konkurenceschopnosti podniku ČSOBP. První část hodnocení znázorňuje následující již zmiňovaná tabulka 27.

Tabulka 27: Hodnocení hodnot vybraných ukazatelů z roku 2016 bodovací metodou

Kritérium (hodnota 2016)	Váha	Allianz	ČPP	Generali	ČSOBP	UNIQUA	PČS
Zisk po zdanění	0,2	7	4	5	9	2	10
Hrubé předepsané pojistné	0,1	10	6	8	7	4	5
Hrubé předepsané pojistné v NP	0,1	10	8	7	6	5	1
Provozní výsledek v NP	0,15	10	9	6	9	8	7
Hrubé předepsané pojistné v ŽP	0,1	4	3	5	6	2	10
Provozní výsledek v ŽP	0,15	6	5	7	8	4	10
Provozní náklady	0,2	2	5	3	4	9	10
Celkové hodnocení	1	6,6	5,6	5,55	7,05	5,1	8,15
Pořadí		3.	4.	5.	2.	6.	1.

Zdroj: vlastní výpočty

Na základě hodnot v předchozí tabulce je možné říci, že v hodnocení hodnot vybraných ukazatelů z roku 2016 vychází jako nejvýznamnější konkurent Pojišťovna České spořitelny, která dominuje hned ve 4 ukazatelích. Pozitivní zjištění je druhé místo ČSOBP, která ve většině ukazatelů obsazuje přední příčky. Mezi silné stránky ČSOBP ve srovnání s vybranou konkurencí patří zejména výše zisku po zdanění, výsledek technického účtu k neživotnímu pojištění a výsledek technického účtu k životnímu pojištění. Na třetím místě se umísťuje pojišťovna Allianz, která dominuje především v ukazatelích neživotního pojištění.

Tabulka 28: Hodnocení hodnot CAGR vybraných ukazatelů z období 2012-2016 bodovací metodou

Kritérium (CAGR 2012-2016)	Váha	Allianz	ČPP	Generali	ČSOBP	UNIQUA	PČS
Zisk po zdanění	0,2	2	3	4	10	1	5
Hrubé předepsané pojistné	0,1	9	10	5	4	6	5
Hrubé předepsané pojistné v NP	0,1	10	8	3	6	7	1
Provozní výsledek v NP	0,15	3	4	1	7	4	7
Hrubé předepsané pojistné v ŽP	0,1	5	10	6	1	1	4
Provozní výsledek v ŽP	0,15	10	5	7	5	7	10
Provozní náklady	0,2	1	2	7	3	10	5
Celkové hodnocení	1	4,95	5,15	4,8	5,5	5,25	5,55
Pořadí		5.	4.	6.	2.	3.	1.

Zdroj: vlastní výpočty

Výše uvedená tabulka 28 obsahuje bodové hodnocení na základě hodnot průměrné míry růstu daných ukazatelů. V tomto hodnocení si znovu nejlépe stojí Pojišťovna České spořitelny. ČSOBP obsazuje opět skvělé druhé místo a to především díky růstu v oblasti zisku po zdanění či v oblasti provozního výsledku v neživotním pojištění. Slabinou ČSOBP je růst hrubého předepsaného pojistného v oblasti životního pojištění, který dosahuje záporných hodnot. Na třetím místě je tentokrát pojišťovna UNIQUA a to především díky výsledkům v provozních nákladech.

Na základě této metody lze z vybraných konkurentů považovat za nejvážnější a nejvíce konkurenceschopné společnosti Pojišťovna České spořitelny (dvakrát 1. místo), Allianz (3. a 5. místo) a Českou podnikatelskou pojišťovnu (dvakrát 4. místo). Jako nejslabší konkurent se podle této metody jeví společnost Generali. Společnost ČSOBP ukázala vůči vybrané konkurenci dobrou konkurenceschopnost a autor je názoru, že má tento podnik potenciál předstihnout třetího na trhu a zároveň se ubránit útokům níže postavených pojišťoven.

7.5. Analýza klíčových faktorů úspěchu

Tato analýza se zaměřuje na zhodnocení klíčových faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku v daném odvětví. Pro analýzy těchto faktorů autor využívá především zpráv České asociace pojišťoven a nejaktuálnějších informací, kterými autor disponuje ve formě interních dokumentů ČSOBP. Autor práce určil po konzultaci s představiteli ČSOBP tyto klíčové faktory:

- Pojistné – výše a vývoj
- Distribuční kanály – struktura a činnost
- Marketingová komunikace na sociálních sítích
- Produktové portfolio – struktura
- Spokojenost zákazníků
- Náklady – výše a struktura

Pojistné je klíčovým faktorem konkurenceschopnosti, jelikož právě výše hrubého předepsaného pojistného určuje tržní postavení pojišťovny a hodnota zaslouženého pojistného určuje výši výnosů z pojistného, která přísluší danému roku. Vývoj výše pojistného pak indikuje, jakým směrem se pojišťovna bude ubírat (zvýšení či snížení tržního podílu, zaměření se na neživotní pojištění či životní pojištění). S prvním faktorem úzce souvisí faktor

druhý, a to správné zvolení a efektivní činnost distribučních kanálů, které konkrétní produkty pojišťovny nabízí koncovým zákazníkům.

Marketingová komunikace se zákazníky je v dnešním podnikatelském prostředí důležitá pro každou firmu. Podle názoru autora je vzhledem k současným trendům důležité obrátit svoji pozornost především na komunikaci prostřednictvím sociálních sítí, na kterých především mladí lidé, tráví značnou část svého času. Spokojenost zákazníků je také velice důležitá, jelikož spokojený zákazník nehledá důvody, proč odejít ke konkurenci a je k dané společnosti loajální. Posledním vybraným faktorem jsou náklady. Náklady jsou významným faktorem všech podnikatelských oborů. Je obecně známo, že pokud podnik chce zvýšit zisk, má zpravidla dvě možnosti a to buď zvýšit výnosy, nebo snížit náklady. Efektivní řízení nákladů se kladně odráží v jejich výši a může se stát konkurenční výhodou.

7.5.1. Pojistné

Specifikem oblasti pojišťovnictví je, že podniky stanovují ceny v tomto případě pojistné bez přesné znalosti velikosti nákladů. To způsobuje fakt, že se vychází z budoucích výdajů na pojistná plnění, které nejsou dopředu známé. Stanovení pojistného je založeno na odhadovaných datech a jeho výše musí odrážet především situaci na trhu, stav konkurence, vztah nabídky a poptávky po daném produktu. Pojistné je svým rozsahem nejvýznamnější výnos pojišťovny, který pojišťovna získává od klientů na základě pojistné smlouvy. Lze rozlišit několik druhů pojistného a to například [13]:

- **Hrubé předepsané pojistné:** Pojistné, které bylo předepsáno v uzavřených pojistných smlouvách v příslušném roce. Určitá část tohoto pojistného může být příjmem až v dalších obdobích.
- **Netto předepsané pojistné:** Jde o hodnotu hrubého předepsaného pojistného sníženou o podíl zajistitelů na pojistném.
- **Přijaté pojistné:** reálně inkasované pojistné v daném kalendářním roce.
 - **Zasloužené pojistné:** Pojistné, které přísluší aktuálnímu účetnímu období.
 - **Nezasloužené pojistné:** Pojistné, které přísluší budoucímu účetnímu období.

Výši a vývojem hrubého předepsaného pojistného se zabývá předchozí analýza, a proto se tato část zabývá vývojem zaslouženého pojistného a dále určením, zda růst tržního podílu ČSOBP je ve zdravé výši. Vývoj zaslouženého pojistného v letech 2014-2016 znázorňuje následující tabulka 29.

Tabulka 29: Vývoj zaslouženého pojistného ČSOB Pojišťovny, a. s. v letech 2014-2016 v tisících Kč

	2014	2015	2016	CAGR (ČSOBP)	CAGR (trh)
Neživotní pojištění	4 214 438	4 514 516	4 809 444	6,80 %	5,40 %
Životní pojištění	4 411 340	6 616 649	7 315 315	28,80 %	-10,20 %
Celkem	8 625 778	11 131 165	12 124 759	18,60 %	-2,80 %

Zdroj: vlastní výpočty dle [12]

Podle hodnot CAGR ČSOBP v tabulce 29 lze vidět, že si pojišťovna v tomto ukazateli vede velice dobře. V obou oblastech pojištění dosahuje růstu. Oproti trendu celého trhu, který autor vypočítal na základě souhrnných údajů všech členů České asociace pojišťoven, si ČSOBP vede velice dobře především v zaslouženém pojistném v oblasti životního pojištění.

Jak již bylo zmíněno, výše pojistného konkrétně hrubého předepsaného pojistného určuje tržní podíl neboli pozici podniku v daném odvětví. V analýze odvětví bylo identifikováno, že ČSOBP vykazuje stálý meziroční růst tržního podílu. Důležité je, aby růst tržního podílu odrazil i růst podílu čistého zisku ČSOBP na celkovém zisku odvětví. Pokud by tržní podíl rostl a podíl na celkovém zisku klesal, znamenalo by to, že růst byl způsoben nabíráním či rozšiřováním nepřilíš ziskového byznysu. Pro zjištění, zda je růst tržního podílu ČSOBP zdravý, se autor zaměřuje na období od roku 2014 až 2016 a to z důvodu omezených informací o celkovém zisku odvětví (nejaktuálnější z roku 2016). Porovnání tržního podílu s podílem zisku společnosti na celkovém zisku odvětví znázorňuje tabulka 30.

Tabulka 30: Vývoj tržního podílu a vývoj podílu na celkovém čistém zisku ČSOB Pojišťovny, a. s.

	2014	2015	2016
Tržní podíl	6,80 %	7,10 %	7,50 %
Podíl na celkovém čistém zisku	6,20 %	5,10 %	7,30 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [12]

Na základě hodnot v tabulce 30, je možné poznamenat, že růst meziroční růst tržního podílu mezi roky 2014 a 2015 byl doprovázen poklesem podílu zisku na celkovém zisku, což není pozitivní. Meziroční růst mezi roky 2015 a 2016 je nutné hodnotit kladně, jelikož růst tržního podílu způsobil výraznější růst podílu na celkovém zisku. Tento růst

lze považovat za zdravý. Na závěr je nutné konstatovat, že v zájmu pojišťovny je zvyšovat svůj tržní podíl pouze prostřednictvím ziskových produktů.

7.5.2. Distribuční kanály

Výkonnost činnosti pojišťoven se odráží především ve výkonnosti činnosti distribučních kanálů dané pojišťovny, které nabízejí konkrétní produkty. Šíře a především kvalita distribučních kanálů se promítá v počtu uzavřených pojistných smluv a to má vliv na výši předepsaného pojistného. Činnost distribučních kanálů ovlivňuje efektivnost dané pojišťovny, kterou lze číselně vyjádřit jako výše předepsaného pojistného na jednoho zaměstnance. Vývoj tohoto ukazatele v letech 2014-2016 zachycuje tabulka 31.

Tabulka 31: Vývoj hrubého předepsaného pojistného na jednoho zaměstnance v tisících Kč

	2014	2015	2016
Hrubé předepsané pojistné (tis. Kč)	7 410 557	7 894 809	8 399 365
Počet zaměstnanců	686	654	653
HPP na jednoho zaměstnance (tis. Kč)	10 803	12 072	12 863

Zdroj: vlastní zpracování dle [12]

Na základě vypočtených hodnot zachycených v tabulce 31 lze konstatovat, že tento ukazatel vykazuje pozitivní hodnotu, kterou stvrzuje meziroční růst této hodnoty. V roce 2016 hodnota hrubého předepsaného pojistného na jednoho zaměstnance dosahuje výše 12 863 000 Kč, což znamená nárůst oproti roku 2014 přibližně o 2 miliony Kč.

Distribuční síť ČSOB Pojišťovny, a. s. tvoří tyto distribuční kanály [13]:

- Interní síť pojišťovacích zprostředkovatelů („Tied Agent“)
- Externí partneři – Multilevly, tedy společnosti, které zaměstnávají samostatné obchodní zástupce, kteří nabízejí produkty více subjektů. („Multi Agents“)
- Makléřské obchody („Brokers“)
- Přímý prodej – Prodej přes call centrum či online. („Direct“)
- Skupina ČSOB („GROUP“) – Tato skupina, do které patří ČSOB, a. s. („Blue bank“), ČSOB Leasing, a. s., Hypoteční banka, a. s., Českomoravská stavební spořitelna, a. s., Poštovní spořitelna, a. s. („Red bank“) a další, poskytuje ČSOBP určitou konkurenční výhodu. Tato skupina usnadňuje navazování nových kontaktů a poskytuje s určitou mírou exkluzivity, jelikož produkty ČSOBP jsou nabízeny i na pobočkách těchto společností.

- Česká pošta, s. p. – Od 1. ledna 2018 probíhá spolupráce s pobočkami České pošty, s. p., na kterých jsou nabízeny produkty ČSOBP. Produkty ČSOBP nahradily na poštovních pobočkách produkty lídra trhu České pojišťovny, a. s. Tuto výhradní spolupráci lze považovat za značnou konkurenční výhodu.

ČSOBP disponuje velice dobrou strukturou distribučních kanálů, která jí poskytuje určitou míru nezávislosti a pozitivně se odráží v objemu prodeje produktů. Z druhého pohledu tato rozsáhlá distribuční síť způsobuje složitost vnitřních procesů (např. úprava produktů pro jednotlivé distribuční kanály). Komplikovanost, kterou způsobuje rozmanitost distribuce je podle názoru představitelů ČSOBP jedním z důvodů, proč se tato firma nestane lídrem trhu.

V další části této podkapitoly je zhodnocena činnost jednotlivých distribučních kanálů v rámci meziročního porovnání a v rámci plnění stanoveného plánu a to na základě hodnot hrubého předepsaného pojistného. Data pro zpracování této části autor čerpá z interních dokumentů ČSOBP. Následující tabulka 32 znázorňuje hodnocení činnosti jednotlivých distribučních kanálů v oblasti neživotního pojištění.

Tabulka 32: Hodnocení činnosti distribučních kanálů v oblasti neživotního pojištění v mil. Kč

Distribuční kanál	10M 2016	10M 2017	Plán 10M 2017	Plnění plánu v %	Meziroční růst v %
Výhradní distribuce „Tied agent“	1 279	1 304	1 540	-15,3	2,0
Nevýhradní distribuce „Multi agents“	1 000	1 127	1 175	-4,1	12,7
Skupina ČSOB „GROUP“	955	1 150	1 097	4,8	20,4
Makléřské obchody „Brokers“	1 078	1 258	1 128	11,5	16,7
Přímý prodej „Direct“	97	119	121	-1,7	22,7

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Na základě hodnot z tabulky 32 lze konstatovat, že pouze distribuční kanál GROUP a Brokers splňují stanovený plán a zároveň meziročně zvyšují svůj výkon. Výkon ostatních distribučních kanálů sice ve srovnání období deseti měsíců roku 2016 a deseti měsíců roku 2017 roste, ale stanovený plán není dosažen. Nejhuře si pak stojí výhradní distributoři „Tied agent“, kterým ke splnění plánu chybí 15,3 % a kanál nevýhradních distributorů „Multi agents“, kterému chybí 4,1 %. Tabulka 33 pak znázorňuje obdobnou problematiku v životním pojištění.

Tabulka 33: Hodnocení činnosti distribučních kanálů v oblasti životního pojištění v mil. Kč

Distribuční kanál	10M 2016	10M 2017	Plán	Plnění plánu v %	Meziroční růst v %
A) Jednorázové pojištění					
ČSOB, a. s. + Poštovní spořitelna, a. s. „Blue and Red Bank“	2 858	2 154	5 583	-61,4	-24,6
B) Pravidelné pojištění					
Výhradní distribuce „Tied agent“	783	775	816	-5,0	-1,0
Nevýhradní distribuce „Multi agents“	752	742	763	-2,8	-1,3
Skupina ČSOB „GROUP“	621	879	872	0,8	41,5

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Z předchozí tabulky vyplývá, že v oblasti životního pojištění kromě skupiny ČSOB („GROUP“), žádný z distribučních kanálů meziročně nezvyšuje svou výkonnost, a také nesplňuje stanovený plán. V oblasti jednorázového pojištění jsou špatné výsledky způsobeny především poklesem zájmu o produkty tohoto typu. V pravidelném pojištění vykazuje špatné výsledky opět distribuční kanál „Tied agent“ a „Multi agents“. Jelikož tyto kanály mají negativní výsledky i v oblasti neživotního pojištění, je nutné rozebrat činnost těchto kanálů z hlediska druhů pojištění a to za účelem zjištění, který z druhů pojištění nejvíce přispěl k neplnění plánu. Tento rozbor znázorňuje následující tabulky.

Tabulka 34: Hodnocení činnosti distribučního kanálu Tied Agent podle druhů pojištění v mil. Kč

Druh pojištění	10M 2016	10M 2017	Plán 10M 2017	Plnění plánu v %	Meziroční růst v %
Pravidelné životní pojištění	783	775	816	-5,0	-1,0
MTPL - povinné ručení	498	501	526	-4,8	0,6
Casco - havarijní pojištění	239	253	264	-4,2	5,9
Pojištění podnikatelských rizik	280	287	440	-34,8	2,5
Pojištění domů a domácnosti	226	227	255	-11,0	0,4
Ostatní	37	37	54	-31,5	0,0

Zdroj: vlastní zpracování [13]

Podle předchozí tabulky 34 lze říci, že výhradní či interní distribuce „Tied Agent“ nesplnila stanovený cíl ani v jednom druhu pojištění. Nejhorší výsledky pak tento kanál vykazoval v oblasti pojištění podnikatelských rizik a ve skupině „ostatní“, které zahrnuje úrazové a cestovní pojištění.

Tabulka 35: Hodnocení činnosti distribučního kanálu Multi Agents podle druhů pojištění v mil. Kč

Produkt	10M 2016	10M 2017	Plán 10M 2017	Plnění plánu v %	Meziroční růst v %
Pravidelné životní pojištění	752	742	763	-2,8	-1,3
MTPL - povinné ručení	558	610	658	-7,3	9,3
Casco - havarijní pojištění	139	177	178	-0,6	27,3
Pojištění podnikatelských rizik	67	75	85	-11,8	11,9
Pojištění domů a domácnosti	210	234	225	4,0	11,4
Ostatní	25	31	28	10,7	24,0

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Z tabulky 35 jsou zřejmé výsledky činnosti nevýhradního distribučního kanálu „Multi Agents“. Výsledky ukazují na nedostatky především v oblasti pojištění podnikatelských rizik a v oblasti povinného ručení. Meziročně však svůj výkon tento kanál zvyšuje ve všech oblastech, kromě pravidelného životního pojištění.

7.5.3. Marketingová komunikace na sociálních sítích

V této části se autor zaměřuje na hodnocení činnosti podniku v oblasti komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí. Hlavním důvodem je fakt, že sociální sítě se stávají čím dál více využívaným nástrojem pro firemní marketing. Podle názoru autora je to způsobeno relativně nízkými náklady na spravování těchto sítí a atraktivností těchto kanálů. Pro zhodnocení činnosti pojišťovny na sociálních sítích je autorem využito nejaktuálnější průzkum společnosti MARKET VISION, s. r. o., který se zabývá činností některých pojišťoven na vybraných sociálních sítích. Tento průzkum byl autorovi poskytnut představiteli ČSOBP v rámci interních dokumentů ČSOBP. Auto se zaměřuje především na činnost na sociální síti Facebook, YouTube, Instagram a Twitter. Informace z použité analýzy jsou k datu 13. 5. 2017.

U ČSOBP prakticky neexistuje žádná pravidelnost uveřejňování příspěvku na Facebooku a někdy je mezi sdíleným obsahem časová mezera téměř měsíc. V každém měsíci je možné na Facebookové stránce ČSOBP nalézt cca 2-3 příspěvky. Příspěvky se týkaly především spuštěných kampaní jako kampaň „Čekáme nečekané“, která má poukázat na výjimečnost pojištění domácnosti „Náš domov“, v rámci kterého jsou kryta i rizika, které nejsou očekávané. Na tuto kampaň pojišťovna navázala na začátku roku 2017 kampaň „Uhlídat majetek je někdy pěkný voříšek“, která poukazuje na pojištění jízdního kola, které je automaticky zahrnuto v ceně pojištění domácnosti. Na platformě YouTube pojišťovna v rámci svého kanálu dosud zveřejnila 11 videí a 73 odběratelů. Účet na Twitteru pojišťovna vlastní

od července 2011 a příspěvky jsou zde zveřejňovány jednou za měsíc. Většinou jsou to odkazy na tiskové zprávy společnosti. Na sociální síti Instagram má ČSOBP pouze 12 sledujících a žádný příspěvek [13].

Z informací z průzkumu společnosti MARKET VISION, s. r. o. vyplývá, že ČSOBP příliš nevyužívá potenciál sociálních sítí, což je dle autorova názoru v dnešní době chyba. Pro větší názornost autor dále porovnává aktivitu na jednotlivých sociálních sítích s lídrem trhu Českou pojišťovnou a s významným konkurentem v boji o třetí místo na trhu Allianz a dalším konkurentem pojišťovnou Generali. Srovnání zobrazuje následující tabulka 36.

Tabulka 36: Srovnání aktivity vybraných pojišťoven na sociálních sítích

Pojišťovna/Sociální síť	Facebook	YouTube		Instagram	Twitter	
	Počet "to se mi líbí"	Počet zhlédnutí	Počet odběratelů	Počet sledujících	Počet sledujících	Počet tweetů
ČSOBP	10 355	78 536	59	12	363	124
Česká pojišťovna	25 551	4 139 427	302	32	786	840
Generali	83 622	1 464 480	147	442	491	806
Allianz	3 453	2 175 992	176	x	50	10

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Z údajů v tabulce 36 (data k 13. 5. 2017) vyplývá, že aktivita na sociálních sítích v porovnání s vybranou konkurencí je na neuspokojivé úrovni. Jedinou oblastí, kde ČSOBP nebyla nejhorší je Facebook a Twitter, kde vykazuje lepší výsledky než Allianz. Na druhou stranu při porovnání s lídrem trhu či pojišťovnou Generali, který je svým tržním podílem až za ČSOBP, lze pozorovat značné nedostatky ČSOBP v této oblasti. Autor doporučuje podniku věnovat komunikaci prostřednictvím sociálních sítí větší pozornost. Podle jeho názoru především mladí, tedy noví potenciální zákazníci tráví na těchto sociálních sítích značnou část svého času a je tedy nutné se jim touto formou dostat do povědomí.

Autor se z vlastní iniciativy rozhodl zjistit, zda se od publikování výše zmíněného výzkumu nějak výrazně změnil přístup ČSOBP k sociálním sítím a prostřednictvím svých osobních účtů na některých sociálních sítích zjistil stav k datu 4. 4. 2018. Výsledky jsou, ale z pohledu ČSOBP opět neuspokojivé. Na Facebooku se počet „fanoušků“ stránky zvýšil pouze o 133. Počet odběratelů youtubového kanálu vzrostl pouze o 14 na 73 odběratelů a instagramový účet se autorovi nepodařilo vyhledat. Na sociální síti Twitter nemá autor přístup, ale vzhledem k ostatním výsledkům lze předpokládat podobný neuspokojivý vývoj.

7.5.4. Struktura portfolia produktů

Dalším klíčovým faktorem, který ovlivňuje konkurenceschopnost pojišťovny je struktura produktů. V této části autor na základě zpráv České asociace pojišťoven určuje, které pojištění nejvíce přispívá k celkovému hrubému předepsanému pojistnému v rámci ČSOBP. Dále pak autor dle interních dokumentů hodnotí plnění plánu z produktového hlediska v oblasti životního a neživotního pojištění.

Jak již bylo zmíněno, nejprve autor identifikuje podle individuálních výsledků členů České asociace pojišťoven za rok 2016, které pojištění nejvíce přispívalo k tvorbě celkového hrubého předepsaného v tomto roce. Vzhledem k velkému rozsahu druhů pojištění se autor rozhodl identifikovat 4 druhy pojištění z oblasti neživotního pojištění a 4 druhy pojištění z oblasti životního pojištění, které se na hrubém předepsaném nejvíce podílely. Výsledky jsou zobrazeny v následujících tabulkách.

Tabulka 37: Nejvýznamnější druhy neživotního pojištění dle podílu na celkovém pojistném v roce 2016

Druh pojištění	Hrubé předepsané pojistné (tis. Kč)	Podíl na celkovém pojistném v %
Havarijní pojištění pozemních vozidel kromě kolejových	990 311	19,1 %
Pojištění majetku podle odvětví 8	668 514	12,9 %
Pojištění majetku podle odvětví 9	747 725	14,4 %
Pojištění odpovědnosti podle odvětví 10	457 092	8,8 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [12]

Pro lepší interpretaci výsledků je nutné osvětlit význam číselného označení jednotlivých odvětví pojištění, které lze vidět v předchozí tabulce. Této problematice je věnována Příloha č. 1 Zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví. Odvětví využitá v předchozí tabulce jsou dle Zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví [32] vysvětlena v následujících bodech:

- **Odvětví neživotního pojištění č. 8:**

Pojištění škod na majetku způsobených

- a) požárem,
- b) výbuchem,
- c) vichřicí,

- d) přírodními živly jinými než vichřicí (např. blesk, povodeň, záplava),
- e) jadernou energií,
- f) sesuvem nebo poklesem půdy.

- **Odvětví neživotního pojištění č. 9:**

Pojištění jiných škod na majetku vzniklých krupobitím nebo mrazem, anebo jinými pojistnými nebezpečími (např. loupeží, krádeží nebo škody způsobené lesní zvěří), nejsou-li tato zahrnuta v odvětví 8, včetně pojištění škod na hospodářských zvířatech způsobených nákazou nebo jinými pojistnými nebezpečími.

- **Odvětví neživotního pojištění č. 10:**

Pojištění odpovědnosti za újmu vyplývající

- a) z provozu pozemního motorového a jeho přípojného vozidla,
- b) z činnosti dopravce,
- c) z provozu drážního vozidla.

Na základě předchozí tabulky 37, která zobrazuje 4 nejvýznamnější druhy pojištění podle podílu na celkovém hrubém předepsaném pojistném v roce 2016, je možné říci, že v oblasti neživotního pojištění je pro tvorbu výnosů ČSOBP klíčové především havarijní pojištění pozemních vozidel. Výsledky v oblasti životního pojištění znázorňuje tabulka 38.

Tabulka 38: Nejvýznamnější druhy životního pojištění dle podílu na celkovém pojistném v roce 2016

Druh pojištění	Hrubé předepsané pojistné (tis. Kč)	Podíl na celkovém pojistném v %
Pojištění pro případ dožití nebo smrti	768 995	24,0 %
Pojištění pro případ smrti	247 741	7,7 %
Pojištění spojené s investičním fondem celkem - netýkající se dětí	2 024 240	63,2 %
Doplňkové pojištění	114 473	3,6 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [12]

Údaje obsažené v předchozí tabulce 38 jasně říkají, že nejvýznamnějším přispěvovatelem hrubého předepsaného pojistného v oblasti životního pojištění je v roce 2016 pojištění spojené s investičním fondem. Podíl tohoto pojištění na celkovém předepsaném pojistném je 63,2 %, čímž výrazně dominuje nad ostatními druhy.

V další části se autor zabývá plněním plánu z pohledu jednotlivých druhů pojištění. Plnění plánu za období prvních deseti měsíců roku 2017 a srovnání výsledků tohoto období s obdobím prvních deseti měsíců roku 2016 znázorňují následující tabulky.

Tabulka 39: Plnění plánu z produktového hlediska v oblasti neživotního pojištění v mil. Kč

Druh pojištění	10M 2016	10M 2017	Plán 10M 2017	Plnění plánu v %	Meziroční růst v %
Neživotní pojištění celkem	4 451	4 981	5 128	-2,9	11,9
Povinné ručení	1 488	1 611	1 698	-5,1	8,3
Havarijní pojištění	861	990	980	1,0	15,0
Pojištění majetku	1 868	2 113	2 191	-3,6	13,1
Ostatní	233	268	259	3,5	15,0

Zdroj: vlastní výpočty dle [13]

Na základě informací plynoucích z tabulky 39 lze říci, že výše pojistného v neživotním pojištění mezi sledovanými obdobími u všech druhů pojištění roste. Při zaměření na plnění plánu lze vidět neuspokojivé výsledky především u povinného ručení. Tento stav je podle interních dokumentů způsoben velkým konkurenčním bojem v této oblasti.

Níže uvedená tabulka 40 zobrazuje plnění plánu v oblasti životního pojištění. Lze vidět, že produkty jednorázového pojištění závažně nespĺňují stanovený plán. Jediné pozitivum z této oblasti je růst mezi obdobími v oblasti pravidelného pojištění. Tato tabulka jen potvrzuje klesající zájem o produkty jednorázového pojištění.

Tabulka 40: Plnění plánu z produktového hlediska v oblasti životního pojištění v mil. Kč

Druh pojištění	10M 2016	10M 2017	Plán 10M 2017	Plnění plánu v %	Meziroční růst v %
Životní pojištění celkem	5 358	4 892	9 381	-47,9	-8,7
Jednorázové pojištění	3 084	2 393	6 827	-64,9	-22,4
Pravidelné pojištění	2 275	2 499	2 554	-2,2	9,8

Zdroj: vlastní výpočty dle [13]

7.5.5. Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků je klíčovým faktorem v každém odvětví, ve kterém existuje konkurence. Pro analýzu a zhodnocení spokojenosti zákazníků ČSOBP autor využívá dvou průzkumů.

Prvním z nich je průzkum zákaznické zkušenosti s pojišťovny, který realizuje společnost KPMG Česká republika, s. r. o., což je jedna z největších společností poskytujících poradenské služby. Výsledky tohoto průzkumu slouží jako podklad pro hodnocení bank a pojišťoven pro ocenění Banka roku. Autor logicky využívá část, která hodnotí pojišťovny a to z nejaktuálnějšího veřejně dostupného průzkumu, tedy za rok 2017. Hodnocení zákaznické zkušenosti (customer experience – CX) je v tomto průzkumu založeno na 6 pilířích, kterými dle průzkumu jsou [31]:

- **Integrita:** Jsme důvěryhodní a navozujeme pocit důvěry.
- **Očekáváníí:** Řídíme, splňujeme a překonáváme očekáváníí zákazníků.
- **Personalizace:** Díky individuálnímu přístupu si k nám zákazník vytváří emoční pouto.
- **Řešení problémů:** Děláme z nevalné zkušenosti skvělou.
- **Čas a úsilí:** Minimalizujeme úsilí na straně zákazníka a vytváříme hladké procesy.
- **Empatie:** Rozumíme situaci zákazníka a tím si s ním vytváříme hluboký vztah.

Dále je tento průzkum založen na hodnocení zákaznické spokojenosti s kontaktními kanály. Průzkum byl proveden v období březen-duben 2017 a zúčastnilo se ho 5 000 respondentů, kteří pokrývají demografii České republiky. Výzkum je založen na online dotazování a na kombinaci škálových a otevřených otázek. Výsledky průzkumu znázorňuje tabulka 41.

Tabulka 41: Výsledky zákaznického hodnocení vybraných pojišťoven v roce 2017

Pojišťovna	Personalizace	Čas a úsilí	Očekávání	Integrita	Řešení problémů	Empatie	Celkové CX skóre	Spokojenost s online kanály	Spokojenost s telefonickým kontaktem	Spokojenost s osobním kontaktem	Skóre za všechny kanály	Pořadí
Kooperativa pojišťovna	7	7,3	6,4	7,2	7,1	6,7	7	6,7	6,7	7,7	7	1
ČSOB Pojišťovna	6,8	7,2	6,4	7	6,8	6,3	6,8	7,3	7,5	7,6	7,4	2
Allianz pojišťovna	6,8	7	6,1	7,1	6,9	6,3	6,8	7	6,8	7,8	7,2	3
Komerční pojišťovna	6,7	7,1	6,2	7	6,8	6,3	6,7	6,9	6,4	7	6,8	4
České pojišťovna	6,5	7,1	6	6,8	6,6	6,1	6,6	6,6	7	7,4	7	5
NN pojišťovna	6,7	6,9	5,8	6,8	6,6	6,2	6,5	6,6	7	7	6,9	6
Generali Pojišťovna	6,6	6,9	5,8	6,7	6,6	6	6,5	6,6	7,1	6,9	6,9	7
Česká podnikatelská pojišťovna	6,4	7	5,9	6,5	6,5	5,9	6,4	6,3	6,4	7	6,6	8
UNIQUA pojišťovna	6,3	6,6	5,8	6,3	6,4	5,7	6,2	6,5	7,1	6,2	6,6	9

Zdroj: vlastní zpracování dle [31]

Dle výše uvedené tabulky 41, lze říci, že ČSOBP si v tomto zákaznickém průzkumu vede velice dobře. Z celkového počtu devíti hodnocených pojišťoven obsadila výborné druhé místo za první Kooperativou, která je jedním z lídrů pojistného trhu. Pojišťovna s největším podílem na trhu, tedy Česká pojišťovna, a. s., se v tomto hodnocení umístila až na pátém místě. Největší konkurent ČSOBP v boji o třetí místo na trhu, tedy pojišťovna Allianz se umístila hned za ČSOBP. Allianz vykazuje lepší výsledky v kategorii integrita, řešení problémů a spokojenost s osobním kontaktem. V dalších kategoriích hodnocení je buď lepší ČSOBP nebo na stejné úrovni. ČSOBP předstihla pojišťovnu Allianz především díky lepšímu hodnocení spokojenosti s kontaktními kanály.

Druhým průzkumem, který autor využije je výzkum agentury IPSOS, s. r. o., která patří mezi největší výzkumné agentury v České republice. Tato agentura se zaměřila na hodnocení zákaznické loajality pomocí ukazatele NPS (Net Promoter Score).

NPS je jednou z možných metod pro měření loajality zákazníků či zaměstnanců. Tato metoda se zaměřuje na zákaznickou zkušenost a zjišťuje ji pomocí ochoty zákazníka doporučit danou společnost jinému potenciálnímu zákazníkovi. NPS tedy představuje ochotu zákazníka doporučit danou značku. Výpočet se provádí na základě marketingového výzkumu, při kterém respondenti odpovídají na jednu otázku například „Jak pravděpodobné je, že byste danou společnost doporučili ostatním?“. Respondenti odpovídají na škále 0-10. Procento odpovědí 0-6 (neloajální) se odečte od procenta odpovědí 8-10 (loajální). Tímto rozdílem získáme hodnotu NPS [15].

Autor získal výsledky tohoto průzkumu ve formě interních dokumentů ČSOBP. Průzkum se zabývá spokojeností klientů, kterou průzkum zjišťuje na základě otázky „Do jaké míry jste na základě osobní zkušenosti spokojena s danou pojišťovnou?“, na kterou respondenti odpovídali číselným vyjádřením v rozsahu 0-10. Klientskou spokojenost tento průzkum hodnotil z pohledu dvou skupin zákazníků a to klientů fyzických osob („retail“) a klientů podnikatelů a podniků („SME“). Výsledky tohoto průzkumu z pohledu ČSOBP za rok 2014-2016 znázorňuje níže uvedená tabulka 42.

Tabulka 42: Výsledky průzkumu spokojenosti z pohledu ČSOBP za rok 2014-2016

"Satisfaction"	2014	2015	2016
RETAIL (n=509)			
Velice spokojení (8-10)	63 %	68 %	68 %
Nespokojení (0-6)	22 %	18 %	20 %
Net promoter score	41	50	48
SME (n=460)			
Velice spokojení (8-10)	60 %	65 %	68 %
Nespokojení (0-6)	25 %	25 %	21 %
Net promoter score	35	40	47

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Na základě hodnot z tabulky 42, je možné říci, že v roce 2016 byl podíl velice spokojených zákazníků na celkovém soboru dotazovaných respondentů totožný v obou klientských skupinách. Nespokojených zákazníků bylo o jeden procentní bod více v oblasti „SME“. Při pohledu na předchozí roky je zřejmé, že spokojenost roste právě v oblasti „SME“. V oblasti „retail“ došlo oproti roku 2015 k mírnému poklesu, avšak ve srovnání s rokem 2014 došlo také k výraznému růstu spokojenosti.

Větší informační hodnotu však má srovnání těchto hodnot s konkurencí. Výsledky velkých konkurentů (dle tržního podílu) v roce 2016 zobrazuje tabulka 43. Z této tabulky vyplývá, že při srovnání s konkurenty podle hodnoty NPS, se ČSOBP umístila v obou klientských skupinách na druhém místě, což je skvělý výsledek. V obou oblastech byla lepší pouze pojišťovna Allianz. Na základě výsledků obou průzkumů lze říci, že zákaznická spokojenost s podnikem ČSOBP je ve srovnání s konkurencí na velice dobré úrovni.

Tabulka 43: Výsledky průzkumu spokojenosti z pohledu vybrané konkurence za rok 2016

"Satisfaction"	Česká pojišťovna	Kooperativa	Allianz	Generali
RETAIL				
Velice spokojení (8-10)	55 %	66 %	72 %	59 %
Nespokojení (0-6)	30 %	24 %	16 %	27 %
Net promoter score	25	42	56	32
SME				
Velice spokojení (8-10)	61 %	61 %	69 %	57 %
Nespokojení (0-6)	26 %	26 %	15 %	31 %
Net promoter score	35	35	54	26

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

7.5.6. Náklady

V této části se autor zaměří na analýzu nákladových složek, které podnik může nejvíce ovlivnit. Jedná se o provize, které jsou vyplácené jednotlivých distributorům jako odměna za sjednané pojištění, dále pak provozní náklady, které lze zjednodušeně rozložit do skupiny nákladů na zaměstnance, nákladů na informační a komunikační technologie a skupiny ostatní, do které spadají například náklady na marketing, cestovné, náklady na vzdělání, odpisy, náklady na konzultace a další. Analýza bude provedena pomocí ukazatelů, které společnost ČSOBP využívá. Jedná se o podíl výše uvedených nákladových položek na hrubém předepsaném pojistném. Tyto ukazatele jsou z důvodu možnosti porovnání vyčísleny za období 2014-2016 a následně dle informací uvedených v interních dokumentech srovnány s hlavními konkurenty. Výsledky jednotlivých ukazatelů zobrazuje následující tabulka 44.

Tabulka 44: Vývoj vybraných nákladových ukazatelů ČSOB Pojišťovny, a. s.

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016
Provize/HPP	16%	17%	17%
OPEX/HPP	14%	14%	14%
Náklady na zaměstnance/HPP	6%	5%	5%
ICT náklady/HPP	3%	3%	3%
Ostatní náklady/HPP	5%	5%	6%

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Dle předchozí tabulky lze říci, že provize tvoří z vybraných nákladových položek největší položku a jejich podíl na hrubém předepsaném pojistném je stabilní a pohybuje se okolo 17 %. Stabilní je i poměr provozních nákladů na hrubém předepsaném pojistném, který je ve výši 14 %. Největší položky provozních nákladů pak spolu s ostatními náklady tvoří náklady na zaměstnance. Lze říci, že tyto nákladové položky úměrně rostou s růstem

hrubého předepsaného pojistného. Cílem ČSOBP pro budoucí období je však, aby tempo růstu výnosů (HPP) převyšovalo tempo růstu nákladů a zvyšovala se tak efektivita podnikání.

Při porovnání těchto ukazatelů s výsledky vybraných konkurentů lze konstatovat, že je ČSOBP ve vybraných ukazatelích stabilní. Podíl těchto nákladových položek na hrubém předepsaném pojistném u konkurence, kromě pojišťovny Generali a Uniqua, rostl. Co však lze z pohledu společnosti ČSOBP považovat za slabou stránku, je výše nákladů na informační a komunikační technologie. V roce 2016 tyto náklady dosahovaly výše 243 milionů a v porovnání s konkurencí je podíl těchto nákladů na hrubém předepsaném pojistném či na provozních nákladech největší. V současné době jsou ICT systémy provozovány v rámci outsourcingových služeb banky ČSOB, a. s. [13].

7.6. Analýza vybraných ukazatelů finanční analýzy

Finanční analýza již byla probrána v teoretické části. V této části však šlo o obecně známou a platnou finanční analýzu, kterou uplatňuje většina podniků. Finanční analýza v pojišťovnictví však má své specifika. Je to způsobeno především rozdílnou strukturou finančních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty atd.) než jakou mají například obchodní či výrobní podniky. Pojišťovny nepoužívají mnoho tradičních ukazatelů a neexistují žádné pevně stanovené ukazatele pro pojišťovny a tak se každá pojišťovna může v používaných ukazatelích lišit. Z tohoto důvodu je před samotnou analýzou nutné představit vybrané ukazatele, kterými se autor v této části zabývá.

Tato část práce se tedy věnuje propočtu vybraných ukazatelů a jejich zhodnocení v návaznosti na posouzení konkurenceschopnosti podniku. Data pro výpočty autor čerpal především ze zpráv České asociace pojišťoven, která shromažďuje údaje z výročních zpráv jednotlivých pojišťoven a také z interních dokumentů ČSOB Pojišťovny.

Pro vyšší vypovídací schopnost a pro možnost porovnání jsou jednotlivé ukazatele počítány jak pro ČSOBP, tak pro třetího na trhu, tedy Allianz pojišťovnu, a. s., která představuje hlavního konkurenta v boji o třetí místo na trhu, což je jedním ze strategických cílů ČSOBP pro období 2016-2020. Všechny ukazatele z důvodu možnosti meziročního srovnání jsou počítány za roky 2014-2016. Na základě konzultací s představiteli ČSOBP byly autorem vybrány ukazatele, které lze rozdělit do několika skupin.

7.6.1. Ukazatele rentability

V této části se autor zaměřuje na klasické a obecně využívané ukazatele výnosnosti a to konkrétně rentabilitu aktiv (ROA) a rentabilitu vlastního kapitálu (ROE). Ukazatel ROA vyjadřuje celkovou efektivnost firmy a spočítá se jako podíl čistého zisku a celkových aktiv. Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele tím lépe. Ukazatel ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu, který je ve vlastnictví podniku a spočítá se jako podíl zisku a vlastního kapitálu. Tento ukazatel je významný především pro akcionáře a konkurenci. Znovu platí čím vyšší hodnota tím lépe. Pro výpočet autor použil zisk po zdanění (EAT). Výsledky výpočtu těchto ukazatelů u porovnávaných pojišťoven znázorňuje následující tabulka 45.

Tabulka 45: Vývoj ukazatelů ROA a ROE u srovnávaných podniků

Pojišťovna	2014		2015		2016	
	ROA	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE
ČSOBP	1,9 %	15,3 %	1,8 %	14,9 %	2,1 %	17,6 %
Allianz	3,4 %	22,2 %	2,6 %	17,5 %	2,3 %	16,6 %

Zdroj: vlastní výpočty dle [12]

Na výsledcích z tabulky 45 lze vidět, že obě pojišťovny vykazují dobrou úroveň ziskovosti vlastního kapitálu. Tento fakt je způsoben především vysokým podílem cizích zdrojů na celkových aktivech podniku, a jak je známo využití cizích zdrojů zvyšuje rentabilitu zdrojů vlastních. V rámci hodnot ROE lze považovat za úspěšnější ČSOBP i přesto, že v prvních dvou sledovaných letech vykazuje nižší hodnotu. Na rozdíl od klesajícího trendu ROE u Allianz, však vykazuje meziroční růst (2015-2016) a v roce 2016 již svého konkurenta předstihla s výsledkem 17,6 %. Tento výsledek lze interpretovat tak, že jedna koruna vlastního kapitálu podniku přinese 17,6 haléřů čistého zisku.

Ukazatel ROA přinesl opět kladné výsledky u obou pojišťoven, avšak při zaměření na vývoj této hodnoty je možné vidět opět klesající trend pojišťovny Allianz. V roce 2016 je však stále lepší pojišťovna Allianz, ale pokud bude pokračovat klesající trend, který je způsoben především výrazným poklesem zisku, lze předpokládat, že v nejbližších letech ČSOBP svého konkurenta předstihne.

7.6.2. Ukazatele vázané na pojistné

V této části jsou vypočteny hodnoty dvou ukazatelů, prvním z nich je ukazatel solventnosti, který lze získat jako poměr vlastního kapitálu a čistého zaslouženého pojistného. Čím vyšší hodnota, tím více bezpečnostních zdrojů má daná pojišťovna k dispozici. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 30-50 %. Výsledek v tomto rozmezí znamená dobrou schopnost pojišťovny hradit své závazky z vlastních zdrojů. Druhým ukazatelem je podíl hrubého předepsaného pojistného na vlastních zdrojích. Tento ukazatel kvantifikuje riziko upisování pojišťovny vzhledem k její kapitálové vybavenosti. Čím vyšší hodnota, tím vyšší riziko, jelikož větší počet klientů může vést k nedostatečné výši kapitálu potřebného k uhrazení závazků při nadměrném počtu škod. Výsledky obou ukazatelů znázorňuje následující tabulka 46 [13].

Tabulka 46: Vývoj ukazatelů vázaných na pojistné u srovnávaných podniků

Ukazatel	2014		2015		2016	
	ČSOBP	Allianz	ČSOBP	Allianz	ČSOBP	Allianz
Ukazatel solventnosti	56,5 %	43,2 %	43,2 %	43,2 %	40,7 %	38,5 %
HPP/VK	1,5	2,4	1,6	2,5	1,7	2,8

Zdroj: vlastní výpočty dle [12]

Výsledky prvního ukazatele, které jsou zachyceny na předchozí tabulce 46, tedy výsledky ukazatele solventnosti ukazují, že jsou výsledky obou pojišťoven pozitivní a lze říci, že jejich schopnost hradit závazky z vlastních zdrojů je na dobré úrovni. Druhý ukazatel vyjadřuje míru rizika spojeného s rozsahem upisování pojišťovny. Výsledky značí, že vyšší riziko podstupuje pojišťovna Allianz. V roce 2016 byla výše hrubého předepsaného pojistného téměř trojnásobkem výše vlastního kapitálu. V tomto ukazateli si tedy lépe vede ČSOBP.

7.6.3. Ukazatele vázané na technické rezervy

Technické rezervy jsou pro pojišťovny velice důležité, tvoří se z přijatého pojistného za účelem snížení pojistně-technického rizika a jsou významnou částí pasiv. Tyto rezervy znázorňují hodnotu budoucích úhrad předpokládaných závazků pojišťovny, které vyplývají z uzavřených pojistných smluv. Pro stanovení výše předpokládaných závazků pojišťovny využívají různých matematických metod. Technické rezervy se podle oblasti, ke které byly vytvořeny, dělí na technické rezervy k životnímu pojištění a technické rezervy k neživotnímu pojištění. Je nutné sledovat absolutní výši a vývoj technických rezerv a také jejich výši v poměru s dalšími složkami společnosti.

V této části se autor zaměřuje na tři ukazatele. Prvním z nich je tzv. reserve ratio, které se spočítá jako poměr technických rezerv a čisté zaslouženého pojistného (očištěné o zajištění). Pro vyjádření v procentech se pak výsledek vynásobí stem. Tento ukazatel vyjadřuje přiměřenost výše technických rezerv a hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat mezi 100-150 %. Druhým ukazatelem, kterému bude věnována pozornost, je podíl technických rezerv na vlastním kapitálu. Tento ukazatel vyjadřuje rozsah technických rezerv k velikosti podnikatelské základny. Tento ukazatel by neměl přesáhnout hodnotu 350 %. Třetím a posledním ukazatelem této skupiny je tzv. Technical coverage ratio, které lze získat jako součet technických rezerv a vlastního kapitálu dělený čistým zaslouženým pojistným. Tento ukazatel slouží k odhalení podkapitalizace společnosti. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou více než 150 %. Výsledky všech tří ukazatelů obsahuje tabulka 47 [13].

Tabulka 47: Vývoj ukazatelů vázaných na technické rezervy u srovnávaných podniků

Ukazatel	2014		2015		2016	
	ČSOBP	Allianz	ČSOBP	Allianz	ČSOBP	Allianz
Reserve ratio	387 %	223 %	298 %	226 %	288 %	221 %
Technické rezervy/VK	685 %	516 %	691 %	523 %	708 %	573 %
Technical coverage ratio	444 %	266 %	341 %	269 %	329 %	259 %

Zdroj: vlastní výpočty dle [12]

Při pohledu na předchozí tabulku 47 je patrné, že ukazatel „reserve ratio“ se u obou pojišťoven pohybuje výrazně nad doporučovaným rozmezím. Lze tedy konstatovat, že obě pojišťovny jsou při stanovování výše technických rezerv velice opatrné. Podle názoru autora by se ČSOBP měla zabývat touto problematikou a zvážit snížení relativní velikosti těchto rezerv, jelikož vážou velké množství finančních prostředků, které by ČSOBP mohla využít v jiných oblastech, jako například marketing či rozšíření distribučních kanálů. Je nutné vysvětlit, že absolutní výše technických rezerv za předpokladu uzavírání nových pojistných smluv, vždy poroste. Autorovým doporučením je myšleno snížení částky, která je při uzavření pojistné smlouvy přesunuta do technické rezervy, neboli snížení konzervativnosti ČSOBP v tomto ohledu.

Výsledky druhého ukazatele, který poměruje technické rezervu k vlastnímu kapitálu, potvrzují výsledky předešlého ukazatele, tedy značnou „přerezervovanost“ obou pojišťoven. V roce 2016 byla hodnota ČSOBP na úrovni 708 %, což představuje přibližně dvojnásobek doporučené hranice.

Na základě výsledků třetího ukazatele tedy „technical coverage ratio“, lze říci, že obě pojišťovny nejsou podkapitalizované. Předešlé dva ukazatele ukázaly spíše na opačný problém.

7.6.4. Ostatní ukazatele

Do této poslední skupiny autor zařadil dva ukazatele, které jsou velice důležité. Prvním z nich je kombinovaný ukazatel neživotního pojištění (combined ratio), který se skládá z ukazatele nákladovosti (cost ratio) a škodního poměru (loss ratio). Cost ratio se spočítá jako poměr čistých provozních nákladů a čistého zaslouženého pojistného. Claims ratio se vyjadřuje jako poměr čistých nákladů na pojistné plnění a čistého zaslouženého pojistného. Combined ratio pak lze získat sečtením dvou předchozích ukazatelů vyjádřených v %. Pokud je výsledek menší než 100, znamená to, že výše pojistného dokáže pokrýt náklady a zároveň generovat zisk. V opačném případě podnik generuje ztrátu. Výsledky výpočtu tohoto ukazatele znázorňuje následující tabulka 48 [13].

Tabulka 48: Vývoj kombinovaného ukazatele neživotního pojištění u srovnávaných podniků

Pojišťovna	2014			2015			2016		
	LR	CsR	CR	LR	CsR	CR	LR	CsR	CR
Allianz	54	27	81	61	27	88	65	28	93
ČSOBP	59	35	94	59	35	94	61	36	97

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Při hodnocení tohoto ukazatele je nutné brát v potaz fakt, že tzv. loss ratio či škodní poměr, je ovlivněn počtem a vážností škod, které se udály v daném roce. Pojišťovna tento ukazatel může ovlivnit volbou vhodných rizik, na které se dané pojištění bude vztahovat či vhodnou segmentací klientského portfolia. ČSOBP v nedávné době investovala do systému EARNIX, který dokáže vygenerovat až 130 specifických klientských segmentů. ČSOBP si od tohoto systému slibuje možnost nastavení podmínek produktů konkrétním osobám na míru. Cestou snížení hodnoty ukazatele loss ratio, by mohlo být i zastavení uzavírání nových smluv povinného ručení, to je však vzhledem k růstovému cíli pojišťovny nepřijatelné.

Druhou složku kombinovaného ukazatele, tedy „cost ratio“, pojišťovna může ovlivnit efektivním řízením nákladů. ČSOBP vykazuje stabilní výši tohoto ukazatele, což je pozitivní, ale ve srovnání s konkurentem v boji o třetí místo na trhu zaostává, a to způsobuje, že Allianz má lepší hodnotu kombinovaného ukazatele ve všech sledovaných letech.

Pro lepší pochopení významu ukazatele jsou výsledky z roku 2016 interpretovány u obou společností. Kombinovaný ukazatel ČSOBP nabyl v roce 2016 hodnoty 97, což znamená, že ze sto korun získaného pojistného (výnos), pojišťovna generuje 3 koruny zisku. U Allianz činila hodnota tohoto ukazatele 93, což opět znamená, že ze sto korun získaného pojistného, pojišťovna generuje 7 korun zisku. Obecně tak lze říci, že v oblasti neživotního pojištění je pojišťovna Allianz více efektivní.

Druhým ukazatelem, který je v této skupině rozebrán je ukazatel související s již zmiňovaným legislativním opatřením Solvency II. Pro připomenutí, tato legislativní úprava zpřísňuje dohled České národní banky nad pojistným trhem. Jednou z oblastí, kterou se Solvency II zabývá, je kapitálová přiměřenost či kapitálové požadavky. Česká národní banka pravidelně dle stanoveného vzorce určuje kapitálový požadavek pro jednotlivé pojišťovny. Pro hodnocení plnění kapitálové přiměřenosti, se využívá ukazatel Solvency II ratio, který se vypočítá jako poměr dostupného a požadovaného kapitálu. Ukazatel se vyjadřuje v procentech a jeho hodnota musí být větší než 100 %, neboli dostupný kapitál musí převažovat kapitál požadovaný. Vývoj podílu použitelného kapitálu na krytí solventnostního kapitálového požadavku a výše solventnostního kapitálového požadavku podniku ČSOBP v prvním roce implementace Solvency II (2016) znázorňuje tabulka 49.

Tabulka 49: Vývoj hodnoty ukazatele Solvency II ratio v roce 2016

	březen 2016	červen 2016	září 2016	prosinec 2016
Použitelný kapitál	7 648	7 593	7 776	8 053
Požadovaný kapitál	2 173	2 282	2 444	2 795
Solvency II ratio	352 %	333 %	318 %	288 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [34]

Na základě hodnot ukazatele Solvency II ratio z předchozí tabulky 49 je možné říci, že ČSOBP velice dobře splňuje požadavky České národní banky v oblasti kapitálové přiměřenosti. I přes pokles hodnoty tohoto ukazatele se ČSOBP řadí mezi kapitálově nejsilnější pojišťovny na trhu. Nejaktuálnější hodnota tohoto ukazatele, kterou má autor v rámci poskytnutých materiálů k dispozici je hodnota za září roku 2017. V tomto období dosahoval ukazatel hodnoty 245 %, což potvrzuje klesající trend.

Při srovnání hodnoty tohoto ukazatele v prosinci 2016 s pojišťovnou Allianz, která v tomto období dosahovala hodnoty 184 % lze říci, že ČSOBP je kapitálově silnější společností. Nutno poznamenat, že všechny tuzemské pojišťovny v roce 2016 vykázaly dostatečnou kapitálovou vybavenost, tedy hodnota Solvency II přesahovala 100 % [13].

7.7. Shrnutí a doporučení

V této kapitole budou shrnuty výsledky provedených analýz s ohledem na konkurenceschopnost podniku ČSOB Pojišťovna, a. s. Dle interních dokumentů si ČSOBP stanovila tři hlavní strategické cíle pro období 2016-2020, tedy pro probíhající období. Těmito cíli jsou dosažení 10% tržního podílu v roce 2020, který podniku zajistí třetí místo na trhu, dosažení hodnoty kombinovaného ukazatele ≤ 94 % v roce 2020 a udržení stabilního růstu zisku po celé období. Splnění stanovených cílů povede k lepší konkurenční pozici tohoto podniku. V další podkapitole bude dle provedených analýz zformulovaná určitá doporučení pro snadnější dosažení stanovených cílů a zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Analýza odvětví ukázala především, že se ČSOBP pohybuje v odvětví, které je konkurenčně stabilní a které meziročně roste. Pozitivní je fakt, že ČSOBP každým rokem zvyšuje svůj tržní podíl, což zlepšuje její konkurenční pozici. Konkurenceschopnost podniku je dle názoru autora na dobré úrovni a lze očekávat další nárůst tržního podílu, který v budoucnu vyústí k získání třetí pozice na trhu. Dobrou konkurenceschopnost tohoto podniku dokládá i ratingové hodnocení agentury Standard and Poors, které bylo provedeno v listopadu roku 2016. Agentura zařadila ČSOBP do investičního stupně A-se stabilním výhledem. Tento rating si podnik drží již od roku 2007 [13].

7.7.1. Doporučení a návrhy pro udržení či zlepšení konkurenční pozice

Dle výsledků PEST analýzy lze říci, že pro udržení konkurenční pozice a konkurenceschopnosti je obecně důležitá schopnost efektivní implementace změn plynoucích z nové či upravované legislativy pojistného trhu. Důležité je také sledování technologického vývoje a trendů v oblasti nabízení pojistných produktů a těmto trendům přizpůsobovat svoji distribuční politiku. Pojišťovna také musí zohledňovat vývoj makroekonomických ukazatelů a jejich vývoj odrážet v produktové a cenové politice. Především je důležité sledovat vývoj inflace, průměrné mzdy, nezaměstnanosti či úrokových sazeb. Vývoji úrokových sazeb je nutné zohlednit v investiční strategii, jelikož finanční výnosy z investic tvoří významnou složku příjmů pojišťoven. Podle interních dokumentů lze konstatovat, že ČSOBP uplatňuje konzervativní investiční strategii, jelikož investuje především do dluhopisů s nízkým rizikem. Vývoj inflace a průměrné mzdy či kupní síly obyvatelstva ovlivňuje cenovou strategii u jednotlivých produktů. Zájem pojišťovny je samozřejmě, aby kupní síla obyvatelstva byla co nejvyšší a inflace byla ve zdravé výši, jelikož takový stav umožní stanovit vyšší ziskovou marži. Vývoj nezaměstnanosti samozřejmě také ovlivňuje sílu koupěschopné poptávky nicméně tento faktor je důležitý také

z pohledu strategie získávání lidských zdrojů. V době nízké nezaměstnanosti by se ČSOBP měla zaměřit především na studenty a absolventy ekonomických škol (středních i vysokých) a nabízet jim uplatnění či získání praxe. V této situaci je dle názoru autora nutné vychovávat si zaměstnance již v době jejich studia jelikož při nedostatku volné kvalifikované pracovní síly dochází k tlakům na růst mezd, což vede k růstu nákladů.

Na základě výsledků analýzy konkurence a konkurenceschopnosti, která byla vyhodnocena bodovací metodou lze tvrdit, že v rámci sledovaných konkurentů si ČSOBP vede velice dobře a v této analýze obsadila druhé místo za Pojišťovnou české spořitelny, která se však zaměřuje převážně na životní pojištění a navíc na základě informací získaných od představitelů ČSOBP se připravuje její fúze s pojišťovnou Kooperativa. Díky této fúzi Kooperativa vystřídá Českou pojišťovnu v pozici jedničky na trhu. Na třetím místě se v této analýze umístila pojišťovna Allianz, která je v současnosti největším konkurentem ČSOBP v boji o třetí místo na trhu. ČSOBP vykázala dobré výsledky především ve výši a vývoji zisku po zdanění, kde udržuje stabilní růst. Tato část samozřejmě poukázala i na oblasti, kde je ČSOBP průměrná či podprůměrná. Hlavními oblastmi s prostorem pro zlepšení jsou především vývoj či míra růstu hrubého předepsaného pojistného a to jak obecně, tak především v oblasti životního pojištění kde byl její průměrný růst ve sledovaném období záporný. Další oblastí pro zlepšení jsou provozní náklady a jejich vývoj. Konkrétnější příčiny nedostatků a doporučení pro zlepšení lze zformulovat na základě analýzy klíčových faktorů úspěchu.

Analýza klíčových faktorů úspěchu poukázala na dobré výsledky ČSOBP v oblasti čistého zaslouženého pojistného a na dobré tempo růstu tržního podílu. Dále se tato analýza zaměřila na distribuční kanály. Dle názoru autora má ČSOBP velice dobrou strukturu těchto kanálů především díky nabízení produktů ČSOBP v rámci skupiny ČSOB a díky nové spolupráci s Českou poštou, s. p. Důležité pro budoucí vývoj bude udržet si tuto spolupráci či zvážit spolupráci s dalšími subjekty, které by mohly nabízet exkluzivně pouze produkty ČSOBP. Při zaměření na činnost jednotlivých kanálů je pozitivním jevem rostoucí výkon všech sledovaných distribučních kanálů v rámci neživotního pojištění. Na druhou stranu z pohledu plnění stanoveného plánu pro období prvních deseti měsíců roku 2017 nelze být tak optimistický. Tento plán v oblasti neživotního pojištění splňují pouze dva z pěti distribučních kanálů. Nejhorší výsledky vykazuje kanál „Tied Agent“ a „Multi Agents“. Autor doporučuje podniku podrobněji analyzovat důvody neplnění plánu. Důvodem může být například nedostatečná motivace daných zprostředkovatelů či jejich nedostatečný počet. Dalším důvodem tohoto faktu může být příliš vysoký cíl, jehož splnění není reálné. Tento způsob nastavení cíle, ale může být úmyslný (získání většího výkonu distributorů).

V oblasti životního pojištění nejsou výsledky příliš pozitivní a z pohledu celého životního pojištění výkonnost jednotlivých distributorů klesá. Tento pokles je způsoben především úpadkem zájmu o produkty jednorázového pojištění. Jediným pozitivem v této oblasti z pohledu distribučních kanálů je plnění plánu a meziroční růst výkonnosti kanálu „GROUP“, tedy skupiny ČSOB, který nabízí produkty pravidelného životního pojištění. V této produktové oblasti opět vykazují neuspokojivé výsledky kanál „Tied Agent“ a „Multi Agents“.

Dalším hodnoceným faktorem byla marketingová komunikace prostřednictvím sociálních sítí. Toto hodnocení poukázalo na velké nedostatky podniku ČSOBP v této činnosti. Autor doporučuje především zvýšit aktivitu a zajistit pravidelnost sdílení příspěvků na Facebooku. Autor také vidí velký prostor pro zlepšení na Instagramu, na kterém je pro dosažení sledujících nutné sdílet fotky či obrázky a volit k nim vhodné popisky formou tzv. hashtagů. Dobrou cestou, kterou se již vydaly mnohé podniky, je vytvoření vlastního hashtagu, který by uživatelům této sítě usnadnil vyhledávání příspěvků podniku ČSOBP. Vlastní hashtag do jisté míry představuje i určitou prestiž. Příspěvky z Instagramu lze díky propojení s Facebookem přímo sdílet na obou sítích na jednou. Dále autor doporučuje vyčlenit tým, který by spravoval youtubový kanál a pravidelně tvořil zajímavé videa, které by například zvyšovaly úroveň finanční gramotnosti a povědomí o výhodách produktů ČSOBP, či zajímavá videa z akcí, na kterých se tento podnik nějakým způsobem podílí (například sponzoringem).

Následně se autor zaměřil na zhodnocení spokojenosti zákazníků na základě výsledků dvou zákaznických průzkumů. Oba tyto průzkumy prokázali velice dobrou úroveň spokojenosti zákazníků v porovnání s konkurencí. Je nutné, aby se ČSOBP nenechala uspokojit kladnými výsledky a spokojenost svých zákazníků udržovala či dokonce navyšovala. Autor doporučuje provádět pravidelné marketingové výzkumy se zaměřením na spokojenost klientů, ve kterých budou mít klienti prostor vyjádřit svůj názor a případné doporučení pro zlepšení. Poslední faktorem byly náklady. Pro lepší konkurenceschopnost a zároveň snížení ukazatele Cost ratio, který má vliv na výslednou hodnotu kombinovaného ukazatele, by bylo dobré provést podrobnější analýzu jednotlivých nákladových položek, především pak v oblasti nákladů na informační a komunikační technologie, kde podnik s porovnáním s konkurencí vykazuje horší výsledky. Podnik by měl zvážit, zda současná cesta v oblasti ICT (outsourcing ČSOB, a. s.) je správná a zvážit vývoj či nákup nových systémů či využití jiného outsourcingu.

Výsledky některých ukazatelů finanční analýzy ukázaly na možnou přerezervovanost ČSOBP. Jelikož technické rezervy vážou mnoho finančních prostředků, autor navrhuje podniku zhodnotit, zda je výše technických rezerv přiměřená či není. Snížení částky přidělované do technických rezerv by uvolnilo finanční prostředky, které by se mohly využít k jiným účelům. Všechna výše uvedené doporučení přehledně a zjednodušeně znázorňuje následující tabulka 50.

Tabulka 50: Doporučení pro udržení či zlepšení konkurenceschopnosti ČSOB Pojišťovna, a. s.

Doporučení pro udržení či zlepšení konkurenceschopnosti podniku ČSOB Pojišťovna, a. s.
Sledovat a efektivně implementovat legislativní změny.
Rychle se přizpůsobovat trendům v oblasti nabízení pojistných produktů (přesun do online sféry).
Přizpůsobovat se vývoji makroekonomických ukazatelů.
<i>vývoj úrokových sazeb - vliv na investiční strategii</i>
<i>vývoj nezaměstnanosti - vliv na strategii získávání lidských zdrojů</i>
<i>vývoj kupní síly - vliv na cenovou politiku</i>
Zohledňovat vliv klimatických změn na cenovou politiku.
Rozšiřování spolupráce se studenty středních a vysokých škol (ekonomické, statistické, matematické)
Být iniciativní ve vzdělávání obyvatelstva v oblasti finanční gramotnosti.
Restrukturalizovat produkty životního pojištění – například produkty s pouze rizikovou složkou.
Provádět pravidelné průzkumy zákaznické spokojenosti - získávat zpětnou vazbu.
Udržovat stávající klíčové či kvalifikované zaměstnance - získávání zpětné vazby o jejich spokojenosti.
Zlepšit marketingovou komunikaci na sociálních sítích (Facebook, Instagram, YouTube).
Rozšiřování výhradních distribučních kanálů.
Analyzovat důvody špatných výsledků distribučních kanálů „Tied Agent“ a „Multi Agents“.
Zefektivnění řízení nákladů v oblasti ICT.
Být méně konzervativní v tvorbě technických rezerv.

Zdroj: vlastní zpracování