

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta financí a účetnictví

Diplomová práce

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta financí a účetnictví
Katedra bankovníctví a pojišťovnictví

Studijní obor: Bankovníctví a pojišťovnictví



**Marketingový mix v pojišťovnictví a analýza současné
marketingové strategie České pojišťovny**

Autor diplomové práce:

Bc. Tomáš Sedliak

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. Jaroslav Daňhel, CSc.

Rok obhajoby:

2012

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a vyznačil všechny citace z pramenů.

V Praze dne

.....
podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval svému vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Jaroslavu Daňhelovi, CSc. za cenné rady a hodnotné připomínky, které přispěly ke zkvalitnění této práce. Poděkování patří rovněž zaměstnancům České pojišťovny za poskytnutí informací, bez kterých by nebylo možné tuto práci zrealizovat. Další poděkování bych rád věnoval rodičům za veškerou podporu při studiu. Speciální poděkování patří Adélce Markové.

Anotace

Diplomová práce analyzuje současnou marketingovou strategii České pojišťovny. Konkrétně se zaměřuje na změny, které proběhly během „Podzimní ofenzívy 2011“. Postupně jsou popsány inovace pojistných produktů, marketingové komunikace a distribučního oddělení České pojišťovny. Pozornost je věnována i tvorbě cen pojištění. V teoretické části jsou charakterizovány jednotlivé složky marketingového mixu a marketing služeb a pojišťovnictví.

Klíčová slova: Česká pojišťovna, pojišťovnictví, marketingový mix, produkt, cena, propagace, distribuce, služby, pojistné produkty, pojistné, SWOT analýza, „Podzimní ofenzíva 2011“

Annotation

This thesis is analysing the current marketing strategy of Česká pojišťovna. In particular, it is focused on changes which were realised during the marketing campaign named „Podzimní ofenzíva 2011“. There are described innovations of products of insurance, marketing communication and distribution department of Česká pojišťovna. The attention is also dedicated to the creation of insurance prices. In the theoretical part, there are characterised particular parts of marketing mix, service marketing and insurance marketing.

Keywords: Česká pojišťovna, insurance, marketing mix, product, price, promotion, place, services, insurance products, insurance rate, SWOT analysis, „Podzimní ofenzíva 2011“

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretické vymezení marketingového mixu	10
1.1 Produkt	10
1.2 Cena	13
1.3 Komunikace.....	17
1.4 Distribuce.....	23
2 Marketing služeb.....	25
3 Marketingový mix v pojišťovnictví	31
3.1 Pojistné produkty	31
3.1.1 Životní pojištění.....	31
3.1.2 Neživotní pojištění	34
3.1.3 Pojištění odpovědnosti za škody	38
3.2 Cena v pojišťovnictví	40
3.3 Propagace a komunikační mix v pojišťovnictví.....	42
3.4 Distribuce v pojišťovnictví	43
3.5 Lidé v pojišťovnictví a materiální prostředí pojišťoven	45
3.6 Procesy a vnímané služby v pojišťovnictví.....	45
3.7 Cílový trh u pojištění osob	46
4 Analýza parametrů marketingového mixu v České pojišťovně.....	48
4.1 Pojistné produkty v nabídce České pojišťovny.....	48
4.2 Změny v pojistných produktech v rámci Podzimní ofenzívy 2011	52
4.3 Marketingová komunikace v rámci Podzimní ofenzívy 2011	59
4.4 Distribuční kanály v České pojišťovně	66
4.5 Tvorba cen v České pojišťovně.....	71
4.6 SWOT analýza České pojišťovny	76
4.7 Nabídka pojistných produktů u konkurenčních pojišťoven a jejich srovnání s Českou pojišťovnou.....	79
5 Zhodnocení a predikce vývoje současné marketingové strategie České pojišťovny.....	87
Závěr	92
Seznam pramenů	95

Úvod

Hlavním cílem každé společnosti je maximalizace její tržní hodnoty. Výjimkou nejsou ani pojišťovací instituce. Pokud firma chce svých cílů efektivně dosáhnout, musí disponovat kvalitním marketingem. Tato práce se podrobně zabývá marketingovým mixem vybrané pojišťovny. Prostřednictvím nástrojů marketingového mixu se firma snaží ovlivnit poptávku zákazníků po svých produktech. V práci je konkrétně zkoumán marketingový mix České pojišťovny. Tato společnost je stále největší a zároveň nejdůležitější pojišťovnou na českém pojistném trhu. Na podzim roku 2011 společnost zahájila rozsáhlou marketingovou kampaň provázenou mnoha inovacemi. Změny se týkaly zejména pojistných produktů, ale bez výjimky zasáhly i ostatní proměnné marketingového mixu. Cílem práce je tuto kampaň detailně popsat a současně predikovat její úspěšnost či neúspěšnost.

V teoretické části jsou detailně charakterizovány jednotlivé proměnné marketingového mixu. Jedná se o produkt, cenu, propagaci a distribuci. Teoretická část vychází zejména z myšlenek Philipa Kotlera. Pojišťovací instituce jsou poskytovatelé služeb. Proto je do práce zahrnut také teoretický popis marketingu služeb dle Kotlera. Celá tato kapitola se snaží zachytit specifické charakteristiky služeb a odlišit jejich marketing od marketingu výrobků. Po obecné charakteristice marketingového mixu následuje část, která se zabývá marketingem v pojišťovnictví. Nejprve jsou popsány pojistné produkty. Konkrétně se jedná o životní, neživotní pojištění a pojištění odpovědnosti za škody. Tato část je následována základní charakteristikou pojistného, kde je rozebrána především jeho kalkulace. Krátká zmínka dále patří propagaci a komunikačnímu mixu. Dále je pozornost zaměřena na distribuci v pojišťovnictví. Podrobněji jsou zde popsány zprostředkovatelé pojištění. Po vysvětlení těchto klasických proměnných marketingového mixu následuje část, která se zabývá lidským faktorem v pojišťovnictví, materiálním prostředím pojišťoven, procesy a vnímanými službami v pojišťovnictví a také cílovým trhem u pojištění osob.

Aplikační část se zabývá analýzou marketingového mixu České pojišťovny. Důraz je kladen zejména na rozsáhlé změny, které přinesla Podzimní ofenzíva 2011. Tato část čerpá zejména z informací, které jsou získány přímo od zaměstnanců České pojišťovny. Až na výjimky se jedná o veřejné údaje. Interní informace, týkající se zejména kalkulace

pojistného, práce neobsahuje. V této části jsou postupně analyzovány všechny parametry marketingového mixu. Nejprve je popsána aktuální nabídka pojistných produktů České pojišťovny. Po této čistě popisné části jsou analyzovány a podrobněji rozebrány veškeré změny v pojistných produktech, které přinesla podzimní kampaň, především povinné ručení. Nezanedbatelnými úpravami jsou také změny v úrazovém, životním a cestovním pojištění. Pojišťovna taktéž připravila i některé zcela nové produkty. Příkladem může být pojištění hrobů. Další stěžejní část je věnována inovaci webových stránek a rozšíření mobilní aplikace „Pojišťovna“. Cílem těchto změn je především úspora volného času zákazníků, ale také úspora vlastních nákladů společnosti. Prodej prostřednictvím internetu není příliš oblíben u distribučního oddělení pojišťovny, které se opírá především o klasické prodejce pojištění. Následující část se zabývá změnami v marketingové komunikaci, které přinesla podzimní kampaň. Bylo vytvořeno nové logo, poslání i claim společnosti. Pojišťovna vynaložila vysoké náklady na provedení těchto úprav. Dále jsou v práci zobrazeny konkrétní propagační plakáty pojišťovny a je subjektivně popsán jejich význam. Konkrétně se jedná o propagaci České pojišťovny jako celku, propagaci povinného ručení, úrazového pojištění a pojištění podnikatelů. Nástrojem zvyšujícím se významu v marketingové komunikaci je public relation. Práce obsahuje konkrétní příklady tohoto komunikačního nástroje. Dalším prvkem marketingového mixu České pojišťovny je distribuce. V práci jsou vysvětleny souvislosti a propojení produktového a distribučního oddělení pojišťovny. Dále je stručně nastíněná organizace a struktura distribuce v České pojišťovně. Jedná se především o charakteristiku jednotlivých distribučních kanálů. Problémem, který souvisí s prodejem pojištění, jsou provize vyplácené pojišťovacím zprostředkovatelům. Je diskutováno, zda je výše provizí přiměřená či nikoliv. Tato část obsahuje také popis kariérního postupu prodejců pojištění ve společnosti. Největším problémem v získávání informací je kapitola o cenové tvorbě v České pojišťovně. Pojistní matematici nesmí prozradit detailní tvorbu kalkulace ceny jakéhokoliv produktu. Jediné co lze zjistit, je vlastní pojistné u konkrétního pojištění. V práci jsou tedy obsažena zejména teoretická východiska pojistné matematiky. Pojistné je stále kalkulováno především pomocí teoretických matematických a statistických modelů. K této skutečnosti je nutné poznamenat, že cenová politika každé pojišťovny se v dnešní době opírá o ceny nastavené konkurencí. Na základě těchto cen dochází ke snaze snížit náklady pojišťovny a k produktovým inovacím. Po charakteristice všech prvků marketingového mixu následuje část, která popisuje SWOT analýzu

České pojišťovny. Jsou zde vytipovány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti. Další kapitola je zaměřena na srovnání produktů České pojišťovny s konkurenčními pojišťovnami. Porovnávají jsou zejména produkty povinného ručení, životního a cestovního pojištění. Také je zde nastíněn vývoj pojistného trhu České republiky v roce 2011. V závěrečné části jsou zhodnoceny veškeré změny, které proběhly během Podzimní ofenzívy 2011. Na základě zhodnocení je vytvořena stručná predikce vývoje prodeje produktů a hospodaření celé pojišťovny.

1 Teoretické vymezení marketingového mixu

Marketingový mix je jedním z dominantních témat moderního marketingu.

„Je to soubor taktických marketingových nástrojů, které jsou firmou užívány pro úpravy nabídky podle cílových trhů.“¹

Zahrnuje úplně všechny možnosti, které může firma použít k ovlivnění poptávky zákazníků po svých produktech. Představuje čtyři skupiny proměnných známých jako 4P. Jsou to produktová, cenová, komunikační a distribuční politika. Slovo mix bylo poprvé použito Jamesem Cullitonem. Inspirovalo Richarda Clewetta, který již pracoval se čtyřmi složkami marketingu. Konkrétně šlo o produkt (Product), cenu (Price), distribuci (Distribution) a propagaci (Promotion). Clewettův student Jerry McCarthy nahradil slovo Distribution slovem Place, což byl signál pro označení klasického marketingového mixu 4P. McCarthy dále hovořil o nutnosti propojení a kombinace jednotlivých složek. Jiné prameny uvádí, že autorem mixu je Neil H. Borden. Rozdílem ale je, že Borden ve svém marketingovém mixu používal čtrnáct různých marketingových nástrojů. Popularitu marketingovému mixu zajistil především Philip Kotler, který tvrdil, že mix musí být předcházen strategickými rozhodnutími, které se týkají segmentace, zacílení a umístění. Výše uvedené vymezení zavedl Kotler. Složky marketingového mixu jsou proměnlivé a lze je kombinovat v závislosti na různých marketingových plánech. Proto hovoříme o tzv. proměnných. V následujících řádcích jsou proměnné podrobněji definovány a charakterizovány.²

1.1 Produkt

„Produkt je definován jako cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě. Může uspokojit touhy, přání či potřeby. Můžeme do něj zařadit fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“³

Samotné plánování produktu je založeno na třech úrovních, které postupně zvyšují jeho hodnotu pro zákazníka. Nejnižší úroveň je základní produkt, který zajišťuje

¹ Zdroj: KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 2007. s. 70

² Zdroj: BÁRTA, Vladimír; PÁTÍK, Ladislav; POSTLER, Milan. *Retail marketing*. 2009

³ Zdroj: KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 2007. s. 70

obecné přínosy pro spotřebitele. Základní výhody nebo služby jsou skutečným účelem koupě produktu. Další úrovní při plánování je vlastní produkt. Ten je popisován následujícími charakteristikami: úroveň kvality, funkce výrobku a služby, design, název značky a balení. Můžeme však nalézt ještě mnoho dalších atributů, které by měly být velice pečlivě zkombinovány. Poslední úrovní je rozšířený produkt, který zahrnuje doplňkové služby a přínosy spotřebitelům spojené se základním a vlastním produktem. Spotřebitel většinou vnímá produkt jako ucelený balíček přínosů a výhod, který uspokojí jeho touhy a potřeby. Při tvorbě nových produktů marketér nejprve určí základní spotřebitelské potřeby, poté připraví vlastní produkt, který se následně pokusí rozšířit tak, aby maximalizoval užitek spotřebitelů z daného produktu.⁴

Existuje několik klasifikací produktů. Protože se moje práce zabývá pojišťovacími službami, není nutné zde jednotlivé klasifikace uvádět.

Aby společnost prosperovala, musí svoje nabízené produkty neustále inovovat. Inovace je definována jako myšlenka, služba, produkt nebo technologie, která je vyvinuta a nabízena zákazníkům, kteří ji vnímají jako novou či originální. Jedná se o proces identifikace, tvorby a dodání hodnot nového produktu nebo služby, která dříve na trhu nabízena nebyla. Možností jak získat nové produkty je akvizice. Firma může koupit společnost, patent nebo licenci. Na základě toho vyrábí specifické produkty a poskytuje určité služby. Druhou variantou je vyvíjení nových produktů na základě firemního výzkumu. Do nových produktů se řadí také jejich úpravy a zdokonalení. Riziky, která ohrožují jejich vývoj, jsou vysoké náklady, délka výzkumného procesu, nejistota a nepředvídatelnost tržního prostředí, neočekávaná zdržení při vývoji i kompletní selhání. Nový produkt také selhává v případě, kdy po něm není dostatečná poptávka. Tato skutečnost může být výsledkem špatné propagace produktu. Aby byl úspěšný, musí zákazníkům nabízet vyšší kvalitu, nové funkce a vysoký užitek. Další nutností pro úspěch je dobře definovaná koncepce produktu. Produkt musí přesně vystihnout zákaznickovy preference a potřeby. Výhoda, kterou nový produkt přináší je krátká, protože po určitém čase je obvykle zkopírován konkurencí. Firmy se proto snaží zavést systematický proces vývoje nových produktů, který předpokládá úsilí celé společnosti. Strategie tvorby nových produktů musí být kvalitně definována, aby zaručila efektivní produktovou inovaci. Důvody vyhledávání inovačních příležitostí jsou formulovány

⁴ Zdroj k celé kapitole: KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 2007

v listině produktové inovace. Listina obsahuje cíle, kterých má být dosaženo. Tato listina je základem pro pozdější generování nápadů. To by se mělo provádět aktivně a systematicky. Zdroji pro generování mohou být interní zdroje, zákazníci, konkurence, distributoři a dodavatelé. Tento proces je následován redukcí nápadů. Prvním krokem redukce je jejich třídění. Jeho cíl je velmi jednoduchý. Spočívá v identifikování dobrých a špatných nápadů. Dobré jsou poté dále projednávány a špatné zavrženy. Z kvalitních nápadů jsou potom vytvořeny koncepce, které jsou podrobnými verzemi nápadů pro vývoj nových produktů. Od koncepce je nutné rozlišit image produktu, který představuje způsob, jakým spotřebitelé vnímají skutečný nebo potenciální produkt. Dalším strategickým krokem je testování konceptů nových produktů na cílových spotřebitelích. Ti poté poreferují, zda je produkt dostatečně uspokojil. Pokud se produkt jeví dostatečně perspektivně, společnost vypracuje marketingovou strategii pro uvedení produktu na trh. V té je definován cílový trh, plánovaný positioning produktu a cíle v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku. Zároveň má obsahovat plánovanou cenu, distribuci a marketingový rozpočet. Taktéž má nastiňovat dlouhodobé tržby. Jelikož jsou veškeré výpočty v marketingové strategii odhadované, dalším krokem je provedení detailní ekonomické analýzy. Ta přezkoumá odhadované tržby, náklady a ziskovost daného produktu. Pokud je ekonomická analýza vyhovující, je následována další fází, kterou je vývoj produktu. Součástí vývoje produktu jsou funkční a spotřebitelské testy. Když je výsledek testů kladný, dojde k provedení marketingového testu. Ten testuje produkt a jeho marketingový program v reálných podmínkách tržní ekonomiky. Tento test zjistí, jak spotřebitelé skutečně vnímají produkt a zda je jeho prodej ziskový. Otázkou je, jak velké jsou náklady na zkušební uvedení daného produktu na trh. Každý produkt je může mít odlišné. Firmy musí porovnávat a vyhodnotit nákladovou a rizikovou stránku. Pokud firma neprovede zkušební uvedení produktu na trh, může v budoucnu utrpět obrovské ztráty. Společnosti mají k dispozici tři přístupy zkušebnímu uvedení produktu na trh. Prvním přístupem jsou standardní zkušební trhy, kde si společnost zvolí několik testovacích měst, kde je produkt plnohodnotně nabízen. Tento přístup je většinou nákladný, časově náročný, ale zároveň nejvyužívanější. Druhým přístupem jsou řízené zkušební trhy, kde je produkt nabízen pouze v některých místech příslušné geografické lokality. Tato varianta je méně nákladná a méně náročná na čas. Její nevýhodou je omezený počet měst a spotřebitelů. Posledním přístupem jsou simulované zkušební trhy, kde společnosti testují svoje produkty v simulovaném nákupním

prostředí. Spotřebitelé obvykle porovnávají nový produkt s konkurenčními v testovacím obchodě. Zároveň musí sdělit, z jakého důvodu si vybrali daný produkt. V tomto přístupu se v poslední době masově využívá internet. Výhodami jsou nízké náklady a malá časová náročnost. Někteří odborníci však zastávají názor, že pro skutečný svět jsou výsledky simulovaného prostředí nepřesné a nespolehlivé. Dalšími marketingovými testy nových produktů mohou být obchodní veletrhy nebo umístění nového produktu do předváděcích prostor prodejců a distributorů. Po úspěšných marketingových testech mohou společnosti provést komercializaci, která je definována, jako uvedení nového produktu na trh. Společnost provádějící komercializaci musí učinit čtyři poslední rozhodnutí. První rozhodnutí se týká správného načasování prodeje produktu. Další otázkou je, kde bude společnost produkt prodávat. Rozhoduje se, zda bude produkt nabízen regionálně, celonárodně nebo mezinárodně. Dalším rozhodnutím je vytyčení cílové skupiny zákazníků. Firma musí nastavit distribuci a propagaci tak, aby oslovila právě cílové skupiny. Poslední otázkou je vytvoření plánu akcí, při kterých bude nový produkt zaveden na trh. Jakmile dojde k zodpovězení těchto otázek, prodej produktu je oficiálně zahájen. Nyní už jen společnost doufá, že naděje, které do produktu vkládá, se postupem času naplní.

1.2 Cena

„Cena je suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.“⁵

Toto marketingové pojetí ceny je odvozeno od pojetí ceny v tržní ekonomice. Cena je totiž považována za jeden ze základních parametrů tržní ekonomiky. Vyjadřuje vzájemný vztah nabídky a poptávky. S tím také souvisí spojitost s cenovou liberalizací. Pokud se díváme na cenu z pohledu zákazníka, je chápána jako úbytek části jeho důchodů vynaložených na nákup zboží a služeb. Zákazník si kupuje určité množství a určitou kvalitu. Pokud je cena zboží či služby vyšší, zákazník většinou očekává větší kvalitu. Na trhu platí, že prodávající se snaží docílit prodeje za co nejvyšší ceny, kdežto kupující se snaží nakoupit za co nejnižší ceny. Tento jednoduchý vztah je zároveň zkomplikován státem, který zavedl placení DPH a spotřební daně u vybraných

⁵ Zdroj: KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 2007. s. 71

produktů. Cena je marketingovým nástrojem vysoké důležitosti. Je faktorem, který ovlivňuje poptávku, výrobní efektivnost i efektivnost obchodní činnosti. Všemi těmito aspekty ovlivňuje cena také nabídku zboží a služeb. Pro obchodníka znamená nejjednodušší, nejrychlejší a nejúčinnější nástroj ovlivnění odbytu svých produktů. Zároveň se jedná o jediný marketingový nástroj, který přináší reálné příjmy.⁶

Při rozhodování o výši cen je nutné brát v úvahu mnoho faktorů, které ovlivňují rozhodnutí o konkrétní ceně. Mezi vnitřní faktory řadíme marketingové cíle, strategii marketingového mixu, náklady a organizaci. Pokud má firma jasně a zřetelně definované cíle, stanovení ceny je potom snadnější. Obvyklými cíli může být přežití, maximalizace současného zisku, maximalizace podílu na trhu nebo prvenství v kvalitě produktů. Pokud je cílem firmy přežití, tak v období s nízkou poptávkou stanoví nízké ceny. Firma zároveň doufá, že se poptávka zvýší. Až dojde ke zvýšení poptávky, firma bude aplikovat zvýšení cen. Při maximalizaci současného zisku je zvolena cena, která má zajistit příznivé finanční výsledky, nikoliv dlouhodobý výkon. Pokud chce firma maximalizovat podíl na trhu, musí svoji cenovou politiku nastavit na velmi nízkých cenách. Opačná situace nastává, když chce dosáhnout prvenství v kvalitě produktů. To vyžaduje vysokou cenu, která pokryje danou kvalitu a případné náklady na výzkum a vývoj. Nízké ceny lze také nastavit, pokud chce společnost zabránit konkurenci vstoupit na trh. Pokud jsou ceny nastaveny na úrovni konkurence, dochází ke stabilizaci trhu. Ceny by měly být takové, aby udržely věrnost zákazníků a podporu distributorů. Taktéž by nemělo docházet k vládním intervencím. Nízká cena jednoho produktu může zvýšit zájem o další produkty totožné společnosti. Pro maximální účinnost marketingového programu je nutností koordinace cenové politiky s produktovým designem, distribucí a propagací. Distributoři produktů a služeb zvyšují podporu prodeje. Zároveň s tím musí výrobci nebo poskytovatelé do cen produktů a služeb zahrnout provize pro distributory. Obzvláště ve finančních službách je tento systém v současné době nezbytný. Společnosti v mnoha případech určí nejprve cenu a až poté se začnou podrobněji zabývat ostatními

⁶ Zdroj k celé kapitole: BÁRTA, Vladimír; PÁTÍK, Ladislav; POSTLER, Milan. *Retail marketing*. 2009

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 2007

prvky marketingového mixu. V těchto případech je cena definujícím prvkem trhu i konkurence. V mnoha případech je cena určena podle tzv. stanovení cílových nákladů. Tento systém obrací běžný proces, kdy ze vzniklého produktu dojde k určení jeho nákladů. Marketér ale v těchto případech nesmí zapomenout, že zákazník se nemusí rozhodovat pouze podle ceny. K navržené ceně se musí přiřadit další prvky marketingového mixu. Existuje mnoho klasifikací nákladů, které podniku pomáhají vyčíslit cílové náklady. Pro vrcholový management je důležité rozhodnutí, kdo ze společnosti bude mít kompetenci navrhovat a upravovat cenovou politiku. Často o tom rozhoduje sám vrcholový management ve spolupráci s prodejními, výrobními a finančními manažery nebo účetními. Cenu velice ovlivňují také vnější faktory. Jsou to zejména konkurence a povaha trhu a poptávky. Dalším problémem pro společnost je určení strategie cenotvorby nových produktů. Firma může nabídnout vysoce kvalitní produkty za nejvyšší možnou cenu. Druhou variantou je nabídka produktů v nižší kvalitě za nízké ceny. Tyto strategie mohou existovat v případě, že na trhu jsou dvě skupiny kupujících. Pokud chce společnost zaútočit na firmu s vyššími cenami, může dočasně nabízet kvalitní zboží za nižší ceny. Toto povede k přísunu zákazníků. Další možností je použití strategie nadsazené ceny, kdy k méně kvalitnímu produktu je přisuzována vyšší cena. V dlouhém období tato strategie nemůže být úspěšná. Finanční trh je charakteristický nabídkou a poptávkou po produktových mixech. Cílem společnosti je maximalizovat zisk z celého produktového mixu. Je nutné vytvořit cenu pro hlavní produkt, vedlejší produkty i vázané produkty. Za vázané se považují ty produkty, které je nutné používat společně s hlavním produktem. Dalším nezbytným krokem pro společnost je vytvoření strategie cenových úprav. Tato strategie zahrnuje slevy a náhrady, segmentované ceny, psychologické, propagační a hodnotové ceny, ceny podle geografické polohy a mezinárodní ceny. Často používanými slevami jsou slevy za včasnou platbu nebo množstevní slevy. Pro služby obecně jsou charakteristické sezónní slevy. Pokud společnost rozjíždí nový reklamní program, můžeme se setkat s propagačními slevami. Pro pojistný trh jsou typické slevy připojištění, která jsou uzavřena současně s určitým základním produktem. Příkladem může být výhodná cena

úrazového pojištění, pokud je uzavřeno rámci životního pojištění. Aby firmy braly v úvahu rozdílné finanční možnosti zákazníků, vznikly tzv. segmentované ceny. Dochází k diferenciaci cen pro zákazníky u stejného produktu. Příkladem mohou být slevy pro juniory nebo seniory. Jinou variantou jsou různé ceny stejného produktu podle místa prodeje nebo podle období, ve kterém jsou prodávány. Podmínkou pro toto členění je možnost rozdělit trh do segmentů, přičemž každý segment musí vykazovat jinou poptávku po produktech. Pokud určitý zákazník platí nižší cenu, neměl by být schopen produkt opětovně prodat za cenu vyšší. Další strategií cenové úpravy jsou psychologické ceny. Tyto ceny se více zabývají psychologickými aspekty než ekonomickými faktory. Tato skutečnost často využívá, že drahé zboží se téměř vždy považuje za kvalitní zboží. Pokud chce společnost zvýšit krátkodobé tržby, nastaví propagační ceny. Tyto ceny někdy ani nepokryjí náklady na daný produkt. Jsou tedy nižší než běžná hranice cen. Příkladem mohou být také slevy při speciálních příležitostech, kdy se společnost snaží přilákat nové zákazníky. Pro finanční instituce je typická globalizace. Společnost se musí rozhodnout, jakou cenovou politiku zvolí pro jednotlivé země. Nejjednodušším případem je jednotná cena pro všechny země. Pokud se firma rozhodne stanovit rozdílnou cenu, potom její výše závisí na mnoha faktorech. Jedná se o ekonomické podmínky, existující konkurenci, zákony a regulační opatření i vývoj obchodních systémů v dané zemi. V každém státě mohou být jiné preference zákazníků. Dalším impulzem pro cenovou tvorbu může být změna marketingových cílů společnosti v daném státě. Důležitá rozhodnutí podstupují firmy, když reagují na změny cen u konkurenčních produktů. Pokud firma řeší tuto záležitost, musí nejprve zjistit, proč změnil ceny konkurent. Dále musí podrobně analyzovat význam svého vlastního produktu v rámci produktového mixu. Klíčovou otázkou je také budoucí chování zákazníků. Pokud chce firma zachovat stávající ceny, udrží si dobré zákazníky a slabší ztratí ve prospěch konkurenční firmy. Toto ale časem vede k výraznému poklesu tržeb. Pokud se rozhodne změnit cenu, nabízí se jí čtyři možnosti. První je snížení ceny na úroveň konkurence. Firma předpokládá, že pokud by ceny nesnížila, ztratila by výraznou část podílu na trhu. Snížení ceny vede ke krátkodobému snížení zisku firmy. Jestliže firma sníží i kvalitu produktu, nevede to ke

snížení zisku. V dlouhém období ale dojde ke ztrátě podílu na trhu, protože zákazníci postupně vyhledají produkty vyšší kvality. Druhou variantou je zvýšení kvality produktů. Toto rozhodnutí může uskutečnit firma, pro kterou je levnější vydání finančních prostředků do zvýšení vnímané kvality. Původní cena zůstává stejná a je vyšší než u konkurence. Další možností je opět zvýšení kvality produktu, které je ale doprovázeno zvýšením ceny. Vyšší ceny udržují stabilně vysokou marži. Otázkou zůstává, kolik zákazníků odejde ke konkurenci za levnějšími produkty. Poslední možností je uvedení úplně nového produktu na trh. Produkt je podobný tomu původnímu a zároveň se prodává za nižší cenu. Inovace a nízká cena by měly být hlavní motivační prvky ke koupi produktu pro potenciální zákazníky. I v dnešním světě často nastávají situace, kdy si firma nemůže dobrovolně zvolit cenu produktu. Ceny podléhají řadě zákonů a etických faktorů. Ty potom mohou v některých případech určovat společností konkrétní ceny.

1.3 Komunikace

„Komunikace zahrnuje činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům. Je to nástroj, který přesvědčuje k nákupu produktu.“⁷

Každá marketingová komunikace obsahuje komerční komunikaci a je relevantní komunikací s trhem. Komunikace by měla především vytvářet a udržovat partnerství značky se zákazníkem a popisovat osobnost značky. Každá marketingová komunikace by měla být založena na dlouhodobé bázi. Pokud se provádí špatným způsobem, oslabí ziskový potenciál značky. Pozitivní efekty do image značky vnáší reklama a public relation. Rozlišujeme několik forem komerčních komunikací. Konkrétně se jedná o reklamu (advertising), podporu prodeje (sales promotion), přímý marketing (direct marketing), práci s veřejností (public relations), sponzoring (sponsoring) a komunikaci prostřednictvím tzv. „nových“ médií (online communication). Aby firma prováděla ko-

⁷ Zdroj: KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 2007. s. 71

munikaci efektivně, musí nejprve určit cílové publikum, se kterým bude komunikovat. Následně si určí konkrétní komunikační cíle. Cílem může být například uvedení nového produktu na trh. Produkt se musí nejprve dostat do povědomí zákazníků. Ti k němu získají následné sympatie a v blízké budoucnosti ho začnou preferovat. Současně s tím jsou přesvědčeni o jeho kvalitě. S postupem času dochází k masovému šíření popularity daného produktu a zvýšení zisku společnosti. Před každou komunikací je nutné promyslet, jakým způsobem bude sdělena. Sdělení by mělo získat pozornost, udržet zájem, vzbudit touhu a vyvolat akci. Vlastní obsah sdělení se skládá z emocionálních, racionálních a morálních apelů. Emocionální apely slouží k vyvolání emocí. Jedná se o emoce pozitivní i negativní. Smyslem emocí je motivovat spotřebitele k nákupu. Racionální apely se snaží zachytit pouze užitečnost daného produktu. Mohou vytyčovat kvalitu nebo úspornost. Morální apely mají spotřebitele vést k přesvědčení, že nákup propagovaného produktu je správnou věcí. Po tomto obecném úvodu si podrobněji popíšeme formy komerční komunikace.⁸

Reklama je placená forma komunikace přesvědčovacího charakteru. Jedná se tedy o komerční záměr, který je proveden tvorbou a distribucí zpráv poskytovatelů zboží a služeb. Největší část zaujímají reklamy v televizích, rozhlasech, novinách a kinech. Reklamy můžeme dělit na informativní, přesvědčovací, srovnávací a upomínací. Účelem informativní reklamy je vytvoření primární poptávky po novém produktu. Pokud roste konkurence, tak společnosti využívají přesvědčovací reklamu, která vede k vytvoření selektivní poptávky. Cílem této reklamy je zejména poukázání na kvalitu produktu. Pokud chce společnost komparovat svůj produkt oproti konkurenci, použije srovnávací reklamu. Tento přístup je však v řadě zemí zakázán. Výjimkou není ani Česká republika. Jestliže je produkt dostatečně silný, potom firmy využívají upomínací reklamu. Ta má konkrétní produkt spotřebitelům neustále připomínat a oni ho poté dále nakupují. Pro firmu je důležité vybrat vhodné médium pro danou reklamu. Každé z médií má své

⁸ Zdroj k celé kapitole: BÁRTA, Vladimír; PÁTÍK, Ladislav; POSTLER, Milan. *Retail marketing*. 2009

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 2007

přednosti i nevýhody. Noviny jsou flexibilní a široce přijímané, zároveň ale mají špatnou kvalitu reprodukce. Televize je smyslově přitažlivá a má dobré pokrytí hromadného trhu. Nevýhodou jsou především vysoké absolutní náklady. Reklama v rádiu má nízké náklady a je dobře přijímána na lokálním trhu. Tyto přednosti jsou potlačeny nízkou pozorností posluchačů. Reklamy v časopisech mají vysokou kvalitu reprodukce a současně působí důvěryhodným a prestižním dojmem. Problémem je, že jsou poměrně nákladné a jejich realizace proběhne až po dlouhé době od zakoupení reklamy. Médium, které umožňuje zaměřit reklamu na konkrétní osoby, je direct mail. Náklady na jednu expozici jsou poměrně vysoké, což znevýhodňuje tento způsob reklamy. Reklamou s nízkými náklady a nízkou konkurencí mezi sděleními je outdoorová reklama. Nevýhodou je nulová selektivita obyvatelstva. Bezprostřednost, nízké náklady, vysoká selektivita jsou výhody, kterými disponuje internet. Toto médium má ale také své nevýhody. Jeho publikum je demograficky nerovnoměrně rozvrstvené a účinek reklamy bývá obvykle nízký. V rozvojových ekonomikách je významným médiem kino. Jeho problém spočívá v tom, že ho navštěvují zejména mladí lidé, kteří potom dané reklamy sledují. Proto jsou v kinech propagovány produkty, které jsou zaměřeny na mladší populaci.

Sales promotion patří mezi marketingové techniky, které jsou používány v ohraničeném čase jejich nabídky. Nejsou však součástí běžné motivace spotřebitelů. Příkladem mohou být soutěže, kupóny, dárky, slevy, kongresy, veletrhy a mnohé další techniky. Cílem sales promotion je donucení spotřebitele, aby provedl okamžitý nákup daného produktu. Tento způsob marketingové komunikace je v současné době velice populární, protože manažeři obvykle chtějí dosáhnout zvýšení okamžitých tržeb. Mnoho firem tento nástroj užívá z důvodu diferenciací svých nabídek produktů oproti konkurenci. Popularitu tohoto nástroje zvyšují také rostoucí náklady na reklamu. Sales promotion má vyšší nákladovou efektivitu než reklama. Největším problémem této formy komunikace je její masové rozšíření, kdy už nepřináší požadovaný efekt. S rostoucím

významem podpory prodeje ji zákazníci přestávají vnímat a neprovádí okamžité nákupy produktů.

Jako interaktivní marketingovou techniku lze zařadit direct marketing, který spočívá ve využití jednoho či více komunikačních médií k dosažení měřitelné odezvy poptávky či prodeje. Jedná se o cílené oslovení, kde jsou cílové skupiny zákazníků přesně definovány. Rozlišujeme několik forem direct marketingu a to direct mail, teleshopping, telemarketing, osobní prodej, zásilkové katalogy a další. Tyto formy se zaměřují na docílení konkrétní hodnoty pro zákazníka a na vytvoření trvalých vztahů. Nyní si blíže popíšeme komunikaci pomocí osobního prodeje. Prodejci mohou objednávky jak přijímat, tak získávat. Finanční instituce jsou závislé na prodejcích, kteří získávají objednávky. Prodejci v mnoha případech hájí zájmy firmy i zákazníka. Jejich hlavním cílem je vytvoření zisku pro společnost a zajištění spokojenosti každého potenciálního zákazníka. Řízení prodejních týmů zahrnuje stanovení cílů týmu, vytvoření strategie a nábor, výběr, školení, dohled a hodnocení prodejních týmů firmy. Při stanovování cílů prodejního týmu prodejci vyhledávají možné vztahy s novými zákazníky, poskytují informace o produktech společnosti, prezentují a prodávají produkty, poskytují zákaznické služby a provádí výzkum trhu. Strategii prodejního týmu společnost zakládá na pochopení nákupního procesu zákazníka. Firma při kontaktování zákazníků využívá různé postupy. Struktura prodejních týmů se dělí na teritoriální, produktovou, zákaznickou a komplexní. Ačkoli v posledních letech obecně dochází ke snižování velikosti prodejních týmů, počet prodejců a zprostředkovatelů finančních služeb se spíše zvýšil. Jejich počet by se měl v blízké budoucnosti ale snižovat, protože stále větší množství finančních produktů bude možné sjednat prostřednictvím internetu. Prodejní týmy se dělí na vnější a vnitřní. Členové vnějšího prodejního týmu cestují za zákazníky do terénu. Naopak členové vnitřního prodejního týmu jsou zákazníky sami vyhledáváni. O náročné a velké zákazníky se obvykle stará celý tým prodejců. Finanční instituce musí věnovat zvýšenou pozornost také náboru a školení prodejců. Dalším důležitým krokem je stanovení odměn. Mnoho společností používá systém provizí, který je pro mnoho pracovníků demotivující.

Častým prvkem je také stanovení prodejních kvót. Pokud prodejce kvótu nesplní, dostane nižší odměnu nebo je ze společnosti po určitém čase vypovězen. Vlastní proces prodeje je rozdělen do několika fází. První fází je identifikace a hodnocení zákazníků. Prodejci musí nevhodné zákazníky ihned vyřadit ze svého spektra. Následně si prodejce musí shromáždit veškeré informace související s prodejem produktu. Další fází je navázání kontaktu se zákazníkem. Prodejce prezentuje vlastnosti produktu. Pokud má zákazník nějaké námitky, musí mu je prodejce okamžitě vyjasnit. Pokud je prodejce úspěšný, tak po této fázi následuje uzavření obchodu, kdy prodejce požádá kupujícího o objednávku. Aby společnost fungovala dobře i v budoucnosti, musí se o své zákazníky patřičně starat. Právě kvalitní poprodejní péče o zákazníka je klíčem k dalším úspěchům. Zároveň je to poslední fáze procesu prodeje. Po charakteristice osobního prodeje si blíže představíme přímý marketing. Ten je definován jako přímá komunikace s pečlivě vybranými individuálními zákazníky s cílem získat okamžitou odezvu. Hlavním cílem tohoto přístupu je vybudování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Marketingové nabídky společností jsou upravovány pro úzce definované segmenty nebo podle individuálních potřeb kupujících. Začátky rozvoje přímého marketingu spočívaly v získávání jmen zákazníků z telefonních seznamů. Produkty tedy byly nabízeny po telefonu. S rozvojem internetu a dalších elektronických kanálů došlo v přímém marketingu k výrazným změnám. Přímý marketing se vyskytuje ve formě přímé i nepřímé distribuce. Novým komplexním modelem obchodování je marketing po internetu. Za výhody přímého marketingu lze považovat jednoduchost, pohodlnost, soukromé jednání se zákazníky, větší přístup k širšímu výběru produktů, okamžitost. V neposlední řadě je nutné zdůraznit, že jde o účinný nástroj pro budování vztahů se zákazníky. Společnosti vytváří databáze zákazníků, ve kterých jsou k dispozici údaje o jejich geografické poloze, demografii, psychografii a nákupním chování. Za účelem zvýšení zisku je hojně používán integrovaný přímý marketing. Marketingová kampaň je v tomto případě zahájena placenou reklamou s možností odezvy zákazníků. Další fází je direct mail, který je odeslán zákazníkům, kteří projeví zájem o produkt. Po této fázi následuje kontakt po telefonu. Někteří zákazníci si objednají produkt již po aktivním telemarketingu. Jiní zákazníci si

vyžádají osobní návštěvu prodejce, se kterým pak obchod uzavřou či neuzavřou. Nevýhodami přímého marketingu je obtěžování zákazníků včetně narušování soukromí. Prodejci se také často dopouští podvodného a nečestného jednání.

Public relations patří mezi řídicí marketingové techniky. Cílem je předávání informací o společnosti, jejích výrobcích a službách. Tyto informace musí být pozitivní a mají společnosti získat sympatie a podporu veřejnosti a jiných institucí. Oddělení, které se zabývá public relations, plní následující funkce. Vytváří zajímavé informace o společnosti a jejich produktech, snaží se udržet neustálou vazbu s tiskem. Dále získává publicitu pro konkrétní produkty. Snaží se vytvářet a udržovat vztahy na místní, národní a mezinárodní úrovni. Další funkcí tohoto oddělení je lobování. Společnost se snaží ovlivnit legislativu a další předpisy ve svůj prospěch. Taktéž se stará o dobré vztahy s investory, dárci a neziskovými organizacemi. Výhodou této techniky jsou pozitivní dopady na veřejné povědomí za cenu poměrně nízkých nákladů. Public relations zároveň působí důvěryhodnějším dojmem než reklama. Hlavními nástroji public relations jsou tiskové zprávy, proslovy, tiskové konference, premiéry, multimediální prezentace, výroční zprávy, brožury, články, časopisy, filmy, video a audio kazety, loga, kancelářské potřeby, formuláře, vizitky nebo uniformy.

Další komunikační technikou je sponsoring. Tato technika umožňuje koupit nebo finanční podporu určité události, pořadu či publikace. Společnost však zároveň prezentuje svoji obchodní značku. Jedná se tedy o výměnu finanční částky nebo věcných prostředků za zviditelnění své obchodní značky, které napomáhá dosažení marketingových cílů. Sponsoring se obvykle orientuje na neziskovou sféru, do které patří sportovní, kulturní a sociální oblast. Pokud sponsoring zkoumáme z právního pohledu, nalézáme odlišnost. Zákon používá pojem dárcovství místo sponsoringu.

Poslední formou komunikace je online communication. V rámci této komunikace jsou využívány mobilní telefony, internet, audiovizuální média, média s kabelovým přenosem a v blízké budoucnosti také interaktivní televize.

1.4 Distribuce

„Zastřešuje veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo služby dostupné zákazníkům.“⁹

Tento prvek marketingového mixu zahrnuje efektivní způsoby, které zajišťují přesun produktu od výrobce nebo poskytovatele ke konečnému spotřebiteli. Současně také řeší, jak tento produkt efektivně prodat. V současné době je z větší části využíván zprostředkovatelský trh, což znamená, že firmy svoje produkty neprodávají přímo konečným spotřebitelům. Zprostředkovatelský trh hraje významnou roli i na trhu služeb. Celý proces se nazývá distribuční systém. Volba distribučních systémů bezprostředně ovlivňuje veškerá další marketingová rozhodnutí společnosti. To je dáno především vytvářením dlouhodobých závazků vůči jiným firmám. Podle ekonoma Coreyho se jedná o rozhodující externí zdroj, jehož budování trvá dlouhou dobu. Distribuční systém se v krátkém čase velmi obtížně mění. V distribuční oblasti pozorujeme silné tendence k neměnnosti uspořádání stávajících distribučních cest. Pokud se manažer rozhoduje, jakou distribuční cestu zvolí, je nutné, aby bral v úvahu současné i budoucí období. V současné době většina výrobců spolupracuje s marketingovými zprostředkovateli, kteří vytvářejí distribuční cesty pro zboží a některé služby. Dodavatelé, distributoři a zákazníci společně vytvářejí partnerství, které je nazýváno síť poskytování hodnoty. Po tomto úvodu si můžeme klást otázku: Proč výrobci a poskytovatelé služeb využívají zprostředkovatele? Důvodem je fakt, že zprostředkovatelé dokážou lépe obsloužit cílové trhy. Těží ze svých kontaktů a zkušeností.¹⁰

Distribuční systém může mít mnoho úrovní. Pokud neobsahuje žádného prostředníka, jedná se o přímou distribuční cestu. Je-li v systému jakýkoliv zprostředkovatel, je to nepřímá distribuční cesta. V současnosti rozlišujeme několik organizací distribučních kanálů. Prvním je tradiční distribuční systém. Zde jsou jednotliví účastníci systému na sobě nezávislí. Problémem tohoto systému je nesnadné řešení konfliktů mezi účastníky. Kvůli nedostatkům zmíněného systému vznikl vertikální distribuční systém. Jeho smyslem je zajištění dominantního postavení jednoho člena

⁹ Zdroj: KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 2007. s. 71

¹⁰ Zdroj k celé kapitole: BÁRTA, Vladimír; PÁTÍK, Ladislav; POSTLER, Milan. *Retail marketing*. 2009

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 2007

systému. Ten má s ostatními členy uzavřené smlouvy a v případě potřeby si okamžitě vynutí jejich spolupráci. Vertikální distribuční systémy dělíme na firemní, administrativní a smluvní. Mezi nejobvyklejší formu smluvního vztahu patří franšíza. Jedná se o smluvní asociaci mezi výrobcem, velkoobchodníkem nebo organizací služeb a nezávislými podnikateli, kteří skupují právo na vlastnictví a provoz jedné nebo více jednotek v rámci franšízy. Dalším distribučním systémem je systém horizontální. Ten je založený na spolupráci firem stejné úrovně. Firmy spojením kapitálu a marketingových zdrojů dosahují lepších výsledků, než kdyby činnost prováděly samostatně. Pokud firma využívá více distribučních cest, jedná se o aplikaci hybridního distribučního systému. Při volbě vhodného distribučního systému postupují společnosti následujícím způsobem. Nejprve provedou analýzu služeb vyžadovaných zákazníky. Poté definují cíle systému a jeho omezení. Následně provedou identifikaci hlavních alternativ distribuce. Na závěr zhodnotí tyto alternativy. Hlavní typy distribučních alternativ jsou přímý marketing, vlastní prodejci a prostředníci. Přímým marketingem a vlastním prodejem jsme se již zabývali v kapitole o komunikaci. Hlavní úkol prostředníků je stejný jako u ostatních typů distribučních alternativ. Tímto úkolem je nalezení zákazníků a prodání co nejvyššího počtu produktů dané společnosti. Do prostředníků se řadí velkoobchod i maloobchod. Velkoobchod se dělí na klasické velkoobchodní firmy, makléře, agenty, prodejní pobočky a kanceláře výrobce. Ve finančních službách hrají velkou roli vedle prodejních poboček také makléři a agenti. Maloobchod má v distribuci služeb menší význam, proto nebude blíže charakterizován. Ve finálním hodnocení hlavních alternativ se firma rozhoduje podle ekonomických, kontrolních a adaptivních kritérií. Vlastní řízení distribučního systému zahrnuje výběr a motivaci jednotlivých členů systému. Jejich výkon musí být také průběžně hodnocen. Na základě vyhodnocení výsledků společnost zjistí, zda distribuční systém funguje správně.

2 Marketing služeb

Tato část se snaží teoreticky charakterizovat marketing služeb. Nejprve je tento pojem definován a jsou vysvětleny souvislosti služby s výrobkem. Poté jsou podrobněji rozebrány jedinečné charakteristiky služeb. Dále je popsáno, jakými způsoby se vytváří řetězec dosahování zisku ve službách a jak poskytovatelé služeb diferencují svoji nabídku od konkurence. S tím úzce souvisí řízení kvality a produktivity služeb, které je v textu také popsáno. Krátká zmínka patří také marketingu služeb z hlediska mezinárodního významu.

„Pod termínem služba rozumíme jakoukoliv aktivitu nebo výhodu, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Téměř vždy je v nehmotné podobě a nepřináší vlastnictví.“¹¹

Produkci služby lze v některých případech spojit s fyzickým výrobkem. Výrobky, se kterými nejsou spojeny žádné služby, se nazývají čistě hmotné zboží. Do této skupiny řadíme zubní pastu i sůl. Další kategorií nabídky je hmotné zboží doprovázené jednou či více službami. Zde se jedná o technologicky pokročilé výrobky. Například prodej osobních vozů je závislý na kvalitě a dostupnosti služeb, jako jsou opravy a údržby osobních vozů. Automobilové společnosti se stále více zaměřují na výnosy z finančních služeb, jako jsou půjčky a leasingy. Další nabídkou je tzv. hybridní nabídka, kde se přisuzuje službám i zboží stejná důležitost. Jednoduchým příkladem mohou být restaurace. Dále se rozlišuje nabídková kategorie, kde je služba doprovázena drobným zbožím. Typickou ukázkou této kategorie je letecká doprava. Poslední kategorií nabídky je čistá služba. Mix služeb je velmi různorodé povahy, proto je velmi důležité další rozlišení služeb. Služby lze rozdělovat podle charakteru vlastnictví na organizace soukromého a veřejného sektoru. Další možností je dělení podle druhu trhu. Do spotřebitelského trhu můžeme zařadit pojišťovací služby, které jsou zkoumány v dalším obsahu této práce. Dalším druhem trhu je průmyslový trh. Příkladem tohoto trhu mohou být služby související s informačními systémy. Služby lze také rozlišovat podle

¹¹ Zdroj: KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 2007. s. 710

způsobu jejich zajištění. Zajišťovateli služeb jsou stroje nebo lidé. Lidský personál může být kvalifikovaný nebo nekvalifikovaný.¹²

Při tvorbě marketingových programů je nutné brát v potaz mnoho jedinečných charakteristik služeb. Nejdůležitější charakteristiky jsou nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví.

Problémem nehmotnosti služeb je zejména to, že si zákazník nemůže předem prohlédnout výsledek. Toto je spojováno s vysokou nejistotou, která může odrazovat zákazníky. Ve finančních službách je nejistota ještě vyšší než u jiných služeb. Poskytovatelé služeb se musí starat o doložení kvality svých služeb. Banka či pojišťovna musí působit důvěryhodným a seriózním dojmem. O rychlosti, efektivnosti či dostupnosti služeb musí vypovídat už fyzické sídlo finančních institucí. Další nutností je dbát o uspokojivý vzhled interiéru i exteriéru instituce. Zaměstnanci musí působit zaměstnaným dojmem a musí být vhodně oblečení. Samozřejmostí je moderně vypadající vybavení. Do vybavení řadíme například počítače či pracovní stoly. Veškeré materiály sloužící ke komunikaci se zákazníky by měly mít jednoduchý a jasný design. Důležité je také vybrání efektního názvu a symbolu dané instituce. Nehmotnost služeb je rizikovým faktorem, který snižuje prodej služeb. Kupující je v tomto případě více ovlivněn pozitivními informacemi než reklamou. Pro finanční instituce je nesmírně důležité, když spokojený zákazník doporučí službu svým přátelům.

Neoddělitelnost služeb znamená, že není možné oddělit poskytovatele služeb od služeb samotných. Zaměstnanec, který poskytuje službu, je také její součástí. Tuto situaci lze vyjádřit jako interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem. Dalším znakem neoddělitelnosti služeb je přítomnost dalších zákazníků. Chování zákazníka může ovlivnit spokojenost jiných zákazníků, kteří spotřebovávají totožnou službu v ten samý okamžik. Poskytovatel služby je vystaven problému momentálního navýšení poptávky. Pro eliminaci tohoto jevu je velmi důležitá cenová politika nebo zvyšování počtu kvalifikovaného personálu.

Zákazníci i poskytovatelé služeb mají značnou tendenci k proměnlivosti. Toto zapříčiňuje skutečnost, že kvalita stejných služeb se může velmi lišit. Důležitou roli zde má samotný poskytovatel služby a také duševní rozpoložení zákazníka. Pro finanční

¹² Zdroj k celé kapitole: KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 2007

instituce je klíčová pověst, kterou si vybudují na trhu. Ani špičková marketingová strategie nezaručuje úspěch, pokud bude chování zaměstnanců špatné. Reakcí na tento problém jsou kvalitní postupy pro nábor nových pracovníků a jejich pečlivé zaškolování. Školení musí nejprve pracovníkům pomoci rozvíjet základní dovednosti, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonávání jejich práce. Dalším krokem je motivace zaměstnanců k neustálému zdokonalování jejich schopností. Povzbuzujícím prvkem je také zvyšování odpovědnosti pracovníků vůči zákazníkovi. Toto vede ke zviditelnění zaměstnanců. Firmy se snaží v některých případech vyměnit personál za stroje s cílem zvýšit konzistentnost výkonů.

Pomíjivost služeb znamená, že uskladnění služeb je nemožné a také pozdější prodej či použití je vyloučeno. Pomíjivost není negativním jevem, pokud nedochází ke kolísání poptávky po dané službě. Firmy často řeší situaci jak vyrovnat nabídku s poptávkou. Odpověď jim dává, stejně jako v mnoha jiných případech, cenová politika. Dochází proto k cenovým diskriminacím. Dochází k diferenciaci cen pro jednotlivé zákazníky a k jinému účtování cen v daném časovém okamžiku. V nabídkové straně se využívá zaměstnávání pracovníků s částečným úvazkem. Jejich pracovní doba obvykle probíhá v nejvytíženějším období pro firmu.

Při zakoupení některých výrobků získává zákazník možnost užívání výrobku po neomezenou dobu. Daný produkt má tedy v osobním vlastnictví. Často se vyskytují situace, kdy dochází k dalším prodejm a nákupům daného výrobku. U služeb pozorujeme absenci vlastnictví. Období, kdy má spotřebitel ke službě přístup, je většinou značně omezené. U pojistných produktů je pojistka platná pouze v době, kdy je placeno pojistné. Pro společnosti je důležité posilování identity značky a získávání přízně všech potenciálních zákazníků.

Ještě nedávno bylo pravidlem, že marketingu byl přisuzován větší význam u výrobních společností. Někteří poskytovatelé služeb jsou velmi malé podniky, pro něž jsou náklady spojené s marketingem velmi vysoké. V případě bank a pojišťoven to však není pravda. Jiným případem jsou vyhledávané instituce, které žádný marketing nepotřebují. Specifický charakter služeb zapřičiňuje nutnost vytváření marketingových přístupů „šitých na míru“. Podobně jako u výrobních firem je marketing poskytovatelů služeb užíván k budování silné značky, která je schopná se prosadit na cílovém trhu.

Hlavní roli zde hraje efektivní interakce klíčových zaměstnanců se zákazníky. Ke splnění tohoto účelu jsou využity programy podpory důležitého personálu.

Řetězec dosahování zisku ve službách je tvořen pěti články. Jedná se o kvalitu interních služeb, spokojené a produktivní pracovníky ve službách, větší hodnotu služeb, spokojené a loajální zákazníky, zdravý růst podniku a zisky ze služeb. Pro realizaci cílů nestačí využívat tradiční externí marketing. Je nutné také použít interní a interaktivní marketing. Interní marketing spočívá v neustálém investování prostředků do kvality a výkonu zaměstnanců. Veškerý personál musí být orientovaný na zákazníka. Tento marketing dokonce předchází externímu marketingu. Pokud toto neplatí, mohou z toho vzniknout poskytovateli dodatečné problémy. Interaktivní marketing je vykonáván firmou, která bere na vědomí fakt, že vnímaná kvalita služeb závisí do značné míry na kvalitě interakce mezi kupujícím a prodávajícím. Důvodem pro aplikaci tohoto typu marketingu je skutečnost, že zákazník nehodnotí kvalitu služeb pouze na základě technické kvality, ale také na základě její funkční kvality. Firma musí neustále zdokonalovat vztahový marketing, který řídí vztahy se zákazníky. Jen toto může zajistit absolutní spokojenost zákazníka. Hlavní marketingové úkoly jsou zvýšení konkurenční diference, zvýšení kvality služeb a produktivity práce.

V současné době pozorujeme ve všech sférách služeb velice intenzivní cenovou konkurenci. Tvůrci marketingu služeb mají často problém s diferenciací služeb od konkurenčních poskytovatelů. Pro zákazníky je často na první pohled viditelnější cena služby, podle níž se potom rozhodují. Kvalita poskytovatele je až na druhém místě. U bankovních služeb pozorujeme velký rozmach online bankovníctví, které často nabízí zákazníkům výhodné cenové podmínky. Obdobný vzestup zažívají také nízkonákladoví letečtí dopravci. Problémem cenových strategií je jejich brzké napodobení konkurencí. Při tvrdé cenové konkurenci dochází k výraznému snižování marže. Nehmotnost a neoddělitelnost služeb zapříčiňuje, že zákazníci většinou nemohou porovnat alternativní nabídky ještě před zakoupením. U hmotných výrobků je to naopak. Poskytovatelé služeb musí z důvodu silné konkurence služby značně diferencovat. Kromě cenové politiky může diference služeb probíhat také odlišnou formou nabídky, způsobem poskytování nebo imagem služby. V současnosti hraje důležitou roli také inovace. Ovšem ani inovace nejsou patentovatelné, proto dochází k jejich kopírování konkurencí. Výhody jsou pouze dočasné. Inovace však může podniku zajistit dobrou pověst, která je

poté klíčovou výhodou před konkurencí. Každá firma s orientací na zákazníka se snaží dosáhnout nejvyšší kvality svých služeb. Tato firma musí také disponovat solidním interním marketingovým programem. Společnost své služby odlišuje od konkurence třemi způsoby známými jako 3P marketingových služeb. Jsou to personál, prostředí a proces. Příkladem změny procesu poskytování služeb může být již zmíněné internetové bankovníctví.

V mnoha státech je řízení kvality služeb tématem celonárodního významu. Ačkoli poskytování kvalitnějších služeb sebou nese vyšší náklady pro spotřebitele, obvykle zajišťuje významnou konkurenční výhodu. Tato skutečnost znamená především zvýšení počtu loajálních klientů. Pokud služba předčí zákaznicko očekávání, rád se na poskytovatele znovu obrátí. U finančních služeb může spokojenost přinést zájem o další služby stejné instituce. Instituce se řídí heslem „Žádní ztracení zákazníci“. Proto je nezbytné nejprve zjistit očekávání cílových zákazníků. U služeb je tento počín daleko složitější než u výrobků. Poskytovatel v praxi zjišťuje, jak zákazníci vnímají kvalitu služby. Rozdíl mezi očekáváním a následným zhodnocením již použité služby se označuje jako kvalitativní nesrovnalost. Tyto neshody jsou příčinou neúspěchů poskytovatelů služeb. Například vedení společnosti špatně odhadne touhy a potřeby zákazníků. Selhat může také externí komunikace společnosti se zákazníkem. Marketingové publikace rozlišují deset klíčových faktorů, které určují vnímanou kvalitu služeb. Jsou to dostupnost, důvěryhodnost, znalosti, spolehlivost, bezpečnost, kvalifikace, komunikace, zdvořilost, pohotovost a hmotné prvky. Prvních pět faktorů řeší kvalitu výsledků služeb. Zbylé se týkají kvality procesu poskytování. Kvalitně vedené organizace služeb vykazují zaujetí vrcholového řízení pro zabezpečení kvality, stanovují vysoké kvalitativní standardy služeb, bedlivě sledují poskytované služby, promptně vyřizují problémy a mají spokojené zaměstnance a zákazníky.

Pokud dochází k rychlému růstu nákladů, je vyvíjen značný tlak na zvyšování produktivity služeb. Poskytovatelé služeb jsou vystaveni problému jak nejúčinněji zvýšit produktivitu služeb. V praxi existuje několik způsobů, jak toho lze docílit. Prvním způsobem je zlepšení školení stávajících zaměstnanců. S tím souvisí možnost přijmout nové zaměstnance, kteří budou akceptovat nižší mzdu nebo budou pracovat produktivněji. Další možností je růst kvantity služeb, který je prováděn na úkor snížení kvality služeb. Zvýšení produktivity služeb může být také výsledkem technologického

pokroku. Neustále se vyvíjejí nové technologie, které napomáhají zvyšování produktivity ve všech sférách. Jiným příkladem pro zlepšení může být efektivnější koncepce služeb. Zajímavým úkazem jsou situace, kdy firmy vytvářejí motivační systém, který nutí zákazníky, aby substituovali práci zaměstnanců. Jako příklad lze uvést parkovací automaty. V dnešní době se za nezbytný považuje kvalitní informační systém, který napomáhá zákazníkům zjišťovat charakteristiky produktů a služeb, jejich ceny a mnohá další fakta. Největší problém jsou situace, kdy jsou spotřebitelé připraveni o individuální služby. Kvalitní firma bere na vědomí, že služby zákazníkům nelze zdokonalovat odděleně od ostatních podnikových aktivit.

Marketing služeb nabývá stále více mezinárodního významu. Komerční služby tvoří téměř čtvrtinu hodnoty obchodu se zbožím. Nejvíce rostoucí odvětví jsou bankovníctví, pojišťovnictví, komunikace, doprava, cestovní ruch a zábava. V rozvinutých ekonomikách mají služby významnější úlohu než primární a sekundární sektor. Současnost je také charakterizována internacionalizací služeb. Právě pro finanční služby tato vlastnost není novou skutečností. Banky již od minulosti poskytují globální služby. Cílem je uspokojení klientů, kteří obchodují v zahraničí. Z finančních institucí mezinárodního významu je nutné ještě uvést pojišťovny a především zajišťovny. V posledních letech roste význam účetnictví, reklamy, manažerského poradenství i podnikových služeb. Mezinárodní trh je zdrojem mnoha příležitostí pro poskytovatele služeb. Tento trh je ale také specifikován různými problémy. Překážkami mohou být přímočará cla, dovozní kvóty nebo měnová opatření. Existují také speciální nařízení, která upravují podnikání v každé hostitelské zemi. S rostoucím časem lze očekávat, že bariéry budou postupně mizet. Mezinárodní expanzi očekáváme zejména ve finančních, telekomunikačních a odborných službách.

3 Marketingový mix v pojišťovnictví

Následující část popisuje jednotlivé proměnné marketingového mixu v pojišťovnictví. Úvodní část je věnována popisu pojistných produktů. Dále je zde vysvětleno, jak pojišťovny kalkulují pojistné, které je cenou za poskytování pojistné ochrany. Nechybí zde ani analýza míst prodeje produktů na pojistném trhu a charakteristika propagačních a komunikačních možností v pojišťovnictví. V závěru kapitoly jsou stručně popsány další faktory ovlivňující činnost pojišťovací instituce. Jsou to lidský faktor, materiální prostředí a další faktory.

3.1 Pojistné produkty

Cílem této části je vysvětlit principy a fungování nejdůležitějších produktů pojistného trhu. Nejprve je analyzováno životní pojištění. V další části jsou popsány pojistné produkty neživotního pojištění. Pojištěním, které zasahuje svým rámcem do obou kategorií, je pojištění odpovědnosti za škody. Z tohoto důvodu je mu věnována zvláštní část.¹³

3.1.1 Životní pojištění

Životní pojištění je v současné době vděčným tématem mnoha diskuzí. Tento produkt měl původně sloužit jako zabezpečení určitých finančních zdrojů pro rodinu v případě úmrtí nebo ztráty výdělečné schopnosti živitele. V minulosti pojistná částka odpovídala přibližně nákladům pohřbu. V dnešní době je produkt výrazně rozvíjen a jeho původní význam se posouvá a rozšiřuje. Základem produktu zůstává rizikový motiv. Pojištění finančně zabezpečuje pozůstalé v případě úmrtí osoby, na kterou se vztahuje pojištění. Pokud se pojištěná osoba dožije stanoveného konce pojištění, je jí vyplacena dohodnutá pojistná částka. Aby bylo zabezpečení příjmu účinné, měla by sjednaná pojistná částka pro případ smrti i pro případ dožití se sjednaného věku činit minimálně čtyřnásobek ročního příjmu jednotlivce. V současnosti se stále více zdůrazňuje význam životního pojištění jako nástroje pro financování postaktivní části života. Produkty klasického životního pojištění kombinují dvě tradiční složky. Jedná se o riziko smrti a událost dožití se určeného věku. Pokud tyto události nastanou, dochází k vyplacení sjednané

¹³ Zdroj k celé kapitole: DUCHÁČKOVÁ, Eva; DAŇHEL, Jaroslav. *Teorie pojistných trhů*. 2010

pojistné částky. Životnímu pojištění nahrávají také problémy státních penzijních systémů a nízká výnosnost produktu penzijního připojištění. Komerční životní pojištění slouží jako nástroj odlehčení tlaku na státní výdaje. Díky liberálním doporučením, ve kterých je propagována vyšší míra vlastního podílu pro financování postaktivního období života, zažívá komerční životní pojištění velký rozmach. Tento produkt je významný také z makroekonomického hlediska. Peníze od klientů jsou investovány zpět do ekonomiky a tím je podporován hospodářský růst. Tato vlastnost ztotožňuje produkty životních pojišťoven s bankovními i jinými produkty finančního trhu. Životní pojištění se stalo dlouhodobým instrumentem kolektivního investování. V produktech klasického životního pojištění je klientům garantován určitý minimální výnos. Tomuto výnosu se říká technická úroková míra. Skutečný výnos může být rozdílný. Je závislý na tom, jak kvalitně nakládá se svěřenými prostředky pojišťovna. Klient musí instituci plně důvěřovat a doufat, že v okamžiku vyplacení sjednané pojistné částky bude mít pojišťovna k dispozici pojistně technické rezervy v likvidní formě. Klient zároveň věří, že dojde ke zhodnocení prostředků, které svěřil pojišťovně. Důvěru klienta může posílit fakt, že ke krachům životních pojišťoven v tržních ekonomikách již prakticky nedochází. Výše zmíněný makroekonomický význam životního pojištění podporuje skutečnost, že vláda by měla občany s tímto produktem určitým způsobem ještě více zvýhodňovat.

Produkty klasického tzv. kapitálového životního pojištění kombinují dvě základní rizika a to smrt a dožití. Do životního pojištění na dožití řadíme tzv. věnové pojištění, které slouží k zabezpečení určité závislé osoby. Velice často je toto pojištění uzavíráno ve prospěch dítěte od jeho raného věku. Kromě základního pojištění se často sjednávají ještě další připojištění. Jako příklad lze uvést úrazové připojištění. Pojistné za životní pojištění může být placeno běžně nebo jednorázově. Samotná výše pojistného vychází z technických parametrů pojištění. Pojistné je zároveň rozděleno do dvou pojistně-technických složek. První je složka rizikového pojistného, která je určena na krytí rizika smrti. Druhou složkou se rozumí pojistné rezervotvorné, které je použito k vyplacení pojistné částky v případě dožití se sjednaného věku. Do technických parametrů životního pojištění řadíme věk pojišťované osoby v době vzniku pojistné smlouvy, pojistnou dobu, dobu placení pojistného, druh pojistné události, výši sjednané pojistné částky, zdravotní stav pojištěné osoby. Pokud je pravděpodobnost vzniku pojistné události vysoká, pojišťovna osobu nepojistí. Mezi životní pojištění se řadí také pojištění

důchodová. Toto pojištění je považováno za zvláštní formu pojištění na dožití se sjednaného věku s postupnou výplatou pojistné částky. Důchodová pojištění mají většinou rezervotvorný účel. Pojistník může zažádat o redukci pojistné částky nebo o vyplacení odbytného, pokud chce pojistnou smlouvu předčasně ukončit. Podnikatelským subjektům jsou nabízeny speciální produkty důchodového pojištění, kde může zaměstnavatel platit pojistné za své pracovníky. Největším konkurentem životního pojištění na finančních trzích je penzijní připojištění. Tento produkt je často upřednostňován klienty kvůli státnímu příspěvku, který každé penzijní připojištění garantuje. Výnosnost penzijních fondů je v posledních letech ale velmi nízká. Z historického hlediska se za důležitý mezník považuje vznik univerzálního životního pojištění. Jedná se o flexibilní produkt s plněním při smrti i dožití se sjednaného věku. Na rozdíl od klasických produktů si zde klient může sám upravovat výši pojistného podle momentální finanční situace. Dalšími výhodami produktu jsou flexibilita pohybu pojistné částky ve stanoveném intervalu bez nutnosti absolvování dodatečných zdravotních prohlídek, částečné odbytné s možností opětovného doplacení na původní pojistnou částku, garantovaný stornovací poplatek nebo pravidelné zohledňování změn ve statistice úmrtnosti. Pro tato pozitiva byli klienti schopni akceptovat nižší výnos v porovnání s mírou inflace u tohoto typu pojištění. Díky tomuto produktu se současné životní pojištění považuje za investiční instrument. Z postupné produktové konvergence vznikl nový produkt, který se nazývá investiční životní pojištění. Tento produkt je zajímavou kombinací klasického pojištění s investováním na kapitálovém trhu. Produkt však svazuje spousta nedostatků. Dle segmentace trhu měl být tento produkt určen především klientům s nižší rizikovou averzí. Samotní klienti by se měli dobře orientovat v instrumentech kapitálového trhu. Za podstoupení vyššího rizika je předpokládán nadprůměrný výnos z tohoto produktu. V dnešní době však finanční zprostředkovatelé nabízí tento produkt téměř každému, aniž by mu vysvětlili veškeré jeho charakteristiky. Už na první pohled lze vyzorovat určitou nesrovnalost tohoto typu pojištění. Produkt ochraňuje před rizikem úmrtí, zároveň však vystavuje klienty rizikům, která souvisí s investováním na kapitálovém trhu. Za kladný moment je považována možnost vlastní volby investiční strategie klientem. Na druhou stranu je nutné říci, že výnosy nejsou garantovány. Pokud se klient rozhodne investovat do fondu s garantovaným výnosem, je tento výnos ještě nižší než u kapitálového životního pojištění i penzijního připojištění. Z toho vyplývá, že produkt v tomto případě ztrácí vlastní investiční význam. Pro

pojišťovnu je tento způsob velice výhodný, protože nenese žádnou zodpovědnost za finanční prostředky, které ji klienti svěří. Klient si potom klade otázku, jak moc jsou jeho investice bezpečné? Odpověď obvykle zjistí, až na konci sjednaného pojištění, kdy mu jsou vyplaceny veškeré výnosy. Ten den však může být pro klienta značným rozčarováním. Pro pojišťovny je dosti obtížné vytipovat potenciální klienty pro tento produkt. Produkt je proto nabízen všem klientům, což způsobuje informační asymetrii na pojistném trhu. Tento fakt byl impulzem pro skutečnost, že se produktem začali zabývat regulátoři pojistných trhů. Cílem snahy regulátorů je donutit pojišťovny a zprostředkovatele pojištění, aby investiční životní pojištění nabízeli jako investiční produkt. Většina odborníků ale zastává názor, že tento druh pojištění by neměl být regulován totožným způsobem jako ryze investiční instrumenty. Důvodem je fakt, že pojištění představuje alternativu financování postaktivního věku klientů, kde hraje bezpečnost investice důležitou úlohu. Podobně jako ostatní životní pojištění obsahuje i tento produkt základní charakteristiky pojistného produktu. Na závěr je nutné znovu připomenout, že toto pojištění je výsledkem produktové konvergence. Jelikož tento produkt není vhodný pro každého, mělo by se zabránit masové nabídce investičního životního pojištění finančními zprostředkovateli i finančními institucemi. Zároveň by se orgány státního dohledu měly pokusit zlepšit informovanost klientů, aby se tento produkt mohl dále rozšiřovat.

V České republice je trh se životním pojištěním ve fázi postupného vývoje. Lidé v ČR více preferují věcná pojištění. Veřejnost stále nedostatečně chápe význam životního pojištění a spoléhá na sociální politiku státu. Ačkoli na přelomu milénia došlo ke chvilkovému růstu počtu sjednaných životních pojištění, nízká efektivnost finančních trhů a nízká technická úroková míra tento růst znovu zastavila. Globální investiční krize potom zasáhla nejvíce produkt investiční životní pojištění. Otázkou do budoucna zůstává, jak optimálně zasadit životní pojištění do daňového systému, aby byli spotřebitelé více motivováni k využívání tohoto produktu.

3.1.2 Neživotní pojištění

Toto pojištění nejlépe vysvětluje samotnou podstatu pojištění, která je popisována jako ochrana proti finančním důsledkům nahodilosti. Pokud dojde k poškození nebo zničení věci pojištěného, je pojištěný posléze pojišťovnou odškodněn. Mezi historicky klasická

pojištění můžeme zařadit pojištění požární nebo dopravní. Neživotní pojištění se zásadně odlišuje od pojištění životního. Jako odlišující znak můžeme uvést rozdílnou kalkulaci pojistného a celkově odlišnou pojistně-technickou konstrukci. Přesto existuje hodně hraničních pojištění, která vykazují znaky životního i neživotního segmentu pojištění. Příkladem mohou být pojištění odpovědnosti za škodu, úrazová pojištění a mnohá další. Nyní krátce popíšeme jednotlivá pojistitelná rizika. V historii se nejčastěji vyskytovalo riziko požární. Proto se neživotní pojišťovny nazývaly požárními. Toto riziko se postupně změnilo na riziko živelní, které zahrnovalo příbuzné zdroje nebezpečí jako výbuch, bezprostřední úder blesku, vichřici, povodeň, záplavu, krupobití, sesouvání půdy, zřícení skal nebo zemin, sesouvání lavin, pád stromů nebo stožárů. Zemětřesení, tíha sněhu nebo námrazy bývají pojistitelné pouze v některých situacích. Pojišťovny však jednotlivé produkty upravují dle své potřeby, aby vyloučily ze svého krytí ta rizika, která se mohou s obrovskou pravděpodobností realizovat a zároveň mají katastrofální následky. Dalším rizikem věcného pojištění je riziko krádeže. Kvůli růstu kriminality může být i toto riziko v některých případech nepojistitelné. Díky rozvoji automobilismu a motorismu se největší skupinou neživotního pojištění stalo postupem času pojištění motorových vozidel. Mezi novodobější produkty se řadí pojištění pro případ přerušení provozu podniku. Tento produkt vznikl společně s rozvojem vědní disciplíny risk management. Dalšími riziky mohou být riziko strojní, úvěrové nebo riziko pěstování plodin či hospodářských zvířat. V současné době mají pojišťovny tendenci vytvářet sdružená pojištění, která pokrývají několik typů rizik. V další části budou podrobněji rozebrány jednotlivé produkty neživotního pojištění.

Pojištění domácností a budov je významné pro skutečnost, že většina jednotlivců je součástí určité domácnosti, kterou tvoří soubor předmětů. Důležitý je také fakt, že hodnota budov je kopírována inflací. Pojistitelnými riziky zde mohou být riziko živelní, riziko kvalifikovaného odcizení, riziko vandalismu a také riziko nárazu dopravních prostředků. Předměty, které nejsou součástí standardního vybavení domácnosti, se obvykle zvlášť připojišťují. Zvláštní pojistné podmínky jsou stanoveny u pojištění rekreačních objektů, které jsou typické vyšší mírou rizika pro pojistitele i klienta. Cenový tarif zde proto bývá vyšší než u klasických domácností. Při pojištění domácností a budov je většinou užívána kromě pojistné částky také pojistná hodnota, z čehož vyplývá, že se jedná o pojištění na plnou hodnotu.

Dalším typem neživotního pojištění je havarijní pojištění. Jedná se o věcné pojištění motorového vozidla. Zahrnuje rizika živelní, odcizení, vandalismu a také havárie. V současné době pojišťovny nerady kryjí riziko odcizení, proto někdy bývá z produktu vyňato. Výlukami z pojistného krytí zde mohou být nesprávná obsluha a údržba, přirozené opotřebení, řízení osobou bez řidičského oprávnění a mnohé další výluky.

Pojištěním, které prošlo v České republice zajímavým vývojem, je pojištění pro případ přerušení provozu. V době centrálně plánovaného hospodářství byla úloha tohoto produktu velmi malá. Důvodem byla ideologizace problému měnové rovnováhy. V současné době je už přikládán tomuto produktu větší význam, jelikož výplaty pojistných plnění mnohdy mohou urychlit obnovení provozu podniku. Česká republika se může pyšnit zajímavou nabídkou pojištění následných škod. V této oblasti je téměř na úrovni vyspělých tržních ekonomik. Produkt většinou obsahuje pojištění ušlého zisku a marně vynaložených nákladů. Z tohoto důvodu se musí účetní jednotka podniku zaměřit na přesné vykazování těchto rizik.

Mezi neživotní pojištění patří také úvěrové pojištění, jehož obsahem je finanční krytí důsledků nesplacení poskytnutého úvěru. Banka při ohodnocování bezpečnosti úvěru musí vzít v úvahu mimo jiné také úvěrové pojištění klienta. Například pojištěný majetek podniku může tvořit zástavu za poskytnutý úvěr. Hlavní podobou tohoto pojištění je ale pojištění vývozních úvěrů, které kryje riziko platební neschopnosti zahraničního dovozce českého zboží. Méně časté je pojištění dovozních úvěrů. Pojišťovny zde jako formu využívají pojištění na první riziko, jehož plnění je shora omezeno předem stanovenou hranicí. Výše pojistného je ovlivňována individuálním rizikem, bonitou dlužníka, bonitou země dovozce nebo různými charakteristikami úvěru. Špatně prosperujícím společnostem pojišťovna toto pojištění neposkytne. Často používaným krokem u těchto pojištění je procentní spoluúčast klienta na škodě.

Dalším pojištěním, které bude detailněji charakterizováno, je dopravní pojištění. Tento typ neživotního pojištění má hlavní význam v mezinárodním obchodě. Při některých specifických cestách dodání zboží může dojít k jeho poškození či zničení. Tento produkt vychází z pojistných podmínek anglického námořního práva, které zahrnuje tři základní druhy dopravního pojištění. Prvním druhem je pojištění s vyloučením tzv. zvláštní havárie. Toto pojištění zajišťuje pojistnou ochranu pouze ve výjimečných

případech. Má tedy nejužší pojistné krytí. Aby byly škody uhrazeny, musí být způsobeny mimořádnou událostí. Jiným druhem je pojištění včetně zvláštní havárie. Jeho pojistná ochrana má širší rozsah. Může krýt i škody, které vzniknou při normálním průběhu dopravy. Posledním a nejdůkladnějším druhem pojistné ochrany je dopravní pojištění proti všem rizikům. Jediná rizika, která jsou obvykle vyloučena, jsou rizika válečná a politická. V dopravním pojištění mohou být kryty také nepřímé škody. Pojistné se určuje podle různých vlivů. Důležitým vlivem je celková rizikovost míst, kudy je vedena přepravní trasa. V praxi existuje spousta možností, kdy k výplatě pojistného plnění nedojde. Stačí, aby pojištěný materiál byl nedostatečně zabalen či zabezpečen. Dopravní pojištění je nabízeno pouze pojišťovnami, které mají dostatečné odborné zázemí.

Problematickým druhem neživotního pojištění je pojištění zemědělských rizik. Rizika, která mohou v zemědělství nastat, jsou častěji spojena s rostlinnou výrobou, ačkoli ani živočišnou výrobu nelze zcela z pojištění vyloučit. Historicky nejstarším typem je pojištění plodin proti krupobití. Důvodem je skutečnost, že lze snadno prokázat poškození plodin právě krupobitím. Jinými produkty jsou pojištění plodin proti vybraným rizikům nebo živelní pojištění plodin. Zde jsou kromě krupobití kryta i jiná rizika. Jako příklad můžeme uvést riziko požáru, povodně, vichřice, jarních mrazů či škůdců. Tyto produkty pokrývají přibližně 25 % rizik spojených s rostlinnou produkcí. Nej kvalitnějším druhem pojistného krytí je produkt pojištění úrody plodin. Kryje zhruba 80 % celkového rizika a je zároveň velmi nákladný. Odškodňováno je zde například nedosažení dohodnutého standardního hektarového výnosu. Pojišťovny u tohoto pojištění využívají procentní spoluúčast stejně jako u úvěrového pojištění. Spoluúčast je ve většině případů vysoká. Proto ministerstvo zemědělství dotuje pojištěným část pojistného. Dotace se týkají taktéž živočišné produkce. Pojištění hospodářských zvířat zahrnuje pojištění rizik živelních, infekčních nemocí, úrazů a neinfekčních nemocí. Pojišťovány jsou obvykle celé soubory zvířat. Jednotlivě se pojišťují hospodářská zvířata, která slouží ke speciálním účelům. Jelikož ve světě dochází k neustálému šíření nových nálezů, je toto pojištění pro pojišťovny problematické. Často se u těchto produktů využívají franšízy.

Úrazové pojištění je produktem, který je často doplňkovým připojištěním k životnímu pojištění. Obvykle si klient sjednává toto pojištění z důvodu zabezpečení

svého příjmu. Druhou možností je, že chce zajistit pozůstalé v případě svého úmrtí. Produkt nejčastěji obsahuje odstupňované pojistné částky pro dobu nezbytného léčení, pro trvalé následky a smrt úrazem. Pojištění denní dávky odškodného v případě úrazu může být také součástí úrazového pojištění. Tento typ pojištění by však měl být definován jako pojištění finančních důsledků pracovní neschopnosti při úrazu. Důvodem je fakt, že mnoho osob po vážném úrazu práci standardně navštěvuje. V úrazovém pojištění pojišťovny často využívají časové franšízy. Jejich význam spočívá v tom, že odškodňování je zahájeno až po určité době nezbytného léčení. Pojišťovny taktéž využívají přírážky k pojistnému. Pokud klient vykonává profesi, kterou pojišťovna považuje za rizikovou, platí vyšší pojistné. Podobně je tomu i u volnočasových aktivit.

Dalšími druhy neživotního pojištění jsou pojištění vážných chorob, pojištění léčebných výloh a cestovní pojištění. Podrobnějším popsáním těchto produktů se zabývat nebudeme.

Proces globalizace světové ekonomiky v devadesátých letech způsobil obrovský konkurenční boj pojišťoven o každého klienta. Boj spočíval ve snižování pojistných sazeb zejména v neživotním pojištění. Díky různým fúzím a seskupením finančních institucí nevedl pokles pojistných sazeb ke krizi v pojišťovnictví. Na přelomu století ještě před „11. 9. 2001“ však došlo ke zhoršení situace. Důvodem byl pokles výkonnosti americké ekonomiky a s tím související pokles výnosnosti investičních portfolií pojišťoven. 11. 9. 2001 dalo jasný signál o tom, jak nepredikovatelná jsou rizika. Navíc v dalších letech došlo k dalšímu zvýšení počtu neživotních rizik. Konkrétně se jednalo o povodně a vlny cyklonů. Problémem pojišťoven bylo nalézt rovnovážný tarif pojistného neživotních pojištění. Pojišťovny pod tlakem zajišťovatelů byly nuceny zvyšovat pojistné, což jim ubralo některé klienty. Toto období bylo následováno finanční a ekonomickou krizí, která se nevyhnula ani pojišťovnictví. Z historického hlediska byly pojišťovny považovány za konzervativní instituce. Bohužel v této krizi se i ony významně podílely na spekulární bublině. V následujících letech bude zajímavé sledovat, jak se pojišťovny z finanční krize vzpamatují a budou zase důvěryhodnými a zdravými institucemi.

3.1.3 Pojištění odpovědnosti za škody

Základem tohoto pojištění je nedokonalost člověka a lidské společnosti. Zdroji a příčinami nebezpečí jsou kromě objektivních lidských selhání také subjektivní vlastnosti

jako neznalost, nezkušenost, nedbalost nebo omyl. Poškozený subjekt požaduje náhradu vzniklé škody po osobě, která svým nedokonalým chováním škodu způsobila. Pokud vezmeme v úvahu právní stránku pojištění, škůdce musí být v rámci konkrétních právních norem za vzniklou škodu odpovědný. Z toho vyplývá, že ji musí poškozenému uhradit.

Pojišťovny nabízejí řadu pojistných produktů odpovědnosti za škody. Princip je v tom, že pojišťovna hradí za pojištěného klienta škodu, kterou způsobil třetí osobě. Na škodu se musí vztahovat ujednání pojistné smlouvy a pojištěný musí být za vzniklou škodu odpovědný. Odškodňovanými položkami jsou například ztráta na výdělků po dobu pracovní neschopnosti, ztráta na důchodu, bolestné, náklady léčení, věcná škoda, náklady pohřbu, jednorázové odškodnění pozůstalých nebo náklady na výživu pozůstalých. Mezi nabízené pojistné produkty pojišťoven patří pojištění odpovědnosti za škody v občanském životě, odpovědnost za škody majitele budovy, pojištění odpovědnosti z výkonu povolání, pojištění odpovědnosti profesních komor, odpovědnostní pojištění podnikatelů, pojištění odpovědnosti za vady výrobku a další. Nejdůležitějším pojištěním v této kategorii je pojištění odpovědnosti za škody způsobené provozem motorových vozidel.

U pojištění odpovědnosti za škody z provozu motorových vozidel se většinou nerozhoduje sám majitel, zda toto pojištění uzavře či nikoliv. Ve vyspělých tržních ekonomikách je obvyklá povinně smluvní podoba tohoto pojištění. Důvodem jsou vysoké objemy materiálních škod i škody na zdraví vzniklé při provozu motorových vozidel. V současné době neustále roste počet vozidel na dopravních komunikacích. Jednotlivé škody často převyšují finanční možnosti osob, které dopravní nehody způsobily. Velkým problémem je trvalé poškození zdraví osob, které musí být odškodněny. Je nutné, aby reálně k tomuto odškodnění došlo. Subjektivní účastníci nehody mohou mít neobjektivní názory. Proto musí dopravní nehody posoudit objektivní instituce. Úkolem pojišťoven je spravedlivě odškodnit poškozené osoby. V České republice v minulosti existovala zákonná podoba tohoto pojištění. Zákon nahrazoval všeobecné pojistné podmínky i pojistnou smlouvu. Majitel vozidla si nemohl vybrat konkrétní podobu pojistného produktu ani příslušnou instituci. Existoval pouze jeden pojistitel. Tento systém fungoval až do přelomu tisíciletí. Jeho výhodou byl široký rozsah pojistného krytí a nízké náklady správního režimu u provozovatele. Za zmínku stojí také stejná výše pojistných sazeb

v dlouhodobém časovém horizontu. V dalším období v souvislosti s evropskou integrací došlo k harmonizaci systému s EU. Pojištění dostalo povinně smluvní podobu. Najednou bylo licencováno více pojišťitelů, což vyvolávalo nutnost existence zastřešující instituce. Vznikla proto Česká kancelář pojišťitelů. Mezi její úlohy řadíme například spravování garančního fondu, provozování pojištění cizozemců nebo zabezpečování členství v mezinárodní Radě kancelářů. V EU je u těchto pojištění vytvořena horní hranice plnění pojišťovny. Poškozeným by mělo být garantováno určité minimální odškodné. Problémem oproti předchozímu zákonnému pojištění je fakt, že tento systém nekryje škody bez omezení. Proto jsou poškození, ačkoli je jim poskytnuto plnění, často reálně poškozeni. 12 pojišťoven obdrželo licenci, která je oprávněna poskytovat tento pojistný produkt. Ty se snaží klientům nabízet specifické služby a výhody, aby se odlišily od konkurence. Dlouhodobými trendy jsou růst pojistného i růst vypláceného odškodného. Někteří odborníci zastávají názor, že lepší varianta než pojištění odpovědnosti vozidel je pojištění odpovědnosti řidičů. Toto řešení má však svá úskalí. Každý řidič by měl povinnost platit pojistné bez ohledu na to, zda autem cestuje či necestuje. Vlastník několika vozidel by měl oproti řidičům, kteří auto nevyužívají, velikou výhodu. Proto je možnost přechodu na tuto variantu nereálná. Pojištění odpovědnosti za škody způsobené z provozu motorových vozidel obsahuje důležité inovace, se kterými přišla nedávno Česká pojišťovna.

3.2 Cena v pojišťovnictví

Za cenu se v pojistné teorii považuje výše pojistného. Pojistné vyjadřuje, kolik zákazníka stojí pojistná ochrana u příslušné pojišťovací instituce. Když pojišťovna kalkuluje pojistné, musí do něj v první řadě zahrnout vlastní náklady. Jako předmět kalkulace slouží tarifní pojistné. Vlastní náklady se skládají z nákladů na pojistná plnění a nákladů správního režimu pojišťovny. Pro instituce jsou důležitější náklady na pojistná plnění, které se nazývají ryzí pojistné. Faktory ovlivňující vznik a velikost škod jsou nahodilé. Tyto náhodné vlivy musí být vhodně vymodelovány v kalkulačním modelu. Velkou roli zde hraje statistický zákon velkých čísel. Jedna z jeho vlastností říká, že ve velkém kolektivu je pravděpodobnost vzniku škod poměrně malá. Při výpočtu pojistného jsou pojistnými matematiky využívána zejména statistická data z minulosti. V kalkulačním modelu je používán klasický počet pravděpodobností i moderní metody na podporu rozhodování.

Model by měl brát v potaz také možné změny v negativních podmínkách a všechny známé objektivní faktory škodního průběhu. Úplná matematická formalizace kalkulačního modelu je nemožná, protože spoustu rizik nelze číselně vyjádřit. Klasická pojistná matematika předpokládá, že škody jsou navzájem nezávislé a pravděpodobnost jejich výskytu je neměnná. V životním pojištění toto téměř platí. Problémy vznikají především v neživotním pojištění. Kolektivní teorie rizika snižuje nereálné předpoklady v kalkulačních modelech. V oblasti životního pojištění je pro kalkulaci důležitý dlouhodobý proces spoření, který plní stabilizační úlohu v celkovém pojistném. Rizika smrti pojištěných pojišťovna zjistí z úmrtnostních tabulek. Do pojistného je zakalkulována rezervotvorná složka, o níž se opírá model. V neživotním pojištění pojistné neobsahuje spořicí složku. Stanovení možnosti rizik v dlouhém období je mnohem komplikovanější. Největším problémem je neznalost konkrétní výše některých škod. Tyto škody se potom těžko zahrnují do kalkulačních modelů. Pro každý druh pojištění existuje obecný kalkulační vzorec, který má následující podobu.

$$BP = NP + SN + KZ$$

Brutto pojistné představuje celkové pojistné zaplacené klientem. Netto pojistné pokrývá výdaje na pojištění plnění včetně tvorby rezerv. Tato složka pojistného je klíčová, jelikož odráží velikost pojistného. Netto pojistné se skládá z rizikového netto pojistného a bezpečnostní přírážky. Bezpečnostní přírážka je určena k tvorbě výkových rezerv. Vzorec zahrnuje ještě správní náklady a kalkulovaný zisk pojišťovny. Správní náklady jsou složeny z nákladů spojených se správou pojistných smluv a z nákladů sloužících pro provoz pojišťovny. Mezi provozní náklady řadíme například náklady mzdové, materiální a finanční. Velkým problémem současnosti jsou vysoké mzdové náklady, jelikož jsou zprostředkovatelům pojistných smluv vypláceny přehnaně velké provize. Kalkulovaný zisk je zahrnut do tarifu pojistného pouze u neživotních pojištění. U životního pojištění je zisk vytvářen z výnosů investovaných rezerv. Výše zisku je ovlivněna současnou situací na pojistném trhu.¹⁴

Jak již bylo uvedeno, obecný kalkulační vzorec platí pro každý druh pojištění. Na druhou stranu pojišťovny neznají žádné obecné pravidlo pro tvorbu kalkulačních modelů

¹⁴ Zdroj k celé kapitole: DUCHÁČKOVÁ, Eva; DAŇHEL, Jaroslav. *Teorie pojistných trhů*. 2010
 DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 2005
 ZUZAŇÁK, Aleš. *Marketing v pojišťovnictví*. 1998

v neživotním pojištění. Pojišťovnám v této situaci pomáhají různé metody na podporu rozhodování. Jednou z nich je rozdělování základního souboru na menší skupiny. Pokud se pokusíme vyjádřit kalkulační model obecně, má následující průběh. Prvním krokem je selekce proměnných veličin ovlivňujících škodní průběh. Další postup spočívá v určení tarifních tříd a podskupin. Na závěr se odhadne ryzí pojistné. Selekcí proměnných se provádí pomocí korelační analýzy, diskriminační analýzy a jiných metod. K určení statistických tříd slouží shlukové analýzy, které představují algoritmizaci klasifikace základních pojistných tříd. Pro určení velikosti ryzího pojistného kvantifikujeme aditivní činitel škodní frekvence. Ten v případě jedné pojistné smlouvy respektuje možnost vícenásobného opakování škodního případu. Vzorec pro výpočet ryzího pojistného obsahuje také druhý činitel, který vyjadřuje pravděpodobnost konkrétní výše pojistného plnění.

Pokud se zaměříme na sledování výše pojistného v minulosti, můžeme pozorovat velký tlak na snižování cen pojistného na přelomu milénia. Dumpingové chování bylo jedním z faktorů, které přivedly světové pojišťovnictví do stagnace. Tento problém se nevyhnul ani České republice, kde klesalo pojistné především v podnikatelských pojištěních. Dalším problémem bylo stanovení správné garantované výnosnosti pro konkrétní klienty. Aby pojišťovny dobře fungovaly, musí být jejich reálné výnosy vyšší než garantované. V době finanční krize se riskantní strategie pojišťoven promítly do konstrukce pojistných produktů i do kalkulace pojistného. Příkladem mohou být pojištění inovativních finančních instrumentů a jejich nevhodně kalkulované pojistné.

3.3 Propagace a komunikační mix v pojišťovnictví

Pojišťovny v oblasti propagace využívají všechny nástroje komunikačního mixu. Jedná se o reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, práci s veřejností, sponzoring i online komunikaci. Jsou zde využívány metody psychologického působení na jedince. Životní pojištění je propagováno jako nástroj sloužící k zajištění příjmu, zabezpečení pozůstalých a naspoření finančních prostředků pro postaktivní věk života. Nepopulární slovo smrt je v reklamních materiálech používáno co nejméně.¹⁵

¹⁵ Zdroj: ZUZAŇÁK, Aleš. *Marketing v pojišťovnictví*. 1998

3.4 Distribuce v pojištnictví

Pod pojmem distribuce si můžeme představit místo, kde dochází k realizaci prodeje pojistných produktů. Tento pojem ale také zahrnuje všechny distribuční cesty produktu od výrobce k zákazníkovi. Pojišťovny při prodeji svých produktů používají mnoho distribučních kanálů. Jedná se o přepážkový prodej, prodejce pojištění, zprostředkovatele pojištění, banky, stavební spořitelny, leasingové firmy, penzijní fondy a přímý marketing.¹⁶

Do přepážkového prodeje řadíme prodej na přepážkách v pojišťovnách, bankách i obchodních domech. Nejčastěji uzavíraná pojištění tohoto distribučního kanálu jsou životní, úrazové, pojištění odpovědnosti za škody a cestovní pojištění. Odměny pracovníků na přepážkách se obvykle skládají ze základní nízké mzdy a provizí za sjednaná pojištění.

Dalším distribučním kanálem jsou prodejci pojištění. Těmi mohou být zaměstnanci pojišťovny, kteří uzavírají pojistné smlouvy v terénu. Jejich odměnou je většinou stálý plat a provize za uzavřené smlouvy. V poslední době rostou tendence zvyšování provizí a snižování stálého platu u těchto pracovníků. Podobná situace je i u přepážkového prodeje. Pojišťovny často prodejce pojištění motivují přidělením luxusního automobilu pro pracovní cesty.

Jako samostatné podnikatelské subjekty fungují zprostředkovatelé pojištění. Jejich výhodou je především znalost pojistného trhu daného teritoria. Za značnou nevýhodu je považován fakt, že zvyšují svými odměnami náklady na sjednávání pojistných produktů. Pojišťovací zprostředkovatele lze rozčlenit na agenty a makléře. Funkcí agentů je prodávat pojistné produkty pojistitelů. Pro makléře jsou charakteristické zodpovědnější funkce. Makléř provádí analýzy rizik klientů a pojistného trhu, z nichž poté sestavuje pojistný program. Pro svého klienta nakonec uzavře nejvýhodnější pojistnou smlouvu. S rozvojem mobilních technologií dochází v současnosti k růstu počtu telemakléřů a telepojistitelů. Dalším znakem dnešní doby je rostoucí počet smluv uzavřených prostřednictvím internetu. Český zákon rozlišuje celkem šest typů pojišťovacích zprostředkovatelů. Nyní tyto typy stručně charakterizujeme. Vázaný

¹⁶ Zdroj k celé kapitole: DUCHÁČKOVÁ, Eva; DAŇHEL, Jaroslav. *Teorie pojistných trhů*. 2010
ZUZAŇÁK, Aleš. *Marketing v pojištnictví*. 1998

pojišťovací zprostředkovatel vykonává činnost jménem jedné nebo více pojišťoven. Zároveň nesmí nabízet vzájemně konkurenční produkty pojišťoven. Dalším typem je podřízený pojišťovací zprostředkovatel. Ten spolupracuje na základě písemné smlouvy s pojišťovacím agentem nebo pojišťovacím makléřem. Jedná jménem svého zaměstnavatele a je vázán jeho pokyny. Pokud zprostředkovatel vykonává činnost jménem jedné pojišťovny, nazývá se výhradní pojišťovací agent. Jeho jednání určují vnitřní předpisy pojišťovny. Má větší pravomoc než předchozí dva typy zprostředkovatelů. Předposledním typem je pojišťovací agent, který vykonává činnost jménem jedné nebo více pojišťoven, u kterých může současně nabízet konkurenční produkty. Má podobnou pravomoc jako výhradní pojišťovací agent. Nejvyšším typem zprostředkovatele je pojišťovací makléř. Ten je ve své činnosti vázán smluvním obsahem klientské smlouvy. Každý pojišťovací zprostředkovatel musí prokázat odbornou způsobilost.

S růstem významu bankopojištění se staly důležitým distribučním kanálem také banky. Prvním krokem byla spolupráce bank s nezávislými zprostředkovateli, ze které vzniklo vlastní spojení s pojišťovnami. V posledních letech jsou pojišťovny bankami zakládány jako jejich vlastní dceřiné společnosti. Důvodem pro založení pojišťovny bankou je snaha rozšířit servis a rozsah nabízených produktů. Dalšími motivy mohou být rozšíření klientské základny nebo zvýšení zisku. Pokud má klient v bance sjednáno více produktů, je pro něj obtížné přestoupit ke konkurenci. Právě pojišťovací služby jsou často nabízeny jako doplňkové služby k bankovním službám. Banky si takto drží své stávající klienty. Bankopojištění současně snižuje správní náklady společnosti a usnadňuje segmentaci trhu. Někteří odborníci ale zastávají názor, že nabízení pojistných produktů bankami je nevhodné.

V mnoha případech je prodej pojištění vázán na poskytovaný finanční produkt. V případě stavebních spořitelen a kámpeliček jsou pojistné smlouvy vázány na poskytnutý úvěr. Dalším příkladem mohou být leasingové společnosti. Pro ně jsou typická riziková životní pojištění a havarijní pojištění.

3.5 Lidé v pojišťovnictví a materiální prostředí pojišťoven

Pro pojišťovny jsou důležitým článkem prodejci pojištění, kteří byli již zmíněni v kapitole o distribuci. Dalšími klíčovými pracovníky jsou správci kmenů pojištěných klientů, pojistní matematici a taxátoři.¹⁷

Aby pojišťovny byly úspěšné, musí provést velice pečlivý nábor svých budoucích pracovníků. Dobrý prodejce pojištění by měl být iniciativní, vytrvalý, orientovaný na úspěch, důvěryhodný. Dále musí být schopný předvídat reakce lidí, budovat a udržovat dlouhodobé vztahy, naslouchat lidem i umět klást správné otázky. Jednotlivé pojišťovací instituce mohou provádět nábor pracovníků samostatně nebo mohou oslovit psychology a specializované firmy. Někdy se také snaží přebírat nejlepší prodejce konkurenčním firmám. Vlastní školení se skládá z rozvíjení odborných znalostí a znalostí o produktech. Neméně důležitá část je věnována nacvičení prodejních dovedností. Pracovníci se učí navazovat vztahy, analyzovat situace, identifikovat problémy zákazníků i vypracovávat pojistné návrhy, které jsou účelem prodeje. V pojišťovnách jsou důležitá také podpůrná pracoviště, která prodejci domlouvají první schůzky s potenciálními klienty. Jejich hlavním úkolem je tedy navázání prvotního kontaktu.

Materiální zázemí podniku zahrnuje kontakt zákazníků s daným podnikem. Pojišťovny se obvykle snaží vytvořit moderně vypadající exteriér i interiér své centrály. Nutnými podmínkami úspěchu jsou moderní vybavení a vhodně oblečený personál. Služby nabízené pojišťovnou musí být detailně a zároveň srozumitelně popsány. Zákazníci velmi často hodnotí také vzhled smluvních dokumentů.

3.6 Procesy a vnímané služby v pojišťovnictví

Pojišťovny jsou nucené dodržovat určité procesy a procedury, které souvisí s prodejem a podporou prodeje pojistných produktů a také s budoucí péčí o klienty. Prodejci musí dodržovat pracovní postupy předepsané pojišťovnou či zákonem. U některých pojistných smluv je třeba, aby klient splnil specifické požadavky. Důvody pro splnění těchto požadavků mu prodejce smyslně objasní. Příkladem mohou být lékařské prohlídky nebo kontroly aut. Proces placení pojistného by měl být klientovi interpretován jasně a

¹⁷ Zdroj k celé kapitole: ZUZAŇÁK, Aleš. *Marketing v pojišťovnictví*. 1998

zřetelně. Pojišťovny většinou svým klientům každoročně zasílají zprávu o podílech na výnosech z hospodaření. Tento krok má vést k vytvoření důvěryhodnějšího vztahu mezi pojišťovnou a klientem. Prodejci pojišťoven by měli okamžitě vyřešit případné problémy a přání svých klientů. V procesech souvisejících s výplatou pojistných plnění musí pojišťovna postupovat přesně, správně a rychle. Velkou hrozbou pro pojišťovny jsou situace, kdy klient špatně porozumí všeobecným pojistným podmínkám.¹⁸

Potenciální klienti před uzavřením smlouvy očekávají od pojišťovny kvalitní služby. Faktory ovlivňujícími očekávané služby mohou být image a tradice pojišťovny. Faktory, které ovlivňují vnímané služby, jsou technická kvalita pojistného produktu nebo kvalita služeb související s uzavíráním a se správou pojištění. Cílem pojišťoven je rovnost očekávaných a vnímaných služeb klienty. Pokud jsou klienti s pojišťovnou nespokojeni, sdělí tuto skutečnost více lidem, než když jsou spokojeni.

3.7 Cílový trh u pojištění osob

Trh pojištění osob se rozděluje do třech kategorií. Jedná se o jednotlivce a rodiny, skupiny se společnými rysy a podnikatelský sektor. V první kategorii pojišťovna detailně zkoumá klienta a jeho ekonomickou situaci. Na základě těchto zjištění je určen vhodný pojistný produkt pro konkrétního klienta. Dětem do 15 let je převážně nabízeno úrazové pojištění a sdružené pojištění rodičů a dětí. Pojistné je obvykle placeno jejich rodiči. Pro studenty a učně jsou typická cestovní pojištění a krátkodobá úrazová pojištění. Tato skupina je charakteristická omezenými finančními zdroji. Podobná situace je u čerstvých absolventů středních i vysokých škol. Rozdílem je nepatrně větší šance na uzavření životního pojištění než u studentů a učňů. Další složkou první kategorie mohou být mladá bezdětná manželství. Také tato skupina má většinou problém s volnými finančními prostředky. Typickými produkty pro ně jsou opět krátkodobá úrazová pojištění a cestovní pojištění. U mladých manželství s dítětem předškolního věku se často uzavírají sdružená pojištění rodičů a dětí. Starší páry, jejichž děti jsou již mimo domov, mají často sjednané životní pojištění. Šance na uzavření jiných pojištění u této skupiny seniorů je tedy malá. Prodejci pojištění od nich často získávají kontakt na jejich potomky, kterým potom nabízejí pojištění. Specifickým případem může být vdova či

¹⁸ Zdroj k celé kapitole: ZUZAŇÁK, Aleš. *Marketing v pojištnictví*. 1998

vdovec s dětmi v jedné domácnosti. Tyto osoby obvykle disponují rizikovým životním pojištěním, aby zabezpečily děti v případě svého úmrtí. Jejich častým problémem jsou omezené finanční prostředky. Prodejci pojištění by se měli zaměřit zejména na osoby s vyššími příjmy než je celostátní průměr. Často se jedná o střední a vrcholový management, živnostníky a podnikatele. Ve druhé kategorii jsou osoby rozdělovány podle nejrůznějších společných rysů. Mohou se rozdělit do určitých skupin, které podléhají stejnému riziku. Může se jednat o riziko dané vykonávanou profesí, zájmovou činností, životním stylem a mnoho jiných. Pojišťovny se snaží připravit co nejvhodnější pojištění pro tyto skupiny. Jsou zde analyzovány potřeby skupiny a její ekonomické možnosti. Nejčastější dělení je na skupiny působící ve zdravotnictví, školství, armádě, policii, průmyslu, zemědělství a na další příbuzné skupiny. Poslední kategorií je podnikatelský sektor, který lze rozčlenit na živnostníky, rodinné, komerční a poradenské firmy, soukromé lékaře, stomatology a podobně. Pro podnikatelský sektor je charakteristická obecně vyšší míra rizika. Jedná se však o lukrativní segment trhu, který má obvykle dostatečné finanční zdroje. Prodejci pojištění tomuto segmentu nabízejí komplexní a nadstandardní balíčky. Každý prodejce pojištění musí počítat se sezónností, společenskými a životními zvyklostmi. Vrcholy pro uzavírání pojištění jsou většinou jarní a podzimní měsíce kalendářního roku.¹⁹

¹⁹ Zdroj k celé kapitole: ZUZAŇÁK, Aleš. *Marketing v pojišlovnictví*. 1998

4 Analýza parametrů marketingového mixu v České pojišťovně

Tato kapitola se věnuje aplikaci marketingového mixu v České pojišťovně. Postupně jsou popsány pojistné produkty, marketingová komunikace, distribuce a tvorba cen v pojišťovně.

4.1 Pojistné produkty v nabídce České pojišťovny

Nabídka pojistných produktů České pojišťovny je velice rozmanitá. Nejčastějšími typy pojištění jsou pojištění aut, životní, cestovní a úrazové pojištění, pojištění majetku, odpovědnosti a pojištění zvířat.²⁰

V nabídce životních pojištění je v současné době nejpoužívanějším produktem životní pojištění Diamant. Jeho předností je možnost pojištění celé rodiny v rámci jedné smlouvy. Celá rodina tedy platí pouze jednu platbu pojistného. Zhodnocování peněžních prostředků probíhá prostřednictvím fondů ČP Invest. Produkt se pyšní unikátním rozsahem pojištění pro případ závažných onemocnění a vybraných kritických chorob. Konkrétně obsahuje 33 diagnóz. V produktu je též zakomponován koncept pojištění zdarma. Jeho princip spočívá v tom, že při nepříznivých životních událostech přebírá povinnost platit pojistné Česká pojišťovna. Součástí pojištění je zdravotní a úrazová asistence. Klient si k pojištění může sjednat volitelná připojištění. Je jich celá řada. Jedná se o smrt následkem úrazu, smrt následkem úrazu v motorovém vozidle, trvalé následky úrazu s progresivním plněním, trvalou invaliditu následkem úrazu, dobu nezbytného léčení úrazu, pojištění pro případ smrti, pravidelnou výplatu důchodu v případě smrti, pojištění pro případ dožití, garantovanou pojistnou částku při dožití, zproštění od placení v případě trvalé invalidity, pojištění pro případ invalidity, pojištění denní podpory při pobytu v nemocnici, pojištění plateb pojistného při pracovní neschopnosti, pojištění splátek úvěru při změně příjmu, pojištění pro případ nemoci, asistenční služby Medik Plus a Medik. Dalším typem životního pojištění je produkt Patriot. Toto pojištění je určeno pro investory s averzí k riziku, protože je v něm nabízeno bezpečné uložení peněz s konzervativním zhodnocením. Pojistná smlouva se sjednává vždy na

²⁰ Zdroj k celé kapitole: URL: <http://www.ceskapojistovna.cz/> [Použito 13. 4. 2012]

dobu 15 ti let. Peníze vložené na pojistnou smlouvu, které jsou určené k investování, mají zhodnocení 2,45 % ročně. Vlastní smlouva je jednoduchá a přehledná. Pro všechny klienty je připravena sleva 10 % z celkového pojistného. V případě invalidity 3. stupně a pracovní neschopnosti smlouva zdarma pokračuje. Klienti mohou toto pojištění kdykoli přizpůsobit jejich momentální situaci. Mohou změnit výši pojistné částky, výši pojistného nebo mohou přerušit placení pojistného. Dále mohou zrušit sjednaná připojištění, anebo je dodatečně sjednat. Samozřejmostí je možnost změny frekvence a způsobu placení běžného pojistného. Jiným typem životního pojištění je pojištění Profi Život. Tento produkt je určen pro firmy, které chtějí zvýšit spokojenost svých zaměstnanců. Produkt motivuje zaměstnance, pečuje o ně a ochraňuje jejich rodiny při nenadálých neštěstích. Pro zaměstnavatele je výhodou, že příspěvky vynaložené na soukromé životní pojištění zaměstnanců jsou daňově uznatelným nákladem. Toto platí pro jakoukoli výši pojistného. Z příspěvků do výše 24 000 Kč nemusí firma platit sociální ani zdravotní pojištění. Zaměstnavatel může provést hromadnou úhradu za všechny zaměstnance. Jedna smlouva umožňuje úrazově připojistit až 9 dospělých nebo dětí. Pojišťovna slibuje atraktivní zhodnocení vložených prostředků. Posledním charakterizovaným produktem je životní pojištění TOP Invest. Podobně jako ostatní produkty umožňuje i tento produkt daňové výhody a asistenční služby. Je zároveň velmi flexibilní a umožňuje pojistit 33 druhů závažných onemocnění. Investiční složka pojistného je zhodnocována v investičních fondech společnosti ČP Invest. Pojištění nabízí vybraní externí partneři České pojišťovny.

Nejprodávanějšími pojistnými produkty jsou pojištění aut. Je to dáno skutečností, že povinné ručení v České republice má povinně smluvní podobu. Právě v tomto produktu provedla Česká pojišťovna v Podzimní ofenzívě nejvíce změn. Pojišťovna je přesvědčena, že klíčem k získání nových zákazníků je právě povinné ručení. Dalším typem pojištění aut je havarijní pojištění. Nejprve popíšeme nabídku produktů pojištění odpovědnosti za škody způsobené z provozu motorových vozidel. Toto pojištění bude detailněji zkoumáno v následující kapitole, která se věnuje změnám v pojistných produktech v rámci Podzimní ofenzivy 2011. Tato část má převážně popisný charakter. Revolucí v úpravách produktu se stalo 1. Povinné ručení Bez povinností, se kterým přišla Česká pojišťovna. Realizovaná změna má následující charakteristiky. Pojišťovna zákazníkovi pomůže vždy. Nerozlišuje se zde tedy viník a

poškozený. Pojišťovna se dále zavazuje vyřídit celou pojistnou událost za klienta, včetně vyjednávání s cizí pojišťovnou. Toto je dle mého názoru nejvýznamnější kladná stránka. Pojišťovna šetří klientovi čas a současně nervy. Řidič má k dispozici bezplatný odtah až do vzdálenosti 500 km. Jedná – li se o poškozeného, je mu zapůjčeno náhradní vozidlo po dobu opravy jeho vozidla. Pokud klient nezpůsobil žádnou škodu, může získat bonus ve výši až 55 %. V případě nehody nebo poruchy může klient využít asistenčních služeb. K vybraným variantám je mu zdarma poskytnuto úrazové pojištění. Celkový přehled současné nabídky produktu povinného ručení obsahuje limity plnění, 1. Povinné ručení Bez povinností, právní ochranu, asistenci v případě nehody a poruchy, úrazové pojištění řidiče a ostatních cestujících, garantovanou cenu na 3 roky, úhradu škody bez odpočtu amortizace a škodu vzniklou střetem se zvěří. Novinkou je skutečnost, že první zaviněná škoda nemá vliv na bonus. Dalším typem pojištění aut je havarijní pojištění. Jelikož toto pojištění není povinně smluvní, má pro pojišťovnu menší význam než povinné ručení. Česká pojišťovna nabízí klasické havarijní pojištění a havarijní pojištění starších vozů. Klasické havarijní pojištění kryje škody způsobené haváriemi, živelnými událostmi, odcizením, vandalismem a neoprávněným užitím vozidla. Benefity, které pojišťovna v tomto produktu nabízí, jsou asistence v případě nehody, úrazové pojištění řidiče a ostatních cestujících, bonus 50 % za jízdu bez nehod a slevu 15 % při online sjednání. Pojištění je platné v Evropě včetně Turecka. Existují ale výjimky, kde pojištění neplatí. Jedná se o Bělorusko, Moldavsko, Rusko a Ukrajinu. Havarijní pojištění nelze sjednat pro závodní automobily a historická vozidla. Dalším typem havarijního pojištění je HAV 6+. V tomto produktu se pojišťují starší vozy. Toto pojištění je cenově dostupné již od 119 Kč měsíčně. Benefity a rizika jsou až na drobné výjimky stejné jako v klasickém havarijním pojištění. Pojišťovna provádí rychlou výplatu peněz bez předložení faktury za opravu vozu.

Oblíbeným a často vyhledávaným produktem je cestovní pojištění. Tento produkt se dělí na krátkodobé a dlouhodobé cestovní pojištění. Dále se toto pojištění člení na předem připravené balíčky. Jedná se o turistiku a poznání, sport, lyže a snowboard, pracovní cestovní pojištění, cyklo, moře, adrenalin, cestovatele, eurovíkend, pracovní cestu, cestovní pojištění individuál, cestovní pojištění do tuzemska, dovolenou a zábavu, studenta, au – pair a další. Každý z těchto balíčků má své jedinečné charakteristiky, které nejlépe vystihují oblast, na kterou se dané cestovní pojištění vztahuje. Blíže si

popíšeme balíček turistika a poznání. Tento balíček zahrnuje pojištění léčebných výloh a asistence s doporučeným limitem 3 000 000 Kč. Dále je v něm obsaženo úrazové pojištění, jehož součástí je pojištění trvalých následků, smrti úrazem a doby nezbytného léčení. Navíc má klient pojištěnou odpovědnost a zavazadla. Online sjednané pojištění může vstoupit v platnost již za 1 hodinu po uzavření. Územní rozsah pojištění se dělí klasicky na Evropu a Svět. V rámci cestovního pojištění jsou poskytovány často velmi výrazné rodinné slevy. Volitelnými připojištěními balíčku turistika a poznání jsou pojištění opuštěné domácnosti, právní ochrany, pojištění nevyužité dovolené a přerušené cesty. Dále lze připojistit storno zájezdu a veterinární léčbu. Ostatní balíčky cestovního pojištění blíže popisovat nebudeme.

Často nabízeným produktem je úrazové pojištění. Novinkou a největší zajímavostí v tomto produktu je jistota výplaty peněz hned po stanovení diagnózy. Pojištění obsahuje kompletní úrazový program pro dospělé, děti, rodiny i zaměstnance. Velice zajímavá je nabídka pojištění pro aktivní sportovce a osoby provozující extrémní sporty. Klienti si mohou stanovit rozsah pojistných rizik a výši pojistné částky pro jednotlivá rizika. Pojištěný klient je chráněn 24 hodin denně po celém světě.

Kompletní ochranu domova si mohou zákazníci sjednat prostřednictvím majetkového pojištění. Majetek je chráněn proti živlům, krádežím i běžným domácím nehodám. Podobně jako v cestovním pojištění je produkt rozčleněn na několik balíčků. Jsou to pojištění domu a souvisejících staveb, pojištění vybavení domácnosti, pojištění bytu a souvisejících prostor, pojištění chaty a chalupy, pojištění asistence pro dům a byt, individuální pojištění movitých věcí a pojištění stálých plateb s ČP Zdraví. Pojištění domu nabízí mnoho výhod. Pokud klient řeší hypotéku, Česká pojišťovna šetří jeho čas, jelikož pojištění sjedná okamžitě bez prohlídky. Dále je v produktu nabízeno pojištění konstrukčních prvků domu a vedlejších staveb. Jako příklad lze uvést zdi, střechy, příčky, okna, dveře, podlahy a další. Klienti si sami mohou zvolit spoluúčast na škodě, aby bylo pro ně pojištění výhodnější. Pojišťovnou je také nabízena nonstop asistenční služba v případě nastání havarijních událostí v domě. Podobné charakteristiky mají i ostatní majetková pojištění. V rámci pojištění domácností lze pojistit nábytek, spotřebiče, koberce, sportovní vybavení, hudební nástroje, obrazy, cennosti i věci uložené v nebytových prostorách na stejné adrese. Za nebytové prostory se považuje například garáž nebo sklep. U pojištění chat a chalup jsou pojišťovnou kryty

škody způsobené přírodními živly i zloději. Dále pojistka obsahuje pojištění typických konstrukčních prvků chaty, jako je zahrada, skleník, stodola i bazén. Pojištěno je taktéž vybavení této nemovitosti. Pojištění asistence pro dům a byt se může pyšnit některými zajímavými službami. Pokud je domácnost následkem pojistné události neobyvatelná, pojišťovna klientům zajistí a uhradí náhradní ubytování do výše 20 000 Kč. V případě havarijní události pojišťovna sjedná služby potřebných profesí pro danou situaci. Může se jednat o instalatérské, topenářské, plynářské, pokrývačské, sklenářské, elektrikářské a zámečnické služby. Zajímavým produktem majetkového pojištění je pojištění stálých plateb. Klientovi je poskytnuta ochrana například při dlouhodobé nemoci nebo ztrátě zaměstnání. Pojišťovna zároveň zaplatí pravidelné výdaje domácnosti, jako jsou nájem, inkaso, telefon, vodné a elektřina. Souhrnně lze konstatovat, že pojišťovna klientům zajistí finanční prostředky pro udržení základní životní úrovně.

Pojištěním, které bývá často nabízeno v kombinaci s majetkovým, je pojištění odpovědnosti za škodu občana. V tomto produktu pojišťovna hradí škody, které klient způsobí jiným osobám. Může se jednat o finanční újmu, škody na zdraví nebo na majetku. Pojišťovna zaručuje náhradu za škody způsobené v České republice i na území celé Evropy. Pojištění se taktéž vztahuje na ostatní členy domácnosti včetně domácích zvířat. V produktu je zahrnuto i pojištění pomocníků, kteří pečují o domácnost, děti nebo zvířata. Klient si může vlastní pojištění sestavit z kombinace výše limitu plnění a spoluúčasti. Zákazník má možnost ročně vyčerpat až dvojnásobek limitu plnění, jelikož počet škod není omezen.

Posledním charakterizovaným produktem je pojištění psů a koček Mazlíček, které poskytuje komplexní ochranu těchto domácích zvířat. Zvíře je pojištěno i bez prokázání svého původu. Produkt snižuje výdaje při nemoci nebo úrazu zvířete, jelikož pojišťovna za klienta hradí většinu veterinárních ošetření za rok.

4.2 Změny v pojistných produktech v rámci Podzimní ofenzívy 2011

Projekt Podzimní ofenzíva 2011 přinesl České pojišťovně mnoho nových podnětů. Byly vytyčeny nové cíle společnosti, které mají ještě více podpořit její dominantní postavení na českém pojistném trhu. Společnost chce docílit, aby ji klienti, partneři i široká

veřejnost vnímali ještě pozitivněji než dosud. Dále chce zvýšit počet uzavřených pojistných smluv, stabilizovat klientský kmen a zároveň s tím ho ještě rozšířit. Společnost se pokusí využít svých konkurenčních výhod a současně provedla změny ve firemní kultuře. Tyto proměny se velmi dotkly zaměstnanců pojišťovny. Změny proběhly v personálním systému a podpoře, v hodnocení zaměstnanců i ve vzdělávacích a rozvojových aktivitách. V oblasti vedení lidí se pojišťovna snaží posílit manažerské dovednosti pracovníků. Jsou zde tendence směřovat k většímu zapojení středního managementu do rozhodování a řízení, což může být v konečném důsledku velmi pozitivní. Zaměstnanci jsou více motivováni a jejich pracovní prostředí je zlepšováno. Odměnami pro zaměstnance mohou být v některých případech atraktivní produkty. Za nejvýznamnější změnu v oblasti personálu je považována orientace na reálné výsledky společnosti. Vlastní prodejní síť pojišťovny se musela též přizpůsobit Podzimní ofenzivě. Změny v pojistných produktech vedly k vytvoření nových podpůrných materiálů a před začátkem ofenzivy proběhl trénink na podzimní kampaň. Důležitou skutečností je také snaha vytvořit přehlednější produktové listy. Ve firmě byl zaveden nový obchodní reporting a nové motivační schéma. Pobočky a obchodní místa se dočkaly nového a modernějšího vzhledu. Dalším přínosem bylo posílení kapacity týmu poboček. Nově zorganizována je SME síť. V zemědělském pojištění si chce společnost udržet postavení jedničky v České republice. Ačkoli veškeré tyto inovace mají význam velkého rozsahu, klienty budou nejvíce zajímat vlastní změny pojistných produktů. Proto jsou pro úspěšnost kampaně nejdůležitější změny, které zasáhnou klienty České pojišťovny a zároveň do pojišťovny přivedou novou klientelu. Následující část je věnována detailnějšímu popisu pojistných produktů, ve kterých proběhly během kampaně určité úpravy. Změny vedly ke zvýšení prodeje některých pojistných produktů. Zda tyto změny byly dostatečné, bude predikováno v dalších částech této práce.²¹

Tvorba nových produktů může probíhat dvojím způsobem. První možností je standardní projektová struktura. Na základě provedených analýz je produktovým útvarem vytvořen nový produkt, do kterého společnost vkládá naděje. Produkt je zde komplexně vytvořen s poměrně vysokými náklady a pojišťovna vyčkává, zda jeho prodej bude úspěšný. Pokud je neúspěšný, pojišťovna ho stáhne z nabídky. Výsledkem je

²¹ Zdroj k celé kapitole: Konzultace se zaměstnanci České pojišťovny
URL: <http://www.ceskapojistovna.cz/> [Použito 17. 4. 2012]

finanční ztráta společnosti, protože produktový útvar věnoval tvorbě produktu mnoho času. Další možnost tvorby produktů je založena na výběru vhodných osob z portfolia pracovníků. Tento malý tým lidí sjednotí nápady a zkušenosti a vytvoří s minimálními náklady nový produkt, který je zkušebně nabízen. Pokud se neosvědčí, nebude zařazen do aktivního prodeje. Jestliže bude jeho zkušební prodej úspěšný, bude zařazen do aktivního prodeje a zároveň přinese pojišťovně zisk. Jeho vývoj stojí pojišťovnu méně než je tomu u standardní projektové struktury.

Již výše bylo mírně nastíněno, že klíčem k získání a udržení klientů je produkt povinného ručení. Je celkem úsměvné, že právě povinně smluvní produkt drží mnohé pojišťovny nad vodou. Pojišťovny často spoléhají na to, že pokud klienti u nich uzavřou povinné ručení, potom v budoucnu uzavřou u stejné instituce i jiné pojistné produkty. Celá tato situace ukazuje, jak velkou averzi mají k pojišťovnám občané v České republice. Mnoho osob považuje pojišťovny za nedůvěryhodné a nepotřebné společnosti, ve kterých ale musí uzavřít povinné ručení, které je pro každý automobil povinně smluvní. Jestliže má pojišťovna tento produkt dobře propracovaný, může být veřejností pozitivněji přijímána než ostatní pojišťovny. Právě tato situace může, možná trochu paradoxně, zapříčinit přísun nových klientů, kteří u pojišťovny uzavřou jiné produkty než je povinné ručení. Rok před Podzimní ofenzivou 2011 došlo k významné změně v povinném ručení. Iniciátorem této změny byla pojišťovna Kooperativa, která na určitý čas získala konkurenční výhodu před ostatními. Klíčovou složkou této změny byla úhrada škody bez odpočtu amortizace. Tato úhrada odstranila určitou nespravedlnost, která se dříve v povinném ručení často vyskytovala. K lepšímu pochopení této problematiky je nutné nastínit následující situaci. Řidič si koupí nový automobil za 300 000 Kč a uzavře si pro toto vozidlo smluvně povinný produkt povinného ručení. Současně s tím ale nemá uzavřeno havarijní pojištění. Klient jezdí následující tři roky bez nehody. Poté dojde k havárii, kterou zaviní řidič s druhým vozidlem. Na automobilu zakoupeném před třemi lety dojde ke škodě ve výši 100 000 Kč. Pojišťovna poté musí provést kalkulaci pojistného plnění, které postižené osobě poskytne. Klíčovým problémem pro klienta je fakt, že pojišťovna kalkuluje pojistné plnění s určitým odpočtem amortizace vozidla, která závisí na stáří vozidla a dalších faktorech. Po této kalkulaci je klientovi vyplaceno pojistné plnění ve výši 80 000 Kč. V servisu však klient nakonec uhradí výši škody, která činí 100 000 Kč. Po přečtení tohoto příkladu si můžeme klást otázku. Kdo řidiči nahradí

zbylých 20 000 Kč? Odpověď je stručná a jednoduchá. Škodu řidiči nikdo neuhradí, ačkoli nehodu nezavinil a celé tři roky poctivě dodržoval pravidla silničního provozu. Tato situace není spravedlivá. Přesto byly popsány incidenty běžné a nemorální chování pojišťoven způsobovalo poškozování nevinných lidí. Pojišťovna Kooperativa tuto nesrovnalost vypořádávala a za příplatek k celkovému pojistnému za povinné ručení začala nabízet úhradu škody bez odpočtu amortizace. Pokud by postižený řidič z našeho příkladu měl v povinném ručení zahrnutou úhradu škody bez odpočtu amortizace, vyplátila by mu pojišťovna pojistné plnění ve výši 100 000 Kč. Řidiči by v takovém případě nevznikla žádná finanční ztráta. Z tohoto důvodu se stala uvedená změna důležitým mezníkem v produktu povinného ručení. Česká pojišťovna velmi rychle provedla odezvu a zavedla připojištění k povinnému ručení s názvem Pohoda Bez amortizace. Cílem tohoto připojištění je provedení úhrady škody bez odpočtu amortizace. Tímto připojištěním vyřešila také Česká pojišťovna problém, který byl ilustrován ve výše zmíněném příkladu. Úprava produktu byla motivujícím prvkem pro provedení dalších důležitých inovací v povinném ručení. S těmito inovacemi přišla Česká pojišťovna, která je představila v Podzimní ofenzívě 2011. Zároveň s uskutečněním těchto úprav získala konkurenční výhodu v tomto produktu. Pro lepší pochopení je opět nutné uvést ukázkový příklad. V luxusním automobilu cestují čtyři členové středního managementu určité obchodní společnosti. Jiný účastník silničního provozu způsobí nehodu, při které narazí do automobilu s manažery. Nehoda má tragické následky. Zahynou při ní všichni manažeři a škoda na luxusním automobilu činí 2 000 000 Kč. Jediný, kdo přežije nehodu, je její viník. V legislativě je nařízeno, že viník nehody musí ze svého povinného ručení uhradit veškerou škodu způsobenou na vozidle a zároveň musí zaplatit odškodné pozůstalým osobám od manažerů. Toto odškodné se skládá z jejich příjmů, které měli obdržet do svých 60 let. Každému manažerovi bylo v době nehody 30 let. Jejich měsíční příjem je 100 000 Kč, z čehož jednoduše vypočteme roční příjem, který činí 1 200 000 Kč. Tento příjem by měl manažer dostávat 30 let, což představuje sumu 36 000 000 Kč. Jelikož manažeři byli čtyři, celkové odškodnění pozůstalým je 144 000 000 Kč. K tomu je nutné připočítat v tomto případě poměrně zanedbatelnou škodu na automobilu ve výši 2 000 000 Kč. Celkově tedy musí viník nehody uhradit 146 000 000 Kč. Bohužel viník chtěl na své pojistce ušetřit a v roce nehody má uzavřeno povinné ručení s nejnižším limitem plnění. Tím je limit ve výši 35 000 000 Kč. Pojišťovna po vyšetření pojistné události vyplatí 35 000 000 Kč. Zbylých 111 000 000 Kč musí uhradit viník ne-

hody ze svých úspor. Po přečtení příkladu si můžeme položit zajímavou otázku. Má viník nehody k dispozici 111 000 000 Kč? S jistotou můžeme říci, že běžný občan České republiky tuto částku k dispozici nemá. Na základě analyzování určitých dopravních nehod a událostí na silnicích, došla Česká pojišťovna k závěru, že limity plnění v povinném ručení jsou nízké. Minimální limit stanovený zákonem je 35 000 000 Kč. Podzimní ofenziva přinesla na trh dva nové limity plnění v povinném ručení. Těmi jsou limit Exclusive Plus ve výši 120 000 000 Kč a limit Exclusive Max, který činí 150 000 000 Kč. Kdyby měl viník nehody ve fiktivním příkladě uzavřeno povinné ručení Exclusive Max, nemusel by hradit ze svých finančních prostředků žádnou částku. Tyto limity jsou velmi efektivním a současně revolučním řešením problémů, které souvisí s povinným ručením. Mnoho rizikově averzních subjektů rádo zaplatí vyšší pojistné, pokud jim pojišťovna garantuje vysoký limit plnění. Na druhou stranu by mělo být pojistné kalkulováno v přiměřené výši. Dle mého názoru toto splňují varianty Exclusive Plus a Exclusive Max. Vedle těchto limitů připravila Česká pojišťovna i jiné změny v tomto produktu. Příkladem je povinné ručení s mobilním telefonem. Termín „mobil“ zde hraje významnou roli pro klienta i pro pojišťovnu. Konkrétně se jedná o telefon Samsung Galaxy. Tento přístroj klient získá, pokud si sjedná povinné ručení s limity plnění Exclusive Plus a Exclusive Max. Zároveň s tím musí být pojistná smlouva sjednána alespoň na 3 roky. Česká pojišťovna se snaží dostat do podvědomí klientů právě nabídkou povinného ručení s mobilním telefonem. Klientům se líbí zejména možnost jeho využití k osobním účelům. Pro pojišťovny i klienty je přístroj velmi využitelný zejména při likvidaci pojistných událostí. Výhodou pro klienty je v tomto případě úspora času a rychlá pomoc v důležitých momentech po nehodě. Mobilní aplikace v telefonu obsahuje návod, jak má klient postupovat při nehodě. Pomocí telefonu ihned nahlásí pojistnou událost. Taktéž si zákazník může zajistit objednání odtahu a pronájem náhradního vozidla. Aby klienti ušetřili čas, mobil jim rychle vyhledá nejbližší pobočky České pojišťovny. Pojišťovna z těchto možností těží zejména významnou úsporou nákladů. Mnoho úkonů, které by musela vykonat, si klient zajistí sám pomocí telefonu. Další novinkou je pojištění střetu se zvěří s limitem až 100 000 Kč, které je zajímavé zejména pro ty klienty, kteří s jejich autem zvěř opakovaně srazili a způsobili si rozsáhlá poškození na autě. Jiným lákadlem pro klienty je garance ceny pojistného na tři roky po dobu platnosti pojistné smlouvy se závazkem. Toto platí ale jenom v nových variantách. Další výhodou nových variant produktu je skutečnost, že první zaviněná

škoda nebude mít vliv na bonus. Novým benefitem v rámci asistenčních služeb je ekologická likvidace zdarma. Pojišťovna zajistí ekologickou likvidaci vozu, který má již doslouženo. Tato kapitola popsala veškeré změny, které Podzimní ofenziva do povinného ručení přinesla.

Dalším krokem kampaně je inovace webových stránek. Pojišťovna se snaží vytvořit progresivní web 21. století s klientskou zónou. Aby se klienti lépe orientovali na webových stránkách, byla upravena jejich grafika a struktura do přehledné podoby. Díky použití moderních technologií se pojišťovna dostala do vedoucí pozice v online prostředí. Důležitým prvkem kampaně je neustálé zlepšování klientské zóny. Klienti si jednoduše, rychle a srozumitelně mohou obsloužit pojistné smlouvy pomocí internetu. Cílem společnosti je i v tomto příkladě ušetření nákladů a zajištění větší samostatnosti pro klienty. Na druhou stranu je jasné, že i v dnešní době je spousta klientů, kteří vyhledávají osobní přístup a klientská zóna je pro ně cizí. Tuto skutečnost potvrzují také pracovníci prodeje pojišťovny. Pro klienty upřednostňující sjednávání smluv po webu, je na internetových stránkách připraven kalkulátor životního pojištění, který jim vytvoří návrh pojistné smlouvy včetně předpokládaných výnosů z pojištění. Web je optimalizován pro nejvyužívanější typy internetových prohlížečů. Je nastaven tak, aby dobře fungoval i na mobilních zařízeních. S tímto souvisí produkt povinného ručení s mobilním telefonem zdarma. Další úpravy webových stránek se ještě připravují. Jedná se o podporu stránek pojišťovacích poradců, informační podstránky pro externí partnery a další optimalizace stránek. Hlavní cílem je dosažení maximální efektivity a uživatelské přívětivosti při sjednávání pojištění online. Se zlepšením webových stránek nepřímou souvisí také rozšíření mobilní aplikace „Pojišťovna“, které je také součástí podzimní kampaně. Systém hlášení škod v případě nehody je vylepšen a zjednodušen. Dalším krokem je možnost sjednání úrazového pojištění po telefonu. Klient si může rychle a pohodlně sjednat kompletní balíček úrazového pojištění. Zároveň s tím si může provést modelaci výše pojistného plnění u různých typů úrazů. Součástí mobilní aplikace je i průvodce první pomoci a mapa se seznamem lékařských pohotovostí. Klient má k dispozici i vlastní telefonní čísla jednotlivých ambulancí.

Další významná změna souvisí také s úrazovým pojištěním. Jedná se o dopřednou likvidaci. Dle mého názoru se jedná o změnu, kterou klienti velmi ocení. Smyslem je vyplatit klientům pojistné plnění již v průběhu léčení úrazu.

V konkurenčních produktech je plnění vypláceno až po ukončení léčby. Klient České pojišťovny oznámí úraz hned po prvním lékařském vyšetření. Na základě 1. lékařské zprávy je obvykle vypláceno pojistné plnění. Pojišťovna se v tomto kroku snaží šetřit čas i peníze klientů. Klient nemusí vyplňovat část formuláře, která je spojena s administrativním poplatkem. Není zde rozlišována ani doba léčení. Peníze jsou obvykle vyplaceny do 3 dnů. Je nutné uvést další změny, které souvisejí s úrazovým pojištěním. Pojistné částky starých úrazových pojištění jsou přepracovávány a navyšovány dle aktuálních potřeb klientů. Pojišťovna se snaží ve své kampani zaměřit na prevenci rizikového chování dětí a mládeže. S podporou Nadace České pojišťovny vznikla nová interaktivní učebnice, která se zaměřuje na prevenci dětských úrazů. Tato učebnice bude zároveň sloužit jako pomůcka při výuce na základních školách.

Produktem, od kterého je očekáván perspektivní vývoj, je životní pojištění. Lidé v České republice mu ale zatím moc nedůvěřují. Pro pojišťovny je důležitá skutečnost, že tento produkt je alternativou penzijního připojištění. Jedním z jeho cílů je tedy naspoření finančních prostředků pro postaktivní fázi života. V souvislosti s budoucí penzijní reformou by pojišťovny měly tyto produkty stále více uzavírat. Přesto si Česká pojišťovna nepřipravila pro tento produkt tolik změn jako pro povinné ručení. Hlavní produktem životního pojištění je v současnosti Diamant. V Podzimní kampani byla vytvořena zjednodušená verze Diamantu – Diamant Rapid. Tato verze jde jednoduše sjednat bez použití kalkulátoru WePOS. Ke sjednání není třeba zdravotní dotazník, což klienti jistě ocení. Uvedený produkt by mohl přinášet jistou výhodu v prodeji začínajícím prodejcům a také prodejcům neživotního pojištění. Klasičtí a otřelí prodejci pojištění ho pravděpodobně neocení. Produkt obsahuje tři pevně nastavené balíčky pojištění. Výhodou pro klienta je jeho přehlednost. V produktu jsou využity všechny vlastnosti klasického Diamantu, což je další pozitivní fakt. Nevýhodou pro některé klienty může být skutečnost, že balíčky pojištění jsou pevně nastaveny. Pro tyto klienty je lepší alternativou klasický Diamant. Stejně jako u úrazového pojištění dochází i v životním pojištění k přepracování a navyšování pojistných částek dle aktuální potřeby klientů. Toto se týká původních životních pojistek. Další důležitou inovací v produktech životního pojištění je koordinovaná reaktivní záchrana. Klient může odvolat storno pojistné smlouvy tohoto produktu telefonicky. Zároveň je k dispozici i možnost potvrdit

storno pojistné smlouvy životního pojištění po telefonu. Tato možnost dle mého názoru zvyšuje důvěryhodnost pojišťovací instituce.

Tento odstavec souhrnně popisuje inovace, které přinesla Podzimní ofenziva 2011 do ostatních pojistných produktů. V cestovním pojištění vznikly nové balíčky s přednastavenými riziky. Tyto balíčky slouží ke snadnému sjednávání krátkodobého i dlouhodobého cestovního pojištění. Celkově je nabízeno 9 balíčků krátkodobého a 6 balíčků dlouhodobého cestovního pojištění. Další novinkou tohoto produktu jsou nabízené atraktivní slevy pro rodiny s dětmi, pro klienty České pojišťovny a Penzijního fondu České pojišťovny. Došlo k navýšení limitů a přidání nových limitů v cestovním pojištění. Kromě povinného ručení nastaly určité změny i v dalších produktech neživotního pojištění. V havarijním pojištění došlo k úpravám některých sazeb a byl přidán nový limit pojištění čelního skla. V oblasti živelních rizik byla nastavena nová spoluúčast pro riziko Povodeň/Záplava. V majetkových pojištěních došlo ke zrušení upisovacího pravidla u odpovědnosti vlastníka nemovitosti. Další změnou je zvýšení limitu pro pojištění běžné občanské odpovědnosti. Zajímavým nově přidaným produktem je pojištění hrobů. Tento produkt zahrnuje jak rizika živelní, tak riziko vandalismu. Pachatel může být zjištěný i nezjištěný. Pojišťovna v obou případech pojistné plnění vyplácí. K získání likvidity pro pojišťovnu dobře posloužil produkt 11. tranše, který je typickým příkladem bankopojištění. Bylo ho možné sjednat od 8. 10. 2011 do 30. 11. 2011. Pojišťovna klientům zaručuje nadstandardní výnos 20 % za dobu pěti let. Klient musí dát pojišťovně k dispozici svoje peněžní prostředky na stanovenou dobu. Výše prostředků je ohraničena limity, které pojišťovna před vypsáním tranše stanoví. Produkt zároveň obsahuje určitý znak pojištění, aby ho pojišťovna mohla nabízet. Když si představíme nabídku bankovních produktů je jasné, že tento produkt se velmi podobá termínovanému vkladu. Pro pojišťovnu je to možnost, jak okamžitě získat peněžní prostředky.

4.3 Marketingová komunikace v rámci Podzimní ofenzivy 2011

Marketingovou komunikaci v pojišťovně zajišťují speciální marketingové útvary. Jejich hlavním úkolem je vymýšlení specifických vazeb na jednotlivé produkty s cílem maximalizovat jejich prodej. Datum 4. 11. 2011 je spojeno se vznikem Nové České pojišťovny. Tento název vznikl díky rozsáhlým inovacím, které zasáhly Českou pojišťovnu. Pod-

zimní ofenzíva 2011 přinesla do České pojišťovny mnoho změn, které se týkaly všech proměnných marketingového mixu. Výjimkou není ani oblast marketingové komunikace. Na základě nově vytvořeného poslání vznikl nový komunikační koncept, který má do pojišťovny přilákat další zákazníky. Před podrobnější analýzou komunikačního mixu je nutné přesně vymezit nové poslání.²²

„Jako odpovědný lídr trhu pomáháme klientům v klíčových okamžicích života zajistit lepší budoucnost.“²³

V souvislosti s tím také došlo ke změně claimu České pojišťovny. Předešlý claim, který zněl, „Chráníme vaše sny“, byl nahrazen novým claimem, „Pomáháme Vám jít dál“. Po přečtení poslání a claimu je zřejmé, že klíčovým prvkem komunikace je slovo pomoc. Pojišťovna chce být v mysli klientů jako pomocník, který zlepší jejich život. Další změnou je vytvoření nové vize a loga. Logo se změnilo teprve po páté v historii. Poslední změna proběhla před mnoha lety. Nová vize vhodně doplňuje vytvořené poslání České pojišťovny.

„Klientům a partnerům chceme přinášet jednoduchá, rychlá férová a profesionální řešení v oblasti pojištění a investic způsobem, který vždy předčí jejich očekávání.“²⁴

Vlastní komunikace probíhá napříč všemi kanály. Klíčovými kanály jsou televize, tisk, billboardy, rádiové, online a bannerové kampaně, paperclick i public relation. Ačkoli je někdy reklama vnímána negativně, stále zaručuje zvýšení prodeje produktů za cenu určitých nákladů pro pojišťovnu. Marketingová komunikace Podzimní ofenzívy 2011 má 3 klíčové oblasti. Jedná se o imagovou komunikaci, povinné ručení a úrazové pojištění. Imagová komunikace zahrnuje televizní spoty i imagové vizuály. Tato komunikace má za úkol propagovat Českou pojišťovnu jako celek. Marketingová kampaň České pojišťovny navozuje atmosféru, že v žádném problému klienti nezůstanou sami. Snaží se zdůraznit, že za nimi stojí ve všech životních situacích a pomůže jim překonat i ty nejtěžší problémy. Sloganem jednoho z propagačních plakátů je, „Pomáháme Vám jít dál, ať se jedná o malou či velkou pomoc“. Na plakátu je znázorněna osoba, která

²² Zdroj k celé kapitole: Konzultace se zaměstnanci České pojišťovny
URL: <http://www.ceskapojistovna.cz/> [Použito 20. 4. 2012]

²³ Zdroj: URL: <http://www.ceskapojistovna.cz/> [Použito 20. 4. 2012]

²⁴ Zdroj: URL: <http://www.ceskapojistovna.cz/> [Použito 20. 4. 2012]

přechází vratký dřevěný most. Most pevně drží 4 osoby ve společenském oblečení, které zaručí úspěšné přejití přecházející osoby. Plakát vystihuje určité jedinečné charakteristiky. Jako příklad lze uvést důvěru, pomoc a spolehlivost. Česká pojišťovna chce ujistit svého zákazníka, že ho provází na každém kroku. Z obrázku je také patrné, že společnost má ke svému zákazníkovi individuální přístup. To je rovněž na plakátu podtrženo, protože čtyři zaměstnanci drží most pouze kvůli jedné ženě. Všem klientům je tedy věnována maximální péče. Záleží na každém, co si pod konkrétním plakátem představí nejdříve.

Obrázek č. 1: Propagační plakát České pojišťovny



Zdroj: Interní materiál od zaměstnance marketingového oddělení ČP

Další klíčovou oblastí komunikace je propagace povinného ručení. Důvodem je skutečnost, že zejména tento produkt má po podzimní kampani přilákat nejvíce zákazníků. Před vlastní kampaní byl prováděn výzkum, jehož úkolem bylo zjistit, jaké benefity upřednostňují klienti. Jedním ze zjištěných benefitů byl mobilní telefon

s mobilní aplikací. Ještě před propagací povinného ručení s mobilem bylo mohutně podporováno 1. Povinné ručení bez povinností, které vzniklo na podzim roku 2010. Komunikace kladla tehdy váhu zejména na princip přímé likvidace. Hlavním problémem pro pojišťovny je fakt, že v současné době je povinné ručení historicky nejlevnější. Důvodů pro tuto skutečnost je hned několik. Hlavní z nich jsou vysoká konkurence v oboru, využívání internetových srovnávačů a růst počtu prodaných povinných ručení prostřednictvím internetu. Poslední důvod působí na první pohled bezproblémově. Problém je ale v tom, že největší tržní podíl v internetovém prodeji pojistných produktů mají jednotlivé srovnávače pojištění nikoliv internetové stránky pojišťoven. Kvůli všem těmto skutečnostem se výše pojistného dostala na velmi nízkou úroveň. Česká pojišťovna řeší tento problém specifickým způsobem. Na základě výsledků výzkumu se snaží z povinného ručení udělat komplexní balík služeb šitý na míru klientovi. K nově přidaným vysokým limitům plnění Exclusive Plus a Exclusive Max se pojišťovna rozhodla klientům zdarma přidělit mobilní telefon s mobilní aplikací. Produkt povinného ručení má vlastní propagační plakáty a je velmi podporován. Na jednom z propagačních plakátů je napsán slogan, „Pomáháme Vám pokračovat v cestě“. Plakát znázorňuje vozidlo, které má pouze kola a čelní sklo a pokračuje v cestě za nepoškozeným vozidlem, které jede před ním. Plakát zároveň klade důraz na 1. Povinné ručení bez povinností a na mobilní telefon zdarma. Celý obrázek má vypovídat o spolehlivosti společnosti, která by měla vyřešit jakýkoliv klientův problém. Rozbité sklo. Nafouknuté airbagy. Defekt pneumatiky. Nic z toho nemusí být důvodem, který zkazí klientovu cestu na dovolenou nebo služební cestu. Z obrázku vyplývá, že ihned po nehodě mohou klienti pokračovat v cestě. Pojišťovna klientům bezplatně zapůjčí náhradní vozidlo. V rámci 1. Povinného ručení bez povinností pojišťovna vyřídí škodu za klienta bez ohledu na zavinění. Pojišťovna taktéž zajistí odtah vozidla až do vzdálenosti 500 km. Úspěch tohoto produktu potvrzuje skutečnost, že Česká pojišťovna musela po velmi krátké době doobjednat mobilní telefony.

Obrázek č. 2: Propagační plakát povinného ručení České pojišťovny



Zdroj: Interní materiál od zaměstnance marketingového oddělení ČP

Další oblastí marketingové komunikační kampaně je úrazové pojištění. Jeho klíčovou složkou je dopředná likvidace pojistné události. Tomuto produktu je připisován podstatně menší význam než povinnému ručení. Přesto byl pro něj vytvořen plakát se zajímavým sloganem. „Pomáháme Vám zpátky na nohy“. Na obrázku je znázorněna řeka, kolem které se rozkládají mohutné balvany. Na jednom z nich jsou berle a sádra. O pár metrů dále jde zdravý člověk s kajakem a pádlem. Jako celek plakát signalizuje zotavení nemocného nebo zraněného člověka, který se úspěšně navrátí do normálního života a může znovu vykonávat svoje oblíbené volnočasové aktivity. Vlastnostmi, kterými plakát vystihuje pojišťovnu, jsou spolehlivost a zodpovědnost. Jelikož chce pojišťovna poskytnout svým zákazníkům pohodlí, je možné uzavřít úrazové pojištění přes internet či po telefonu. Z ilustrace lze vycítit, že s Českou pojišťovnou si zákazník může naplno a bezstarostně užívat dovolené.

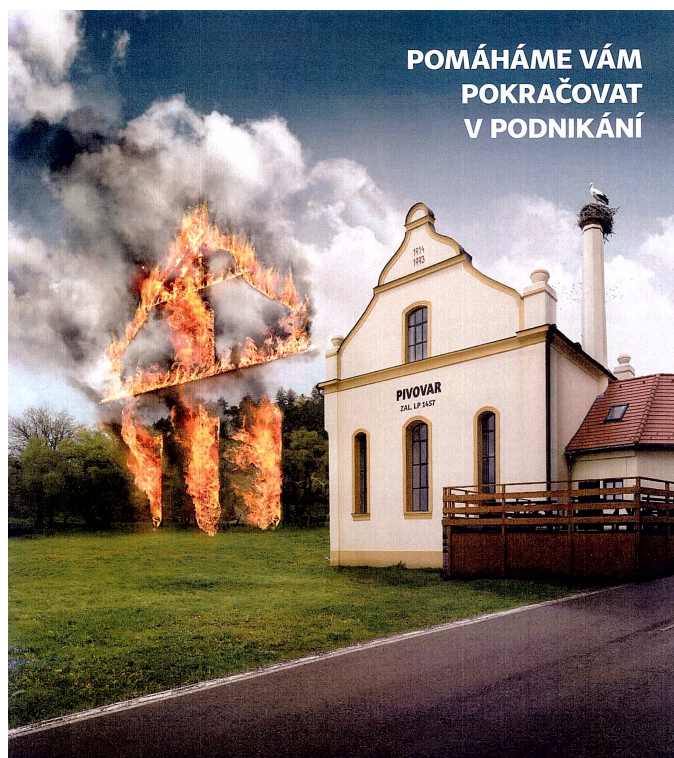
Obrázek č. 3 Propagační plakát povinného ručení České pojišťovny



Zdroj: Interní materiál od zaměstnance marketingového oddělení ČP

V rámci Podzimní kampaně 2011 byly vytvořeny plakáty, které propagují i ty pojistné produkty, pro které nebyla vytvořena samostatná propagační oblast. Příkladem může být pojištění podnikatelů. Na propagačním plakátu je vypořádána louka, vedle které vede silnice. Na louce je znázorněn vyhořelý dům, nad kterým se klene zatažená obloha. Jen pár metrů od ruiny domu je nově postaven pivovar, nad nímž je obloha jasná. Tento obrázek signalizuje opětovné naplnění podnikatelského záměru po proběhnuté negativní události. Pojišťovna zde chce znovu vystupovat jako pomocník, který odstraní překážky svému klientovi a ten poté může opět naplnit svoje přání, touhy a potřeby.

Obrázek č. 4: Propagační plakát pojištění podnikatelů České pojišťovny



Zdroj: Interní materiál od zaměstnance marketingového oddělení ČP

V poslední době se zvyšuje využívání především public relation. Česká pojišťovna se snaží pomoci zejména handicapovaným lidem a dětem z dětských domovů. Proto vznikla Nadace České pojišťovny. Tato nadace podpořila například projekt Šafrán dětem, který má pomoci dětem z kojeneckých a dětských domovů přejít do jiného sociálního prostředí. V rámci interního průzkumu byla pro tento projekt vybrána částka ve výši 180 000 Kč. Celkově se projektu zúčastnilo přes 3 600 pracovníků. Pomoc byla poskytnuta 50 ti dětem. Celý tento projekt charakterizoval nový claim, „Pomáháme Vám jít dál“. Nadace České pojišťovny se snaží dlouhodobě a systematicky podporovat dětské projekty. Dětem a handicapovaným osobám je poskytována finanční i materiální pomoc. Specifickým případem jsou projekty, kdy pracovníci České pojišťovny pracují zdarma ve svém volném čase. Příkladem může být víkendová práce na farmách, kde je připraven pro děti a handicapované osoby zajímavý společenský program. Do public relation můžeme zařadit i aplikaci, která se nazývá Horská služba 2011. Česká pojišťovna chce v tomto případě zvýšit bezpečnost svých klientů. Pokud se někdo ztratí v horském terénu, může odeslat sms, která se automaticky vytvoří. Klient prakticky

mačká pouze jediné tlačítko svého telefonu. Horská služba poté dostává informaci o GPS poloze ztracené osoby a vydává se jí hledat. Tato aplikace již zachránila mnoho životů a ještě více podpořila již předtím dobrou pověst pojišťovny.²⁵

4.4 Distribuční kanály v České pojišťovně

Může se zdát, že uvedení daného produktu na trh je až na samém konci distribučního řetězce. Přesto při tvorbě nových pojistných produktů nebo vytváření inovací stávajících pojistných produktů hraje klíčovou roli. Vlastní distribuční oddělení tedy výrazně ovlivňuje činnost produktového oddělení. Produktové oddělení provádí změny v pojistných produktech obvykle po obdržení informací od distribučního oddělení. Distribuce provádí vlastní prodej jednotlivých produktů. Na základě úspěšnosti prodeje vyhodnocuje, jaký je úspěšný a jaký nikoliv. Pokud je neúspěšný, požádají pracovníci distribuce produktové pracovníky o úpravy či úplné přepracování pojistného produktu. Hlavním posláním distribučního oddělení je prodej konkurenceschopných a kvalitních produktů. Rozlišujeme dvě varianty produktů, které jsou potom prostřednictvím distribučních kanálů umístěny na trh. První možností je oslovení zákazníka nízkou cenou produktu oproti konkurenci. Toto obvykle Česká pojišťovna neprovádí. Česká pojišťovna se snaží vytvořit komplexní produktové balíčky, které mají prvotřídní kvalitu. Cena je v mnohých případech vyšší než u konkurence. Zároveň s tím se ale může pyšnit rychlou likvidací pojistných událostí. Z tohoto důvodu nechce mít cenovou politiku nastavenou příliš nízko. Vlastní prodej je potom v mnohých případech komplikovanější než u produktů s nízkou cenou. Produkty některých konkurenčních pojišťoven jsou nezávislými finančními zprostředkovateli často nabízeny díky nízké ceně. Po nastání pojistné události dochází obvykle k problémům s likvidací této události. Prodejci České pojišťovny se snaží vyzdvihnout především spolehlivost a rychlý průběh vlastní likvidace. Všeobecně jsou prodejní kanály typické vysokými náklady pro pojišťovnu. Česká pojišťovna i konkurenční pojišťovny jsou zatěžované vysokými provizemi, které musí hradit externím kanálům. Na druhou stranu na těchto kanálech v dnešní době velmi závisí. Externí kanály se dělí na inkasující a neinkasující obchodníky. Neinkasujícím obchodníkům provize vyplácí pojišťovna. Inkasující obchodník si jednotlivé provize stáhne sám a na základě výše provize odevzdá pojišťovně určitou

²⁵ Zdroj: Tisková zpráva ČESKÁ POJIŠŤOVNA, 13. 12. 2011

finanční částku. Největší problémy způsobují pojišťovnám pojišťovací makléři. Ze všech finančních zprostředkovatelů mají největší pravomoc a v současné době nejvíce tlačí na zvyšování provizí, které dostávají od pojišťoven. Již bylo zmíněno, že vysoké provize vedou ke zvyšování nákladů pojišťoven a následnému zvýšení pojistného, na které doplatí jednotliví klienti. Dalším typem distribučních kanálů jsou interní kanály. I ony mají spoustu nedostatků. Přepážkový prodej může být ohodnocen stálým platem nebo provizemi, případně kombinací těchto ohodnocení. Česká pojišťovna obvykle provize u přepážkového prodeje nepoužívá. Odměny formou provize mohou nastat pouze ve výjimečných případech. Problémem tohoto kanálu je skutečnost, že pracovník na přepážce pasivně čeká, až potenciální klient dorazí. Aktivnější obchod je prováděn pomocí prodejců pojištění a zprostředkovatelů. Interním kanálem jsou výhradní pojišťovací agenti. Jejich největším nedostatkem je vlastní vnitřní konkurence mezi jednotlivými zprostředkovateli. Úspěšnost jednotlivých agentů záleží na jejich prodejních schopnostech.²⁶

Vlastní distribuční kanály České pojišťovny se skládají ze tří základních kanálů. Jedná se o retail kanál, SME kanál a pobočkové cykly. Dalšími méně významnými kanály jsou makléři nebo MLM síť. Základní kanály jsou organizovány podle určitých krajů, které se ovšem neztotožňují s kraji České republiky. Česká pojišťovna používá celkem 7 krajů. Každá krajská platforma má 4 managery. Jedná se o managery retail kanálu, SME kanálu a pobočkových cyklů. Čtvrtý manager má na starosti makléřský obchod. Výhradní a podřízené pojišťovací zprostředkovatelé mohou spadat jak pod retailový tak pod SME kanál. Nejvíce obchodníků má retailový kanál. Menší počet prodejců má SME kanál a nejmenší počet mají pobočkové cykly. Retailový kanál provádí aktivní vyhledávání klientů. Nabízí produkty životního pojištění, pojištění aut, majetku, odpovědnosti, úrazového, podnikatelského pojištění, cestovního pojištění nebo pojištění domácích zvířat. Pod jeho kompetence spadají i další produkty. Můžeme uvést penzijní připojištění nebo stavební spoření. Taktéž se zabývá korporátními obchody. SME kanál zajišťuje prodej specifických pojištění. Příkladem mohou být průmyslová, podnikatelská nebo zemědělská pojištění. Distribučním kanálem, který neprovádí vyhledávání klientů, jsou pobočkové cykly. Zde funguje opačná vazba. Klienti sami dorazí na pobočku a sjednávají s pracovníky pojišťovny jednotlivá pojištění. Pobočky nabízejí totožné pro-

²⁶ Zdroj k celé kapitole: Konzultace se zaměstnanci České pojišťovny

dukty jako retail kanál. Nenabízejí ale žádné produkty SME kanálu. Distribučním kanálem, který se v současnosti velmi rozvíjí, je internet. Je přes něj možné sjednat pojištění aut, cestovní a majetkové pojištění, pojištění odpovědnosti, úrazové pojištění i pojištění zvířat. Cílem tohoto distribučního kanálu je snížení nákladů společnosti. Pojišťovna za sjednání pojištění nemusí platit žádnou provizi. Zároveň s tím umožňuje zákazníkům mít větší pohodlí, protože nemusí chodit na pobočku a pojištění si uzavřou přímo z domova. Prodej pomocí internetu proběhne většinou rychleji než klasický prodej. Totéž platí i pro prodej prostřednictvím mobilních zařízení. V rámci vývoje tohoto kanálu byla vytvořena speciální klientská zóna. Jejím cílem je přiblížit se klientovi, který se na oplátku sám obslouží. Jako příklad lze uvést třeba změnu adresy klienta. Pomocí klientské zóny si zákazník provede změny samostatně a nemusí navštívit pobočku pojišťovny. Přesto se i v dnešní době najdou zákazníci, kteří oceňují osobní přístup a pojistnou smlouvu uzavřou až po konzultaci s pracovníkem pojišťovny nebo pojišťovacím zprostředkovatelem. Obvykle se jedná o osoby, které se nijak neorientují v oblasti pojistných produktů a potřebují rady odborníků. V minulosti bránila internetovému prodeji legislativní pravidla. Původně mohla smlouva vstoupit do existence pouze podpisem dvou stran, které smlouvu sjednávaly. S postupným rozvojem obchodování přes internet bylo nutné provést úpravu legislativy. Díky novým pravidlům může smlouva vstoupit v platnost podpisem nebo úhradou. Právě úhrada je používána v internetových distribučních kanálech. Problémem uzavírání pojištění prostřednictvím internetu je informační asymetrie, která vyjadřuje nerovný vztah mezi pojišťovnou a klienty. Klient při potvrzení uzavření pojistky musí zaškrtnout, že souhlasí s obchodními podmínkami. Přesto někdy i finančně gramotní klienti spouště údajům v obchodních podmínkách nerozumí. Distribuční oddělení České pojišťovny příliš nepodporuje možnost uzavírání pojistných smluv prostřednictvím internetu. Hlavním důvodem je nevyplácení provizí z těchto smluv prodejcům pojištění. Distribuční oddělení upozorňuje zejména na problémy spojené s informační asymetrií. Pojistné produkty jsou na internetu často nabízeny v tzv. srovnávacích pojištění, jejichž hlavním úkolem je srovnání nabídek jednotlivých pojišťoven. Pokud si zákazník vybere produkt od České pojišťovny, ta poté musí zaplatit odměnu správci webu. Systém těchto odměn je odlišný od systému vyplácení provizí.

Již několikrát byla v práci zmíněna zátěž, kterou způsobují pojišťovnám externí kanály. Vyplácení provizí je často diskutovaným problémem v externích i interních kanálech. Česká pojišťovna i konkurenční pojišťovny mají jiný systém provizí v retailovém a SME kanále. Obecně lze říci, že provize v retailovém obchodě jsou mnohonásobně vyšší. Problém vyplácení provizí úzce souvisí se špatnou znalostí finančních produktů a finančních trhů celkově u českého obyvatelstva. Většina obyvatel České republiky nemá ani základní znalosti o bankovních a pojistných produktech. Tyto osoby jsou vystaveny nekalým praktikám finančních zprostředkovatelů. Jednou z neseřízných praktik zprostředkovatelů je neustálé přepracovávání stávajících smluv, které obvykle vyústí ve zrušení původní smlouvy a podepsání nové smlouvy. Neznalému klientovi je namluveno, že jeho životní pojištění je zastaralé a z toho důvodu je nutné provést změnu pojistky. Často dochází přímo ke změně pojistitele. Pro zprostředkovatele má sepsání nové smlouvy poměrně zásadní význam. Ten spočívá v obdržení provize za nově uzavřenou pojistnou smlouvu. Jaký význam však má nová smlouva pro klienta? Často zprostředkovatelé klientům nalžou, že u nové smlouvy budou mít vyšší výnosy z investovaných finančních prostředků. Částečně může být toto tvrzení pravdivé, ale je nutné se zamyslet nad tím, co se skutečně stane po uzavření nové smlouvy. Téměř každá smlouva je ve skutečnosti spojena s určitou provizí, kterou vždy naneštěstí zaplatí klient. Počáteční roky investování jsou ve znamení poplatků, které každý klient musí pojišťovně uhradit. Počáteční zhodnocení finančních prostředků klientů je mizivé. Proto je velmi nevýhodné rušit smlouvu životního pojištění po několika letech její existence. Klientovi se mnohdy vrátí zpět jen velmi malá část z prostředků, které svěřil pojišťovně. Po uzavření nové smlouvy ho opět nejprve čeká placení poplatků, které musí pojišťovně pokrýt náklady spojené s provizí pro prodejce příslušné pojistné smlouvy. Až po delším čase se začnou klientovi prostředky více zhodnocovat, pokud znovu pojistnou smlouvu nezruší. Z těchto uvedených skutečností vyplývá základní doporučení pro klienty. Pokud klienta nevedou k rušení pojistné smlouvy životního pojištění závažné finanční důvody, tak by neměl pojistku po krátkém čase její existence rušit. Po všech těchto uvedených faktech vzniká následující otázka. Jak se může pojišťovna bránit proti nekalým praktikám pojišťovacích zprostředkovatelů? Pojišťovna se musí bránit různými interními i externími procesy. Nereálným způsobem obrany v rámci životního pojištění je zvýšení nutné doby spoření. Toto opatření by totiž velmi snížilo prodej těchto produktů. Klíčem k řešení tohoto problému je Česká národní banka. Pouze ona totiž může učinit

konkrétní kroky, které pomohou pojišťovnám a zejména klientům. V jednání jsou zatím různé návrhy. Některé z nich jsou bohužel nesmyslné. Zajímavý návrh je, že na jedno rodné číslo v České republice by nemohla být vyplacena více než jedna provize. To by jistě zabránilo neustálému předělávání a rušení pojistných smluv. Otázkou zůstává, jak moc by toto opatření ovlivnilo vlastní prodej. Dalším dle mého názoru špatným návrhem je stanovení maximální výše provize, která by měla činit 1 500 Kč. Realizace tohoto návrhu by vedla k obrovskému krachu distribučního oddělení každé pojišťovny. Uvidíme, jaká nápravná opatření v blízké budoucnosti přijdou.

Následující odstavec se bude zabývat možnostmi kariérního růstu v rámci distribučního oddělení České pojišťovny. Jednotlivé kariérní pozice jsou uspořádány vzestupně. Jedná se o funkce konzultanta, poradce, senior poradce, manažera, senior manažera, oblastního ředitele, ředitele regionu a nejvyšší pozici zemského ředitele. Vlastní činnost obchodníka České pojišťovny zahrnuje poradenství v oblasti pojištění a financí, servis pro stávající klienty, vyhledávání nových obchodních příležitostí, vytváření a správu vlastního portfolia klientů. Je nutná samostatnost a flexibilita v plánování času. Finanční ohodnocení je závislé na vlastní aktivitě obchodníka. Hodnotícím kritériem prodeje jsou ČP koruny. Výhody oproti zaměstnaneckému poměru jsou flexibilita, vyšší vlastní motivace, neomezené možnosti výdělku, neexistující strop pro příjem, nižší daňová zátěž, možnost odpočtu paušálních výdajů a jednoduchá administrativa. Největší nevýhodou je neexistence fixního platu. Výjimkou je pouze nejnižší pozice konzultanta. Konzultant nemůže sám sjednávat pojistné smlouvy, jelikož ještě nemá licenci od České národní banky. Dle nového obchodního modelu mají konzultanti zaručenou šestiměsíční odměnu. Poté získávají plat pouze z provizí. První provize jsou vypláceny konzultantům až po několika měsících, proto zde má šestiměsíční fixní odměna pro konzultanty důležitý význam. Pokud konzultant nesplní určitý minimální limit uzavřených smluv, v České pojišťovně končí. Když tohoto limitu dosáhne, stane se z něho poradce. Poradci jsou výhradní pojišťovací agenti, kteří mají smluvní vztah s Českou pojišťovnou. Po dosažení určité výše ČP korun mohou poradci povýšit na pozici manažera. Ten má pod sebou určitý počet poradců a má zodpovědnost za jejich výsledky v prodeji produktů. Další povyšování probíhá na úrovni manažerských postů. Manažer je vždy povýšen po splnění určitých specifických podmínek. Nový obchodní model obsahuje spoustu manažerských bonusů. Podzimní ofenzíva 2011 přinesla mnoho

změn také do distribuce. Nejdůležitější změnou je již zmíněné vytvoření nového obchodního modelu. Další zajímavostí je přidělení kontaktů pracovníkům prodeje během podzimu 2011. Jednotlivé kontakty byly vygenerovány přímo z databáze klientů České pojišťovny. Kontakty obdrželi prioritně senior poradci a poté také vybraní poradci. Celá akce spočívá v nabízení nových produktů pro klienty České pojišťovny. Poradci se zaměřují zejména na produkty, které klienti nemají uzavřeny, případně na vylepšování již dříve sjednaných pojistných produktů. Každý manažer distribučního oddělení dostal k dispozici určitou sumu kontaktů. Dalšími motivačními faktory mohou být interní sdělení, benefity pro obchodníky nebo motivační akce. Specifickou motivační akcí byl například „Rok mládeže“, pro který jsou typické výhodné nabídky pojistných produktů pro mladistvé. Stávající klienti musí dostávat různé formy odměn, aby zůstali České pojišťovně věrni. V produktové části bylo zmíněno, že v rámci Podzimní ofenzívy 2011 vznikl nový produkt životního pojištění Diamant rapid. Ten byl vytvořen zejména z důvodu ulehčení práce prodejců. Jednoduchá pojistná smlouva má výhodu hlavně pro začínající konzultanty. Pojistné podmínky jsou jasné a zřetelné. Produkt je užitečný především v případě, kdy klient potřebuje rychle uzavřít životní pojistku. Vlastní sjednání trvá několik minut. Diamant rapid lze kdykoliv poté změnit na klasický Diamant, kde si může klient sestavit pojistný produkt dle svých požadavků. Z výzkumů, které proběhly několik měsíců po zahájení podzimní kampaně, vyplynulo, že prodejci tento produkt moc neprodávali.

4.5 Tvorba cen v České pojišťovně

Jelikož je tvorba pojistného přísně chráněným interním údajem, není možné z běžných zdrojů zjistit kalkulaci ceny konkrétních pojistných produktů. Proto se v této části musíme omezit na obecná pravidla. Celkově lze konstatovat, že disciplína pojišťovnictví čerpá z historických tabulek. Na českém trhu v minulosti působila pouze Česká pojišťovna. Když na trh vstupovaly ostatní konkurenční pojišťovny, musely provést kalkulaci pojistného dle ceny, kterou nabízela Česká pojišťovna. Všechny společnosti měly k dispozici stejné historické tabulky.

Základem pro určení ceny je stanovení kvantity rizik a kvantity prodaných produktů. Pojišťovna musí dbát na přesné a pečlivé zpracování vstupních údajů. Důležité je také nastavení přiměřené a zároveň ziskové ceny. Pokud je cena příliš vy-

soká, dojde s největší pravděpodobností k slabému prodeji produktu. Jestliže je cena nízká, pojišťovna nemá zisk. Například u povinného ručení by měly být ceny v nabídkách pojištěven velmi podobné, protože tento produkt je statisticky jednotný. Vlastní ceny se odlišují v režijních nákladech. Specifickou vlastností pojistných produktů je skutečnost, že klient si kupuje ochranu proti událostem, u nichž si nepřeje jejich nastání. Až pojistná událost nastane, teprve poté může zhodnotit, zda provedl vhodnou volbu instituce. U levných pojistek bývá často pravidlem, že po nastání určité pojistné události dojde k problémům s vyplacením pojistného plnění. Toto se obvykle nestává u institucí, které požadují vyšší pojistné. Jako příklad lze uvést právě zkoumanou Českou pojišťovnu.²⁷

Při kalkulaci pojistného životního pojištění je kombinována finanční matematika s matematickým modelováním úmrtnosti. Pojistná událost spočívá v úmrtí nebo dožití se určitého věku. Z pojistně matematického hlediska zde figurují dva stavy. Označují se jako „naživu“ a „zemřelý“. Přejít mezi těmito dvěma stavy se nazývá úmrtí a nastává pouze jednosměrně. Okamžik úmrtí je náhodný a jediná možnost jak ho vyjádřit, je pomocí pravděpodobnostních nástrojů. Na jejich základě se vytvoří pravděpodobnostní model úmrtnosti. Tento model je obvykle založen na náhodné veličině, která znázorňuje délku života právě narozeného jedince. Veličina je obvykle měřena v rocích. Na základě distribučních funkcí jsou zavedeny některé zjednodušující symboly matematiky životního pojištění. Klíčovými symboly jsou pravděpodobnost úmrtí ve věku x a pravděpodobnost dožití se věku x . Dalším důležitým symbolem je střední délka života, která udává průměrný počet let života zbývajících jedinci ve věku x . Složitý pojem intenzity úmrtnosti není v praxi využíván. Lepší uplatnění mají zákony úmrtnosti a podrobní pravděpodobnosti úmrtí a dožití. Dále je pracováno s celočíselnou délkou života. Základním nástrojem matematiky životního pojištění jsou ve všech pojišťovnách úmrtnostní tabulky. V současnosti jsou v úmrtnostních tabulkách zachyceny určité trendy a aspekty. Z dlouhodobého hlediska vývoje úmrtnosti v čase dochází ke zlepšování úmrtnostních charakteristik z důvodu rostoucí střední délky života. Dále je v tabulkách zobrazena skutečnost, že úmrtnost mužské populace je vyšší než úmrtnost ženské populace. Vzhledem k požadavkům Evropské unie, budou muset jednotlivé pojišťovny sjednotit výši pojistného pro muže i ženy. Toto nařízení má vstoupit

²⁷ Zdroj: Konzultace se zaměstnanci České pojišťovny

v platnost od prosince 2012. Jelikož úmrtnostní tabulky znázorňují vyšší úmrtnost mužů, je toto nařízení zcela nesmyslné. Jsou zde však i další problémy se selekcí a anti-selekcí. Obvykle to má souvislost se zdravotními faktory. Základní složkou celkového pojistného je nettopojistné. Pojišťovna do ceny pojistného vždy zahrnuje bezpečnostní přírážku, která je implicitně zohledněná v úmrtnostní tabulce. Po zohlednění této přírážky již hovoříme o bruttopojistném nikoliv nettopojistném. Další složkou bruttopojistného jsou správní náklady. Do těchto nákladů řadíme například počáteční jednorázové náklady, běžné správní náklady, inkasní náklady nebo náklady při výplatě důchodu. Ke stanovení ceny kapitálového životního pojištění je používána střední hodnota náhodné veličiny i komutační čísla. Důchodová pojištění využívají výpočetní postupy podobné postupům výpočtů u penzijního připojištění, které aplikuje Penzijní fond České pojišťovny. Jedná se o postupy komerčního důchodového pojištění s technickou úrokovou mírou. Jednotlivé výpočty jsou opět prováděny pomocí náhodné veličiny nebo komutačních čísel. Ocenění flexibilních produktů univerzálního životního pojištění je poněkud složitější. Další součástí tvorby cen pojištění u některých pojistných produktů jsou zdravotní aspekty životního pojištění. Jedním z aspektů je „lékařský underwriting“, který představuje klasifikaci zdravotního stavu potenciálního klienta. Tato klasifikace může v jednodušších případech znamenat pouze vyplnění zdravotního dotazníku. Ve složitějších případech se jedná o vstupní lékařskou prohlídku ve smluvním zdravotnickém zařízení pojišťovny. Pojišťovna poskytuje moderní pojistný produkt, který pojišťuje vážná onemocnění. Přístupy k pojistným kalkulacím se u tohoto produktu liší od přístupů klasického životního pojištění. Pojišťovna musí u životních pojištění vytvářet technické rezervy. Legislativní podmínky České republiky požadují určité typy technických rezerv. Jedná se o rezervu pojistného životních pojištění, rezervu na nezasloužené pojistné, na pojistná plnění, rezervu na prémie a slevy, rezervu životních pojištění, je-li nositelem investičního rizika pojistník. Poslední vyžadovanou rezervou je rezerva na splnění závazků z použité technické úrokové míry. Rezerva pojistného životních pojištění slouží jako důležitý základ pro další klíčové výpočty, které provádějí pojistní matematici pojišťovny. Jedná se o výpočty odkupného, redukce při neplacení běžného pojistného, zvyšování běžného pojistného, zvýšení pojistné částky nebo důchodu a podílu na zisku. Moderní postupy k pojistným výpočtům přistupují k jednotlivým pojistkám jako k systému finančních toků realizovaných v rámci těchto pojistných smluv. Činnost pojišťovny je vnímána jako určitá investiční alternativa akcionářů. Centrem

zájmu je testování ziskovosti, které se označuje jako „Profit testing“. Výhodami tohoto přístupu jsou efektivnější způsob měření ziskovosti společnosti, realističtější analýza použitím skutečných výpočetních podkladů na rozdíl od statutárních účetních podkladů, flexibilita při kalkulaci pojistného a rezerv i efektivnější využití výpočetní techniky. Cenu investičního kapitálu a riziko dané investice vyjadřuje riziková diskontní míra, která je často stanovována modelem CAPM. Jejím složkami jsou bezriziková úroková míra, náklady na získání investičního kapitálu a přírážky za riziko daného trhu. Moderními produkty životního pojištění jsou univerzální životní pojištění a investiční životní pojištění. Univerzální životní pojištění je charakterizováno flexibilním pojistným, možností částečného odkupu s případným pozdějším doplněním spořivého účtu, navýšením pojistné částky, možností provést půjčku z pojistky, pravidelně deklarovanou úrokovou mírou a průběžným zohledněním změn v úmrtnosti. Univerzální životní pojištění je často kombinováno s investičním životním pojištěním, které je typické odlišným investováním prostředků klientů. Jak již bylo zmíněno v jiných kapitolách, klienti zde nesou spoluodpovědnost za výši výnosů, jelikož sami rozhodují, do jaké oblasti chtějí svoje prostředky investovat. Tržní cena podílových jednotek klienta v investičním fondu udává výši pojistného plnění. Pojišťovna u těchto produktů používá výpočty založené na neoklasických moderních postupech typu profit testing. Jediným zdrojem zisku pro pojišťovnu z tohoto produktu jsou různé poplatky. Jedná se o poplatek za správu investičních fondů, rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou podílových jednotek, poplatek za postupné umořování počátečních nákladů dané smlouvy a za správné náklady smlouvy, poplatek za odkup, za převod podílových jednotek klienta na jeho žádost do jiného investičního fondu pojišťovny a další poplatky. Matematické vyjádření těchto poplatků v rámci celého produktu je poměrně složité.²⁸

Následující odstavec se zabývá kalkulací ceny u neživotního pojištění. Důležitou roli zde hraje vymezení tarifních skupin. Tyto skupiny jsou homogenní. Z toho vyplývá, že mají přibližně stejné homogenní riziko a jednotnou pojistnou sazbu. Závažným problémem je skutečnost, že u úzce vymezených tarifních skupin s malým počtem pojistných smluv většinou dochází ke značnému kolísání škodního průběhu. Pokud je tarifování velmi podrobné, rostou správné náklady pojišťovny. Pojišťovna vymezuje tarifní skupiny na základě objektivních rizik. Pro nestandardní rizika jsou zavedeny

²⁸ Zdroj k celé kapitole: CIPRA, Tomáš. *Pojistná matematika teorie a praxe*. 2006

přirážky a slevy. Základem pro kalkulace jsou statistické podklady nejrozličnějšího typu. Těmito podklady jsou počet pojistných smluv, počet pojistných událostí, celková pojistná částka, celkové pojistné plnění, maximální škoda v daném roce a celkové pojistné, které se dále člení na předepsané pojistné, přijaté, zasloužené a nezasloužené pojistné. Ze statistických podkladů jsou vytvářeny statistické ukazatele. Příkladem může být průměrné pojistné plnění, průměrná pojistná částka, průměrná škoda, škodní frekvence, pojistná sazba, škodní průběh, škodní sazba a další. Při kalkulaci pojistného v neživotním pojištění je pojistné vztaženo k určité základní jednotce. Touto jednotkou může být jednotková pojistná částka, osoba nebo pojištěná věc. Škodní stupeň se obvykle stanovuje pomocí škodní tabulky nebo výlukového řádu ze škodního stavu. Škodní tabulky udávají četnostní rozdělení výše škod pro danou tarifní skupinu. Rozdílem oproti životnímu pojištění je hypotetický soubor škod, který se používá při konstrukci škodních tabulek. Konstrukce je ale prováděna na základě skutečných dat. Pokud výše škody závisí na době trvání jejich následků, je používán výlukový řád ze škodního stavu. Při kalkulaci nettopojistného se využívají různé formy pojištění. Může se jednat o pojištění na pojistnou částku, škodové pojištění i spoluúčast. Pokud se přesně stanoví nettopojistné, je nutné následně vypočítat bruttopojistné. Jeho konstrukce je podobná jako u produktů životního pojištění. Bruttopojistné je složeno z nettopojistného, bezpečnostní přirážky, správních nákladů a kalkulovaného zisku pojistitele. Bezpečnostní přirážka má zde, na rozdíl od životního pojištění, explicitní charakter. Další odlišností je též zahrnutí kalkulovaného zisku do bruttopojistného. Správní náklady představují získávací, organizační náklady, správní náklady ve vlastním smyslu, inkasní, stornovací náklady i likvidační náklady. Důležitou roli v neživotním pojištění hrají technické rezervy. Tato skutečnost je totožná s ostatními produkty. Legislativa v České republice požaduje po pojišťovně držení určitých typů technických rezerv. Jedná se o rezervu na nezasloužené pojistné, rezervu na pojistná plnění, na prémie a slevy, rezervu pojistného neživotních pojištění a vyrovnávací rezervu. Matematické modelování v neživotním pojištění patří do matematické disciplíny „teorie rizika“. V této teorii je používáno mnoho různých modelů. Jako příklad lze uvést modely počtu pojistných nároků, modely výše škod, složené pojistné modely, pojistné modely v čase, pravděpodobnost ruinování nebo systémy bonus-malus.

4.6 SWOT analýza České pojišťovny

Je vhodné, aby každá společnost před realizací určitých změn provedla SWOT analýzu. SWOT analýza může předcházet nové marketingové strategii i různým kampaním jiného typu. Tato analýza se snaží přesně vystihnout a rozebrat silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení konkrétní společnosti. Tato práce pojednává o České pojišťovně. V následujících řádcích se pokusím vytyčit nejdůležitější skutečnosti, které charakterizují čtyři klíčové oblasti SWOT analýzy.²⁹

V rámci analýzy silných stránek je nutné zpočátku uvést dlouholeté zkušenosti České pojišťovny na českém pojistném trhu. V minulosti bývala jedinou pojišťovnou v České republice. Mnoho osob především staršího věku má pojišťovnictví spojené výhradně s Českou pojišťovnou a ostatním pojišťovacím institucím nevěří. Proto je stále Česká pojišťovna jedničkou na českém trhu a veřejnost jí tak také vnímá. S tímto souvisí další silná stránka, kterou je důvěryhodnost. Společnost se celkově snaží působit důvěryhodným dojmem a nevytvářet určité negativní tlaky na potenciální klienty. To vyjadřuje termín „pomoc“, který je hlavním symbolem Podzimní kampaně 2011. Na důvěryhodné působení navazuje další silná stránka. Jedná se o spolehlivost. Ve spojení s Českou pojišťovnou lze hovořit o rychlém vypořádání pojistných událostí a následném bezproblémovém vyplacení pojistného plnění. Jinou neopomenutelnou silnou stránkou pojišťovny je přehlednost webových stránek. Na stránkách byly provedeny důležité úpravy, které klientům usnadňují práci při uzavírání pojištění prostřednictvím internetu. Zákazníci mají k dispozici také kalkulačtor životního pojištění. Na stránkách lze zároveň nalézt veškeré důležité informace. Jako poslední silnou stránku je nutné uvést rozsáhlé portfolio pojistných produktů. Pojišťovna se snaží vytvářet produkty šité na míru jednotlivým klientům. Každý tak má možnost vybírat z mnoha různých alternativ produktů.

Po analýze silných stránek je nutné vymezit některé slabé stránky. Příkladem může být vyšší cena pojistných produktů oproti konkurenci. V práci již bylo uvedeno, že Česká pojišťovna nemá zájem nabízet produkty nejnižší cenové úrovně. Toto může v dnešní době vést k určitému odlivu zákazníků, kteří trpí nedostatkem volných finančních prostředků. Řešením by bylo postupné rozšiřování portfolia o produkty

²⁹ Zdroj k celé kapitole: Konzultace se zaměstnanci České pojišťovny

s nižším pojistným. Za slabou stránku je také možné považovat velký počet zaměstnanců společnosti. Pojišťovna musí uzavřít mnoho smluv, aby pokryla veškeré náklady na personál. Zisk se proto vytváří pomaleji než u menších konkurenčních pojišťoven. Další slabou stránkou jsou občasné konflikty mezi produktovým a distribučním oddělením. Tyto konflikty pravděpodobně probíhají ve všech pojišťovnách. Produktové oddělení požaduje, aby se snížily náklady na prodej produktů. Často je proti vysokým provizím pro výhradní pojišťovací agenty. Distribuční oddělení samozřejmě nechce snižovat náklady na prodej. Zároveň se mu nelíbí stále rozšiřující se prodej pojistných produktů prostřednictvím internetu.

Další analýzou je analýza příležitostí společnosti. Rok 2012 přinesl pojišťovnám dvě velmi významné příležitosti. První příležitostí je „Rok ženy“. Díky rozhodnutí Evropského soudního dvora, dojde ke sjednocení pojistných sazeb pro muže a ženy. Dojde tedy k podstatnému zdražení životních pojistek pro ženy. Tato skutečnost bude platit pro smlouvy uzavřené od 21. 12. 2012. Proto pojišťovny očekávají, že v roce 2012 dojde k nárůstu prodeje produktů životního pojištění pro ženy, které budou mít naposledy k dispozici výhodnější pojistné sazby. Pravděpodobně to povede ke značnému nárůstu placeného pojistného v životním pojištění. Ženy, které mají již sjednané životní pojištění, musí do 21. 11. 2012 provést veškeré úpravy dle svých požadavků. Pokud tak neučiní, dojde k přecenění jejich stávající smlouvy. Přecenění proběhne podle podmínek, které začnou platit 21. 12. 2012. Z toho vyplývá, že přecenění bude pro ženy velmi nevýhodné. Další příležitostí, tentokrát pro Penzijní fond České pojišťovny, jsou změny v penzijním připojištění, které vstoupí v platnost od počátku roku 2013. Změny přinesou klientům výhody i nevýhody. Některé klienty budou zajímat změny ve strategii investování finančních prostředků. V současné době používají penzijní fondy konzervativní strategii investování. V budoucí nabídce budou i dynamické fondy, což by mohlo přilákat investory s vyšším sklonem k riziku. Zároveň s tím dojde k úpravě výše státních příspěvků. V současné době se státní příspěvky pohybují od 50 Kč do 150 Kč měsíčně. Od počátku roku 2013 bude jejich výše od 90 Kč do 230 Kč. Hlavním cílem úprav je motivovat klienty ke spoření vyšších částek. Pokud budou klienti měsíčně spořit méně než 600 Kč, bude je nový systém znevýhodňovat. Pro ty, co spoří více jak 600 Kč, budou podmínky výhodnější. Je nutné uvést několik příkladů pro porovnání. Pokud klient dnes spoří 200 Kč měsíčně, dostává od státu příspěvek 90 Kč. Podle nového systému při

investování stejné částky do penzijního připojištění bude státní příspěvek nulový. Při měsíčním spoření částky 600 Kč dostává v současnosti klient maximální výši státního příspěvku, která činí 150 Kč. Dle nových podmínek bude tento příspěvek také 150 Kč. Současné podmínky penzijního připojištění znevýhodňují klienty, kteří si spoří vyšší částky. Pokud je měsíční pojistné 1000 Kč, výše státního příspěvku je opět 150 Kč. Nové podmínky investory více motivují. Při spoření 1000 Kč měsíčně bude státní příspěvek činit 230 Kč. Z tohoto důvodu by současní i budoucí klienti mohli zvyšovat svoje placené měsíční pojistné. Jestliže by toto skutečně nastalo, mohl by se zvýšit zisk penzijního fondu. Otázkou zůstává, zda tyto změny ale nepovedou ke snížení počtu penzijních připojištění. Důvod by byl zřejmý. Většina obyvatel České republiky spoří pomocí penzijního připojištění velmi malé částky. Od roku 2013 se jim sníží nebo úplně zruší státní příspěvek. Zda dojde k výraznějšímu rušení pojistných smluv u tohoto produktu, nám odpoví budoucnost. Celkově lze považovat budoucí důchodovou reformu za obrovskou příležitost pro penzijní fondy i pojišťovny. Alternativou k penzijnímu připojištění může být životní pojištění. Zodpovědnější chování občanů České republiky by mohlo vést k většímu zájmu o tento produkt a tento fakt by následně pojišťovnám přinesl větší zisk.

Poslední částí SWOT analýzy je analýza hrozeb. Hrozeb může být celá řada. Velmi často tyto hrozby souvisí s konkurenčními pojišťovnami. Jednou z nich může být přesunutí klientů ke konkurenci z důvodu nižší cenové politiky. Klienti raději zvolí méně důvěryhodnou instituci, která službu poskytuje za nižší cenu. Pokud by si Česká pojišťovna neudržela své stávající klienty ani díky svým zajímavým inovacím, musela by přizpůsobit cenu konkurenci a realizovat nižší zisky ze svých produktů. Další hrozbou mohou být lepší a zajímavější inovace produktů konkurenčními pojišťovnami. Tyto inovace přilákají nové klienty ke konkurenci a sníží České pojišťovně dočasně či trvale zisk. Česká pojišťovna poté bude muset také inovovat své produkty za cenu určitých zvýšených nákladů. Můžeme nalézt i jiné hrozby, které přímo nesouvisí s konkurenčními pojišťovnami. Může se jednat o prodej společnosti majoritními akcionáři. Skupina PPF, kterou vlastní nejbohatší Čech Petr Kellner, se totiž chystá prodat část Generali PPF Holdingu, jehož součástí je Česká pojišťovna. Otázkou zůstává, zda prodej pojišťovně

prospěje či neprospěje. V mnoha případech může mít prodej společnosti katastrofální následky.³⁰

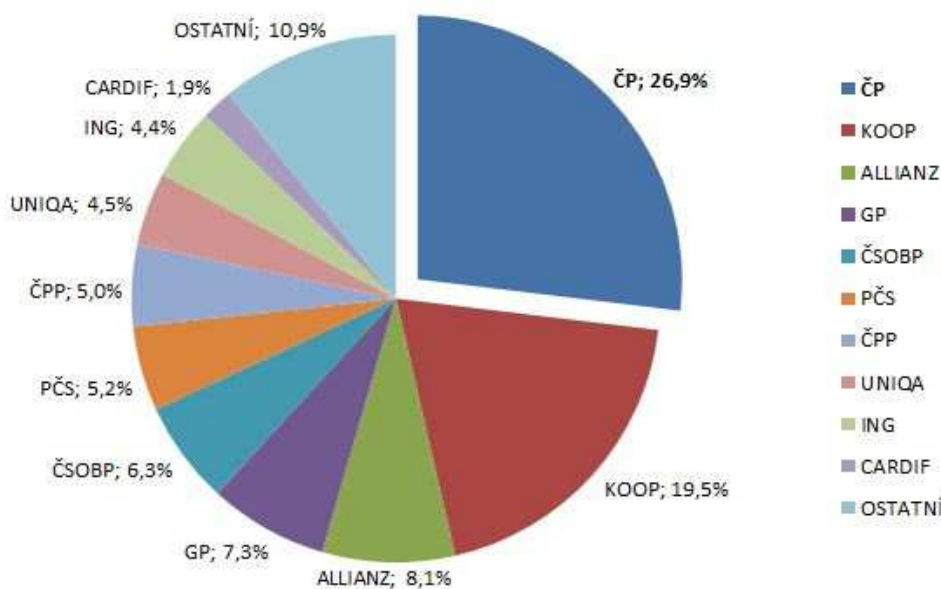
4.7 Nabídka pojistných produktů u konkurenčních pojišťoven a jejich srovnání s Českou pojišťovnou

Před zahájením vlastní analýzy produktů je nutné popsat pojistný trh v České republice z komplexního hlediska. V roce 2011 došlo k poklesu celkového předepsaného pojistného. Tato situace je do jisté míry kuriózní, protože v předchozích letech na českém pojistném trhu pojistné rostlo. Už druhým rokem dochází k razantnímu poklesu v segmentu neživotního pojištění. V roce 2010 tento pokles zakrylo životní pojištění, jehož celkové předepsané pojistné rostlo. V roce 2011 ale životní pojištění ztratilo část dynamiky svého růstu. Celkově předepsané pojistné kleslo o 0,3 %. Největší propad můžeme pozorovat na trhu autopojištění. Tato skutečnost je důsledkem cenové války. Dochází k přetahování klientů pomocí nižších cenových nabídek. Snížení cen zaznamenal nejvíce povinně smluvní produkt povinného ručení. Ceny havarijního pojištění také klesly. Dalším faktorem celkového poklesu je zastavení růstu jednorázově placeného pojistného na životní pojištění. Na druhou stranu v růstu je stále běžně placené pojistné na životní pojištění. Paradoxem je, že ačkoli roste objem pojistného v segmentu životního pojištění, prodej tohoto produktu je v neustálém poklesu. Růst pojistného zapříčiňuje především navyšování pojistných částek dle aktuálních finančních potřeb klientů. Neustálý pokles prodeje životního pojištění je ale dalším negativním faktorem pro pojišťovny. Tuto skutečnost ještě více umocňuje drobný růst prodeje produktu penzijního připojištění, které podobně jako některé typy životního pojištění slouží k zajištění finančních prostředků pro postaktivní období života. Od začátku roku 2013 dojde k úpravám penzijního připojištění. Hlavním výsledkem úprav bude snížení výhodnosti tohoto produktu pro určité klienty. Možná proto v současné době jeho prodej více roste. Životní pojištění za penzijním připojištěním neustále zaostává. Česká pojišťovna stále drží dominantní pozici na českém trhu. Varujícími signály pro ni ovšem jsou dlouhodobý propad cen pojistného a snížení tržního podílu. Její tržní podíl v roce 2011 byl 26,9 %. Jejím dlouhodobým cílem je získat 30 % trhu. Jedním z nástrojů pro úspěšné splnění cíle má

30 Zdroj: URL: http://ekonomika.idnes.cz/kellner-urychli-odchod-z-pojistovnictvi-proda-i-ceskou-pojistovnu-1pd-/ekonomika.aspx?c=A110929_074223_ekonomika_hv [Použito 25. 4. 2012]

být Podzimní ofenzíva 2011. Dvojkou na trhu je Kooperativa, které se také snížil tržní podíl. Pozitivní skutečnost pro ni je, že snížila ztrátu na Českou pojišťovnu. Výše tržního podílu Kooperativy v roce 2011 byla 19,5 %. Nejvíce prosperující pojišťovnou v roce 2011 byla dlouhodobě stabilní pojišťovna Allianz. Růst zaznamenala v životním i neživotním pojištění a upevnila postavení trojky na českém pojistném trhu. Její tržní podíl byl 10,3 %. Čtvrtá Generali zaznamenala mírný pokles tržního podílu a pátá ČSOB pojišťovna naopak růst tržního podílu. Skokanem roku 2011 mezi většími pojišťovnami je Pojišťovna České spořitelny. Posunula se z osmého na šesté místo. Výraznější sestup zaznamenala ING pojišťovna, která klesla ze sedmého na deváté místo. Na sedmé místo se propadla Česká podnikatelská pojišťovna. Na osmé místo se díky zvýšení tržního podílu dostala pojišťovna UNIQA. Nejlepší desítka je uzavřena pojišťovnou Cardif. V celém období se prosazuje trend nárůstu pojistných podvodů, který má pro pojišťovny negativní následky v podobě snížení zisků. Nyní si popíšeme a srovnáme jednotlivé nabídky pojistných produktů těchto pojišťoven.³¹

Obrázek č. 5 Tržní podíly pojišťoven na českém pojistném trhu v roce 2011



Zdroj: URL: <http://www.cap.cz/> [Použito 10. 5. 2012]

³¹ Zdroj: Tisková zpráva ČESKÁ POJIŠŤOVNA, 15. 2. 2012

Nejprve si srovnáme nabídky povinných ručení pomocí srovnávacího pojištění jednotlivých pojišťoven. Podobné porovnání použijeme i u jiných produktů. Srovnávací pojištění mají pouze informativní charakter, jelikož nejsou schopny zachytit veškeré parametry produktu. Potenciální klienty zajímá při použití srovnávacího nejvíce cena. Jednotlivé kalkulace povinného ručení se velmi liší. Záleží na mnoha okolnostech. Může se jednat o objem motoru, výkon, rok výroby, způsob použití vozidla, věk majitele, výši jeho dosažených bonusů nebo počet zaviněných pojistných událostí. U jednotlivých pojišťoven se velmi odlišují také limity plnění. Jednotlivé kalkulace provedeme pro vozidlo Octavia Sedan. Tento automobil má objem motoru 1 896 cm³. Jeho výkon je 70 KW. Vozidlo bylo vyrobeno v roce 2005. Kalkulaci provedeme pro běžné užívání vozidla. Pojistníkovi je 20 let. Dále zde použijeme nižší úroveň pojistného krytí a roční splátku pojistného. Pojistník nemá žádný bonus a současně s tím nezavinil žádnou pojistnou událost. V následující tabulce jsou zobrazeny jednotlivé produkty pojišťoven s limity krytí a ročním pojistným.³²

Tabulka 1: Srovnání nabídek povinného ručení

Pojistitel	Limit Krytí	Roční pojistné
ČSOB Standard	35 mil.	5 295 Kč
ČPP SporoPOV	35 mil.	6 272 Kč
ČPP SpeciálPOV	50 mil.	7 935 Kč
Kooperativa – NAMÍRU	35 mil.	8 621 Kč
ČP Start	35 mil.	8 756 Kč
Kooperativa – NA100PRO	35 mil.	9 821 Kč
ČP Standard	50 mil.	9 724 Kč
Uniqa Ekonom	35 mil.	9 804 Kč
ČP Exclusive Plus	120 mil.	10 816 Kč
Uniqa	35 mil.	10 896 Kč

Zdroj: URL: <http://www.srovnovac.cz/povinne-ruceni-porovnani> [Použito 3. 5. 2012]

³² Zdroj: URL: <http://www.srovnovac.cz/povinne-ruceni-porovnani> [Použito 3. 5. 2012]

Tato tabulka stručně znázorňuje 7 nabídek povinného ručení nízké úrovně pojistného krytí jednotlivých pojišťoven. Do tabulky je pro lepší představu zahrnut produkt České pojišťovny Exclusive Plus, který má vysokou úroveň pojistného krytí. V jednotlivých produktech dochází k určitým odlišnostem v rozsahu pojištění. Taktéž volitelná připojištění se mohou lišit. Proto dochází k výrazným cenovým diferenciacím. Záleží na každém klientovi, jestli zvolí cestu nízkých nákladů nebo cestu vyšší kvality. Klient, kterému velmi záleží na ceně, by jistě zvolil produkt ČSOB Standard s nejnižším možným limitem krytí. Nabídka ČPP SporoPOV je o téměř 1 000 Kč dražší a má stejný limit krytí. Zajímavou a relativně cenově příznivou nabídkou je produkt ČPP SpeciálPOV. Jeho výhodou je limit krytí, který činí 50 milionů. Nejzákladnější produkt České pojišťovny Start je o něco dražší. Je patrné, že Česká pojišťovna nemá zájem poskytovat cenově nejpříznivější produkty. Základní nabídka největšího konkurenta ČP, kterým je Kooperativa, je cenově téměř totožná jako Start. Totéž můžeme říci o pokročilejších produktech Kooperativa – NA100PRO a ČP Standard. Nabídka pojišťovny Uniqa není v současné době pro tento typ vozu příliš příznivá. Cena produktu České pojišťovny s limitem krytí 120 milionů je přibližně o 5 500 Kč vyšší než cena nejlevnějšího produktu ČSOB Standard s limitem krytí 35 milionů. Přesto se mi jeví tato vyšší cena s ohledem na kvalitu služeb jako velmi zajímavá. U konkurence můžeme najít dražší produkty s výrazně nižším limitem krytí. Pro osoby s vyšší averzí k riziku, které oceňují spolehlivost, je tento produkt ideální. Jeho význam a výhody jsou lépe vysvětleny v kapitole o změnách pojistných produktů během Podzimní ofenzívy 2011. Zákazníky, kteří mají vysoký sklon k riziku, jistě zaujmou cenově dostupnější nabídky.³³

Porovnání nabídek havarijního pojištění jednotlivých pojišťoven bude provedeno stručnějším způsobem. Při kalkulaci havarijního pojištění budeme uvažovat stejný typ vozidla a stejné ostatní parametry jako v případě povinného ručení. Dále je nutné zdůraznit, že toto vozidlo má pouze pasivní zabezpečení. Pro tento typ zabezpečení často pojišťovny neposkytují produkt havarijního pojištění. Dalšími parametry, které je nutné uvést, jsou cena vozidla, pojištěná rizika a výše spoluúčasti. Cena vozidla je 155 000 Kč a uvažujeme minimální spoluúčast 5 %, která nesmí přesáhnout částku 5 000 Kč. V rámci pojištěných rizik budeme počítat s nejkompexnější variantou All

³³ Zdroj: URL: <http://www.srovnac.cz/povinne-ruceni-porovnaní> [Použito 3. 5. 2012]

Risk. Pro zadané parametry neexistuje tolik nabídek pojištění jako u povinného ručení. Jednotlivé nabídky se opět mohou lišit rozsahem pojištění, volitelnými připojištěními i nabídkou asistenčních služeb. Pro tento typ vozidla vyšla, možná trochu paradoxně, nejvýhodnější nabídka havarijního pojištění u České pojišťovny. Výše ročního pojistného je 6 200 Kč. Automobil, pro který jsme provedli kalkulaci, je již zařazen mezi starší vozy, pro které se užívá produkt HAV 6+. Je tedy dostupný pro zákazníky, kteří vyhledávají nízké ceny. Cenově srovnatelná je nabídka ČSOB pojišťovny, kde roční pojistné za havarijní pojištění činí 6 801 Kč. Dražšími variantami jsou produkty pojišťoven Uniqa a České podnikatelské pojišťovny. Roční pojistné těchto nabídek je 10 586 Kč a 10 822 Kč.³⁴

Dalším produktem, kde provedeme srovnání nabídek pojišťoven je životní pojištění. V porovnání budeme odlišovat investiční a rizikovou složku pojištění. V rámci investiční složky budeme tedy porovnávat produkty investičního životního pojištění. Klíčový význam investiční složky spočívá hlavně v nahromadění finančních prostředků pro postaktivní období života. Nabídky jednotlivých pojišťoven mají pouze teoretický význam. Problémem je zejména negarantovaná výnosnost tohoto produktu. Prodejci pojištění při vypracovávání pojistného návrhu pracují pouze s předpokládanou výnosností. Otázkou poté zůstává, zda pojišťovny své sliby dodrží. Aby se tak stalo, musí se finanční trh vyvíjet podle jejich předběžných prognóz. V následující tabulce jsou zobrazeny pojistné produkty životního pojištění vybraných pojišťoven. Klientovi je v době uzavírání návrhu pojištění 25 let a předpokládá, že si bude pojištění platit 40 let. Výše měsíční investiční složky pojištění je 1 000 Kč. V pojistných návrzích je použita dynamická strategie investování, která je charakteristická vyššími výnosy a vyšším rizikem. Nejvýnosnějším produktem podle předběžné kalkulace je Amcico Invest. Ačkoli má nižší předpokládanou výnosnost než produkty Flexi a Finance Life Vision, má nejvyšší celkový výnos. Z toho lze odvodit, že v tomto produktu platí klienti nižší poplatky, které jsou spojeny zejména se správou pojistné smlouvy. V každém z těchto produktů jsou použity jiné investiční fondy. Poplatky, které musí klienti zaplatit, se mohou často velmi lišit. První 3 nabídky jsou produkty pojišťoven, které nepatří mezi nejvýznamnější na trhu. Proto je nutné polemizovat o jejich předpokládaných výnosech. Vyšší předpokládaný výnos může sloužit pouze k přilákání nových klientů. Při konečném

³⁴ Zdroj: URL: <http://www.srovnava.cz/kalkulace-havarijního-pojištění/> [Použito 5. 5. 2012]

vyplácení může být skutečný výnos nižší než očekávaný a zákazníci poté mají rozpačité pocity z uzavřené pojistky. Pojišťovny, které mají největší podíl na trhu, předpokládají nižší očekávané výnosy. V nabídce produktů chybí produkt od druhé nejvýznamnější pojišťovny České republiky, kterou je Kooperativa. Pravděpodobně nesplňoval zadané parametry pro kalkulaci pojištění nebo pojišťovna nemá uzavřenou smlouvu se srovnávačem pojištění. Poměrně často vyhledávanými produkty jsou Diamant od České Pojišťovny a Rytmus od Allianz. Jejich předpokládaný celkový výnos je téměř totožný. Investiční portfolio těchto pojišťoven bývá většinou kvalitně poskládáno. Nejnížší předpokládané výnosy můžeme pozorovat v nabídkách pojišťoven Generali a ING. Především pojišťovna ING je spojena s konzervativnějším investováním, než je tomu v případě konkurenčních pojišťoven. Nižší výnosy mohou na některé klienty působit důvěryhodněji. V následující tabulce jsou přehledně zobrazeny nejzajímavější nabídky produktů životního pojištění.³⁵

Tabulka 2: Srovnání nabídek investiční složky životního pojištění

Pojišťovna	Životní pojištění	Předpokládaný výnos	Celkový výnos
Amcico	Invest	7,79 %	2 405 871 Kč
Uniqa	Finance Life Vision	7,82 %	2 340 895 Kč
Pojišťovna České spořitelny	Flexi	7,80 %	2 272 352 Kč
Česká podnikatelská pojišťovna	Evropská penze Plus	7,69 %	2 253 708 Kč
Allianz	Rytmus	7,09 %	1 935 915 Kč
ČSOB pojišťovna	Forte	7,57 %	2 142 206 Kč
Česká pojišťovna	Diamant	7,20 %	1 939 162 Kč
Generali	Genio	6,85 %	1 745 484 Kč
ING	Investor B 250	5,84 %	1 351 102 Kč

Zdroj: URL: <http://www.pojisteno.cz/zivotni-pojisteni/> [Použito 7. 5. 2012]

³⁵ Zdroj: URL: <http://www.pojisteno.cz/zivotni-pojisteni/> [Použito 7. 5. 2012]

Další zkoumanou složkou životního pojištění je riziková složka. V této složce budeme zkoumat výši pojistného, které je nutné zaplatit k zabezpečení vyplacení určité pojistné částky pro případ smrti pojištěného obmyšleným osobám. Samotná riziková složka se může skládat z různých variant pojistného krytí. Naše srovnání ukazuje pouze krytí nejzákladnější. Nabídky produktů jsou vytvořeny pro klienta ve věku 30 let. Pojistná částka je 100 000 Kč. Jednotlivé měsíční platby pojistného probíhají od věku 30 ti let do věku 60 ti let. Z tabulky je patrné, že cena pojistného není příliš vysoká. Česká pojišťovna nemá ve zvyku nastavovat nejnižší ceny, proto se v nabídce nenachází. Nejvýhodnější pojišťovnou pro nastavené parametry je ING.³⁶

Tabulka 3: Srovnání nabídek rizikové složky životního pojištění

Pojistitel	Limit Krytí	Roční pojistné
ING	ING 1020	36 Kč
Generali	Generali ZM5	42 Kč
Kooperativa	Kooperativa Rubikon 22MN	43 Kč
Uniqa	Uniqa 850	48 Kč

Zdroj: URL: <http://www.pojisteno.cz/zivotni-pojisteni/> [Použito 7. 5. 2012]

Produkty úrazového pojištění jsou často nabízeny jako volitelná připojištění k produktům životního pojištění. Protože těchto produktů je široká škála, je velmi obtížné provádět jejich srovnání. Stejně je tomu v případě majetkových pojištění i pojištění odpovědnosti. Z těchto produktů pojišťovny často vytváří balíčky pojištění, u kterých je obvykle propagována jejich výhodná cena. Cenovým srovnáním těchto pojistných produktů se v práci zabývat nebudeme.

Poslední produktem, u kterého provedeme srovnání, je cestovní pojištění. Podobně jako ostatní produkty má i tento produkt mnoho různých variant, které se liší. Obvykle ho pojišťovny nabízí formou balíčků. Srovnání pojištění bude kalkulováno pro cestu do USA v období od 5. 5. 2012 do 20. 5. 2012. Jedná se o turistickou cestu. Pojištěné osobě je 20 let. Pojistné bude zapláceno jednorázově. Klient bude v produktu

³⁶ Zdroj: URL: <http://www.pojisteno.cz/zivotni-pojisteni/> [Použito 7. 5. 2012]

chráněn před základními pojistitelnými riziky. Jedná se o léčebné výlohy, asistenční služby, úrazové pojištění, pojištění zavazadel a odpovědnosti. Jedná se tedy o velmi komplexní pojistnou ochranu. Níže uvedená tabulka zobrazuje nejvýhodnější nabídky pro zadané parametry pojištění. Pro tyto parametry není možné sjednat pojištění u České pojišťovny. Nízká cena cestovního pojištění je typická zejména pro pojišťovnu Generali a ČSOB pojišťovnu z důvodu zprůměrované pojistné sazby. I pro naše parametry se tato skutečnost potvrdila. Nízkou cenu pojištění měla také pojišťovna Uniq. Nejdražší nabídka z této tabulky je od pojišťovny Allianz, která je podobně jako Česká pojišťovna známá bezproblémovými průběhy likvidací pojistných událostí. V jednotlivých produktech se liší limity plnění, což má pochopitelně dopad na cenu. Proto není dobré vybírat produkt pouze na základě jeho ceny. Pojišťovny se často snaží nastavovat cenu podle konkurence.³⁷

Tabulka 4: Srovnání nabídek cestovního pojištění

Pojišťovna	Výše pojistného
Generali	560 Kč
ČSOB pojišťovna	848 Kč
Uniq	864 Kč
Kooperativa	928 Kč
Allianz	2 160 Kč

Zdroj: URL: <http://www.top-pojisteni.cz/> [Použito 8. 5. 2012]

³⁷ Zdroj: URL: <http://www.top-pojisteni.cz/> [Použito 8. 5. 2012]

5 Zhodnocení a predikce vývoje současné marketingové strategie České pojišťovny

Úkolem této části je vlastní zhodnocení Podzimní ofenzívy 2011 v České pojišťovně a nastínění vývoje prodeje produktů po provedených změnách. Z obsahu práce je patrné, že v některých případech se jednalo o revoluční inovace. Otázkou zůstává, zda náklady vynaložené na provedení těchto úprav, se pojišťovně s plynoucím časem vrátí.³⁸

Při analýze změn nejprve zmíníme úpravy, které se dotýkají současných i budoucích klientů pojišťovny. Důležité jsou vlastní změny v pojistných produktech. Klíčové změny se týkaly zejména povinného ručení. Dvě nové varianty krytí Exclusive Plus a Exclusive Max jsou výrazným posunem vpřed povinného ručení jako celku. K těmto variantám klienti dostávají mobilní telefon Samsung Galaxy mini s mobilní aplikací „Pojišťovna“. Klienti tak mají možnost sjednat další pojistné produkty díky této aplikaci. Při rozsáhlých škodách právě vysoké limity plnění mohou klientům pomoci k navrácení do normálního života. Dalším lákadlem pro klienty je pojištění střetu se zvěří s limitem až 100 000 Kč. Tento produkt osloví zejména majitele nových moderních vozů. Další změny a inovace v povinném ručení jsou podobné nebo téměř totožné jako u konkurenčních pojišťoven. V životním pojištění je jedinou změnou vytvoření nového produktu, kterým je Diamant Rapid. Jeho nabídka klientům mnoho výhod nepřináší. Jedinou výhodou pro klienty je úspora času, protože díky tomuto produktu lze životní pojištění sjednat velmi rychle. Jeho klady ocení především začínající prodejci pojištění. Ke sjednání smlouvy není nutné použít kalkulátor životního pojištění ani zdravotní dotazník. Klienti po uzavření varianty Diamant Rapid často přecházejí na klasický Diamant. V rámci neživotního pojištění byly realizovány změny v některých spoluúčastech a limitech. Dále došlo ke zrušení upisovacího pravidla u odpovědnosti vlastníka nemovitosti. Jinak lze tyto úpravy považovat za nepříliš významné. V cestovním pojištění byly nepatrně upraveny balíčky v krátkodobém i dlouhodobém cestovním pojištění z důvodu větší přehlednosti pro klienty. Nabídka je poměrně rozsáhlá a zajímavá. Balíčky mají obvykle přednastavené limity. Byly navýšeny některé limity a vytvořeny úplně nové limity. Ačkoli je nabídka cestovních pojištění České

³⁸ Zdroj k celé kapitole: Konzultace se zaměstnanci České pojišťovny
Interní materiály od zaměstnanců České pojišťovny
URL: <http://www.cap.cz/> [Použito 10. 5. 2012]

pojišťovny rozsáhlá, pro námi zadané parametry v hypotetickém příkladu jsme vhodné pojištění nenalezli. Pro získání likvidity pojišťovně dobře posloužil produkt 11. tranše. Jedná se o produkt bankopojištění, který klientům vedle určité pojistné ochrany zaručuje daný zajištěný výnos z termínovaného vkladu. O produkty tohoto typu je obvykle zájem, proto pojišťovna získané prostředky může použít na určitou dobu dle své potřeby. Česká pojišťovna dále rozšířila portfolio svých služeb o pojištění hrobů. Pojistná ochrana se vztahuje na zjištěného i nezjištěného pachatele. Tomuto produktu nelze přikládat velký význam. Změnou většího rozsahu je dopředná likvidace v produktech úrazového pojištění. Zde je klientovi vyplaceno pojistné již v průběhu léčení. Tato úprava byla určitým krokem kupředu oproti konkurenci. Vedle vlastních změn v pojistných produktech došlo i k jiným úpravám, které zasáhnou všechny klienty České pojišťovny. Rozsáhlé inovace zaznamenaly webové stránky pojišťovny s klientskou zónou. Za účelem lepší orientace byla změněna grafika a struktura webu. Klienti mají k dispozici kalkulátor životního pojištění. Díky klientské zóně mohou zákazníci rychle a jednoduše obsluhovat a upravovat své pojistné smlouvy z prostředí domova. Velký pokrok díky kampani zaznamenává také prodej pojistných produktů uzavřených prostřednictvím mobilního telefonu. K tomuto účelu slouží již zmíněná mobilní aplikace „Pojišťovna“. Byl vylepšen systém hlášení škod v případě nehody. Do aplikace je přidána mapa se seznamem ambulancí včetně telefonních čísel. Pomocí mobilního telefonu je možné sjednat cestovní a úrazové pojištění. Klienti mají na mobilu k dispozici také kompletní klientskou zónu. Lze tedy obsluhovat pojistné smlouvy i ze zahraničí pomocí mobilu. Finančně gramotní klienti tyto změny jistě ocení.

V rámci Podzimní ofenzívy 2011 proběhly ještě mnohé další významné změny. Marketingové oddělení vytvořilo nový komunikační koncept, jehož součástí je definování nového poslání, claimu a také vytvoření nového loga společnosti. Tyto inovace mají přispět především k získání ještě větší důvěryhodnosti u současných i budoucích zákazníků. Základní prvkem komunikace je pomoc. Náklady na realizaci tohoto konceptu odpovídají 1 000 000 000 Kč. Rozsáhlé změny se dotkly i ostatních zaměstnanců i prodejní sítě společnosti. Jednalo se o vzdělávací a rozvojové úpravy, změny v hodnocení zaměstnanců, zlepšování personálních systémů a mnohé další inovace. V oblasti vedení lidí se společnost zaměřila na posílení manažerských dovedností. Zaměstnanci mají k dispozici atraktivní produkty. Společnost se snaží komplexně zlepšit pracovní

prostředí. Velké změny zaznamenala distribuce. Byl totiž vytvořen úplně nový obchodní model. Prodejčům byly poskytnuty různé podpůrné materiály pro akvizice nových klientů. Byl zaveden nový obchodní reporting a přehlednější produktové listy. Taktéž došlo k výrazným změnám v motivačním systému pojišťovny. Kapacita týmů poboček byla posílena a byl upraven vzhled poboček a dalších obchodních míst. Novou organizací prošel také distribuční kanál SME. Veškeré tyto změny by měly vést k přílivu nových zákazníků a celkové podpoře prodeje produktů České pojišťovny. Zároveň se nesmí opomenout snaha společnosti zlepšit pracovní prostředí a spokojenost vlastních zaměstnanců.

Predikce vývoje výsledků každé marketingové strategie je poměrně složitá. Některé změny ve společnosti se mohou projevit ihned na zlepšení výsledků společnosti. Jiné inovace mohou přinést ovoce až v dlouhodobějším časovém horizontu. Vlastní predikci si rozdělíme na predikci úspěšnosti prodeje produktů po provedených úpravách a predikci úspěšnosti společnosti jako celku.

Jako první provedeme predikci úspěšnosti prodeje produktů. Snahou pojišťovny bylo zvýšit prodejnost především produktu povinného ručení. První výsledky distribučního oddělení byly velmi pozitivní. Prodej povinných ručení se od zahájení kampaně zvýšil. Toto vyhodnocení proběhlo ještě v roce 2011. Dárek v podobě mobilního telefonu byl dobrou volbou, jelikož bylo prodáno velké množství nových produktů Exclusive Plus a Exclusive Max. Rok 2012 bohužel optimismus do pojišťovny nepřináší. Tržní podíl České pojišťovny na trhu neživotního pojištění stále klesá navzdory rostoucímu počtu uzavřených povinných ručení. Tato skutečnost je dána poklesem individuální ceny tohoto pojištění. Uvedený fakt je způsoben tvrdou konkurencí na českém pojistném trhu. Osobně ale předpokládám dlouhodobý růst v počtu prodaných povinných ručení. Procentuálně by mohl dle mého názoru dosáhnout výše 10–20 %. Otázkou zůstává, zda tento růst pokryje dlouhodobý pokles pojistného, ke kterému přispěla stagnace prodeje produktů havarijního pojištění. Další otázkou zůstává, jak konkurenční pojišťovny zareagují na změny, které provedla Česká pojišťovna. Problémem pro pojišťovnu může být skutečnost, že v rámci Podzimní ofenzívy 2011 nebyly provedeny žádné inovace v havarijním pojištění. Výsledky průzkumů naznačují, že prodej produktů havarijního pojištění ve společnosti neustále klesá a prohlubuje propad podílu na trhu neživotního pojištění. Domnívám se, že prodej havarijního pojištění

bude i v plynoucím roce 2012 stagnovat. Novinka v podobě pojištění hrobů se neosvědčila. Klienti neprokázali zájem o tento produkt. Daleko žádanější je nově vytvořené pojištění pohřbů. Toto pojištění zajišťuje starším osobám jistotu, že finanční prostředky z tohoto pojištění budou použity na zaplacení nákladů pohřbu. Drobný růst prodeje zaznamenalo díky vhodným změnám úrazové pojištění. Klienty zlákala možnost dopředné likvidace. Toto pojištění je zároveň často poskytováno jako volitelné připojištění k životnímu pojištění. Problémem společnosti je však pokles předepsaného smluvního pojistného u ostatních produktů neživotního pojištění. Jedná se zejména o pojištění majetku, cestovní pojištění a další produkty. V těchto případech dávají klienti často přednost levnějším variantám. S rostoucí konkurencí lze předpokládat, že tento podíl bude dále klesat a že pokles může být vyrovnán růstem prodeje produktů životního pojištění. Pro začínající prodejce byl vytvořen produkt Diamant Rapid, který je charakteristický jednoduchou administrativou, která ušetří čas prodejců i klientů. Výsledky, které hodnotily prodej produktů bezprostředně po kampani, prokázaly, že se tento produkt moc neprodával. Pravdou je, že nepřináší zákazníkům žádné výhody oproti klasickému Diamantu. Proto neočekávám ani v roce 2012 růst prodeje tohoto produktu. Podle výsledků prvního čtvrtletí roku 2012 se České pojišťovně snížil tržní podíl také v životním pojištění. Z toho vyplývá, že příležitost v podobě „Roku ženy“ zatím nepřinesla pojišťovně výraznější výsledky. Dle mého názoru dojde k růstu prodeje životního pojištění ve druhé polovině roku 2012. „Rok ženy“ bude výrazným faktorem ovlivňujícím prodej. Pokud by se prodej tohoto produktu zvýšil v roce 2012 o 5 %, bylo by to pro pojišťovnu pozitivní. Otázkou zůstává, jak úspěšné budou v prodeji tohoto pojištění konkurenční pojišťovny. Celkově můžeme očekávat výrazný konkurenční boj mezi produktovými nabídkami pojišťoven.

Cílem tohoto odstavce je zhodnotit a predikovat změny, které přinesla Podzimní ofenzíva 2011 do České pojišťovny jako celku. Hlavní úpravy, které měly výrazný dopad na společnost, se týkaly marketingového a distribučního oddělení. Vše vyústilo ve vznik tzv. Nové České pojišťovny. Hlavní cíle společnosti jsou získat 30 % podílu na trhu, stabilizovat kmen zákazníků a zajistit jeho opětovný růst, využít konkurenční výhody, změnit firemní kulturu a změnit vnímání České pojišťovny klienty, partnery i širokou veřejností. Některé tyto cíle více souvisí se změnami produktů, které byly zhodnoceny o odstavec výše. Z uvedených výsledků je zřejmé, že se firmě plnění určitých cílů zatím

nedaří. Změny související s vnímáním společnosti a firemní kulturou jsou předmětem práce zejména komunikačního oddělení, které vytvořilo novou vizi, poslání a claim společnosti. Hlavním účelem těchto komunikačních nástrojů je zlepšení image pojišťovny. Je nutné podotknout, že poslání, vize i claim byly vytvořeny velmi citlivě. Pojišťovna vystupuje v roli pomocníka svých zákazníků, který se snaží zajistit jejich lepší budoucnost. Otázkou zůstává, kolik nových zákazníků přilákají právě tyto nápadité úpravy. Dle mého názoru dojde k drobnému přísunu zákazníků. Další změnou je vytvoření nového loga. Tato inovace měla cenu vysokých nákladů pro pojišťovnu. Mnoho gigantických společností provedlo v nedávné době změnu loga. Možná proto se také Česká pojišťovna rozhodla provést tuto inovaci. Od této změny neočekávám výrazný efekt ve zlepšení hospodaření společnosti. Daleko větší význam přikládám propagačním plakátům, které byly v práci popsány v kapitole o marketingové komunikaci. Pokud by marketingové inovace zvýšily tržní podíl společnosti v delším období o 3 %, bylo by to dle mého názoru více než pozitivní. Osobně takový růst neočekávám. Vlastní marketingová propagace společnosti probíhá během významnějších společenských akcí. Jedná se o kulturní i sportovní akce. Tento marketing může být do jisté míry účelný. Největší konkurent České pojišťovny Kooperativa zvolila jiný styl propagace. Zaměřuje se na častější reklamu, která obvykle neprobíhá během společenských událostí. Příkladem může být reklama v televizi nebo v tisku. Dle nového komunikačního konceptu, byl v České pojišťovně vytvořen také nový obchodní model. Jeho hlavní cíl je jasný, zvýšit prodej produktů. Sekundárním cílem je zvýšení motivace pracovníků prodeje. Podmínky kariérního růstu ve společnosti byly lehce upraveny. Pro začínající prodejce je hlavním motivačním nástrojem zaručená šestiměsíční odměna. Teprve poté mají příjem pouze z provizí. Jelikož prodej produktů není zaměstnáním pro každého, záleží nejvíce na skutečnosti, kolik kvalitních prodejců společnost nově přijme a kolik jich v současnosti má. Pokud distribuční oddělení získá kvalitní pracovníky, které fixní plat bude motivovat, mohlo by dojít ke zvýšení prodeje. Jestliže budou prodejci neúspěšní, pojišťovna bude hradit zbytečně vysoké náklady v podobě fixního platu pro začínající prodejce. Procentuálně je velice těžké odhadnout, jak se změní tržní podíl České pojišťovny po zavedení nového obchodního modelu. Některé provedené inovace mohou pojišťovně přinést zlepšení až v dlouhém období. Na závěr této části je nutné podotknout, že ačkoli se zatím pojišťovně nedaří plnit všechny vytyčené cíle, výsledky kampaně jsou pozitivní a Česká pojišťovna je stále dominantní pojišťovnou na českém pojistném trhu.

Závěr

Tato práce se zabývá marketingovým mixem v pojišťovnictví. Zkoumá pojistné produkty, kalkulaci pojistného, marketingovou komunikaci a distribuci v pojišťovacím sektoru. Konkrétně je zaměřena na analýzu složek mixu České pojišťovny. Důraz je kladen především na změny, které proběhly během Podzimní ofenzívy 2011. Z výzkumů provedených během práce vychází následující závěry.

Pro pojistný trh České republiky je v současné době charakteristická velká konkurence mezi pojistiteli. Přestože mnohé ekonomické teorie považují konkurenci v jednotlivých odvětvích za pozitivní jev, v pojišťovnictví se projevují nyní její negativní důsledky. Dochází k obrovskému tlaku na snižování cen pojistných produktů pojišťovnami. Pojistné je často kalkulováno na hranici vlastní ziskovosti pro pojistitele. Tento fakt může mít za následek rostoucí riziko pro zákazníky, které vyústí v problémy s vyplácením pojistných plnění pojišťovnami. Všemi těmito skutečnostmi je narušován vlastní princip pojišťovnictví.

Ačkoli je Česká pojišťovna stále jedničkou na českém pojistném trhu, čeká ji v následujících letech těžký boj s konkurencí. Její tržní podíl v životním i neživotním pojištění se každým rokem snižuje. Konkurence pojišťovnu donutila k provedení mnoha inovací. Podzimní ofenzíva 2011 byla pro Českou pojišťovnu a český pojistný trh specifická. Je to proto, že došlo ke změnám velkého rozsahu zejména v povinném ručení. Kromě vlastních produktových změn byly provedeny změny v marketingovém i distribučním oddělení. Inovace v povinném ručení spočívaly v zavedení nových variant produktů Exclusive Plus a Exclusive Max, pro které jsou charakteristické vysoké pojistné limity. Klient k těmto variantám dostane zdarma mobilní telefon s mobilní aplikací „Pojišťovna“. Dle mého názoru je právě mobilní telefon důležitým stavebním kamenem pro další zkvalitňování služeb pojišťovny díky mobilní aplikaci cílené na pojišťovnictví. Klienti tak mohou obsluhovat pojistné smlouvy ze svého mobilu, což jim výrazně šetří čas a je to pro ně pohodlné. Současně s tím si mohou sjednat některé pojistné produkty prostřednictvím telefonu a to uspoří náklady pojišťovně. Během kampaně také došlo k rozsáhlým inovacím webových stránek. Hlavním cílem provedených změn je podpora prodeje produktů přes internet. Tento záměr se však nelíbí distribučnímu oddělení pojišťovny, které přichází o provize a neustále zdůrazňuje výho-

dy osobního přístupu při prodeji pojistek. Dalším problémem pro distribuci a celou společnost jsou nezávislí pojišťovací zprostředkovatelé, kteří neustále žádají zvyšování provizí. Výše provizí již přesáhla únosnou mez. Díky tomu jsou nejvíce poškozenými subjekty vlastní klienti pojišťovny, kteří musí pojišťovně zaplatit vysoké poplatky spojené s náklady na jednotlivé provize. Celý systém vyplácení provizí je podle mého názoru velmi špatně poskládaný. Orgán regulace a dohledu nad pojišťovnictvím by měl v blízké době provést určité úpravy, které by vedly k ochraně klientů a zkvalitnění prodeje pojistných produktů zprostředkovateli. Při vlastním prodeji neustále roste význam internetových srovnávačů pojištění. Bohužel i tento způsob prodeje je spojen s mnoha problémy pro pojišťovací instituci. Kromě nákladů ve formě poplatků správcům srovnávačů se jedná i o další fakta. Ve srovnávacích jsou zachyceny především vlastní ceny produktů, z čehož těží zejména malé pojišťovny, které většinou požadují po zákaznících nižší pojistné. Právě u těchto pojišťoven poté dochází k problémům s likvidací pojistných událostí. Komplexní charakteristika produktu včetně jeho předností není ve srovnávacích zachycena. Tato skutečnost zhoršuje postavení zejména České pojišťovny, pro kterou jsou typická kvalitní pojištění s vyšším pojistným. Ačkoli Česká pojišťovna musela snížit pojistné u mnoha produktů, nemá ani v nejbližší době zájem nabízet cenově nejpříznivější produkty. Důraz je neustále kladen na kvalitu produktů. Marketingové a distribuční oddělení má za úkol zdůrazňovat právě tyto přednosti pojišťovny. V rámci distribuce došlo k vytvoření nového obchodního modelu, který přispěje ke zkvalitnění prodeje produktů. Revoluční změny zaznamenal i marketing společnosti. Bylo vytvořeno nové poslání a claim společnosti. Především claim „Chráníme Vaše sny“ byl nahrazen novým claimem „Pomáháme Vám jít dál“. Dle mého názoru je tato inovace výstižná, jelikož pojišťovna má vystupovat v roli pomocníka, který má klientovi pomoci překonat určité překážky a nesnáze. Vysoké náklady pojišťovna vynaložila na změnu svého loga. Důvod pro uskutečnění této úpravy mi není zřejmý. Pravděpodobně šlo o snahu napodobit určité významné společnosti jiných průmyslových odvětví. Tato úprava se mi jeví jako zbytečná, protože mnoho nových klientů pojišťovně nepřinese a výsledkem jsou pouze vysoké náklady na provedení této inovace. Celkově se společnost snaží zacílit svoji reklamu na významnější společenské akce. Zatím nelze vypozařovat tendence k provádění masové reklamy, jako je tomu u největšího konkurenta Kooperativy.

Na komplexní zhodnocení výsledků kampaně ještě není vhodná doba. Vliv některých změn se projeví až v delším období. Přesto je nutné poukázat, že počáteční zkoumání výsledků Podzimní ofenzívy 2011 je pozitivní. Došlo k významnému nárůstu prodeje produktu povinného ručení, což bylo hlavním cílem kampaně. Pokud se podíváme na výsledky hospodaření jednotlivých pojišťoven, pozorujeme klesající tržní podíl České pojišťovny v segmentech životního i neživotního pojištění. Tato skutečnost je způsobena zejména klesající individuální cenou pojištění, která je následkem rozsáhlé konkurence v oboru. Pozitivním faktem je růst počtu uzavíraných pojištění, což stabilizuje a rozšiřuje pojistný kmen pojišťovny. Menším pojišťovnám roste kmen klientů méně, ale neklesá jim tolik individuální cena pojištění. Cíl pojišťovny v podobě růstu tržního podílu bude pravděpodobně nereálný, přesto je nutné zdůraznit, že uhájení první pozice na českém pojistném trhu s výrazným odstupem před konkurenty je velmi pozitivní skutečností pro pojišťovnu.

Na závěr je třeba poznamenat, že v dnešní době dochází k výrazným úpravám pojistných produktů ve snaze zlepšit podmínky klientů. V posledních letech jsou postupně odstraňovány bariéry, které znevýhodňují klienty při určitých událostech. Pojišťovna, která nalezne lepší řešení pro zákazníka, získává na trhu po určitou dobu konkurenční výhodu. Ostatní instituce proto musí najít jiné problémové situace a přizpůsobit podle nich pojistné krytí. Pouze tento systém může vést k neustálému zlepšování pojistných produktů. Kalkulace pojištění by měla být nastavena tak, aby pojišťovně pokryla náklady, vytvořila zisk a zároveň s tím klientovi poskytla kvalitní pojistnou ochranu. Tyto skutečnosti jsou v rozporu s výše uvedeným tvrzením, které poukazovalo na negativní projevy konkurence na pojišťovnictví. Pojišťovny jsou totiž instituce fungující za účelem dosažení zisku. Proto jsou i v současné době vytvářeny produkty, které pro klienty nemusí být vždy výhodné. Příkladem mohou být produkty, které jsou vytvořeny za účelem zjednodušení práce prodejců pojištění. Je pouze na pojišťovnách, jak se v příštích letech postaví k vývoji pojistných produktů a jak důsledně budou pečovat o své klienty. Ke zlepšení situace by mohly přispět také určité úpravy podmínek kalkulace pojistného vytvořené Českou národní bankou.

Seznam pramenů

Knižní zdroje

- [1] KOTLER, P., a kol.: *Moderní marketing. 4. Evropské vydán.* Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2
- [2] POSTLER, M., BÁRTA, V., PÁTÍK, L.: *Retail marketing.* Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-207-9
- [3] DUCHÁČKOVÁ, E., DAŇHEL, J.: *Teorie pojistných trhů.* Praha: Proffessional Publishing, 2010, ISBN 978-80-7431-015-7
- [4] DUCHÁČKOVÁ, E.: *Principy pojištění a pojišťovnictví.* Praha: Ekopress, 2005, ISBN 80-86119-92-0
- [5] ZUZANÁK, A.: *Marketing v pojišťovnictví.* Praha: Linde, 1998, ISBN 80-7201-137-5
- [6] CIPRA, T.: *Pojistná matematika. Teorie a praxe.* Praha: Ekopress, 2006, ISBN 80-86929-11-6

Internetové zdroje

- [1] Česká pojišťovna. Životní pojištění. Diamant. Zdravý život. [on-line]
<http://www.ceskapojistovna.cz/p?zivotni-pojisteni-diamant-zdravy-zivot>
- [2] Česká pojišťovna. Životní pojištění Patriot. [on-line]
<http://www.ceskapojistovna.cz/p?zivotni-pojisteni-patriot>
- [3] Česká pojišťovna. Životní pojištění Profi život. [on-line]
<http://www.ceskapojistovna.cz/p?zivotni-pojisteni-profi-zivot>
- [4] Česká pojišťovna. Životní pojištění TOP invest. [on-line]
<http://www.ceskapojistovna.cz/p?zivotni-pojisteni-top-invest-fnc>
- [5] Česká pojišťovna. Kompletní pojištění Vašeho vozu. [on-line]
<http://www.ceskapojistovna.cz/p?komplexni-pojisteni-vozu>

- [6] Česká pojišťovna. 1. Povinné ručení Bez povinností. [on-line]
<http://www.ceskapojistovna.cz/p?povinne-ruceni>
- [7] Česká pojišťovna. Havarijní pojištění. [on-line]
<http://www.ceskapojistovna.cz/p?havarijni-pojisteni>
- [8] Česká pojišťovna. Havarijní pojištění starších vozů. [on-line]
<http://www.ceskapojistovna.cz/p?havarijni-pojisteni-starsich-vozu>
- [9] Česká pojišťovna. Cestování. [on-line]
<http://www.ceskapojistovna.cz/obcane/p?cestovani>
- [10] Česká pojišťovna. Turistika a poznání. [on-line]
<http://www.ceskapojistovna.cz/p?turistika-a-poznani>
- [11] Česká pojišťovna. Majetek. [on-line]
<http://www.ceskapojistovna.cz/obcane/p?majetek>
- [12] Česká pojišťovna. Úrazové pojištění. [on-line]
<http://www.ceskapojistovna.cz/p?urazove-pojisteni>
- [13] Česká pojišťovna. Pojištění odpovědnosti za škodu občana. [on-line]
<http://www.ceskapojistovna.cz/p?pojisteni-odpovednosti-za-skodu-obcana>
- [14] Česká pojišťovna. Pojištění psů a koček. Mazlíček [on-line]
<http://www.ceskapojistovna.cz/p?pojisteni-mazlicek>
- [15] Česká pojišťovna. Profil. [on-line]
<http://www.ceskapojistovna.cz/profil>
- [16] iDnes.cz. Kellner urychlí odchod z pojišťovnictví, prodá i Českou pojišťovnu.
[on-line] http://ekonomika.idnes.cz/kellner-urychli-odchod-z-pojistovnictvi-proda-i-ceskou-pojistovnu-1pd-/ekonomika.aspx?c=A110929_074223_ekonomika_hv
- [17] Česká asociace pojišťoven. Statistiky – vývoj pojistného trhu. [on-line]
<http://www.cap.cz/statistics.aspx>
- [18] Srovnávač pojistných produktů. Povinné ručení – porovnání. [on-line]
<http://www.srovnava.cz/povinne-ruceni-porovnani>

- [19] Pojištěno.cz. Životní pojištění. [on-line]
<http://www.pojisteno.cz/zivotni-pojisteni/>
- [20] Top-pojištění.cz. Porovnání pojišťoven. [on-line]
<http://www.top-pojisteni.cz/cestovni-pojisteni/kalkulace-a-srovnani>

Další zdroje

- [1] Konzultace se zaměstnanci České pojišťovny
- [2] Tiskové zprávy České pojišťovny