

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Ivana Nekvindová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

**Analýza konkurenceschopnosti vybraných pojišťoven
v České republice**

Bc. Ivana Někvindová

Diplomová práce

2012

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ivana Nekvindová**
Osobní číslo: **E10123**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraných pojišťoven v České republice**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Stanovení cíle práce

1. Popis základních pojmů
 2. Metody pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku
 3. Situační analýza vybraných pojišťoven
 4. Hodnocení konkurenceschopnosti vybraných pojišťoven
 5. Zhodnocení
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
KOŽENÁ, Marcela. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
PORTER, Michael E. Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.
PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkatram . Budoucnost konkurence : spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7.
PŘIBOVÁ, Marie. Analýza konkurence a trhu. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. března 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2012


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 30. března 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 16. 4. 2012

Ivana Nekvindová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále děkuji zástupcům hodnocených pojišťoven za poskytnuté odborné rady a materiály týkající se oboru pojišťovnictví.

ANOTACE

Tato práce se zabývá porovnáním konkurenceschopnosti vybraných pojišťoven v České republice. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s konkurenceschopností, blíže popsány vybrané konkurenční strategie a využívané metody pro hodnocení konkurenceschopnosti.

Praktická část je zaměřena na porovnání konkurenční schopnosti vybraných pojišťoven – ČSOB Pojišťovna a.s., člen holdingu ČSOB a Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group – pomocí finanční analýzy a metody benchmarking.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční výhoda, finanční analýza, benchmarking, pojišťovna

TITLE

Competitiveness analysis of chosen insurance companies in the Czech Republic

ANNOTATION

This dissertation is aimed on competitiveness of chosen insurance companies in the Czech Republic.

In the theoretical part, there are explained basic terms related to competitiveness, more specified chosen competitive strategies and used methods for competitiveness evaluation.

The practical part is aimed on comparison of competitiveness of chosen insurance companies – ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB and Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group – using financial analysis and benchmarking.

KEYWORDS

Competitiveness, competition, competitive advantage, financial analysis, benchmarking, insurance company

OBSAH

ÚVOD	11
1. STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA POJIŠŤOVNICTVÍ	13
2. KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	14
2.1. TRADIČNÍ A MODERNÍ PŘÍSTUP K POJETÍ MARKETINGU A KONKURENCE	14
2.2. POJETÍ KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	15
2.3. KONKURENČNÍ VÝHODA	16
2.4. KONKURENČNÍ STRATEGIE	17
2.4.1. Základní strategické koncepce	19
2.5. HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA	21
3. METODY PRO MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU	23
3.1. SWOT ANALÝZA	23
3.2. BENCHMARKING	26
3.2.1. Členění benchmarkingu	26
3.2.2. Metodika pro benchmarking	27
3.3. BALANCED SCORECARD (DÁLE JEN BSC)	29
3.3.1. Finanční perspektiva	31
3.3.2. Zákaznická perspektiva	31
3.3.3. Perspektiva interních procesů	33
3.3.4. Perspektiva učení se a růstu	34
3.4. FINANČNÍ ANALÝZA	34
3.4.1. Zdroje informací pro finanční analýzu	35
3.4.2. Metody finanční analýzy	37
3.5. SPECIFIKA FINANČNÍ ANALÝZY V POJIŠŤOVNICTVÍ	39
3.5.1. Výkonové ukazatele	40
3.5.2. Ukazatele rentability	41
3.5.3. Ukazatele solventnosti	43
3.5.4. Ukazatele likvidity	44
3.5.5. Vývoj technických rezerv	45
3.5.6. Combined ratio	46
3.5.7. Výplata pojistných plnění	47
4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH POJIŠŤOVEN – ČSOB POJIŠŤOVNA A KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA	48
4.1. SOUČASNÁ SITUACE NA POJISTNÉM TRHU	48
4.2. ČSOB POJIŠŤOVNA, A.S., ČLEN HOLDINGU ČSOB	50
4.3. KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP	52

5. HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÝCH POJIŠŤOVEN POMOCÍ FINANČNÍ ANALÝZY A METODY BENCHMARKING.....	55
5.1. FINANČNÍ ANALÝZA	55
5.1.1. Výkonové ukazatele - předepsané pojistné.....	55
5.1.2. Ukazatele rentability – zisk, ROA, ROE.....	59
5.1.3. Ukazatele solventnosti – disponibilní a požadovaná	62
5.1.4. Vývoj technických rezerv.....	64
5.1.5. Combined ratio v neživotním pojištění.....	66
5.2. BENCHMARKINGOVÉ HODNOCENÍ	66
5.2.1. Identifikace objektu benchmarkingu.....	67
5.2.2. Identifikace partnerů pro porovnání.....	68
5.2.3. Výběr metody sběru dat a sběr dat	68
5.2.4. Vyhodnocení dat.....	69
6. ZHODNOCENÍ, NÁVRHY	84
6.1. ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY VYBRANÝCH POJIŠŤOVEN	84
6.2. ZHODNOCENÍ BENCHMARKINGU VYBRANÝCH POJIŠŤOVEN	86
6.3. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	88
ZÁVĚR.....	91
POUŽITÁ LITERATURA.....	93
SEZNAM PŘÍLOH	96

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní struktura rozvahy	36
Tabulka 2: Základní struktura výkazu zisků a ztrát	36
Tabulka 3: ČSOB Pojišťovna - Předepsané pojistné a podíly na trhu (tis. Kč, %)	56
Tabulka 4: Kooperativa - Předepsané pojistné a podíly na trhu (tis. Kč, %)	57
Tabulka 5: Zisk za účetní období (tis. Kč)	60
Tabulka 6: Rentabilita aktiv (ROA)	61
Tabulka 7: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	61
Tabulka 8: Solventnost k 31.12. 2010 – ČSOB Pojišťovna (tis. Kč)	62
Tabulka 9: Solventnost k 31.12. 2010 – Kooperativa (mil. Kč)	63
Tabulka 10: Upravená míra solventnosti k 31.12. 2010 – Kooperativa (mil. Kč)	63
Tabulka 11: Technické rezervy (tis. Kč)	64
Tabulka 12: Reserve ratio (%)	65
Tabulka 13: Podíl technických rezerv na vlastním kapitálu (%)	65
Tabulka 14: Combined ratio (%)	66
Tabulka 15: Struktura portfolia – vybrané parametry (tis. Kč) – ČSOB Pojišťovna	70
Tabulka 16: Struktura portfolia – vybrané parametry (tis. Kč) – Kooperativa	70
Tabulka 17: Výdaje na reklamu (tis. Kč)	73
Tabulka 18: EPSI Rating	75
Tabulka 19: Efektivnost na jednoho zaměstnance (tis. Kč)	78
Tabulka 20: Individuální tarif - ČSOB Pojišťovna	81
Tabulka 21: Skupinový tarif (max. 6 osob) – ČSOB Pojišťovna	82
Tabulka 22: Individuální tarif - Kooperativa	82

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model 5 základních konkurenčních sil	18
Obrázek 2: Tři obecné přístupy Porterovy strategie	20
Obrázek 3: Členění vnějšího prostředí	24
Obrázek 4: SWOT analýza	25
Obrázek 5: Příklad výsledků konkurenčního benchmarkingu	27
Obrázek 6: Základní etapy benchmarkingu	28
Obrázek 7: Základní názorné schéma metody BSC	30
Obrázek 8: Zákaznická perspektiva – základní měřítka	32
Obrázek 9: Perspektiva interních podnikových procesů	33
Obrázek 10: Členění finančních ukazatelů	37
Obrázek 11: Členění poměrových ukazatelů	38
Obrázek 12: Zasloužené a nezasloužené pojistné	41
Obrázek 13: Podíly na trhu v roce 2010 (%)	49
Obrázek 14: Struktura pojistného trhu 2010 (údaje za členy ČAP)	50
Obrázek 15: ČSOB Pojišťovna – Předepsané pojistné (tis. Kč)	56
Obrázek 16: Kooperativa – Předepsané pojistné (tis. Kč)	57
Obrázek 17: Předepsané pojistné celkem (tis. Kč)	58
Obrázek 18: Předepsané pojistné – neživotní pojištění (tis. Kč)	58
Obrázek 19: Předepsané pojistné – životní pojištění (tis. Kč)	59
Obrázek 20: Zisk za účetní období (tis. Kč)	60
Obrázek 21: Technické rezervy (tis. Kč)	64

Obrázek 22: Podíly na trhu (%).....	69
Obrázek 23: Struktura neživotního portfolia ČSOB Pojišťovny v roce 2010 (tis. Kč)	71
Obrázek 24: Struktura neživotního portfolia Kooperativy v roce 2010 (tis. Kč)	71
Obrázek 25: Struktura životního portfolia ČSOB Pojišťovny v roce 2010 (tis. Kč).....	72
Obrázek 26: Struktura životního portfolia Kooperativy v roce 2010 (tis. Kč).....	72
Obrázek 27: Marketingové výdaje v poměru k celkovým aktivům (%).....	73
Obrázek 28: ČSOB Pojišťovna - Předepsané pojistné dle distribučních kanálů (%)	76
Obrázek 29: Kooperativa – Předepsané pojistné dle distribučních kanálů (%)	77
Obrázek 30: Efektivnost na jednoho zaměstnance (tis. Kč).....	78

ÚVOD

Není tomu tak dávno, kdy nebyl pojem konkurenceschopnost téměř známý, slovní spojení konkurenční výhoda se nepoužívalo. Samozřejmě jsme všichni pracovali se slovem konkurence, nicméně pouze v omezeném rozsahu. Jednalo se spíše o obecný název pro firmu, která podnikala na trhu ve stejné oblasti jako naše společnost.

V dnešní době, kdy se naopak s pojmy konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda setkáváme denně, vyvstává otázka, jak firmy fungovaly dříve. Opravdu mohly existovat a prosperovat bez řádné analýzy trhu, odvětví, konkurenčních firem? Pokud nebudeme uvažovat období před rokem 1989, kdy vzhledem k centrálnímu plánování nebylo nutné zajímat se o situaci na trhu, musíme dojít k logickému závěru, že úspěšná firma se bez zpráv o vnějším prostředí (ekonomickém, legislativním, konkurenčním, atd.) nemohla obejít, musely být nezbytnou součástí její činnosti. Stejně tak i prováděné analýzy o situaci uvnitř firmy, stanovení svého potenciálu, silných a slabých stránek.

Pro zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti na trhu existuje několik různých metod. Ty původní se odvíjely zejména od výsledků hospodaření v minulých letech a byly tak zaměřeny zejména na výpočet finančních ukazatelů. Postupem času se objevily nové metody, které hodnotí společnost komplexněji i z jiných úhlů pohledu, kterými jsou např. zákazníci, odběratelé, dodavatelé, interní procesy, zaměstnanci.

Tato diplomová práce je zaměřena na porovnání konkurenceschopnosti vybraných pojišťoven v České republice. Pojišťovnictví je poměrně specifický obor finančního sektoru, který vykazuje ve srovnání s výrobními či obchodními firmami jisté zvláštnosti, které jsou v textu blíže popsány.

Teoretická část diplomové práce se zabývá stručným představením oboru pojišťovnictví, následuje charakteristika základních pojmů vztahujících se ke konkurenceschopnosti a popis vybraných metod pro měření konkurenceschopnosti. Zásady a pojmy konkurenceschopnosti jsou universální a platné i pro pojišťovací společnosti, proto je tato část pojata v obecné rovině. Finanční analýza pojišťoven již vykazuje jistá specifika a kapitola popisující tuto oblast je psána se zaměřením na vysvětlení jejích ukazatelů se zaměřením na pojišťovnictví.

V praktické části diplomové práce jsou charakterizovány vybrané pojišťovny – ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB (dále jen „ČSOB Pojišťovna“) a Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group (dále jen „Kooperativa“, případně „Kooperativa pojišťovna“) a provedeno zhodnocení jejich konkurenceschopnosti pomocí finanční analýzy a

metody benchmarking. Závěr práce se věnuje porovnání zjištěných výsledků obou aplikovaných metod a posouzení konkurenceschopnosti vybraných pojišťoven. S vědomím složitosti celé problematiky, jsou navržena doporučení pro zlepšení stávající situace.

Cílem této práce je získání dostatečného množství informací z různých činností pojišťoven a potvrzení mého předpokladu, že Kooperativa je nejlepší pojišťovnou na českém pojistném trhu, nejen co do výsledků hospodaření, ale také z hlediska distribučních sítí, marketingových aktivit i nabídky produktů.

1. STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA POJIŠŤOVNICTVÍ

Pojišťovnictví je oborem finančních služeb. Princip pojištění spočívá v příjmu rizika a s tím související vytváření finančních rezerv, které slouží k úhradě potřeb nebo škod vznikajících pojištěným z nahodilých událostí. Tyto rezervy se vytváří z prostředků pojištěných subjektů, tj. z ceny za poskytované služby, které nazýváme pojistným.

Pojištění je realizováno na základě právních vztahů mezi pojišťovnou jako pojistitelem, tj. právnickou osobu oprávněnou provozovat pojišťovací činnost a dalšími účastníky, kterými jsou pojistník (subjekt uzavírající pojištění) a pojištěný (subjekt, v jehož prospěch bylo pojištění sjednáno). Práva a povinnosti účastníků pojištění se řídí obecně závaznými právními předpisy (zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, zákon č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě a o změně souvisejících zákonů, zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník apod.), pojistnými podmínkami a konkrétními ustanoveními pojistné smlouvy.

Mezi instituce, které se zahrnují pod pojem pojišťovnictví, patří kromě samotných pojišťoven také:

- zajišťovny,
- pojišťovací zprostředkovatelé (např. interní agenti, makléři),
- státní dozor nad pojišťovnictvím prováděný Českou národní bankou,
- asociace pojišťoven, zejména Česká asociace pojišťoven (ČAP) a Česká kancelář pojistitelů (ČKP),
- další instituce zabývající se činností v oblasti pojištění (např. banky, poradenské firmy).

Historie pojišťovnictví se na území republiky datuje už od konce 17. století a patřilo k velmi dobře se rozvíjejícím oborům. Do roku 1945 působilo na území Československa více než 700 pojišťoven a pojišťovacích spolků. Významným je rok 1948, kdy zásahem politické moci došlo ke zřízení pouze jediného ústavu – Československé pojišťovny, národního podniku. Tím se na několik desetiletí přerušil přirozený tržní vývoj pojišťovnictví. S účinností od roku 1969 došlo v souvislosti s novým federativním uspořádáním státu k rozdělení na dva samostatné subjekty: Českou státní pojišťovnu se sídlem v Praze a Slovenskou štátnou poisťovňu se sídlem v Bratislavě. Monopolní období českého (resp. československého) pojišťovnictví, trvalo až do počátku devadesátých let, kdy začaly postupně vznikat další pojišťovny.

2. KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

Jak již bylo zmíněno v úvodu diplomové práce, tato kapitola věnující se vymezení základních pojmů týkajících se konkurenceschopnosti je pojata v obecné rovině. Pojišťovny fungují na komerční bázi a konkurenceschopnost i pojmy s ní související jsou pro ni platné stejně, jako pro ostatní výrobní či obchodní firmy.

2.1. Tradiční a moderní přístup k pojetí marketingu a konkurence

Rozdíl mezi situací dříve a dnes můžeme vidět v odlišném přístupu. V minulosti se prováděl sběr dat, jejich následné vyhodnocení a případné přizpůsobení sortimentu, cen nebo doplňkových služeb. K posouzení výkonnosti podniku se využívaly tradiční metody, které vycházely ze skutečných dat, např. finanční analýza. V současné době se vše vyvíjí, projevuje se snaha (v mnoha případech spíše nutnost) být o krok napřed, vědět víc než ostatní. Marketing je fenoménem posledních desetiletí, dochází k rozvoji nových metod hodnocení konkurenceschopnosti, které neberou v úvahu pouze „minulá“ a finanční data, ale hodnotí také další faktory, jako je lidský potenciál, nastavení procesů apod. Mezi tyto nové metody patří např. benchmarking, Balanced Scorecard.

Důležitým aspektem se stal zákazník a pohled na něj, úspěšné podniky musí své aktivity rozvíjet v souladu s jeho požadavky a přáními. A zákazník není vnímán pouze jako kupující našeho výrobku či služby, zákazník = stakeholders, tj. všichni, kteří nějakým způsobem ovlivňují chod firmy – klienti, zaměstnanci, akcionáři, dodavatelé, odběratelé, média, stát, úřady apod.

Konkurenční potenciál firem vychází z jejich podnikatelských aktivit. V poslední době jsme svědky rychlého rozvoje, tvorba strategií malých, středních i velkých firem je ovlivněna změnami v oblasti společenského a ekonomického systému, procesem globalizace a zásadní je také pozice Evropské unie respektive adaptace států na podmínky diktované touto celoevropskou institucí. Prosadit se v tvrdé konkurenci nejen domácích ale nově také zahraničních a nadnárodních firem není jednoduché, limitující podmínky pro některé druhy podnikání přináší také restrikce a omezení Evropské unie, kterým je třeba se přizpůsobit. Podniky byly nuceny provést mnoho opatření spojených s otevřením našeho trhu, posílit úlohu vedení, zaměřit se na posilování vlastních předností, a tím se odlišit od konkurence.

2.2. Pojetí konkurence a konkurenceschopnost

„Konkurence dle slovníku cizích slov (Slovník, 2002, s. 205) představuje *soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž*.“ [13, s. 65]

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že konkurence není pojmem používaným pouze v ekonomii, ale má mnohem širší význam, sociální, kulturní, sportovní, politický apod. Konkurence je vždy vztah dvou a více subjektů, které nazýváme konkurenty.

Většina firem své konkurenty vnímá jako ohrožení, jejich pozornost se soustřeďuje zejména na to, jakým způsobem je možné oproti nim získat podíl na trhu, případně jak jim zabránit ve vstupu do odvětví podnikání. Konkurent je nepřítel a měl by být odstraněn. Konkurenti mohou samozřejmě představovat hrozbu pro naše podnikání, ale je třeba si uvědomit i druhou stránku, tj. „správný“ konkurent může v mnoha odvětvích konkurenční postavení společnosti spíše posílit než oslabit. „Dobří“ konkurenti mohou pozitivně ovlivnit strategické cíle společnosti, které zvýší jeho konkurenční výhodu. V konečném důsledku mohou „správní“ konkurenti přinést i zlepšení struktury celého odvětví, pomoc při rozvoji trhu, popřípadě zamezení vstupu nových firem do odvětví.

Z hlediska mikroekonomie znamená konkurence rivalitu mezi prodávajícími nebo kupujícími stejného druhu zboží, tedy konkurenci napříč trhem, jinými slovy také střetávání nabídky s poptávkou. Rozlišujeme následující typy konkurence:

- a) tržní konkurence, tj. vztah mezi nabídkou a poptávkou - vyjádření protichůdných postojů výrobců, kteří chtějí prodat své zboží s co nejvyšším ziskem a kupujících, jejichž snahou je naopak uspokojení potřeb za cenu co nejnižší; dochází tedy ke střetu nabídky s poptávkou a dosahování rovnovážného stavu, kterým je kompromis v chování obou subjektů,
- b) konkurence na straně poptávky - střet mezi jednotlivými spotřebiteli, každý z nich chce ideálně uspokojit svoje potřeby, tj. nakoupit co nejvíce zboží za nízkou cenu,
- c) konkurence na straně nabídky, kterou dále dělíme na dokonalou a nedokonalou (monopol, oligopol, monopolní konkurence) respektive cenovou a necenovou - soutěžení mezi firmami, které přichází na trh se záměrem prodeje svých výrobků za co nejlepších podmínek, s cílem maximalizovat svůj zisk, případně podíl na trhu; podstatou *cenové konkurence* je snaha o vyhovění požadavkům zákazníků cenou, přilákat co nejvíce kupujících prostřednictvím snížení cen vlastních produktů; *necenová konkurence* se soustřeďuje do dalších oblastí, jako např. kvalita, doplňkový servis,

diferenciace, design, způsob prodeje; *dokonalá konkurence* v reálném životě neexistuje, jedná se o ideální situaci charakteristickou velkým počtem prodávajících i kupujících a zcela rovnými podmínkami a příležitostmi pro každý subjekt; *nedokonalá konkurence* se člení do tří typů, monopol znamená pouze jediného výrobce, oligopol malou skupinu prodávajících a monopolistická konkurence trh diferenciovaného výrobku nabízeného mnoha výrobci; monopol i oligopol představují formy konkurence, která není pro zákazníka výhodná, výrobci do jisté míry určují podmínky na trhu, zejména výši ceny; ve většině oblastí je nejbližší realitě monopolistická konkurence charakteristická širokým spektrem produktů nabízených množstvím výrobců; vzhledem k tomu, že v dnešní době převažuje nabídka zboží nad poptávkou, výrobci se musí přizpůsobit požadavkům zákazníků a nabízet takové zboží, které si zákazníci přejí a jsou za něj ochotni zaplatit.

Podstata konkurence firem je v jejich konkurenceschopnosti, přičemž konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu. Potenciál může být definován jako „rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může být“ respektive znamená „možnost, která existuje, ale nebyla ještě uskutečněna“.

Konkurenceschopnost je schopnost podniku získat konkurenční výhodu a pomocí souboru strategických a taktických opatření si ji udržet. Vychází z vnitřních i vnějších aspektů, které na podnik působí. Současný úspěch na trhu s určitým produktem či službou není charakteristikou naší nynější konkurenceschopnosti, je výsledkem využití potenciálu z minulých období. Klíčem k úspěchu v dnešní „rychlé“ době se stává neustálé odhalování nových možností a potenciálů, neustálé hledání obchodních příležitostí, nových cest k oslovení zákazníků, nabídka doplňkových služeb, poskytování slev a výhod. Být konkurenceschopný znamená mít zpracovány nejen analýzy současného podnikatelského prostředí, ale sledovat i vývoj a trendy do budoucna, důkladně znát své silné i slabé stránky, příležitosti i hrozby.

2.3. Konkurenční výhoda

M. Porter definuje konkurenční výhodu následovně: „konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.“ [10, s. 7]

Dle P. Kotlera může podnik získat konkurenční výhodu pomocí tří způsobů, kterými poskytne zákazníkovi větší hodnotu:

- a) účtovat nižší ceny (analogie se strategií nízkých nákladů Portera),
- b) aktivně se podílet na snižování nákladů zákazníka, např. usnadnit administrativní náročnost, zjednodušit objednávkový systém, zefektivnit skladování a dodávky zboží,
- c) zvýšit individuální hodnotu pro zákazníka, např. programy členských výhod, neobvyklé záruky, kvalitnější servis.

„M. Davidson uvádí, že konkurenční výhoda pramení ze zvláštní hodnoty, kterou je podnik schopen pro své zákazníky vytvořit. Tato hodnota je pak dána tím, jak zákazník oceňuje celkovou schopnost produktu uspokojit jeho potřeby.“ [10, s. 10]

Konkurenční výhoda je tedy hodnota, kterou se podnik odlišuje od svých konkurentů, což mu přináší zisk a výhodné postavení na trhu. Je dána zejména tím, jak zákazník oceňuje schopnost produktu uspokojit jeho potřeby.

2.4. Konkurenční strategie

K realizaci konkurenční výhody je třeba nastavení správné podnikové strategie, která zajistí její dosažení a udržení. Konkurenční strategie je hledáním příznivého konkurenčního postavení v daném odvětví, její výběr vychází z analýzy vnitřního prostředí – identifikace předností podniku (silných stránek) a kritických míst (slabých stránek) a analýzy a prognóz vnějšího prostředí – potenciál zákazníků, konkurence, dodavatelů, legislativa, sociální a kulturní prostředí apod. Vybraná strategie by měla odrážet hlavní cíle podniku a opatření na jejich dosažení.

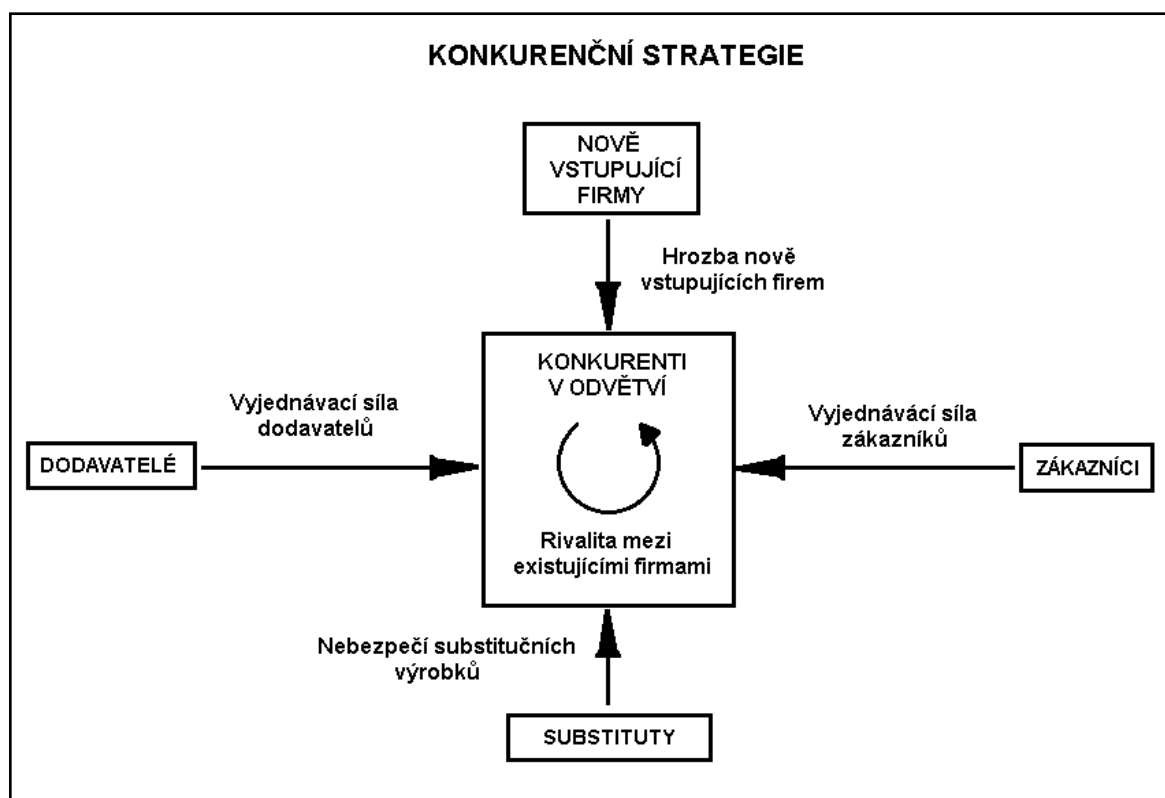
V posledních letech došlo v ekonomice k celé řadě změn, na které firmy musely reagovat změnou svých priorit. Původní snaha mnoha firem o maximalizaci zisku se transformovala do vytváření hodnoty pro zákazníka respektive firemních partnerů. Firemní cíle již nejsou úzce zaměřeny pouze na zisk, ale patří mezi ně také např. dosažení určitého podílu na trhu, jiné finanční cíle (likvidita, kapitálová struktura, rentabilita), prestižní cíle (společenský vliv, image). V této souvislosti je třeba zmínit také ekologii a cíle vedoucí k ochraně životního prostředí. V průběhu několika minulých desetiletí se neustále zvyšuje zájem spotřebitelů o výrobky a služby šetrné k životnímu prostředí a environmentální cíle se tak musí stát nezbytnou součástí strategie firmy, která chce dosáhnout úspěchu na trhu.

Dle M. Portera jsou základem pro volbu konkurenční strategie dvě otázky:

a) jaká je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti včetně identifikace faktorů, které ji ovlivňují,

b) jací jsou rozhodující činitelé určující vzájemné konkurenční postavení v daném odvětví.

Jedná se o otázky dynamické, neboť vše se v průběhu času mění a vyvíjí. Autor vysvětluje konkurenční chování pomocí tržních okolností, úroveň konkurence v odvětví podle něj závisí na pěti základních konkurenčních silách. Působení těchto sil je sice v jednotlivých odvětvích různé, nicméně jejich souhrnný vliv určuje předpoklady pro dosažení zisku. Porterův model je přehledně znázorněn na obrázku.



Obrázek 1: Model 5 základních konkurenčních sil

Zdroj:[20]

Hrozba nově vstupujících firem vzniká především v prosperujících odvětvích, kde stávající konkurenti dosahují zisku, a pro další výrobce není složité na tento trh vstoupit. Nově vstupující firmy přináší nové výrobní kapacity, mají potřebné zdroje a chtějí získat podíl na trhu. Rychlost jejich vstupu může být samozřejmě ovlivněna určitými bariérami, a to strategickými (snaha stávajících výrobců – např. cenová válka a snížení ceny natolik, že dané odvětví přestane být pro nové zájemce atraktivní) a strukturálními (dosažení výrobní kapacity, nalezení „správných“ distribučních cest, investice nezbytné k vybudování pozice na trhu).

Nebezpečí substitučních výrobků je hrozba, která je přítomna v každém odvětví. Jedná se o produkty, jejichž funkce jsou snadno zaměnitelné a kupující tak může snadno nahradit stávající výrobek jiným typem. Rozhodujícími faktory je výše cen substitutů, náklady přechodu, ochota kupujících koupit nový výrobek apod.

Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů) je ovlivněna pěti základními faktory:

- počet zákazníků – čím méně = relativní jednotnost => větší vliv,
- stupeň koncentrace – malý počet = nákup většího množství výrobků => větší vliv,
- nebezpečí zpětné integrace – tlak zákazníků na snižování ceny => snižování zisku nejen konečného prodejce ale i dodavatelů surovin a polotovarů,
- stupeň diferenciací produktu – čím více výrobců na trhu => větší vliv zákazníků,
- citlivost na kvalitu výrobku – preference kvality => úspěch pro firmy nabízející kvalitní produkty (např. uplatňující ISO).

Vyjednávací síla dodavatelů je taktéž odvislá od faktorů platných pro odběratele, jedná se např. o zvýšení stupně koncentrace, harmonizaci zpětné integrace, dodávky jedinečných výrobků, dopad vstupů na výši nákladů nebo diferenciaci.

Konkurence v odvětví je soutěžení mezi firmami, které již v daném odvětví podnikají, ovlivňuje ji pět hlavních faktorů:

- stupeň koncentrace – čím více výrobců => ostřejší konkurence,
- diferenciací výrobků – čím větší rozdílnost výrobků => nižší konkurence,
- změna velikosti trhu – zvětšení trhu => oslabení konkurenčního boje,
- rostoucí výrobní kapacita – pokud je nárůst trhu nižší než nárůst výrobních kapacit => ostrá konkurence,
- bariéry vstupu – pokud dochází ke zmenšování trhu a pro firmy je složité z něj odstoupit (např. tlakem zaměstnanců) => zvýšení konkurence.

2.4.1. Základní strategické koncepce

V literatuře nacházíme mnoho informací k tvorbě konkurenčních strategií, nicméně za jednu ze základních strategických koncepcí je možné považovat Porterův model, jehož základem je zpracování analýzy konkurence a následné vytvoření strategie pro vstup a fungování na vybraném trhu.

Zajímavé je také pojetí P. Kotlera, který vychází z úsilí podniku o dosažení určitého tržního podílu.

Generické konkurenční strategie dle Portera

Dle Portera existují 3 strategické přístupy (viz obrázek 2), které vedou k získání rozhodujícího podílu na trhu a předstížení konkurence. Jedná se o:

- a) strategii nízkých nákladů,
- b) diferenciaci,
- c) fokální strategii.

Každá z výše zmíněných generických strategií představuje zásadně rozdílný přístup k vytvoření a udržení určité konkurenční výhody. Ve své podstatě spojuje typ konkurenční výhody, o níž podnik usiluje, s rozsahem jeho strategického cíle.

Firma se musí rozhodnout pro jeden z těchto přístupů a zaměřit se na jeho dosažení. Sledování více přístupů by vedlo k „roztříštěnosti“ a oslabení účinnosti respektive nedosažení požadovaného efektu v žádné kategorii.

Strategická výhoda jako ... Strategická výhoda ...	jedinečnost chápána zákazníkem	postavení plynoucí z nízkých nákladů
v celém odvětví	DIFERENCIACE	STRATEGIE NÍZKÝCH NÁKLADŮ
jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI (specializační strategie)	

Obrázek 2: Tři obecné přístupy Porterovy strategie

Zdroj:[13]

ad a) Strategie nízkých nákladů

Firma hledá konkurenční výhodu ve snížení celkových nákladů, dosažení schopnosti provozovat činnosti podniku s nižšími náklady než konkurenti v odvětví. Při této strategii je důležité, aby firma dosáhla vysokého podílu na trhu, popř. měla zajištěny jiné výhody jako např. snadný přístup k surovinám potřebným pro výrobu. Jedná se o strategii, která je vhodná zejména pro velké a zavedené firmy a značky, které zákazníci znají a jsou ochotni jejich výrobky nakupovat.

ad b) Diferenciace

Konkurenční výhodou je unikátní produkt lišící se v kvalitě, nabídkou doplňkových služeb a postavení značky. Strategie diferenciace je vhodná pro firmy, které nabízí technologicky náročný výrobek (počítač, biotechnologie apod.) či kvalitní a jedinečný produkt, jehož značka na trhu představuje symbol výjimečnosti a luxusu (např. Louis Vuitton). Výrobce si tak může dovolit nastolit vyšší cenu bez ohledu na poptávku, neboť pro zákazníky není cena rozhodujícím faktorem.

ad c) Fokální strategie

Strategie zaměření se na nízké náklady či odlišný produkt, ale pouze pro úzký okruh odběratelů (zákazníků). Strategie vhodná pro firmy, které se soustředí na část trhu opomíjenou velkými výrobci.

Teorie tržních pozic konkurentů dle P. Kotlera

P. Kotler popisuje čtyři pozice konkurence respektive odpovídající strategie:

- a) vedoucí firma na trhu (leader) – dominantní či výsadní postavení na trhu, nabízí neustálé inovace díky investicím do výzkumu a vývoje => určuje podmínky – cena, zavádění nových výrobků, způsob distribuce, forma propagace atd.; typické pro velké firmy (např. kosmetická firma L'Oréal),
- b) tržní vyzyvatel – vliv na velkou část trhu, snaha o oslabení pozice leadera, hledání jeho slabých míst – účinná cenová politika (výhodnější platební podmínky), intenzivní komunikační politika (velké investice do reklamy),
- c) tržní následovatel – firma s menším podílem na trhu => neohrožuje vedoucí firmu, přizpůsobuje svůj sortiment její nabídce, snaží se o zlepšování svých služeb, zaměřuje se na rentabilitu nikoliv podíl na trhu; typické pro odvětví nabízející sortiment, kde jsou možnosti odlišení se od konkurence omezené (např. chemický průmysl),
- d) výklenkář – firmy, které se zaměřují na tzv. „market niche“ (díry na trhu), pokrývají tu část trhu, kterou velké firmy opomíjejí => vyhýbají se konkurenčním střetům, obračejí se na specifický trh či zákazníky, často využívají možnosti přímého kontaktu s klienty v menších městech, nabízejí specializované služby.

2.5. Hodnota pro zákazníka

Předpokladem spokojenosti zákazníka je produkt či služba, přinášející mu odpovídající hodnotu. Tento pojem můžeme charakterizovat jako hodnotu vnímanou zákazníkem, která je

ovlivněna třemi základními aspekty, a to jakostí, cenou a časem. Spotřebitel si vybírá zboží, které je z jeho pohledu kvalitnější a cenově výhodnější než ostatní druhy. Velký vliv může v některých případech hrát také faktor času, tj. rychlost uspokojení zákaznických potřeb.

„Tradiční podnikatelské myšlení vychází z předpokladu, že hodnotu vytváří firma. Firma samostatně rozhoduje o hodnotě, kterou bude poskytovat prostřednictvím nabídky svých výrobků a služeb.“ [22, s. 28]

Tento přístup je v dnešní době překonán, moderní metody konkurenceschopnosti se stále více orientují na zákazníka, což vyplývá z posunu role, kterou spotřebitel hraje. Jak už bylo zmíněno výše, pozice zákazníka je dominantní, což je na jedné straně zapříčiněno převahou nabídky nad poptávkou, na straně druhé se jedná o změnu v chování samotných zákazníků. Současný spotřebitel má díky rozvoji výpočetních a komunikačních technologií (především internetu) téměř neomezený přístup k informacím, může si vyhledat údaje o firmách, produktech, službách, ale také reakcích jiných zákazníků po celém světě, lidé jsou více aktivní a dokážou lépe rozlišovat mezi nabízenými produkty.

To vše mění uspořádání na trhu a firmy si musí osvojit nové dovednosti spojené se zvýšením poskytované hodnoty zákazníkovi respektive spoluvytváření hodnoty, nastavení vztahu mezi firmou a jejími klienty. Jednou z cest může být i tzv. Customer value management neboli řízení hodnoty zákazníka – splnění potřeb konkrétních spotřebitelů lépe a rychleji než konkurenční firmy.

3. METODY PRO MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

Konkurenceschopnost podniku je možné hodnotit z několika různých hledisek, kterými jsou např. :

- rozbor podnikové strategie a zhodnocení její úspěšnosti,
- srovnání s úspěšnými podniky,
- využití marketingového přístupu a balance silných a slabých stránek,
- tradiční metody porovnání finančních výsledků.

Z praktického pohledu jsou pro měření konkurenceschopnosti podniku používány různé techniky, mezi které patří analýza dokumentů, pozorování, rozhovory či dotazníky. Pro dosažení objektivního výsledku je vhodné zkombinovat více metod.

Vybrané metody měření konkurenceschopnosti podniku jsou blíže popsány v dalším textu.

3.1. SWOT analýza

Jedná se o metodu posouzení podniku, která je známá nejen odborné ale i laické veřejnosti, patří mezi nejpoužívanější způsoby při hodnocení postavení společnosti na trhu. Jejím cílem je identifikace současné strategie firmy a její schopnosti reagovat na změny, ke kterým dochází v prostředí.

Při praktickém provádění SWOT analýzy se doporučuje začít nejdříve důkladným posouzením vnějšího prostředí a následně navázat rozbohem vnitřní situace firmy.

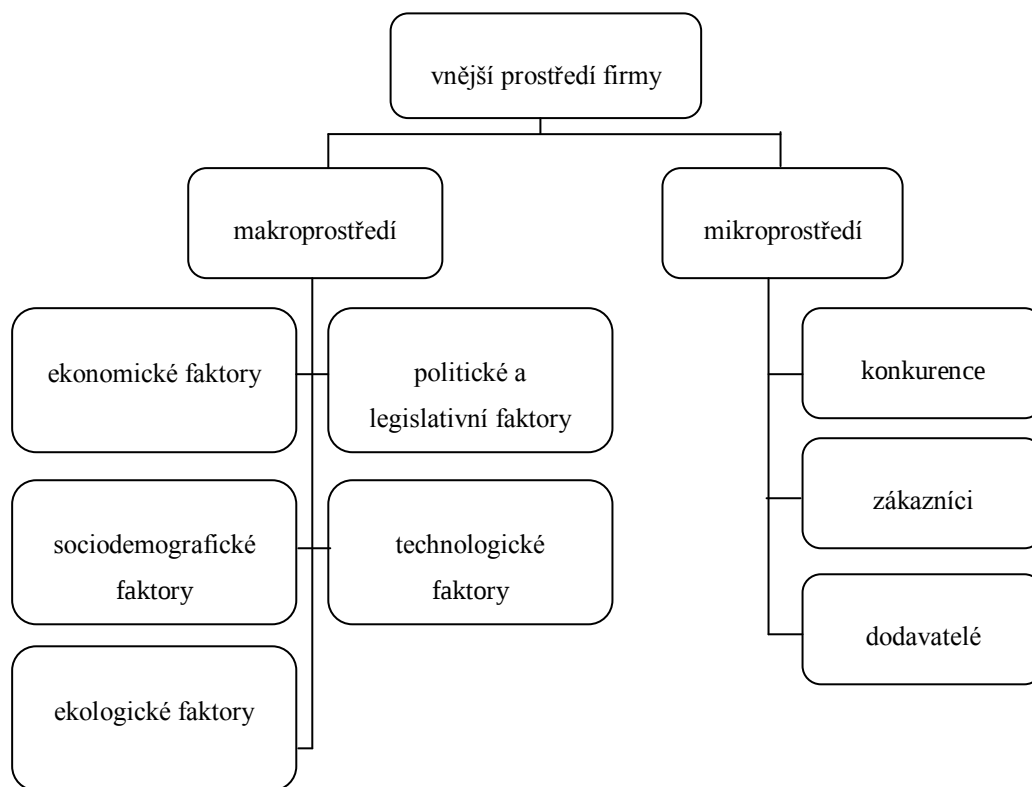
Analýza vnějšího prostředí

Kvalitně provedená analýza vnějšího prostředí ukazuje firmě nové možnosti a příležitosti vznikající na trhu, na druhé straně upozorňuje na potencionální hrozby a eliminuje jejich výskyt.

Vnější prostředí firmy rozdělujeme na makroprostředí, tj. okolnosti a účinky, které firma může ovlivnit jen velmi omezeně, a mikroprostředí, které naopak svými aktivitami ovlivňuje zásadně.

Do makroprostředí zahrnujeme vlivy ekonomické (hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, míra inflace, fiskální a monetární politika, úrokové sazby), politické a legislativní (nové zákony a nařízení, činnost vlády, parlamentu, České národní banky),

demografické, kulturní a sociální (životní úroveň obyvatelstva, společenské klima, struktura populace), technologické (výzkum a vývoj informačních a komunikačních technologií) a ekologické (ochrana životního prostředí). Mikroprostředí neboli blízké okolí podniku zahrnuje konkurenci, zákazníky a dodavatele. Analýza vnějšího prostředí je přehledně zakreslena na obrázku 3.



Obrázek 3: Členění vnějšího prostředí

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza vnitřního prostředí

Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je zjištění silných a slabých stránek podniku. Zaměřuje se na zhodnocení dosavadní strategie (např. jaký je podíl na trhu, zisková marže, návratnost investic), výsledky v jednotlivých oblastech (výroba, lidské zdroje a úroveň řízení, výzkum a vývoj apod.) a analýzu produktového portfolia (skladba produktů, porovnání s konkurencí).

Klíčové faktory SWOT analýzy jsou popsány ve čtyřech kvadrantech:

<u>Strenghts – silné stránky (výhody pro firmu i její zákazníky)</u> 	<u>Weaknesses – slabé stránky (aktivity, ve kterých konkurenti dosahují lepších výsledků)</u>
<u>Opportunities – příležitosti (možnosti zvýšení poptávky a uspokojení zákazníků)</u> 	<u>Threats – hrozby (skutečnosti vedoucí ke snížení poptávky či nespokojenosti zákazníků)</u>

Obrázek 4: SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

Sestrojení tabulky SWOT analýzy je pouze prvním krokem, tím druhým musí být propojení všech čtyř oblastí a jejich promítnutí do strategie společnosti a jejích rozhodovacích procesů.

Je však nutno také zmínit, že SWOT analýza je metodou poměrně statickou a navíc velmi subjektivní.

3.2. Benchmarking

Jedná se o metodu využívanou v systémech hodnocení jakosti, která se řadí mezi nejvíce doporučované způsoby posouzení konkurenceschopnosti podniku.

Výraz „benchmark“ v překladu znamená stálý bod, který tvoří potřebný základ pro měření. V přeneseném smyslu ho můžeme přeložit jako standard, vzor nebo normu, které slouží k vyhodnocení výkonnosti podniku jako celku nebo jeho jednotlivých činností.

Obecně platná definice benchmarkingu, se kterou se můžeme setkat téměř ve všech knihách, zní: „nepřetržitý a systematický proces porovnání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.“ [16, s. 132]

3.2.1. Členění benchmarkingu

Vzhledem ke konkrétnímu zaměření rozlišujeme tři základní typy benchmarkingu:

- a) konkurenční – soustředí se na produkt a jeho porovnání s konkurenty, uplatňuje se v prostředí, kde firmy nabízí stejný či podobný výrobek nebo službu, výsledkem je většinou srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti – velmi náročný (příklad výsledků je uveden na obrázku 5),
- b) funkcionální – porovnání jedné nebo více funkcí, např. způsob distribuce zboží zákazníkům,
- c) procesní (generický) – zajímá se o konkrétní proces v organizaci, přičemž měření a porovnání nemusí být vázáno pouze na přímého konkurenta – v současné době je mu přikládána velká důležitost, což plyne z významu procesů v moderním managementu.

Indikátory výkonnosti	Naše firma - současnost	Světová konkurence
Úroveň jakosti	neshodnost v %, spoléhání na kontrolu	neshodnost v set. %, soustavné zlepšování TQM
Angažovanost zaměstnanců	individuální podávání návrhů, angažovanost managementu, jeden návrh na zlepšení na zaměstnance a rok	týmová spolupráce, angažovanost všech úrovní řízení, 20 i více návrhů na zlepšení na zaměstnance a rok
Náklady	kryty cenami a jejich zvyšováním	ziskovost díky vnitřní efektivnosti
Plánování produkce	řízeno finančním plánem	řízeno požadavky jakosti a plány jakosti
Produktivita	zvyšování díky snižování zásob	zvyšování díky zvyšování jakosti a inovacím orientovaným na zákazníka
Organizace práce	tlakový systém, "just in case"	tahový systém, "just in time"
Priority řízení	operativní plány, krátkodobý zisk, udržování současného stavu	strategické plány, dlouhodobý růst, zlepšování orientované na zákazníky
Technologie	klasické	pružné systémy

Obrázek 5: Příklad výsledků konkurenčního benchmarkingu

Zdroj: [16]

Z hlediska „partnera pro srovnávání“ dělíme benchmarking na:

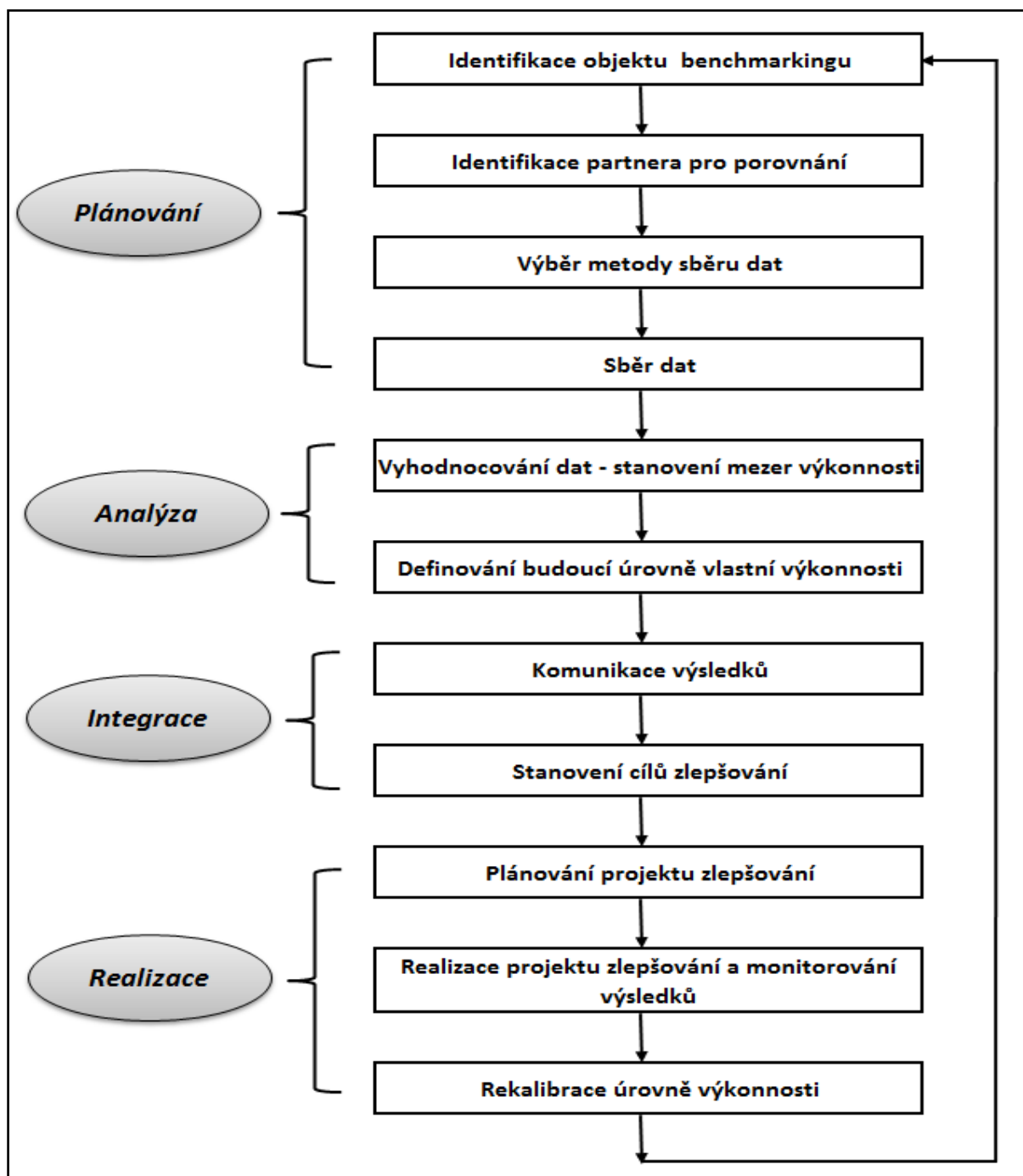
- a) interní – vhodný pro velké organizace popř. skupiny, kde je možné porovnat činnosti jednotlivých divizí, případně i samostatných společností, které jsou součástí jedné skupiny,
- b) externí – srovnání s organizací vně naší firmy.

Benchmarking je velmi přínosnou metodou, neboť je založen na porovnání s nejlepšími. Z praktických výzkumů vyplývá, že přispívá k lepšímu pochopení aktivit vlastních i partnerů, je zdrojem pro generování nových nápadů, pomáhá eliminovat neefektivní činnosti, motivuje zaměstnance k sebezlepšování apod.

3.2.2. Metodika pro benchmarking

Fáze benchmarkingu se rozdělují do čtyř hlavních oblastí, kterými jsou plánování, analýza, integrace a realizace. K těmto oblastem jsou dále přiřazeny jednotlivé etapy tak, jak je znázorněno na obrázku 6. Metodika pro benchmarking nedefinuje přesná pravidla a předpisy, jak by mělo být při realizaci postupováno, konkrétní kroky vychází z aktivit uvedených na obrázku 6, ale jsou uzpůsobeny dané organizaci respektive účelu prováděného

benchmarkingového hodnocení. Realizace celého projektu se obvykle pohybuje v časovém intervalu od 3 do 6 měsíců.



Obrázek 6: Základní etapy benchmarkingu

Zdroj: [16]

Identifikace objektu benchmarkingu – nutný výchozí krok, rozhodnutí vedení organizace, určuje produkt nebo proces, který bude zkoumán; objektem benchmarkingu musí být vlastní slabá stránka (identifikace např. pomocí SWOT analýzy).

Identifikace partnera pro srovnávání – výběr minimálně jednoho vhodného partnera, velmi důležitá a náročná etapa, klíčovým faktorem je dostatek objektivních informačních zdrojů, nebezpečí subjektivního vnímání; provedení benchmarkingu musí být s vybranými firmami konzultováno a odsouhlaseno.

Výběr metody sběru dat – mezi nejvíce využívané způsoby patří dotazníky, rozhovory se zástupci partnera, pozorování přímo na místě a analýza záznamů.

Sběr dat – aktivity spojené s touto činností je možné rozdělit do tří fází; kromě samotného sběru dat je to fáze „před a po“; před samotným sběrem dat se provádí příprava podkladů, určení časového rámce apod., po ukončení sběru je vhodné poděkovat partnerům, předat první výsledky, nabídnout reciprocitu atd.

Vyhodnocení dat, stanovení mezer ve výkonnosti – práce s daty, porovnání zjištěných výsledků, definování rozdílů a jejich příčin, prezentace výsledků (např. tabulková či grafická podoba).

Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti – nastavení si „laťky“ vlastní výkonnosti do budoucna, obsaženo v hodnotící zprávě o provedeném benchmarkingu, podklad pro rozhodování managementu firmy.

Komunikace výsledků benchmarkingu – zpracování závěrečné hodnotící zprávy a její předání vedení společnosti, které je již odpovědné za zprostředkování výsledků dalším stranám a rozhodování o dalších krocích.

Stanovení cílů zlepšování, Plánování projektu zlepšování, Realizace projektu zlepšování a monitorování výsledků, Rekalibrace úrovně výkonnosti – odpovědnost managementu firmy, přizpůsobení strategických cílů, výběr pracovního týmu, zajištění finančních prostředků, přizpůsobení organizační struktury novým cílům apod.

Vzhledem k potřebě rychlého získání informací se v poslední době prosazuje tzv. **rapidmarketing**. Jedná se o metodu založenou na principech benchmarkingu, ale doba celého procesu je zkrácena na cca 15 pracovních dnů.

3.3. Balanced Scorecard (dále jen BSC)

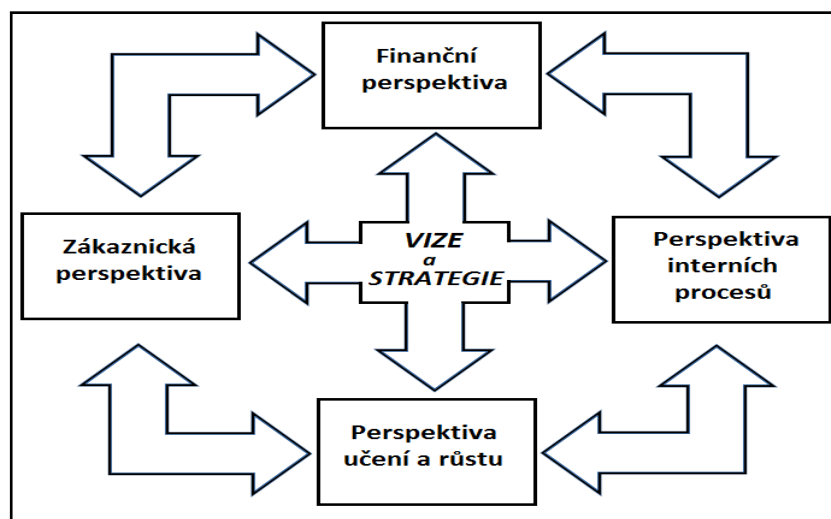
Metoda BSC je moderním způsobem měření výkonnosti organizace, který klade důraz zejména na nefinanční ukazatele a upozorňuje na jejich informační potenciál pro rozhodování managementu. BSC v překladu do češtiny znamená systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Je založena na rozpracování podnikových cílů do taktických a operativních

ukazatelů, které jsou porovnávány a měřeny. Umožňuje ucelený pohled na společnost z hlediska její minulé výkonnosti, současného postavení i budoucích výsledků. Její výhodou je především aktuálnost poskytovaných informací, umožňuje komplexní pohled na konkurenceschopnost podniku.

Je důležité, aby strategické cíle nastavené managementem byly komunikovány v celém podniku (např. prostřednictvím intranetu či firemního časopisu). V konkrétní podobě představuje BSC výčet nástrojů, které měří výkonnost ve čtyřech strategických oblastech (viz následující obrázek):

- a) finanční perspektiva – ziskovost, návratnost investic, přidaná hodnota, ROE (rentabilita vlastního kapitálu), ROA (rentabilita celkového vloženého kapitálu) atd.,
- b) zákaznická perspektiva – jejich spokojenost a loajalita, získávání nových, udržení stávajících, diferenciací zákazníků, zajištění hodnoty pro zákazníka atd.,
- c) perspektiva interních procesů – snižování nákladovosti, kvalita procesů, návrhy na zlepšení, časové hledisko, uvedení nového produktu na trh,
- d) perspektiva učení se a růstu – spokojenost a loajalita zaměstnanců, zvyšování jejich kvalifikace, delegování pravomocí, týmová práce, využívání informačních systémů, atd.

Názorné schéma strategických oblastí BSC je znázorněno na následujícím obrázku.



Obrázek 7: Základní názorné schéma metody BSC

Zdroj: [30]

Vize a strategie je základem a musí se promítat do všech čtyř oblastí, velký důraz je zároveň kladen na vzájemnou provázanost jednotlivých částí. K dosažení zisku je třeba uspokojit potřeby zákazníků, což je zajištěno kvalitně nastavenými procesy i kvalifikovanými a spokojenými zaměstnanci.

Je nutno říci, že metoda BSC je poměrně složitou, tzv. vrcholovou metodou, tj. vyžaduje zvládnutí finančních a interních procesů a nastavení alespoň základní představy o řízení vztahů se zákazníky a zaměstnanci. Pouze touto postupnou přípravou je možné zajistit její správné provedení, což povede ke změně podnikového řízení od operativního ke strategickému. Jinými slovy od „hašení každodenních požárů“ k systematické dlouhodobé koncepci.

Velmi důležitou úlohou je určení a zavedení měřítek pro jednotlivé oblasti. U finanční analýzy jsou tato měřítka většinou jasně stanovena, také u interních procesů je možné vycházet z daných předpokladů úspěchu. Jak už bylo zmíněno výše, v posledních letech firmy mění svůj „zažitý“ pohled a dochází k rozvoji vztahů se zákazníky, což je bezpochyby pozitivním rysem. Problémem tak zůstává zejména oblast učení se a růstu respektive práce s vlastními zaměstnanci potažmo jejich snaha o sebevzdělávání.

3.3.1. Finanční perspektiva

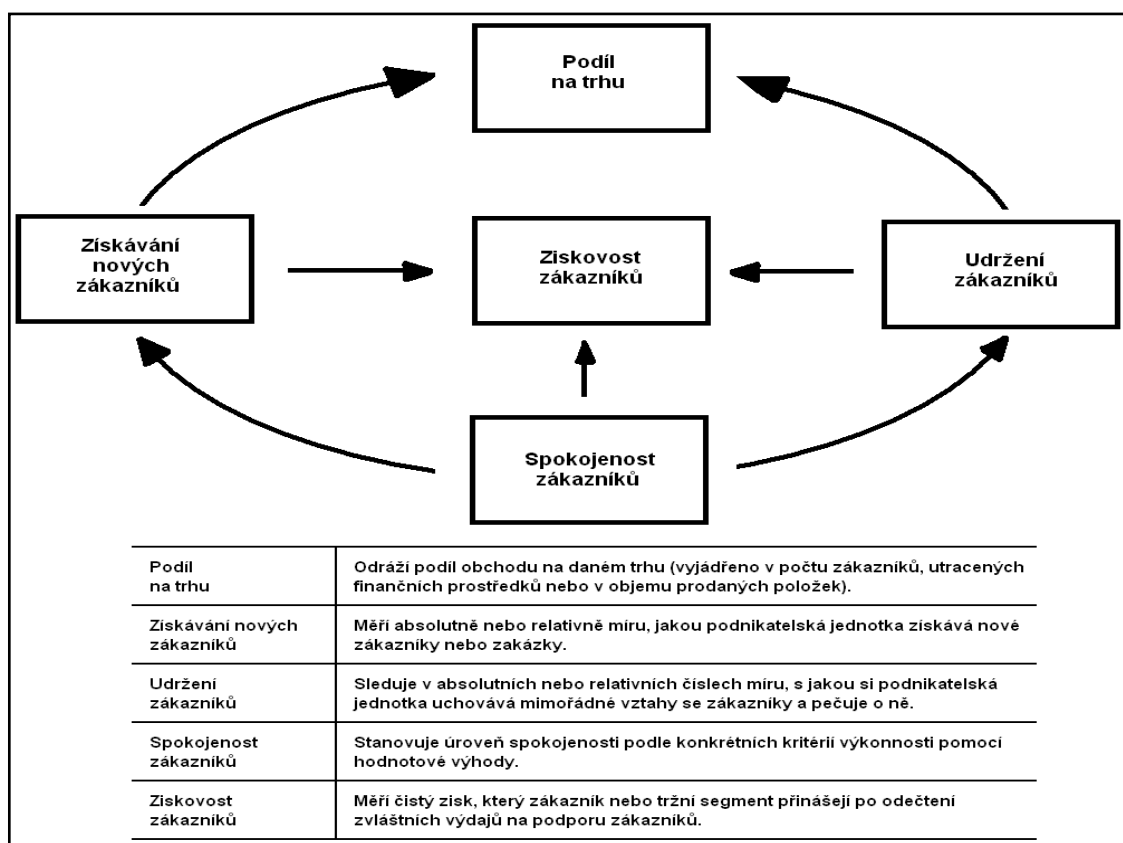
„Finanční cíle jsou „ohniskem“, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC.“ [7, s. 48]

Každé měřítko má být určeno tak, aby vedlo ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. Nastavení finančních cílů by mělo být propojeno se strategií podnikatelské jednotky a být v souladu s fází vývoje (nový subjekt, silné postavení na trhu, apod.), ve které se společnost nachází. Základní finanční cíle se vztahují k ziskovosti, návratnosti aktiv a zvyšování obrátu.

Mezi finanční ukazatele, které mohou být ve firmě sledovány, patří: zisk, tržby, ROA, ROE, EVA (ekonomická přidaná hodnota), náklady atd.

3.3.2. Zákaznická perspektiva

Základní měřítka zákaznické perspektivy, která lze použít pro všechny typů podniků jsou přehledně ukázána v následujícím obrázku.



Obrázek 8: Zákaznická perspektiva – základní měřítka

Zdroj:[7]

Podíl na trhu – vyjadřuje se počtem zákazníků, utracených finančních prostředků či objemem prodaných položek.

Udržení zákazníků – stávající a loajální zákazníci jsou „pokladem“ každé firmy, jsou s nimi spojeny nižší náklady, než které firma vynakládá na získání nových klientů; snadná měřitelnost z hlediska jejich počtu či objemu uskutečněných zakázek.

Získávání nových zákazníků – pokud firma usiluje o růst podílu na trhu; měřitelné počtem nových klientů či celkovým objemem jejich nákupů.

Spokojenost zákazníků – významný faktor z hlediska stávajících i nových zákazníků; měřitelné např. výši opakovaných nákupů daného produktu či služby.

Ziskovost zákazníků – splnění výše uvedených hledisek nezaručuje ziskovost klientů, důležité je porovnat přínosy zákazníka pro firmu versus náklady spojené s jeho „správou“; ne všechny požadavky spotřebitelů mohou být uspokojeny; splnit požadavky klientů je pro firmu důležité nicméně nemělo by být činěno na úkor vlastní prosperity.

„Manažeri musí zjistit, co zákazníci v cílových segmentech oceňují a podle toho volit hodnotovou výhodu. Potom mohou vybrat ze tří skupin vlastností ty cíle a jejich měřítka, které v případě, že budou splněny, umožní podniku, aby si zachoval daný objem obchodu s cílovými zákazníky, popř. ho ještě zvýšil. Těmito třemi skupinami vlastností jsou:

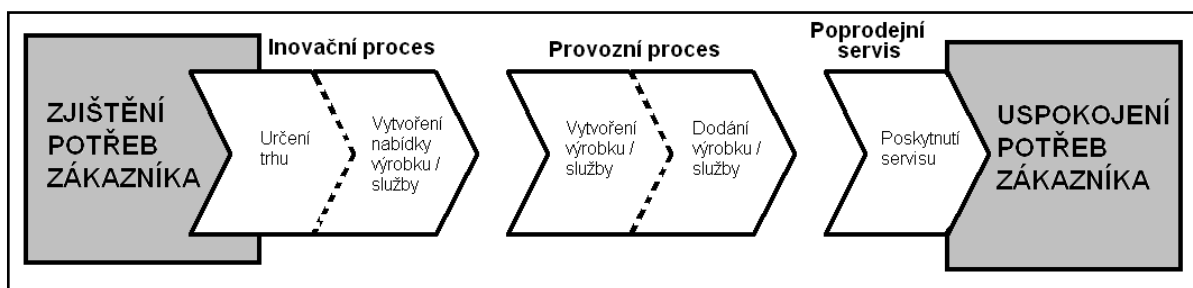
- vlastnosti výrobku a služby: funkčnost, kvalita a cena,
- vztahy se zákazníkem: zkušenosti s nákupem a osobní vztah,
- image a pověst.

Výběrem konkrétních cílů a měřítek napříč těmito třemi skupinami mohou manažeri nasměrovat své podniky, aby svým cílovým zákaznickým segmentům poskytovaly vynikající hodnotové výhody.“ [7, s. 79]

3.3.3. Perspektiva interních procesů

V této oblasti jsou manažery charakterizovány procesy, které jsou důležité pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů. Měřítka i cíle interních procesů obvykle navazují na stanovení cílů a měřítek daných z perspektivy finanční a zákaznické. Jedná se o logický postup, neboť se tím zajistí přizpůsobení interních procesů požadavkům klientů popř. akcionářů.

Tradiční systémy měření výkonnosti se zaměřují především na zlepšování existujících provozních procesů. Metoda BSC umožňuje, aby požadavky na kvalitu interních procesů byly založeny na očekávání konkrétních vnějších subjektů, především zákazníků. Model v sobě zahrnuje tři základní části, a to inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Jejich bližší charakteristika je patrná z následujícího obrázku.



Obrázek 9: Perspektiva interních podnikových procesů

Zdroj: [7]

3.3.4. Perspektiva učení se a růstu

Cíle stanovené v této perspektivě vytvářejí zázemí, které umožní dosažení cílů v ostatních třech perspektivách. Investice do vzdělávání jsou v tradičně pojatých organizacích často považovány za „zbytečné“ náklady a zaměstnanci tak nemají možnost zvyšování své kvalifikace. BSC naopak zdůrazňuje potřebu neustálého investování do budoucnosti, a to nejen v oblasti výzkumu a vývoje nových produktů, ale také lidí, systémů a procedur. Z pohledu BSC je tato investice nezbytná pro dosažení dlouhodobých cílů podniku.

Tři základní oblasti této perspektivy jsou:

- schopnosti zaměstnanců (a jejich zvyšování prostřednictvím rekvalifikací, školení, tréninků apod.),
- schopnosti informačního systému (včasnost a komplexnost poskytovaných informací),
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Důležitým aspektem, který má vliv na fungování společnosti je zejména spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a prostředím a jejich motivace (finanční i nefinanční).

3.4. Finanční analýza

Finanční analýza je tzv. tradičním nástrojem pro hodnocení výkonnosti podniku, a přestože se v posledních letech objevily nové metody, které berou v úvahu i jiné faktory ovlivňující fungování podniku a jeho úspěšnost na trzích (např. zmíněné metody BSC a benchmarking), finanční pohled má stále svoji nezastupitelnou úlohu. Zatímco moderní přístupy měření výkonnosti jsou významné především z hlediska samotné organizace (manažerů, příp. zaměstnanců), neboť umožňují komplexní pohled na situaci uvnitř podniku a nalézají možnosti pro zlepšení, finanční analýza poskytuje přesná a stručná data pro vnější okolí.

„Existuje celá řada způsobů, jak definovat pojem „finanční analýza“. V zásadě nejvýstižnější definicí je však ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku.“ [24, s. 9]

Podstata finanční analýzy spočívá ve splnění dvou základních funkcí, prověření finančního zdraví podniku (ex post analýza) a vytvoření podkladů pro finanční plán (ex ante analýza).

Analýza má svůj smysl zejména ze dvou úhlů pohledu na rozbor výkazů podniku:

- a) **horizontální** - posuzuje zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k určitému minulému účetnímu období. Kvantifikace meziročních změn je možná pomocí několika různých postupů, jedním z nejvíce využívaných jsou indexy (procentní vyjádření změny dané položky oproti minulému období) a difference (změna vyjádřená v absolutních číslech).

Matematické vyjádření horizontální finanční analýzy:

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}(t) - \text{ukazatel}(t - 1) \quad (1)$$

$$\text{procentní změna} = \text{absolutní změna} * 100 / \text{ukazatel} (t - 1) \quad (2)$$

- b) **vertikální** - hodnotí jednotlivé položky účetních výkazů vzhledem ke zvolené základně, často k celkové bilanční sumě. Rozklad na straně pasiv rozvahy nám např. říká, z jakých zdrojů (vlastní nebo cizí) jsou financována aktiva společnosti.

Matematické vyjádření vertikální finanční analýzy:

$$\text{změna} = \frac{\text{velikost položky bilance}}{\sum \text{všech položek v rámci celku}} \quad (3)$$

3.4.1. Zdroje informací pro finanční analýzu

Základem úspěšné finanční analýzy jsou kvalitní a komplexní vstupní informace. Zdrojem těchto dat jsou nejčastěji účetní výkazy (včetně příloh) – rozvaha, výkaz zisků a ztrát (výsledovka) a výkaz cash flow (tvorba a použití peněžních prostředků). Důležité informace je možné najít také ve výroční zprávě a dalších reportech vytvářených danou společností.

Rozvaha – osa systému, účetní výkaz zachycující bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva), a to vždy k určitému datu, zpravidla k poslednímu dni každého kalendářního roku.

Tabulka 1: Základní struktura rozvahy

Rozvaha k 31.12. 20xx	
Aktiva (majetková struktura)	Pasiva (finanční struktura)
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Krátkodobý majetek	Cizí kapitál
Ostatní aktiva	Ostatní pasiva

Zdroj: [24]

Výkaz zisků a ztrát – přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření podniku, tj. zisk nebo ztráta za určité období. Obvykle se sestavuje v ročních intervalech k 31. 12. daného roku. Vysvětluje proces tvorby zisku jako přírůstek vlastního kapitálu.

Tabulka 2: Základní struktura výkazu zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát k 31.12. 20xx	
PROVOZNÍ NÁKLADY	PROVOZNÍ VÝNOSY
výrobní a prodejní náklady; osobní náklady; odpisy	obchodní a výrobní tržby, tržby z prodeje majetku
FINANČNÍ NÁKLADY	FINANČNÍ VÝNOSY
nákladové úroky; ostatní finanční náklady	výnosové úroky; ostatní finanční výnosy
MIMOŘÁDNÉ NÁKLADY	MIMOŘÁDNÉ VÝNOSY

Zdroj: [15]

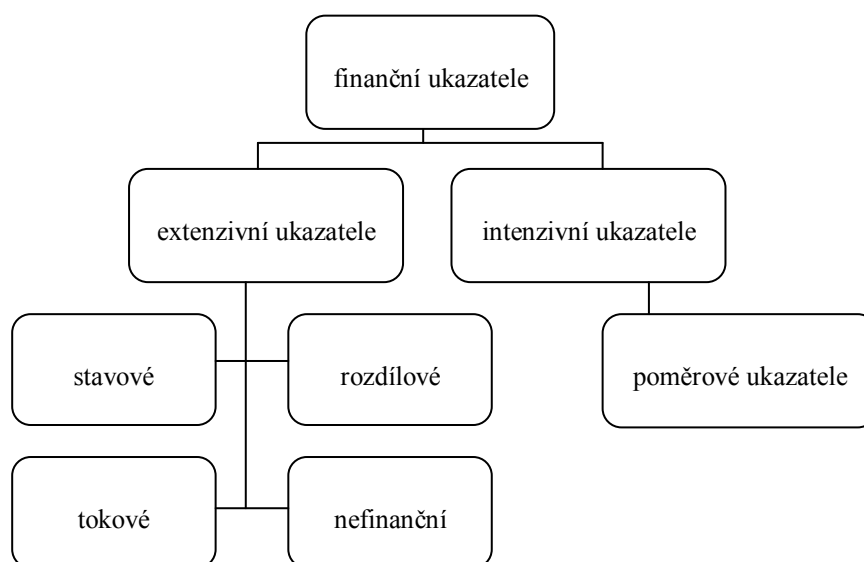
Výkaz cash flow – sledování peněžních toků, bilanční formou srovnává zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) s jejich užitím (výdaji) za určité období. Slouží k posouzení skutečné finanční situace, schopnosti dosáhnout stanovených cílů, struktury užití finančních prostředků a jejich důsledků na finanční pozici podniku. Ukazuje, kolik prostředků podnik vytvořil a k jakým účelům je využil. Je potvrzením faktu, že zisk a peníze nejsou totéž.

Výroční zpráva – na rozdíl od výkazů zaměřených pouze na minulost (především účetní závěrka ověřená auditorem) se zabývá i budoucí perspektivou podniku (přestože detailní záměry firmy pochopitelně chybí).

Další podklady – dle oboru podnikání a konkrétních činností, na které se organizace specializuje.

3.4.2. Metody finanční analýzy

V ekonomii se obvykle rozlišují dva hlavní přístupy k hodnocení procesů – fundamentální a technická analýza. **Fundamentální analýza** se zaměřuje na kvalitativní vyhodnocování údajů o podniku, je ve velké míře založena na odborných odhadech, znalostech vzájemných souvislostí jednotlivých procesů a zkušenostech analytika. Základem finanční analýzy se tak stává spíše **metoda technická**, která zpracovává data kvantitativně, využívá matematické, matematicko-statistické a další číselné postupy. Pracuje s ukazateli, kterými jsou položky z účetních výkazů případně dalších zdrojů a čísla z nich odvozená. Základní a v současné době nejvíce využívané rozdělení ukazatelů je znázorněno na obrázku 10.



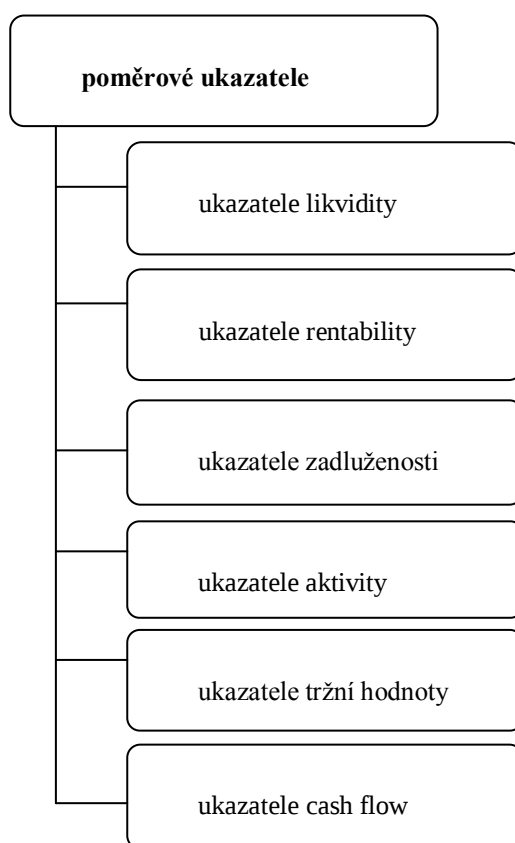
Obrázek 10: Členění finančních ukazatelů

Zdroj: upraveno podle [24]

Extenzivní ukazatele informují o rozsahu, jsou uváděny v přirozených (objemových respektive peněžních) jednotkách a člení se na:

- a) stavové – týkají se především rozvahy, zachycují stav majetku a zdrojů jeho krytí k určitému časovému okamžiku,
- b) tokové – informují o změně ukazatelů, ke které došlo za určitou dobu; typickým představitelem je zisk, tj. rozdíl mezi výnosy a náklady,
- c) rozdílové – např. čistý pracovní kapitál, který je určen rozdílem mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými závazky,
- d) nefinanční – jedná se o doplňkové ukazatele, které zpřesňují finanční veličiny, např. počet zaměstnanců, spotřeba energie, produktivita práce.

Intenzivní ukazatele informují o míře využívání zdrojů. Jsou založeny na podílu dvou extenzivních ukazatelů a v literatuře se tak často mluví o tzv. poměrové analýze, která je považována za základní kámen finanční analýzy. Členění poměrových ukazatelů je znázorněno na dalším obrázku.



Obrázek 11: Členění poměrových ukazatelů

Zdroj: [24]

3.5. Specifika finanční analýzy v pojišťovnictví

Z hlediska pojišťovnictví vykazuje finanční analýza jisté odlišnosti. Základní rozdíl oproti výrobním firmám spočívá ve skutečnosti, že pojišťovna stanovuje ceny (pojistné), ačkoliv nezná přesné náklady spojené s poskytováním svých služeb. Tento fakt vyplývá z prvku nahodilosti, tzn., vychází se z budoucích údajů na pojistná plnění, která ale nejsou dopředu podrobně známa a neexistuje spolehlivá metoda, jak jejich velikost dopředu určit. Stanovení pojistného je tedy založeno na odhadovaných datech. Pojišťovny při určování ceny pojištění vychází z pojistně technických metod a postupů, výsledné hodnoty modifikují v závislosti na tržních podmínkách, konkurenci, vztahu nabídky a poptávky po daném produktu apod. *Obecný vzorec pro kalkulaci pojistného = náklady na pojistná plnění + správní režie + zisková marže.* Praktický výpočet je prováděn pojistnými matematiky, kteří využívají matematicko-statistický aparát kalkulačních modelů, výpočty pravděpodobností a další složité kalkulace.

Druhý rozdíl odlišující pojišťovnictví od výrobních firem se odvíjí od faktu, že pojišťovny musí zvládnout jak řízení svého portfolia pojistných smluv, tak i investičního portfolia. Správa investičního portfolia závisí na situaci na kapitálových trzích, což je samo o sobě spojeno s jistou mírou rizika. Portfolio pojistných smluv je ovlivňováno rizikem vzniku škod, které je možné odhadovat pouze s určitou mírou pravděpodobnosti. Na škodný poměr působí více faktorů, které jsou však v realitě ovlivnitelné pouze omezeně (např. stanovení optimální výše vlastního vrubu, výběr vhodné formy zajištění, využívání systému bonus-malus).

Třetím aspektem jsou rozdíly v účetnictví a výkaznictví pojišťoven oproti obecně platným standardům, např. tvorba technických rezerv životního a neživotního pojištění.

Z výše uvedeného textu tedy vyplývá, že pojišťovnictví je poměrně specifický obor, který příliš nepracuje s „tradičními“ finančními ukazateli, tak jak je známe z ekonomické teorie. Sledovány jsou zejména indikátory vztahující se přímo k pojištění, respektive sledované ukazatele jsou přizpůsobeny potřebám výkaznictví pojišťoven. Mezi běžně používané ukazatele finanční analýzy patří zejména:

- výkonové ukazatele, např. předepsané pojistné, přijaté pojistné, zasloužené pojistné,
- ukazatele rentability, např. zisk, ROA, ROE,
- ukazatele solventnosti,
- ukazatele likvidity,

- vývoj technických rezerv,
- combined ratio,
- výplata pojistných plnění, administrativní a správní režie atd.

Tyto údaje podávají obraz o postavení společnosti na trhu. V dalším textu jsou některé zmíněné ukazatele popsány blíže.

3.5.1. Výkonové ukazatele

Výkonové ukazatele jsou spojeny s cenou pojištění, tj. pojistným. „Pojistné je cena za poskytovanou pojistnou ochranu, úplata za přenesení negativních finančních důsledků nahodilosti z jednotlivých subjektů na pojistitele.“ [5, s. 51]

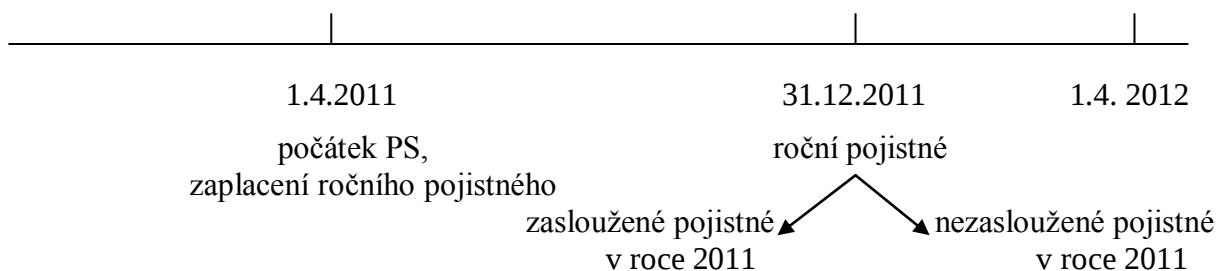
Pojistné lze klasifikovat na:

- jednorázové – hradí se najednou na počátku pojistné doby, tj. při uzavření smlouvy,
- běžné – platí se opakovaně, obvykle v pravidelných splátkách stejné výše (měsíčně, čtvrtletně, ročně),
- nettopojistné (ryzí pojistné) – je počítáno tak, aby v průměru pojišťovně pokrylo vyplácená pojistná plnění,
- bruttopojistné (hrubé pojistné, pojistná sazba) – jedná se o nettopojistné navýšené o složky k pokrytí správních nákladů pojistitele, případných nepříznivých škodních odchylek formou bezpečnostní přírážky a explicitně kalkulovaný zisk.

Základem pro výpočet pojistného je pojistná částka nebo limit pojistného plnění sjednaný v pojistné smlouvě. Pro kalkulace a výkaznictví se pojistné dále rozděluje:

- předepsané pojistné = pojistné vyplývající z uzavřených pojistných smluv,
- přijaté pojistné = skutečně inkasované pojistné v daném kalendářním roce; obvykle je nižší než předepsané pojistné o různé nedoplatky a dále se člení na:
- zasloužené pojistné = pojistné příslušné aktuálnímu roku jako účetnímu období,
- nezasloužené pojistné = pojistné příslušné budoucímu roku jako účetnímu období.

Rozdíl mezi zaslouženým a nezaslouženým pojistným je zakreslen na obrázku 12.



Obrázek 12: Zasloužené a nezasloužené pojistné

Zdroj: upraveno podle [4]

pozn. PS = pojistná smlouva

3.5.2. Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost je měřítko schopnosti pojišťovny vytvářet nové zdroje, respektive dosahovat zisku použitím vloženého kapitálu. Slouží k posouzení celkové efektivnosti dané činnosti a v časové řadě by měl mít rostoucí tendenci. Hodnota ukazatelů rentability může být považována za souhrnnou, neboť je ve své podstatě ovlivněna i ukazateli aktivity, likvidity, zadluženosti.

Pro finanční analýzu jsou důležité zejména tři kategorie zisku:

- EBIT – zisk před odečtením úroků a daní (Earnings Before Interest and Taxes) – odpovídá provoznímu výsledku hospodaření,
- EAT – zisk po zdanění neboli čistý zisk (Earnings After Taxes) – může být dále dělen na zisk k rozdělení (dividendy) a nerozdělený zisk (určený k růstu podniku) – výsledek hospodaření za běžné účetní období,
- EBT – zisk před zdaněním (Earnings Before Taxes) – provozní zisk upravený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření – používá se ke srovnání výkonnosti firem s rozdílným daňovým zatížením.

U vloženého kapitálu jsou ke zjišťování rentability v praxi používány ukazatele, které vycházejí z celkového vloženého kapitálu nebo vlastního kapitálu. K hlavním poměrovým ukazatelům rentability se řadí:

ROA, tj. Return on Assets, rentabilita celkového vloženého kapitálu,

ROE, tj. Return on Equity, rentabilita vlastního kapitálu,

ROCE, tj. Return on Capital Employed, rentabilita celkového investovaného kapitálu,

ROS, tj. Return on Sales, rentabilita tržeb,

ROC, tj. Return on Costs, rentabilita nákladů.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (4)$$

=> vyjadřuje celkovou efektivnost firmy

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (5)$$

=> vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál}} \quad (6)$$

=> vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (7)$$

=> schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb respektive kolik zisku podnik vyprodukuje na 1 Kč tržeb

$$ROC = 1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \text{ neboli } 1 - ROS \quad (8)$$

=> kolik nákladů podnik musel vynaložit na 1 Kč tržeb

V pojišťovnictví se nejčastěji pracuje s ukazatelem zisku a poměrovými ROA a ROE, jejichž vykazování je pro pojišťovny povinné ze zákona č. 277/2009 Sb. o pojišťovnictví, ve smyslu prováděcí vyhlášky č. 434/2009 Sb.

3.5.3. Ukazatele solventnosti

„Solventnost je schopnost pojišťovny uhradit ve stanoveném objemu a čase všechny své závazky vyplývající z uzavřených smluv a ostatních závazků pojišťovny.“ [5, s. 87]

Pojem solventnost není možné ztotožnit s pojmem likvidita, tj. platebními prostředky, které má společnost k dispozici. Pojišťovny by s likviditou neměly mít problém vzhledem k charakteru poskytovaných služeb, tj. předplacení pojistného pojistníky (osobami uzavírajícími pojištění).

Solventnost není důležitá pouze pro samotné pojišťovny, je sledována také státními dozory (Českou národní bankou) a vyplývá i z projektu Evropské unie Solvency II, který má zabezpečit nová pravidla pro platební způsobilost pojišťoven.

Při posuzování schopnosti pojišťovny dostát nyní i v budoucnu svým závazkům je třeba rozlišovat několik skutečností:

- adekvátní výši cen pojistných produktů ve vztahu k velikosti pojistného kmene,
- způsob řešení výdajů na pojistná plnění v budoucnu, tj. stav pojistně technických rezerv, úroveň zajištění,
- skladbu investičního portfolia,
- kapitálovou přiměřenost.

Sledování solventnosti má zabezpečit schopnost pojišťovny dostát svým závazkům i v případě výskytu nepříznivých okolností vyplývajících z nahodilosti vzniku pojistných událostí.

V rámci praktických postupů se jedná o legislativně potvrzenou metodiku, která posuzuje, zda vlastní prostředky pojišťovny jsou v dostatečné proporcii k objemu jejích obchodů. Zmíněná metodika má být zárukou, že pojišťovna bude s velmi vysokou pravděpodobností schopna plnit své závazky i v nepříznivých obdobích. Solventnost tedy popisuje a hodnotí vztah mezi základním kapitálem a vlastními rezervami nepodléhajícími závazkům na straně jedné a ročním objemem obchodu na straně druhé.

Rozlišujeme disponibilní a požadovanou míru solventnosti:

- a) **disponibilní míra solventnosti** vyjadřuje výši vlastního kapitálu, kterou má pojišťovna k dispozici pro účely krytí svých závazků. Zjišťuje se na základě bilance pojišťovny, přičemž skutečná míra solventnosti zahrnuje:

- splacený základní kapitál,
- polovinu nesplaceného základního kapitálu,
- kapitálové fondy,
- zákonný rezervní fond a ostatní fondy ze zisku,
- zisk nebo ztrátu,
- tiché rezervy.

b) **požadovaná míra solventnosti** – je odvislá od požadavku akcionáře a státního dozoru v pojišťovnictví, zahrnuje stanovenou metodikou přepočítaný objem výkonů pojišťovny; kvantifikuje se odlišně pro životní a neživotní pojištění:

- u neživotních pojištění se při výpočtu vychází z objemu předepsaného pojistného a objemu nákladů na pojistná plnění,
- u životních pojištění je výpočet založen na objemu technických rezerv životního pojištění a souvisí také s rizikovostí kapitálu (vztahuje se k dočasným pojištěním pro případ smrti).

Pro získání obrazu o solventnosti pojišťovny se mezi sebou porovnávají hodnoty skutečné (disponibilní) a požadované míry solventnosti. Pokud je skutečná míra solventnosti vyšší než požadovaná, jedná se o žádoucí stav, výše vlastního kapitálu odpovídá rozsahu činnosti. Pokud je situace opačná, pojišťovna se může dostat do finančních problémů.

3.5.4. Ukazatele likvidity

Obecná definice likvidity znamená schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, kterými bude možné včas uhradit všechny splatné finanční závazky. Je důležitá z hlediska finanční rovnováhy, neboť pouze dostatečně likvidní podnik je schopen dostát všem svým závazkům. Na druhé straně, pokud je míra likvidity příliš vysoká, peněžní prostředky jsou vázány v aktivech, která je dále nezhodnocují, a tím se snižuje rentabilita podniku. Je třeba nalézt optimální hladinu likvidity splňující obě uvedená kritéria. Pro získání skutečně objektivního pohledu na likviditu podniku je třeba ji navíc sledovat v delší časové řadě, která umožní lepší pochopení situace ve společnosti.

Z hlediska pojišťovnictví se pracuje s pojmem riziko likvidity, tj. rizikem, že pojišťovně může vyvstat problém se schopností vypořádat obzvláště závazky z pojištění. V případě katastrofických událostí existuje také riziko likvidity spojené s rozdílem načasování mezi

odlivem peněžních prostředků v hrubé výši a očekávanými nároky ze zajištění. Riziko likvidity spojené s aktivy společnosti je však jen velmi omezené, neboť zhruba 90% finančních aktiv je umístěno do likvidních aktiv (především státních dluhopisů). Toto procento zahrnuje aktiva, která jsou standardně likvidní na finančním trhu bez ohledu na jejich účetní zařazení, tj. tato aktiva jsou likvidní nástroje včetně těch klasifikovaných jako aktiva držaná do splatnosti.

3.5.5. Vývoj technických rezerv

„Pojistně technické rezervy se tvoří v pojišťovnách z přijatého pojistného a užívají se tehdy, když pojišťovna nemůže využít běžné příjmy na výplaty pojistných plnění v běžném období.“ [5, s. 59]

Pojistně technické rezervy úzce souvisí s hospodařením pojišťoven. Jedná se o jeden ze základních nástrojů, bez jehož existence by pojišťovna nemohla efektivně fungovat. Z praktického pohledu technické rezervy zahrnují peněžní prostředky, které bude pojišťovna potřebovat v následujících obdobích na výplatu pojistných plnění. Vzhledem ke své důležitosti jsou technické rezervy vymezeny i legislativně, v České republice se řídí zákonem č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, který stanovuje tvorbu, použití a způsob umístění prostředků technických rezerv v rozdělení na životní a neživotní pojištění.

Pro oblast životního pojištění jsou vymezeny tyto rezervy:

- rezerva pojistného životních pojištění (tzv. matematická rezerva) – nejdůležitější typ rezervy životního pojištění, je tvořena souhrnem rezerv k jednotlivým smlouvám životního pojištění a kryje závazky vůči těm, kteří mají právo na pojistné plnění,
- rezerva na nezasloužené pojistné – vztahuje se k budoucím účetním obdobím; jedná se o část přijatého pojistného, která má být přenesena do následujících období, tj. představuje část rizika, která odpovídá budoucím pojistným krytím,
- rezerva na pojistná plnění – představuje část pojistného, která se vztahuje k danému období (účetnímu roku), ale z různých důvodů nelze tato pojistná plnění v daném období vyplatit; obsahuje rovněž hodnotu odhadnutých nákladů spojených s likvidací PU,
- rezerva na prémie a slevy – určena k poskytování premií a slev na pojistném (např. za ročně placené pojistné),

- rezerva na úhradu závazků z finančního umístění jménem pojištěných – tvoří se v investičním životním pojištění.

V neživotním pojištění je pro tvorbu rezerv velmi důležitý odhad potřebných budoucích rezerv, neboť zjištění konečné výše nároku může trvat i několik let (např. v pojištění odpovědnosti za škodu). Mezi hlavní druhy rezerv patří:

- rezerva na nezasloužené pojistné – viz životní pojištění,
- rezerva na pojistná plnění – určená na pojistná plnění z pojistných událostí:
 - zlikvidovaných, ale v běžném účetním období neuhrazených,
 - nahlášených do konce běžného účetního období, ale v tomto období nezlikvidovaných (v pojišťovnách se označují jako RBNS z anglického „reported but not settled“),
 - vzniklých do konce běžného účetního období, ale dosud nenahlášených (značí se IBNR z anglického „incurred but not reported“),
- rezerva na prémie a slevy – viz životní pojištění,
- vyrovnávací rezerva – určena k vyrovnání zvýšených nákladů na pojistná plnění, která vznikla z důvodu výkyvů ve škodném průběhu nezávisle na pojišťovně, tzn., náklady na pojistná plnění během posledních let přesáhnou hranici zaslouženého pojistného; tvorba rezervy je regulována ze strany státu (daňové důvody),
- rezerva pojistného neživotních pojištění – podobný charakter jako obdobná rezerva v životním pojištění.

Ze zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví vyplývají také způsoby finančního umístění technických rezerv, mezi které patří např. dluhopisy, akcie, podílové listy, hypoteční zástavní listy apod.

3.5.6. Combined ratio

Pro pojišťovny je také důležitý ukazatel nazvaný combined ratio. Jedná se o poměr mezi náklady pojišťovny a jejími výnosy (pojistným). V nákladech jsou započteny kromě nákladů na pojistné události i pořizovací (provize) a administrativní náklady pojišťovny a další technické rezervy, tj. všechny náklady, které musí pojišťovna z vybraného pojistného hradit. Pokud je combined ratio < 100%, výše pojistného je dostatečná a stačí nejen ke krytí všech nákladů pojišťovny, ale navíc generuje i zisk.

Výpočet tohoto ukazatele je zajímavý zejména z hlediska neživotního pojištění, které patří mezi tzv. škodová pojištění a pojistné plnění je odvislé od výše nastalé škody. Životní pojištění je svým charakterem odlišné, velkou roli zde hraje zejména finanční umístění a ostatní rezervy, které se však do definice combined ratia nezahrnují.

*Vzorec pro výpočet combined ratio v neživotním pojištění = 100% * (náklady na pojistná plnění, včetně změny stavu rezervy na pojistná plnění, očištěných od zajištění + čistá výše provozních nákladů) / zasloužené pojistné, očištěné od zajištění.*

3.5.7. Výplata pojistných plnění

Pojistné plnění je částka, která se vyplácí v případě vzniku pojistné události. Horní hranicí pojistného plnění je pojistná částka nebo limit sjednaný v pojistné smlouvě. Pojistné plnění existuje především v podobě peněžní náhrady, v ojedinělých případech může být i ve formě naturálního plnění (např. uplatnění asistence – lékařské ošetření, právní a poradenská služba, technická asistence v případě dopravní nehody apod.). Konkrétní výše pojistného plnění se určuje na základě pojistných podmínek, zásad likvidace pro jednotlivé pojistné produkty a platných cenových a právních předpisů. Pojistné plnění může být vyplaceno ve formě jednorázové částky nebo jako důchod (anuita), např. v případě trvalých následků úrazu.

Rozlišujeme pojištění obnosová (sumová), která se také někdy nazývají pojištění na pojistnou částku, neboť stanovená částka udává dohodnutou výši pojistného plnění a pojištění škodová, kde je pojistné plnění odvislé od výše nastalé škody. Obnosové pojištění se využívá u rizik, kdy škoda není přesně peněžně vyčíslitelná, tedy v pojištění osob, např. pojištění na dožití, pojištění smrti, invalidity, pracovní neschopnosti. Ve škodovém pojištění platí vztah pojistné plnění $\leq$ škoda. Jedná se o typickou formu pojištění např. u pojištění majetku nebo odpovědnosti.

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH POJIŠŤOVEN – ČSOB

POJIŠŤOVNA A KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA

Pro účely této diplomové práce byly pro porovnání konkurenceschopnosti vybrány ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB a Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. Obě pojišťovny působí na pojišťovacím trhu od počátku 90. let 20. století a nabízí široké spektrum produktů životního i neživotního pojištění pro klienty z řad fyzických i právnických osob. Hlavním akcionářem obou pojišťoven je zahraniční vlastník.

Na první pohled zásadním rozdílem mezi zvolenými pojišťovnami je jejich velikost, a to jak z pohledu počtu zaměstnanců, tak z hlediska podílů na trhu. Kooperativa je druhou největší pojišťovnou na trhu s podílem cca 20 %, ČSOB Pojišťovna si drží páté místo s 6,8 %. V Kooperativě pracuje více než 3500 zaměstnanců, naproti tomu v ČSOB Pojišťovně necelých 700 osob. Za další významný rozdíl může být pokládán fakt, že sídlo ČSOB Pojišťovny je v Pardubicích, zatímco Kooperativa sídlí v Praze, jako většina ostatních pojišťoven a dalších finančních institucí, což může být považováno za výhodu.

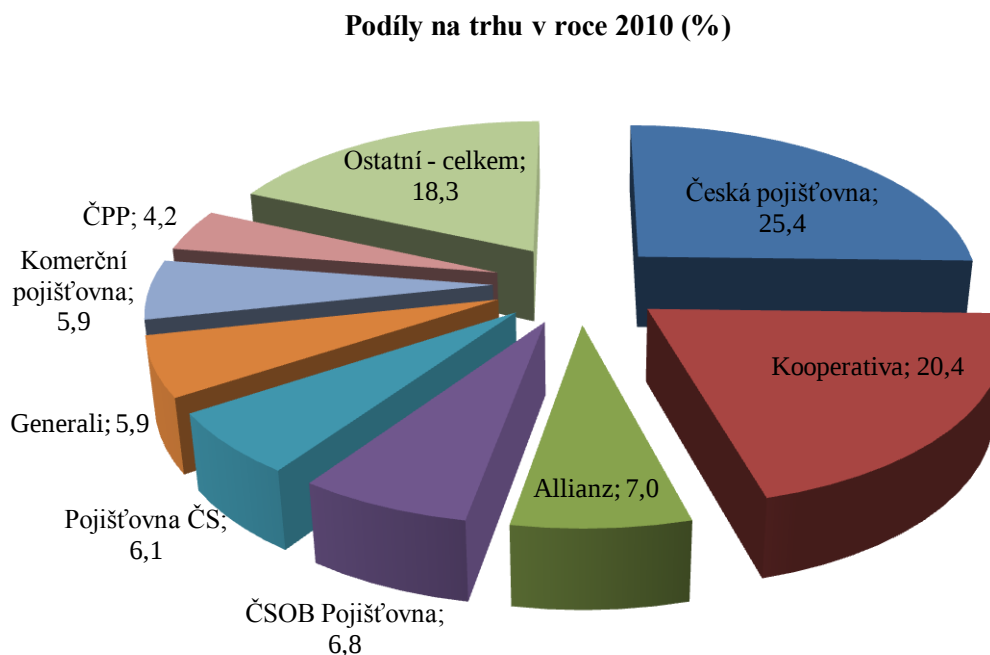
Na druhou stranu je však třeba říci, že obchodní úspěch komerční pojišťovny nezávisí na tom, kde sídlí, ale odvíjí se od nabídky produktů a kvality poskytovaných služeb, množství a dostupnosti obchodních míst, kvality a počtu interních agentů i externích spolupracovníků, možnosti sjednání pojištění prostřednictvím moderních komunikačních prostředků – telefon, on-line sjednání na internetu apod.

Pro lepší prvotní orientaci o postavení ČSOB Pojišťovny a Kooperativy pojišťovny jsou v dalším textu nejprve uvedeny základní údaje týkající se situace na českém pojistném trhu v současné době, následně jsou blíže charakterizovány obě vybrané pojišťovny.

4.1. Současná situace na pojistném trhu

Dle evidence České národní banky, která funguje jako orgán dohledu nad pojistným trhem, je nyní v České republice zaregistrováno více než 50 pojišťoven a poboček zahraničních pojišťoven. Významnou institucí na poli pojišťovnictví je Česká asociace pojišťoven (ČAP), která sdružuje nejvýznamnější pojišťovny působící na českém trhu. Podíl jejich členů na celkovém pojistném je 98% a výsledky jednotlivých pojišťoven dle výkaznictví ČAP jsou brány jako směrodatné. Mezi nejvýznamnější hráče na trhu patří Česká pojišťovna, Kooperativa, Allianz, Generali, ČSOB Pojišťovna, Pojišťovna České spořitelny, Česká

podnikatelská pojišťovna (ČPP) a Uniqa. Podíl jednotlivých pojišťoven je znázorněn na následujícím obrázku.



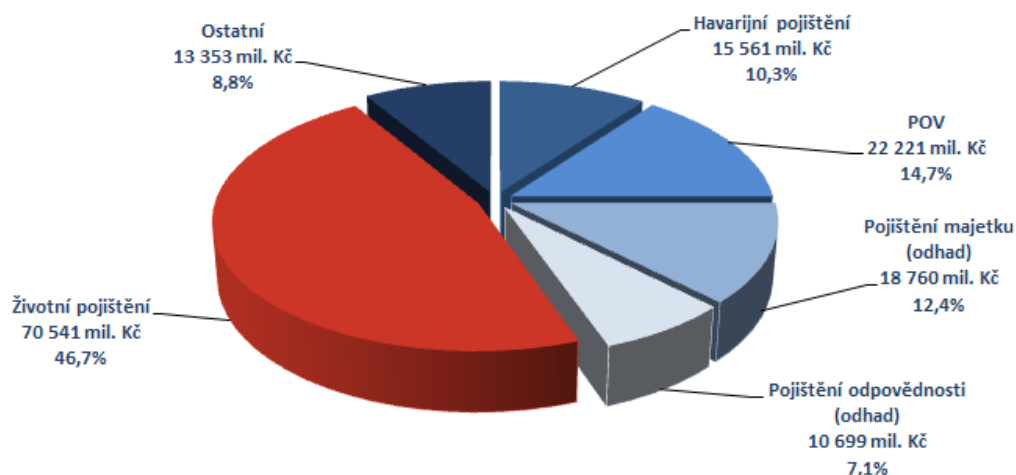
Obrázek 13: Podíly na trhu v roce 2010 (%)

Zdroj: vlastní zpracování

Je třeba zmínit, že fungování českého pojišťovacího trhu je zásadním způsobem ovlivněno dvěma velkými skupinami universálních pojistitelů, kteří mají dohromady téměř 65% podíl. Jedná se o Generali PPF Holding (34,2%) tvořený Českou pojišťovnou a.s. a Generali Pojišťovnou a.s. a Vienna Insurance Group (30,1%), mezi jejíž dceřiné společnosti patří Kooperativa pojišťovna a.s., Pojišťovna České spořitelny a.s. a Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.. Přestože jednotlivé společnosti vystupují na trhu samostatně, jejich obchodní politika vychází z jednotného koordinovaného postupu, což má výrazný vliv na situaci na trhu, zejména na stanovování pojistných sazeb.

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že největší podíl na trhu zauímají dvě velké pojišťovny, a to Česká pojišťovna a Kooperativa. Dále existuje skupina menších pojistitelů, kteří usilují o dosažení třetího místa na trhu. Mezi tyto pojišťovny patří kromě hodnocené ČSOB Pojišťovny také Allianz, Generali, Uniqa, Česká podnikatelská pojišťovna a Pojišťovna České spořitelny (specialista na životní pojištění).

Pro postavení jednotlivých pojišťoven na trhu je významná také skladba jejich portfolia. Strukturu pojistného trhu celkem, tj. rozdělení pojištění dle rizik ukazuje další obrázek.



Obrázek 14: Struktura pojistného trhu 2010 (údaje za členy ČAP)

Zdroj: [19]

pozn. POV = pojištění odpovědnosti vozidel respektive pojištění odpovědnosti z provozu vozidla

4.2. ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB

Základní údaje

Sídlo: Pardubice, Zelené Předměstí, Masarykovo náměstí čp. 1458, PSČ 532 18

Zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové, oddíl B, vložka 567, IČ: 45534306

Infolinka: 800 100 777, internet: www.csobpoj.cz, e-mail: info@csobpoj.cz

Počet zaměstnanců: cca 670, počet výhradních pojišťovacích zprostředkovatelů: cca 870

9 regionálních poboček, 223 kanceláří v celé České republice

Členství v profesních asociacích: Česká asociace pojišťoven, Česká kancelář pojistitelů, Český jaderný pool, Pool pojištění záruk pro případ úpadku cestovní kanceláře. Přidružené členství v I.N.I. (International Network o Insurance – mezinárodní síť pojištění) umožňující uzavírání pojistných kontraktů po celém světě.

ČSOB Pojišťovna je univerzální pojišťovnou, která nabízí své služby občanům, živnostníkům, malým a středním podnikatelům i velkým korporacím, a to v oblasti životního i neživotního pojištění.

Společnost vznikla v roce 1992 pod názvem IPB Pojišťovna, a.s. Pod svým současným názvem působí od roku 2003, kdy po odkupu podniku univerzální pojišťovny ČSOB Pojišťovna a.s. změnila svou obchodní firmu do nynější podoby. Hlavním akcionářem společnosti je belgická pojišťovna KBC Verzekeringen NV z nadnárodní skupiny KBC s podílem 75%, zbylých 25% vlastní Československá obchodní banka, a.s. (ČSOB a.s.).

Základní kapitál společnosti je ve výši 1,536 mld. Kč, vlastní kapitál činí 4,371 mld. Kč (data k 31.12. 2010).

Rating udělovaný renomovanou ratingovou agenturou Standard and Poor's: BBB+ se stabilním výhledem, tj. dostatečná schopnost plnit své finanční závazky.

V roce 2010 provozovala ČSOB Pojišťovna následující pojistná odvětví/skupiny pojištění:

a) životní pojištění

- 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,

b) neživotní pojištění

- pojištění úrazu a nemoci,
- cestovní pojištění,
- 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 jiných ztrát.

Jménem společnosti jedná představenstvo – vždy společně dva členové připojením podpisu k firmě společnosti.

Členové představenstva (k 31.12. 2011)

Předseda: Ing. Jeroen Karel van Leeuwen

Místopředseda: Ing. Michal Kaněra

Členové: Ing. Petr Beneš, Ing. Marek Nezveda, Frank Fripon

Členové dozorčí rady (k 31.12. 2011)

Předseda: Marco Voljč

Členové: Johan Basilius Paul Daemen, Walter Jean Maria Bogaerts, Nik B.R.J. Vincke, Ing. Radek Vlasák, Mgr. Karel Haas

Organizační struktura

Z hlediska regionálního členění má ČSOB Pojišťovna 9 poboček: České Budějovice, Plzeň, Olomouc, Brno, Ostrava, Ústí nad Labem, Praha I, Praha II a Pardubice.

4.3. Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

Základní údaje

Sídlo: Templová 747, 110 01 Praha 1

Zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 1897, IČ: 47116617

Infolinka: 841 105 105, internet: www.koop.cz, e-mail: info@koop.cz

Počet zaměstnanců: cca 3750, počet vlastních pojišťovacích poradců (v zaměstnaneckém poměru): 1535, počet spolupracujících pojišťovacích zprostředkovatelů: cca 800

8 regionálních agentur, více než 300 kanceláří a obchodních míst v rámci České republiky

Členství v profesních asociacích: např. Česká asociace pojišťoven, Česká kancelář pojistitelů, Český jaderný pool, Pool pojištění záruk pro případ úpadku cestovní kanceláře.

Kooperativa pojišťovna je druhou největší pojišťovnou na tuzemském trhu, která byla založena v roce 1991 jako první komerční pojišťovna na území bývalého Československa. Je

univerzální pojišťovnou, která nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy životního i neživotního pojištění pro občany, malé a střední podnikatele i velké korporace. Dle stavu k 31.12. 2010 je hlavním akcionářem Kooperativy VIENNA INSURANCE GROUP AG Wiener Versicherung Gruppe, Rakouská republika (96,32 %), dalšími akcionáři jsou VLTAVA majetkoprávní a podílová spol. s r.o., Praha (2,07 %) a Svaz českých a moravských výrobních družstev, Praha (1,61 %).

Základní kapitál společnosti je ve výši 3 mld. Kč, vlastní kapitál činí 13,531 mld. Kč (data k 31.12. 2010).

Rating udělovaný renomovanou ratingovou agenturou Standard and Poor's: A+ se stabilním výhledem, tj. silná schopnost plnit své finanční závazky.

V roce 2010 provozovala Kooperativa tyto hlavní pojistná odvětví/skupiny pojištění:

a) životní pojištění

- pojištění pro případ smrti, pro případ dožití a pro případ smrti nebo dožití,
- důchodové pojištění,
- pojištění svatební, prostředků na výživu dětí,
- kapitálové životní pojištění,
- investiční životní pojištění,
- pojištění pro případ úrazu a nemoci, které je doplňkem výše uvedených pojištění,

b) neživotní pojištění

- pojištění úrazu a nemoci,
- cestovní pojištění,
- 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 jiných ztrát.

Jménem společnosti jedná představenstvo – vždy společně dva členové připojením podpisu k firmě společnosti.

Členové představenstva (k 31.12. 2011)

Předseda: Ing. Martin Diviš, MBA

Členové: Ing. Konstantín Alexejenko, RNDr. Petr Zapletal, MBA, Mag. Gerhard Lahner, JUDr. Hana Macháčová, Ing. Milan Nidl, MBA

Členové dozorčí rady (k 31.12. 2011)

Předseda: Dr. Günter Geyer

Místopředseda: Jan Wiesner, Dr. Peter Hagen

Členové: Ing. Roman Brablec, Dkfm. Karl Fink, Dr. Ing. Vratislav Kulháněk, Mgr. Martin Laur, Ing. Juraj Lelkes, Mag. Roland Gröll, prof. MUDr. Eva Syková, DrSc., Bc. Roman Hojný, MBA, Jan Růžička

Organizační struktura

Kooperativa se dělí na 8 regionální agentur (v závorce uvedeno sídlo agentury): Praha (Praha), Střední Čechy (Praha), Severní Čechy (Liberec), Jižní Čechy (České Budějovice), Západní Čechy (Plzeň), Východní Čechy (Pardubice), Severní Morava (Ostrava), Jižní Morava (Brno).

5. HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÝCH POJIŠŤOVEN POMOCÍ FINANČNÍ ANALÝZY A METODY BENCHMARKING

V této kapitole je popsána hlavní část této diplomové práce, která se soustředí na zhodnocení ČSOB Pojišťovny a Kooperativy z pohledu finanční analýzy a benchmarkingu.

5.1. Finanční analýza

Jak už bylo zmíněno v teoretické části této diplomové práce, finanční analýza je pro každý podnik velmi důležitá. Údaje z ní získané jsou zdrojem informací pro akcionáře, manažery, zaměstnance, finanční instituce, stát, ale také širokou veřejnost.

Z důvodů objasněných v teoretické části je výkaznictví pojišťoven specifické oproti výrobním či obchodním firmám a v této práci jsou popsány ukazatele, které jsou pro pojišťovací společnosti nejvýznamnější. Jedná se o:

- výkonové ukazatele,
- ukazatele rentability,
- ukazatele solventnosti,
- vývoj technických rezerv,
- combined ratio v neživotním pojištění.

Pro výpočet a analýzu finančních ukazatelů byly využity výroční zprávy ČSOB Pojišťovny a Kooperativy za roky 2008 a 2010, informace o společnostech zveřejněné na internetových stránkách obou pojišťoven a údaje z výkaznictví České asociace pojišťoven, která je institucí shromažďující data z jednotlivých komerčních pojišťoven. Její výsledky jsou v oboru brány jako stěžejní.

5.1.1. Výkonové ukazatele - předepsané pojistné

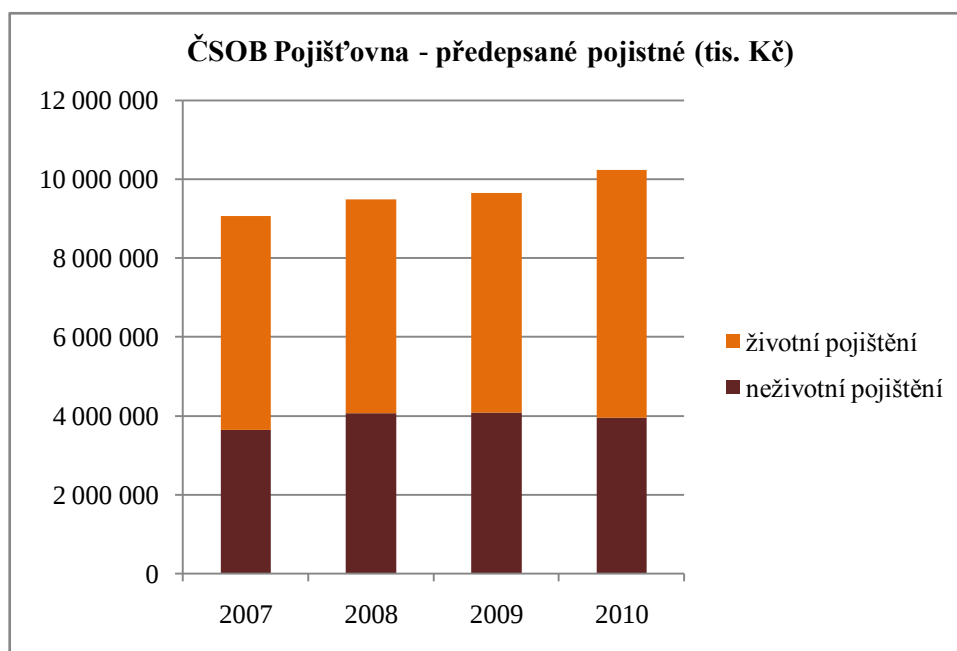
Předepsané pojistné je základním ukazatelem, podle kterého jsou pojišťovny na trhu posuzovány, odvíjí se od něj podíly na trhu. Jedná se o sumu částek pojistného, která vyplývá z uzavřených pojistných smluv za dané období (většinou kalendářní rok).

Ve výkaznictví se rozlišuje předepsané pojistné za oblast životního a neživotního pojištění (viz následující tabulky a grafy).

Tabulka 3: ČSOB Pojišťovna - Předepsané pojistné a podíly na trhu (tis. Kč, %)

	2007		2008		2009		2010	
	předepsané pojistné	podíl na trhu	předepsané pojistné	podíl na trhu	předepsané pojistné	podíl na trhu	předepsané pojistné	podíl na trhu
pojištění celkem	9 055 953	6,81	9 485 129	6,78	9 638 392	6,69	10 235 126	6,56
neživotní pojištění	3 635 146	4,62	4 063 326	4,90	4 074 016	4,85	3 944 483	4,68
životní pojištění	5 420 807	10,01	5 421 803	9,53	5 564 376	9,24	6 290 643	8,77

Zdroj: vlastní zpracování



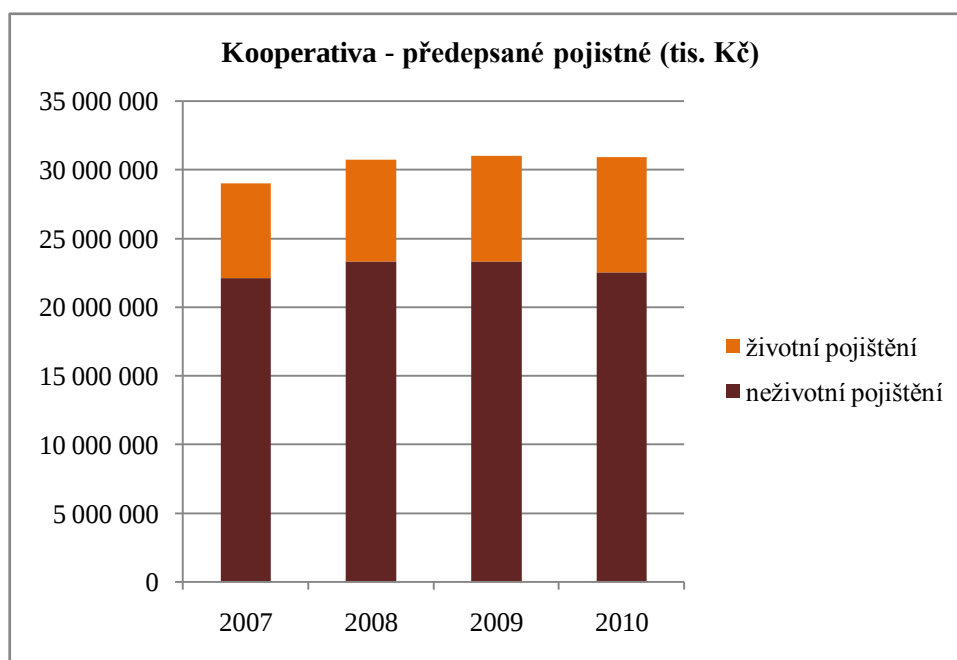
Obrázek 15: ČSOB Pojišťovna – Předepsané pojistné (tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4: Kooperativa - Předepsané pojistné a podíly na trhu (tis. Kč, %)

	2007		2008		2009		2010	
	předepsané pojistné	podíl na trhu	předepsané pojistné	podíl na trhu	předepsané pojistné	podíl na trhu	předepsané pojistné	podíl na trhu
pojištění celkem	29 011 229	21,90	30 730 010	21,97	30 996 326	21,50	30 894 704	19,80
neživotní pojištění	22 109 949	28,19	23 317 946	28,11	23 300 195	27,75	22 537 618	26,76
životní pojištění	6 901 280	12,75	7 412 064	13,02	7 696 131	12,78	8 357 086	11,65

Zdroj: vlastní zpracování



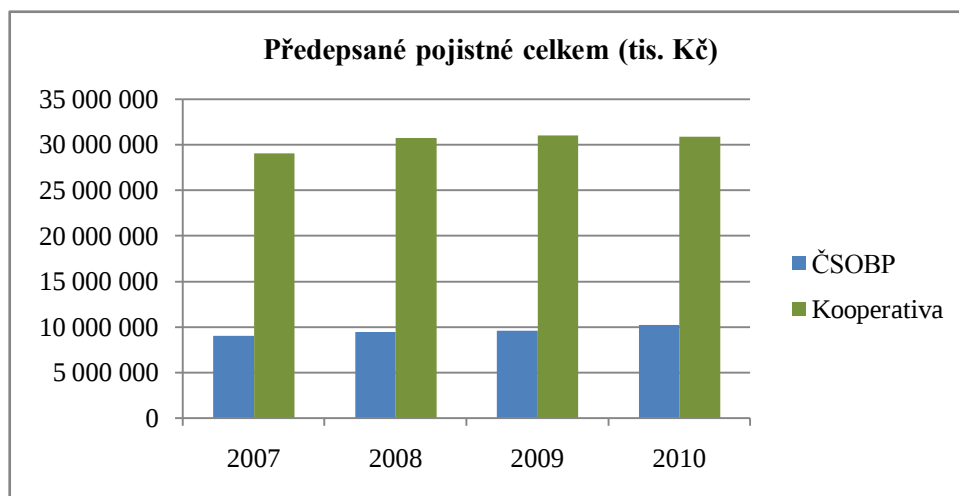
Obrázek 16: Kooperativa – Předepsané pojistné (tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Když mezi sebou porovnáme celkové předepsané pojistné obou pojišťoven na výše uvedených obrázcích, zjistíme, že Kooperativa dosahuje zhruba trojnásobné výše oproti ČSOB Pojišťovně. Tento rozdíl je samozřejmě způsoben zejména velikostí obou společností.

Meziroční vývoj výše předepsaného pojistného je u sledovaných společností srovnatelný, má rostoucí tendenci (u Kooperativy pouze došlo k drobnému poklesu mezi roky 2009 a 2010). Pokud bychom si však dopočítali meziroční nárůst v procentním vyjádření, zjistíme, že v posledních dvou letech vykazuje ČSOB Pojišťovna lepších výsledků. V celkovém předepsaném pojistném dosáhla v roce 2009 nárůst oproti roku 2008 o 1,7%, v následujícím

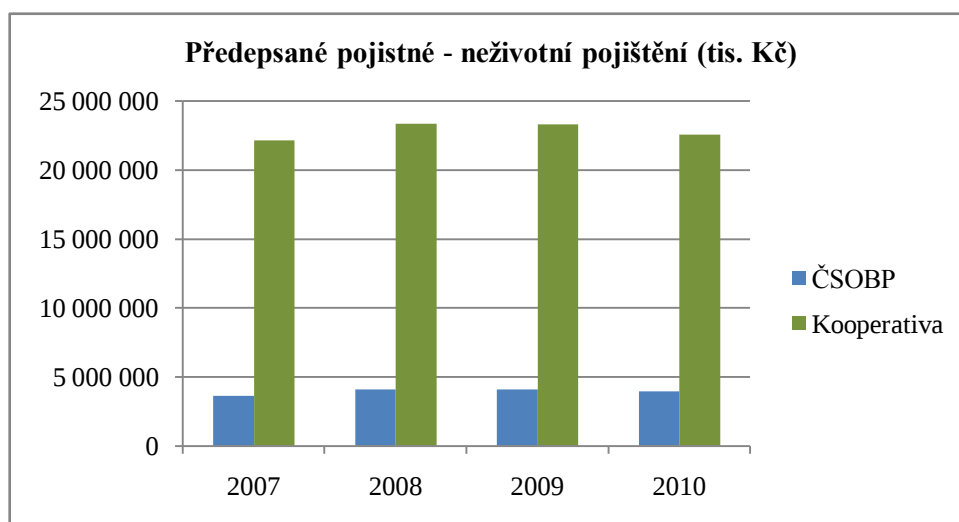
roce dokonce vykázala růst o 6,2%. Kooperativa mezi roky 2008 a 2009 roste pouze o 0,9%, v roce 2010 ztrácí -0,3%.



Obrázek 17: Předepsané pojistné celkem (tis. Kč)

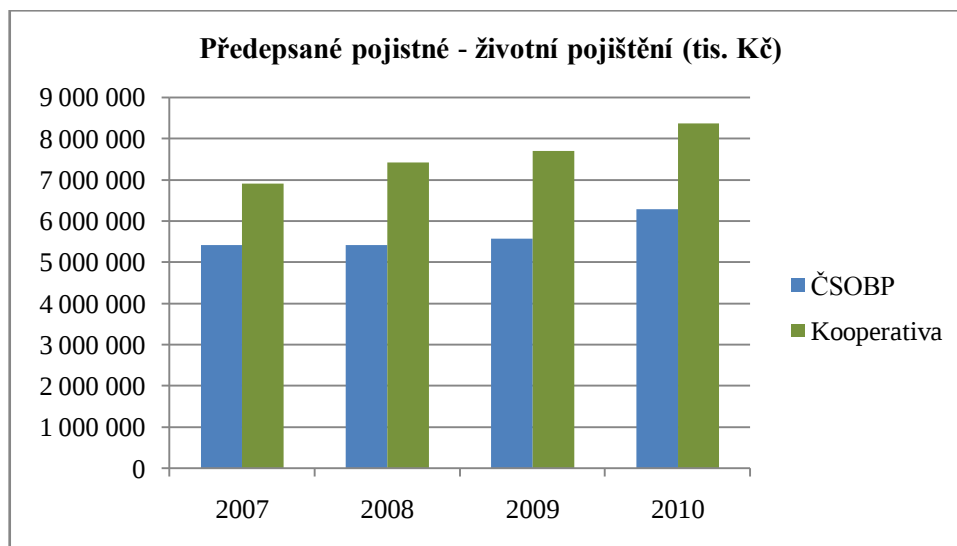
Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavé je však srovnání pojistného v rozdělení na životní a neživotní část (viz obrázky níže). Zatímco v neživotním pojištění je patrný rapidní rozdíl, životní pojištění se pohybuje na srovnatelné úrovni.



Obrázek 18: Předepsané pojistné – neživotní pojištění (tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 19: Předepsané pojistné – životní pojištění (tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Už z grafů na obrázcích 15 a 16 vyplývá, že Kooperativa je velmi úspěšná na neživotním poli, podíl tohoto typu pojištění je u ní převažující. Důvodů pro tento stav může být několik, jedná se např. o silné postavení Kooperativy mezi makléřskými společnostmi, uzavřená rámcová smlouva se svazem bytových družstev, nabídka zákonného pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání (dle vyhlášky Ministerstva financí č. 125/1993 Sb., kterou se stanoví podmínky a sazby zákonného pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání, toto pojištění nabízí pouze Česká pojišťovna a Kooperativa).

U ČSOB Pojišťovny je tomu naopak, více než polovina portfolia je tvořena životním pojištěním. To vyplývá především z účasti ČSOB Pojišťovny ve skupině, tj. její životní produkty jsou úspěšně prodávány na přepážkách ČSOB a.s.. Kooperativa spolupracuje s Českou spořitelnou, nicméně toto spojení není tak silné.

5.1.2. Ukazatele rentability – zisk, ROA, ROE

Rentabilita je posuzována pomocí tří ukazatelů, které jsou z hlediska pojišťovnictví považovány za základní. Jejich výběr vyplývá také ze skutečnosti, že od poloviny roku 2010 mají pojišťovny dle zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, ve smyslu prováděcí vyhlášky č. 434/2009 Sb., povinnost pravidelně zveřejňovat údaje o rentabilitě aktiv a vlastního kapitálu.

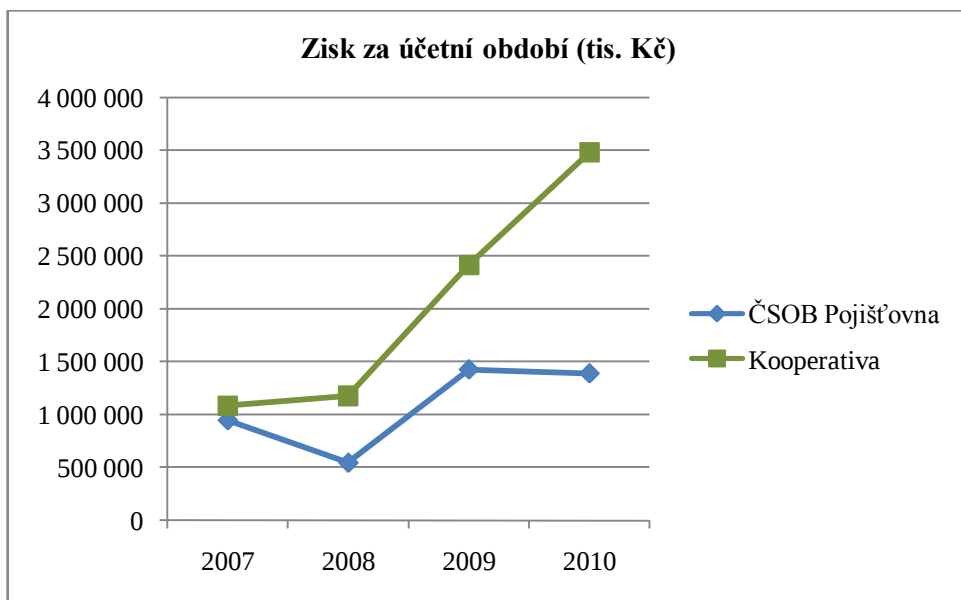
Zisk za účetní období (EAT) – základní kritérium pro posuzování úspěšnosti řízení podniku. Má zásadní roli jako podklad pro rozhodování o budoucím směřování podniku, jeho růstu a případných investicích. Je považován za hlavní kritérium při posuzování výdělečné schopnosti podniku z hlediska akcionáře, věřitelů či dalších externích subjektů.

Hospodářský výsledek za účetní období let 2007 až 2010 obou sledovaných pojišťoven je uveden v číselném i grafickém vyjádření.

Tabulka 5: Zisk za účetní období (tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010
ČSOB Pojišťovna	947 405	546 917	1 426 284	1 389 192
Kooperativa	1 086 751	1 179 591	2 415 606	3 477 324

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 20: Zisk za účetní období (tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2007 se zisk obou společností pohyboval kolem 1 mld. korun, což vzhledem k velikosti obou společností může být považováno za úspěch ČSOB Pojišťovny. Vývoj v následujících letech však není z hlediska ČSOB Pojišťovny příznivý, zisk klesá mezi lety 2007 a 2008 na polovinu a nepatrně také mezi lety 2009 a 2010. Naproti tomu zisk Kooperativy meziročně roste, od roku 2008 vykazuje rapidní nárůst. Výsledkem je poměrně zásadní rozdíl ve prospěch Kooperativy z hlediska velikosti zisku v roce 2010.

Zisk je významný ukazatel podávající prvotní informaci o úspěšnosti společnosti, nicméně z hlediska porovnání jsou významnější ukazatele, které poměrují výši zisku k velikosti aktiv celkem respektive vlastnímu kapitálu.

Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA) = $100\% \cdot \text{zisk nebo ztráta za účetní období} / \text{aktiva celkem}$. Ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím firma vykazuje lepších výsledků.

V tabulce 6 jsou uvedeny hodnoty ROA dosažené v ČSOB Pojišťovně a Kooperativě v letech 2007 až 2010.

Tabulka 6: Rentabilita aktiv (ROA)

	2007	2008	2009	2010
ČSOB Pojišťovna	3,38	1,77	4,14	3,73
Kooperativa	2,31	2,25	4,17	5,65

Zdroj: vlastní zpracování

Z porovnání je patrné, že Kooperativa dosahuje vyšší hodnoty ROA a ačkoliv se nejedná o velké rozdíly, z hlediska celkové efektivnosti můžeme konstatovat, že je úspěšnější než ČSOB Pojišťovna.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = $100\% \cdot \text{zisk nebo ztráta za účetní období} / \text{vlastní kapitál}$. Ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři respektive vlastníky podniku. Z charakteristiky tohoto ukazatele vyplývá, že poskytuje údaje zejména pro majitele firmy případně konkurenci, z pohledu věřitele má pouze malou vypovídací hodnotu. Čím vyšší dosažená hodnota, tím lépe pro akcionáře. Tabulka 7 uvádí hodnoty ROE obou sledovaných pojišťoven.

Tabulka 7: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

	2007	2008	2009	2010
ČSOB Pojišťovna	35,99	17,07	33,08	31,78
Kooperativa	13,33	11,62	19,92	25,70

Zdroj: vlastní zpracování

Dle ukazatelů Standard & Poor's by hodnota tohoto ukazatele měla dosahovat minimální výše 5%. Z tabulky je patrné, že obě sledované pojišťovny tuto hranici rapidně převyšují a jsou tak pro své akcionáře velmi úspěšnou investicí. Zejména ČSOB Pojišťovna vykazuje

velmi vysoké hodnoty a její hlavní akcionář KBC Verzekeringen NV i menšinový vlastník Československá obchodní banka a.s. mohou být s jejím hospodařením spokojeni.

5.1.3. Ukazatele solventnosti – disponibilní a požadovaná

Jak již bylo zmíněno, solventnost je schopnost plnit své závazky i během nepříznivých období. Sledování solventnosti je pro pojišťovny povinné a informace o ní musí být pravidelně zveřejňovány. ČSOB Pojišťovna i Kooperativa uvádějí informace o disponibilní i požadované míře solventnosti na svých internetových stránkách v sekci informací o pojišťovně.

Solventnost se na úrovni pojišťovny počítá většinou každý měsíc, nicméně meziroční porovnání nevykazuje velké rozdíly. V tabulkách níže jsou uvedeny hodnoty k 31.12. 2010 (od údajů za předchozí období se liší pouze o pár procentních bodů, proto není uvedeno meziroční porovnání).

Tabulka 8: Solventnost k 31.12. 2010 – ČSOB Pojišťovna (tis. Kč)

	neživotní pojištění	životní pojištění	pojištění - celkem
disponibilní míra solventnosti	1 819 479	2 332 119	4 151 599
požadovaná míra solventnosti	724 436	1 030 853	1 755 289
poměr disponibilní a požadované míry solventnosti	2,512	2,262	2,365

Zdroj: upraveno podle [18]

Tabulka 9: Solventnost k 31.12. 2010 – Kooperativa (mil. Kč)

	neživotní pojištění	životní pojištění	pojištění - celkem
disponibilní míra solventnosti	6 234,77	4 037,03	10 271,80
požadovaná míra solventnosti	2 716,88	1 213,99	3 930,87
poměr disponibilní a požadované míry solventnosti	2,295	3,325	2,613

Zdroj: upraveno podle [31]

Vzhledem k tomu, že Kooperativa vlastní jako jediný akcionář Českou podnikatelskou pojišťovnu, musí míru solventnosti upravit o data vztahující se k této přidružené pojišťovně.

Tabulka 10: Upravená míra solventnosti k 31.12. 2010 – Kooperativa (mil. Kč)

	pojištění - celkem
disponibilní míra solventnosti přidružené pojišťovny	2 088,20
požadovaná míra solventnosti přidružené pojišťovny	910,91
poměr disponibilní a požadované míry solventnosti přidružené pojišťovny	2,292
disponibilní míra solventnosti holdingové pojišťovny	13 968,14
požadovaná míra solventnosti holdingové pojišťovny	3 930,87
poměr disponibilní a požadované míry solventnosti holdingové pojišťovny	3,553

Zdroj: upraveno podle [31]

U ukazatele solventnosti není potřeba velký komentář, z tabulek je patrné, že disponibilní míra solventnosti u obou pojišťoven převyšuje požadovanou míru a ČSOB Pojišťovna i Kooperativa jsou tak bez potíží schopny uhradit své závazky vyplývající z uzavřených smluv a ostatních závazků.

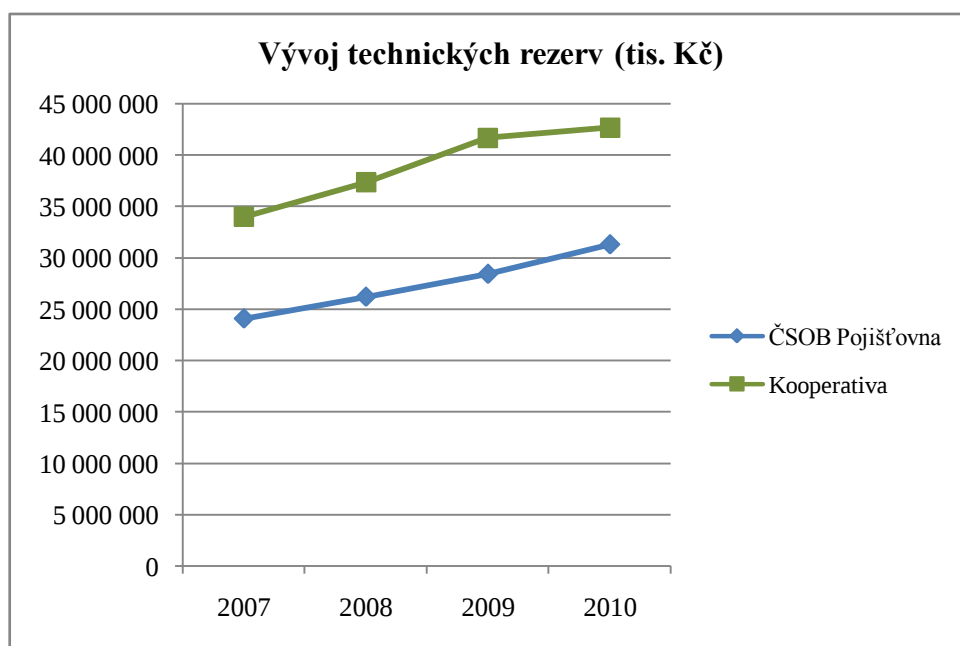
5.1.4. Vývoj technických rezerv

Jak už je uvedeno v teoretické části, technické rezervy jsou pro pojišťovny velmi důležité, úzce souvisí s jejich hospodařením. Vývoj technických rezerv v obou posuzovaných pojišťovnách je číselně vyjádřen v následující tabulce a graficky znázorněn na obrázku 21.

Tabulka 11: Technické rezervy (tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010
ČSOB Pojišťovna	24 089 993	26 209 951	28 439 045	31 317 603
Kooperativa	34 016 644	37 373 205	41 688 960	42 700 034

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 21: Technické rezervy (tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj technických rezerv má v obou pojišťovnách rostoucí tendenci, což je způsobeno velikostí a skladbou portfolia, tj. vyšší mírou uzavřených pojištění (tzv.

propojištěnosti) v České republice a růstem kmene pojistných smluv. Stanovování rezerv se odvíjí od metodiky pro likvidaci pojistných událostí, která se upravuje dle historického vývoje škod dané pojišťovny.

Samotný údaj o výši technických rezerv je sice zajímavý, nicméně nemá velkou vypovídací hodnotu. Dále je tedy spočítáno tzv. reserve ratio (technické rezervy / čisté zasloužené pojistné * 100), které nám ukáže, zda je výše technických rezerv přiměřená. Druhým počítaným ukazatelem je podíl technických rezerv na vlastním kapitálu (technické rezervy / vlastní kapitál * 100).

pozn. čisté zasloužené pojistné = zasloužené pojistné očištěné o zajištění

Dle ratingové agentury Standard & Poor's by se reserve ratio mělo pohybovat v rozmezí 100 – 150%, podíl technických rezerv na vlastním kapitálu by neměl přesáhnout 350%.

Tabulka 12: Reserve ratio (%)

	2007	2008	2009	2010
ČSOB Pojišťovna	278,80	287,41	304,58	315,75
Kooperativa	145,04	148,36	151,50	159,88

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je na první pohled patrné, že hodnoty ČSOB Pojišťovny dosahují zhruba dvojnásobné výše než je tomu u Kooperativy. Když tyto výsledky srovnáme s doporučovanou hodnotou dle Standard and Poor's, Kooperativa se pohybuje ve stanovených limitech, zatímco ČSOB Pojišťovna je rapidně překračuje. Můžeme tedy konstatovat, že ČSOB Pojišťovna je velmi opatrná při stanovování výše rezerv a tvoří je mnohem vyšší než je nutné. Má tak uloženy finanční prostředky v rezervách a nemůže je využít k jiným účelům.

Tabulka 13: Podíl technických rezerv na vlastním kapitálu (%)

	2007	2008	2009	2010
ČSOB Pojišťovna	915,05	818,23	659,65	716,46
Kooperativa	417,10	368,15	343,71	315,56

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty podílu technických rezerv na vlastním kapitálu v tabulce 13 kopírují výsledky reserve ratio, tj. Kooperativa se pohybuje ve stanoveném rozmezí, ČSOB Pojišťovna je více než dvojnásobně převyšuje. Opět se jedná o potvrzení výše uvedeného závěru o „přerezervovanosti“ ČSOB Pojišťovny.

5.1.5. Combined ratio v neživotním pojištění

Combined ratio neživotního pojištění patří mezi ukazatele, které musí pojišťovny pravidelně zveřejňovat. Jedná se o poměr součtu nákladů na pojistná plnění a provozních nákladů oproti zaslouženému pojistnému. V tabulce jsou uvedeny hodnoty ukazatele za poslední čtyři roky.

Tabulka 14: Combined ratio (%)

	2007	2008	2009	2010
ČSOB Pojišťovna	96,91	91,46	89,75	94,19
Kooperativa	83,39	80,15	81,24	83,60

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty obou pojišťoven jsou nižší než 100%, tj. výše pojistného je dostatečná a stačí ke krytí nákladů pojišťovny a je generován zisk. Vzhledem k tomu, že combined ratio je zjednodušeně řečeno poměr mezi náklady a výnosy, logickým závěrem vyplývajícím z porovnání řádků tabulky vyplývá, že Kooperativa vykazuje lepší výsledky.

5.2. Benchmarkingové hodnocení

Benchmarking je velmi přínosnou metodou, neboť je založen na porovnání se s nejlepšími. Jak už bylo naznačeno v úvodu, Kooperativa je všeobecně považována za jednu z nejlepších pojišťoven na českém pojistném trhu a předpokladem této práce je srovnání vybraných aktivit této pojišťovny se stejnými aktivitami ČSOB Pojišťovny, která se řadí mezi pojišťovny s ambicemi dosáhnout třetí místo na trhu.

Z hlediska metodiky pro benchmarking popsané v teoretické části této diplomové práce budou blíže popsány zejména body vztahující se k fázím plánování a analýzy, kterými jsou:

- identifikace objektu benchmarkingu,
- identifikace partnerů pro srovnávání,
- výběr metody sběru dat a sběr dat,
- vyhodnocování dat.

5.2.1. Identifikace objektu benchmarkingu

Pro bližší porovnání aktivit obou pojišťoven byly vybrány oblasti, které pokrývají celé jejich fungování a podávají tak komplexní obrázek pro vyhodnocení. První část je zaměřena na porovnání činností, které popisují postavení na trhu z hlediska obchodních výsledků i marketingu, navazuje posouzení distribučních sítí a efektivnost, v závěru je charakterizován zvolený produkt.

Konkrétně byly vybrány tyto oblasti:

- a) podíly na trhu,
- b) struktura portfolia,
- c) marketing – výdaje na marketing, znalost značky,
- d) distribuční kanály,
- e) efektivnost (poměr předepsaného pojistného na jednoho zaměstnance),
- f) charakteristika cestovního pojištění.

Podíly na trhu jsou pro pojišťovnictví základním ukazatelem jejich úspěšnosti. Jak už bylo zmíněno ve finanční analýze, odvíjí se od výše předepsaného pojistného, tj. výše pojistného vyplývajícího z uzavřených smluv. Za stěžejní jsou v oboru brány výsledky zveřejňované Českou asociací pojišťoven, neboť podíl jejich členských pojišťoven na celkovém předepsaném pojistném v České republice je 98%.

Skladba portfolia je pro pojišťovny v jistém smyslu indikátorem úspěšnosti na trhu respektive jejich budoucího postavení. Platí jisté „nepsané“ zásady, které dávají obrázek o tom, nakolik je portfolio pojišťovny zdravé a přinášející zisk.

V neživotním pojištění platí obecné pravidlo, že podíl pojištění majetku by měl převažovat nad pojištěním vozidel. Důvodem je zejména jeho nižší rizikovost. U pojištění vozidel, zejména odpovědnosti z provozu vozidla, musí pojišťovny vytvářet technické rezervy, v případě vzniku pojistné události se může jednat o velmi časově i finančně náročný proces.

Životní pojištění se dělí na jednorázově placené a běžně placené. Pro pojišťovny je mnohem výhodnější běžně placené pojistné, jednorázové je více problematické, nepatří mezi tzv. kmenotvorné typy pojištění. Jednorázové pojistné sice přináší okamžitý výnos, nicméně z dlouhodobého pohledu má pro pojišťovnu pouze malý význam.

Marketing nabývá v posledních desetiletích stále většího významu, stává se jedním ze základních pilířů úspěchu firmy na trhu. Z hlediska dosahování konkurenceschopnosti má svojí nezastupitelnou úlohu.

Při hodnocení konkurenceschopnosti ČSOB Pojišťovny a Kooperativy je na marketing pohlíženo ve dvou rovinách, a to z hlediska výdajů na marketingové aktivity a také znalosti značky respektive vnímání značky dané pojišťovny klienty.

Distribuční kanály, které nabízí a prodávají produkty klientům, mají stěžejní úlohu v každé obchodní společnosti, tedy i pojišťovnách. Kvalita a šíře prodejních kanálů je určující pro počet uzavřených pojistných smluv respektive výši předepsaného pojistného.

S úspěšností distribučních kanálů úzce souvisí **efektivnost**, výše předepsaného pojistného přepočítaná na jednoho zaměstnance, tj. i management a administrativní pracovníky, kteří slouží jako podpora a na sjednání pojištění se přímo nepodílejí.

Základem úspěchu každé pojišťovny je **kvalita nabízených produktů**. Obě hodnocené pojišťovny nabízí široké spektrum životního i neživotního pojištění. Pro bližší zhodnocení bylo vybráno cestovní pojištění, neboť se jedná o produkt, jehož srovnání je možné učinit efektivně a zjištěné výsledky jsou využitelné pro běžného občana (na rozdíl např. od pojištění podnikatelských rizik).

5.2.2. Identifikace partnerů pro porovnání

Jak už bylo několikrát v této práci zmíněno, pro analýzu konkurenceschopnosti pojišťoven v České republice byly vybrány ČSOB Pojišťovna a.s., člen holdingu ČSOB a Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. Kooperativa je jednou z nejlepších pojišťoven na trhu a byla vybrána jako „benchmark“ pro hodnocení. ČSOB Pojišťovna patří do skupiny pojišťoven usilujících o dosažení třetího místa na trhu, její výhodou je členství v silné holdingové skupině ČSOB.

Velkou roli při výběru pojišťoven sehrál fakt dostupnosti informací potřebných nejen pro benchmarkingové hodnocení, ale také finanční analýzu.

5.2.3. Výběr metody sběru dat a sběr dat

Mnoho cenných informací je možné dohledat ve veřejně přístupných zdrojích, zejména na internetových stránkách obou pojišťoven a České asociace pojišťoven. Většina číselných podkladů je čerpána z výročních zpráv ČSOB Pojišťovny a Kooperativy za roky 2008 a 2010. Na obchodních místech poskytnou pracovníci přepážky marketingové podklady a vysvětlí

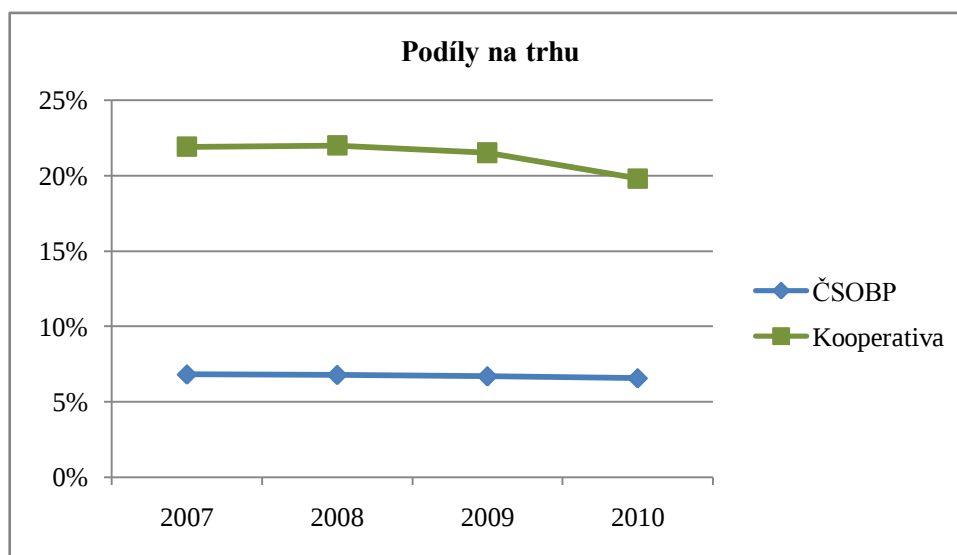
případné dotazy spojené se sjednáním pojištění. Stěžejním pro vypracování této práce však byly rozhovory a podklady poskytnuté produktovými manažery odpovědnými za správu cestovního pojištění, marketingovými specialisty a odborníky z řad pracovníků životní, neživotní a finanční divize (především z ČSOB Pojišťovny).

5.2.4. Vyhodnocení dat

V této kapitole jsou jednotlivé výše popsané objekty benchmarkingu rozpracovány a zjištěné výsledky vztahující se k činnosti ČSOB Pojišťovny a Kooperativy blíže zhodnoceny a porovnány.

a) Podíly na trhu

Podíly jednotlivých hráčů na trhu jsou zmíněny již v části této diplomové práce popisující pojišťovnictví jako obor. Níže je graficky znázorněn rozdíl mezi sledovanými pojišťovnami.



Obrázek 22: Podíly na trhu (%)

Zdroj: vlastní zpracování

Podíl Kooperativy zásadně převyšuje podíl na trhu dosahovaný ČSOB Pojišťovnou, což je samozřejmě odrazem velikosti obou společností respektive výše předepsaného pojistného. Je třeba poznamenat, že výše podílů obou společností se odvíjí i od faktu zmíněném v popisu současné situace na pojistném trhu, tj. účasti Kooperativy v jedné z velkých skupin universálních pojistitelů, neboť možnost ovlivnit pojistné sazby znamená mít větší vliv na rozhodování klientů.

V konkrétním číselném vyjádření je podíl ČSOB Pojišťovny stabilní, pohybuje se kolem 6,5%, Kooperativa vykazuje v roce 2010 mírný pokles z téměř 22% na zhruba 20%.

b) Struktura portfolia

V níže uvedených tabulkách je popsána struktura portfolia ČSOB Pojišťovny i Kooperativy dle jednotlivých typů pojištění tak, jak je vykazuje Česká asociace pojišťoven.

Tabulka 15: Struktura portfolia – vybrané parametry (tis. Kč) – ČSOB Pojišťovna

	2007	2008	2009	2010
neživotní pojištění celkem	3 635 146	4 063 326	4 074 016	3 944 483
z toho: zákonné pojištění odpovědnosti	0	0	0	0
pojištění odpovědnosti z provozu vozidla	1 219 372	1 397 864	1 415 631	1 276 968
havarijní pojištění vozidel	964 592	1 061 319	1 010 324	866 673
podnikatelská pojištění (vybraná odvětví)	905 435	974 006	1 020 163	980 641
životní pojištění celkem	5 420 807	5 421 803	5 564 376	6 290 643
z toho: běžně placeno	2 428 060	2 566 587	2 587 516	2 681 896
jednorázově placeno	2 992 747	2 855 216	2 976 860	3 608 747

Zdroj: upraveno podle [25]

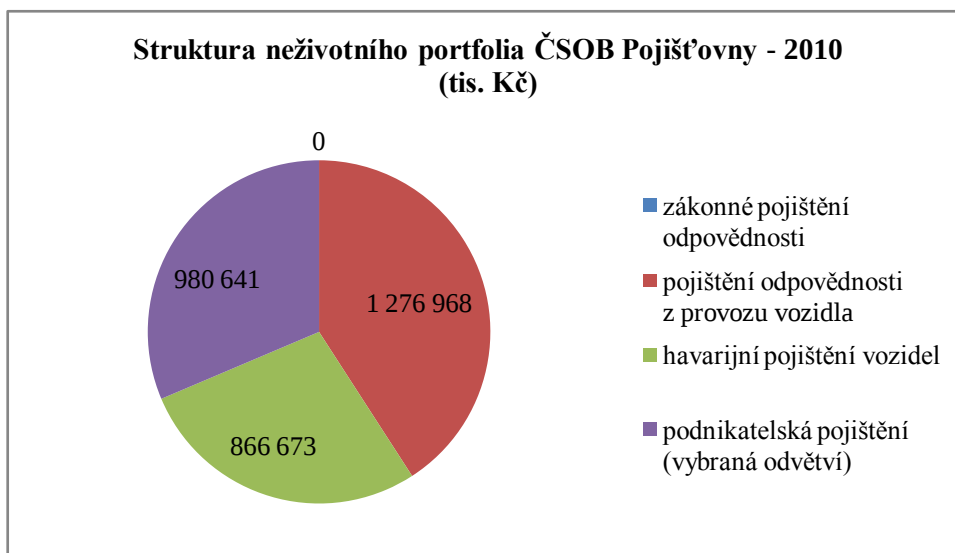
Tabulka 16: Struktura portfolia – vybrané parametry (tis. Kč) – Kooperativa

	2007	2008	2009	2010
neživotní pojištění celkem	22 109 949	23 317 946	23 295 618	22 537 618
z toho: zákonné pojištění odpovědnosti	4 396 939	4 863 696	4 836 659	4 815 535
pojištění odpovědnosti z provozu vozidla	5 594 269	5 560 984	5 426 296	5 134 676
havarijní pojištění vozidel	4 538 735	4 777 020	4 625 514	4 378 785
podnikatelská pojištění (vybraná odvětví)	5 027 090	5 282 381	5 379 135	5 297 291
životní pojištění celkem	6 901 280	7 412 064	7 696 131	8 357 086
z toho: běžně placeno	4 871 239	5 242 911	5 292 956	5 319 328
jednorázově placeno	2 030 041	2 169 153	2 403 175	3 037 758

Zdroj: upraveno podle [25]

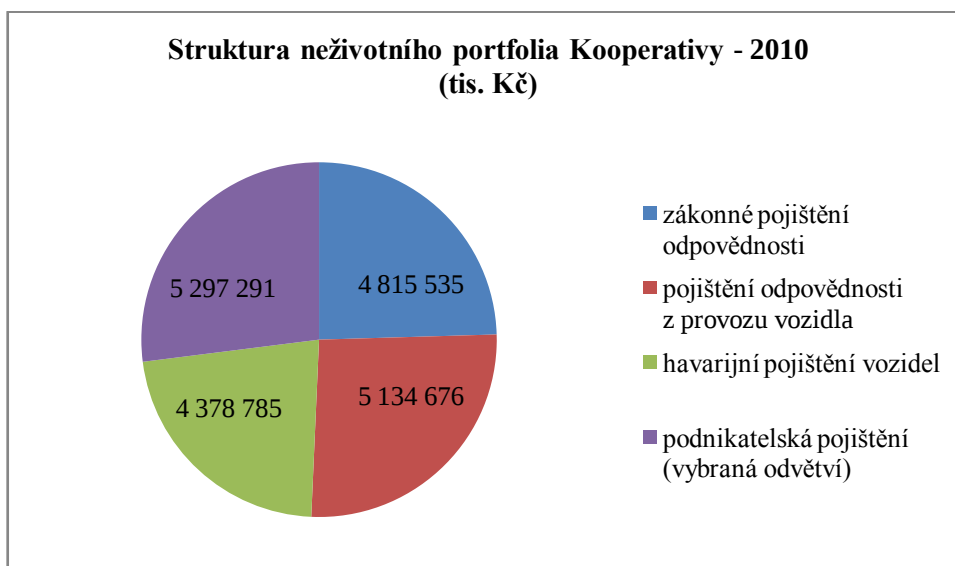
pozn: v podnikatelském pojištění je zahrnuto pojištění škod na leteckých dopravních prostředcích, pojištění škod na plavidlech včetně odpovědnosti za škodu plynoucí z jejich vlastnictví, pojištění vybraných majetkových škod a všeobecné pojištění odpovědnosti.

Číselné údaje v tabulkách jsou převedeny i do grafické podoby v rozdělení na neživotní a životní část.



Obrázek 23: Struktura neživotního portfolia ČSOB Pojišťovny v roce 2010 (tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

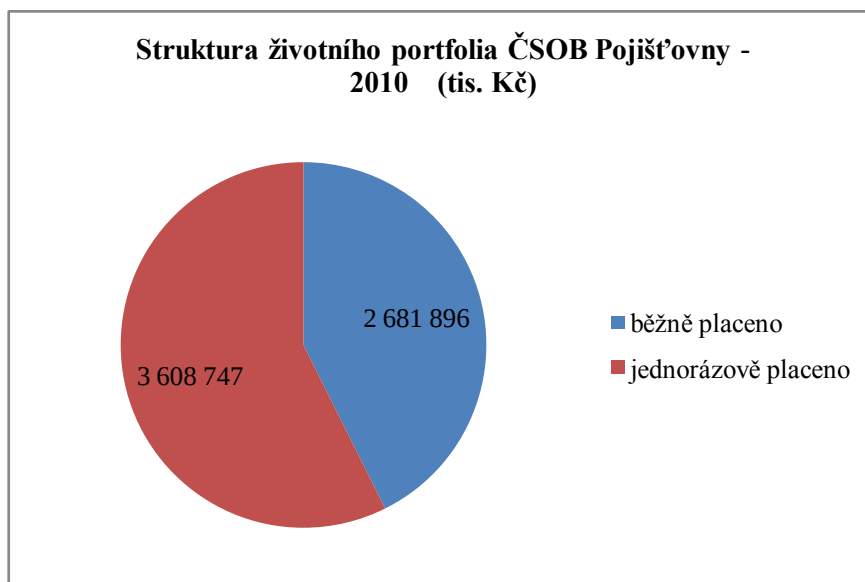


Obrázek 24: Struktura neživotního portfolia Kooperativy v roce 2010 (tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

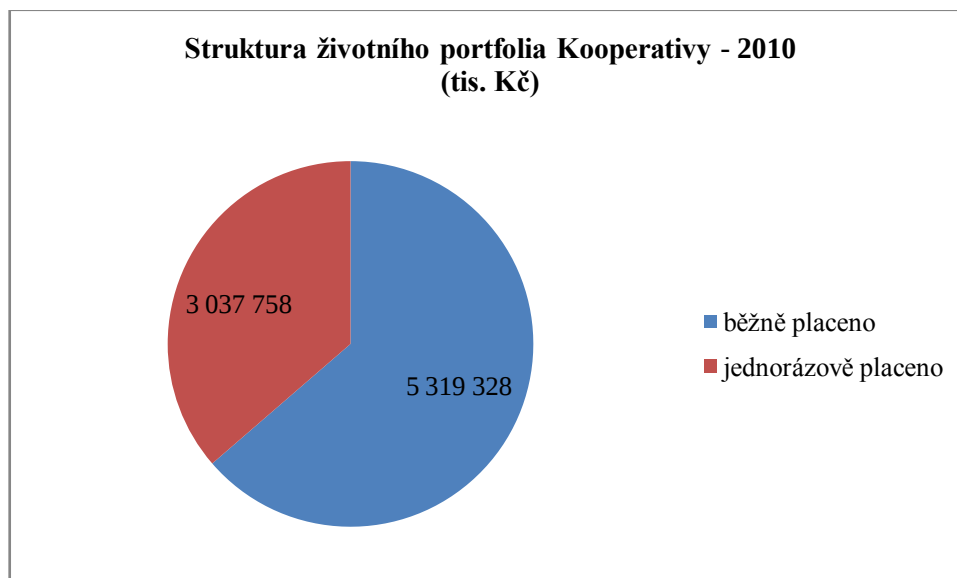
U neživotního pojištění spočívá základní rozdíl viditelný na první pohled v zákonném pojištění odpovědnosti, které tvoří cca čtvrtinu portfolia Kooperativy, zatímco ČSOB Pojišťovna toto pojištění vůbec nenabízí. Důvodem tohoto stavu je vyhláška Ministerstva financí č. 125/1993 Sb. (zmíněná již ve finanční analýze, části věnující se výkonovým ukazatelům), dle které je zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání nabízeno pouze Českou pojišťovnou a Kooperativou. Díky součtu tohoto typu pojištění s pojištěním podnikatelských rizik není

převažující linií v portfoliu Kooperativy pojištění vozidel, které je ve srovnání s majetkovým respektive odpovědnostním více rizikové. V případě ČSOB Pojišťovny je tento poměr opačný, havarijní pojištění vozidel a pojištění odpovědnosti z provozu vozidla převažuje nad pojištěním majetku, což není pro skladbu portfolia optimální.



Obrázek 25: Struktura životního portfolia ČSOB Pojišťovny v roce 2010 (tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 26: Struktura životního portfolia Kooperativy v roce 2010 (tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

U životního pojištění je skladba portfolia také příznivější u Kooperativy, neboť převažuje běžně placené pojistné, které patří z pohledu pojišťovny mezi tzv. kmenotvorné, přinášející dlouhodobý výnos. Jednorázové pojistné není z tohoto pohledu tak významné.

c) Marketing – výdaje, znalost značky

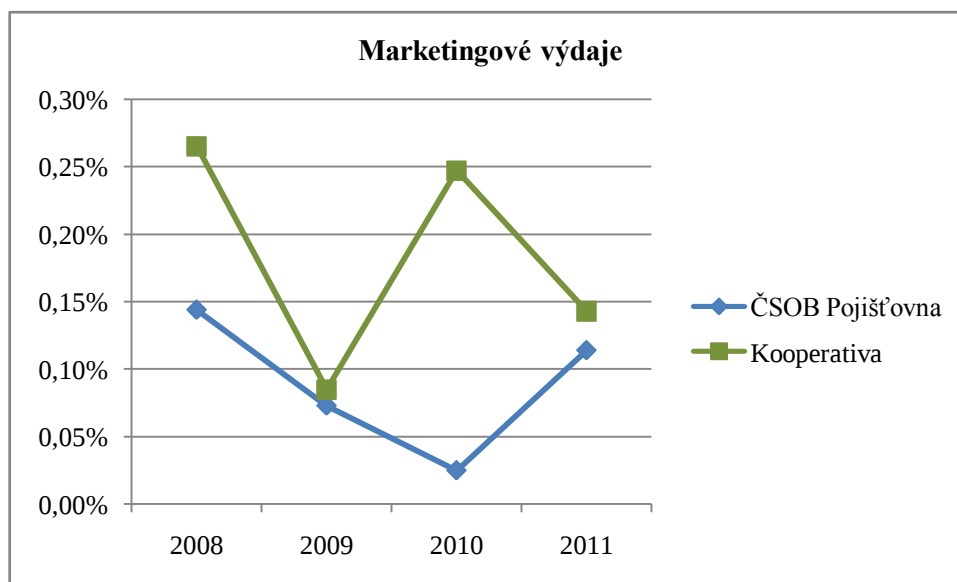
Výdaje na marketing jsou uvedeny v absolutní výši i v porovnání k celkovým aktivům obou hodnocených pojišťoven, což umožňuje lepší srovnání vzhledem k jejich rozdílné velikosti.

Tabulka 17: Výdaje na reklamu (tis. Kč)

rok	ČSOB Pojišťovna				Kooperativa			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
výdaje na marketing	44 536	25 157	9 402	42 247	139 306	49 190	152 100	88 125
celková aktiva	30 824 036	34 445 651	37 200 110	37 200 110	52 469 502	57 940 512	61 567 755	61 567 755
poměr (%)	0,144%	0,073%	0,025%	0,114%	0,265%	0,085%	0,247%	0,143%

Zdroj: vlastní zpracování

V grafickém vyjádření jsou výdaje na marketing v porovnání k celkovým aktivům ČSOB Pojišťovny respektive Kooperativy znázorněny na dalším obrázku.



Obrázek 27: Marketingové výdaje v poměru k celkovým aktivům (%)

Zdroj: vlastní zpracování

Informace o výdajích jednotlivých pojišťoven na marketingové aktivity byly poskytnuty Odborem marketingu ČSOB Pojišťovny – statistické reporty Monitoring konkurence, které jsou zpracovány z veřejně dostupných pokladů. Shrnutí těchto zpráv do přehledných tabulek je uvedeno v příloze A.

Je zajímavé a pro laika poměrně překvapivé, že marketingové výdaje v absolutní výši jsou v jednotlivých letech u obou pojišťoven velmi rozdílné. Dle vyjádření marketingových specialistů z ČSOB Pojišťovny to není abnormální stav, meziroční výdaje se opravdu mohou lišit. Důvody jsou různé, záleží na hospodaření pojišťovny v daném roce, na prosazení marketingových aktivit a jejich schválení představenstvem společnosti apod. Jistou roli může hrát i fakt, že výdaje zpracovávané mediální agenturou jsou brány jako tržní, tj. v daném období na trhu obvyklé. Pokud se některé z pojišťoven např. podaří získat výhodný marketing s výraznou slevou, ve statistikách toto není zaznamenáno, ceny jsou vždy brány jako tržní. Pojišťovna pak ve skutečnosti utratí za marketing nižší sumu peněz, to se však v evidencích agentur neprojeví.

Z grafického znázornění je evidentní, že Kooperativa vynakládá na marketing vyšší finanční částky. Mezi její hlavní aktivity patří „typicky české“ činnosti pro běžné občany, např. cyklistický seriál Kolo pro život, Krkonošská 70, Mezinárodní hudební festival Český Krumlov.

ČSOB Pojišťovna dosahuje nejvyšších výdajů na marketing v letech 2008 a 2011, pro což existuje jednoduché vysvětlení, a to sponzoring extraligového pardubického hokejového klubu. V posledních dvou letech je sponzorován také lyžařský závod Jizerská 50.

Z pohledu prezentace v médiích, je třeba vyzdvihnout zejména formu televizních reklam Kooperativy, které jsou jednoduché, vtipné, diváka zaujmou a pobaví. Jsou dělány stylem, který diváka přesvědčí o potřebě sjednání pojištění. ČSOB Pojišťovna se v roce 2011 soustředila na sponzoring TV show Česko-Slovensko má talent. Na jedné straně pozitivní z pohledu tzv. „prime-time“ na televizních obrazovkách, na straně druhé oslovení pouze určité skupiny diváků (bohužel spíše těch, kteří o pojištění příliš nepřemýšlí).

Znalost značky vychází z ratingu „spokojenosti se svojí pojišťovnou“, který byl proveden společností EPSI Rating a zveřejněn na počátku roku 2012. Rating se zaměřil na dlouhodobou spokojenost a loajalitu klientů, přičemž byly porovnány období mezi roky 2007 a 2011.

Výsledky obou kategorií jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 18: EPSI Rating

	spokojenost klientů		loajalita klientů	
	2007	2011	2007	2011
ČSOB Pojišťovna	70,4	73,0	72,0	75,1
Kooperativa	71,5	72,9	75,3	75,8

Zdroj: upraveno podle [9]

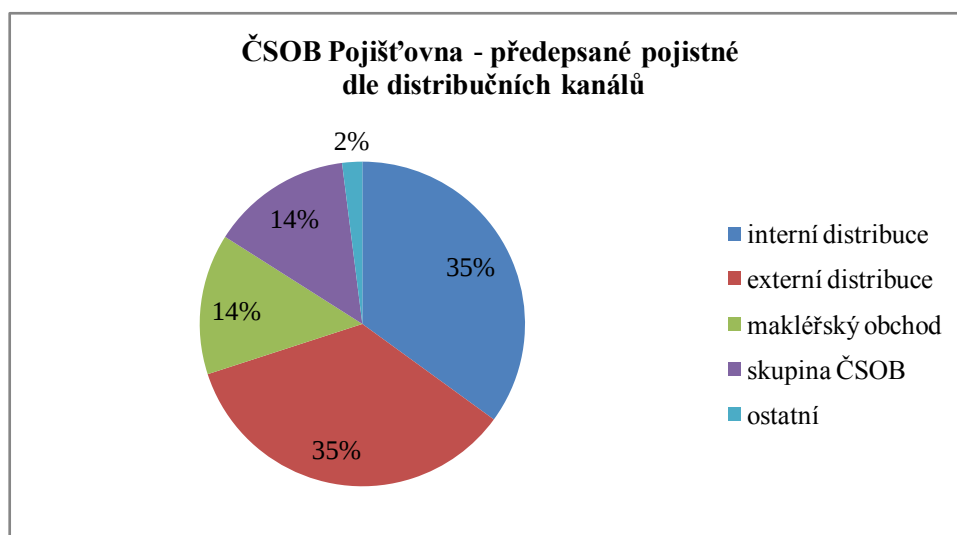
Spokojenost klientů ČSOB Pojišťovny vzrostla od roku 2007 o téměř 3 body, u Kooperativy se zvýšila pouze o 1,4 bodu. V konečném důsledku dosahují obě pojišťovny v roce 2011 téměř stejného výsledku z hlediska spokojenosti. Z pohledu loajality jsou údaje také velmi podobné, Kooperativa dosáhla v roce 2011 na 75,8 bodů, ČSOB Pojišťovna na 75,1 bodů. Z meziročního srovnání vychází lépe ČSOB Pojišťovna, neboť se zlepšila o 3,1 bodů, zatímco Kooperativa jen o 0,5 bodu. Zajímavé budou výsledky srovnání provedené za 2-3 roky, kdy se ukáže, zda nastavený trend ČSOB Pojišťovny bude pokračovat, či dojde k nějaké zásadní změně v postavení obou pojišťoven.

d) Způsoby distribuce

Distribuční síť ČSOB Pojišťovny tvoří:

- interní síť pojišťovacích zprostředkovatelů,
- externí partneři fungující na principu „MultiLevelMarketing“, tj. společnosti zaměstnávající samostatné obchodní zástupce, nabízející produkty různých finančních institucí,
- makléřský obchod,
- přímý prodej – prodej pojištění přes call centrum a on-line sjednání na internetu,
- skupina ČSOB – výhoda – usnadněno navazování kontaktů a zároveň zajištěna určitá míra exkluzivity, neboť produkty jsou nabízeny (ať už ve standardní nebo upravené verzi) i na přepážkách dalších společností skupiny; k těmto společnostem patří ČSOB a.s., ČSOB Leasing a.s., Hypoteční banka a.s., Českomoravská stavební spořitelna a.s. a některé další.

Podíl jednotlivých distribučních kanálů na předepsaném pojistném v roce 2011 je uveden na dalším obrázku.



Obrázek 28: ČSOB Pojišťovna - Předepsané pojistné dle distribučních kanálů (%)

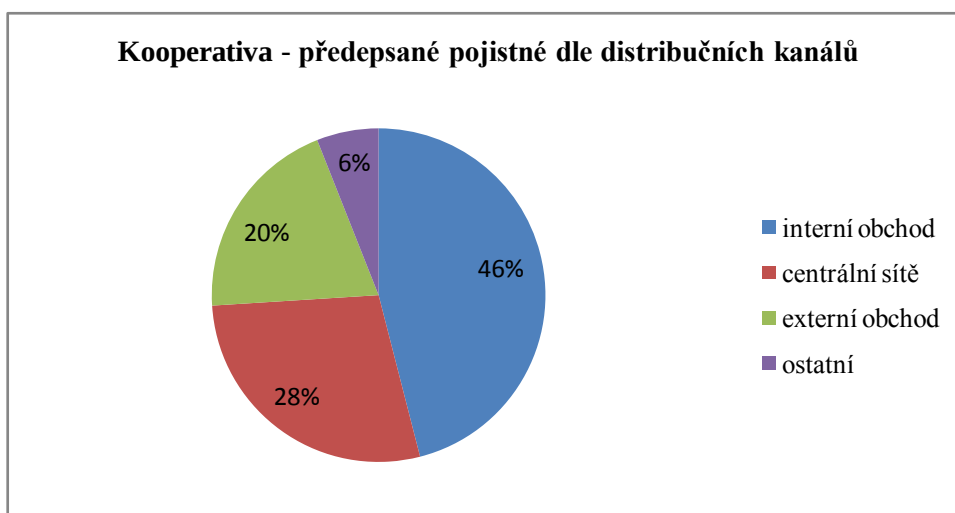
Zdroj: vlastní zpracování

Největší podíl na předepsaném pojistném mají interní a externí distribuce. Interní agenti by měli být hlavní distribuční silou každé pojišťovny, je jim věnována péče i podpora. V ČSOB Pojišťovně je velmi dobře nastavena i spolupráce s externími sítěmi, je jim věnována velká pozornost zejména z hlediska managementu odpovědného za jejich řízení. Makléřský obchod dosahuje menšího podílu, což je ale způsobeno tím, že makléři téměř neprodávají životní pojištění, soustředí se na neživotní pojištění, především pojištění podnikatelských rizik. Skupina ČSOB dosahuje svého podílu zejména prodejem životního pojištění, cestovního pojištění, pojištění domků a domácností a pojištění vozidel občanům na přepážkách ČSOB, ČMSS a Hypoteční banky.

Distribuční síť Kooperativy tvoří:

- oddělení interního obchodu, kam patří zaměstnanci (pojišťovací poradci a důvěrníci) a výhradní pojišťovací zprostředkovatelé,
- oddělení externího obchodu, tj. makléři a pojišťovací agenti,
- centrální síť fungující na principu „MultiLevelMarketing“,
- přímý prodej – prodej pojištění přes call centrum a on-line sjednání na internetu,
- spolupráce s partnery, především Českou spořitelnou.

Podíl jednotlivých distribučních kanálů na předepsaném pojistném v roce 2011 je uveden na dalším obrázku.



Obrázek 29: Kooperativa – Předepsané pojistné dle distribučních kanálů (%)

Zdroj: vlastní zpracování

V Kooperativě je členění distribučních sítí odlišné od ČSOB Pojišťovny a základní rozdíl spočívá v definici externího obchodu. Zatímco v ČSOB Pojišťovně patří do externího obchodu „MultiLevelMarketing“, v Kooperativě je zařazen pod centrálními sítěmi a do externího obchodu spadají makléři a pojišťovací agenti, kteří jsou v ČSOB Pojišťovně vykazováni samostatně.

Největší podíl na předepsaném pojistném Kooperativy v roce 2011 měl interní obchod následovaný centrálními sítěmi a externím obchodem. Jedná se tedy o stejné pořadí jako v ČSOB Pojišťovně a důvody tohoto stavu jsou taktéž obdobné.

Z porovnání úspěšnosti jednotlivých distribučních sítí obou pojišťoven vyplývá, že Kooperativa vykazuje lepší výsledky u interního obchodu, který by měl být základem každé pojišťovny. Má také lépe nastavenou spolupráci s makléři, v procentním vyjádření převyšuje ČSOB Pojišťovnu. Na druhé straně, nespornou výhodou ČSOB Pojišťovny je spolupráce se skupinou ČSOB, která se podílí na celkových výsledcích 14 procenty. Také spolupráce se společnostmi principu „MultiLevelMarketing“ funguje lépe v ČSOB Pojišťovně.

e) Efektivnost

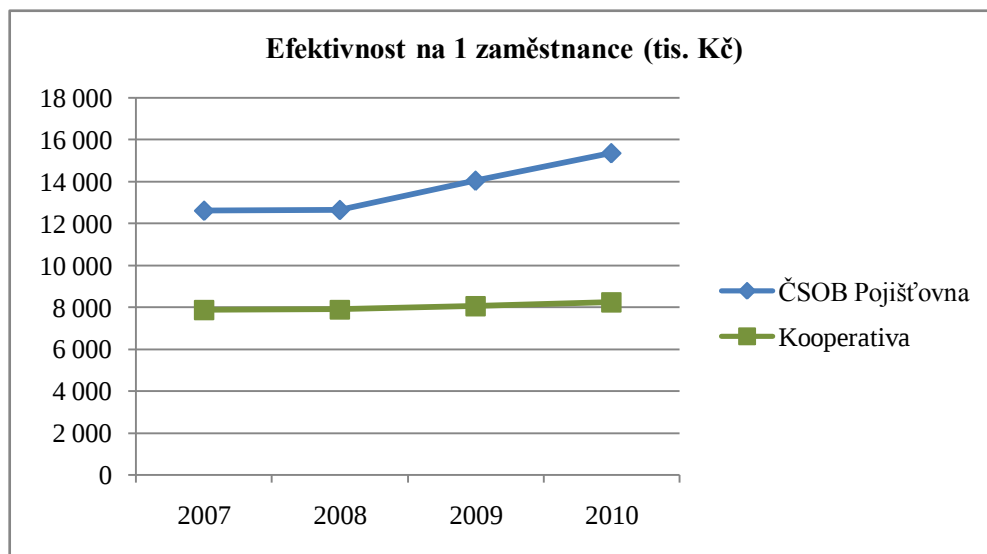
Efektivnost je vypočtena jako poměr předepsaného pojistného celkem na jednoho zaměstnance. Údaje jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 19: Efektivnost na jednoho zaměstnance (tis. Kč)

	ČSOB Pojišťovna				Kooperativa			
rok	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
předepsané pojistné celkem	9 055 953	9 485 129	9 638 392	10 235 126	29 107 232	30 730 010	30 996 326	30 894 704
počet zaměstnanců	719	751	687	667	3 704	3 902	3 848	3 754
efektivnost	12 595	12 630	14 030	15 345	7 858	7 875	8 055	8 230

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší přehlednost je doplněno i grafické vyjádření, viz další obrázek.



Obrázek 30: Efektivnost na jednoho zaměstnance (tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Efektivnost na jednoho zaměstnance je o téměř polovinu vyšší v ČSOB Pojišťovně a v meziročním srovnání má navíc rostoucí tendenci. V roce 2007 byla výše předepsaného pojistného celkem na jednoho pracovníka 12 595 tis. Kč a od té doby neustále roste až na hodnotu 15 345 tis. Kč v roce 2010.

U Kooperativy není situace tak příznivá, hodnoty se v meziročním srovnání téměř nemění a pohybují se „pouze“ kolem 8 000 tis. Kč. Výsledek je důkazem faktu, že velká pojišťovna nezaručuje dobré výkony na jednoho zaměstnance, naopak, výkonnost se lépe kontroluje i motivuje v menších společnostech.

f) Charakteristika cestovního pojištění (CP)

Cestovní pojištění je relativně jednoduchý produkt, který má ve svém portfoliu téměř každá pojišťovna (včetně zdravotních). Nejvýznamnější součástí nabídky cestovního pojištění je **individuální CP - denní pojistné**, které je určeno pro běžné klienty ke krytí rizik spojených s jejich turistickými, pracovními či jinými výjezdy za hranice České republiky.

Cestovní pojištění nabízené ČSOB Pojišťovnou nese název ATLAS, Kooperativa zvolila název KOLUMBUS.

V dalším textu je vysvětlena podstata individuálního cestovního pojištění, popsány společné i rozdílné znaky produktu v obou hodnocených pojišťovnách.

Základní rozsah individuálního CP, denní pojistné je společný pro obě porovnávané pojišťovny, jedná se o **pojištění léčebných výloh**. Toto pojištění se vztahuje na úhradu nezbytných nákladů vzniklých pojištěnému v důsledku úrazu či akutního onemocnění. Těmito náklady se rozumí zejména:

- lékařské ošetření včetně ošetření zubů,
- pobyt v nemocnici (hospitalizace),
- léky předepsané lékařem v souvislosti s ošetřením,
- transport, tj. přeprava do nejbližšího zdravotnického zařízení a zpět do místa pobytu pojištěného v zahraničí,
- repatriaci popř. převoz tělesných ostatků,
- přivolání opatrovníka.

K tomuto základnímu rozsahu je možné sjednat tzv. **doplňková pojištění**, jejichž nabídka se u porovnávaných pojišťoven částečně liší. Identická možnost dopojištění se týká:

- pojištění úrazu - smrt následkem úrazu a trvalé následky úrazu, u ČSOB Pojišťovny navíc doba nezbytného léčení a jednorázové odškodnění pro případ hospitalizace,
- pojištění zavazadel proti jejich poškození či zničení,
- pojištění odpovědnosti za škodu, kterou pojištěný způsobil jinému na zdraví, usmrcením nebo na věci jejím poškozením, zničením nebo ztrátou.

Podmínky pojištění a pravidla pro poskytnutí pojistného plnění jsou u obou hodnocených pojišťoven totožné, jediným rozdílem je pojistné plnění v případě trvalých následků úrazu,

kdy ČSOB Pojišťovna plní, pokud je jejich rozsah min. 10%, u Kooperativy je rozsah stanoven na 5%.

Obě pojišťovny nabízí také možnost sjednání **pojištění pro případ storna zájezdu respektive zrušení cestovní služby**. Zatímco u Kooperativy si toto pojištění může sjednat pojištěný sám za sebe, ČSOB Pojišťovna ho nabízí pouze prostřednictvím cestovních kanceláří, tzv. v rámci celého pojistného balíčku, který cestovní kancelář nabízí svým klientům při zakoupení zájezdu (=> vyšší cena pro pojištěného).

Kooperativa navíc nabízí dvě specifická doplňková pojištění, a to přerušení cesty a pojištění nevyužití cestovní služby.

Pojištění přerušení cesty, tj. úhrada odpovídajícího dopravního prostředku pro návrat do České republiky v případě nutného přerušení zahraniční cesty.

Pojištění nevyužití cestovní služby se vztahuje na náhradu nákladů za nespotřebované služby v případě, že je pojištěný nemůže ze zdravotních důvodů využít.

Územní platnost je v obou pojišťovnách totožná:

- Evropa, Tunisko, Turecko, Kanárské ostrovy, Maroko, Izrael, Egypt,
- Svět.

Typy cest:

- standardní (vztahuje se i na rekreační provozování běžných individuálních i kolektivních sportů – aerobic, kopaná, tenis, badminton, bowling, plavání apod.),
- nebezpečné respektive aktivní sporty (jedná se o tzv. adrenalinové sporty, např. parašutismus, horolezectví a skialpinismus do 5000 m n.m., yachting, surfing, rekreační potápění do hloubky 40 m).

Kooperativa nabízí ještě variantu pro organizované sporty, tj. rozšíření krytí pojištění léčebných výloh v zahraničí i na závody a soutěže pořádané na amatérské i profesionální úrovni pro sportovní činnosti spadající do kategorie nebezpečných (aktivních). U ČSOB Pojišťovny jsou jakékoliv druhy sportů nebo činností prováděných na profesionální úrovni nepojistitelné (výjimku tvoří pouze „lehké sporty“, jak např. šipky, šachy, kulečník, curling).

Rozlišení klientů dle věku se u obou pojišťoven liší:

- ČSOB Pojišťovna nabízí dvě kategorie, a to do 15 let včetně a 16 a více let (tzn. neznevýhodňuje důchodce),

- Kooperativa rozlišuje čtyři kategorie - děti do 6 let (pojištění zdarma, pokud je v doprovodu jedné dospělé osoby), děti od 6 do 18 let (50% sleva na pojistném), 18 až 70 let a osoby nad 70 let.

Pojištěným je v případě obou hodnocených pojišťoven jednotlivec (fyzická osoba), ČSOB Pojišťovna nabízí navíc možnost sjednání pro skupiny (nejvíce 6 osob, z nichž maximálně 2 mohou být starší 16 let).

Výluky z pojištění, tj. případy, kdy pojistitel není povinen poskytnout pojistné plnění, se u obou porovnávaných pojišťoven příliš neliší, vztahují se ke „standardním“ záležitostem, jako je např. úraz způsobený už před cestou, chronická onemocnění, pohlavní nemoci, kosmetické zákroky, rehabilitace a lázeňská péče, škody vzniklé v důsledku požití alkoholických a psychotropních látek.

Limity pojistného plnění (tj. maximální částka, která bude pojištěnému vyplacena v případě vzniku pojistné události):

ČSOB Pojišťovna: varianty pro 2 500 000,- Kč nebo 4 000 000,- Kč

Kooperativa: varianty pro 1 500 000,- Kč nebo 3 000 000,- Kč

Limity pojistného plnění a pojistné v Kč za osobu a 1 den (pojištění léčebných výloh) jsou souhrnně popsány v následujících tabulkách.

Tabulka 20: Individuální tarif - ČSOB Pojišťovna

Věk	Evropa		Svět		Evropa		Svět	
	Limit pojistného plnění (Kč)/pojistné				Limit pojistného plnění (Kč)/pojistné			
	standardní cesta				nebezpečné sporty			
	2,5 mil.	4 mil.	2,5 mil.	4 mil.	2,5 mil.	4 mil.	2,5 mil.	4 mil.
Do 15 let	13	19	26	38	26	38	52	76
Od 16 let	19	28	38	56	38	56	76	111

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21: Skupinový tarif (max. 6 osob) – ČSOB Pojišťovna

Tarif	Evropa		Svět		Evropa		Svět	
	Limit pojistného plnění (Kč) / pojistné				Limit pojistného plnění (Kč) / pojistné			
	standardní cesta				nebezpečné sporty			
	2,5 mil.	4 mil.	2,5 mil.	4 mil.	2,5 mil.	4 mil.	2,5 mil.	4 mil.
Skupina	40	61	80	122	80	122	160	244

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22: Individuální tarif - Kooperativa

Věk	Evropa				Svět			
	turistická cesta		pracovní cesta		turistická cesta		pracovní cesta	
	Limit pojistného plnění (Kč) / pojistné				Limit pojistného plnění (Kč) / pojistné			
	1,5 mil.	3 mil.	1,5 mil.	3 mil.	1,5 mil.	3 mil.	1,5 mil.	3 mil.
do 6 let *	0**	0**	x	x	0**	0**	x	x
6 – 18 let	11	16	x	x	19	29	x	x
18 – 70 let	22	32	26	43	38	58	44	70
nad 70 let	44	64	52	86	76	116	88	140

*dětí do 6 let v doprovodu alespoň 1 dospělého; **zahrnuto v pojistném dospělé osoby

pozn. Sazba za pojištění pro aktivní sporty je přibližně dvojnásobná oproti běžným turistickým cestám (rozlišuje se územní platnost Evropa x svět).

Zdroj: vlastní zpracování

Slevy poskytované při sjednání pojištění se u hodnocených pojišťoven zásadně neliší, mezi ty hlavní patří sleva za souběh pojištění, tj. existující jiná smlouva u stávajících klientů

dané pojišťovny, spolupracující banky (ČSOB respektive Česká spořitelna) a vybraných obchodních partnerů, sleva pro zaměstnance pojišťovny, sleva za on-line sjednání na webových stránkách pojišťovny.

Závěrečné shrnutí individuálního cestovního pojištění:

Při bližším zkoumání pojistných podmínek individuálního cestovního pojištění ATLAS ČSOB Pojišťovny a KOLUMBUS od Kooperativy by bylo jistě nalezeno více rozdílných znaků, nicméně z výše uvedeného základního popisu vyplývají jisté body, dle kterých se pojištění Atlas jeví jako výhodnější pro klienta. Pokud budeme brát v úvahu základní motiv rozhodování běžných občanů, kterým je cena (pojistné), ČSOB Pojišťovna nabízí i s ohledem na vyšší limity pojistného plnění lepší podmínky. Navíc nerozlišuje mezi turistickou a pracovní cestou do zahraničí, nabízí také výhodný skupinový tarif určený především pro rodiny. Kooperativa má sice lákavou nabídku pojištění zdarma pro děti do 6 let (cestující společně alespoň s jednou dospělou osobu) a 50% slevu pro děti od 6 do 18 let, nicméně při bližším pohledu do tabulky limitů zjistíme, že se ve srovnání s výší pojistného u ČSOB Pojišťovny nejedná o velké zvýhodnění. Jedinou zásadní výhodou Kooperativy tak je fakt, že umožňuje i pojištění profesionálních sportů, které jsou u ČSOB Pojišťovny nepojistitelné.

6. ZHODNOCENÍ, NÁVRHY

Z předchozích kapitol je patrné, že Kooperativa pojišťovna patří k jedné z největších pojišťoven na českém pojistném trhu, ČSOB Pojišťovna se řadí k menším pojišťovnám s ambicí dosáhnout třetí místo na trhu. Kooperativa pojišťovna se jeví jako nejlepší pojišťovna na trhu, což je dáno její velikostí a silnou pozicí, ale také zvolenou formou prezentace v médiích, která je jednoduchá, vtipná a oslovuje široké spektrum lidí. Její motto: „Pro život jaký je“ ideálně vystihuje podstatu a nenásilně posiluje potřebu pojištění. Naproti tomu ČSOB Pojišťovna není na trhu tak silně profilována, což na jedné straně plyne z její menší velikosti, na druhé straně je její název často zaměňován s ČSOB a.s. a není tak jasné, zda se hovoří o pojišťovně či bance. Také její mediální prezentace nemá žádnou společnou linku, snaha posledních měsíců o propagaci firemního maskota bobra potažmo pojišťovny jako „specialistů na pojištění“ není vnímána příliš pozitivně.

V návaznosti na výše uvedené je další část této diplomové práce zaměřena na bližší zhodnocení konečných výsledků jednotlivých ukazatelů zjištěných ve finanční analýze i porovnání obou pojišťoven metodou benchmarking. S vědomím složitosti celé problematiky jsou navrženy kroky ke zlepšení, přestože jejich naplnění je spojeno se změnou koncepce a v reálných podmínkách není jednoduché tyto podněty realizovat.

6.1. Zhodnocení finanční analýzy vybraných pojišťoven

Ve finanční analýze byly na jedné straně hodnoceny ukazatele, které jsou pro pojišťovníctví důležité z hlediska postavení společností na trhu, na straně druhé ukazatele, jejichž sledování je vyžadováno na základě zákonné normy, především zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovníctví.

Konkrétně se jednalo o výkonové ukazatele – předepsané pojistné životního i neživotního pojištění, ukazatele rentability, ukazatele solventnosti, vývoj technických rezerv a combined ratio v neživotním pojištění.

Jak již bylo uvedeno, předepsané pojistné je pro pojišťovníctví základním ukazatelem, dle jeho výše jsou pojišťovny posuzovány na trhu. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že Kooperativa dosahuje lepších výsledků jak v životním tak neživotním pojištění, což ale není s ohledem na velikost obou společností překvapivé. Z důvodů vyjmenovaných v části 5.1.1. je Kooperativa velmi silná zejména na poli neživotního pojištění, pozitivní pro ČSOB

Pojišťovnu je portfolio životního pojištění, kde dosahuje velmi dobrých výsledků, a tím zvyšuje i výši předepsaného pojistného celkem, tj. zlepšuje postavení pojišťovny na trhu.

Také z hlediska ukazatelů rentability bychom Kooperativu umístili před ČSOB Pojišťovnu. Vyšší zisk je odvislý od velikosti společnosti, a z toho důvodu není tak prokazatelným ukazatelem, nicméně hodnoty ROA, tedy poměru zisku k celkovým aktivům, hovoří také ve prospěch Kooperativy, tj. jako efektivnější z pohledu hospodaření. Obě pojišťovny dosahují vysokých hodnot ROE, rentability vlastního kapitálu, a jsou pro své akcionáře dobrou investicí.

U obou hodnocených pojišťoven převyšuje disponibilní míra solventnosti požadovanou míru solventnosti, a nebyl by tak pro ně problém splnit své závazky i během nepříznivých období. Poměr disponibilní a požadované míry solventnosti se pohybuje v podobných intencích a ani jedna z pojišťoven tak zásadně v tomto ukazateli nepřevyšuje tu druhou.

Vývoj technických rezerv vykazuje u ČSOB Pojišťovny i Kooperativy rostoucí tendenci, což je odrazem velikosti portfolia. Vypočtené rezerve ratio respektive podíl technických rezerv na vlastním kapitálu však upozorňuje na přílišnou výši rezerv u ČSOB Pojišťovny. Je to pravděpodobně důsledek větší opatrnosti, možná reakce na nároky klientů zejména v oblasti škod na zdraví, které se objevily v minulosti. Nicméně, výše finančních prostředků vázaná v rezervách může mít vliv i na horší výsledky ČSOB Pojišťovny v dalších ukazatelích. Kooperativa má rezerve ratio (i podíl rezerv na vlastním kapitálu) v požadovaných limitech a metodika tvorby technických rezerv tak může být považována za téměř ideální.

Posledním posuzovaným ukazatelem je combined ratio v neživotním pojištění, tj. podíl součtu nákladů na pojistná plnění a provozních nákladů a čisté výše zaslouženého pojistného. Obě pojišťovny splňují stanovený předpoklad, kterým je výše combined ratio $< 100\%$. Kooperativa dosahuje nižších hodnot a je tak hodnocena jako úspěšnější. Vzhledem k tomu, že se jedná o combined ratio neživotního pojištění, pro úplnou analýzu tohoto ukazatele bychom museli podrobit zkoumání alokaci nákladů mezi životní a neživotní pojištění u obou vybraných pojišťoven. Obvykle se využívá ABC modelu (activity based costing – kalkulace nákladů založená na činnostech), nicméně každá z pojišťoven může používat jiné rozpočtové základny => jiné rozdělení nákladů mezi životní a neživotní pojištění. Toto členění už však není předmětem této diplomové práce.

Z celkového zhodnocení finanční analýzy můžeme konstatovat potvrzení prvotního předpokladu, tj. Kooperativa dosahuje lepších výsledků a z finančního pohledu je hodnocena

jako úspěšnější. Ve všech sledovaných ukazatelích buď ČSOB Pojišťovna převyšuje, případně se pohybuje na srovnatelné úrovni.

6.2. Zhodnocení benchmarkingu vybraných pojišťoven

„Benchmark“ znamená v překladu stálý bod, který tvoří potřebný základ pro měření. Benchmarking je metoda měření konkurenceschopnosti spočívající v porovnání se s nejlepšími. V případě této diplomové práce byla za „benchmark“ stanovena Kooperativa pojišťovna, jako jedna z nejlepších v oboru, a k ní porovnávána ČSOB Pojišťovna, menší pojišťovna se snahou o dosažení předních příček na trhu.

Obě pojišťovny byly hodnoceny podle svých podílů na trhu, struktury portfolia, marketingových aktivit, distribučních sítí, efektivity na jednoho pracovníka a porovnání konkrétního produktu.

Výsledky porovnání podílů na trhu v podstatě kopírují výsledky výkonových ukazatelů uváděných ve finanční analýze, neboť podíl na trhu dané pojišťovny se odvíjí od výše předepsaného pojistného. Je evidentní, že v celkovém porovnání Kooperativa zásadně převyšuje ČSOB Pojišťovnu. Kdybychom se však na tento ukazatel podívali hlouběji a porovnali procento meziročního nárůstu, zjistíme, že v posledních dvou letech vykazuje ČSOB Pojišťovna vyšších hodnot než Kooperativa (viz statistika ČAP). Zatímco ČSOB Pojišťovna má v roce 2009 v celkovém pojistném nárůst 1,7% oproti roku 2008, růst Kooperativy je pouze 0,9%. V roce 2010 je tento rozdíl ještě markantnější, 6,2% u ČSOB Pojišťovny (zejména v důsledku prodeje životního pojištění) oproti poklesu -0,3% u Kooperativy. Nicméně, z pohledu celkových podílů, které jsou pro tuto práci zásadní, stále platí, že Kooperativa zhruba trojnásobně převyšuje výsledky ČSOB Pojišťovny.

Struktura portfolia v rozdělení na životní a neživotní část vychází bez jakýchkoliv pochyb ve prospěch Kooperativy. Její skladba portfolia je méně riziková, majetkové pojištění převažuje na pojištění vozidel, běžně placené pojistné nad jednorázovým. Fakt, že v neživotním pojištění je tento poměr částečně způsoben faktory danými ze zákona (nabídka zákonného pojištění odpovědnosti) je sice podstatný, ale pro hodnocení nemůže být brán v úvahu.

Jako dodatek ke struktuře portfolia je třeba říci, že z hlediska velikosti pojišťovaného majetku (v neživotním pojištění) se rozlišuje pojištění retailové (pojištění občanů a malých podnikatelů) a pojištění podnikatelských rizik, tj. velkých podniků. Trendem v pojišťovnictví je mít vyšší poměr retailového pojištění, neboť je více ziskové. Na druhé straně, přináší pouze

malé částky pojistného ve srovnání s pojištěním podnikatelských rizik. Velká rizika přináší pojišťovně relativně vysoké částky přijatého pojistného, v případě vzniku pojistné události však působí mnohem větší ztráty. Toto další rozlišení však není předmětem této diplomové práce.

Výdaje na marketing vykazují u obou pojišťoven velké výkyvy, v absolutní výši i v poměru k celkovým aktivům však Kooperativa vynakládá více prostředků na svojí propagaci. Jak už bylo naznačeno v úvodu, vynakládá je také účelněji a efektivněji, z vnějšího pohledu se zdá, že má marketingovou koncepci nastavenou a dodržuje ji. ČSOB Pojišťovna se jeví jako nečitelná, jako kdyby spíše zatím hledala tu správnou cestu sebe prezentace.

Výše uvedený závěr může být zpochybněn výsledky hodnocení agentury EPSI rating, dle kterého vzrostla spokojenost klientů ČSOB Pojišťovny nejvíce ze všech hodnocených pojišťoven mezi roky 2007 a 2011. Je to jistě pro ČSOB Pojišťovnu pozitivní zpráva, nicméně v konečném součtu hodnocení z pohledu spokojenosti a loajality klientů je Kooperativa stále o krůček vpředu. Navíc, zajímavé budou výsledky průzkumu provedeného za 2-3 roky, které dosažené výsledky obou pojišťoven potvrdí či vyvrátí.

Z pohledu distribučních kanálů nejsou vykazovány zásadní rozdíly, v obou pojišťovnách je nejvíce obchodu zprostředkováno interními obchodními sítěmi, následuje spolupráce se společnostmi fungujícími na principu „MultiLevelMarketing“ a na třetí příčce se umístil makléřský obchod. Kooperativa má lépe nastavenou péči o vlastní obchodní síť, v procentním vyjádření jejich podíl na ročním předepsaném pojistném převyšuje podíl u ČSOB Pojišťovny. Velkou výhodou ČSOB Pojišťovny je spolupráce se skupinou ČSOB, která se na celkových výsledcích podílí 14 procenty. Kooperativa se o takové silné spojení opřít nemůže.

V efektivnosti, tj. poměru předepsaného pojistného celkem k počtu zaměstnanců, se projevil poměrně zásadní rozdíl ve prospěch ČSOB Pojišťovny. S ohledem na ostatní finanční ukazatele je to na první pohled překvapující zjištění. Je však třeba vyzdvihnout pozitivum tohoto srovnání, tj. kvalitu pracovníků ČSOB Pojišťovny. Velké společnosti jako je Kooperativa sice dosahují v celkovém součtu lepších výsledků, nemají však takový vliv na práci svých zaměstnanců. Menší společnosti mohou lépe kontrolovat, organizovat a v neposlední řadě motivovat své pracovníky a tím zefektivnit jejich činnost.

Posledním sledovaným ukazatelem bylo porovnání konkrétního produktu nabízeného oběma pojišťovnami, a to cestovního pojištění. Shrnutí je uvedeno v kapitole 5.2.4., bod f) a vychází z něj, že produkt Atlas nabízený ČSOB Pojišťovnou je lepší než produkt Kolumbus

od Kooperativy. Výsledky tohoto produktového srovnání však nesmí být přeceňovány, jedná se pouze o jeden konkrétní produkt z široké nabídky obou pojišťoven. Pro určení pojišťovny nabízející kvalitnější produkty bychom museli udělat mnohem podrobnější analýzu zahrnující minimálně průřez jednotlivých typů pojištění. Navíc, prodej pojistných produktů není pouze o jejich kvalitě, ale záleží také na ceně, způsobech prodeje, dostupnosti prodejních míst, profesionalitě a dovednostech obchodních zástupců a mnoha dalších faktorech.

Stejně jako v případě finanční analýzy, i z celkového zhodnocení konkurenceschopnosti pojišťoven pomocí metody benchmarking můžeme konstatovat potvrzení prvotního předpokladu, tj. Kooperativa dosahuje lepších výsledků a ve většině sledovaných ukazatelů je hodnocena jako úspěšnější. Výjimku tvoří pouze efektivita na jednoho pracovníka a konkrétní produkt cestovní pojištění, který však nemůže být brán jako směrodatný.

6.3. Návrhy na zlepšení

Zjištění, kterých bylo dosaženo ve finanční analýze i hodnocení metodou benchmarking, potvrdily původní předpoklad, tj. kvalitu **Kooperativy pojišťovny** a její oprávněnou pozici jedné z nejlepších pojišťoven na trhu. V posledních dvou letech jí sice klesá výše předepsaného pojistného v neživotním pojištění (což ovlivňuje i pokles pojistného celkem), ale nejedná se o rapidní změny a dvouleté období není možné považovat za nastolený trend.

V rámci hodnocených indikátorů a aktivit nedosahuje Kooperativa dobrých výsledků pouze v kategorii **efektivnosti na jednoho pracovníka**, kde poměrně zásadně zaostává za ČSOB Pojišťovnou. Těžko hledat konkrétní příčiny tohoto stavu, musela by se provést důkladnější analýza uvnitř společnosti, nicméně jedním z důvodů může být její velikost. Pokud ke kmenovým pracovníkům Kooperativy připočteme i vlastní pojišťovací zprostředkovatele (v zaměstnaneckém poměru), zjistíme, že počet zaměstnanců celkem překračuje 5 000 osob (při výpočtu efektivnosti byli uvažováni pouze kmenoví pracovníci, tj. 3 750 osob). Takovou velkou společností, navíc s osmi regionálními agenturami po celé České republice, není jednoduché efektivně řídit, kontrolovat činnosti jednotlivých zaměstnanců a především je motivovat k vyšším výkonům. Doporučení pro Kooperativu pojišťovnu tak spočívá v přehodnocení její personální politiky a zefektivnění procesu práce s vlastními zaměstnanci. Jednou z metod, která dává návod na zlepšení této oblasti, je Balanced Scorecard, která se v perspektivě učení se a růstu zaměřuje na spokojenost a loajalitu zaměstnanců, zvyšování jejich kvalifikace, klade důraz na delegování pravomocí a angažovanost apod. BSC zdůrazňuje, že investování do lidí je investováním do budoucnosti.

I v případě **ČSOB Pojišťovny** můžeme říci, že se potvrdily počáteční předpoklady, tj. že tato pojišťovna nedosahuje úrovně Kooperativy. V případě výše předepsaného pojistného respektive podílů na trhu se s jistým zjednodušením dá říci, že porovnání konkurenceschopnosti nemuselo být prováděno, neboť rozdíly jsou evidentní na první pohled. V dalších ukazatelích – rentabilita, solventnost, combined ratio v neživotním pojištění, charakteristika distribučních kanálů – se sice ČSOB Pojišťovna v pomyslném žebříčku umístila až za Kooperativou, nicméně samotné výsledky nemohou být považovány za špatné, dané limity jsou vždy splněny, činnost pojišťovny není nikterak ohrožena.

Doporučení pro zlepšení by se tak týkala pouze tři oblastí, a to:

- výše technických rezerv,
- struktury portfolia,
- marketingových aktivit.

Výše technických rezerv je v ČSOB Pojišťovně příliš vysoká a odpovědní pracovníci by měli posoudit, zda je nastavená metodika jejich tvorby adekvátní. V porovnání s Kooperativou je podíl technických rezerv na čistém zaslouženém pojistném téměř dvojnásobný, a vázanost finančních prostředků v rezervách zajisté negativně ovlivňuje i další finanční ukazatele. Příklad Kooperativy ukazuje, že není třeba tak velké opatrnosti při stanovování rezerv a pojišťovna může velmi dobře fungovat.

Jednoduchá rada pro zlepšení **struktury portfolia v neživotním pojištění** by zněla: snížit počet pojištěných vozidel, zvýšit množství pojištěného majetku a odpovědnosti. V praxi však toto zjednodušení není možné. Vypovědět pojištění vozidel klientů s velkým škodným průběhem by bylo zdánlivě snadné, ale pokud za pojistné získané z těchto pojištění není žádná náhrada, pojišťovny si tento krok musí velmi dobře rozmyslet, neboť získat v současné době na trhu majetkové pojištění je velmi náročné. V **životním pojištění** je situace obdobná, zvýšit podíl běžně placeného pojištění na úrok jednorázového.

Obecně platí, že prodat na trhu pojištění vozidel respektive jednorázové pojištění je snadnější než uspět s pojištěním majetku či běžně placeným pojistným. Vyžaduje to více zkušeností, odborných znalostí a obchodních dovedností od všech typů distribučních sítí. A to by mohl být začátek cesty vedoucí ke zlepšení struktury portfolia – výchova kvalitních obchodních zástupců a nastavení spolupráce s externími firmami tak, aby byli natolik zdatní a uměli nabídnout a prodat to „správné“ pojištění. Celá oblast by opět vyžadovala

komplexnější analýzu, ale základem je školení a vzdělávání agentů či partnerů na straně jedné a nastavení správné motivace (finanční – provize i nefinanční) na straně druhé.

Jak už bylo zmíněno v úvodu i textu této diplomové práce, **marketingové aktivity** ČSOB Pojišťovny nepatří k činnostem, na které by mohla být pyšná. Doporučením je provést v pojišťovně marketingový audit a nastavit jasně danou marketingovou koncepci. Je nutné zlepšit marketingový obraz ČSOB Pojišťovny v médiích, např. spojit značku s nějakou dlouhodobou aktivitou (jako je např. Česká pojišťovna spojena s Velkou pardubickou). Nalézt jednotný (a jednoduchý) způsob prezentace pojišťovny na billboardech, letácích, v televizi, atd.

V současné době je ČSOB Pojišťovna hlavním sponzorem extraligového hokejového klubu HC ČSOB Pojišťovna Pardubice, což je jistě velký reklamní přínos. Na druhou stranu vyvstává otázka, zda je relativně malá pojišťovna schopna dlouhodobě sponzorovat tak velký sportovní klub a nebylo by pro ni lepší zaměřit se na více menších ale pravidelně konaných sportovních či kulturních akcí.

ZÁVĚR

Účelem této diplomové práce bylo provést zhodnocení konkurenceschopnosti dvou vybraných pojišťoven v České republice – ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB a Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group a porovnat zjištěné výsledky. Důležitým aspektem práce bylo také propojení teoretických znalostí z oblasti marketingu a konkurenceschopnosti s fungováním vybraných pojišťoven v reálném tržním prostředí.

Konkurenceschopnost je v posledních letech velmi často skloňovaným pojmem, stejně jako změny ve strategiích jednotlivých společností s cílem orientace na zákazníka a uspokojování jeho potřeb. Existuje mnoho metod na zhodnocení konkurenceschopnosti, v této diplomové práci byly využity dvě z nich – finanční analýza a benchmarking.

Potvrdilo se, že jakkoliv může být někdy na finanční analýzu pohlíženo jako „zastaralou“, vycházející pouze z minulých údajů, má stále svoji nezastupitelnou úlohu a její výsledky jsou pro firmy velmi důležité. Benchmarkingové hodnocení – jako moderní metoda spočívající v porovnání se s nejlepšími – přináší další pohled a možnosti, jak zlepšit své fungování.

Diplomová práce byla založena na předpokladu, že Kooperativa pojišťovna je nejlepší pojišťovnou na českém pojistném trhu. Tento předpoklad se podařilo prokázat, neboť téměř ve všech sledovaných ukazatelích dosáhla Kooperativa lepšího výsledku než ČSOB Pojišťovna. Na druhou stranu, ani ČSOB Pojišťovna nemá výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů špatné, v žádném z nich nepřekračuje limity a patří mezi stabilní společnosti na finančním trhu.

Otázkou do budoucna v oboru pojišťovnictví je, jakým směrem se vydá. V současné době na trhu „zuří“ cenová válka, prodej pojištění není o kvalitě, rozsahu pojišťovaných rizik a limitech pojistného plnění, vyhrává se pouze cenou. Není to však vinou klientů, kteří by tyto nízké ceny požadovali jako svojí hlavní prioritu, chyba je spíše na straně obchodních zástupců (interních agentů pojišťoven či externích partnerů), kteří chtějí prodat nabízený produkt „za každou cenu“. Dlouhodobé uplatňování tohoto přístupu by však mohlo mít negativní vliv na samotné pojišťovny, neboť výnosy (pojistné) nebudou stačit na pokrytí nákladů.

Kroky k nápravě tohoto stavu jsou už zmíněny v textu práce, na úrovni jednotlivých pojišťoven jde především o neustálé školení odborných znalostí, tréninky obchodních a prodejních dovedností, vzdělávání zaměstnanců, interních agentů i externích partnerů. Na úrovni oboru pojišťovnictví respektive celého finančního sektoru se uvažuje o omezení počtu

získatelů a poradců (kterých je dnes na trhu příliš mnoho), nastavení stropu ve finančních odměnách (provizích) a některých dalších opatřeních.

Stejně jako v jiných oborech podnikání, i v pojišťovnictví musí platit, že úspěšným na trhu je ten, který nabízí kvalitní produkty a služby za odpovídající (nikoliv nejnižší) cenu.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BUCHTA, Miroslav. *Mezinárodní management a marketing*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-109-2.
- [2] Cestovní pojištění. ČSOB Pojišťovna [online]. [2011] [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.csobpoj.cz/cs/produkty/cestovni-pojisteni/Stranky/cestovni-pojisteni.aspx>
- [3] Cestovní pojištění KOLUMBUS. Kooperativa, Vienna Insurance Group: *Pro život jaký je* [online]. © 2012 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://www.koop.cz/nase-produkty/cestovni-pojisteni/kolumbus/>
- [4] CIPRA, Tomáš. *Pojistná matematika: Teorie a praxe*. Praha: EKOPRESS, 1999. ISBN 80-86119-17-3.
- [5] DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. druhé aktualizované vydání. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-92-0.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- [9] KLIMÁNKOVÁ, Gabriela. Jste spokojeni se svojí pojišťovnou. Měsíc.cz [online]. 31.1.2012 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/jste-spokojeni-se-svou-pojistovnou/>
- [10] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [11] MAJTÁNOVÁ, Anna, Jaroslav DAŇHEL, Eva DUCHÁČKOVÁ a Eva KAFKOVÁ. *POJIŠŤOVNICTVÍ - Teorie a praxe*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-19-1.
- [12] MARTINOVICHOVÁ, Dana. *Pojištění podnikatelských subjektů*. Ostrava: KEY Publishing, 2007. ISBN 978-80-87071-08-3.
- [13] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

- [14] Monitoring konkurence – statistické reporty ČSOB Pojišťovny, a.s., člena holdingu ČSOB [2008-2011].
- [15] MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. přepracované vydání. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.
- [16] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- [17] O nás. *Česká asociace pojišťoven* [online]. © ČAP 2010 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/Folder.aspx?folder=Lists%2fMenu%2fO+n%c3%a1s>
- [18] O pojišťovně. *ČSOB Pojišťovna* [online]. [2011] [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://www.csobpoj.cz/cs/o-spolecnosti/Stranky/o-spolecnosti.aspx>
- [19] Pojištění dle druhu rizika: Struktura pojistného trhu 2010 (údaje za členy ČAP). *Česká asociace pojišťoven* [online]. © ČAP 2010 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/Folder.aspx?folder=Lists%2fMenu%2fPr%C5%AFvodce+poji%C5%A1t%C4%9Bn%C3%ADm%2fPoji%C5%A1t%C4%9Bn%C3%AD+dle+druhu+rizika>
- [20] PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980. ISBN 0-02-925360-8.
- [21] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- [22] PRAHALAD, C. K. a Venkatram RAMASWAMY. *Budoucnost konkurence: Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. Praha: Management Press, NT Publishing, 2005. ISBN 80-7261-126-7.
- [23] PŘIBOVÁ, Marie a kol. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-536-X.
- [24] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [25] Statistiky - vývoj pojistného trhu. *Česká asociace pojišťoven* [online]. © ČAP 2010 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/statistics.aspx>
- [26] ŠVESTKA, Jiří. *Indikátory hospodaření komerční pojišťovny*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. František Řezáč, Ph.D.

- [27] VACULÍK, Josef; KEŘT, Radim. *Marketingové řízení I*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-053-8.
- [28] Výroční zprávy ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB za roky 2008 a 2010.
- [29] Výroční zprávy Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group za roky 2008 a 2010.
- [30] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-005-7.
- [31] Základní informace. *Kooperativa, Vienna Insurance Group: Pro život jaký je* [online]. © 2012 [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://www.koop.cz/o-nas/zakladni-informace/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Výdaje na marketing, shrnutí za roky 2008 až 2011

Příloha B – Rozvaha a výkaz zisku a ztráty ČSOB Pojišťovny sestavené k 31. 12. 2008

Příloha C – Rozvaha a výkaz zisku a ztráty Kooperativy sestavené k 31. 12. 2008

Příloha D – Rozvaha a výkaz zisku a ztráty ČSOB Pojišťovny sestavené k 31. 12. 2010

Příloha E – Rozvaha a výkaz zisku a ztráty Kooperativy sestavené k 31. 12. 2010

Příloha A – Výdaje na marketing, shrnutí za roky 2008 až 2011

PERIOD: **December 2008**
CATEGORY: **Insurance**

2008 SPENDS BY MEDIATYPE									
	TOP 10 COMP.	TV	DAILIES	MAGAZINES	RADIO	OOH	CINEMA	INTERNET	TOTAL
CESKA POJISTOVNA a.s.		169 342 568	14 217 433	9 091 140	10 836 490	2 141 590	0	5 977 978	211 607 199
KOOPERATIVA POJISTOVNA a.s.		90 467 266	12 591 980	19 757 629	6 964 520	7 796 654	0	1 728 307	139 306 356
DIRECT POJISTOVNA		87 605 443	8 863 702	10 894 597	19 752 220	6 584 007	0	0	133 699 969
AXA POJISTOVNA a.s.		111 827 342	5 769 292	4 466 000	0	195 000	0	0	122 257 634
ALLIANZ POJISTOVNA a.s.		44 257 761	2 005 946	12 609 860	2 914 800	1 742 924	2 504 000	59 332	66 094 623
UNIQA POJISTOVNA a.s.		36 352 243	2 480 511	688 680	3 738 440	3 548 675	0	1 502 837	48 311 386
CSOB POJISTOVNA a.s.		18 527 431	10 276 957	9 273 273	3 787 900	688 200	0	1 982 243	44 536 004
GENERALI POJISTOVNA a.s.		24 219 313	654 783	5 078 700	1 884 900	3 913 960	0	331 589	36 083 245
CESKA PODNIKATELSKA POJISTOVNA a.s.		0	8 645 638	2 024 922	254 240	16 935 882	0	0	27 860 682
ING a.s.		15 626 954	6 398 235	4 742 750	0	0	0	0	26 767 939

PERIOD: **December 2009**
CATEGORY: **Insurance**

2009 SPENDS BY MEDIATYPE									
	TOP 10 COMP.	TV	DAILIES	MAGAZINES	RADIO	OOH	CINEMA	INTERNET	TOTAL
CESKA POJISTOVNA a.s.		86 534 051	13 506 863	11 135 140	5 198 655	8 022 370	0	11 626 016	136 023 095
DIRECT POJISTOVNA		88 560 436	3 831 271	1 711 832	22 006 500	5 329 718	0	4 957 041	126 396 798
ALLIANZ POJISTOVNA a.s.		42 959 314	12 269 861	11 827 496	0	2 035 370	1 980 000	37 342 093	108 414 134
UNIQA POJISTOVNA a.s.		48 322 695	4 396 475	742 615	4 759 450	5 127 691	0	2 466 485	65 815 411
AXA POJISTOVNA a.s.		37 050 036	2 818 857	769 200	0	9 550 651	0	798 399	50 987 143
KOOPERATIVA POJISTOVNA a.s.		0	12 774 100	12 586 125	1 465 300	16 803 507	0	5 560 490	49 189 522
POJISTOVNA CESKE SPORITELNY FLEXI		30 156 790	4 605 687	1 188 240	4 609 000	4 033 202	0	0	44 592 919
GENERALI POJISTOVNA a.s.		20 560 858	1 441 134	1 877 530	2 863 400	5 380 097	0	3 097 549	35 220 568
SLAVIA POJISTOVNA a.s.		0	0	0	0	26 185 500	0	153 412	26 338 912
CSOB POJISTOVNA a.s.		0	11 940 466	3 159 430	2 893 950	1 382 565	0	5 780 232	25 156 643

Příloha B – Rozvaha a výkaz zisku a ztráty ČSOB Pojišťovny sestavené k 31. 12. 2008

MMVIII

ROZVAHA (BILANCE)

sestavená k 31. 12. 2008

AKTIVA

v tis. Kč (bez des. míst)

	Minulé období	Hrubá výše	Úprava	Čistá výše
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B. Dlouhodobý nehmotný majetek, z toho:	36 935	572 577	493 374	79 203
a) zřizovací výdaje	0	0	0	0
b) goodwill	0	100 108	100 108	0
C. Finanční umístění (investice)	21 575 234	22 571 489	0	22 571 489
I. Pozemky a stavby (nemovitosti), z toho:	665 642	673 400	0	673 400
a) provozní nemovitosti	593 755	673 400	0	673 400
II. Finanční umístění v podnikatelských skupinách	376	463	0	463
1. Podíly v ovládaných osobách	376	463	0	463
2. Dluhové cenné papíry vydané ovládanými osobami a půjčky těmto osobám	0	0	0	0
3. Podíly s podstatným vlivem	0	0	0	0
4. Dluhové cenné papíry vydané osobami, ve kterých má účetní jednotka podstatný vliv, a půjčky těmto osobám	0	0	0	0
III. Jiná finanční umístění	20 909 216	21 897 626	0	21 897 626
1. Akcie a ostatní cenné papíry s proměnlivým výnosem, ostatní podíly	922 431	1 297 181	0	1 297 181
2. Dluhové cenné papíry	19 109 517	18 810 955	0	18 810 955
3. Finanční umístění v investičních sdruženích	0	0	0	0
4. Ostatní půjčky	0	0	0	0
5. Depozita u finančních institucí	844 527	1 771 703	0	1 771 703
6. Ostatní finanční umístění	32 741	17 787	0	17 787
IV. Depozita při aktivním zajištění	0	0	0	0
D. Finanční umístění životního pojištění, je-li nositelem investičního rizika pojistník	5 054 879	6 701 326	0	6 701 326
E. Dlužníci	903 648	1 150 313	196 792	953 521
I. Pohledávky z operací přímého pojištění	518 308	731 792	196 242	535 550
1. pojistníci	517 790	693 993	158 966	535 027
2. pojišťovací zprostředkovatelé	518	37 799	37 276	523
II. Pohledávky z operací zajištění	158 254	179 866	0	179 866
III. Ostatní pohledávky	227 086	238 655	550	238 105
F. Ostatní aktiva	135 268	494 125	379 475	114 650
I. Dlouhodobý hmotný majetek, jiný než pozemky a stavby (nemovitosti), a zásoby	113 790	469 417	379 475	89 942
II. Hotovost na účtech u finančních institucí a hotovost v pokladně	21 478	24 708	0	24 708
III. Jiná aktiva	0	0	0	0
G. Přejídné účty aktiv	331 217	403 847	0	403 847
I. Naběhlé úroky a nájemné	1 198	0	0	0
II. Odložené pořizovací náklady na pojistné smlouvy, v tom odděleně:	220 564	266 903	0	266 903
a) v životním pojištění	146 232	164 844	0	164 844
b) v neživotním pojištění	74 332	102 059	0	102 059
III. Ostatní přejídné účty aktiv, z toho:	109 455	136 944	0	136 944
a) dohadné položky aktivní	24 472	32 645	0	32 645
AKTIVA CELKEM	28 037 181	31 893 677	1 069 641	30 824 036

PASIVA

v tis. Kč (bez des. míst)

	Minulé období	Hrubá výše	Úprava	Čistá výše
A. Vlastní kapitál	2 632 646	x	x	3 203 245
I. Základní kapitál, z toho:	1 536 400			1 536 400
a) změny základního kapitálu	0	x	x	0
b) vlastní akcie nebo vlastní zatímní listy, vlastní obchodní podíly	0	x	x	0
II. Emisní ažio	3 600	x	x	3 600
III. Rezervní fond na nové ocenění	0	x	x	0
IV. Ostatní kapitálové fondy	22 307	x	x	51 102
V. Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	122 934	x	x	172 791
VI. Nerozdělený zisk minulých účetních období nebo neuhrazená ztráta minulých účetních období	947 405	x	x	892 435
VII. Zisk nebo ztráta běžného účetního období	0	x	x	546 917
B. Podřízená pasiva	0	x	x	0
C. Technické rezervy	19 035 114	20 216 796	708 171	19 508 625
1. Rezerva na nezasloužené pojistné, z toho:	673 274	801 067	20 521	780 546
a) Rezerva na nezasloužené pojistné vztahující se k pojistným odvětvím životních pojištění	36 896	32 925	0	32 925
b) Rezerva na nezasloužené pojistné vztahující se k pojistným odvětvím neživotních pojištění	636 378	768 142	20 521	747 621
2. Rezerva pojistného životních pojištění	14 656 085	14 720 087	0	14 720 087
3. Rezerva na pojistná plnění, z toho:	2 785 609	3 669 279	687 650	2 981 629
a) Rezerva na pojistná plnění vztahující se k pojistným odvětvím životních pojištění	368 540	442 846	16 812	426 034
b) Rezerva na pojistná plnění vztahující se k pojistným odvětvím neživotních pojištění	2 417 069	3 226 433	670 838	2 555 595
4. Rezerva na prémie a slevy, z toho:	13 500	14 154	0	14 154
a) Rezerva na prémie a slevy vztahující se k pojistným odvětvím životních pojištění	0	0	0	0
b) Rezerva na prémie a slevy vztahující se k pojistným odvětvím neživotních pojištění	13 500	14 154	0	14 154
5. Vyrovnávací rezerva	123 840	163 603	0	163 603
6. Rezerva na splnění závazků z použité technické úrokové míry	508 686	541 762	0	541 762
7. Rezerva pojistného neživotních pojištění, z toho:	0	0	0	0
a) Rezerva pojistného neživotních pojištění vztahující se k pojistným odvětvím životních pojištění	0	0	0	0
b) Rezerva pojistného neživotních pojištění vztahující se k pojistným odvětvím neživotních pojištění	0	0	0	0
8. Rezerva na splnění závazků z ručení za závazky České kanceláře pojistitelů	274 120	306 844	0	306 844
9. Jiné rezervy, z toho:	0	0	0	0
a) Jiná rezerva vztahující se k pojistným odvětvím životních pojištění	0	0	0	0
b) Jiná rezerva vztahující se k pojistným odvětvím neživotních pojištění	0	0	0	0
D. Technická rezerva životních pojištění, je-li nositelem investičního rizika pojistník	5 054 879	6 701 326	0	6 701 326

PASIVA

v tis. Kč (bez des. míst)

	Minulé období	Hrubá výše	Úprava	Čistá výše
E. Rezervy na ostatní rizika a ztráty	297 967	x	x	189 394
1. Rezerva na důchody a podobné závazky	0	x	x	0
2. Rezerva na daně	297 967	x	x	189 394
3. Ostatní rezervy	0	x	x	0
F. Depozita při pasívním zajištění	0	x	x	0
G. Věřitelé	840 009	x	x	1 060 060
I. Závazky z operací přímého pojištění	719 022	x	x	803 025
II. Závazky z operací zajištění	50 250	x	x	75 641
III. Výpůjčky zaručené dluhopisem, z toho:	0	x	x	0
a) směnitelné (konvertibilní) výpůjčky	0	x	x	0
IV. Závazky vůči finančním institucím	0	x	x	0
V. Ostatní závazky, z toho:	70 737	x	x	181 394
a) daňové závazky a závazky ze sociálního zabezpečení	18 241	x	x	16 975
VI. Garanční fond Kanceláře	0	x	x	0
H. Přechodné účty pasiv	176 566	x	x	161 386
I. Výdaje příštích období a výnosy příštích období	21 050	x	x	22 412
II. Ostatní přechodné účty pasiv, z toho:	155 516	x	x	138 974
a) dohadné položky pasivní	155 516	x	x	138 974
PASIVA CELKEM	28 037 181	x	x	30 824 036

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

sestavený k 31. 12. 2008

I. TECHNICKÝ ÚČET K NEŽIVOTNÍMU POJIŠTĚNÍ

v tis. Kč (bez des. míst)

	Základna	Mezisoučet	Výsledek	Minulé období
1. Zasloužené pojistné, očištěné od zajištění:	x	x	x	x
a) předepsané hrubé pojistné	4 063 326	x	x	x
b) pojistné postoupené zajišťovatelům	246 009	3 817 317	x	x
c) změna stavu hrubé výše rezervy na nezasloužené pojistné (+/-)	118 314	x	x	x
d) změna stavu rezervy na nezasloužené pojistné, podíl zajišťovatelů (+/-)	7 071	111 243	3 706 074	3 232 762
2. Převedené výnosy z finančního umístění (investic) z Netechnického účtu (položka III.6.)	x	x	191 591	70 218
3. Ostatní technické výnosy, očištěné od zajištění	x	x	83 262	65 628
4. Náklady na pojistná plnění, očištěné od zajištění:	x	x	x	x
a) náklady na pojistná plnění:	x	x	x	x
aa) hrubá výše	2 141 537	x	x	x
ab) podíl zajišťovatelů	69 817	2 071 720	x	x
b) změna stavu rezervy na pojistná plnění (+/-):	x	x	x	x
ba) hrubá výše	2 528	x	x	x
bb) podíl zajišťovatelů	-135 998	138 526	2 210 246	2 100 225
5. Změny stavu ostatních technických rezerv, očištěné od zajištění (+/-)	x	x	32 724	40 237
6. Prémie a slevy, očištěné od zajištění	x	x	11 544	17 695
7. Čistá výše provozních nákladů:	x	x	x	x
a) pořizovací náklady na pojistné smlouvy	x	698 564	x	x
b) změna stavu časově rozlišených pořizovacích nákladů (+/-)	x	-27 727	x	x
c) správní režie	x	522 558	x	x
d) provize od zajišťovatelů a podíly na ziscích	x	14 241	1 179 154	1 032 797
8. Ostatní technické náklady, očištěné od zajištění	x	x	21 890	17 993
9. Změna stavu vyrovnávací rezervy (+/-)	x	x	39 763	36 189
10. Mezisoučet, zůstatek (výsledek) Technického účtu k neživotnímu pojištění (položka III.1.)	x	x	485 606	123 472

II. TECHNICKÝ ÚČET K ŽIVOTNÍMU POJIŠTĚNÍ

v tis. Kč (bez des. míst)

	Základna	Mezisoučet	Výsledek	Minulé období
1. Zasloužené pojistné, očištěné od zajištění:	x	x	x	x
a) předepsané hrubé pojistné	x	5 421 803	x	x
b) pojistné postoupené zajišťovatelům	x	12 595	x	x
c) změna stavu rezervy na nezasloužené pojistné, očištěná od zajištění (+/-)	x	-3 971	5 413 179	5 407 991
2. Výnosy z finančního umístění (investic):	x	x	x	x
a) výnosy z podílů se zvláštním uvedením těch, které pocházejí z ovládaných osob	x	0	x	x
b) výnosy z ostatního finančního umístění (investic), se zvláštním uvedením těch, které pocházejí z ovládaných osob, v tom:	x	x	x	x
ba) výnosy z pozemků a staveb nemovitostí	39 390	x	x	x
bb) výnosy z ostatních investic	839 520	878 910	x	x
c) změny hodnoty finančního umístění (investic)	x	0	x	x
d) výnosy z realizace finančního umístění (investic)	x	736 910	1 615 820	1 101 652
3. Přírůstky hodnoty finančního umístění (investic)	x	x	2 946 448	963 827
4. Ostatní technické výnosy, očištěné od zajištění	x	x	89 631	110 909
5. Náklady na pojistná plnění, očištěné od zajištění:	x	x	x	x
a) náklady na pojistná plnění:	x	x	x	x
aa) hrubá výše	2 584 218	x	x	x
ab) podíl zajišťovatelů	199	2 584 019	x	x
b) změna stavu rezervy na pojistná plnění (+/-):	x	x	x	x
ba) hrubá výše	58 212	x	x	x
bb) podíl zajišťovatelů	718	57 494	2 641 513	2 142 145
6. Změna stavu ostatních technických rezerv, očištěná od zajištění (+/-):	x	x	x	x
a) změna stavu rezervy pojistného životního pojištění:	x	x	x	x
aa) změna stavu hrubé výše	64 002	x	x	x
ab) podíl zajišťovatelů	0	64 002	x	x
b) změna stavu ostatních technických rezerv, očištěná od zajištění	x	1 679 523	1 743 525	1 348 692
7. Prémie a slevy, očištěné od zajištění	x	x	0	0
8. Čistá výše provozních nákladů:	x	x	x	x
a) pořizovací náklady na pojistné smlouvy	x	472 862	x	x
b) změna stavu časově rozlišených pořizovacích nákladů (+/-)	x	-18 612	x	x
c) správní režie	x	307 124	x	x
d) provize od zajišťovatelů a podíly na ziscích	x	5 703	755 671	691 952
9. Náklady na finanční umístění (investic):	x	x	x	x
a) náklady na správu finančního umístění (investic), včetně úroků	x	25 487	x	x
b) změna hodnoty finančního umístění (investic)	x	0	x	x
c) náklady spojené s realizací finančního umístění (investic)	x	281 246	306 733	199 118
10. Úbytky hodnoty finančního umístění (investic)	x	x	4 107 900	1 985 492
11. Ostatní technické náklady, očištěné od zajištění	x	x	22 349	17 750
12. Převod výnosů z finančního umístění (investic) na Netechnický účet (položka III.4.)	x	x	198 089	77 609
13. Mezisoučet, zůstatek (výsledek) Technického účtu k životnímu pojištění (položka III.2.)	x	x	289 298	1 121 621

III. NETECHNICKÝ ÚČET

v tis. Kč (bez des. míst)

	Základna	Mezisoučet	Výsledek	Minulé období
1. Výsledek Technického účtu k neživotnímu pojištění (položka I.10.)	x	x	485 606	123 472
2. Výsledek Technického účtu k životnímu pojištění (položka II.13.)	x	x	289 298	1 121 621
3. Výnosy z finančního umístění (investic):	x	x	x	x
a) výnosy z podílů se zvláštním uvedením těch, které pocházejí z ovládaných osob	x	0	x	x
b) výnosy z ostatního finančního umístění (investic), se zvláštním uvedením těch, které pocházejí z ovládaných osob, v tom:	x	x	x	x
ba) výnosy z pozemků a staveb (nemovitostí)	0	x	x	x
bb) výnosy z ostatních investic	0	0	x	x
c) změny hodnoty finančního umístění (investic)	x	0	x	x
d) výnosy z realizace finančního umístění (investic)	x	22 000	22 000	0
4. Převedené výnosy z finančního umístění (investic) z Technického účtu k životnímu pojištění (položka II.12.)	x	x	198 089	77 609
5. Náklady na finanční umístění (investic):	x	x	x	x
a) náklady na správu finančního umístění (investic), včetně úroků	x	0	x	x
b) změna hodnoty finančního umístění (investic)	x	0	x	x
c) náklady spojené s realizací finančního umístění (investic)	x	31 092	31 092	0
6. Převod výnosů z finančního umístění (investic) na Technický účet k neživotnímu pojištění (položka I.2.)	x	x	191 591	70 218
7. Ostatní výnosy	x	x	6	6 550
8. Ostatní náklady	x	x	2 076	8 790
9. Daň z příjmů z běžné činnosti	x	x	226 267	308 180
10. Zisk nebo ztráta z běžné činnosti po zdanění	x	x	543 973	942 064
11. Mimořádné výnosy	x	x	4 447	6 084
12. Mimořádné náklady	x	x	122	29
13. Mimořádný zisk nebo ztráta	x	x	4 325	6 055
14. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	x	x	0	0
15. Ostatní daně neuvedené v předcházejících položkách	x	x	1 381	714
16. Zisk nebo ztráta za účetní období	x	x	546 917	947 405

Příloha C – Rozvaha a výkaz zisku a ztráty Kooperativy sestavené k 31. 12. 2008

Rozvaha k 31. 12. 2008

AKTIVA	Bod	31. prosince 2008		31. prosince 2007	
		Hrubá výše tis. Kč	Úprava tis. Kč	Čistá výše tis. Kč	Čistá výše tis. Kč
B. Dlouhodobý nehmotný majetek, z toho:	6	3 821 132	- 3 714 232	106 900	723 197
b) goodwill		3 068 798	- 3 017 652	51 146	664 906
C. Finanční umístění (investice)	4	45 726 586	0	45 726 586	39 559 646
C.I. Pozemky a stavby (nemovitosti), z toho:		2 083 188	0	2 083 188	2 034 840
a) provozní nemovitosti		2 027 389	0	2 027 389	1 979 041
C.II. Finanční umístění v podnikatelských skupinách		4 665 724	0	4 665 724	4 571 687
1. Podíly v ovládaných osobách		4 641 684	0	4 641 684	4 397 081
2. Půjčky ovládaným osobám		24 040	0	24 040	24 023
3. Podíly s podstatným vlivem		0	0	0	150 583
C.III. Jiná finanční umístění		38 977 674	0	38 977 674	32 953 119
1. Akcie a ostatní cenné papíry s proměnlivým výnosem, ostatní podíly		2 012 602	0	2 012 602	2 356 240
2. Dluhové cenné papíry		33 935 433	0	33 935 433	28 563 537
3. Depozita u finančních institucí		2 927 839	0	2 927 839	2 033 342
4. Ostatní finanční umístění		101 800	0	101 800	0
D. Finanční umístění životního pojištění, je-li nositelem investičního rizika pojistník	5	828 799	0	828 799	946 319
E. Dlužníci	7	3 123 860	- 830 956	2 292 904	2 704 509
E.I. Pohledávky z operací přímého pojištění		2 502 039	- 805 538	1 696 501	1 831 742
1. pojistníci		2 325 039	- 650 890	1 674 149	1 805 552
2. pojišťovací zprostředkovatelé		177 000	- 154 648	22 352	26 190
E.II. Pohledávky z operací zajištění		173 190	- 2 321	170 869	270 760
E.III. Ostatní pohledávky		448 631	- 23 097	425 534	602 007
F. Ostatní aktiva		1 155 850	- 631 996	523 854	605 511
F.I. Dlouhodobý hmotný majetek, jiný než pozemky a stavby (nemovitosti), a zásoby	6	1 035 246	- 631 636	403 610	453 693
F.II. Hotovost na účtech u finančních institucí a hotovost v pokladně	8	120 604	- 360	120 244	151 818
G. Přejícné účty aktiv	9	2 990 459	0	2 990 459	2 583 357
G.I. Naběhlé úroky a nájemné		42 968	0	42 968	50 035
G.II. Odložené pojišťovací náklady na pojistné smlouvy, v tom odděleně:		2 226 667	0	2 226 667	1 969 192
a) v životním pojištění		1 783 010	0	1 783 010	1 513 109
b) v neživotním pojištění		443 657	0	443 657	456 083
G.III. Ostatní přejícné účty aktiv, z toho:		720 824	0	720 824	564 130
a) dohadné položky aktivní		487 168	0	487 168	308 082
AKTIVA CELKEM		57 646 686	- 5 177 184	52 469 502	47 122 539

PASIVA	Bod	31. prosince 2008	31. prosince 2007
		tis. Kč	tis. Kč
A. Vlastní kapitál	10	10 151 551	8 155 437
A.I. Základní kapitál		3 000 000	3 000 000
A.II. Emisní ážio		37 875	37 875
A.IV. Ostatní kapitálové fondy		1 349 115	448 256
A.V. Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku		4 584 970	3 549 142
A.VI. Nerozdělený zisk minulých účetních období		0	33 413
A.VII. Zisk běžného účetního období		1 179 591	1 086 751
B. Podřízená pasiva	13	252 828	251 973
C. Technické rezervy	11	36 544 406	33 070 325
C.1 Rezerva na nezasloužené pojistné:		3 782 365	3 403 796
a) hrubá výše		4 528 233	4 356 472
b) podíl zajišťovatelů (-)	16	- 745 868	- 952 676
C.2. Rezerva pojistného životních pojištění:		19 993 361	17 934 342
a) hrubá výše		19 993 361	17 934 342
C.3. Rezerva na pojistná plnění:		9 828 352	8 910 443
a) hrubá výše		15 890 460	15 553 143
b) podíl zajišťovatelů (-)	16	- 6 062 108	- 6 642 700
C.4. Rezerva na prémie a slevy:		220 627	159 299
a) hrubá výše		233 646	195 643
b) podíl zajišťovatelů (-)	16	- 13 019	- 36 344
C.5. Vyrovnávací rezerva:		739 725	734 706
a) hrubá výše		739 725	734 706
C.7. Rezerva na splnění závazků z použité technické úrokové míry:		713 396	579 734
a) hrubá výše		713 396	579 734
C.8. Rezerva pojistného neživotních pojištění:		3 042	3 099
a) hrubá výše		3 042	3 099
C.9. Rezerva na závazky Kanceláře		1 263 538	1 344 906
a) hrubá výše		1 263 538	1 344 906

D. Technická rezerva na životní pojištění, je-li nositelem investičního rizika pojistník		828 799	946 319
a) hrubá výše		828 799	946 319
E. Ostatní rezervy	12	336 497	207 269
E.II. Rezerva na daně		220 112	57 290
E.III. Ostatní rezervy		116 385	149 979
G. Věřitelé	13	2 384 584	2 286 511
G.I. Závazky z operací přímého pojištění, z toho:		1 930 114	1 654 630
- ovládané osoby		45 970	61 799
G.II. Závazky z operací zajištění	16	68 441	99 611
G.IV. Závazky vůči finančním institucím		177	348
G.V. Ostatní závazky, z toho:		385 852	531 922
- ovládané osoby		10 651	53 301
a) daňové závazky a závazky ze sociálního zabezpečení		113 521	133 742
H. Přechodné účty pasiv	14	1 970 837	2 204 705
H.I. Výdaje příštích období a výnosy příštích období		1 225 910	1 347 826
H.II. Ostatní přechodné účty pasiv, z toho:		744 927	856 879
a) dohadné položky pasivní		744 927	856 879
PASIVA CELKEM		52 469 502	47 122 539

Výkaz zisku a ztráty

za rok končící 31. 12. 2008

	Bod	2008			2007		
		Základna	Mezisoučet	Výsledek	Základna	Mezisoučet	Výsledek
I. TECHNICKÝ ÚČET K NEŽIVOTNÍMU POJIŠTĚNÍ		tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč
1. Zasloužené pojistné, očištěné od zajištění:							
a) předepsané hrubé pojistné	15	23 317 946		22 205 952			
b) pojistné postoupené zajišťovatelům (-)	16	- 5 155 393		- 5 493 845			
Mezisoučet			18 162 553			16 712 107	
c) změna stavu hrubé výše rezervy							
na nezasloužené pojistné (+/-)		- 206 608		- 77 759			
d) změna stavu rezervy na nezasloužené pojistné							
podíl zajišťovatelů (+/-)	16	- 206 809		- 104 161			
Mezisoučet			- 413 417			- 181 920	
Výsledek				17 749 136			16 530 187
2. Převedené výnosy z finančního umístění				1 129			279 355
3. Ostatní technické výnosy, očištěné od zajištění 18				574 539			454 340
4. Náklady na pojistná plnění, očištěné od zajištění:							
a) náklady na pojistná plnění:							
aa) hrubá výše		- 12 181 118		- 11 841 581			
ab) podíl zajišťovatelů (-)	16	2 233 678		2 442 122			
Mezisoučet			- 9 947 440			- 9 399 459	
b) změna stavu rezervy na pojistná plnění (+/-)							
ba) hrubá výše		- 205 846		- 1 153 000			
bb) podíl zajišťovatelů (-)	16	- 579 367		- 147 015			
Mezisoučet			- 785 213			- 1 300 015	
Výsledek				- 10 732 653			- 10 699 474
5. Změna stavu ostatních technických rezerv, očištěné od zajištění (+/-)				81 425			- 26 329
6. Prémie a slevy, očištěné od zajištění				- 283 128			- 172 100
7. Čistá výše provozních nákladů:							
a) pořizovací náklady na pojistné smlouvy	17		- 2 710 487			- 2 751 938	
b) změna stavu časově rozlišených pořizovacích nákladů (+/-)			- 12 427			39 027	
c) správní režie	17		- 2 078 363			- 1 914 858	
d) provize od zajišťovatelů a podíly na ziscích (-)	16		1 308 600			1 542 867	
Výsledek				- 3 492 677			- 3 084 902
8. Ostatní technické náklady, očištěné od zajištění 18				- 2 779 508			- 2 399 299
9. Změna stavu vyrovnávací rezervy (+/-)				- 5 021			47 402
10. Výsledek technického účtu k neživotnímu pojištění				1 113 242			929 180

	Bod	2008			2007		
		Základna	Mezisoučet	Výsledek	Základna	Mezisoučet	Výsledek
II. TECHNICKÝ ÚČET K ŽIVOTNÍMU POJIŠTĚNÍ		tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč
1. Zasloužené pojistné, očištěné od zajištění:							
a) předepsané hrubé pojistné	15		7 412 064			6 901 280	
b) pojistné postoupené zajišťovatelům (-)	16		- 4 541			- 7 912	
c) změna stavu rezervy na nezasloužené pojistné, očištěné od zajištění (+/-)			34 848			28 974	
Výsledek				7 442 371			6 922 342
2. Výnosy z finančního umístění (investic):							
a) výnosy z podílů:			9 898			34 148	
- ovládané osoby					34 148		
b) výnosy z ostatního finančního umístění (investic):							
ba) z pozemků a staveb (nemovitostí)		19 432			17 587		
bb) z ostatních investic		928 814			750 060		
Mezisoučet			948 246			767 647	
c) změny hodnoty finančního umístění (investic)			35 296			137 814	
d) výnosy z realizace finančního umístění (investic)			1 109 102			804 574	
Výsledek				2 102 542			1 744 183
3. Přírůstky hodnoty finančního umístění (investic)				127 549			121 901
4. Ostatní technické výnosy, očištěné od zajištění	18			228 940			233 617
5. Náklady na pojistná plnění, očištěné od zajištění:							
a) náklady na pojistná plnění:							
aa) hrubá výše		- 3 423 897			- 2 458 742		
ab) podíl zajišťovatelů (-)	16	3 039			35		
Mezisoučet			-3 420 858			- 2 458 707	
b) změna stavu rezervy na pojistná plnění:							
ba) hrubá výše		- 131 472			- 81 622		
bb) podíl zajišťovatelů (-)	16	- 1 224			1 263		
Mezisoučet			- 132 696			- 80 359	
Výsledek				- 3 553 554			- 2 539 066
6. Změna stavu ostatních technických rezerv, očištěná od zajištění (+/-):							
a) rezervy v životním pojištění:							
aa) hrubá výše		- 2 059 018			- 2 360 623		
Mezisoučet			- 2 059 018			- 2 360 623	
b) ostatní technické rezervy, očištěné od zajištění			- 16 143			- 757 830	
Výsledek				- 2 075 161			- 3 118 453

7. Prémie a slevy, očištěné od zajištění		- 2 151	- 21 127
8. Čistá výše provozních nákladů:			
a) pořízovací náklady na pojistné smlouvy	17	- 1 611 746	- 1 688 344
b) změna stavu časově rozlišených pořízovacích nákladů (+/-)		264 861	550 797
c) správní režie	17	- 369 646	- 320 690
d) provize od zajišťovatelů a podíly na ziscích (-)	16	1 019	1 855
Výsledek		- 1 715 512	- 1 456 382
9. Náklady na finanční umístění (investice):			
a) náklady na správu finančního umístění (investic), včetně úroků		- 19 647	- 14 238
b) změna hodnoty finančního umístění (investic)		- 93 678	- 190 597
c) náklady spojené s realizací finančního umístění (investic)		- 1 127 681	- 797 212
Výsledek		- 1 241 006	- 1 002 047
10. Úbytky hodnoty finančního umístění (investic)		- 507 889	- 132 865
11. Ostatní technické náklady, očištěné od zajištění¹⁸		- 298 130	- 213 585
12. Výsledek technického účtu k životnímu pojištění		507 999	538 518

	Bod	2008			2007		
		Základna	Mezisoučet	Výsledek	Základna	Mezisoučet	Výsledek
		tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč
III. NETECHNICKÝ ÚČET							
1. Výsledek technického účtu k neživotnímu pojištění				1 113 242			929 180
2. Výsledek technického účtu k životnímu pojištění				507 999			538 518
3. Výnosy z finančního umístění (investic):							
a) výnosy z podílů			97 021			73 287	
b) výnosy z ostatního finančního umístění (investic)							
ba) z pozemků a staveb (nemovitosti)		129 525			126 349		
bb) z ostatních investic		372 335			303 156		
Mezisoučet			501 860			429 505	
c) změny hodnoty finančního umístění (investic)			312 709			153 452	
d) výnosy z realizace finančního umístění (investic)			1 549 652			1 729 178	
Výsledek				2 461 242			2 385 422
4. Náklady na finanční umístění (investice):							
a) náklady na správu finančního umístění (investic), včetně úroků			- 61 288			- 60 532	
b) změny hodnoty finančního umístění (investic)			- 924 609			- 304 240	
c) náklady spojené s realizací finančního umístění (investic)				- 1 519 828			- 1 741 295
Výsledek				- 2 505 725			- 2 106 067
5. Převod výnosů z finančního umístění (investic) na technický účet k neživotnímu pojištění				- 1 129			- 279 355
6. Ostatní výnosy	18			169 683			152 936
7. Ostatní náklady	18			- 141 585			- 163 093
8. Daň z příjmů z běžné činnosti	19			- 434 327			- 375 134
9. Zisk z běžné činnosti po zdanění				1 169 400			1 082 407
10. Mimořádné náklady				- 683			- 1 722
11. Mimořádné výnosy				19 519			11 165
12. Mimořádný zisk				18 836			9 443
13. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	19			- 6 687			- 2 751
14. Ostatní daně neuvedené v předcházejících položkách				- 1 958			- 2 348
15. Zisk za účetní období				1 179 591			1 086 751

Příloha D – Rozvaha a výkaz zisku a ztráty ČSOB Pojišťovny sestavené k 31. 12. 2010

MMX

ROZVAHA (BALANCE)

sestavená k 31. 12. 2010

AKTIVA

v tis. Kč (bez des. míst)

	Minulé období	Hrubá výše	Úprava	Čistá výše
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B. Dlouhodobý nehmotný majetek, z toho:	120 752	628 097	409 177	218 920
a) zřizovací výdaje	0	0	0	0
b) goodwill	0	100 108	100 108	0
C. Finanční umístění (investice)	22 998 389	22 953 041	0	22 953 041
I. Pozemky a stavby (nemovitosti), z toho:	616 617	620 535	0	620 535
a) provozní nemovitosti	616 617	620 535	0	620 535
II. Finanční umístění v podnikatelských seskupeních	617	645	0	645
1. Podíly v ovládaných osobách	617	645	0	645
2. Dluhové cenné papíry vydané ovládanými osobami a půjčky těmto osobám	0	0	0	0
3. Podíly s podstatným vlivem	0	0	0	0
4. Dluhové cenné papíry vydané osobami, ve kterých má účetní jednotka podstatný vliv, a půjčky těmto osobám	0	0	0	0
III. Jiná finanční umístění	22 381 155	22 331 861	0	22 331 861
1. Akcie a ostatní cenné papíry s proměnlivým výnosem, ostatní podíly	490 410	320 377	0	320 377
2. Dluhové cenné papíry	21 015 177	20 640 083	0	20 640 083
a) cenné papíry oceňované reálnou hodnotou proti účtům nákladů a výnosů	15 647 718	11 348 982	0	11 348 982
b) dluhopisy " OECD" držené do splatnosti	4 666 583	8 590 189	0	8 590 189
c) ostatní cenné papíry držené do splatnosti	700 876	700 912	0	700 912
3. Finanční umístění v investičních sdruženích	0	0	0	0
4. Ostatní půjčky	0	0	0	0
5. Depozita u finančních institucí	846 881	1 358 663	0	1 358 663
6. Ostatní finanční umístění	28 687	12 738	0	12 738
IV. Depozita při aktivním zajištění	0	0	0	0
D. Finanční umístění životního pojištění, je-li nositelem investičního rizika pojistník	9 259 200	11 727 876	0	11 727 876
E. Dlužníci	1 131 904	1 046 600	137 969	908 631
I. Pohledávky z operací přímého pojištění	622 295	638 143	137 649	500 494
1. pojistníci	621 420	624 800	125 268	499 532
2. pojišťovací zprostředkovatelé	875	13 343	12 381	962
II. Pohledávky z operací zajištění	123 573	92 504	0	92 504
III. Ostatní pohledávky	386 036	315 953	320	315 633
F. Ostatní aktiva	615 076	642 998	101 785	541 213
I. Dlouhodobý hmotný majetek, jiný než pozemky a stavby (nemovitosti), a zásoby	61 252	139 291	101 785	37 506
II. Hotovost na účtech u finančních institucí a hotovost v pokladně	553 824	503 707	0	503 707
III. Jiná aktiva	0	0	0	0
G. Přechodné účty aktiv	320 330	850 429	0	850 429
I. Naběhlé úroky a nájemné	0	0	0	0
II. Odložené pořizovací náklady na pojistné smlouvy, v tom odděleně:	198 208	739 188	0	739 188
a) v životním pojištění	104 548	629 684	0	629 684
b) v neživotním pojištění	93 660	109 504	0	109 504
III. Ostatní přechodné účty aktiv, z toho:	122 122	111 241	0	111 241
a) dohadné položky aktivní	35 511	40 466	0	40 466
AKTIVA CELKEM	34 445 651	37 849 041	648 931	37 200 110

PASIVA

v tis. Kč (bez des. míst)

	Minulé období	Hrubá výše	Úprava	Čistá výše
A. Vlastní kapitál	4 311 225	x	x	4 371 163
I. Základní kapitál, z toho:	1 536 400	x	x	1 536 400
a) změny základního kapitálu	0	x	x	0
b) vlastní akcie nebo vlastní zatímní listy, vlastní obchodní podíly	0	x	x	0
II. Emisní ažio	3 600	x	x	3 600
III. Rezervní fond na nové ocenění	0	x	x	0
IV. Ostatní kapitálové fondy	40 304	x	x	66 239
V. Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	199 435	x	x	270 530
VI. Nerozdělený zisk minulých účetních období nebo neuhrazená ztráta minulých účetních období	1 105 202	x	x	1 105 202
VII. Zisk nebo ztráta běžného účetního období	1 426 284	x	x	1 389 192
B. Podřízená pasiva	0	x	x	0
C. Technické rezervy	19 179 845	20 144 057	554 330	19 589 727
1. Rezerva na nezasloužené pojistné, z toho:	797 722	876 543	16 755	859 788
a) Rezerva na nezasloužené pojistné vztahující se k pojistným odvětvím životních pojištění	27 097	26 850	0	26 850
b) Rezerva na nezasloužené pojistné vztahující se k pojistným odvětvím neživotních pojištění	770 625	849 693	16 755	832 938
2. Rezerva pojistného životních pojištění	14 736 863	14 971 314	0	14 971 314
3. Rezerva na pojistná plnění, z toho:	3 120 829	3 955 542	537 075	3 418 467
a) Rezerva na pojistná plnění vztahující se k pojistným odvětvím životních pojištění	505 371	721 334	9 328	712 006
b) Rezerva na pojistná plnění vztahující se k pojistným odvětvím neživotních pojištění	2 615 458	3 234 208	527 747	2 706 461
4. Rezerva na prémie a slevy, z toho:	16 211	18 893	500	18 393
a) Rezerva na prémie a slevy vztahující se k pojistným odvětvím životních pojištění	0	0	0	0
b) Rezerva na prémie a slevy vztahující se k pojistným odvětvím neživotních pojištění	16 211	18 893	500	18 393
5. Vyrovnávací rezerva	208 296	0	0	0
6. Rezerva na splnění závazků z použité technické úrokové míry	0	0	0	0
7. Rezerva pojistného neživotních pojištění, z toho:	0	0	0	0
a) Rezerva pojistného neživotních pojištění vztahující se k pojistným odvětvím životních pojištění	0	0	0	0
b) Rezerva pojistného neživotních pojištění vztahující se k pojistným odvětvím neživotních pojištění	0	0	0	0
8. Rezerva na splnění závazků z ručení za závazky České kanceláře pojistitelů	299 924	321 765	0	321 765
9. Jiné rezervy, z toho:	0	0	0	0
a) Jiná rezerva vztahující se k pojistným odvětvím životních pojištění	0	0	0	0
b) Jiná rezerva vztahující se k pojistným odvětvím neživotních pojištění	0	0	0	0
D. Technická rezerva životních pojištění, je-li nositelem investičního rizika pojistník	9 259 200	11 727 876	0	11 727 876

PASIVA

v tis. Kč (bez des. míst)

	Minulé období	Hrubá výše	Úprava	Čistá výše
E. Rezervy na ostatní rizika a ztráty	365 453	x	x	271 059
1. Rezerva na důchody a podobné závazky	0	x	x	0
2. Rezerva na daně	342 401	x	x	260 075
3. Ostatní rezervy	23 052	x	x	10 984
F. Depozita při pasivním zajištění	0	x	x	0
G. Věřitelé	1 118 942	x	x	998 763
I. Závazky z operací přímého pojištění	884 036	x	x	878 009
II. Závazky z operací zajištění	73 391	x	x	61 504
III. Výpůjčky zaručené dluhopisem, z toho:	0	x	x	0
a) směnitelné (konvertibilní) výpůjčky	0	x	x	0
IV. Závazky vůči finančním institucím	0	x	x	0
V. Ostatní závazky, z toho:	161 515	x	x	59 250
a) daňové závazky a závazky ze sociálního zabezpečení	14 471	x	x	5 876
VI. Garanční fond Kanceláře	0	x	x	0
H. Přechnodné účty pasiv	210 986	x	x	241 522
I. Výdaje příštích období a výnosy příštích období	21 475	x	x	15 254
II. Ostatní přechnodné účty pasiv, z toho:	189 511	x	x	226 268
a) dohadné položky pasivní	189 511	x	x	226 268
PASIVA CELKEM	34 445 651	x	x	37 200 110

V Ý K A Z Z I S K U A Z T R Á T Y

sestavený k 31. 12. 2010

I. TECHNICKÝ ÚČET K NEŽIVOTNÍMU POJIŠTĚNÍ

v tis. Kč (bez des. míst)

	Základna	Mezisoučet	Výsledek	Minulé období
1. Zasloužené pojistné, očištěné od zajištění:	x	x	x	x
a) předepsané hrubé pojistné	3 944 483	x	x	x
b) pojistné postoupené zajišťovatelům	245 435	3 699 048	x	x
c) změna stavu hrubé výše rezervy na nezasloužené pojistné (+/-)	59 656	x	x	x
d) změna stavu rezervy na nezasloužené pojistné, podíl zajišťovatelů (+/-)	-2 656	62 312	3 636 736	3 777 210
2. Převedené výnosy z finančního umístění (investic) z Netechnického účtu (položka III.6.)	x	x	175 363	227 173
3. Ostatní technické výnosy, očištěné od zajištění	x	x	124 603	52 005
4. Náklady na pojistná plnění, očištěné od zajištění:	x	x	x	x
a) náklady na pojistná plnění:	x	x	x	x
aa) hrubá výše	2 234 278	x	x	x
ab) podíl zajišťovatelů	110 369	2 123 909	x	x
b) změna stavu rezervy na pojistná plnění (+/-):	x	x	x	x
ba) hrubá výše	-78 352	x	x	x
bb) podíl zajišťovatelů	-169 356	91 004	2 214 913	2 154 863
5. Změny stavu ostatních technických rezerv, očištěné od zajištění (+/-)	x	x	21 841	-6 920
6. Prémie a slevy, očištěné od zajištění	x	x	24 390	14 071
7. Čistá výše provozních nákladů:	x	x	x	x
a) pořizovací náklady na pojistné smlouvy	x	657 589	x	x
b) změna stavu časově rozlišených pořizovacích nákladů (+/-)	x	-15 844	x	x
c) správní režie	x	594 844	x	x
d) provize od zajišťovatelů a podíly na ziscích	x	25 880	1 210 709	1 235 013
8. Ostatní technické náklady, očištěné od zajištění	x	x	25 703	128 074
9. Změna stavu vyrovnávací rezervy (+/-)	x	x	-208 296	44 693
10. Mezisoučet, zůstatek (výsledek) Technického účtu k neživotnímu pojištění (položka III.1.)	x	x	647 442	486 594

II. TECHNICKÝ ÚČET K ŽIVOTNÍMU POJIŠTĚNÍ

v tis. Kč (bez des. míst)

	Základna	Mezisoučet	Výsledek	Minulé období
1. Zasloužené pojistné, očištěné od zajištění:	x	x	x	x
a) předepsané hrubé pojistné	6 290 643	x	x	x
b) pojistné postoupené zajišťovatelům	9 169	6 281 474	x	x
c) změna stavu hrubé výše rezervy na nezasloužené pojistné (+/-)	-248	x	x	x
d) změna stavu rezervy na nezasloužené pojistné, podíl zajišťovatelů (+/-)	0	-248	6 281 722	5 559 968
2. Výnosy z finančního umístění (investic):	x	x	x	x
a) výnosy z podílů se zvláštním uvedením těch, které pocházejí z ovládaných osob	x	0	x	x
b) výnosy z ostatního finančního umístění (investic), se zvláštním uvedením těch, které pocházejí z ovládaných osob, v tom:	x	x	x	x
ba) výnosy z pozemků a staveb nemovitostí	40 516	x	x	x
bb) výnosy z ostatních investic	950 487	991 003	x	x
c) změny hodnoty finančního umístění (investic)	x	84	x	x
d) výnosy z realizace finančního umístění (investic)	x	20 820	1 011 907	1 019 799
3. Přírůstky hodnoty finančního umístění (investic)	x	x	1 879 332	2 333 817
4. Ostatní technické výnosy, očištěné od zajištění	x	x	153 749	71 196
5. Náklady na pojistná plnění, očištěné od zajištění:	x	x	x	x
a) náklady na pojistná plnění:	x	x	x	x
aa) hrubá výše	3 213 168	x	x	x
ab) podíl zajišťovatelů	2 273	3 210 895	x	x
b) změna stavu rezervy na pojistná plnění (+/-):	x	x	x	x
ba) hrubá výše	203 711	x	x	x
bb) podíl zajišťovatelů	-2 924	206 635	3 417 530	2 769 030
6. Změna stavu ostatních technických rezerv, očištěná od zajištění (+/-):	x	x	x	x
a) změna stavu rezervy pojistného životního pojištění:	x	x	x	x
aa) změna stavu hrubé výše	234 451	x	x	x
ab) podíl zajišťovatelů	0	234 451	x	x
b) změna stavu ostatních technických rezerv, očištěná od zajištění	x	2 468 676	2 703 127	2 032 887
7. Prémie a slevy, očištěné od zajištění	x	x	0	0
8. Čistá výše provozních nákladů:	x	x	x	x
a) pořizovací náklady na pojistné smlouvy	x	956 645	x	x
b) změna stavu časově rozlišených pořizovacích nákladů (+/-)	x	-525 135	x	x
c) správní režie	x	320 950	x	x
d) provize od zajišťovatelů a podíly na ziscích	x	2 667	749 793	679 704
9. Náklady na finanční umístění (investic):	x	x	x	x
a) náklady na správu finančního umístění (investic), včetně úroků	x	27 337	x	x
b) změna hodnoty finančního umístění (investic)	x	0	x	x
c) náklady spojené s realizací finančního umístění (investic)	x	55 052	82 389	170 528
10. Úbytky hodnoty finančního umístění (investic)	x	x	1 091 482	1 853 697
11. Ostatní technické náklady, očištěné od zajištění	x	x	31 311	26 215
12. Převod výnosů z finančního umístění (investic) na Netechnický účet (položka III.4.)	x	x	215 879	235 655
13. Mezisoučet, zůstatek (výsledek) Technického účtu k životnímu pojištění (položka III.2.)	x	x	1 035 199	1 217 064

III. NETECHNICKÝ ÚČET

v tis. Kč (bez des. míst)

	Základna	Mezisoučet	Výsledek	Minulé období
1. Výsledek Technického účtu k neživotnímu pojištění (položka I.10.)	x	x	647 442	486 594
2. Výsledek Technického účtu k životnímu pojištění (položka II.13.)	x	x	1 035 199	1 217 064
3. Výnosy z finančního umístění (investic):	x	x	x	x
a) výnosy z podílů se zvláštním uvedením těch, které pocházejí z ovládaných osob	x	0	x	x
b) výnosy z ostatního finančního umístění (investic), se zvláštním uvedením těch, které pocházejí z ovládaných osob, v tom:	x	x	x	x
ba) výnosy z pozemků a staveb (nemovitostí)	0	x	x	x
bb) výnosy z ostatních investic	0	0	x	x
c) změny hodnoty finančního umístění (investic)	x	0	x	x
d) výnosy z realizace finančního umístění (investic)	x	0	0	9 990
4. Převedené výnosy z finančního umístění (investic) z Technického účtu k životnímu pojištění (položka II.12.)	x	x	215 879	235 655
5. Náklady na finanční umístění (investice):	x	x	x	x
a) náklady na správu finančního umístění (investic), včetně úroků	x	0	x	x
b) změna hodnoty finančního umístění (investic)	x	0	x	x
c) náklady spojené s realizací finančního umístění (investic)	x	0	0	35 137
6. Převod výnosů z finančního umístění (investic) na Technický účet k neživotnímu pojištění (položka I.2.)	x	x	175 363	227 173
7. Ostatní výnosy	x	x	2	27
8. Ostatní náklady	x	x	269	-74
9. Daň z příjmů z běžné činnosti	x	x	333 340	264 358
10. Zisk nebo ztráta z běžné činnosti po zdanění	x	x	1 389 550	1 422 736
11. Mimořádné výnosy	x	x	632	4 785
12. Mimořádné náklady	x	x	0	0
13. Mimořádný zisk nebo ztráta	x	x	632	4 785
14. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	x	x	0	0
15. Ostatní daně neuvedené v předcházejících položkách	x	x	990	1 237
16. Zisk nebo ztráta za účetní období (položka III.3.)	x	x	1 389 192	1 426 284

Příloha E – Rozvaha a výkaz zisku a ztráty Kooperativy sestavené k 31. 12. 2010

Rozvaha k 31. prosinci 2010

AKTIVA	Bod	31. prosince 2010				31. prosince 2009
		Hrubá výše tis. Kč	Úprava tis. Kč	Čistá výše tis. Kč	Čistá výše tis. Kč	
B. Dlouhodobý nehmotný majetek, z toho:	6	3 831 603	- 3 771 596	60 007	34 020	
b) goodwill		3 068 798	- 3 068 798	0	0	
C. Finanční umístění (investice)	4	53 793 320	0	53 793 320	51 596 962	
C.I. Pozemky a stavby (nemovitosti), z toho:		1 956 558	0	1 956 558	1 882 271	
a) provozní nemovitosti		1 906 485	0	1 906 485	1 822 225	
C.II. Finanční umístění v podnikatelských seskupeních		4 932 980	0	4 932 980	4 836 171	
1. Podíly v ovládaných osobách		4 886 617	0	4 886 617	4 785 144	
2. Dluhové cenné papíry vydané ovládanými osobami a půjčky těmto osobám		46 363	0	46 363	51 027	
C.III. Jiná finanční umístění		46 903 782	0	46 903 782	44 878 520	
1. Akcie a ostatní cenné papíry s proměnlivým výnosem		3 241 718	0	3 241 718	1 898 374	
2. Dluhové cenné papíry v tom:		40 505 200	0	40 505 200	40 458 165	
a) cenné papíry oceňované reálnou hodnotou proti účtům nákladů a výnosů		412 987	0	412 987	417 141	
b) realizovatelné cenné papíry		906 431	0	906 431	1 394 831	
c) dluhopisy „OECD“ držené do splatnosti		32 928 540	0	32 928 540	29 500 939	
d) ostatní cenné papíry držené do splatnosti		6 257 242	0	6 257 242	9 145 254	
5. Ostatní půjčky		14 324	0	14 324	19 495	
6. Depozita u finančních institucí		3 033 754	0	3 033 754	2 400 686	
7. Ostatní finanční umístění		108 786	0	108 786	101 800	
D. Finanční umístění životního pojištění, je-li nositelem investičního rizika pojistník	5	1 948 126	0	1 948 126	1 355 436	
E. Dlužníci	7	2 830 996	- 933 035	1 897 961	2 045 511	
E.I. Pohledávky z operací přímého pojištění		2 265 354	- 913 587	1 351 767	1 349 039	
1. pojistníci, z toho:		2 141 736	- 812 025	1 329 711	1 336 325	
– ovládané osoby		67	0	67	0	
2. pojišťovací zprostředkovatelé, z toho:		123 618	- 101 562	22 056	12 714	
– ovládané osoby		611	0	611	8	
E.II. Pohledávky z operací zajištění, z toho:	17	168 234	0	168 234	233 351	
– ovládané osoby		10 201	0	10 201	7 073	
E.III. Ostatní pohledávky, z toho:		397 408	- 19 448	377 960	463 121	
– ovládané osoby		51 579	0	51 579	20 035	
F. Ostatní aktiva		943 063	- 555 745	387 318	447 037	
F.I. Dlouhodobý hmotný majetek, jiný než pozemky a stavby (nemovitosti), a zásoby	6	837 265	- 555 386	281 879	333 679	
F.II. Hotovost na účtech u finančních institucí a hotovost v pokladně	8	105 798	- 359	105 439	113 358	
G. Přechodné účty aktiv	9	3 481 023	0	3 481 023	2 461 546	
G.I. Naběhlé úroky a nájemné		6 329	0	6 329	22 079	
G.II. Odložené pořizovací náklady na pojistné smlouvy, v tom odděleně:		2 545 850	0	2 545 850	1 930 645	
a) v životním pojištění		2 162 997	0	2 162 997	1 599 524	
b) v neživotním pojištění		382 853	0	382 853	331 121	
G.III. Ostatní přechodné účty aktiv, z toho:		928 844	0	928 844	508 822	
a) dohadné položky aktivní		651 587	0	651 587	303 735	
AKTIVA CELKEM		66 828 131	- 5 260 376	61 567 755	57 940 512	

PASIVA		Bod	tis. Kč	tis. Kč
A.	Vlastní kapitál		13 531 371	12 128 944
A.I.	Základní kapitál, z toho:	10	3 000 000	3 000 000
A.II.	Emisní ážio		37 875	37 875
A.IV.	Ostatní kapitálové fondy	10	1 342 682	1 250 456
A.V.	Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku		5 673 490	5 425 007
A.VII.	Zisk běžného účetního období	10	3 477 324	2 415 606
B.	Podřízená pasiva		550 761	252 836
C.	Technické rezervy	11	40 751 908	40 333 524
C.1	Rezerva na nezasloužené pojistné:		4 145 942	4 433 177
	a) hrubá výše		4 988 798	4 684 728
	b) podíl zajištětelů (-)	16	- 842 856	- 251 551
C.2.	Rezerva pojistného životních pojištění:		23 250 107	22 047 350
	a) hrubá výše		23 250 107	22 047 350
C.3.	Rezerva na pojistná plnění:		11 153 052	10 740 796
	a) hrubá výše		17 478 985	16 734 825
	b) podíl zajištětelů (-)	16	- 6 325 933	- 5 994 029
C.4.	Rezerva na prémie a slevy:		479 152	476 368
	a) hrubá výše		496 678	508 029
	b) podíl zajištětelů (-)	16	- 17 526	- 31 661
C.5.	Vyrovnávací rezerva:		0	747 963
	a) hrubá výše		0	747 963
C.7.	Rezerva na splnění závazků z použité technické úrokové míry:		580 508	725 509
	a) hrubá výše		580 508	725 509
C.8.	Rezerva pojistného neživotních pojištění:		3 123	3 146
	a) hrubá výše		3 123	3 146
C.9.	Rezerva na závazky Kanceláře:		1 140 024	1 159 215
	a) hrubá výše		1 140 024	1 159 215
D.	Technická rezerva na životní pojištění, je-li nositelem investičního rizika pojistník		1 948 126	1 355 436
	a) hrubá výše		1 948 126	1 355 436
E.	Rezervy	12	118 319	182 042
E.2.	Rezerva na daně		0	60 924
E.3.	Ostatní rezervy		118 319	121 118
F.	Depozita při pasivním zajištění	16	978 380	0
G.	Věřitelé	13	2 227 931	2 139 076
G.I.	Závazky z operací přímého pojištění, z toho:		1 764 370	1 721 655
	– ovládané osoby		16 822	42 904
G.II.	Závazky z operací zajištění, z toho:	16	2 760	18 639
G.IV.	Závazky vůči finančním institucím		250	245
G.V.	Ostatní závazky, z toho:		460 551	398 537
	– ovládané osoby		0	7 688
	a) daňové závazky a závazky ze sociálního zabezpečení		123 556	99 542
H.	Přechodné účty pasiv	14	1 460 958	1 548 654
H.I.	Výdaje příštích období a výnosy příštích období		725 288	729 909
H.II.	Ostatní přechodné účty pasiv, z toho:		735 670	818 745
	a) dohadné položky pasivní		735 670	818 745
PASIVA CELKEM			61 567 755	57 940 512

Výkaz zisku a ztráty za rok končící k 31. prosinci 2010

		2010			2009		
I. TECHNICKÝ ÚČET K NEŽIVOTNÍMU POJIŠTĚNÍ	Bod	Základna tis. Kč	Mezisoučet tis. Kč	Výsledek tis. Kč	Základna tis. Kč	Mezisoučet tis. Kč	Výsledek tis. Kč
1. Zasloužené pojistné, očištěné od zajištění:							
a) předepsané hrubé pojistné	15	22 537 619		23 300 195			
b) pojistné postoupené zajistitelům (-)	16	4 469 225		2 819 963			
Mezisoučet			18 068 394			20 480 232	
c) změna stavu hrubé výše rezervy na nezasloužené pojistné (+/-)		356 015		173 529			
d) změna stavu rezervy na nezasloužené pojistné, podíl zajistitelů (+/-)	16	591 305		- 494 317			
Mezisoučet			- 235 290			667 846	
Výsledek				18 303 684			19 812 386
2. Převedené výnosy z finančního umístění (investic) z Netechnického účtu				883 423			523 686
3. Ostatní technické výnosy, očištěné od zajištění	18			652 459			597 138
4. Náklady na pojistná plnění, očištěné od zajištění:							
a) náklady na pojistná plnění:							
aa) hrubá výše		13 602 645		12 097 939			
ab) podíl zajistitelů (-)	16	2 526 529		1 371 482			
Mezisoučet			11 076 116			10 726 457	
b) změna stavu rezervy na pojistná plnění (+/-):							
ba) hrubá výše		701 451		905 419			
bb) podíl zajistitelů (-)	16	331 902		- 67 926			
Mezisoučet			369 549			973 345	
Výsledek				11 445 665			11 699 802
5. Změna stavu ostatních technických rezerv, očištěné od zajištění (+/-)				- 19 215			- 104 219
6. Prémie a slevy, očištěné od zajištění				389 085			360 967
7. Čistá výše provozních nákladů:							
a) pořizovací náklady na pojistné smlouvy	17		2 781 711			2 785 592	
b) změna stavu časově rozlišených pořizovacích nákladů (+/-)	17		- 51 732			112 536	
c) správní režie	17		1 910 842			2 119 650	
d) provize od zajistitelů a podíly na ziscích (-)	16		785 400			621 991	
Výsledek				3 855 421			4 395 787
8. Ostatní technické náklady, očištěné od zajištění	18			2 053 754			2 092 571
9. Změna stavu vyrovnávací rezervy (+/-)				- 747 963			8 236
10. Výsledek Technického účtu k neživotnímu pojištění				2 862 819			2 480 066

II. TECHNICKÝ ÚČET K ŽIVOTNÍMU POJIŠTĚNÍ		Základna tis. Kč	Mezisoučet tis. Kč	Výsledek tis. Kč	Základna tis. Kč	Mezisoučet tis. Kč	Výsledek tis. Kč
Bod							
1. Zasloužené pojistné, očištěné od zajištění:							
a) předepsané hrubé pojistné	15		8 357 086			7 696 131	
b) pojistné postoupené zajistitelům (-)	16		4 462			7 938	
c) změna stavu rezervy na nezasloužené pojistné, očištěné od zajištění (+/-)			- 51 943			- 17 035	
Výsledek				8 404 567			7 705 228
2. Výnosy z finančního umístění (investic):							
b) výnosy z ostatního finančního umístění (investic):							
ba) výnosy z pozemků a staveb (nemovitosti)		19 432			19 432		
bb) výnosy z ostatních investic		1 214 108			1 113 070		
Mezisoučet			1 233 540			1 132 502	
c) změny hodnoty finančního umístění (investic)			34 009			24 790	
d) výnosy z realizace finančního umístění (investic)			320 936			451 331	
Výsledek				1 588 485			1 608 623
3. Přírůstky hodnoty finančního umístění (investic)				340 887			479 170
4. Ostatní technické výnosy, očištěné od zajištění	18			297 186			282 487
5. Náklady na pojistná plnění, očištěné od zajištění:							
a) náklady na pojistná plnění:							
aa) hrubá výše		5 157 747			3 965 588		
ab) podíl zajistitelů (-)	16	955			416		
Mezisoučet			5 156 792			3 965 172	
b) změna stavu rezervy na pojistná plnění:							
ba) hrubá výše		42 709			- 61 054		
bb) podíl zajistitelů (-)	16	2			- 154		
Mezisoučet			42 707			- 60 900	
Výsledek				5 199 499			3 904 272
6. Změna stavu ostatních technických rezerv, očištěná od zajištění (+/-):							
a) rezervy v životním pojištění:							
aa) hrubá výše		1 202 757			2 053 989		
Mezisoučet			1 202 757			2 053 989	
b) ostatní technické rezervy, očištěné od zajištění			447 689			538 751	
Výsledek				1 650 446			2 592 740
7. Prémie a slevy, očištěné od zajištění				- 11 989			157 416
8. Čistá výše provozních nákladů:							
a) pořizovací náklady na pojistné smlouvy	17		2 006 558			1 382 103	
b) změna stavu časově rozlišených pořizovacích nákladů (+/-)	17		- 563 473			183 486	
c) správní režie	17		258 390			309 471	
d) provize od zajistitelů a podíly na ziscích (-)	16		633			2 453	
Výsledek				1 700 842			1 872 607

		2010			2009		
II. TECHNICKÝ ÚČET K ŽIVOTNÍMU POJIŠTĚNÍ		Základna	Mezisoučet	Výsledek	Základna	Mezisoučet	Výsledek
	Bož	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč
9. Náklady na finanční umístění (investice):							
a) náklady na správu finančního umístění (investic), včetně úroků			25 743			23 211	
b) změna hodnoty finančního umístění (investic)			15 358			23 760	
c) náklady spojené s realizací finančního umístění (investic)			347 952			445 954	
Výsledek				389 053			492 925
10. Úbytky hodnoty finančního umístění (investic)							
				208 230			241 039
11. Ostatní technické náklady, očištěné od zajištění	18			273 660			260 125
13. Výsledek Technického účtu k životnímu pojištění				1 221 384			554 384

III. NETECHNICKÝ ÚČET		Základna	Mezisoučet	Výsledek	Základna	Mezisoučet	Výsledek
	Bod	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč
1. Výsledek Technického účtu k neživotnímu pojištění				2 862 819			2 480 066
2. Výsledek Technického účtu k životnímu pojištění				1 221 384			554 384
3. Výnosy z finančního umístění (investic):							
a) výnosy z podílů			120 887			57 141	
– ovládané osoby		120 887			57 141		
b) výnosy z ostatního finančního umístění (investic)			693 098			586 648	
ba) výnosy z pozemků a staveb (nemovitostí)		124 272			125 335		
bb) výnosy z ostatních investic		568 826			461 313		
Mezisoučet			813 985			637 789	
c) změny hodnoty finančního umístění (investic)			627 945			328 342	
d) výnosy z realizace finančního umístění (investic)			3 127 164			2 371 918	
Výsledek				4 569 094			3 344 049
5. Náklady na finanční umístění (investice):							
a) náklady na správu finančního umístění (investic), včetně úroků			63 381			59 214	
b) změny hodnoty finančního umístění (investic)			484 982			390 507	
c) náklady spojené s realizací finančního umístění (investic)			3 137 309			2 370 641	
Výsledek				3 685 672			2 820 362
6. Převod výnosů z finančního umístění (investic) na Technický účet k neživotnímu pojištění				883 423			523 686
7. Ostatní výnosy	18			133 935			144 510
8. Ostatní náklady	18			140 196			152 800
9. Daň z příjmů z běžné činnosti	19			598 077			608 497
10. Zisk z běžné činnosti po zdanění				3 479 864			2 417 664
15. Ostatní daně neuvedené v předcházejících položkách				2 540			2 058
16. Zisk za účetní období				3 477 324			2 415 606