

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku

Stanislava Trojáčková

**Diplomová práce
2015**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONTU)

Jméno a příjmení: Bc. Stanislava Trojáčková
Osobní číslo: E12561
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management podniku
Název tématu: Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku
Zadávající katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

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

Cílem práce je zhodnocení konkurenceschopnosti společností vybranými metodami.

Osnova:

- Popis základních pojmů
- Metody pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku
- Charakteristika vybraného podniku
- Hodnocení konkurenceschopnosti podniku vybranými metodami (finanční analýza a benchmarking)
- Zhodnocení
- Formulace závěrů

Hesah grafických prací:

Hesah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

JAKUBÍNKOVÁ, D. Strategický marketing. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JIRÁSEK, J. A. Benchmarking a konkurenční zpravodajství : souměření pro soupeření. Praha : Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.

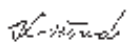
KOŽENÁ, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Vyd. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.

MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, M. E. Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. ISBN 0-02-925860-8.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkatram. Budoucnost konkurence : spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7281-126-7.

Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

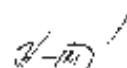
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015


doc. Ing. Renata Myšková, Ph.D.
českanka

L.S.


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

V Pardubicích dne 29. září 2014

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.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015

Stanislava Trojáčková

PODĚKOVÁNÍ:

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

Dále děkuji zástupcům hodnocených pojišťoven za poskytnuté odborné informace a materiály.

Na závěr bych také ráda poděkovala své rodině za trpělivost a podporu po celou dobu mého studia.

ANOTACE

Tato práce se zabývá hodnocením konkurenceschopnosti společnosti Česká pojišťovna a. s. První kapitola definuje základní pojmy konkurenceschopnosti. Další kapitola vysvětluje metody hodnocení konkurenceschopnosti. Třetí kapitola popisuje odvětví pojišťovnictví. Ve čtvrté kapitole jsou představeny společnosti Česká pojišťovna a. s. a Kooperativa pojišťovna, Vienna Insurance Group. V páté kapitole je provedena analýza konkurenceschopnosti České pojišťovny a. s. pomocí metod finanční analýzy a benchmarkingu. A na závěr jsou výsledky zhodnoceny a navržena možná zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurenceschopnost, konkurence, pojištění, finanční analýza, benchmarking

TITLE

Evaluating of the competitiveness of chosen company

ANNOTATION

This thesis deals with the evaluation of the competitiveness of Česká pojišťovna a.s. The first chapter defines the basic concepts of the competitiveness. The next chapter explains the methods of evaluating the competitiveness. The third chapter describes the insurance sector. Česká pojišťovna a.s. and Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group are introduced in the fourth chapter. The fifth chapter analyzes the competitiveness of Česká pojišťovna a.s. by using methods of financial analysis and benchmarking. In conclusion, the results are assessed and possible improvements are proposed.

KEYWORDS

Competitiveness, competition, insurance, financial analysis, benchmarking

OBSAH

ÚVOD	- 10 -
1 ZÁKLADNÍ POJMY KONKURENCESCHOPNOSTI.....	- 12 -
1.1 KONKURENČNÍ VÝHODA	- 15 -
1.2 KONKURENCE	- 17 -
2 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	- 19 -
2.1 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	- 19 -
2.2 SWOT ANALÝZA	- 22 -
2.3 BENCHMARKING	- 23 -
2.3.1 Fáze benchmarkingu.....	- 27 -
2.4 FINANČNÍ ANALÝZA.....	- 29 -
2.4.1 Ukazatele finanční analýzy.....	- 32 -
3 POJIŠŤOVNICTVÍ.....	- 41 -
3.1 ČLENĚNÍ POJIŠTĚNÍ	- 42 -
3.2 POJEM RIZIKO A JEHO SOUVISLOST S POJIŠŤOVNICTVÍM.....	- 43 -
3.2.1 Pojišťovny.....	- 43 -
3.2.2 Pojem riziko	- 43 -
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH POJIŠŤOVEN	- 46 -
4.1 SITUACE NA POJISTNÉM TRHU	- 46 -
4.2 ČESKÁ POJIŠŤOVNA, A.S.....	- 49 -
4.2.1 Informace o společnosti.....	- 49 -
4.2.2 Pracovníci.....	- 50 -
4.2.3 Ohodnocení firmy	- 51 -
4.2.4 Vývoj	- 51 -
4.2.5 Aktivita společnosti	- 53 -
4.2.6 Organizační složky podniku v zahraniční a dceřiné společnosti	- 54 -
4.3 KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A. S.....	- 55 -
4.3.1 Informace o společnosti.....	- 55 -
4.3.2 Ochrana osobních údajů a sponzoring	- 56 -
4.3.3 Další aktivity.....	- 57 -
5 HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÝCH POJIŠŤOVEN POMOCÍ FINANČNÍ ANALÝZY A BENCHMARKINGU	- 59 -
5.1 FINANČNÍ ANALÝZA.....	- 59 -
5.1.1 Předepsané pojistné.....	- 59 -
5.1.2 Účetní zisk	- 61 -
5.1.3 ROA (rentabilita celkového kapitálu)	- 62 -
5.1.4 ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	- 63 -
5.1.5 Technické rezervy	- 63 -
5.2 BENCHMARKING	- 68 -
5.2.1 Identifikace objektu.....	- 68 -
5.2.2 Identifikace partnera	- 69 -
5.2.3 Výběr metody pro sběr dat a sběr dat.....	- 69 -
5.2.4 Vyhodnocení dat	- 70 -
6 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	- 80 -
ZÁVĚR.....	- 85 -
POUŽITÁ LITERATURA	- 87 -

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Předepsané pojistné ČP (v tis. Kč)	- 59 -
Tabulka 2: Předepsané pojistné KOOP (v tis. Kč)	- 60 -
Tabulka 3: Účetní zisk ČP a KOOP (v tis. Kč)	- 61 -
Tabulka 4: Vývoj ROA v ČP a KOOP	- 62 -
Tabulka 5: Vývoj ROE v ČP a KOOP	- 63 -
Tabulka 6: Technické rezervy - neživotní pojištění ČP a KOOP (v tis. Kč).....	- 64 -
Tabulka 7: Technické rezervy - životní pojištění ČP a KOOP (v tis. Kč)	- 66 -
Tabulka 8: Tržní podíl ČP a KOOP	- 70 -
Tabulka 9: Rozdíl tržních podílů ČP a KOOP	- 71 -
Tabulka 10: Vývoj tržních podílů u neživotního pojištění ČP a KOOP	- 71 -
Tabulka 11: Rozdíly tržních podílů u neživotního pojištění ČP a KOOP	- 72 -
Tabulka 12: Vývoj tržních podílů životního pojištění ČP a KOOP	- 72 -
Tabulka 13: Rozdíly tržních podílů u životního pojištění ČP a KOOP	- 73 -
Tabulka 14: Počet pracovníků ČP	- 74 -
Tabulka 15: Počet pracovníků KOOP	- 75 -
Tabulka 16: Vývoj zisku na zaměstnance ČP a KOOP (v tis. Kč).....	- 76 -
Tabulka 17: Vývoj zisku na pracovníka ČP a KOOP (v tis. Kč)	- 77 -
Tabulka 18: Solventnost ČP za rok 2013	- 78 -
Tabulka 19: Solventnost KOOP za rok 2013	- 79 -

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil	- 21 -
Obrázek 2: SWOT analýza	- 22 -
Obrázek 3: Pětifázový model benchmarkingu.....	- 27 -
Obrázek 4: Rozdělení rizika	- 44 -
Obrázek 5: Graf popisující tržní podíly v pojišťovnictví	- 47 -
Obrázek 6: Graf popisující tržní podíly - neživotní pojištění.....	- 47 -
Obrázek 7: Graf popisující tržní podíly - životní pojištění.....	- 48 -
Obrázek 8: Graf předepsaného pojistného ČP (v tis. Kč)	- 60 -
Obrázek 9: Graf předepsaného pojistného KOOP (v tis. Kč)	- 61 -
Obrázek 10: Graf znázorňující účetní zisk ČP a KOOP (v tis. Kč).....	- 62 -
Obrázek 11: Graf znázorňující technické rezervy - neživotní pojištění ČP a KOOP.....	- 64 -
Obrázek 12: Graf vývoje technických rezerv neživotního pojištění u ČP (v tis. Kč)	- 65 -
Obrázek 13: Graf vývoje technických rezerv neživotního pojištění u KOOP (v tis. Kč) ...	- 65 -
Obrázek 14: Graf znázorňující technické rezervy - životní pojištění u ČP a KOOP	- 66 -
Obrázek 15: Graf vývoje technických rezerv životního pojištění u ČP (v tis. Kč)	- 67 -
Obrázek 16: Graf vývoje technických rezerv - životní pojištění u KOOP (v tis. Kč).....	- 67 -
Obrázek 17: Graf znázorňující vývoj tržních podílů ČP a KOOP	- 70 -
Obrázek 18: Graf znázorňující vývoj tržních podílů u neživotního pojištění ČP a KOOP. -	- 72 -
Obrázek 19: Graf znázorňující vývoj tržních podílů u životního pojištění ČP a KOOP.....	- 73 -
Obrázek 20: Graf znázorňující vývoj počtu pracovníků ČP.....	- 74 -
Obrázek 21: Graf znázorňující vývoj počtu pracovníků KOOP.....	- 75 -
Obrázek 22: Graf znázorňující vývoj zisky na jednoho zaměstnance ČP a KOOP (v tis. Kč) ...-	- 76 -
Obrázek 23: Graf znázorňující vývoj zisku na jednoho pracovníka ČP a KOOP (v tis. Kč).-	- 77 -

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FES	Fakulta ekonomicko-správní
Sb.	Sbírka zákonů
ČP	Česká pojišťovna a.s.
KOOP	Kooperativa pojišťovna, a.s.
a.s.	Akciová společnost
ČAP	Česká asociace pojišťoven

ÚVOD

V současné době, kdy je konkurenční prostředí velice vyostřené, je pro každý podnik důležité, aby sledoval svou konkurenceschopnost. To se netýká pouze nově vstupujících podniků na trh, ale i stávajících, které se snaží udržet si svou stávající pozici nebo ji dokonce vylepšit. Sledování konkurenceschopnosti je jednou ze základních podmínek pro úspěšné provádění veškerých činností podniku.

Podnik by si měl uvědomit, v jakých oblastech je lepší než jeho konkurenti, a na nich stavět a také hlídat a minimalizovat oblasti, ve kterých má naopak nedostatky.

Pojmy konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda jsou v poslední době čím dál více diskutované a podniky se touto oblastí zabývají mnohem důkladněji, než tomu bylo dříve. Tato doba je charakteristická neustálými a rychlými změnami ve všech oblastech a podniky se tomu musí přizpůsobovat. Nejlepší pro podnik je, když je schopen nějakou změnu využít ve svůj prospěch a udělat z ní konkurenční výhodu.

Pro hodnocení konkurenceschopnosti firem existuje mnoho metod, v této práci bude použita finanční analýza a benchmarking. Finanční analýza je základní metoda pro hodnocení konkurenceschopnosti, vychází z účetních výkazů, je relativně snadno proveditelná a její výsledky jsou jasné. Tuto metodu hodnocení konkurenceschopnosti nebo výkonnosti používají téměř všechny podniky, i ty malé. Další zvolenou metodou pro zhodnocení konkurenceschopnosti České pojišťovny je benchmarking, který porovnává určitý podnik se zvoleným konkurentem. V případě České pojišťovny a. s. se jedná o společnost Kooperativa, a. s., Vienna Insurance Group.

Pojišťovnictví je velice specifické odvětví finančního sektoru, a proto jsou ve finanční analýze a benchmarkingu použity i ne příliš typické ukazatele pro jiné obchodní nebo výrobní podniky. Jedná se například o předepsané pojistné.

V teoretické části jsou objasněny základní pojmy konkurence a konkurenceschopnosti, dále jsou zde popsány metody používané pro hodnocení konkurenceschopnosti firem a v poslední části teoretické oblasti je blíže přiblíženo pojišťovnictví jako takové.

V praktické části jsou nejprve charakterizovány obě pojišťovny – Česká pojišťovna a. s. a Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group. Pak je provedena samotná analýza konkurenceschopnosti pomocí finanční analýzy a benchmarkingu. V poslední části jsou zhodnoceny dosažené výsledky a navrženy možné změny pro vylepšení stávajícího stavu pojišťovny.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost společnosti Česká pojišťovna a. s. a najít její konkurenční výhody, dále určit v jakých oblastech své činnosti má silné stránky a kde slabé stránky. Pro toto hodnocení budou použity metody finanční analýza a benchmarking, na jehož základě budou stanovena doporučení pro vylepšení stávající situace společnosti především ve slabších oblastech činnosti.

1 ZÁKLADNÍ POJMY KONKURENCESCHOPNOSTI

Konkurenceschopnost je jeden z nejdůležitějších faktorů, které si musí podnik hlídat. Je to aspekt, který hraje zásadní roli v otázce, zda se podnik udrží na trhu nebo zkrachuje. Nestačí, aby byl podnik stejně dobrý jako konkurence, aby byl podnik prosperující, měl by být lepší. V této kapitole jsou vysvětleny základní pojmy, které souvisejí s konkurencí a konkurenceschopností.

Základním cílem podniku je maximalizovat zisk, a aby toho dosáhl, musí prodávat výrobky či služby. Ale jak docílit toho, aby si zákazník koupil právě naše produkty? Zákazník musí naše výroby nebo služby odlišit od konkurenčních produktů a to je cílem marketingu. V současné době není problém sehnat nějaký výrobek, ale o to více se zákazníci rozhodují, kde si daný produkt koupí. V této otázce rozhoduje mnoho faktorů a jejich důležitost je velice subjektivní. Někdo chce výrobek se základními technickými parametry a je pro něj důležitá nízká cena. Jiný zákazník může naopak preferovat unikátnost výrobku a je ochoten za ní zaplatit vyšší cenu. V těchto případech, kdy zákazník upřednostňuje prestiž a luxus, hraje roli i prostředí, atmosféra, umístění budovy a další faktory. Zákazníci se rozhodují podle mnoha aspektů, například podle ceny, kvality, designu, užitečnosti, dostupnosti výrobku nebo náhradních dílů, prodejního a poprodejního servisu, a tak dále. Tedy o tom, zda má podnik silnou konkurenční výhodu, rozhoduje zákazník tím, že jestli si koupí naše výrobky nebo služby. Za konkurenční výhodu se nepovažují věci, které se dějí uvnitř podniku a které tedy nemají žádný přínos pro konečného zákazníka. Pokud podnik bude jiným způsobem vyrábět totožný výrobek jako konkurence ale za stejnou cenu, zákazník neuvidí rozdíl a nebude mít důvod pro to, aby si koupil výrobek u tohoto podniku. Existuje jistý pohled, který přijímá tento „vnitřní pohled“ za konkurenční výhodu. Je to v tom případě, že podnik vytváří lepší prostředí pro své zaměstnance. Jedná se tedy o konkurenční výhodu na trhu práce. Takový podnik pak lépe shání zaměstnance.

Konkurenční výhodu musí zákazník považovat za přínosnou a užitečnou pro něho, pokud tomu tak není, stává se tato konkurenční výhoda dlouhodobě neudržitelnou. Pokud zákazníka na něco nalákáme tak, že tím docílíme jednorázového nákupu, ale zákazník se pak cítí podvedený, nejedná se o dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Takový zákazník se k nám už nevrátí kvůli dalšímu nákupu. Jedná se například o situaci, kdy vydáváme zboží za kvalitní a luxusní, čemuž odpovídá i cena, ale když si zákazník výrobek pořídí, zjistí, že kvalita výrobku není taková, jak bylo slibováno. [1]

Důležité je přizpůsobit výrobky a služby požadavkům zákazníka. Tímto se zabývá marketingové oddělení. Marketing má mnoho definic, ale podstata zůstává stejná. „*Marketing je koncepce jednotné výrobní a obchodní politiky, která vychází z vývoje potřeb a požadavků na trhu a zaměřuje se zároveň na její přeměnu ve specifickou poptávku, jejímž uspokojováním se firma snaží dosáhnout optimálního ekonomického efektu.*“ [34, strana 6]

Další definice marketingu zní: „*Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.*“ [21, strana 24]

Hodně lidí spojuje pojem marketing s pojmem propagace, ale není to totéž. Propagace je pouze jednou z částí marketingu. Propagace je „*činnost, která informuje, přesvědčuje a ovlivňuje nákupní rozhodování spotřebitele.*“ Je neoddělitelnou součástí marketingu, ale marketing je daleko obsáhlejší pojem. [27, strana 11]

Jedním z nástrojů, které používá marketing, je marketingový výzkum. Ten můžeme charakterizovat jako naslouchání spotřebiteli.

V praxi se často zaměňují pojmy průzkum a výzkum trhu. Průzkum je pouze jednorázový, více povrchový než výzkum a také probíhá ve znatelně kratším časovém horizontu. „*Zatímco výzkum trhu zkoumá vlastní trh, jeho strukturu a účastníky, marketingový výzkum hledá nejefektivnější cesty, jak na trh vstoupit a maximálně uspokojit potřeby na tomto trhu.*“ [22, strana 13]

Pomocí marketingového výzkumu může podnik zvyšovat svůj tržní podíl tím, že zjistí potřeby zákazníky. Díky tomu tak podnik vyrobí produkt odpovídající těmto potřebám a stanoví cenovou politiku a pomocí vhodné marketingové komunikace se tyto informace dostanou ke konečnému zákazníkovi. Marketingový výzkum se vyznačuje třemi hlavními znaky. Jedná se o vysokou vypovídací schopnost informací, jedinečnost výzkumu a aktuálnost získaných dat. Dalším znakem marketingového výzkumu je, že je poměrně finančně i časově náročný. Důležité je také vybrat správnou metodu, kterou pro výzkum použijeme. Existuje několik zásad, které je dobré dodržovat, aby byl výzkum co nejprínosnější. [22]

Je tedy zásadní brát ohledy na potřeby zákazníka, ale organizace se nemůže zabývat pouze tím, jelikož v takovém případě by nebyla zisková. Marketing tedy napomáhá tomu, aby organizace vyvážila požadavky zákazníků a organizace. Je důležité tyto dva protichůdné pohledy nějak sladit a najít rozumnou rovnováhu, jak uspokojit požadavky zákazníků a zároveň produkovat zisk. Jako nesmyslné jednání se také jeví to, když se podnik snaží dělat něco, co neumí, jenom proto, že to zákazník požaduje. Na takové případy si podnik může najmout externí firmu nebo zakázku zadat jiné firmě nebo si najmout odborníky a naučit se to. Tento poslední způsob je však velice finančně náročný a podnik musí důkladně zvážit, zda se jí to vyplatí. *„Organizace, které mají nadhled, vnímají, že efektivní je dělat to, za co zákazník zaplatí natolik dobře, že jim to umožní další zlepšování produktů.“*, [1, strana 17]

Konkurenceschopnost vztažená na regiony případně státy se používá pro hodnocení prosperity, ekonomiky a životní úrovně. Jedním z rozhodujících aspektů je množství generovaných nových pracovních míst a příjmů a také životní úroveň v daném místě. *„Konkurenceschopnost regionu není jen prostým součtem úsilí a výsledků firem v regionu, ale i důsledkem činností ostatních institucí a organizací, které jsou s firmami v interakci, a důsledkem dalších faktorů v regionu působících.“* [31, strana 60]

Konkurenceschopná firma se snaží nejen odhalit dnešní potřeby a zareagovat na ně, ale sleduje i vývoj potřeb v budoucnu. Potřeby zákazníků se totiž neustále mění a podnik, který si chce udržet stávající postavení na trhu nebo ho dokonce vylepšit, musí na tyto změny reagovat co nejrychleji.

1.1 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je to, co přesvědčí zákazníka, aby dnes i v budoucnu nakoupil právě v našem obchodě. Potřeby zákazníků se však v čase mění a vyvíjí. Nelze tedy dnes vyřešit určitou potřebu zákazníka a počítat s tím, že díky tomu máme zajištěnou dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Marketing musí neustále potřeby zákazníků přezkoumávat a přizpůsobovat tomu výrobky. Pro podnik je perspektivnější zaměřit se na dlouhodobé potřeby zákazníků než na krátkodobé potřeby, na kterých se dá jednorázově vydělat, ale do budoucna není toto řešení pro podnik vhodné.

V dnešní době je stále obtížnější najít a udržet si konkurenční výhodu. Hlavním důvodem je, že je mnoho podobných výrobků a jsou zákazníkovi čím dál dostupnější. Není problém, aby si člověk objednal výrobek z druhého konce světa. Tomuto napomáhá samozřejmě internet a relativně rychlá mezinárodní doprava. [1]

Pro konkurenční výhody je nejdůležitějším aspektem plnění zákaznických potřeb. Přidaná hodnota pro zákazníka se dá přirovnat k žebříku. Nejnížší příčka představuje jednoduchý výrobek nebo službu, který je levný a splňuje pouze základní funkce. Naproti tomu nejvyšší příčka znázorňuje výrobek, který komplexně řeší zákaznickův problém a má tedy i vyšší cenu, která tomu odpovídá. Cílem organizace je dostat své výrobky a služby na co nejvyšší příčku žebříku a tím se stát pro zákazníka nenahraditelným, aby se stále vracel a neodcházel ke konkurenci. [12]

Podnikatelské prostředí se neustále mění a to může mít na podnik negativní vliv. Proto si podniky neustále hlídají určité signály, které by naznačovaly nástup těchto změn, a snaží se co nejvíce připravit pro takové případy. Bohužel se ukazuje, že takovéto signály jsou rozpoznány pouze v polovině případů. Je totiž stále ještě časté, že když je zaznamenána změna signalizující něco negativního, je tato změna přehlížena v domněnku, že se nic špatného nestane. [26]

M. Porter definoval dva základní druhy konkurenční výhody: nízké náklady a diferenciaci. Výhoda nízkých nákladů má význam, pokud je možné jí dlouhodobě udržet. Podnik v takovém případě umí provádět veškeré činnosti, které přidávají hodnotu, s nižšími náklady než jeho konkurenti. Konkurenční výhoda diferenciaci se uskutečňuje tehdy, když se podnik od své konkurence liší v něčem, co je pro zákazníka podstatné. V tomto případě je však důležité sledovat i náklady vynaložené na tuto diferenciaci, aby byl zákazník ochoten takovou odlišnost vůbec zaplatit. Na základě těchto dvou konkurenčních výhod určil Porter tři konkurenční strategie:

- Vůdčí postavení v nízkých nákladech
- Strategie diferenciaci
- Fokální strategie

Pokud zvolí podnik jednu z prvních dvou strategií, snaží se jí praktikovat ve více segmentech najednou. Zatímco zvolí-li strategii fokální, snaží se jednu z předchozích strategií realizovat pouze v jednom vyčleněném segmentu. Tyto strategie se nazývají tzv. generické strategie a pomáhají podniku v dosažení nadprůměrné výkonnosti v odvětví.

P. Kotler definoval tři způsoby, jak může podnik získat konkurenční výhodu. Jednalo se o poskytnutí větší hodnoty pro zákazníka jedním z následujících způsobů:

- účtování nižší ceny – Tato konkurenční výhoda je v dnešní době obtížně udržitelná, jelikož se rozmáhá levná pracovní síla z Číny. Tento způsob odpovídá Porterově výhodě nízkých nákladů.
- pomáhat zákazníkovi při snižování ostatních nákladů – Tento způsob spočívá v tom, že podnik přesvědčí zákazníka o tom, že je sice pořizovací cena vyšší, ale celkové náklady budou nižší. To může být způsobeno například menší poruchovostí výrobku nebo rychlejším servisem.
- zvyšovat individuální hodnotu pro zákazníka – Do této kategorie se řadí více možných přístupů. Jedná se o individuální úpravu výrobku podle specifických požadavků zákazníka. Díky tomuto si podnik buduje pevnější vztah se zákazníkem. Dalším aspektem v této oblasti je poskytnutí vyššího pohodlí zákazníkovi. Zde se jedná například o usnadnění komunikace zákazníka s podnikem nebo umožnění zákazníkovi, aby si mohl dané zboží prohlédnout případně vyzkoušet. Další možností jak zvýšit hodnotu pro zákazníka je nabídnout mu lepší služby a to jak v množství, tak v kvalitě a rychlosti nebo v nabídce nadstandardních záruk. Často podniky využívají i programy členských výhod pro své zákazníky. [23]

1.2 Konkurence

Konkurence je velice široký pojem. Samozřejmě se jedná o podniky podnikající ve stejném odvětví, ale geografická vzdálenost se může lišit. Některé malé podniky berou jako svou konkurenci pouze podniky ve stejném regionu nebo blízkém okolí. Naproti tomu velké podniky mají konkurenci po celé České republice, Evropě nebo po celém světě.

Pojem konkurence můžeme definovat jako určité soutěžení nebo soupeření. Na konkurenci lze nahlížet z ekonomického pohledu, ale má i sociální, kulturní, politické a etické hledisko. Konkurence je vztah, musí do něho vstoupit tedy minimálně dva subjekty. Pro to, aby se ekonomický subjekt mohl stát konkurentem, musí splňovat dvě základní podmínky. Takový subjekt musí být schopen konkurovat ostatním podnikům, tedy mít konkurenční potenciál. Druhým podstatným prvkem je, že musí mít zájem do konkurence vůbec vstoupit, tedy být určitým způsobem podnikavý. Existuje tedy rozdíl mezi pojmem konkurence a konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost je určitá vlastnost firmy, ale konkurence je výsledek firemních aktivit. [25]

V ekonomické teorii existuje více druhů konkurence:

- Konkurence napříč trhem – Jedná se o konkurenci mezi nabídkou a poptávkou.
- Konkurence na straně nabídky – Zde je nabídka větší než poptávka. Tento typ konkurence má zásadní vliv na vývoj trhu.
- Konkurence na straně poptávky – Tento druh konkurence vzniká, když převládá poptávka nad nabídkou. Zákazník chce sice koupit za co nejnižší cenu, ale požadavek nakoupit je silnější, takže jsme ochotni zaplatit i vyšší cenu, než se žádaného zboží vzdát.
- Konkurence mezi firmami – Tato konkurence se uskutečňuje ve dvou formách – jako cenová nebo necenová konkurence.

- Cenová konkurence – Jedná se o to, že firmy mezi sebou soupeří prostřednictvím snižování ceny svých výrobků nebo služeb. Snaží se tímto způsobem přilákat zákazníky a docílit tak ohrožení pozice svých konkurentů. Tato forma konkurence je považována za základní a historicky nejstarší. Podnik se tak snaží zvýšit svůj tržní podíl.
- Necenová konkurence – Zde se pro boj s konkurenčními firmami nepoužívá pohyb ceny, ale kvalita, reklama, obal, doprovodné služby a další. Tato konkurenční metoda se v posledních letech poměrně rozmáhá. Je však důležité mít na paměti, že se všechny tyto aspekty promítnou do koncové ceny výrobku a nakonec to tedy zaplatí spotřebitel. [2]

2 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Aby podnik věděl, jak na tom je, musí svůj stav nějak kvantifikovat. A k tomu slouží metody hodnocení konkurenceschopnosti. Takových metod existuje mnoho, ale v této kapitole budou popsány pouze některé vybrané metody:

- Porterův model konkurenčních sil
- SWOT analýza
- Benchmarking
- Finanční analýza

2.1 Porterův model konkurenčních sil

Podle této teorie existuje pět základních konkurenčních sil, které zásadním způsobem ovlivňují konkurenci. Do jaké míry tyto faktory působí na konkurenci a konkrétní podnik, se liší podle odvětví. Podnik si volí takovou konkurenční strategii, která mu nejlépe pomůže čelit konkurenčním silám a využít příležitostí v jeho prospěch. Na obrázku číslo 1 jsou znázorněny konkurenční síly a jejich působení.

Konkurence v odvětví

Konkurenci, tedy soupeření mezi firmami, ovlivňuje hned několik faktorů:

- Stupeň koncentrace – Pokud je v odvětví hodně výrobců, roste tím konkurence. V takovém případě uzavírají někdy různé podniky dohody, aby se tak vyhnuly nežádoucí konkurenci nebo jí spíše zmírnily.
- Diferenciace výrobků – Pokud se výrobky příliš neliší, roste konkurence. Odlišnost se může projevat v různých oblastech, například technické parametry, design, tvar, velikost, pověst značky, atd.
- Změna velikosti trhu – Konkurence se snižuje, pokud se trh zvětší.
- Struktura nákladů – U podniků, které mají vysoké fixní náklady, dochází často k tendencím, že se snaží konkurovat si cenou.
- Bariéra vstupu – Pokud jsou bariéry pro vstup do odvětví nepatrné, konkurence se může snadno zvyšovat při vstupu nových podniků.

Substituty

Jedná se o takové výrobky, které přinášejí zákazníkovi stejný užitek. Uživateli je jedno, zda používá jeden nebo druhý výrobek, jelikož oba uspokojí jeho potřeby stejně. V této oblasti jsou pro zákazníka rozhodující přechodné náklady. To jsou dodatečné náklady, které musí zákazník zaplatit při přechodu od jednoho výrobku ke druhému. Pokud jsou tyto náklady příliš vysoké, nevyplatí se spotřebiteli měnit prodávajícího a zůstane spíše u stávajícího výrobku.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je tím silnější, čím více je podnik na dodavatelích závislý. Pokud má podnik jednoho dodavatele, který hraje důležitou roli, může si takový dodavatel značně diktovat podmínky spolupráce nebo zvyšovat cenu. Pokud je na trhu více dodavatelů s podobným zbožím, může podnik přejít k jinému dodavateli a jejich vyjednávací schopnost je slabší. Silnější vyjednávací schopnost mají dodavatelé, u kterých neexistují substituty nebo dodávají podniku důležitý vstup do jeho výrobního procesu.

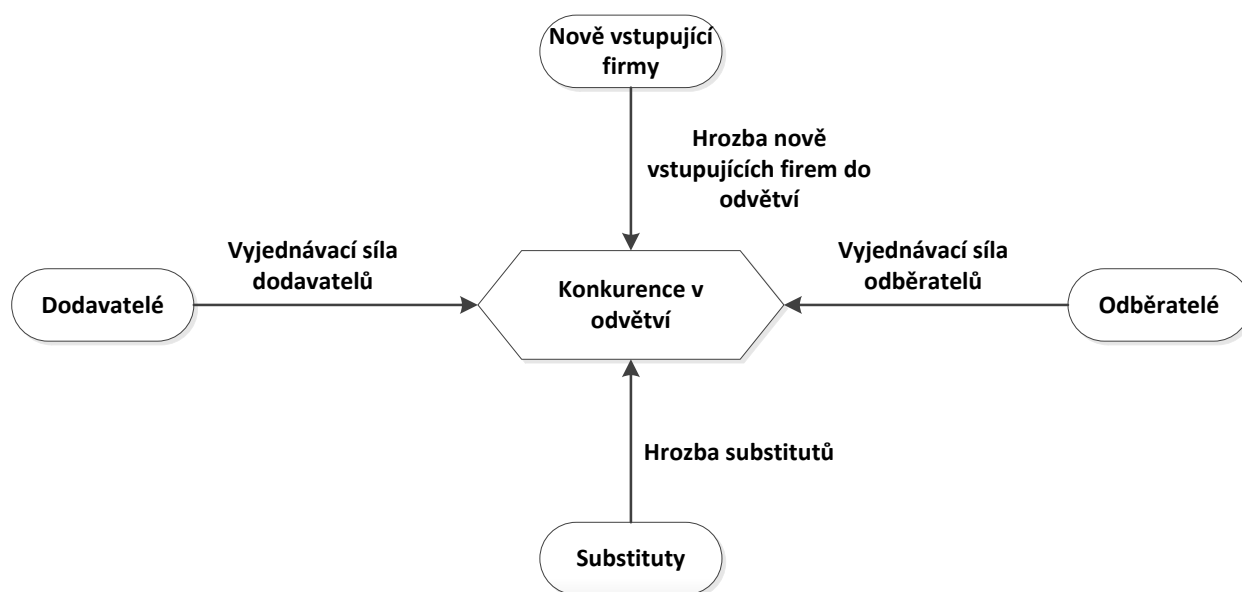
Vyjednávací schopnost odběratelů

Vyjednávací schopnost odběratelů se většinou odvíjí od ceny výrobku nebo služby. Velikost této síly je závislá na množství nakupovaných produktů u podniku. Zákazníci si porovnávají ceny a kvalitu s konkurenčními podniky a v důsledku toho vyvíjejí na podnik tlak na zvyšování kvality nebo snižování ceny nebo další podmínky obchodu. Podniky se v dnešní době snaží udržet si velké klienty a nebudou chtít riskovat jejich odchod ke konkurenčním firmám.

Hrozba nově vstupujících firem do odvětví

Vstup nových firem do odvětví hrozí tehdy, jeli dané odvětví atraktivní a přináší stávajícím firmám vysoké zisky. Pokud je v odvětví více firem, vede to ke snižování cen výrobků nebo ke zvyšování cen vstupů a tím snižování ziskovosti celého odvětví. Existují určité bariéry vstupu do odvětví:

- Diferenciace produktu – Zde se projevuje, zda jsou zákazníci věrní již zavedené značce nebo podlehnou novému produktu, který se snaží získat zákazníky vysoce nákladnou reklamou.
- Úspory z rozsahu – Pokud podnik vyrábí velké množství produktu, využívá tuto výhodu. Menší podniky jsou v tomto případě znevýhodněny, jelikož nemají tak velký objem výroby.
- Vládní politika – Zásahy státu mohou velký vliv. Jedná se například o licence nebo omezení přístupu k důležitým surovinám.
- Kapitálová náročnost – Sem řadíme náklady na koupi zařízení, které je potřebné pro výrobu nebo zaváděcí propagaci, aby vstoupil nový podnik do povědomí potenciálních zákazníků.
- Nákladové znevýhodnění – Podniky, které se v daném odvětví pohybují již delší dobu, mají určité zkušenosti a výhody oproti nově vstupujícím firmám. Původní firmy mají již vybudované vztahy s dodavateli a mohou mít již lepší podmínky spolupráce. [29]



Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil

Zdoj: upraveno podle [29]

2.2 SWOT analýza

Tato metoda je velice rozšířená a známá především díky jednoduchosti jejího provedení. Zároveň se ale používá spíše jako doplňková metoda, ne jako stěžejní, pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Je to z toho důvodu, že je příliš subjektivní a konzervativní.

SWOT analýza porovnává čtyři aspekty:

- silné stránky (Strengths)
- slabé stránky (Weaknesses)
- příležitosti (Opportunities)
- hrozby (Threats)

Vnitřní prostředí	
S Silné stránky	W Slabé stránky
Vnější prostředí	
O Příležitosti	T Hrozby

Obrázek 2: SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

Do silných stránek se zaznamenávají takové vlastnosti podniku, které mu pomáhají dosáhnout konkurenčních výhod. Řadíme sem i vlastnosti, které přinášejí výhody pro zákazníky. Slabé stránky jsou taková činnost, která dělají konkurenční podniky lépe. Tyto skutečnosti by se měl podnik snažit odstranit nebo alespoň minimalizovat. Příležitosti jsou události, které může podnik využít, a docílit tak v budoucnu vyšších zisků. Naopak hrozby jsou podmínky, které by mohly výdělků podniku snížit. [13]

2.3 Benchmarking

V současné době se téměř všechny firmy střetávají s konkurencí a musí se s ní nějakým způsobem vyrovnat. Tlak na neustálé zlepšování, nové technologie, inovace a změny je obrovský. Existuje nespočet teorií o tom, jak se s konkurencí vypořádat, ale podstata zůstává stejná. Jedná se o to, aby podnik zůstal konkurenceschopný, byl schopen uspokojovat potřeby svých zákazníků a přitom dosahoval zisku.

Pro hodnocení úspěšnosti často sledujeme následující hlediska:

- čas – V tomto případě se čas chápe jako doba reakce na určité změny v potřebách zákazníků nebo jiných zainteresovaných stran. Čas je velice důležitý. Když přijde podnik s novým výrobkem pozdě, tak se může stát neprodejný, i když je po všech ostatních stránkách konkurenceschopný.
- náklady – Náklady jsou v podniku jednou z nejsledovanějších položek. Každý podnik se je snaží při své činnosti minimalizovat, tedy spotřebovat co nejmenší množství zdrojů. Minimalizací nákladů se také zabývá mnoho knih, jelikož je to často diskutované téma v rámci podnikové ekonomiky.
- jakost – Výrobek musí být schopen uspokojit potřeby svých uživatelů. V tomto případě se nemusí jedna pouze o externí zákazníky. Pokud výrobek neplní svou hlavní úlohu, je neprodejný za jakoukoliv cenu.
- znalosti zaměstnanců – Jedná se o znalosti zaměstnanců na nižších úrovních, kteří fyzicky tvoří výrobky podniku, ale i o vrcholové manažery, kteří rozhodují o nejdůležitějších otázkách týkajících se celé společnosti. Právě oni stanovují strategii, jak se bude podnik vyrovnávat s konkurencí a s nejrůznějšími změnami.

Jelikož se firmy musí neustále zlepšovat a vyvíjet, je dobré, když vědí, kdo je jejich konkurence a jak se jí daří, a k tomu slouží benchmarking. Tento způsob není v České republice moc používán, jelikož malé firmy nemají finance na realizaci a velké firmy se soustředí spíše na posuzování svých úspěchů, než aby se zabývali konkurenčními podniky.

O benchmarkingu koluje mnoho mylných informací. Jedná se nejčastěji o následující:

- benchmarking je jednorázová aktivita – Opak je pravdou. Jedná se o způsob myšlení, který má zajist neustálé zlepšování a vyvíjení se.
- benchmarking náš podnik nepotřebuje – Tento výrok často firmy používají, jelikož se nechtějí pouštět do nových věcí a bojí se změny.
- benchmarking mohou provádět pouze velké společnosti – Menší společnosti nemají tolik finančních monžostí, ale prostor ke zlepšování a rozvoji určitě mají. Musí tedy počítat s omezenými zdroji.
- benchmarking je nelegální způsob zjišťování informací o konkurenci – Získávání informací o konkurenci probíhá v legální rovině a používají se i etická pravidla. Pro srovnání ani nemusí podnik používat svého přímého konkurenta, ale musí se jedna o firmu, se kterou se může srovnávat.
- benchmarking se provádí pouze jako součást výzkumných činností – Benchmarking je možné zaměřit na nové procesy, ale zrovna tak i na procesy, které už v podniku probíhají několik let. Není potřeba omezovat se pouze na nově vznikající činnosti nebo produkty v podniku.

Základem slova benchmarking je benchmark, což je jakési měřítko, které si sami nastavíme a se kterým se budeme porovnávat. Není vhodné srovnávat menší regionální podnik se světovou špičkou v témže oboru, protože je důležité vybrat si takového partnera, který bude adekvátní k velikosti a úspěšnosti našeho podniku. Vybraný podnik by měl být o něco lepší než náš podnik, abychom se od něj mohli něco naučit, ale ne natolik, abychom ztratili motivaci k dalším činnostem.

Definovat benchmarking lze mnoha způsoby, neexistuje jediná správná definice tohoto pojmu. „*Benchmarking je proces identifikování, poznávání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.*“ [28, strana 14]

Benchmarking ve své podstatě znamená, že se podnik učí novým věcem. Proto se v poslední době často objevuje i pojem benchlearning. Někdy se tento pojem zaměňuje s benchmarkingem a někdy je vysvětlován jako jeho součást. Benchlearning můžeme definovat jako způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy, a tím zajistit jejich bezprostřední užitečnost. [15]

Pokud podnik chce zavést benchmarking, je důležité, aby byl podporován vrcholovým managementem. Benchmarking je součástí strategického managementu, který vykovává právě top management. Výstupem benchmarkingu by mělo být navržení oblastí, kde je potřeba se zlepšovat a postupu jak toho dosáhnout. Jedná se o systematický proces, který by se měl stát přirozenou součástí všech procesů v podniku. Nedílnou součástí benchmarkingu je nalezení minimálně jedné firmy, vůči které budeme náš podnik hodnotit. Tento podnik by neměl být v benchmarkingu brán jako konkurent, ale spíše jako partner, od kterého se můžeme něco naučit. Jelikož se podnik porovnává s jiným reálným podnikem, působí to i motivačně, protože zaměstnanci vidí, že to jinde jde dělat jinak, lépe. Zavedení benchmarkingu v podniku vede k otevřenosti organizace k novým podnětům a netradičním přístupům. [28]

Typy benchmarkingu

Existuje více typů benchmarkingu:

- výkonový benchmarking
- funkcionální benchmarking
- procesní benchmarking

Výkonový benchmarking je zaměřen na porovnávání výkonových parametrů. Může se jednat například o sledování výkonu montážních linek nebo výkon zaměstnanců.

Funkcionální benchmarking se orientuje na funkce v organizaci nebo jenom na jednu jedinou funkci. Tento typ benchmarkingu se uplatňuje především v neziskovém sektoru a oblasti služeb. V tomto případě se může jednat o zkoumání poprodejních služeb obchodních řetězců.

Třetím typem je procesní benchmarking. Jak už název napovídá, jedná se o zkoumání a vylepšování určitého procesu. U Procesního benchmarkingu hledáme k porovnání organizaci, která provádí také tento konkrétní proces, ale nemusí se vůbec jednat o našeho konkurenta. Dokonce ani nemusí provádět činnost ve stejném odvětví. Příkladem takových procesů může být elektronická evidence záznamů, postupy měření spokojenosti zákazníků nebo fakturace.

Benchmarking se dá také dělit z jiného pohledu. A to na:

- interní benchmarking
- externí benchmarking

Interní benchmarking se provádí mezi jednotlivými organizačními jednotkami v rámci jediné organizace. V tomto případě se většinou hledá ta nejvýkonnější organizační jednotka k pozvednutí těch ostatních. Zde odpadá problém s nedostatkem informací nebo obtížností jejich sehnání. Jedná se o takové divize, které vykonávají stejnou činnost nebo nabízejí stejné zboží, ale v různých lokalitách. Tento typ benchmarkingu je nemožný u malých nebo středních firem, které nejsou na divize rozděleny.

Externím benchmarkingem se naopak označují takové aktivity, kdy se jedna organizace srovnává s úplně jinou organizací. Výběr takového partnera je složitý proces. Tento typ benchmarkingu je vhodný i pro malé a střední firmy. U externího benchmarkingu je pak aktuální otázka dostupnosti informací o cizím podniku a také způsob jejich získávání. Existuje mnoho míst, ze kterých se dají taková získat, a to především u velkých firem. Tyto firmy mají často své internetové stránky, kde zveřejňují mnoho informací. Velké firmy jsou povinné zveřejňovat své účetní závěrky. V dnešní době je internet na takové úrovni, že se na něm dá nalézt opravdu hodně informace prakticky o čemkoliv. Dále se dá v takovém případě dají realizovat i různé formy dotazování. Další informace můžeme hledat i na veřejně dostupných nebo placených databázích, případně přímo v dané firmě.

Postup benchmarkingu

Neexistuje pouze jeden platný postup, jak by měl benchmarking probíhat. Organizace si musí zodpovědět čtyři základní otázky:

- Co budeme porovnávat?

- V této fázi je důležité určit, kde má vlastně organizace problém a co je potřeba vylepšit. Dále se určí tým, který bude za realizaci benchmarkingových aktivit zodpovídat. Také se často provádí analýza toho, jak budou realizaci benchmarkingu v organizaci vnímat zaměstnanci.

- Jak to děláme my?

- Zde se provádí detailní popis procesu, na který bude benchmarking zaměřen.

- Kdo je v tom nejlepší?

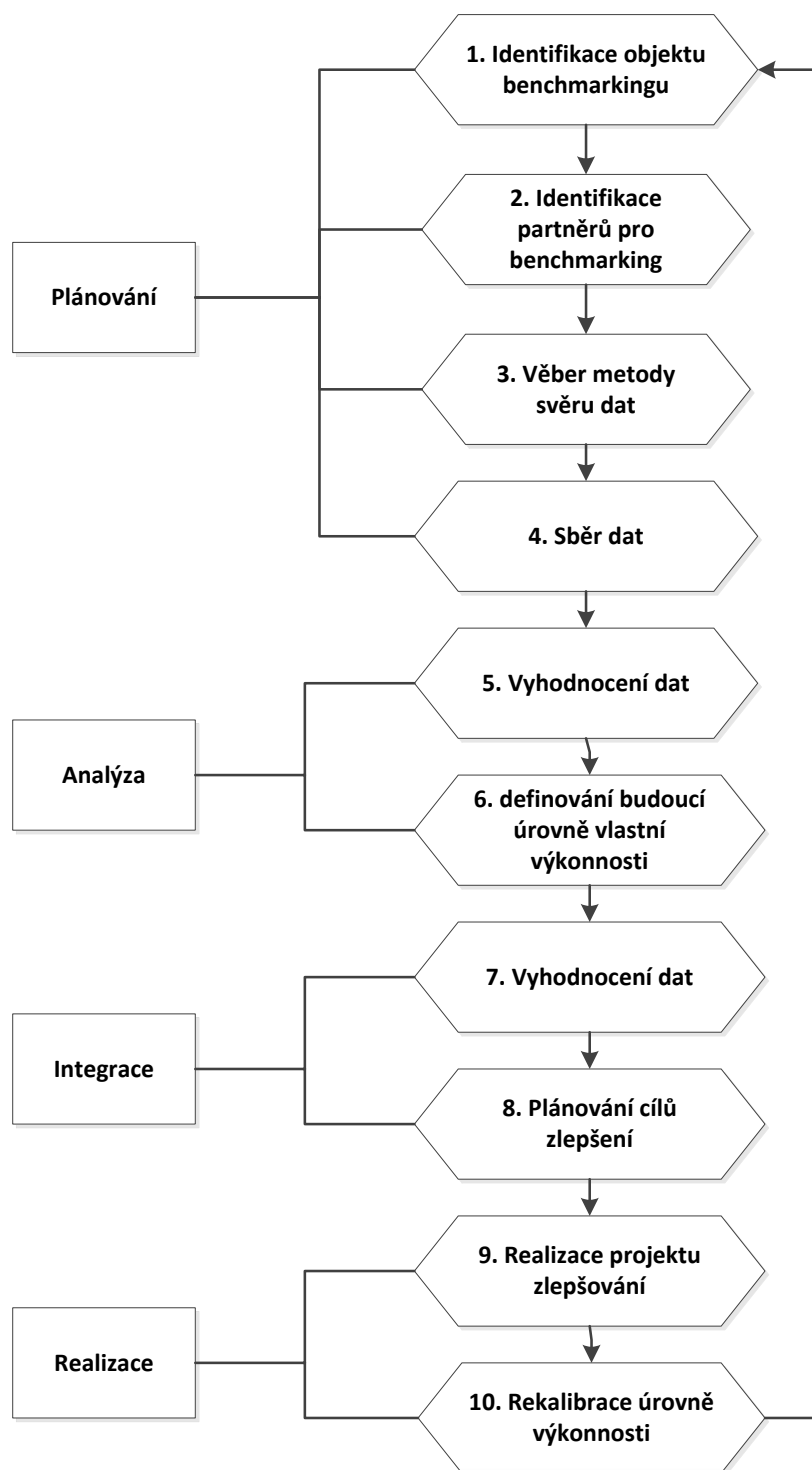
- Je důležité najít vhodný podnik, se kterým se bude náš podnik porovnávat. Nemusí se jednat vyloženě o ten nejlepší v oboru. Hledáme adekvátně lepší podnik, abychom se od něho mohli naučit a převzít nějaké praktiky.

- Jak to oni dělají?

- V této fázi se definuje proces, který je podroben benchmarkingu. Důležité je podrobné popsání aktivit a cílových hodnot.

2.3.1 Fáze benchmarkingu

Neexistuje jediný striktně určený model, podle kterého by se měl benchmarking provádět, ale základní etapy jsou stejné. Jedná se o plánování, analýzu, integraci a realizaci. Na obrázku číslo 3 jsou fáze benchmarkingu znázorněny.



Obrázek 3: Pětifázový model benchmarkingu

Zdroj: upraveno podle [28, strana 15]

Plánování

Plánování je počáteční fází téměř u všech aktivit. V této fázi si podnik definuje cíle procesu. Je důležité určit si, co chce podnik benchmarkingu podrobit. Může se jednat o cokoli v daném podniku – procesy, výrobky nebo třeba zaměstnanci. Podnik sestaví tým lidí, kteří budou za provedení benchmarkingu zodpovědní a kteří ho budou provádět. Je důležité zvážit vlastnosti jednotlivých členů týmu, jelikož volba nevhodného týmu benchmarkingu může vést k jeho neúspěchu.

V další fázi je důležité rozhodnout se, zda bude podnik provádět benchmarking interně nebo externě. Pokud se bude jednat o externí benchmarking, bude dalším krokem nalezení vhodného partnera pro porovnávání. Tento partner by měl být nejlepší v dané oblasti, ale měl by být k tomuto podniku adekvátně porovnatelný.

Pokud už podnik ví, co bude porovnávat a s kým, je na řadě zvolit metody sběru dat. Může se jednat o sběr dat prostřednictvím dotazníku. Tato metoda se používá často v případech, kdy se podnik srovnává s více partnery. Sestaví se dotazník zaměřený na objekt benchmarkingu a rozesílá se všem partnerům. Další možností je rozhovor s konkurenčním podnikem. V další fázi se sbírají data pomocí zvolené metody.

Analýza

V této fázi se vyhodnocují data získaná v předcházející fázi. Zde se naleznou rozdíly mezi podnikem a konkurenčním podnikem, tedy možný prostor pro zlepšení. Porovnávají se hodnoty podniku s konkurencí a hodnotí se stav porovnávaného podniku. Je důležité nalezené nedostatky co nejdetailněji popsat a nalézt prostor a prostup k jejich zlepšení. V této fázi si podnik nadefinuje, kam by chtěl dojít, tedy nějaké hodnoty budoucího zlepšení. S těmito hodnotami posléze bude porovnávat dosažené výsledky.

Integrace

Zde vstupují do benchmarkingového procesu top manažeři a aktivita přechází z benchmarkingového týmu na ně. Vrcholové vedení podniku si pečlivě prostuduje zprávu o benchmarkingu, kterou dostane od týmu pracovníků. V důsledku toho pak navrhne další postup podniku a kroky ke zlepšení v jednotlivých oblastech. Management sestaví akční plán, podle kterého se budou změny realizovat. Navržené postupy musí však směřovat k požadovaným cílům.

Realizace

V poslední fázi benchmarkingu se uskutečňují navržené změny zlepšení. Realizují se akční plány s cílem dosažení požadovaných výsledků zlepšení. Po realizaci se sleduje, zda postupy navržené v akčních plánech skutečně vedou ke stanoveným cílům.

Na konci této fáze se podnik snaží zakořenit postupy benchmarkingu do standardních procesů podniku. Nemělo by se jednat pouze o jednorázovou aktivitu, ale podnik by se měl zlepšovat neustále. Tento proces se nazývá rekalibrace. Prostředí se neustále mění a to má za následek potřebu podniků sledovat vlastní výkonnost ve všech oblastech a porovnávat svou činnost s nejlepšími konkurenty v daném odvětví. [28]

2.4 Finanční analýza

V konkurenčním prostředí je pro firmu důležité, aby dokonale řídila nejenom svou obchodní činnost (kam řadíme především výrobu a prodej výrobků a služeb), ale také finanční stránku svých činností. Finanční oblast je jednou z nejdůležitějších, které je třeba sledovat. Toto vyplývá už jenom z toho faktu, že maximalizace zisku je základní hnací silou, cílem a motivací každého podnikatelského záměru.

Finanční analýza je základní metoda, jak může firma zjistit své finanční zdraví. Pro určení finanční situace firmy se používá mnoho různých finančních ukazatelů, jejichž výsledky jsou potřebné i pro získávání bankovních úvěrů a jiných finančních zdrojů. Informace z finanční analýzy používají vrcholoví manažeři pro rozhodování o základních finančních, ale i jiných, otázkách budoucnosti podniku.

Konkurenční prostředí se neustále mění a toto tempo se čím dál více zrychluje. I z tohoto důvodu sleduje firma své finanční zdraví a to jak v kratších časových horizontech, tak i z dlouhodobého pohledu. Podle těchto informací pak firma sleduje i návaznost strategie na konkurenční a ekonomické prostředí.

Neexistuje jediná obecně uznávaná definice pro finanční analýzu. Výstižné vysvětlení tohoto pojmu je, že se jedná o „*systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech.*“ [30, strana 9]

Metody finanční analýzy

Ve finanční analýze se používají dílčí finanční ukazatele analýzy. Tyto nástroje finanční analýzy mohou být jak extenzivní tak intenzivní. Hodnoty extenzivních ukazatelů jsou absolutní čísla. Často se jedná o vyjádření ve finančních jednotkách. Oproti tomu intenzivní ukazatele se skládají ze dvou extenzivních ukazatelů, které se dávají do poměru.

Je velice důležité, jaké mají finanční ukazatele vlastnosti. Z tohoto důvodu existuje celá řada požadavků na vlastnosti finančních ukazatelů.

Jedná se o následující: [30, 24]

- Srozumitelnost – Je důležité, aby byl výsledek finanční analýzy pochopitelný pro více skupin uživatelů. Nejenom analytik by měl chápat výsledek, ale i manažeři, kteří podle něj budou řídit další rozvoj podniku. Pokud bude tvorba ukazatele příliš složitá, bude to mít negativní vliv na využití tohoto finančního ukazatele pro rozhodování o dalších otázkách podniku.
- Významnost – Při sestavování finanční analýzy sledujeme nějaký cíl, proto v ohledu na něj vybíráme ukazatele, které ve finanční analýze použijeme. Vybíráme takové ukazatele, které jsou adekvátní vybranému cíli.
- Jednoznačnost – Z výsledku finančního ukazatele by mělo být jasně patrné, k jakému výsledku jsme dospěli, jak na tom podnik v tomto ohledu je.
- Jednoduchost – Konstrukce ukazatele by měla být dostatečně jednoduchá, ale zároveň by měl být výsledek dostatečně přesný.
- Neredundantnost – Tato vlastnost znamená, že by finanční analýza neměla vydávat zbytečné informace navíc. Stačí výsledky v oblasti, o kterou se nám jedná. Pokud při finanční analýze vznikne mnoho informací navíc, má to za důsledek nejenom zbytečně vynaložené finanční prostředky, ale také to může způsobit nesrozumitelnost v námi požadovaných informacích.
- Nákladnost – Je důležité zvážit, zda se podniku vyplatí do finanční analýzy investovat prostředky a pokud ano, tak kolik. Náklady se porovnávají vzhledem k předpokládaným přínosům finanční analýzy a také k časovému horizontu návratnosti. Finanční analýza bývá totiž často i časově náročná na realizaci.

Výsledky finančních analýz jsou podstatné především pro rozhodování manažerů o finančních otázkách podniku. O tyto výsledky se však zajímají i jiné subjekty. Jedná se například o banky, zaměstnance, konkurenční firmy, dodavatele, odběratele, státní orgány a další. Banky se zajímají především o solventnost firmy v souvislosti se splácením případného úvěru. Zaměstnanci chtějí znát finanční zdraví firmy z důvodu stability a jistoty svého pracovního místa a výdělku. Dodavatele a odběratele sledují tyto ukazatele, aby získali představu o tom, jak pravděpodobná bude další spolupráce s podnikem.

Finanční analýza se dá dělit podle toho, jakou oblastí se zabývá, na:

- interní (vnitřní) – Interní finanční analýzu provádí podnik sám a je součástí controllingu. Využívané jsou informace z kalkulací, účetnictví a vnitropodnikové evidence.
- externí (vnější) – Tuto finanční analýzu provádějí subjekty z vnějšku. Jedná se nejčastěji o banky nebo investory. Používají se informace z účetních závěrek a statistických údajů. [23]

Finanční analýzu můžeme provést v závislosti na čase následujícími způsoby:

- Finanční analýza ex post – V této finanční analýze se zkoumají data, která jsou z minulých období. Takto získaná data se často používají jako základ pro predikování trendu nějakého jevu.
- Finanční analýza ex ante – Tato finanční analýza je orientovaná na budoucnost, ale nejedná se o předpovídání budoucnosti. Používají se matematicko-statistické metody a predikční modely.

Dále můžeme finanční analýzu dělit podle toho, jak zpracovává data, na:

- Finanční analýza technická – Základem této analýzy jsou matematicko-statistické metody. Tento druh finanční analýzy se dá realizovat dvěma způsoby: horizontální a vertikální. Nejčastějším zástupcem horizontální analýzy jsou časové řady. Do vertikální finanční analýzy řadíme především zkoumání vývoje nějakého konkrétního elementu nebo námi vybraného prvku.

- Finanční analýza komparační – Tato analýza se většinou používá jako doplňková analýza k technické analýze, přičemž srovnání může být dvojího charakteru. Podnik může porovnávat své výsledky standardními hodnotami daného ukazatele. Tento způsob provedení může poukázat na základní představu o situaci podniku. Je potřeba však stále brát na zřetel konkrétní podnik a jeho specifika. Tento přístup je velice rozšířený. Dále je možné podnikové ukazatele porovnávat s dalšími firmami. Třetí možností je benchmarking, který se v některých případech také řadí pod komparační finanční analýzu. V takovém případě srovnává firma své výsledky s nejlepší firmou v daném odvětví.
- Finanční analýza fundamentální – Při této finanční analýze využívá analytik svých zkušeností a expertních odhadů.
- Finanční analýza kauzální – Při této analýze se využívají pyramidální rozklady ukazatelů a důraz je kladen na vazbu příčina-následek. Zkoumají se tedy vlivy změn jednotlivých proměnných na další ukazatel. Při této analýze je dobře viditelné propojení jednotlivých ukazatelů a oblastí podniku. [24]

2.4.1 Ukazatele finanční analýzy

Základním nástrojem finanční analýzy jsou ukazatele finanční analýzy, které můžeme rozdělit podle toho, jak se sestavují:

- Absolutní ukazatele – Tyto ukazatele nám dávají číslo, které značí stav nějakého jevu v podniku. Nejčastěji se tyto ukazatele používají v oblasti majetkové nebo finanční struktury podniku.
- Tokové ukazatele – Tokové ukazatele se používají v analýze nákladů, výnosů nebo cash flow.
- Rozdílové ukazatele – Jsou to ukazatele, kde se použijí dva absolutní ukazatele a odečtou se od sebe.
- Poměrové ukazatele – Jedná se o složení dvou absolutních ukazatelů do poměru. Takto složený finanční ukazatel má o hodně lepší vypovídací schopnost o daném stavu než samostatný absolutní ukazatel. [16]

POMĚROVÉ UKAZATELE

Tyto ukazatele jsou velice rozšířené a často používané. Poměrové ukazatele se dají rozdělit do několika skupin:

- Ukazatele likvidity
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele výnosnosti
- Ukazatele tržní hodnoty podniku

Ukazatele likvidity

V této skupině ukazatelů se zkoumá, v jakém časovém horizontu je podniku schopen přeměnit své zdroje na finanční prostředky a uhradit tak své běžné závazky. Pro tuto problematiku je důležité pochopit rozdíl mezi pojmy likvidnost a likvidita. Likvidnost znamená, jak jsou aktiva schopna přetransformovat se na peněžní prostředky. Roli zde hrají především čas a nákladovost této přeměny. Naproti tomu likvidita je schopnost uhradit závazky za krátký čas. Dalo by se říct, že vyjadřuje poměr likvidních aktiv ve vztahu ke splatným závazkům podniku. Základem finanční rovnováhy podniku je právě jeho likvidita. Pokud hodnota splatných dluhů převyšuje hodnotu likvidních aktiv, je podnik tzv. insolventní. Znamená to, že není schopen splatit své závazky do jejich splatnosti. Pokud tento stav trvá jen krátce, nepřikládá se tomu velká váha. Pokud se však jedná o dlouhodobější záležitost, je potřeba, aby se podnik touto otázkou zabýval a řešil ji. V případě insolvence podniku se rapidně snižuje možnost získání finančních úvěrů od bank či jiných institucí. [23]

Likvidita je jedním z prvků investičního trojúhelníku. Jedná se o trojúhelník, který vyjadřuje vztah likvidity, výnosu a rizikovosti a jejich vzájemnou závislost. Jsou to tři základní kritéria pro hodnocení investic. Investor vkládá své volné finanční prostředky do nějakého aktiva nebo nějaké příležitosti, protože očekává, že mu v budoucnu přinese vyšší zisk, tedy očekávaný výnos. Ten ovšem porovnává s rizikovostí dané alternativy, která vyjadřuje stupeň nejistoty, s jakou může být očekávaného výnosu dosaženo. Důležitou třetí složkou trojúhelníku je právě likvidita, tedy doba splacení. Jedná se o časový horizont, v jakém je investice schopna vrátit se investorovi v podobě použitelných peněžních prostředků. Při investici se snažíme o maximalizaci výnosu, minimalizaci rizika a co nejvyšší likviditu, toho však nelze dosáhnout naráz. Investor se vždy rozhoduje, který vrchol trojúhelníku bude upřednostňovat. Ideální investice, která by splňovala všechna kritéria, neexistuje, jelikož se navzájem vylučují. Vyšší výnos zvyšuje riziko a zároveň snižuje likviditu. [11]

Běžná likvidita

Tento ukazatel je typický svou jednoduchostí a vyjadřuje poměr krátkodobých aktiv ke krátkodobým dluhům, které jsou splatné do jednoho roku. Někdy se nazývá likvidita III. stupně. Výsledné číslo se pak porovnává s průměrem odvětví. Optimální hodnota ukazatele je 1,5 - 2,5.

$BL = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$

Rychlá likvidita

Neboli pohotová likvidita nebo likvidita II. stupně se od běžné likvidity liší v čitateli, kde se od oběžných aktiv odečítají zásoby. Jmenovatel zůstává stejný. Výsledek se opět porovnává s odvětvovým průměrem a optimální hodnota ukazatele je 1 – 1,5.

$RL = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$

Hotovostní likvidita

Vypovídací schopnost tohoto ukazatele likvidity je považována za nejlepší. Jmenovatel je stejný jako v předchozích dvou případech, mění se pouze čítec. Někdy je nazývána likvidita I. stupně. Optimální hodnota ukazatele je 0,5.

$HL = (\text{hotovost} + \text{krátkodobé cenné papíry}) / \text{krátkodobé závazky}$

Pojišťovnám hrozí riziko likvidity především v těch případech, kdy je velký časový rozdíl mezi odlivem peněžních prostředků a nároky na zajištění. Jedná se například o přírodní katastrofy. Pojišťovny mají většinu svých aktiv v likvidní formě, takže zde není riziko likvidity příliš velké.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám dávají představu o tom, zda a v jaké míře dovede podnik využít vložených finančních prostředků. Jedná se o to, jak podnik využívá svá aktiva, zda jich nemá zbytečně moc, jelikož to by bylo neekonomické.

Doba obratu zásob

$\text{Doba obratu zásob} = \text{průměrná zásoba} / (\text{tržby} / 360)$

Čím je tento ukazatel nižší, tím lépe. Výsledek nám ukazuje, za jak dlouho trvá, než se peněžní prostředky přemění přes výrobky a zboží zpět na finanční prostředky.

Doba obratu pohledávek

$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 360)$

Jedná se o dobu od prodeje zboží k okamžiku, kdy za něj dostaneme zaplacení. Pokud je tato doba zbytečně dlouhá, nemá podnik dostatek finančních prostředků v čase, kdy je potřebuje a musí si brát úvěr, díky čemuž mu vznikají dodatečné náklady. Tento ukazatel by měl být co nejmenší.

Doba obratu závazků

$\text{Doba obratu závazků} = \text{krátkodobé závazky} / (\text{tržby} / 360)$

Tento ukazatel vyjadřuje dobu trvání od vzniku závazku do okamžiku jeho splacení. Ukazatel doby obratu závazků se porovnává s dobou obratu pohledávek, a měl by dobu obratu pohledávek převyšovat, aby se podnik nedostal do platebních problémů.

Obrat aktiv

$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{dlouhodobá aktiva}$

Tento ukazatel ukazuje, kolikrát se obrátí stálá aktiva za časové období, nejčastěji jeden rok. Podnik díky tomu zjistí, jak efektivně využívá svého fixního majetku. Pokud je tento ukazatel nižší než průměr odvětví, nevyužívá podnik dostatečně své výrobní kapacity a je potřeba zvýšit tržby nebo snížit objem svých stálých aktiv.

Obrat zásob

$\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{průměrná zásoba}$

Výsledkem je počet, kolikrát se zásoby obrátí za určité časové období. Nejlepší pro podnik je, když je tento ukazatel vyšší.

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele nám znázorňují, v jaké míře podnik používá k financování svých aktivit cizí finanční prostředky. Čím více podnik těchto prostředků využívá, tím větší na sebe bere riziko.

Cizí kapitál je levnější než vlastní a to je dáno dvěma faktory – daňovým efektem a efektem finanční páky. Daňový efekt znamená, že úroky zaplacené za cizí kapitál jsou součástí nákladů a tím snižují zisk a tedy daňový základ pro výpočet daně ze zisku. Efekt finanční páky se projevuje tím, že cizí kapitál zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu.

Existují pravidla, která pomáhají při řešení otázky „Jaká míra zadluženosti je žádoucí?“:

- S růstem zadluženosti bude růst i velikost další úrokové míry – Bude to znamenat vyšší riziko pro věřitele, ale i pro akcionáře, což je důvod pro vznik dalšího pravidla.
- S růstem zadluženosti porostou požadavky akcionářů na výši dividend
- Použití cizího kapitálu zlevní celkové náklady na kapitál
- Cizí zdroje jsou levnější než vlastní – Tato skutečnost je dána daňovým efektem a efektem finanční páky. Vlastní kapitál také nese vyšší riziko při problémech podniku, jelikož se akcionářům vyplácí vyrovnání až v poslední řadě po uhrazení veškerých jiných závazků. Akcionáři mají nárok na dividendu pouze v tom případě, že je podnik ziskový.

Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti = cizí zdroje / celková aktiva

Optimální hodnoty tohoto ukazatele by se měli pohybovat od 40% do 60%. V některé literatuře je udáváno rozmezí 30 - 60%. V této oblasti se liší názory věřitelů a vlastníků, jakož každý sleduje jiný cíl. Věřitelé chtějí nižší podíl cizího kapitálu, jelikož vysoké zadlužení má za následek vyšší riziko podnikání. Vlastníci naopak požadují vyšší míru zadluženosti, které tak zvyšují výnosnost kapitálu.

Tento ukazatel se objevuje v různých literaturách i s obměnami, kdy se na místo cizích zdrojů dosazuje vlastní kapitál nebo dlouhodobé závazky.

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí = EBIT / nákladové úroky

EBIT je zisk ještě před úroky a zdaněním. Tento ukazatel nás informuje o tom, kolikrát je vyšší zisk oproti placeným úrokům v daném období. V České republice se doporučuje, aby se výsledná hodnota tohoto ukazatele pohybovala mezi 5 a 6. Pokud je výsledek nižší než 5, znamená to, že podnik není dostatečně schopen platit za použití cizího kapitálu. Tento ukazatel sledují především banky. [23]

Doba splácení dluhů

Doba splácení dluhů = (cizí kapitál – rezervy) / provozní cash flow

Ukazatel nám prozradí dobu, za kterou je podnik schopen splatit své závazky pouze svou vlastní činností z provozního cash flow.

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem = vlastní kapitál / dlouhodobý majetek

Pokud je výsledek větší než jedna, jedná se o tzv. překapitalizaci. V takovém případě používá podnik svůj dlouhodobý kapitál nejen k financování fixního, ale částečně i oběžného majetku. Takový podnik je opatrný ve svých podnikatelských aktivitách a dává přednost finanční stabilitě před výnosem. Doporučuje se využívat i cizí kapitál, jelikož je levnější.

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji = (vlastní kapitál + dlouhodobé cizí zdroje) / dlouhodobý majetek

Pokud je výsledná hodnota tohoto ukazatele nižší než jedna znamená to, že podnik část svých dlouhodobých aktiv financuje krátkodobým kapitálem. Takový případ se nazývá podkapitalizace a může vést k problémům se splácením dluhů podniku. Existuje pravidlo, že by měl podnik dlouhodobý majetek krýt dlouhodobými zdroji. [16]

Ukazatele výnosnosti

Také se nazývají ukazatele rentability nebo ziskovosti a zkoumají schopnost podniku tvořit zisk z použitých zdrojů. Vždy se porovnává zisk k určitému aspektu.

Rentabilita tržeb

$$\text{ROS} = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$$

Tento ukazatel říká, kolik korun čistého zisku přináší podniku jedna koruna tržeb.

Výnosnost celkových aktiv (rentabilita celkového kapitálu)

$$\text{ROA} = \text{čistý zisk} / \text{aktiva}$$

Ukazatel říká, kolik korun čistého zisku přináší podniku jedna koruna aktiv.

Rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

Ukazatel udává, kolik korun čistého zisku přináší podniku jedna koruna vlastního kapitálu.

Rentabilita dlouhodobého kapitálu

$$\text{ROCE} = [\text{EBIT} * (1 - \text{daňová sazba})] / (\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý cizí kapitál})$$

Tento ukazatel udává výnosnost podniku bez ohledu na strukturu kapitálu.

Rentabilita nákladů

$$\text{ROC} = 1 - (\text{zisk} / \text{tržby})$$

Tento ukazatel podniku říká, kolik musel vynaložit podnik nákladů na jednotku tržeb.

V oblasti pojišťovnictví se nejčastěji z ukazatelů rentability používají ROA a ROE. Tyto dva ukazatele výnosnosti musí pojišťovny zveřejňovat ze zákona.

Ukazatele tržní hodnoty podniku

Tyto ukazatele odrážejí stav podniku na kapitálovém trhu, a jak vidí investoři budoucí vývoj firmy.

Poměr ceny akcie k zisku na akcii = cena akcie / čistý zisk na jednu akcii

Tento ukazatel udává, kolik peněz jsou investoři ochotni zaplatit za jednu korunu zisku. Pokud je tato hodnota vyšší než průměr v odvětví, znamená to, že investoři danému podniku věří a jeho budoucnost vidí perspektivně.

Čistý zisk připadající na jednu akcii = čistý zisk pro kmenové akcionáře / počet splacených akcií

Podnik rozkládá zisk na část, kterou použije na budoucí vývoj podniku, a na část připadající na výplatu dividend. Akcionáře zajímá, jaká část ze zisku bude připadat na výplatu jejich podílu.

Poměr tržní a účetní hodnoty akcie = tržní cena akcie / účetní cena akcie

Tržní cena akcie je dána kurzem, a pokud je vyšší než účetní hodnota akcie, jedná se o úspěšný podnik.

Účetní hodnota akcie = vlastní kapitál podniku / počet splacených akcií

DALŠÍ FINANČNÍ UKAZATELE V POJIŠŤOVNICTVÍ

Oblast pojišťovnictví vykazuje ve finanční analýze určité odlišnosti oproti výrobním podnikům. Pojišťovny si stanovují ceny i přesto, že neumějí přesně vyčíslit své náklady. Toto je důsledkem nahodilosti pojistných událostí. Výše pojistného se tedy stanovuje na základě odhadů. Pojišťovny pro tyto účely používají pojistně-technické metody.

Dalším rozdílem pojišťoven oproti výrobním podnikům je i vedení účetnictví. Pojišťovny zde vykazují navíc ještě technické rezervy životního a neživotního pojištění. Podniky se nezabývají pouze spravováním portfolia pojistných smluv, ale také investičního portfolia.

Pojišťovnictví je specifický obor, který tedy používá i trochu jinou finanční analýzu. Některé finanční ukazatele jsou stejné, jako například ROA, ROE nebo ukazatele likvidity.

Existují tzv. výkonové ukazatele, které se váží k ceně pojištění, tedy k pojistnému. Jedná se o finanční částku, kterou zákazník platí za přenesení negativních dopadů vzniku nějaké nahodilé události. Pojistné může být jednorázové nebo běžné. Jednorázové pojistné uhradí zákazník jednorázově a to nejčastěji při uzavření smlouvy. Běžné pojistné se platí opakovaně, nejčastěji to bývá měsíčně, ale může to být i čtvrtletně nebo ročně.

Dále pojistné rozdělujeme na:

- Předepsané pojistné – toto pojistné je uvedené přímo v pojistné smlouvě
- Přijaté pojistné – jedná se o skutečně zaplacené pojistné pojišťovně a to může být nižší než předepsané pojistné

S likviditou většinou pojišťovny problém nemají, toto vyplývá z charakteru jejich služeb. Ale může se stát, že mají problém se solventností. „*Solventnost je schopnost pojišťovny uhradit ve stanoveném objemu a čase všechny své závazky vyplývající z uzavřených smluv a ostatních závazků pojišťovny.*“ [10, strana 87]

Solventnost pojišťoven nesledují pouze pojišťovny sami, ale také státní orgány, jako Česká národní banka.

S činností pojišťoven úzce souvisí pojem technické rezervy. „*Pojistně technické rezervy se tvoří v pojišťovnictví z přijatého pojistného a užívají se tehdy, když pojišťovna nemůže využít běžné příjmy na výplaty pojistných plnění v běžném období*“ [10, strana 59]

3 POJIŠŤOVNICTVÍ

V pojišťovnictví, stejně jako v jiných odvětvích ekonomiky, existují určité pojmy. Tyto pojmy jsou pro danou problematiku klíčové, a proto bych je chtěla v krátkosti vysvětlit.

Obmyšlený je osoba, které je vyplaceno pojistné plnění v případě úmrtí pojištěného.

Pojistitel je právnická osoba, která má oprávnění provozovat pojištění. Je to tedy pojišťovna případně jiná instituce s tímto oprávněním.

Pojistná částka je maximální limit plnění v případě pojistné události.

Pojistná doba je doba, na kterou je sjednáno pojištění.

Pojistná smlouva je právní dokument v písemné formě, kterou uzavřel pojistitel s pojistníkem a na jejímž základě vzniká pojistný vztah.

Pojistná událost je nahodilá skutečnost, se kterou je spojen vznik povinnosti pojistitele poskytnout pojistné plnění.

Pojistné představuje finanční částku, kterou se pojistník zavazuje platit pojistiteli za podmínek stanovených v pojistné smlouvě, je to tedy cena pojištění.

Pojistné plnění je peněžní částka, která je vyplacena pojistitelem v případě, že dojde k pojistné události.

Pojistné podmínky jsou uvedeny v pojistné smlouvě a představují právní úpravu určitého pojistného produktu.

Pojistné riziko je takové riziko, na které může pojišťovna uzavřít pojistnou smlouvu.

Pojistník je fyzická nebo právnická osoba, která uzavřela s pojistitelem pojistnou smlouvu a která se zavázala platit pojistné za pojistnou ochranu.

Pojistný kmen je souhrn pojistných smluv, které pojišťovna spravuje.

Pojistný produkt je druh pojištění, který se vztahuje na vymezená pojistná nebezpečí nebo na vymezené objekty pojištění.

Pojištění je právní vztah, který je zakotven v pojistné smlouvě. V této smlouvě se pojišťovna zavazuje, že pojištěnému poskytne pojistné plnění v případě, že nastane nahodilá událost, která je blíže popsána v pojistných podmínkách. Na druhé straně právního vztahu stojí klient, který se zavazuje za tuto pojistnou službu pojišťovně hradit sjednanou cenu.

Pojištěný je osoba, které vzniká na základě uzavřené pojistné smlouvy právo na pojistné plnění, a to bez ohledu, zda pojištění sjednala tato osoba nebo osoba jiná (pojistník).

Poškozený je osoba, která má nárok na vyplacení pojistného plnění v souvislosti se sjednaným pojištěním odpovědnosti za škodu. [32]

3.1 Členění pojištění

Pojištění lze členit z několika hledisek. Základní dva druhy členění jsou z hlediska způsobu financování a z právního hlediska.

Podle způsobu financování můžeme pojištění dělit na:

- **Pojištění sociální** - Předmětem sociálního pojištění jsou rizika, která mají sociální charakter (zdravotní péče, potřeby související s pracovní neschopností,...)
- **Pojištění komerční** - Pro komerční pojištění je charakteristická zásada ekvivalence. Tato zásada říká, že výše pojistného je stanovena na základě velikosti rizika. U tohoto pojištění se uzavírá pojistná smlouva a má většinou dobrovolnou podobu, může být ale i povinné. [4]

Podle právního hlediska dělíme pojištění na:

- **Pojištění dobrovolné** – pro toto pojištění je charakteristické, že jeho sjednání závisí pouze na vůli ekonomického subjektu
- **Pojištění povinné** – zákon udává povinnost sjednání toho pojištění
 - **Smluvní povinné pojištění** – ze zákona vyplývá povinnost sjednání pojistné smlouvy pro určité ekonomické subjekty, v tomto případě si pojišťovnu vybírá ekonomický subjekt sám (například povinné ručení u osobních automobilů)
 - **Zákonné pojištění** – povinnost pojištění vyplývá ze zákona, ale nesjednává se pojistná smlouva (například sociální a zdravotní pojištění) [36]

3.2 Pojem riziko a jeho souvislost s pojišťovnictvím

Do pojišťovnictví řadíme veškeré pojišťovací instituce, které mají oprávnění k podnikání v pojištění v dané ekonomice. Jedná se o specifické odvětví ekonomiky, které eliminuje finanční dopady rizik ovlivňující životy lidí. [9]

V rámci České republiky chápeme pojišťovnictví jako specifické odvětví ekonomiky, které se zabývá pojišťovací, zajišťovací a zprostředkovatelskou činností v oblasti pojištění a s tím spojenými činnostmi.

3.2.1 Pojišťovny

Pojišťovna je specifická finanční instituce, která provozuje pojistné produkty, přebírá na sebe rizika svých klientů a má oprávnění vykonávat pojišťovací činnost.

Pojišťovny můžeme dělit podle zaměření činnosti na:

- Univerzální pojišťovny, které se zabývají provozováním pojistných produktů životního i neživotního charakteru.
- Životní pojišťovny kryjí rizika pouze životní pojištění.
- Neživotní pojišťovny provozují pouze neživotní pojištění.
- Specializované pojišťovny, jak z názvu vyplývá, se specializují na určitý druh pojištění, odvětví pojištění, na skupinu klientů nebo na určitá rizika. Do této skupiny pojišťoven řadíme i zajišťovny, což jsou instituce, které provozují zajištění, tedy pojištění pojišťoven. [10]

Dlouhodobým trendem v pojišťovnictví je poskytování komplexních služeb a snižování počtu pojišťoven.

V České republice je legislativně dáno, že pojišťovna může mít právní formu akciové společnosti nebo družstva a zajišťovna může být založena pouze jako akciová společnost. V drtivé většině jsou pojišťovny v naší republice zakládány formou akciové společnosti. [3]

3.2.2 Pojem riziko

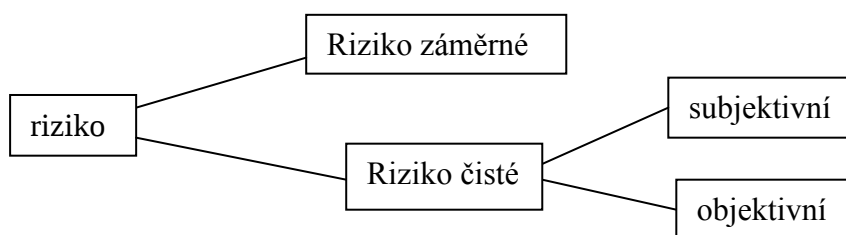
Riziko je výraz, který se začíná objevovat již od 17. století, kdy se používal v souvislosti s lodní plavbou. V historii tedy označoval tento výraz určité úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. V pozdějších dobách se tento výraz začal používat ve významu vystavení se nepříznivým okolnostem. [33]

Pojem riziko je v oblasti pojišťovnictví klíčový, jelikož podstatou pojištění je přesun finančních dopadů rizika na pojistitele. Z toho tedy vyplývá, že pojištěním nesnižujeme dané riziko, ale zmírňujeme jeho finanční dopady.

Vznik pojišťoven je tedy úzce spjat s existencí náhodných jevů, které mají negativní dopady, a s tím, že pravděpodobnost vzniku těchto jevů je statisticky měřitelná.

Lidé a jejich činnosti jsou ovlivňovány nahodilými jevy, které mohou mít jak pozitivní tak negativní dopady. Lidé mají z pochopitelných důvodů obavy z těchto negativních důsledků, snaží se před nimi chránit, a proto vyhledávají pojišťovny. [4], [14]

Riziko si můžeme představit jako nejistotu, kterou můžeme měřit pomocí hodnoty pravděpodobnosti, tím se liší od pravé nejistoty, která se měřit nedá. Dalo by se říci, že riziko představuje možnost vzniku události s výsledkem odchýleným od cíle s určitou objektivní pravděpodobností. V této definici se mluví o odchylce od cíle, ta může být pozitivní nebo negativní. Pokud může vzniknout v důsledku nějaké situace negativní nebo pozitivní odchylka, jedná se o spekulativní (záměrné) riziko. Pokud však může dojít pouze k negativním odchylkám, jedná se o čisté riziko. Pojistitel přebírá ke krytí pouze čistá rizika a z tohoto důvodu zkoumá jejich povahu a charakter. Čisté riziko můžeme dále dělit na subjektivní a objektivní riziko. Subjektivní riziko vzniká v závislosti na lidské činnosti, přičemž není důležité, zda jsou následky vědomé či nevědomé. Objektivní riziko existuje nezávisle na jednání lidí. Hranice mezi subjektivním a objektivním rizikem bývá často úzká a je těžké jí stanovit a rozeznat, o jaký typ rizika se jedná. Takto definované rozdělení rizika je znázorněno na obrázku 1. [32]



Obrázek 4: Rozdělení rizika

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného odstavce je patrné, že pojišťovny nemohou řešit důsledky veškerých rizik. Aby pojistitel určil, která rizika jsou pojistitelná a která ne, musí tato rizika analyzovat, prozkoumat a poznat. K tomuto pojišťovny používají kritéria pojistitelnosti rizik:

- **Kritérium nahodilosti** říká, že pojištěné události musí mít nahodilý charakter a nesmí být závislé na vůli zainteresovaných osob. Pokud je příliš vysoká pravděpodobnost, že k události dojde, je tato událost nepojistitelná.
- **Kritérium jednoznačnosti** tvrdí, že musí být rizika jednoznačně popsitelná, prokazatelná a nesmí být zaměnitelná s jiným rizikem.
- **Kritérium nezávislosti** říká, že výskyt jednoho rizika nesmí ovlivnit výskyt jiného rizika.
- **Kritérium odhadnutelnosti** vychází z toho, že musí mít pojistitel možnost stanovit pravděpodobnost vzniku určitého rizika. Dále je důležité, aby byly škody vzniklé v důsledku realizace rizika ocenitelné.
- **Kritérium velikosti** říká, že výše škod, ke kterým může dojít při realizaci rizika, musí být pojistitel schopen unést.
- **Morální zásady** říkají, že by pojištění nemělo napomáhat tomu, aby se pojištěný vyhnul trestu. [10]

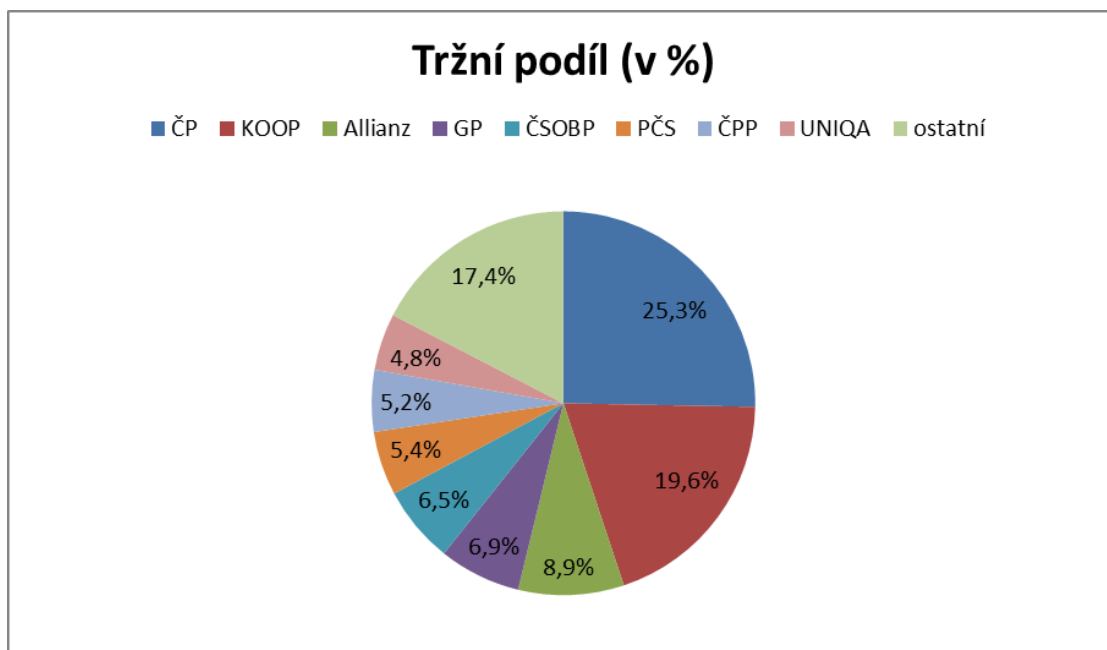
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH POJIŠŤOVEN

4.1 Situace na pojistném trhu

V oblasti pojišťovnictví je významnou institucí Česká asociace pojišťoven (ČAP), což je zájmové sdružení, které má za úkol podporu vzájemné pomoci a spolupráce pojišťoven a zajišťoven. Jedná se o právnickou osobu se sídlem v Praze, která zahájila svou činnost v roce 1994. *„Jejím posláním je koordinovat, zastupovat, hájit a prosazovat společné zájmy pojišťoven ve vztahu k orgánům státní správy a dalším osobám i ve vztahu k zahraničí.“* [6]

ČAP má 28 řádných členů a 2 členy se zvláštním statutem. Řádní členové jsou pojišťovny, které podnikají na území České republiky v souladu se zákonem o pojišťovnictví. Oproti tomu mezi členy se zvláštním statutem řadíme specializovaná sdružení pojišťovacích odborníků a právnické osoby, které nejsou pojišťovny, ale působí v komerčním pojišťovnictví a jsou zřízené podle zvláštních zákonů. Podíl pojišťoven, které jsou členy ČAP, na celkovém předepsaném pojistném v České republice je 98%. Mezi největší pojišťovny působící na českém trhu jsou Česká pojišťovna, Kooperativa, Allianz, Generali Pojišťovna, ČSOB Pojišťovna, Pojišťovna České spořitelny, UNIQA a další.

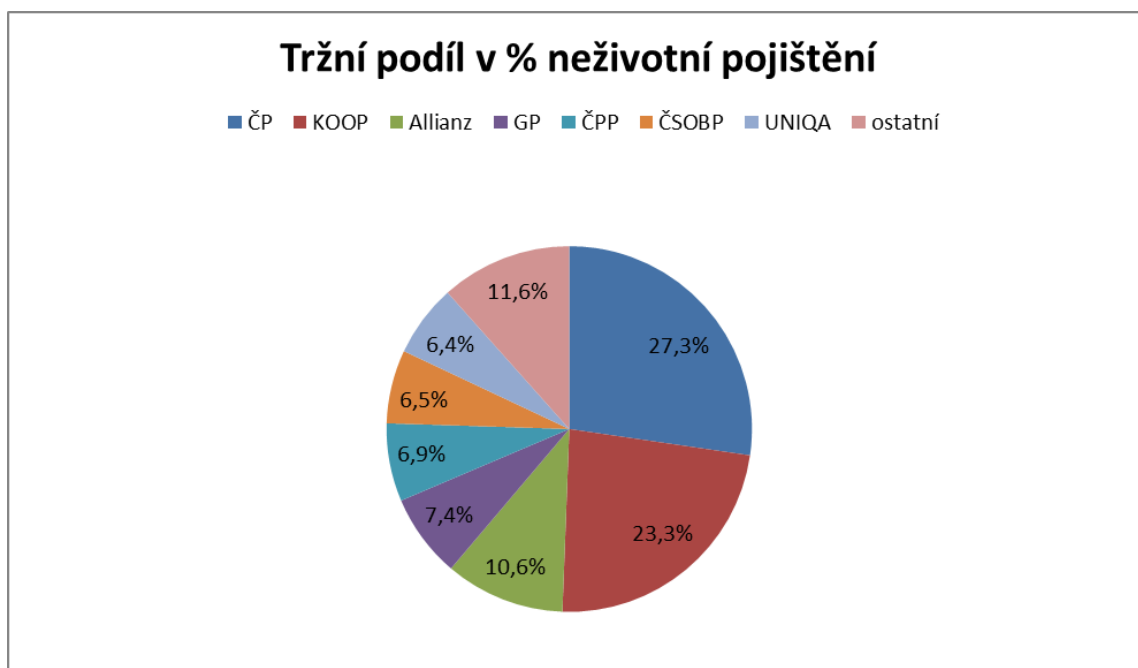
Pojišťovnictví je specifické odvětví ekonomiky a vztahuje se na něj celá řada právních předpisů jako například Zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů. Na právní úpravu pojišťovnictví v ČR působí nejenom právní předpisy České republiky, ale i Evropské unie. Dohled nad jejich činností vykonává Česká národní banka.



Obrázek 5: Graf popisující tržní podíly v pojišťovnictví

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

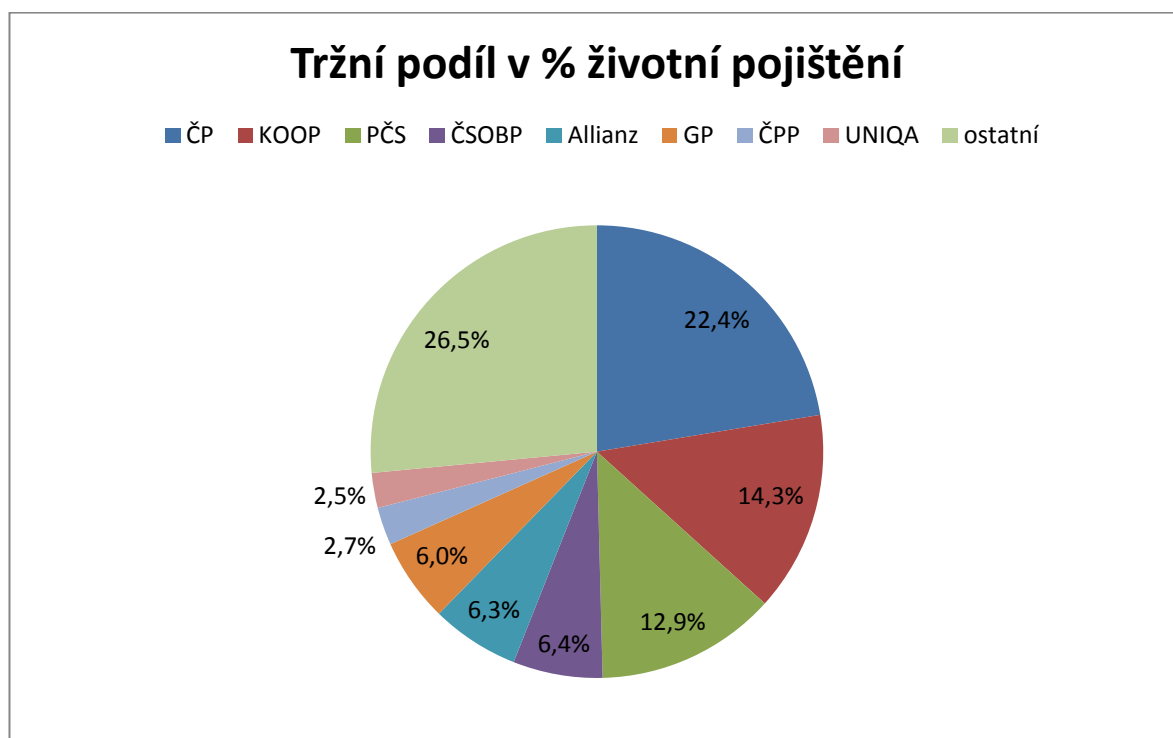
Jak je vidět na obrázku číslo 5, jsou společnosti Česká pojišťovna a Kooperativa pojišťovna leadry na trhu pojišťovnictví v České republice. Společně zaujímají tržní podíl téměř 45%. Z toho vyplývá, že to jsou navzájem největší konkurenti.



Obrázek 6: Graf popisující tržní podíly - neživotní pojištění

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

Na obrázku číslo 6 jsou vyobrazeny tržní podíly největších pojišťoven v České republice v oblasti neživotního pojištění. Stejně jako u předchozího grafu je patrné, že Česká pojišťovna a Kooperativa jsou největší společnosti v tomto odvětví. Dohromady tvoří více než polovinu trhu v neživotním pojištění.



Obrázek 7: Graf popisující tržní podíly - životní pojištění

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

Na grafu číslo 7 jsou znázorněny tržní podíly pojišťoven v České republice v oblasti životního pojištění. Česká pojišťovna a Kooperativa jsou opět největší pojišťovny nabízející toto pojištění a jejich tržní podíly tvoří dohromady 36,7% celkového trhu. Na grafu je vidět, že 26,5% zaujímají tzv. ostatní pojišťovny, neuváděla jsem však jejich názvy, jelikož se jedná o pojišťovny, jejichž tržní podíly jsou menší než 2%.

4.2 Česká pojišťovna a.s.

4.2.1 Informace o společnosti

Česká pojišťovna je univerzální pojišťovna s dlouholetou a bohatou tradicí v životním i neživotním pojištění. Pojišťovna poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké firmy v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik a zemědělství. Mezi nabízené produkty patří například povinné ručení, životní pojištění, havarijní pojištění, pojištění nemovitostí a domácnosti, cestovní pojištění, úrazové pojištění, pojištění odpovědnosti a další. Klientům je nabízeno i veliké množství služeb přes internet. Mohou se touto cestou informovat o své smlouvě, zaplatit pojistné, sjednat nové pojištění, přiložit dokumenty ke škodě a další.

Česká pojišťovna je součástí Generali CEE Holdingu. Celá skupina Generali vyznává stejnou vizi ve všech částech holdingu. Vizí skupiny je aktivně chránit a zlepšovat lidské životy.

Skupina má také nadefinované hodnoty. Dlouhodobé vztahy se zákazníky staví na důvěře, klade důraz na otevřenost novým pohledům, váží si svých zaměstnanců a investují do jejich rozvoje. Dalším bodem je, že jsou pyšní na to, že jsou součástí velké a silné skupiny.

Od roku 1991, kdy bylo na českém pojistném trhu opět zavedeno konkurenční prostředí, je Česká pojišťovna považována za největší pojišťovnu v naší republice.

Celkové předepsané pojistné podle metodiky České asociace pojišťoven činilo v roce 2013 28,8 miliardy korun. V roce 2009 činilo přes 38 miliardy korun a v roce 2010 to bylo 38,4 miliardy korun.

„Česká pojišťovna spravuje téměř osm milionů pojistných smluv a její tržní podíl na domácím trhu dosahuje 25,3 procent.“ [8]

4.2.2 Pracovníci

Pro pojišťovnu pracuje přibližně 3900 zaměstnanců a 5600 obchodních zástupců, kteří pracují na živnostenský list. Tito lidé se na více než 4500 obchodních místech starají o co největší spokojenost klientů. V roce 2010 měla Česká pojišťovna přibližně 4100 zaměstnanců a 5100 obchodních zástupců.

Zaměstnanecké pozice v oblasti obchodní služby jsou například pracovníci administrativy a pracovnice na přepážkách. Co se týká vyšších pracovních úrovní, tak jsou zaměstnanci od regionálního ředitele výš. Dále je zde oblast takzvaně „back office“, která zahrnuje například taxátory, CPVB-centrální podatelnu a výdejnu Brno, účetní oddělení, marketing a další.

Dále pracují zaměstnanci firmy v call centrech. U tohoto zaměstnání je vysoká fluktuace, jelikož je to velice náročné na psychiku. Pracovník call centra je v přímém kontaktu s klientem a v naprosté většině volají klienti, kteří mají nějaký problém nebo si chtějí na něco stěžovat.

V obchodní službě pracují v drtivé většině lidé, kteří nejsou zaměstnanci, ale pracují na živnostenský list a s pojišťovnou mají dohodu o spolupráci. Jedná se o manažery obchodních skupin a pojišťovací poradce.

Manažeři obchodních skupin jsou do jisté míry samostatní. Finanční ohodnocení manažera skupiny je přímo závislé na množství a kvalitě jím řízených pojišťovacích poradců. Proto je v jeho primárním zájmu, aby měl dostatečně velkou skupinu, která je aktivní a efektivní. Pojišťovací poradci jsou v přímém kontaktu se zákazníky pojišťovny a mohou tak do značné míry ovlivnit klienta a jeho kupní chování. Dále mu mohou vysvětlit přednosti daného produktu nebo sestavit pojištění klientovi přímo na míru. Pokud se však pojišťovací poradce chová nevhodně a neeticky, může klient získat negativní postoj nejenom k danému pojišťovacímu poradci, ale i k cele společnosti, kterou poradce zastupuje.

4.2.3 Ohodnocení firmy

Česká pojišťovna si získala důvěru mnoha klientů, ale i odborné veřejnosti, což dokazuje celá řada ocenění, které tato společnost získala.

Česká pojišťovna dosahuje v hodnocení světové agentury Standard a Poor's ratingu A-, což znamená vysokou finanční stabilitu společnosti.

Z průzkumu vyplývá, že je Česká pojišťovna nejdůvěryhodnější pojišťovnou v České republice, což se potvrdilo i tím, že v roce 2011 získala umístění v první desítce nejobdivovanějších firem české ekonomiky v rámci prestižní ankety Czech Top 100. Ve stejném roce získala i ocenění Pojišťovna desetiletí. Česká pojišťovna již po sedmé vyhrála ocenění Pojišťovna roku a to v letech 2004, 2005, 2006, 2007, 2011, 2012 a 2013. V roce 2013 také získala ocenění Nejlepší autopojištění. V soutěži Hospodářských novin vyhrála pojišťovna ocenění Nejlepší pojišťovna 2013 a Klientsky nejpřívětivější neživotní pojišťovnou roku, které obhájila i v roce 2014.

V České republice jsou tři společnosti, které se mohou pyšnit oceněním Olympijská značka, a mezi nimi je i Česká pojišťovna. Dále mají toto ocenění firmy Škoda Auto a Nokia.

4.2.4 Vývoj

Tradice České pojišťovny se odvíjí nepřetržitě od roku 1827, kdy vznikla pojišťovna, která provozovala pouze požární pojištění nemovitostí. Postupem času pojišťovna rozšiřovala svou nabídku produktů o pojištění proti krupobití, životní pojištění a další. V roce 1881 byla pojišťovna nepříznivě zasažena v důsledku krytí škod vzniklých požárem rozestavěného Národního divadla. O deset let později dochází k rozvoji společnosti i přes to, že musela čelit vzniku nových konkurenčních pojišťoven. V roce 1909 se valná hromada dohodla na rozšíření činnosti pojišťovny o další odvětví pojištění, mezi které patřilo například pojištění motorových vozidel. O rok později začala pojišťovna nabízet i pojištění škod proti krádežím, vloupáním a pojištění zákonné odpovědnosti, v tomto roce byla založena i dceřiná Česká vzájemná životní pojišťovna.

Po vzniku samostatného Československa nabízela pojišťovna téměř všechny druhy pojištění a snažila se rozšiřovat svůj vliv nejen v Českých zemích, ale i na Slovensku a Podkarpatské Rusi. Po roce 1948 vznikla jediná Československá pojišťovna, která si držela monopolní postavení až do roku 1991, kdy byl zákonem o pojišťovnictví otevřen trh a umožněn vstup dalších pojišťoven. Společnost Česká pojišťovna a.s. vznikla v roce 1992.

V roce 1999 bylo na českém trhu již 42 pojišťoven. Česká pojišťovna si však i v dnešním vysoce konkurenčním prostředí stále drží své výsadní postavení.

V roce 1996 se uskutečnil vstup finanční skupiny PPF a v roce 2000 byla demonopolizace trhu povinného ručení. V dalších letech pracovala pojišťovna na budování klientského servisu a poskytování služeb na špičkové úrovni. V roce 2008 vytvořili PPF a Generali společný holdingový podnik Generali PPF Holding (jehož součástí je Česká pojišťovna), který spojil pojišťovací a s nimi spojené aktivity obou skupin v regionu střední a východní Evropy.

V roce 2010 uskutečnila pojišťovna redefinici povinného ručení s názvem První povinné ručení bez povinností, které pomůže řidičům ve všech nehodových situacích, protože nechrání jen okolí, ale i vlastníka vozidla samotného, a to v případě, kdy mu škodu způsobí klient jiné pojišťovny.

V roce 2011 uvedla Česká pojišťovna na český trh jako první smartphonovou mobilní aplikaci pro potřeby pojištění motorových vozidel, která se dále vyvíjí a rozšiřuje.

V lednu 2013 prodala finanční skupina PPF italské Generali Group 25% svého podílu ve společném podniku Generali PPF Holding. Novým generálním ředitelem Generali PPF Holdingu se stal Luciano Cirinà, který tak nahradil Ladislava Bartoníčka. Podíl PPF v holdingu s Generali Group v tuto činí 24 %.

V roce 2015 byla dokončena poslední fáze odkupu zbývajícího menšinového podílu v Generali PPF Holdingu. Generali se tak stává stoprocentním vlastníkem holdingu. V této souvislosti se také společnost přejmenovala na Generali CEE Holding B.V. a Česká pojišťovna je jeho součástí. [7]

4.2.5 Aktivity společnosti

Informace o aktivitách v oblasti ochrany životního prostředí

ČP patří mezi velké firmy naší republiky a stejně jako jiné podniky se snaží přispívat k ochraně životního prostředí. Firma proto oslovuje čím dál více své klienty přes SMS zprávy nebo prostřednictvím e-mailu a naopak omezuje kontakt s klientem prostřednictvím dopisů, čímž se aktivně podílí na úspoře papíru. Pojišťovna těmito novodobými prostředky informuje klienta nejčastěji o splatnosti pojistného nebo o vyřízení pojistné události.

Informace o aktivitách v oblasti kultury a sportu

O České pojišťovně je známo, že patří mezi kulturní příznivce. Pojišťovna spravuje vlastní galerii a depozitář umění a významně pomáhá v uchovávání českého kulturního dědictví. Výrazně se také angažovala na záchraně Karlova mostu, a podporuje divadelní projekt Letních shakespearovských slavností na Pražském hradě.

Dále Česká pojišťovna vlastní jedinečnou sbírku malířských děl, která je tak rozsáhlá, že ji lze zařadit mezi největší soukromé sbírky v České republice. Sbírkou tvoří více než 4000 exponátů a nachází se zde i díla Mikoláše Alše, Václava Brožíka nebo Emila Filly. Česká pojišťovna se tak významně podílí na uchovávání českého kulturního bohatství. Důležité je o tuto sbírku pečovat, což zahrnuje postupné restaurování, údržbu obrazů a provádění odborných průzkumů.

Česká pojišťovna je známá svým spojením se stálicemi i nadějnými talenty českého sportovního nebe. Pojišťovna je hlavním partnerem extraligy ledního hokeje a titulárním partnerem Play Off. Dále významně přispívá i do oblasti koňských sportů a to zejména na nejprestižnější středoevropský dostih Velká pardubická a patří mezi oficiální partnery olympijského týmu.

Česká pojišťovna také realizuje projekt, který je zaměřen na hráče a fanoušky, a tím podporuje základní pilíře sportovního a férového chování. Hlavní součástí tohoto projektu je Charta fair play, která v devíti bodech shrnuje základní aspekty sportovního chování vůči soupeřům, hokejovým autoritám včetně rozhodčích a fanoušků. V roce 2011 se pojišťovna stala generálním partnerem Českého skokového poháru a dlouhodobě se snaží podporovat motosport. Dále podporuje běh, loni proběhl již třetí ročník RunTour a je partnerem dětských cyklistických závodů Tour de Kids.

Prevence rizikového chování dětí a mládeže

Každý rok je v České republice lékařsky ošetřeno přes půl milionu dětí kvůli úrazu, čtyřicet tisíc dětí musí být hospitalizováno, dva až tři tisíce z nich si odnáší trvalé následky a více než 200 dětí v důsledku zranění zemře. ČP se vedle finanční podpory věnuje i firemnímu dobrovolnictví, tedy podpoře dobročinných projektů neziskových organizací se zapojením zaměstnanců České pojišťovny. Heslem České pojišťovny v této oblasti je „Pomáháme vám jít dál“. Již v 19. století podporovala pojišťovna sirotky po hasičích, kteří tragicky zahynuli při výkonu povolání. Nyní se angažuje v oblastech, které jsou důležité pro její klienty i veřejnost a to v programech prevence úrazů dětí a mládeže, bezpečnosti na silnici nebo v programech pomáhající účastníkům závažných dopravních nehod navrátit se zpět do života.

Dopravní bezpečnost

Česká pojišťovna se také podílí na prevenci dopravní bezpečnosti. Ve spolupráci s Policií ČR zajišťuje projekt „Gentleman silnic“, jehož cílem je motivovat motoristy i chodce k tomu, aby nebyli lhostejní vůči svému okolí. Gentlemanem silnic se stává ten, kdo osobně přispěje k záchraně života nebo jiným způsobem pomůže ostatním při závažné dopravní nehodě.

4.2.6 Organizační složky podniku v zahraniční a dceřiné společnosti

Česká pojišťovna je součástí Generali CEE Holdingu, který působí v oblasti pojišťovnictví, finančnictví a bankovníctví již od roku 1831. Holding je jedním z největších pojistitelů v Evropě a je vedoucí firmou v oblasti evropského životního pojištění. Nyní působí holding ve více než 60 zemích světa a snaží se stále expandovat a zvětšovat svůj tržní podíl.

Holding zaměstnává více než 77 tisíc lidí, kteří se starají o 65 milionů klientů. Za rok 2013 činilo předepsané pojistné holdingu téměř 66 miliard euro.

Pro skupinu Generali je hlavním trhem Evropa, ale snaží se rozšířit do celého světa. Z evropských států jsou pro ni nejvýznamnější Itálie, Francie a Španělsko.

Finanční skupina ČP

Penzijní fond České pojišťovny

Penzijní fond je s 25 % podílem na trhu největším poskytovatelem penzijního připojištění v České republice. Má téměř 1,3 milionu klientů a spravuje aktiva v objemu přesahujícím 71 miliard korun. Služby nabízí jak jednotlivcům, tak i firmám.

ČP Invest

ČP Invest patří k nejvýznamnějším tuzemským investičním společnostem a služby v oblasti kolektivního investování poskytuje již od roku 1991. V současné době spravuje 25 otevřených podílových fondů v hodnotě přes 26 mld. Kč. ČP Invest umožňuje podílníkům, aby své investice ve fondech kontrolovali a ovládali prostřednictvím informačních technologií.

ČP Zdraví

ČP Zdraví je největším poskytovatelem soukromého zdravotního pojištění v ČR. Dlouhodobě dosahuje nadpolovičního tržního podílu. Úzká specializace umožňuje poskytovat moderní, kvalitní a vysoce variabilní produkty, které souvisejí s poskytováním zdravotní péče a které kompenzují ztrátu příjmu po dobu nemoci a nově i nezaměstnanosti.

4.3 Kooperativa pojišťovna, a. s.

4.3.1 Informace o společnosti

Na tuzemském trhu v oblasti pojišťovnictví je Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group druhou největší společností. Právě proto jsem tuto společnost vybrala k hodnocení konkurenceschopnosti, jelikož je to největší konkurent České pojišťovny. Kooperativa byla založena v roce 1991 a její podíl na předepsaném pojistném v České republice tvoří 20,5%. Jedná se o univerzální pojišťovnu, která nabízí svým klientům rozmanité druhy pojištění. Pojišťovna Kooperativa je součástí koncernu Vienna Insurance Group (VIG). Sídlo společnosti je v Praze.

V pojišťovně kooperativa jsou tři akcionáři:

- VIENNA INSURANCE GROUP AG Wiener Versicherung Gruppe - 96,32 %
- VLTAVA majetkoprávní a podílová spol. s r. o., Praha - 2,07 %
- Svaz českých a moravských výrobních družstev, Praha - 1,61 %

VIENNA INSURANCE GROUP AG Wiener Versicherung Gruppe vznikla v roce 1824 a zakladatelem byl Georgem Ritterem von Högelmüllerem. Od té doby se vyvinula v největší rakouskou pojišťovací skupinu. Vienna Insurance Group dosahuje podnik nejvyšší možný rating v rámci indexu Vídeňské burzy ATX. Tyto akcie jsou kótovány i na Burze cenných papírů Praha. [17]

4.3.2 Ochrana osobních údajů a sponzoring

Kooperativa klade velký důraz na ochranu osobních údajů, aby tak zamezila neoprávněným zásahům do soukromí svých klientů. V této oblasti dodržuje Kooperativa následující zásady:

- *„Jaké osobní údaje shromažďujeme a k jakým účelům,*
- *z jakých zdrojů jsou získávány,*
- *jak je zpracováváme a zajišťujeme jejich ochranu,*
- *komu jsou dále poskytovány a jaká jsou vaše práva ve vztahu k osobním údajům, které zpracováváme.“* [18]

Pro tuto oblast má společnost vytvořené interní normy a striktně dodržuje platnou právní úpravu.

Společnost se také významně angažuje na poli sponzoringu. Proto podporuje projekty:

- *„dlouhodobé a stabilní s potenciálem pro další rozvoj*
- *umožňující vystupovat v roli generálního nebo hlavního partnera*
- *propojující aktivitu s dalšími nástroji marketingu (image reklama, vztahy s klienty, vztahy se zaměstnanci), které jsou svou náplní vhodné k pojišťovně s celorepublikovým působením“* [20]

Kooperativa se zapojila jako sponzor do akcí jako například Mezinárodní hudební festival Český Krumlov, Aviatická pouť, Stopa pro život, Svátky hudby v Praze a další.

4.3.3 Další aktivity

Společnost je také aktivní v zařazování absolventů na pracovní trh. Nabízí studentům Trainee programy, v rámci kterých si čerství absolventi vyzkouší během roku různé pozice ve společnosti, získá nové zkušenosti a zjistí se díky tomu, na jakou pozici se bude po uplynutí této doby nejvíce hodit. Kooperativa také spolupracuje se studenty Vysokých škol na jejich bakalářských a diplomových pracích.

Nadace Kooperativy

Kooperativa se také zajímá o kvalitu života a její zlepšení a z tohoto důvodu založila Nadaci Kooperativa. Hlavním finančním zdrojem pro tuto aktivitu je část zisku společnosti. Tato nadace byla založena v roce 2013 a její činnost je v souladu s dlouhodobou vizí koncernu Vienna Insurance Group, který klade důraz na sociální angažovanost, etiku podnikání a podporu svých zaměstnanců.

Nadace Kooperativa se zaměřuje na čtyři oblasti působení:

Zaměstnanci pomáhají

Zaměstnanci pomáhají v neziskových organizacích a v rámci Dne pro lepší život získala Kooperativa první místo v soutěži TOP odpovědná firma 2011 v kategorii Nejangažovanější zaměstnanci. Pojišťovna neříká svým zaměstnancům, kdy nebo kam mají jít. Zaměstnanci mají možnost svůj jeden pracovní den strávit v nějaké neziskové organizaci. Mezi zaměstnanci se tato aktivita rychle rozšířila. V roce 2009 se jí zúčastnilo 460 zaměstnanců a v roce 2012 to bylo již 732 zaměstnanců. V rámci tohoto dne zaměstnanci upravovali zahrady, stavěli ploty, uklízeli parky, připravovali kulturní akce pro děti nebo seniory a další.

Další aktivitou v této oblasti je plnění přání z vánočních stromků. Neziskové organizace mají ve zvyku věsit na vánoční strom obálky se svými přáními. Zaměstnanci Kooperativy poté některé obálky otevírají a plní tato přání.

Podporujeme hendikepované

Od roku 2003 je Kooperativa partnerem o. p. s. Pomocné tlapy, která se zabývá výcvikem asistenčních psů pro lidi s tělesným nebo kombinovaným postižením. „*Na podporu Pomocných tlapek vznikl velmi úspěšný projekt Čechomor Kooperativa Tour, který je jednou z našich významných sponzorských vlajkových lodí.*“ [19]

Bezpečná cesta je náš cíl

Od roku 2011 spolupracuje Kooperativa se společností Garmin, do jejichž navigací dodává nebezpečné úseky na silnicích a železničních přejezdech., kde v minulosti došlo k dopravní nehodě. Od rok 2012 jsou vlastníci těchto navigací informováni i o statistice krádeží a vykrádání motorových vozidel v oblasti parkování.

Galerie Kooperativa

Pojišťovna také vlastní Galerii Kooperativa, která se nachází v Praze. Od 6. března si zde návštěvníci mohou prohlédnout výstavu obrazů akademického malíře Ivana Exnera, konkrétně jeho díla z let 1983 - 2014. Ivan Exner je současný český malíř, který se snaží ztvárňovat neotřelá témata skrze netradiční formy. Ivan Exner spolupracuje s Kooperativou na výstavních projektech, publikacích a propagačních materiálech již od roku 1994. Výstava bude v Galerii Kooperativa přístupná až do 15. května 2015 a vstup je zde zcela zdarma.

5 HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÝCH POJIŠŤOVEN POMOCÍ FINANČNÍ ANALÝZY A BENCHMARKINGU

V této kapitole je zhodnocena konkurenceschopnost České pojišťovny a. s. a jejího největšího konkurenta Kooperativy pojišťovny, a. s., Vienna Insurance Group pomocí metod finanční analýzy a benchmarkingu.

5.1 Finanční analýza

Prostřednictvím finanční analýzy zjišťuje firma své finanční zdraví. Je to nejrozšířenější metoda. Výsledky finanční analýzy pak používá vrcholový manažer k rozhodování o nejrůznějších otázkách podniku. Jedná se především o finanční plánování jak v krátkodobém tak v dlouhodobém horizontu.

Informace z finanční analýzy slouží také ke tvorbě trendů a odhadů do budoucna a to nejednom ve finanční oblasti, ale také v dalších důležitých oblastech podniku.

5.1.1 Předepsané pojistné

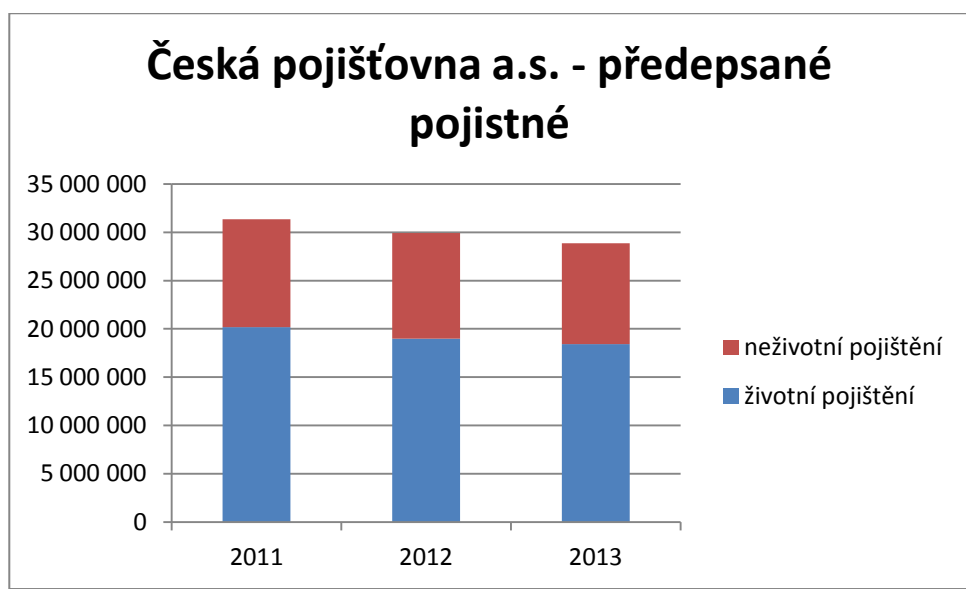
Předepsané pojistné je pro pojišťovny zásadní, jelikož se jedná vlastně o jejich hlavní zdroj příjmu. Tato veličina je nejčastějším srovnávacím prvkem mezi pojišťovnami.

Tabulka 1: Předepsané pojistné ČP (v tis. Kč)

Česká pojišťovna a.s. předepsané pojistné	rok		
	2011	2012	2013
celkem	31 331 984	29 918 974	28 849 764
neživotní pojištění	20 161 703	18 974 347	18 430 847
životní pojištění	11 170 281	10 944 627	10 418 947
podíl neživ. poj. na celkovém	64%	63%	64%

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

Z tabulky číslo 1 je znatelné, že se předepsané pojistné za poslední tři roky nijak výrazně nezměnilo. Jeho výše je stabilní. Poměr předepsaného pojistného u neživotního a životního pojištění zůstal také stejný. Z celkového předepsaného pojistného tvoří neživotní pojištění zhruba 64%.



Obrázek 8: Graf předepsaného pojistného ČP (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

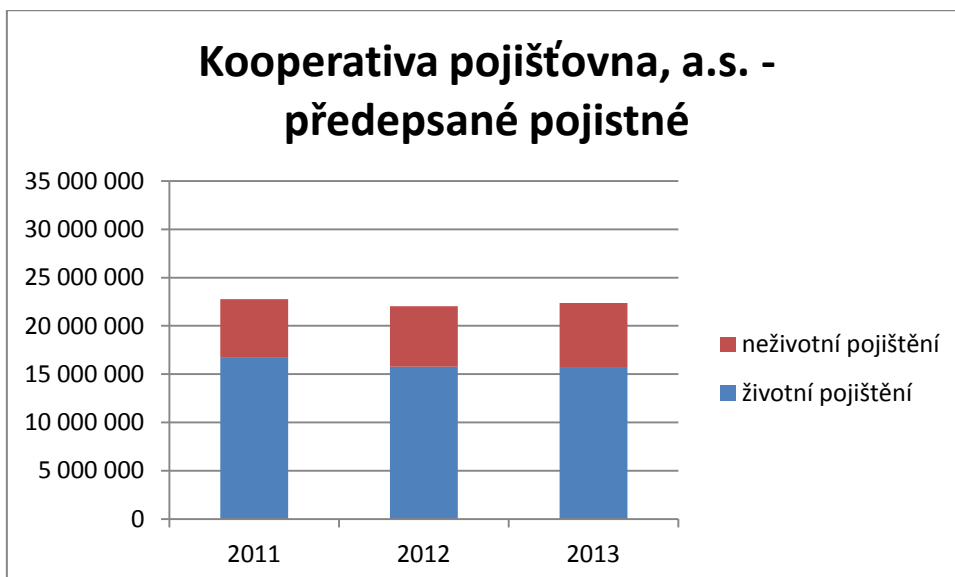
Obrázek číslo 8 znázorňuje objem předepsaného pojistného u České pojišťovny za poslední tři roky. Je vidět, že lehce kleslo. Dále je zde vidět poměr životního a neživotního pojištění na celkovém předepsaném pojistném, přičemž ve větším zastoupení je pojištění neživotní.

Tabulka 2: Předepsané pojistné KOOP (v tis. Kč)

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group	rok		
	2011	2012	2013
předepsané pojistné			
celkem	22 754 328	22 018 353	22 377 552
neživotní pojištění	16 755 494	15 758 176	15 734 166
životní pojištění	5 998 834	6 260 176	6 643 386
podíl neživ. poj. na celkovém	74%	72%	70%

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

V tabulce číslo 2 je vidět, že předepsané pojistné za poslední tři roky zůstalo téměř stejné. Poměr předepsaného pojistného u neživotního a životního pojištění se trochu změnil. Podíl neživotního pojištění na celkovém předepsaném pojistném klesl o 4%. Z celkového předepsaného pojistného tvoří u této společnosti neživotní pojištění přibližně 72%, což je o 10% víc než u České pojišťovny. Celkové předepsané pojistné je však v průměru o 5,5 mld. Kč menší než u České pojišťovny.



Obrázek 9: Graf předepsaného pojistného KOOP (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek číslo 9 zobrazuje objem předepsaného pojistného u Kooperativy za poslední tři roky. Je vidět, že objem celkového předepsaného pojistného se téměř nezměnil. Dále je zde znázorněn poměr životního a neživotního pojištění na celkovém předepsaném pojistném. Neživotní pojištění zaujímá větší podíl než životní pojištění.

5.1.2 Účetní zisk

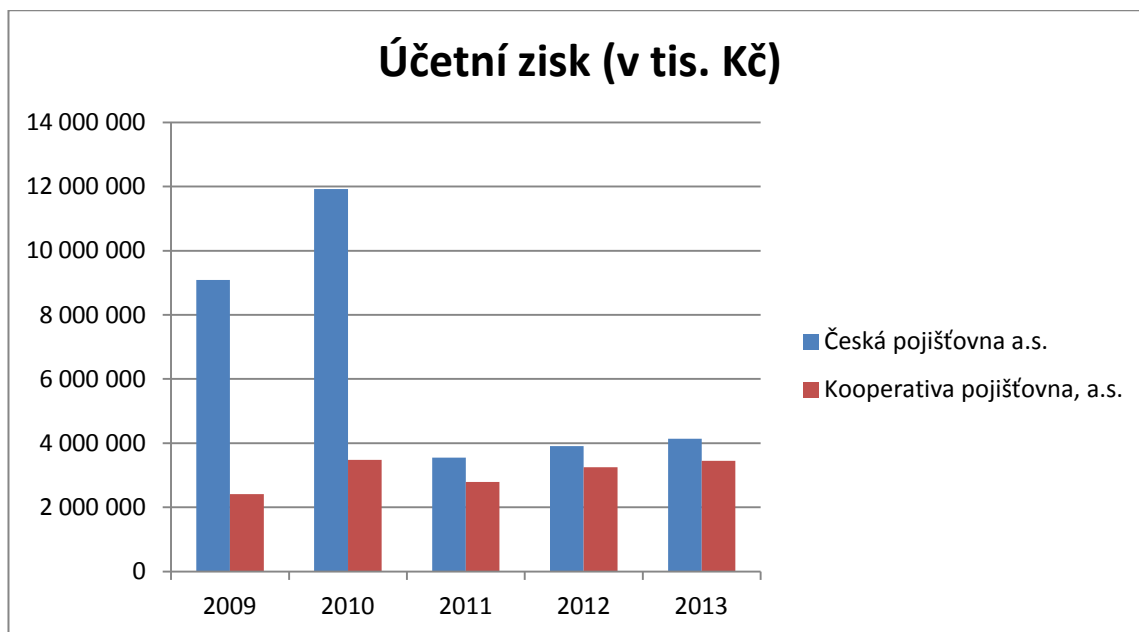
Zisk je základním kritériem pro rozhodování podniku. Je to primární cíl podnikání. Účetní zisk se počítá jako rozdíl mezi celkovým příjmem firmy a jejími explicitními (účetními) náklady. Tyto informace se nacházejí v účetních výkazech. V účetnictví se používá nejenom pojem zisk, ale také hospodářský výsledek.

Tabulka 3: Účetní zisk ČP a KOOP (v tis. Kč)

pojišťovna	rok				
	2009	2010	2011	2012	2013
Česká pojišťovna a.s.	9 085 092	11 919 196	3 553 004	3 910 012	4 134 568
Kooperativa pojišťovna, a.s.	2 415 606	3 477 324	2 789 653	3 246 369	3 448 927

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

V tabulce číslo 3 je znázorněn vývoj účetního zisku u obou pojišťoven za posledních pět let.



Obrázek 10: Graf znázorňující účetní zisk ČP a KOOP (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět na obrázku číslo 10, Česká pojišťovna dosahovala ve všech pěti sledovaných letech vyššího zisku než Kooperativa pojišťovna. Avšak v letech 2009 a 2010 byl rozdíl mezi zisky markantní, jednalo se až o téměř 8,5 mld. Kč, ale v roce 2011 se tento rozdíl rapidně snížil na necelý 1 mld. Kč. U České pojišťovny nastal mezi roky 2010 a 2011 velký propad účetního zisku a to o 8,5 mld. Kč. Tato skutečnost je dána ukončením dlouhodobých investic realizovaných v předešlých obdobích. Například v roce 2010 došlo k prodeji společnosti Limited Liability Company ve výši 5,3 mld. Kč. Nicméně Česká pojišťovna dosahuje stále vyššího zisku než Kooperativa stabilně v dlouhodobém horizontu.

5.1.3 ROA (rentabilita celkového kapitálu)

Ukazatel rentability aktiv (rentability celkového kapitálu) vyjadřuje, kolik zisku přinese jedna koruna vloženého celkového kapitálu neboli celkových aktiv. Čím vyšší velikost rentability, tím lépe.

Tabulka 4: Vývoj ROA v ČP a KOOP

pojišťovna	rok		
	2011	2012	2013
Česká pojišťovna a.s.	3,32	3,49	3,85
Kooperativa pojišťovna, a.s.	4,45	4,93	5,08

Zdroj: vlastní zpracování [5]

V tabulce číslo 4 je znázorněn vývoj rentability aktiv obou pojišťoven. Rentabilita celkového kapitálu byla sledována za poslední tři roky, jelikož se vypočítává z účetního zisku a ten měl u České pojišťovny v roce 2010 velký výkyv a výsledná data ROA by pak byla díky tomu zkreslená. U obou pojišťoven za poslední tři roky ROA vzrostlo zhruba o 0,5. Kooperativa má ve všech třech obdobích ROA vyšší v průměru o 1, takže je na tom nepatrně lépe než Česká pojišťovna.

5.1.4 ROE (rentabilita vlastního kapitálu)

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, kolik korun zisku přinese jedna koruna vloženého vlastního kapitálu.

Tabulka 5: Vývoj ROE v ČP a KOOP

pojišťovna	rok		
	2011	2012	2013
Česká pojišťovna a.s.	21,05	18,82	19,76
Kooperativa pojišťovna, a.s.	21,43	23,33	24,12

Zdroj: vlastní zpracování [5]

V tabulce číslo 5 jsou vyobrazeny hodnoty rentability vlastního kapitálu České pojišťovny a Kooperativy pojišťovny za poslední tři roky. Starší data nejsou do tabulky zavedena ze stejného důvodu jako u ukazatele ROA. Výsledky jsou podobné jako u finančního ukazatele rentabilita celkového kapitálu. U Kooperativy ROE vzrostlo za tato období zhruba o 3 a u České pojišťovny kleslo zhruba o 1. Ukazatel je ale u obou pojišťoven relativně stabilní a nemá žádné velké výkyvy. Kooperativa má o něco lepší výsledky než Česká pojišťovna, jelikož má ve sledovaných obdobích ROE v mírně rostoucím trendu. V roce 2011 měla Kooperativa ROE vyšší než Česká pojišťovna pouze o 0,4, ale v roce 2013 je tento rozdíl již 4,5. Celkově má lepší výsledky z rentability vlastního kapitálu Kooperativa.

5.1.5 Technické rezervy

„Tuzemská pojišťovna vytváří k plnění závazků z jí provozované pojišťovací nebo zajišťovací činnosti, které jsou pravděpodobné nebo jisté, ale nejistá je jejich výše nebo okamžik, ke kterému vzniknou, technické rezervy.“ [35]

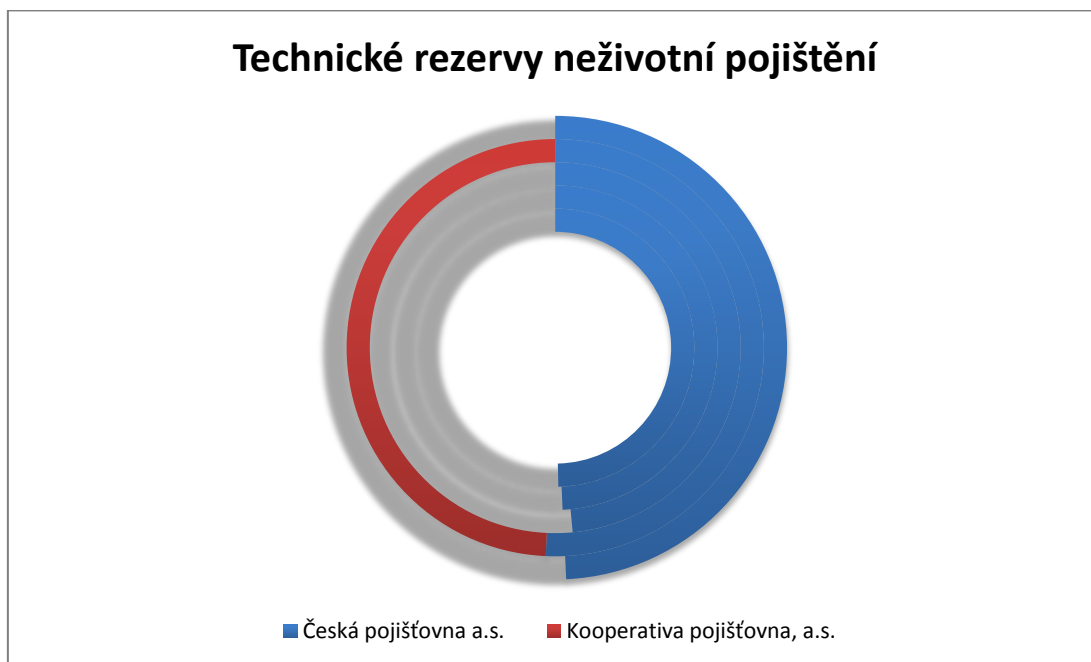
Technické rezervy neživotní pojištění

Tabulka 6: Technické rezervy - neživotní pojištění ČP a KOOP (v tis. Kč)

pojišťovna	rok				
	2009	2010	2011	2012	2013
Česká pojišťovna a.s.	16 164 877	15 336 340	14 598 223	14 982 335	13 493 927
Kooperativa pojišťovna, a.s.	16 398 383	15 786 628	15 501 688	14 554 941	13 906 405

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

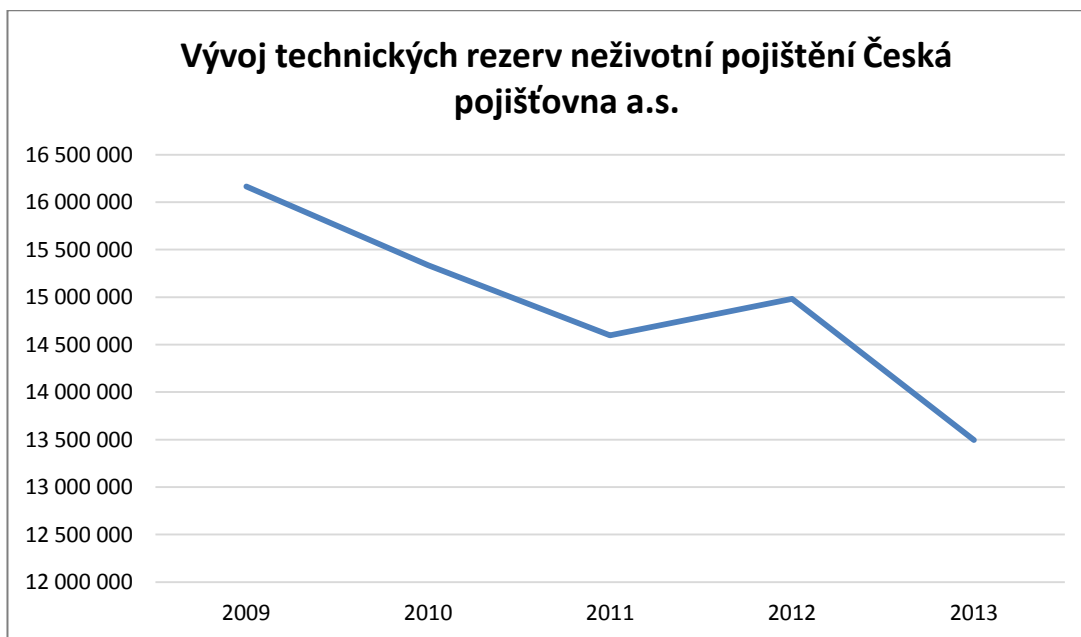
V tabulce číslo 6 je znázorněn vývoj technických rezerv u neživotního pojištění za posledních pět let. U obou pojišťoven objem technických rezerv v této oblasti klesl zhruba o 2,5 mld. Kč.



Obrázek 11: Graf znázorňující technické rezervy - neživotní pojištění ČP a KOOP

Zdroj: vlastní zpracování

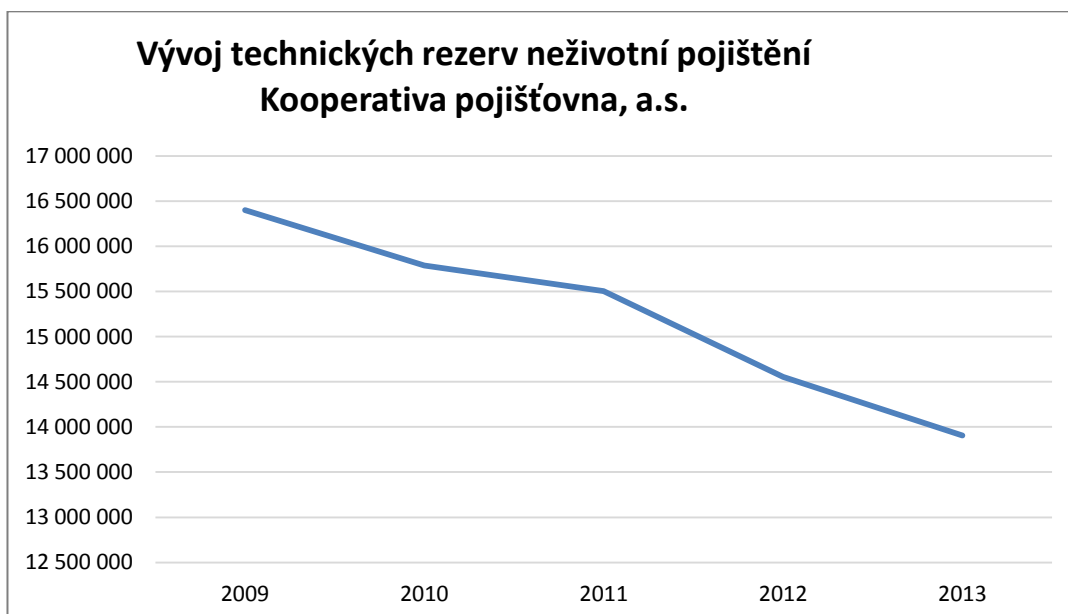
Z obrázku číslo 11 je znatelné, že technické rezervy v neživotním pojištění jsou u České pojišťovny a u Kooperativy vyrovnané. Jejich objem je téměř stejný.



Obrázek 12: Graf vývoje technických rezerv neživotního pojištění u ČP (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku číslo 12 je znázorněn trend ve vývoji technických rezerv neživotního pojištění u České pojišťovny za posledních pět let. Tento trend je klesající, jelikož se odvíjí od velikosti předepsaného pojistného, které také klesalo.



Obrázek 13: Graf vývoje technických rezerv neživotního pojištění u KOOP (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku číslo 13 je vyobrazen trend ve vývoji technických rezerv neživotního pojištění u Kooperativy za posledních pět let. Tento trend je, stejně jako u České pojišťovny, klesající a to ze stejného důvodu.

Technické rezervy životní pojištění

Tabulka 7: Technické rezervy - životní pojištění ČP a KOOP (v tis. Kč)

pojišťovna	rok				
	2009	2010	2011	2012	2013
Česká pojišťovna a.s.	66 693 856	67 169 258	64 062 854	62 547 326	59 249 498
Kooperativa pojišťovna, a.s.	25 290 577	26 913 406	28 262 207	30 660 399	32 041 240

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

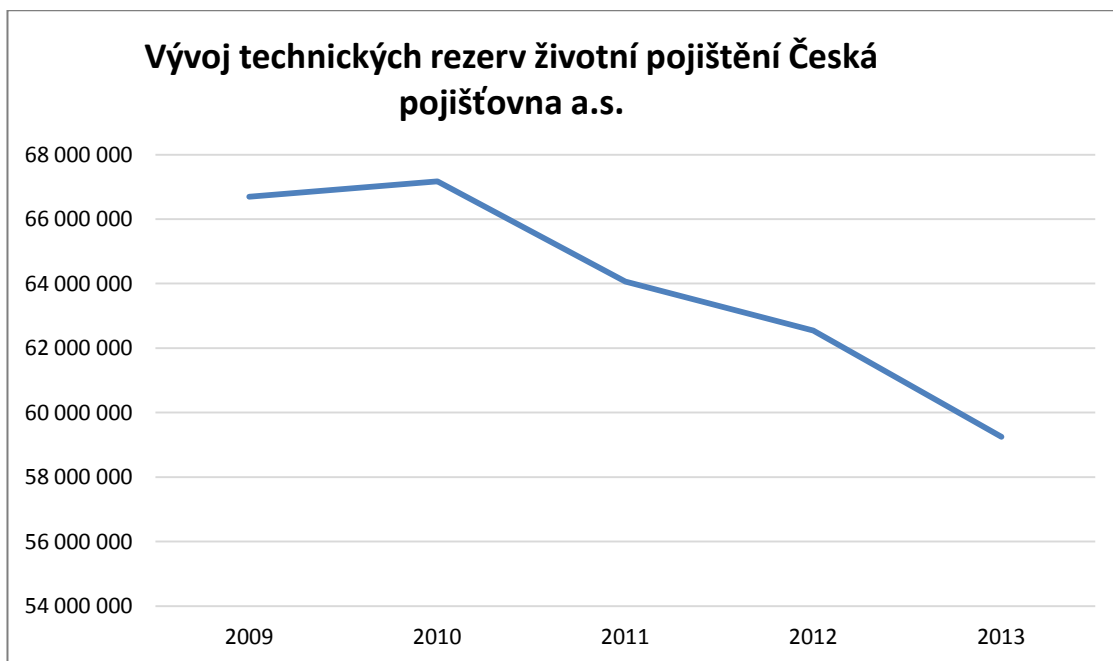
V tabulce číslo 7 jsou znázorněny technické rezervy z životního pojištění u obou pojišťoven za posledních pět let.



Obrázek 14: Graf znázorňující technické rezervy - životní pojištění u ČP a KOOP

Zdroj: vlastní zpracování

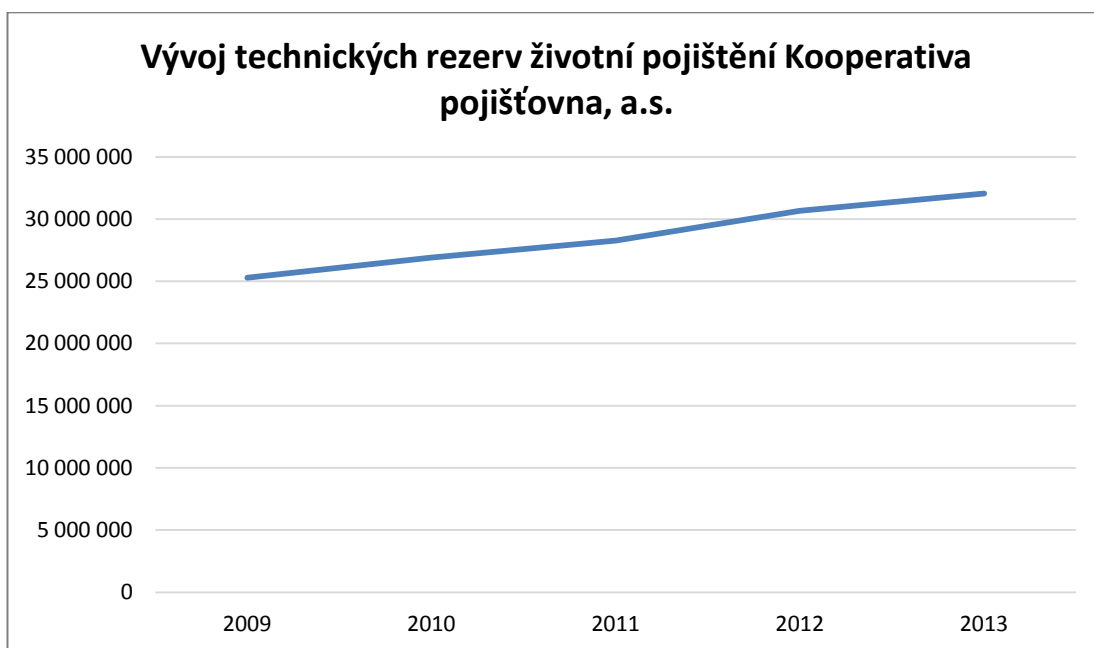
Z obrázku číslo 14 je vidět, že velikost technických rezerv v životním pojištění se u České pojišťovny a Kooperativy liší. Česká pojišťovna má znatelně větší objem těchto rezerv než Kooperativa, jedná se zhruba o dvě třetiny z celkového součtu. Tento fakt je způsoben zhruba dvojnásobným objemem předepsaného pojistného u České pojišťovny v této oblasti, jak je vidět v tabulce číslo 1.



Obrázek 15: Graf vývoje technických rezerv životního pojištění u ČP (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku číslo 15 je znázorněn trend ve vývoji technických rezerv životního pojištění u České pojišťovny v posledních pěti letech. Tento trend je klesající, stejně jak tomu bylo u neživotního pojištění.



Obrázek 16: Graf vývoje technických rezerv - životní pojištění u KOOP (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku číslo 16 je vyobrazen trend ve vývoji technických rezerv životního pojištění u Kooperativy za posledních pět let. Tento trend je mírně rostoucí. Tento stav je způsoben následujícími událostmi. Česká pojišťovna měla dříve monopol na pojišťovnictví, díky čemuž získala ohromné množství klientů a vytvořila si velký pojistný kmen. V době kdy dochází k dožití těchto smluv z doby monopolu, dochází k rozmělnění náhrady těchto smluv mezi další subjekty na trhu. Dalším působícím prvkem je fakt, že mladí nově stupující klienti do životního pojištění mají na výběr zvolit si z mnoha nabídek různých pojišťovacích ústavů. Z grafu 14 je znatelné, že Česká pojišťovna má stále zhruba dvojnásobný objem životního pojištění než Kooperativa, ale trend je oproti Kooperativě klesající. Kooperativa nemá tak velkou základnu pojistného kmene jako Česká pojišťovna a poměr nově stupujících smluv vůči její základně je tedy vyšší, což se projevuje na daném trendu. V celkovém objemu životního pojištění však stále vede Česká pojišťovna.

5.2 Benchmarking

Jak bylo popsáno v teoretické části, existuje všeobecně uznávaný postup při realizaci benchmarkingu. Jedná se o následující kroky:

- Identifikace objektu
- Identifikace partnera
- Výběr metody sběru dat a sběr dat
- Vyhodnocení dat

5.2.1 Identifikace objektu

Jako objekt benchmarkingu bylo vybráno více oblastí, které budou porovnány. Tyto oblasti nejlépe charakterizují činnost pojišťoven a doplňují informace získané z finanční analýzy, díky čemuž získáme kompletnější obraz o situaci obou pojišťoven. Hodnotit se budou následující oblasti:

- podíl na trhu
- efektivnost (poměr účetního zisku na jednoho zaměstnance)
- solventnost
- nabízené služby

Tržní podíl je jeden z nejdůležitějších ukazatelů pro hodnocení úspěšnosti společnosti. Pro jeho výpočet se používá předepsané pojistné, což je výše pojistného, který vyplývá z uzavřených smluv. Tyto informace zveřejňuje Česká asociace pojišťoven.

Efektivnost chápeme jako přínos jednoho zaměstnance pojišťovny po odečtení nákladů. Pro tento účel se počítají všichni zaměstnanci, jako třeba i management nebo administrativa. V této části jsem zohlednila i pracovníky pracující pro pojišťovnu jako OSVČ, tedy pojišťovací zprostředkovatelé vykonávající činnost jménem a na účet pouze jedné pojišťovny.

Solventnost můžeme definovat jako schopnost firmy plnit své závazky. Podniky v oblasti pojišťovnictví mají ze zákona povinnost informace o solventnosti pravidelně zveřejňovat, což realizují na nejčastěji na svých internetových stránkách, kde jsou k dispozici informace jak o požadované tak o disponibilní míře solventnosti.

Nabízené služby charakterizují finanční produkty, které pojišťovny nabízejí svým klientům a také doprovodné služby, které zpříjemňují klientům spolupráci se společností.

5.2.2 Identifikace partnera

Jak už bylo popsáno v teoretické části, benchmarking porovnává vybranou společnost s jejím největším konkurentem. Pro Českou pojišťovnu je největším konkurentem Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group. Na území České republiky jsou tyto dvě pojišťovny leadry na trhu v oblasti pojišťovnictví. Obě pojišťovny jsou univerzální pojišťovny, nabízejí jak životní tak neživotní pojištění, a tím pádem jsou pro vzájemné porovnání vhodné.

5.2.3 Výběr metody pro sběr dat a sběr dat

Obě pojišťovny mají ze zákona povinnost hodně informací o své činnosti zveřejňovat. Tyto informace jsou dobře dostupné na jejich internetových stránkách nebo na stránkách České asociace pojišťoven. Na svých internetových stránkách zveřejňují pojišťovny výroční zprávy, z nichž bylo v této práci také hojně čerpáno. Stěžejní informace do této práce byli však získány od manažerů obchodních skupin a pracovníků České pojišťovny a dále pracovníků obchodních míst pojišťovny Kooperativa prostřednictvím rozhovorů.

5.2.4 Vyhodnocení dat

V této kapitole je provedeno samotné porovnání obou pojišťoven v oblastech, které jsou nadefinovány v kapitole Identifikace objektu.

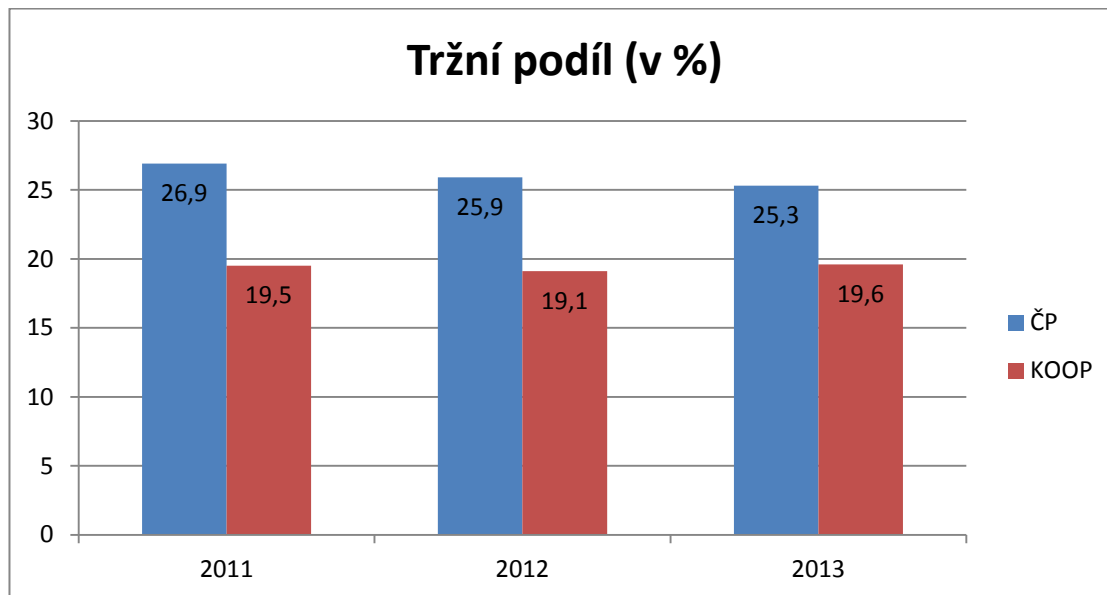
Tržní podíl

Tabulka 8: Tržní podíl ČP a KOOP

	tržní podíl (v %)		
pojišťovna	2011	2012	2013
Česká pojišťovna a.s.	26,9	25,9	25,3
Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group	19,5	19,1	19,6

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

V tabulce číslo 8 jsou vyobrazeny tržní podíly České pojišťovny a Kooperativy za tři období. Tržní podíl obou pojišťoven se za sledované období příliš neměnil, zůstal v podstatě na stejné hladině, u České pojišťovny je to kolem 26% a u Kooperativy kolem těsně pod 20%. A to samé lze říci o poměru tržních podílů obou pojišťoven k sobě navzájem.



Obrázek 17: Graf znázorňující vývoj tržních podílů ČP a KOOP

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku číslo 17 jsou vidět tržní podíly pojišťoven Česká pojišťovna a Kooperativa za poslední tři roky. Je zřejmé, že Česká pojišťovna má stabilně větší podíl na trhu než Kooperativa pojišťovna a to v průměru o 6,63 %, což je vypočítáno v tabulce číslo 9.

Tabulka 9: Rozdíl tržních podílů ČP a KOOP

rozdíl tržních podílů (v %)			
2011	2012	2013	průměr
7,4	6,8	5,7	6,63

Zdroj: vlastní zpracování [5]

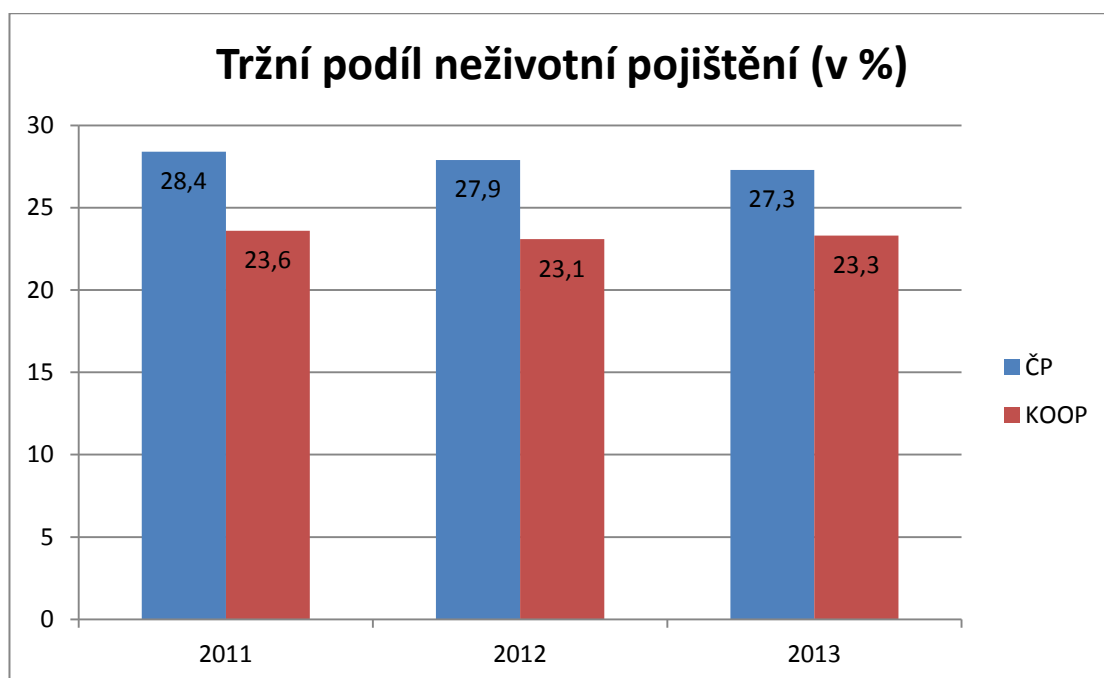
Tržní podíly pojišťoven můžeme rozdělit podle druhu pojištění na tržní podíl v oblasti neživotního pojištění a tržní podíl životního pojištění.

Tabulka 10: Vývoj tržních podílů u neživotního pojištění ČP a KOOP

	tržní podíl - neživotní pojištění (v %)		
pojišťovna	2011	2012	2013
Česká pojišťovna a.s.	28,4	27,9	27,3
Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group	23,6	23,1	23,3

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

V tabulce číslo 10 jsou vyobrazeny tržní podíly České pojišťovny a Kooperativy za poslední tři roky pro neživotní pojištění. Česká pojišťovna si drží tento podíl na hodnotě kolem 28 % a Kooperativa kolem 23 %.



Obrázek 18: Graf znázorňující vývoj tržních podílů u neživotního pojištění ČP a KOOP

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku číslo 18 je vidět porovnání tržních podílů v neživotním pojištění České pojišťovny a Kooperativy za období posledních třech let. Česká pojišťovna má tržní podíl v této oblasti pojištění vyšší průměru 4,53%. Tento propoččet je vyobrazen v tabulce číslo 11.

Tabulka 11: Rozdíly tržních podílů u neživotního pojištění ČP a KOOP

rozdíl tržních podílů (v %)			
2011	2012	2013	průměr 2011-2013
4,8	4,8	4	4,53

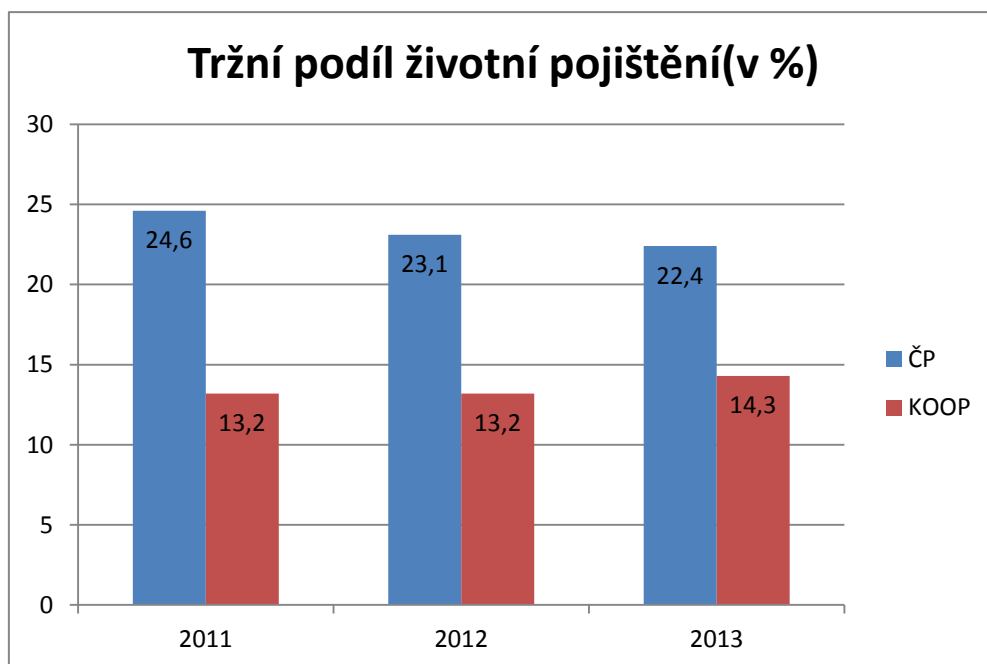
Zdroj: vlastní zpracování [5]

Tabulka 12: Vývoj tržních podílů životního pojištění ČP a KOOP

pojišťovna	tržní podíl - životní pojištění (v %)		
	2011	2012	2013
Česká pojišťovna a.s.	24,6	23,1	22,4
Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group	13,2	13,2	14,3

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

V tabulce číslo 12 jsou vidět tržní podíly obou pojišťoven v životním pojištění za poslední tři roky. Česká pojišťovna má tento tržní podíl kolem 23 % a Kooperativa se drží zhruba na hranici 14 %.



Obrázek 19: Graf znázorňující vývoj tržních podílů u životního pojištění ČP a KOOP

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku číslo 19 jsou znázorněny tržní podíly v životním pojištění České pojišťovny a Kooperativy za období posledních třech let. Je zřejmé, že Česká pojišťovna má podíl na trhu větší i v této oblasti pojištění. Rozdíl v podílech je zde větší než u neživotního pojištění, jedná se v průměru o téměř 10%, jak je vidět v tabulce číslo 13.

Tabulka 13: Rozdíly tržních podílů u životního pojištění ČP a KOOP

rozdíl tržních podílů (v %)			
2011	2012	2013	průměr
11,4	9,9	8,1	9,80

Zdroj: vlastní zpracování [5]

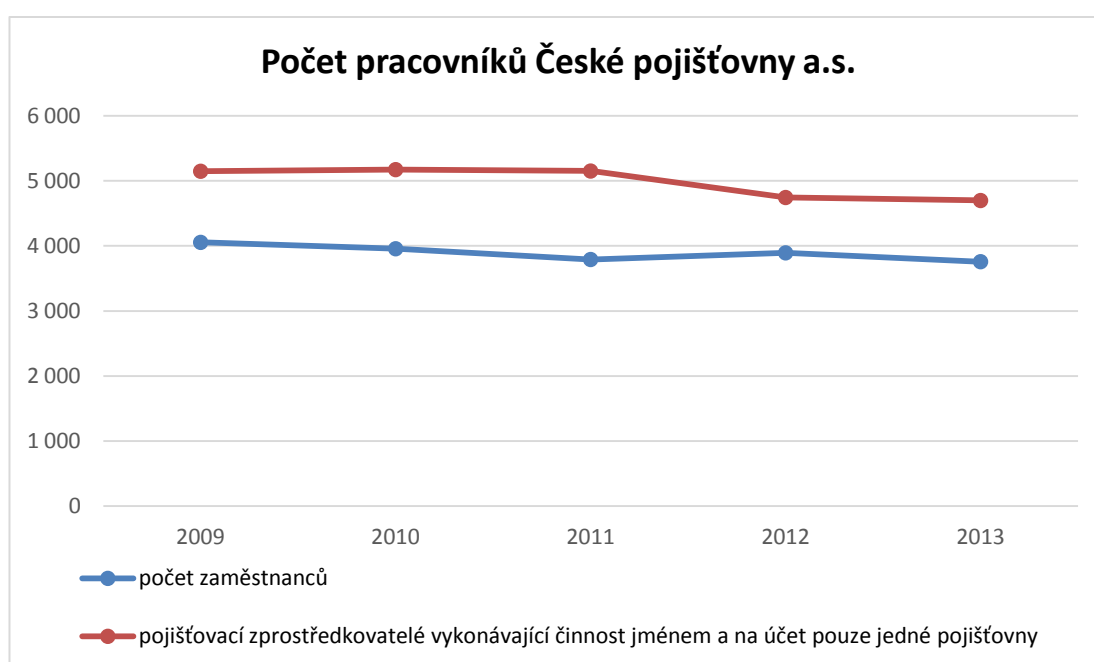
Počet pracovníků

Tabulka 14: Počet pracovníků ČP

rok	2009	2010	2011	2012	2013
počet zaměstnanců	4 055	3 957	3 792	3 894	3 758
pojišťovací zprostředkovatelé vykonávající činnost jménem a na účet pouze jedné pojišťovny	5 149	5 174	5 152	4 745	4 699
celkem	9 204	9 131	8 944	8 639	8 457

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

V tabulce číslo 14 jsou uvedeny počty zaměstnanců a pojišťovacích zprostředkovatelů, kteří vykonávají činnost jménem a na účet pouze jedné pojišťovny, u České pojišťovny. Z této tabulky vychází následující graf.



Obrázek 20: Graf znázorňující vývoj počtu pracovníků ČP

Zdroj: vlastní zpracování

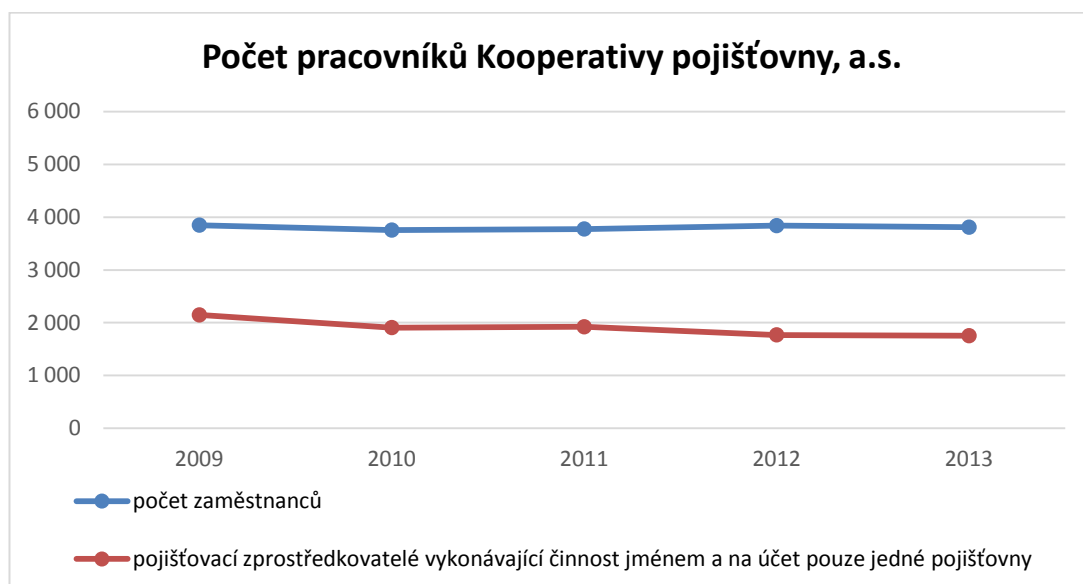
Na obrázku číslo 20 jsou znázorněny počty pracovníků u České pojišťovny. Jsou zde vyobrazeny jak zaměstnanci, tak pojišťovací zprostředkovatelé. Pojišťovacích zprostředkovatelů je znatelně víc než zaměstnanců, ale jejich vzájemný poměr se v průběhu let nijak znatelně neměnil. Pro pojišťovnu je ekonomicky a logisticky výhodnější mít více pracovníků na OSVČ pro práci v terénu. Také jsou tyto pracovníci více motivovaní k výkonu, jelikož jsou odměňovány provizním systémem a ne měsíční mzdou. Pracovní doba je těžko uhlídatelná, když je většina pracovního času pojišťovacího agenta mimo prostor pojišťovny, a je velice variabilní.

Tabulka 15: Počet pracovníků KOOP

rok	2009	2010	2011	2012	2013
počet zaměstnanců	3 848	3 754	3 775	3 838	3 809
pojišťovací zprostředkovatelé vykonávající činnost jménem a na účet pouze jedné pojišťovny	2 146	1 906	1 921	1 768	1 752
celkem	5 994	5 660	5 696	5 606	5 561

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

V tabulce číslo 15 jsou počty zaměstnanců a pojišťovacích zprostředkovatelů u pojišťovny Kooperativa. Oproti České pojišťovně je celkový počet pracovníků zhruba na dvoutřetinové úrovni. Počet zaměstnanců je zhruba stejný jako u České pojišťovny, ale počet pojišťovacích zprostředkovatelů je znatelně menší. Tento fakt je ovlivněn i tím, že je Vienna Insurance Group stoprocentním vlastníkem společnosti Kapitól, což je rozsáhlá prodejní síť, která se přímo neprojevuje v číslech společnosti Kooperativa, ale zastává funkci pojišťovacích zprostředkovatelů pro tuto společnost.



Obrázek 21: Graf znázorňující vývoj počtu pracovníků KOOP

Zdroj: vlastní zpracování

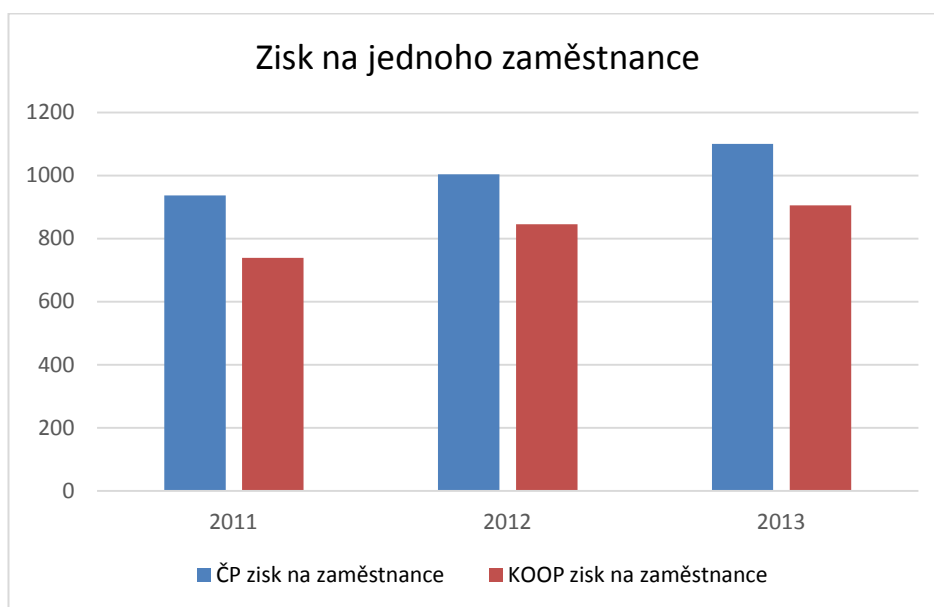
Jak je vidět z obrázku číslo 21, má Kooperativa o poznání více zaměstnanců než pojišťovacích zprostředkovatelů, což je pro oblast pojišťovnictví nezvyklé. A je tomu opačně než u České pojišťovny. Poměr zaměstnanců a zprostředkovatelů se však v průběhu let nijak znatelně neměnil. Kooperativa má zaměstnaných lidí v průměru dvakrát tolik, než kolik pro ní pracuje pojišťovacích zprostředkovatelů. Tato skutečnost je dána existencí společnosti Kapitól, jak bylo vysvětleno u tabulky číslo 15.

Tabulka 16: Vývoj zisku na zaměstnance ČP a KOOP (v tis. Kč)

pojišťovna	rok		
	2011	2012	2013
ČP zisk na zaměstnance	937	1004	1100
KOOP zisk na zaměstnance	739	846	905

Zdroj: vlastní zpracování [5]

V tabulce číslo 16 je uveden účetní zisk na jednoho zaměstnance u obou pojišťoven. Za posledních tři roky měla Česká pojišťovna zaměstnanců tento ukazatel vždy vyšší než Kooperativa, což je hezky vyobrazeno na obrázku číslo 22. Do tabulky nejsou zahrnuta data z předešlých roků, jelikož mezi roky 2010 a 2011 České pojišťovně rapidně klesl zisk, což je vysvětleno u ukazatele účetní zisk. Tento fakt potom způsoboval velké výkyvy i u ukazatele zisku na zaměstnance a nebylo to průkazné.



Obrázek 22: Graf znázorňující vývoj zisky na jednoho zaměstnance ČP a KOOP (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

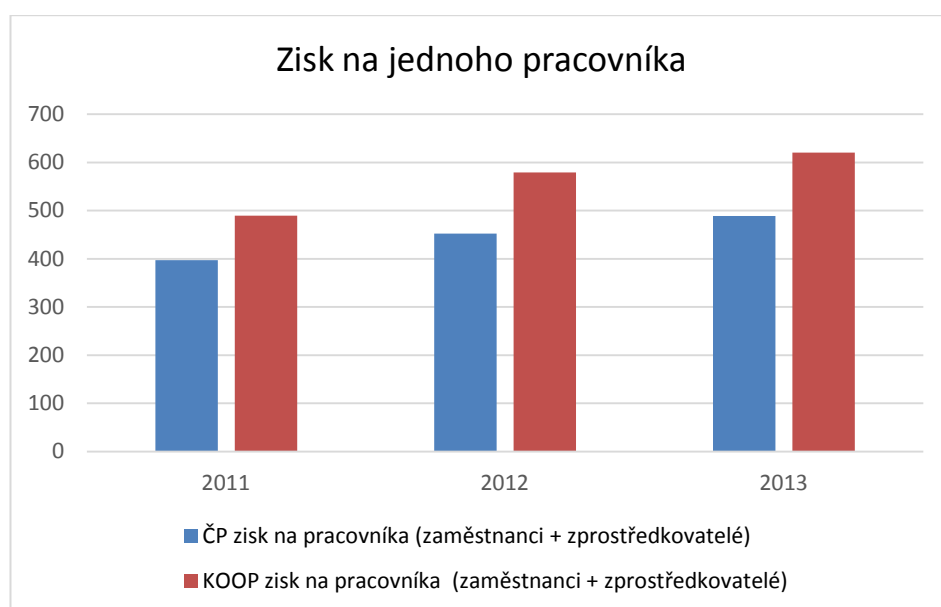
Obrázek číslo 22 znázorňuje zisk na jednoho zaměstnance u obou sledovaných pojišťoven. Je vidět, že Česká pojišťovna pracuje produktivněji, jelikož má vyšší zisk jak na jednoho zaměstnance než Kooperativa. Ale nejedná se o nějak velký rozdíl.

Tabulka 17: Vývoj zisku na pracovníka ČP a KOOP (v tis. Kč)

pojišťovna	rok		
	2011	2012	2013
ČP zisk na pracovníka (zaměstnanci + zprostředkovatelé)	397	453	489
KOOP zisk na pracovníka (zaměstnanci + zprostředkovatelé)	490	579	620

Zdroj: vlastní zpracování [5]

V tabulce číslo 17 je uveden zisk na jednoho pracovníka, čímž je myšlen součet zaměstnanců dané pojišťovny a pojišťovacích zprostředkovatelů vykonávajících činnost jménem a na účet pouze jedné pojišťovny. V podstatě se jedná o výnosnost na jednoho pracovníka.



Obrázek 23: Graf znázorňující vývoj zisku na jednoho pracovníka ČP a KOOP (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek číslo 23 zobrazuje zisk na jednoho pracovníka obou porovnávaných pojišťoven. Je zde patrné, že Kooperativa je z hlediska tohoto ukazatele výkonnější, což je dáno tím, že má pod sebou Kooperativa nižší počet pojišťovacích zprostředkovatelů. Rozdíl není příliš velký, ale je. Celkově má však zisk na pracovníka u obou pojišťoven rostoucí trend.

Solventnost

Tabulka 18: Solventnost ČP za rok 2013

	rok 2013
Životní pojištění	
Požadovaná míra solventnosti	2 700 000 000
Disponibilní míra solventnosti	13 500 000 000
Poměr disponibilní a požadované míry solventnosti	5
Neživotní pojištění	
Požadovaná míra solventnosti	2 200 000 000
Disponibilní míra solventnosti	6 500 000 000
Poměr disponibilní a požadované míry solventnosti	3
Celkem	
Požadovaná míra solventnosti	4 900 000 000
Disponibilní míra solventnosti	20 000 000 000
Poměr disponibilní a požadované míry solventnosti	4

Zdroj: vlastní zpracování podle [8]

V tabulce číslo 18 je míra požadované a disponibilní míry solventnosti u České pojišťovny v roce 2013. Ani jedna z těchto veličin se za poslední roky nijak výrazně nezměnila, změna nebyla větší než jedno procento, proto je v tabulce uveden pouze jeden rok. Disponibilní míra solventnosti u životního pojištění přesahuje požadovanou míru solventnosti pětinasobně a u neživotního pojištění je to třínásobek. Znamená to, že má pojišťovna dostatek disponibilních zdrojů pro uhrazení závazků ze své činnosti a to několikanásobně. Požadovaná míra solventnosti se vypočítává dle tabulek z průměrné míry rizika a je minimální výší disponibilní míry solventnosti. Neznamená to, že pokud by nastala nějaká neočekávaná riziková událost, byla by pojišťovna schopna vše uhradit. Čím vyšší je daný poměr, tím lépe je pojišťovna hodnocena ratingem a je důvěryhodnější.

Tabulka 19: Solventnost KOOP za rok 2013

	rok 2013
Životní pojištění	
Požadovaná míra solventnosti	1 289 830 000
Disponibilní míra solventnosti	4 294 090 000
Poměr disponibilní a požadované míry solventnosti	3
Neživotní pojištění	
Požadovaná míra solventnosti	2 308 980 000
Disponibilní míra solventnosti	10 433 840 000
Poměr disponibilní a požadované míry solventnosti	5
Celkem	
Požadovaná míra solventnosti	3 598 810 000
Disponibilní míra solventnosti	14 727 930 000
Poměr disponibilní a požadované míry solventnosti	4

Zdroj: vlastní zpracování podle [17]

V tabulce číslo 19 jsou znázorněny požadované a disponibilní míry solventnosti u Kooperativy a jsou rozdělené podle životního a neživotního pojištění. Poměr disponibilní a požadované míry solventnosti je kladný a jeho hodnoty jsou vzhledem k druhu pojištění přesně opačné než u České pojišťovny. U životního pojištění je disponibilní solventnost třikrát vyšší než požadovaná a u neživotního pojištění je to pětkrát. Kooperativa je na tom v ohledu solventnosti dobře, jelikož disponibilní míra solventnosti je vyšší než požadovaná míra solventnosti a to několikanásobně.

Nabízené služby

Obě pojišťovny, Česká pojišťovna a. s. i Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group, jsou univerzální pojišťovny a nabízejí širokou škálu pojištění. V nabídce mají jak pojištění životních, tak neživotních rizik i podnikatelská pojištění. Obě pojišťovny nabízejí například povinné ručení, havarijní pojištění, úrazové pojištění, pojištění dětí, cestovní pojištění, pojištění nemovitostí a domácností, pojištění odpovědnosti, pojištění právní ochrany, pojištění pracovní neschopnosti a další. Obě pojišťovny mají také své dceřiné společnosti, které nabízejí doplňkové penzijní spoření (III. pilíř) a důchodové spoření (II. pilíř). Kromě klasického pojištění mají obě společnosti v nabídce produkty, které prvotně zhodnocují klientům vklady a funkce pojištění je až druhotná. I když obě pojišťovny nabízejí krytí prakticky stejných rizik, liší se výsledné produkty v pojistných podmínkách a výlukách.

Většina pojištění se u obou pojišťoven nechá sjednat online, ale mají i velké množství poboček s obdobnou dostupností. Obě pojišťovny mají i srovnatelnou nabídku asistenčních služeb.

6 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

V této diplomové práci byla hodnocena konkurenceschopnost České pojišťovny a. s. metodami finanční analýza a benchmarking. Pro porovnání byla vybrána Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group. Tyto dvě pojišťovny jsou leadři na pojistném trhu v České republice. Dohromady zaujímají tržní podíl 45% a další pojišťovny nemají jednotlivě více jak 9%.

Česká pojišťovna má svůj původ již v roce 1827, kdy nabízela pouze požární pojištění nemovitostí. Od té doby se vyvíjela a v roce 1992 vznikla Česká pojišťovna a. s. Oproti tomu Kooperativa byla založena v roce 1991, tudíž nemá tak bohatou tradici jako Česká pojišťovna.

Česká pojišťovna se aktivně angažuje v ochraně životního prostředí, dále provádí aktivity v oblasti kultury a sportu, dopravní bezpečnosti, prevence rizikového chování dětí a mládeže a další. Také sponzoruje mnoho akcí jako například Velkou pardubickou, Tour de Kids, Letní shakespearovské slavnosti na Pražském hradě. Je hlavním partnerem extraligy ledního hokeje a olympijského týmu. Kooperativa sponzoruje Mezinárodní hudební festival České Krumlov, Svátky hudby v Praze, Aviatickou pouť a další. Kooperativa dále založila vlastní Nadaci Kooperativy, která se angažuje ve čtyřech oblastech. Jedná se o napomáhání výcviku asistenčních psů, zapojení zaměstnanců do charitativních činností, projekt informace do navigací o nebezpečných úsecích a Galerie Kooperativa.

Finanční analýza patří mezi klasické metody hodnocení konkurenceschopnosti podniku, bývá také používána jako doplňková k moderním metodám. Pojišťovnictví je velice specifické finanční odvětví, a proto se v této oblasti používají i trochu jiné ukazatele než v klasické finanční analýze. Pro hodnocení ve finanční analýze byly vybrány ukazatele – předepsané pojistné, účetní zisk, rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu a technické rezervy.

Předepsané pojistné je ukazatel, který se v pojišťovnictví používá pro srovnání nejčastěji. Jedná se o hlavní zdroj příjmu pojišťoven. Za poslední tři roky se velikost předepsaného pojistného u České pojišťovny ani u Kooperativy nijak rapidně nezměnila. Česká pojišťovna má vyšší celkové pojistné v průměru o 5,5 mld. Kč, což je o 15%. Podíl neživotního pojištění na celkovém předepsaném pojistném má Česká pojišťovna 64% a tento podíl se za celé tři roky nezměnil. U Kooperativy činil tento podíl 74% a za tři roky klesl na 70%. To znamená, že u Kooperativy lehce klesl podíl předepsaného pojištění z neživotního pojištění, zatímco u České pojišťovny zůstal stejný.

Dalším ukazatelem ve finanční analýze je účetní zisk, který se vypočítá jako rozdíl mezi celkovými příjmy firmy a jejími účetními náklady. Zisk je primárním cílem veškerých aktivit společnosti. Zisk byl u obou pojišťoven porovnáván za roky 2009 až 2013. Kooperativa měla za všechny roky účetní zisk téměř beze změny. U České pojišťovny byl zisk v prvních dvou letech daleko vyšší než v dalších třech letech. Tento fakt, byl způsoben tím, že v této době bylo ukončeno hodně dlouhodobých investic jako například prodej společnosti Limited Liability Company, což přineslo pojišťovně 5,3 mld. Kč. Od roku 2011 byl zisk už stabilní a lehce rostl. Ve všech obdobích měla Česká pojišťovna účetní zisk vyšší než Kooperativa. V posledních třech letech se jednalo o rozdíl v průměru 0,8 mld. Kč.

Rentabilita celkového kapitálu byla sledována za poslední tři roky, jelikož se vypočítává z účetního zisku a ten měl u České pojišťovny v roce 2010 velký výkyv. Ve všech třech obdobích měla ROA lepší Kooperativa a to v průměru o 1. Obě pojišťovny však zaznamenaly u tohoto finančního ukazatele rostoucí trend.

Rentabilita vlastního kapitálu byla také sledována za poslední tři roky, ze stejného důvodu jako tomu bylo u předcházejícího ukazatele. U Kooperativy mělo ROE mírně rostoucí trend, u České pojišťovny naopak lehce kleslo. Celkově má Kooperativa rentabilitu vlastního kapitálu vyšší než Česká pojišťovna. V roce 2011 to bylo pouze o 0,4, v roce 2013 to bylo již o 4,5.

Česká pojišťovna má vyšší zisky, ale přesto má Kooperativa vyšší rentabilitu celkového kapitálu i vlastního kapitálu, umí tedy lépe zhodnotit své prostředky.

Pojišťovny mají povinnost ze zákona vytvářet technické rezervy a jejich účelem je plnění závazků z pojišťovací činnosti. Výše technických rezerv neživotního pojištění je téměř stejná u obou pojišťoven po celou dobu posledních pěti let. U obou pojišťoven má vývoj těchto rezerv lehce klesající trend, za posledních pět let klesl zhruba o 2,5 mld. Kč jak u České pojišťovny, tak u Kooperativy, což se odvíjí od poklesu předepsaného pojistného v neživotním pojištění. U technických rezerv životního pojištění je to trochu jiné, Česká pojišťovna má tento objem dvakrát takový než Kooperativa. Tento fakt je dán tím, že má Česká pojišťovna i předepsané pojistné z životního pojištění dvakrát takové než Kooperativa. Ale u neživotního pojištění nebyl tento rozdíl tak velký, Kooperativa má přibližně 15 mld. Kč a Česká pojišťovna 18 mld. Kč.

Další metoda, která byla pro hodnocení konkurenceschopnosti České pojišťovny použita, bylo benchmarkingové porovnání. Byly vybrány tyto oblasti – podíl na trhu, efektivnost (poměr účetního zisku na jednoho zaměstnance), solventnost a nabízené služby. Jako partner pro benchmarking byla zvolena Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group, jelikož je to největší konkurent České pojišťovny a. s. Data pro benchmarkingové porovnávání byly získány z internetových stránek pojišťoven, z České asociace pojišťoven, z výročních zpráv a od zaměstnanců pojišťoven prostřednictvím rozhovorů.

První sledovanou veličinou v rámci benchmarkingu byl tržní podíl. Česká pojišťovna i Kooperativa mají za poslední tři roky stabilní tržní podíl a to přibližně 25% a 19%. Česká pojišťovna má tedy tento ukazatel za všechny sledované období v průměru o 6,5% vyšší než Kooperativa. Tržní podíl u neživotního pojištění má Česká pojišťovna 27% a Kooperativa 23%, za sledovaná období má Česká pojišťovna tento podíl vyšší v průměru o 5%. Co se týká tržního podílu ze životního pojištění, tak tam má Česká pojišťovna 23% a Kooperativa 14%. V průměru za sledovaná období je na tom Česká pojišťovna lépe o 10%.

Další hodnoceným ukazatelem byl počet pracovníků, respektive poměr účetního zisku na jednoho pracovníka. Počet zaměstnanců je u obou pojišťoven zhruba stejný a nezměnilo se to po celou dobu pěti let, je to něco málo pod 4 000. Pro pojišťovny dále pracují pojišťovací zprostředkovatelé, kteří vykonávají činnost jménem a na účet pouze jedné pojišťovny, a těch má Česká pojišťovna kolem 5 000 a Kooperativa kolem 2 000. Tento fakt je ovlivněn tím, že pro Kooperativu zajišťuje společnost Kapitool funkci pojišťovacích zprostředkovatelů a Vienna Insurance Group je jejím stoprocentním vlastníkem, tito pracovníci se však neprojevují v číslech Kooperativy. Česká pojišťovna má celkově pracovníků 8 500 a Kooperativa 5 500. Ukazatel zisk na zaměstnance vyjadřuje přínos zaměstnance po odečtení nákladů. Tento ukazatel vychází za poslední tři roky lépe u České pojišťovny než u Kooperativy a to zhruba o 200 000 Kč. Zisk na pracovníka má Kooperativa vyšší zhruba o 100 000 než u České pojišťovny, jelikož má méně pojišťovacích zprostředkovatelů přímo pod Kooperativou.

Další sledovanou veličinou byla solventnost, což je schopnost firmy plnit své závazky. Pojišťovny mají ze zákona povinnost jí zveřejňovat. Požadovaná míra solventnosti je vypočítána z tabulek podle průměrné míry rizika a stává se minimální výší disponibilní míry solventnosti. U České pojišťovny přesahuje disponibilní míra požadovanou čtyřnásobně. U životního pojištění je to pětinasobně a u neživotního pojištění třínásobně. Kooperativa je na tom stejně u celkové míry solventnosti, tedy čtyřnásobně. Ale poměr neživotního a životního pojištění je zde obrácený, tedy u životního pojištění přesahuje disponibilní míra solventnosti požadovanou třikrát a u neživotního pětkrát. Tento fakt je dán tím, že Kooperativa má ve svém portfoliu větší zastoupení smluv z neživotního pojištění.

Co se týče nabízených služeb, tak jsou na tom obě pojišťovny hodně podobně. Jak Česká pojišťovna, tak Kooperativa jsou univerzální pojišťovny a nabízejí svým zákazníkům širokou škálu pojistných produktů. V nabídce mají pojištění životních i neživotních rizik i podnikatelská pojištění. Obě pojišťovny dále nabízejí klientům produkty, které v první řadě zhodnocují klientům vklady a funkce pojištění je až druhá. Společnosti tedy kryjí klientům v podstatě stejná rizika, ale konkrétní produkty se liší v pojistných podmínkách a výlukách. Dostupnost poboček i asistenční služby jsou také na obdobné úrovni.

Mezi silné stránky České pojišťovny patří určitě její tradice a dlouhé trvání na trhu. Předepsané pojistné má oproti Kooperativě o 15% větší a zisk má také vyšší. Rentabilitu celkového kapitálu a vlastního kapitálu má však nižší než Kooperativa. Rentabilita vyjadřuje schopnost dosahovat zisku z vložených prostředků. Oba ukazatele rentability má Česká pojišťovna vyšší než 1, což je v pořádku. Ale Kooperativě se v tomto ohledu daří ještě lépe. Proto je zde prostor pro Českou pojišťovnu, jak se ještě zlepšit. Rentabilita vlastního kapitálu se dá zvýšit navýšením zisku, urychlením obrátu kapitálu nebo větším použitím cizího kapitálu. Rentabilitu celkového kapitálu je možné navýšit opět zvýšením zisku nebo snížením objemu celkových aktiv. Česká pojišťovna má větší tržní podíl než Kooperativa o 6,5% a tuto pozici si zatím dlouhodobě drží. Je však potřeba nepolevit v konkurenčním boji a tuto pozici si obhájit i nadále, případně jí ještě vylepšit. U ukazatele zisku na zaměstnance je vidět, že Česká pojišťovna má tuto výkonnost lepší, jelikož má vyšší zisk než Kooperativa. Počet zaměstnanců je totiž téměř stejný. Disponibilní míra solventnosti je u České pojišťovny na adekvátní úrovni.

Nabízené služby má Česká pojišťovna velice podobné jako Kooperativa, proto je důležité nabídnout zákazníkovi ještě něco navíc, co ho přesvědčí k nákupu produktů u této společnosti. Je dobré stavět na tradici a stabilitě, jelikož to je konkurenční výhoda České pojišťovny oproti Kooperativě. Pro Českou pojišťovnu je důležité nějakým způsobem udržet zákazníky, kterým končí smlouvy z dřívějšího, aby byli loajální a neodcházeli ke konkurenčním společnostem. Například by bylo možné takovým zákazníkům nabídnout nějakou výhodu, pokud si uzavřou opět smlouvu u České pojišťovny a nezmění pojišťovnu. Takoví zákazníci by mohli mít určité výhody oproti nově vstupujícím zákazníkům, jelikož získat nového zákazníka je pro firmu dražší než si udržet stávajícího zákazníka. Bylo by tedy dobré zavést nějaký program výhod za věrnost. Například by se mohlo jednat o navýšení limitu plnění za pojistnou událost u povinného ručení. Nyní je nejčastěji využívanou variantou limit 100/100 milionů Kč, který se nazývá Bonus Exclusive a zahrnuje 100 Kč milionů na škody na věci a 100 milionů Kč na zdraví. Klient si může připlatit na 120/120 mil. Kč nebo na 150/150 mil. Kč. Bylo by vhodné, aby klienti, kteří jsou pět let bez pojistné události, měli toto navýšení na 120 milionů Kč zdarma. A po dalších pěti letech navýšení až na 150 milionů Kč.

Dále je prostor pro zlepšení v sestavování pojistných produktů, kde je možné se zaměřit na pojistné podmínky a výluky, které mohou výsledný produkt udělat pro zákazníka zajímavější. Zde by se konkrétně mohlo jednat o rychlost a jednoduchost vyřízení pojistné události.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provést zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti Česká pojišťovna a.s. pomocí metod finanční analýza a benchmarking. V první části práce jsou objasněny základní pojmy konkurenceschopnosti. V druhé části jsou teoreticky vysvětleny metody hodnocení konkurenceschopnosti a podrobněji jsou popsány nástroje finanční analýza a benchmarking, které jsou dále použity v praktické části.

Ve třetí části práce je blíže přiblížena oblast pojišťovnictví, jelikož je to velice specifické odvětví. S pojištěním je neoddělitelně spjat pojem riziko, kterému je také věnována jedna kapitola v této kapitole.

V další části práce jsou podrobně popsány společnosti Česká pojišťovna a. s. a Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group. Kooperativa pojišťovna je největším konkurentem České pojišťovny a z tohoto důvodu byla vybrána jako partner do benchmarkingového porovnání.

V předposlední části diplomové práce je provedeno samotné hodnocení konkurenceschopnosti České pojišťovny a. s. pomocí finanční analýzy a benchmarkingu. Ve finanční analýze byly sledovány ukazatele jako předepsané pojistné, účetní zisk, rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a technické rezervy. Ukazatele ve finanční analýze se v oblasti pojišťovnictví lehce liší od ukazatelů pro jiné podniky, které například nesledují předepsané pojistné nebo technické rezervy. Benchmarking byl proveden podle obecně uznávaného postupu, tedy identifikace objektu, identifikace partnera, výběr metody pro sběr dat a sběr dat a vyhodnocení dat. V benchmarkingu byly sledovány ukazatele tržní podíl, efektivnost (poměr účetněho zisku na jednoho zaměstnance), solventnost a nabízené služby.

V poslední části jsou zhodnoceny dosažené výsledky a jsou definovány konkurenční výhody České pojišťovny a. s. Dále jsou v této kapitole navržena možná opatření jak předejít nežádoucím hrozbám a také doporučení, v jakých oblastech by mohla pojišťovna ještě vylepšit svou stávající pozici. Česká pojišťovna a. s. a Kooperativa, a. s., Vienna Insurance Group jsou velice podobné společnosti a mají mnoho společného. Jsou největšími hráči na trhu s pojistnými produkty v České republice. Přesto, že si jsou tyto dvě společnosti tolik podobné, existují mezi nimi určité odlišnosti.

Česká pojišťovna má jako svou největší konkurenční výhodu tradici a dlouhodobou stabilitu na pojistném trhu, na ní by také měla stavět své reklamy. Dále je důležité udržet si stávající kmen klientů. To by se dalo zajistit dobře promyšleným systémem výhod pro věrné zákazníky. Klientům, kteří si uzavřeli smlouvy před několika lety, totiž smlouvy již končí a Česká pojišťovna si je potřebuje udržet, aby neodcházeli ke konkurenci. Pro společnost je levnější udržet si stávajícího klienta než získávat zcela nového klienta. Jelikož Česká pojišťovna i Kooperativa kryjí ve svých produktech téměř stejná rizika, je potřeba produkty nějak odlišit a udělat je zajímavějšími pro klienty než je tomu u konkurence. Toto by se dalo zajistit dobře zvolenými kombinacemi pojistných podmínek a výluk.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BLOUDEK, Jan; Henych, Michal; Kubátová, Sláva; Müller, David. *Rozumíte svým zákazníkům?* Praha: Management Press, 2003. 211 stran, 1. Vydání, ISBN 978-80-7261-258-1
- [2] BUCHTA, Miroslav; Volejníková, Jolana. *Mikroekonomie pro bakalářské studium*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-291-4
- [3] ČEJKOVÁ, Viktória. *Pojistný trh*. Praha: Grada, 2002. 120 s. ISBN 80-247-0137-5
- [4] ČERNOHORSKÝ, Jan. *Základy financí*. 2. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 181 s. ISBN 978-80-7395-294-5.
- [5] ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN. *Statistické údaje*. [online]. © ČAP 2014 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <<http://www.cap.cz/>>
- [6] ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN. *Základní údaje* [online]. © ČAP 2014 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <<http://www.cap.cz/o-nas/organizacni-struktura/zakladni-udaje>>
- [7] ČESKÁ POJIŠŤOVNA [online]. © Česká pojišťovna a. s. 2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <<http://www.ceskapojistovna.cz>>
- [8] ČESKÁ POJIŠŤOVNA. *Profil* [online]. © Česká pojišťovna a. s. 2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <<http://www.ceskapojistovna.cz/profil>>
- [9] DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Pojišťovnictví a pojištění*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2000. 118 s. ISBN 80-245-0023-X.
- [10] DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2009. 224 s. ISBN 978-80-86929-51-4.
- [11] FINANČNÍ NOVINY. *Investiční trojúhelník* [online]. © Copyright 2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné <<http://www.financninoviny.cz/zpravy/investicni-trojuhelnik-a-investicni-strategie/347651>>
- [12] HAMMER, M.: *Agenda 21: Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press, 2012.
- [13] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [14] KAHOUN, Vilém; VURM, Vladimír; KUČEROVÁ, Božena. *Vybrané kapitoly z pojišťovnictví*. Praha: Triton, 2008. 87 s. ISBN 978-80-7387-130-7.

- [15] KARLÖF, Bengt. S.: *Benchmarking*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
- [16] KNÁPKOVÁ, Adriana; Pavelková, Drahomíra; Šteker, Karel. *Finanční analýza*. Praha: Grada, 2013. Praha. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [17] KOOOPERATIVA [online]. © Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group 2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <<http://www.koop.cz>>
- [18] KOOOPERATIVA. *Chráníme osobní údaje našich klientů*. [online]. © Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group 2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <<http://www.koop.cz/o-nas/zakladni-informace/chranime-osobni-udaje-nasich-klientu/>>
- [19] KOOOPERATIVA. *Nadace* [online]. © Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group 2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <<http://www.koop.cz/o-nas/nadace-kooperativy/>>
- [20] KOOOPERATIVA. *Sponzoring* [online]. © Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group 2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <<http://www.koop.cz/o-nas/sponzoring/>>
- [21] KOTLER, Philip. *Marketing a management*, Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [22] KOZEL, Roman; Mynářová, Lenka; Svobodová, Hana; *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, Praha: Grada Publishing, 2011. 1. Vydání, ISBN 978-80-247-3527-6.
- [23] KOŽENÁ, Marcela. *Podniková ekonomika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-159-7.
- [24] KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýzy municipální firmy*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2.
- [25] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*, Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [26] MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence aneb jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2012. 256 stran, ISBN 978-80-245-1908-1.
- [27] NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace*. Praha: VŠE v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, 1998.

- [28] NENADÁL, Jaroslav; Vykydal David; Halfarová, Petra. *Benchmarking, Mýty a skutečnost*, Praha: Management press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6
- [29] PORTER, Michael E. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. 1. Vyd. New York : Free Press, 198. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.
- [30] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*, Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1386-1
- [31] SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*, Ostrava: Repronis Ostrava, 2004. 160 stran, ISBN 80-7329-059-6.
- [32] SLEPECKÝ, Jaroslav; POLÁK, Jiří. *Pojišťovnictví v České a Slovenské republice*. Žilina: GEORG, 2010. 102 s. ISBN 978-80-89401-11-6.
- [33] SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0198-7.
- [34] VAŇÁK, Miloslav. *Základy marketingu*, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2013. 2.vydání, ISBN 978-80-7408-051-7.
- [35] Zákon č. 277/2009 Sb. Ze dne 22. července 2009, o pojišťovnictví. In *Sbírka zákonů České republiky. 2009, částka 85*, s. 3918-4004.
- [36] ZUZANÁK, Aleš; ŠULCOVÁ, Jaroslava; HORA, Jan. *Příručka pro zprostředkovatele pojištění*. 2. vydání. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-838-3.