

Marketingový plán společnosti OK GROUP a.s.

Bc. Jitka Šoupalová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jitka Šoupalová**
Osobní číslo: **M12953**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketingový plán společnosti OK GROUP a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Systematicky a uceleně charakterizujte zásady a postup tvorby marketingového plánu.
- Prezentujte poznatky získané studiem problematiky marketingu služeb.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu společnosti jako východisko pro tvorbu marketingového plánu.
- Navrhněte marketingový plán společnosti OK GROUP a.s.
- Projekt zhodnoťte na základě nákladové, rizikové a časové analýzy.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KOTLER Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 14th ed. Harlow: Pearson, 2012, 744 s. ISBN 978-0-273-75243-1.

KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 792 s. ISBN 978-247-1359-5.

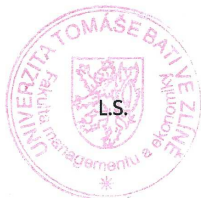
PELSMACKER Patrik, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketing communications a European perspective. 4th ed. Harlow: Pearson, 2010, 660 s. ISBN 978-0-273-72138-3.

VAŠTÍKOVÁ Miroslava. Marketing služeb – efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

28.4.2019



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je sestavení marketingového plánu pro společnost OK GROUP a.s. V teoretické části jsou systematicky a uceleně charakterizovány zásady a postup tvorby marketingového plánu. OK GROUP a.s. je poskytovatelem služeb, proto je součástí teoretické části téma marketing služeb. Praktická část obsahuje návrh marketingového plánu pro rok 2014, který zahrnuje analytickou a projektovou část. V závěru práce je projekt zhodnocen z hlediska času, rizik a nákladů.

Klíčová slova: strategické řízení, marketingový plán, situační analýza, akční plány, kontrola

ABSTRACT

The aim of this thesis is to draw up a marketing plan for OK GROUP Plc. The theoretical part applies itself to the principles and the method of forming a marketing plan. OK GROUP Plc is a service provider, therefore it was also necessary to draw attention to the topic of marketing services in the theoretical part. The practical part contains a proposal of a marketing plan for 2014, which includes the analytical and project part. In the end of the thesis is the project evaluated with respect to time, risks and costs.

Keywords: strategic management, marketing plan, situation analysis, action plans, control

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí své diplomové práce doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za čas, který mi věnovala, za přívětivý přístup a za odborné rady, které přispěly k relevantnosti této práce. Poděkování patří také mým spolupracovníkům ze společnosti OK GROUP a.s. a v neposlední řadě také mé rodině, která mi byla velkou oporou.

Prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	13
1.1 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	17
1.1.1 Holistický marketingový koncept.....	18
1.2 PLÁNOVÁNÍ JAKO ETAPA STRATEGICKÉHO MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ.....	20
2 MARKETINGOVÝ PLÁN	22
2.1 STRUKTURA MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....	23
2.2 KOMUNIKAČNÍ PLÁN	24
2.3 SITUAČNÍ ANALÝZY	25
2.3.1 PEST analýza	25
2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	26
2.3.3 SWOT analýza	27
2.4 ČASOVÁ ANALÝZA	28
2.5 RIZIKOVÁ ANALÝZA	29
2.6 NÁKLADOVÁ ANALÝZA	30
2.7 KONTROLA MARKETINGOVÉHO PLÁNU	31
3 MARKETING SLUŽEB	32
3.1 VLASTNOSTI SLUŽEB	32
3.2 SPECIFIKA MARKETINGU SLUŽEB	33
4 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI OK GROUP A.S.	38
5.1 NACIONÁLY SPOLEČNOSTI.....	38
5.2 HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI.....	39
5.3 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	40
5.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
5.5 REFERENCE A OBCHODNÍ VÝSLEDKY	41
6 MARKETINGOVÝ PLÁN SPOLEČNOSTI OK GROUP A.S. PRO ROK 2014	43

6.1	PROFIL OK GROUP A.S.	43
6.2	PROGRAMOVÉ PROHLÁŠENÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNU	43
6.3	DOSAVADNÍ MARKETINGOVÁ ČINNOST	44
6.4	SITUAČNÍ ANALÝZA OK GROUP A.S.	45
6.4.1	PESTE	46
6.4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	50
6.4.3	Analýza mikroprostředí.....	53
6.4.4	SWOT analýza	56
6.5	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	57
6.6	DÍLČÍ CÍLE MARKETINGOVÉHO PLÁNU	59
6.7	PROGRAM AKTIVIT	61
6.8	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	73
6.9	ČASOVÁ ANALÝZA	79
6.10	RIZIKOVÁ ANALÝZA	81
6.11	KONTROLA	87
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK.....	99
	SEZNAM PŘÍLOH.....	100

ÚVOD

Tvorba marketingového plánu je jedním z kroků strategického marketingového řízení. Přestože je tvorba plánu a s ním související analýzy pro dlouhodobé udržení konkurenceschopnosti nepostradatelná, v českých firmách se velké oblibě netěší. Vlastníci a manažeři českých malých a středních firem, které mají nejvyšší podíl na tvorbě hrubého domácího produktu, zaujímají k plánování skeptický postoj. Domnívají se, že tvorba plánu a sběr informací pro jeho sestavení je časově a finančně náročná aktivita, která navíc vlivem rychle se měnícího tržního prostředí brzy zastarává a stává se nepoužitelnou. Takové uvažování je velice krátkozraké. Systematické strategické řízení nelze podceňovat, pokud podnik usiluje o dlouhodobou úspěšnost svého podnikání.

Na druhou stranu je třeba říci, že ač majitelé či manažeři firem nevyužívají plán jako strategický nástroj vedení činnosti, zapojují marketing do řízení firmy. Jejich snahou je v posledních letech využívání marketingových aktivit pro zvýšení prodejů. Dokud ale nebudou tyto činnosti řízeny systematicky s ohledem na dlouhodobý, tedy strategický cíl podnikání, povedou pouze k vynaložení finančních prostředků bez očekávaných výsledků.

Důvod, proč byla zvolena pro téma diplomové práce tvorba marketingového plánu, vyplývá ze současné situace, která pro marketingové plánování není příznivá a je potřeba ji změnit.

Firma OK GROUP a. s., pro kterou je diplomová práce zpracovávána, zapojila marketing do své činnosti teprve v roce 2012, po čtrnácti letech své působnosti na trhu. Plánování do řízení marketingové činnosti nezahrnuje a proto je cílem diplomové práce na téma *Marketingový plán společnosti OK GROUP a.s.* zpracovat marketingový plán tak, aby bylo jeho prostřednictvím možné demonstrovat význam marketingového plánování pro strategické řízení firmy.

V úvodu teoretické části je charakterizováno strategické řízení, jako základní rámec tvorby marketingového plánování. Další kapitola se věnuje marketingovému plánu, jeho struktuře, jeho důležitým součástí jako je komunikační plán a situační analýza. Nezbytnými kroky v tvorbě marketingového plánu jsou zhodnocení, která se provádí pomocí časové, nákladové a rizikové analýzy. Tyto rozborů určí časovou náročnost projektu, jeho finanční zátěž a rizika, která mohou ohrozit plnění plánu. Neméně důležitým prvkem plánu je kontrola. Doplňující kapitola v závěru teoretické části řeší problematiku marketingu služeb.

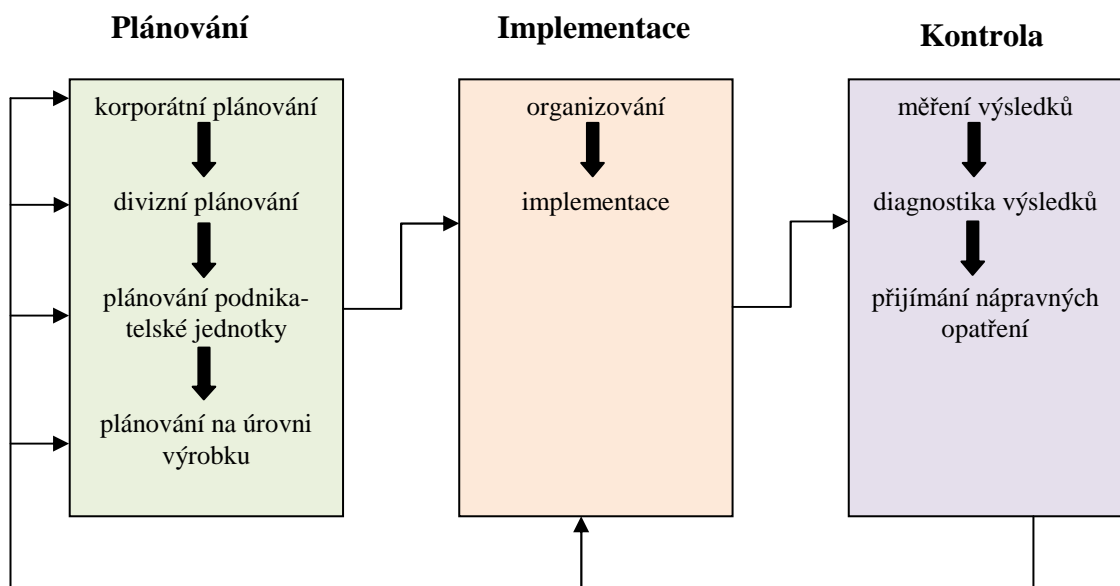
V praktické části je nejprve představena firma OK GROUP a.s. Dále navazuje návrh marketingového plánu pro výše uvedenou společnost na rok 2014. Struktura marketingového plánu zahrnuje krátké představení profilu firmy, shrnutí cílů marketingového plánu a analýzu dosavadní marketingové činnosti. Dalším prvkem struktury plánu je situační analýza podnikového prostředí. Použita byla analýza PESTE, Porterova analýza, analýza mikroprostředí a shrnující SWOT analýza. Na základě vyhodnocení výsledků analýz jsou stanoveny dílčí cíle marketingového plánu, které budou naplněny realizováním konkrétních činností uvedených v programu aktivit. V závěru je projekt marketingového plánu podroben nákladové, časové a rizikové analýze a také kontrole.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Strategické řízení je podle Hanzelkové (2013, s. 1-2) záležitostí top managementu firmy, či přímo jejich vlastníků. Je na vrcholu hierarchického uspořádání z hlediska organizačního a řídicího. Na **strategické** řízení (dlouhodobé) navazuje řízení **taktické** (střednědobé) a dále řízení **operativní** (krátkodobé). Všechny tyto úrovně se zabývají plánováním, organizováním, vedením a kontrolou, ovšem jen do té výše, kam sahají jejich kompetence. Strategická úroveň stanovuje cíle a úkoly taktické úrovni, ta je dále přenáší na úroveň operativní. Každá úroveň má určitý časový horizont a určitý stupeň odpovědnosti za plnění úkolů.

Mezi základní atributy **strategického řízení** podniku patří **strategická analýza** jeho prostředí, **definování strategie**, **implementace strategie** a **kontrola** její realizace. (Hanzelková a kol., 2009, s. 6)



Obr. 1. Proces strategického plánování (Zpracováno Kotler, 2013, s. 69)

Návod na strategické řízení firmy podle Kotlera a Kellera (2013, s. 68-69) spočívá v tom, že každá společnost musí mít připravený detailní plán, jehož prostřednictvím chce dosáhnout svých dlouhodobých cílů. Podrobné plánování spočívá v rozdělení organizační struktury na čtyři úrovně: korporátní, divizní, podnikatelské jednotky a výrobní. Management každého stupně zodpovídá a podílí se na činnostech, které jsou v jeho kompetenci. Korporátní vedení tvoří strategický plán, kterým se řídí celá společnost, rozhoduje o alokaci zdrojů jednotlivým divizím a určuje, které aktivity budou realizovány. Divize sestavují plán pro podnikatelské jednotky (SBU) na základě přidělených zdrojů, ty chystají strategický plán,

zaměřený na jednotlivé výrobky, výrobní řady či značky směřující k ziskovosti v budoucnu a dosažení zvolených cílů.

Strategické řízení je dlouhodobý neustálý a opakující se proces, který má svou strukturu činností, které na sebe navazují, doplňují se a směřují k naplnění stanovených cílů organizace prostřednictvím dostupných zdrojů a zvolených nástrojů. (Boučková, 2003, s. 10 - 11)

Pro efektivní strategické řízení je důležité vytyčení kompetencí, kontrolní systém a zpětná vazba. Výstupy, které strategické řízení zpracuje, díky dynamickému prostředí snadno a rychle zastarávají. Je třeba umět pružně reagovat a podle toho provést případnou změnu strategie.

Níže jsou rozebrány pojmy, které úzce souvisí se strategickým řízením. Výsledky, kterých chce podnik dosáhnout a které plánuje, musí být v souladu s firemní kulturou a jejím vnitřním i vnějším prostředím. Proto je třeba respektovat vizi, poslání a hodnoty firmy, na jejichž základě mohou teprve vznikat cíle a strategie.

Vize

„Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot a filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“ (Jakubíková, 2008, s. 20)

Vize by měla odpovídat tomu, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout, to kam směřuje. Měla by být srozumitelná a měly by s ní být srozumění všichni pracovníci firmy.

Praktický příklad

Pro konkrétní ukázkou vize je použita vize českého internetového portálu Seznam.cz.

„Pracujeme na tom, aby internet byl nejsilnější české médium a na něm Seznam.cz místem první volby.“ (Seznam, © 1996-2014)

Poslání

Poslání podle Blažkové (2007, s. 25) odpovídá na tyto otázky:

- Kdo jsme?
- Proč jsme tady?
- O co usilujeme?
- Jak chceme být vnímáni?

Rozdíl mezi posláním, někdy také nazývané mise, a vizí je v tom, že poslání se zaměřuje na přítomnost. Vyjadřuje smysl vzniku firmy a její účel. Vize potom udává směr do budoucna, to jak současná funkce podniku ovlivní jeho budoucí výsledky.

Praktický příklad

Pro ukázkou konkrétního znění mise firmy je zvoleno poslání společnosti Seznam.cz

„Jsme a budeme česká společnost s orientací na český trh.

Naši zaměstnanci se podílejí na tvorbě výjimečných internetových řešení, naše služby jsou užitečné, jednoduché a spolehlivé.

Uživatelům nabízíme kvalitní bezplatné služby, pomáháme jim nalézat řešení a orientovat se na internetu.

Efektivní reklamou pomáháme našim klientům a podporujeme podnikání v ČR.

Nabízíme informace, zábavu i komunikační možnosti na internetu, který prosazujeme jako bezpečný a bezbariérový.“ (Seznam, © 1996-2014)

Hodnoty

Proč firmy vymezují hodnoty svého působení? Protože tak stimulují chování všech pracovníků. Vymezují loajalitu zaměstnanců k firmě a úroveň loajality ze strany firmy k zaměstnancům. Hodnoty představují přesvědčení, v které pracující ve firmě věří a které berou za své. Dále vyjadřují také styl obchodního jednání, vztahy na pracovišti, vztahy k zákazníkům a k okolí. (Blažková, 2007, s. 30)

Praktický příklad

Posledním příkladem z praxe je ukázkou firemních hodnot společnosti Seznam.cz

„Naše firemní kultura vznikala docela živelně, ale díky tomu je postavena na hodnotách, které společně sdílíme, a jsou nám přirozené. Podporujeme inovace, komunikujeme otevřeně, jednáme slušně a jsme neformální. Ve vztahu k uživatelům, klientům i sami k sobě.“ (Seznam, © 1996-2014)

Cíle

Stanovení cílů je důležitým krokem v rámci strategického řízení. Cíle by měly být nastaveny tak, aby směřovaly k naplnění poslání firmy. Jejich členění je různorodé. Základem je určit hlavní cíl a ten rozpracovat na další dílčí cíle.

Podle Tomka a Vávrové (2004, s. 45) management firmy využívá k zajištění cílů činnosti jako je **plánování** (vymezení cílů v čase, určení kritérií kontroly, zajištění zdrojů pro splnění cílů), **organizování** (určení odpovědnosti a odborných vztahů při zajišťování cílů), **rozhodování** (uplatnění rozhodovacích schopností v souladu s plánem dosažení cílů) a **controlling** (průběžná kontrola zamezí vzniku problémů a odchylek od plánu). Cíle se v rámci strategického řízení dělí na ekonomické a psychografické. Ekonomické cíle sledují tržní transakce, jsou měřeny a lze je kvantifikovat (například tržní podíl) a psychografické cíle souvisí s nákupním rozhodováním spotřebitelů, jsou nepozorovatelné.

Pro správné nastavení cílů existuje například podle Keřkovského a Vykytěla (2006, s. 11) velice praktická pomůcka, tzv. model SMART, jehož každé počáteční písmeno značí jednu ze základních vlastností cílů.

S – specific (specifikovatelný)

M – measurable (měřitelný)

A – acceptable (akceptovatelný)

R – realistic (reálný, realizovatelný)

T – timely (časově vymezený)

Cíle by v neposlední řadě měly uspokojovat klíčové skupiny stakeholders, aby nedošlo k tomu, že se stanou vůči činnosti firmy nezúčastněnými. Z toho hlediska je přínosné, aby formulace cílů a jejich struktura odpovídala zájmům stakeholders a aby byly uspořádány podle následujících kategorií; cíle marketingové, ekonomické, majetkové, rozvojové, personální a ostatní. (Fotr a kol. 2012, s. 89)

Strategie

Hanzelková (2013, s. 6) uvádí, že strategie úzce souvisí s dlouhodobými cíli, což jsou obrazy žádoucího budoucího stavu firmy. Náplní strategie je transformace ze současného stavu do stavu budoucího a vzdálenost mezi těmito stavy, které lze graficky znázornit jako

dva body na úsečce, je časové rozpětí strategie. Z tohoto hlediska je třeba, aby strategie zapříčinila stabilní vývoj firmy, jelikož může dojít během aplikace strategie k nepříznivým vlivům a různým výkyvům. Dobře zvolená strategie by měla být schopna odchylky vyrovnávat, aby dosáhla vytyčeného cíle. K tomu ji mohou pomoci stabilizační faktory, jako jsou rezervy, pojištění apod.

„Správně vymezená komunikace napříč organizační strukturou podniku, která je sladěna se strategií, umožňuje stanovit účinné motivační nástroje a efektivně zapojit lidský kapitál za podpory firemní kultury.“ (Fotr a kol., 2012, s. 28)

Marketingová strategie podle Fotra (2012, s. 68) je, z hlediska celopodnikové typologie strategií, jedním odvětvím. V rámci marketingové strategie se lze pro dosažení konkurenční pozice firmy zaměřit na tyto oblasti:

- a) minimalizace nákladů s ohledem na zákazníky citlivé na cenu,
- b) diferenční strategie souvisí s nabídkou unikátních produktů,
- c) strategie zaostření pro výklenek na trhu – malý okruh zákazníků.

Další členění strategií lze určit podle marketingového mixu na strategie produktové, distribuční, cenové a strategie marketingové komunikace.

1.1 Strategické marketingové řízení

Strategické marketingové řízení je podřazené celkovému strategickému řízení podniku. A protože z něj vychází, má stejné části a postupy s tím rozdílem, že je zaměřené pouze na marketingovou činnost firmy. Marketingové řízení a plánování bez znalosti kritérií strategického řízení nelze provádět efektivně a správně.

Strategické řízení marketingu je tedy komplexní systém obsahující jednotlivé marketingové činnosti, jež musí být řízené, koordinované a navzájem součinné tak, aby výsledkem marketingového úsilí bylo dosažení cílů organizace.

Marketingové řízení proniká do všech úseků organizace, z marketingového myšlení nelze nikoho vyloučit. Dotýká se všech pracovních funkcí, některých více, některých méně. **Ideou marketingového úsilí je orientace na trh, jeho analýza a uspokojování takto poznávaných potřeb spotřebitelů lépe než konkurence.** (Boučková a kol., 2003, s. 10-11)

1.1.1 Holistický marketingový koncept

V této kapitole je okrajově věnována pozornost současně platnému marketingovému konceptu. Holistický koncept se dotýká problematiky řízení a plánování, je odrazem stávajících tržních podmínek. Jeho principem je pohled na marketing jako celek a z toho předpokladu je nutné při procesu řízení a plánování vycházet.

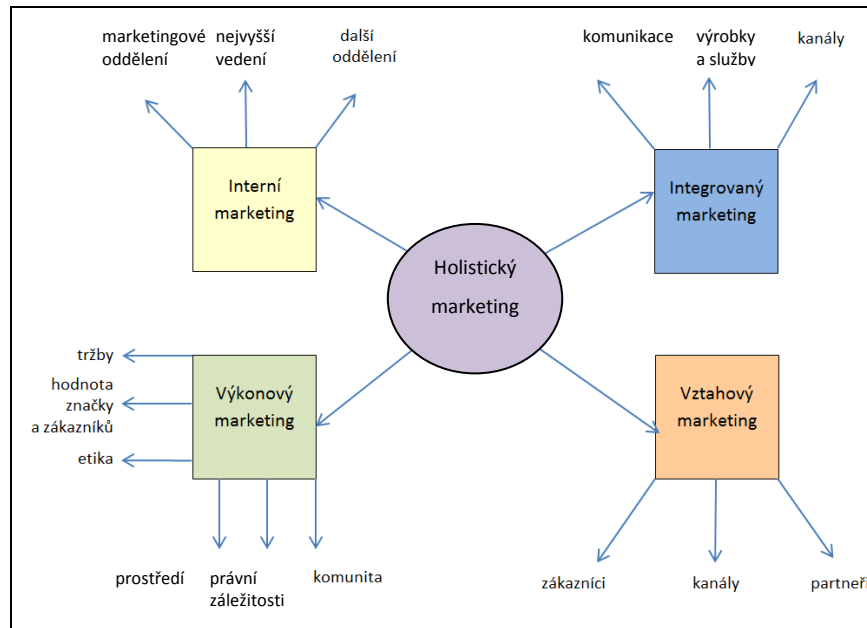
Kotler a Keller (2013, s. 49) uvádí, že principem holistického marketingu je schopnost vnímat marketing v celé jeho šíři. Tedy chápat vzájemné souvislosti ve vývoji, designu a implementaci kompletních marketingových programů. V marketingu záleží na všem, a proto je široký a integrovaný pohled nezbytný. Důkazem toho je fakt, že úspěšné firmy obměňují svůj marketing podle změn trhu.

Vztahový marketing

Cílem vztahového marketingu je tvorba dlouhodobých trvalých vztahů se všemi subjekty, které mají vliv na činnost daného podniku. Mezi klíčové subjekty patří zákazníci, zaměstnanci marketingoví partneři (agentury, dodavatelé, odběratelé, dealeři) a členové finanční komunity, jedním slovem **stakeholders**. Účelem je vytvořit s partnery efektivní marketingovou síť, která pak sama přináší zisky. Prostředkem je CRM - řízení vztahů se zákazníky, neboť udržení stávajícího klienta je až pětikrát levnější, než získání nového a systém PRM - řízení vztahů s partnery. Partnery je třeba chápat jako klíčové subjekty v poskytování přidané hodnoty koncovým zákazníkům a to ku prospěchu všech zúčastněných stran. (Kotler a Keller, 2013, s. 50-51)

Integrovaný marketing

Integrovaný marketing je postaven na synergickém efektu, který zjednodušeně říká, že jedna plus jedna jsou tři. Při plánování marketingových aktivit a přípravě marketingových programů je třeba vycházet z toho, že jednotlivé činnosti a aktivity na sebe musí navazovat, vzájemně se podporovat, posilovat, vytvářet, komunikovat a poskytovat přidanou hodnotu zákazníkovi tak, aby byl výsledek větší, než součet dílčích výsledků. (Kotler a Keller, 2013, s. 51)



Obr. 2. Dimenze holistického marketingu (Zpracováno Kotler a Keller, 2013, s. 49)

Interní marketing

Předpokladem interního marketingu je participace všech pracovníků zaměřená na splnění cílů zákazníka. Marketing směřující dovnitř společnosti se zaměřuje na získání schopných zaměstnanců, kteří budou kromě zákazníka ctít vizi, poslání a strategii podniku v závislosti na hierarchickém uspořádání organizační struktury. „Interní marketing vyžaduje vertikální soulad s nejvyšším vedením a horizontální soulad s ostatními odděleními tak, aby každý rozuměl marketingovému úsilí, vážil si ho a podporoval je.“ (Kotler a Keller, 2013, s. 51-53)

Výkonový marketing

Výkonový marketing se zaměřuje na dvě oblasti. Finanční odpovědnost a společenskou odpovědnost. Z hlediska finanční odpovědnosti musí být marketéři schopni obhájit investované finanční prostředky. A to nejen z hlediska ziskovosti, ale z hlediska marketingových výsledků., které vykazují efektivitu jednotlivých marketingových aktivit. Jelikož dopady činností firmy mají vliv na společnost jako celek, musí dbát na společenskou odpovědnost, etiku, právní morálku a environmentální aspekty. Spotřebitelé jsou čím dál tím více informovanější a uvědomělejší. Dnešní zákazník se mnohdy nerozhoduje pouze podle ceny, ale také podle toho, jak si prodejce počíná v otázkách ochrany životního prostředí, podpory potřebných apod. Zkrátka vnímá společenskou odpovědnost dané firmy jako přidanou hod-

notu. Firma může z druhé strany svou společenskou odpovědnost vnímat jako konkurenční výhodu a využít ji k odlišení se od konkurence a postavit na ní tak svůj profit. (Kotler a Keller, 2013, s. 54-55)

1.2 Plánování jako etapa strategického marketingového řízení

„Marketingové plánování prezentuje schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazby mezi marketingovými cíli podniku, stanovenými na základě jeho poslání a z něho odvozených podnikových cílů, a mezi strategiemi zvolenými pro naplnění cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje, to vše v rámci proměnlivého konkurenčního prostředí.“ (Boučková a kol., 2003, s. 15)

Lze se setkat ovšem i s negativním přístupem k plánování. Často je možné zaslechnout názory, že v dnešní hektické době je plánování nemožné, že je to ztráta času. Neustále se měnící prostředí, přemíra informací neumožňují stanovit predikce budoucího vývoje. S touto názorovou vlnou přichází tzv. agilní marketing.

Agilní marketing je jeden ze soudobých trendů. Jedná se o metodiku, založenou na přizpůsobování rychle se měnícím podmínkám na trhu a téměř žádném plánování. (Bednář, © 2012, 2013, s. 21)

Tato práce se problematikou agilního marketingu hlouběji nezabývá.

Autoři Kotler a Keller (2013, s. 47) plánování z procesu marketingového řízení nevyklučují, ale poukazují na nutnost jeho pružnosti. Uvádí, že teoretická východiska marketingového plánu (jimiž jsou analýza marketingových příležitostí, volba cílových trhů, tvorba marketingových strategií, příprava marketingových programů a řízení marketingového úsilí) v praxi podléhají vysoce konkurenčnímu trhu a je třeba je flexibilně upravovat a přizpůsobovat aktuálním podmínkám na trhu, požadavkům zákazníků a hledat nové výhody.

„Marketingové plánování zahrnuje rozhodování o marketingové strategii, což firmě pomůže dosáhnout jejich celkových strategických cílů.“ (Kotler a Armstrong, 2012, s. 78)

Plánovací proces obsahuje čtyři základní oblasti. (Boučková a kol., 2003, s. 15-21)

1. Marketingová situační analýza

Analýza se provádí pravidelně minimálně jedenkrát ročně na začátku plánovacího období. Posuzuje situaci podniku z hlediska vnitřního a vnějšího prostředí a z hlediska minulého vývoje, současného stavu a budoucího vývoje. Analýzou zís-

ká podnik užitečné informace, díky kterým je schopen posoudit svoje vnitřní marketingové kvality v návaznosti na podnikovou činnost.

Nejvyužívanější analýzou je SWOT analýza, která je podrobněji rozebrána v kapitole 2.3.3. SWOT analýza.

2. Stanovení marketingových cílů

Marketingové cíle jsou podřízeny a odvozeny od podnikových cílů pro funkční oblast marketingu. Vymezení cílů neobsahuje konkrétní pokyny jak cílů dosáhnout, ale vymezuje úkoly, kterých musí být v určitém časovém horizontu dosaženo. Marketingové cíle odpovídají na otázky: Co? Kolik? Pro koho? Kdy?

3. Formulování marketingových strategií

Strategie je způsob, jak dosáhnout zvolených cílů. Marketingová strategie musí být v souladu s podnikovým strategickým směrem, musí být konzistentní s podmínkami vnějšího prostředí a být v souladu s jednotlivými podnikovými strategickými úrovněmi. Manažeři volí mezi strategickými alternativami tu, která je nejvhodnější pro předpokládanou marketingovou výkonnost a pro podmínky podniku. Strategii je třeba stavět na silných stránkách společnosti a příležitostech plynoucích z okolí, nesmí se ovšem opomenout slabé stránky a hrozící rizika, která lze na trhu očekávat.

4. Sestavení marketingového plánu

Před sestavením marketingového plánu je vhodné určit strategické podnikatelské jednotky (SBU) a provést jejich situační analýzu. Výsledky analýz SBU jsou východiskem pro tvorbu plánu. SBU představují jednotlivé oblasti podnikání, jsou identifikovány na základě podnikových aktivit, některé jsou přínosné, některé naopak podniku nepřispívají na jeho rozvoji a zisku. SBU může být celý podnik, nebo jedna výrobní řada či dokonce jeden výrobek. Jsou to decentralizované úseky, které jsou řízeny samostatně a plní marketingové úkoly, jsou podkladem pro zvolení strategie a řízení ziskovosti. Po rozdělení SBU je třeba rozhodnout, do kterých jednotek investovat, které stáhnout z trhu a které pouze udržovat.

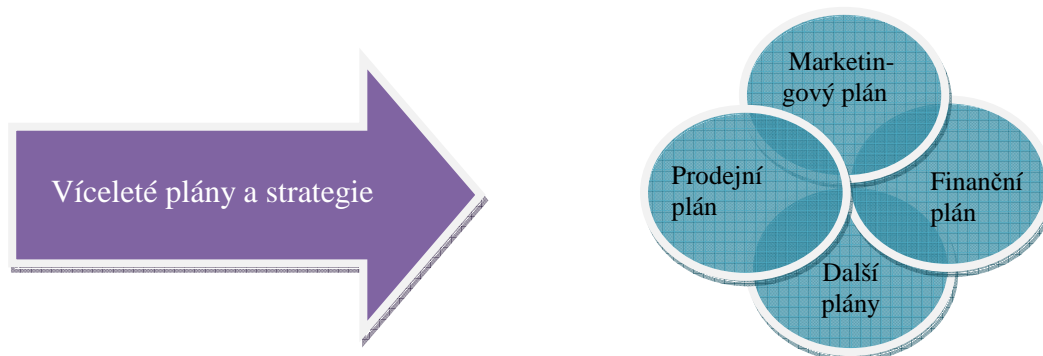
2 MARKETINGOVÝ PLÁN

Oblast marketingového plánování je velice rozsáhlá a v odborné literatuře je možné se setkat s různými interpretacemi v závislosti na velikosti firmy, pro kterou má být marketingový plán sestavován.

Marketingový plán je řazen do skupiny členění plánů dle věcné náplně. Dále jsou plány členěny dle časového hlediska, dle úrovně rozhodovacího procesu a dle účelu. (Fotr a kol. 2012, s. 84-88)

Smyslem marketingového plánování podle Bednáře (© 2012, 2013, s. 8) je sestavit kvalitní marketingový plán, který bude strategickým nástrojem pro kvalitní marketingové řízení. Důležitá je příprava plánu podložená analýzami. Pokud tvůrce marketingového plánu udělá chyby již během přípravy plánu, postaví jej například na špatných předpokladech, nebo nadefinuje špatné cíle, jeho plán s velkou pravděpodobností nebude úspěšný. Tvorba marketingového plánu je časově náročný úkol. Nezáleží na rozsahu, ale na kvalitě zpracování. Dobrý marketingový plán může být sestaven na pár stranách, důležité je, aby byl použitelný a neskončil na dně šuplíku.

Marketingové řízení a plánování je součástí celkového procesu řízení firmy. Neexistuje tedy samo o sobě, ale podléhá a koresponduje s dalšími plány. Znázornění je na obrázku 3.



Obr. 3. Začlenění marketingového plánu do systému firemního plánování.
(Zpracováno Bednář, © 2012, 2013, s. 10)

Podle Blažkové (2007, s. 23) je třeba si na začátku plánování zodpovědět tyto základní otázky:

- Kde se nacházíme?
- Jak jsme se sem dostali?
- Kam směřujeme?
- Kde bychom chtěli být?
- Jak se tam dostaneme?
- Nabízíme, co je žádáno?

2.1 Struktura marketingového plánu

Složení marketingového plánu není dogmaticky stanoveno. V odborné literatuře se lze setkat s různými strukturami, které se ovšem v základních a stěžejních částech shodují. Marketingový plán je sestavován na víceleté období (strategický) a dále rozpracován na období jednoho roku (taktický).

Víceletý strategický plán by měl podle McDonalda (2012, s. 540-552) obsahovat následující části:

- Programové prohlášení jednotky, kde je definovaný cíl a důvod existence firmy. Dále rozpracované body týkající se úlohy firmy, definice podnikatelské činnosti, odlišnosti od konkurence a nástin budoucího vývoje.
- Přehled výsledků a výkonnosti SBU. Celkový přehled všech marketingových aktivit.
- Přehled finančních plánů. Finanční výsledky prognózované na další tříleté plánovací období v podobě jednoduchého grafu.
- Přehled o situaci na trhu. Analýza hlavních segmentů trhu firmy, definice trhu, mapa trhu.
- SWOT analýza pro produkt a tržní segmenty.
- Portfoliové shrnutí SWOT analýz, tedy bostonská matice.
- Výchozí předpoklady vycházející z analýz. Podklady a primární informace k následujícímu kroku.
- Marketingové cíle a strategie pro období dalších tří až pěti let. Praktické je shrnutí do tabulky, které obsahuje cíle pro každý segment.
- Rozpočet a finanční plán.

Na strategický plán navazuje podle metodiky McDonalda (2012, s. 553-555) jednoletý marketingový plán, který se zaměřuje na formulaci a vývoj produktů a segmentů v podrobněji rozebrané strategii, s konkrétními kroky a specifickými dílčími cíli. Doba jednoho roku, pro niž je plán sestaven, umožňuje provádět změny pružněji a s minimálním dopadem na dlouhodobé plány. Obsahem jednoletého marketingového plánu jsou následující položky:

- Obecné cíle zahrnující údaje o objemu prodeje (produktu, trhu, zákazníka), hodnota v minulém roce, předpokládaná hodnota pro rok následující a rozpočet. Obecné strategie

ve znění např. získání nových zákazníků, nové produkty, reklama, zákaznické služby, cenotvorba a další.

- Dílčí cíle (podrobnější popis dílčích cílů vztahující se k produktům, trhům a segmentům), strategie vymezující prostředky, jakými bude dílčích cílů dosaženo a konkrétní kroky, čili taktika související s načasováním jednotlivých etap, určení odpovědné osoby a vymezení nákladů.
- Nouzový plán, který má za úkol objasnit postupy v případě nenaplnění předpokladů a určit operativní kroky k zmírnění finančních dopadů.
- Provozní výsledek a finanční koeficienty.
- Ostatní potřebné informace, které je nutné doplnit.

Modelovou strukturu marketingového plánu v jednoletém pojetí nastínila Boučková (2003, s. 24-25) v následujících krocích.

1. Titulní list – identifikační údaje společnosti, časové období plánu a odpovědná osoba.
2. Přehledný obsah.
3. Úvodní část; současný stav, charakteristika prostředí podniku, charakteristika podniku, popis výrobků a cílových trhů.
4. Marketingové cíle.
5. Marketingové strategie.
6. Závěry situační analýzy.
7. Klíčové předpoklady vymezující základnu pro budoucí vývoj.
8. Prováděcí plány.
9. Potřebné zdroje.
10. Rozpočet.

Názorná ukázka představy o struktuře marketingového plánu dvou výše citovaných autorů je důkazem toho, že obsah není striktně stanoven. V obou případech se však dotýká základních bodů plánu a těmi jsou: marketingové cíle a strategie, analýzy současného postavení firmy z hlediska trhu, produktu apod. v závislosti na cíli, akční plány, určení zdrojů a sestavení rozpočtu. Součástí by měla být také kontrola, zda se skutečný vývoj neodchyluje od marketingového plánu.

2.2 Komunikační plán

Komunikační plán je nedílnou součástí marketingového plánu. Rozebírá jeden z prvků marketingového mixu a tím je komunikace (promotion). Komunikační plán slouží k analý-

ze nejvhodnějších informačních toků, kterými se firma snaží upozornit nejen na své výrobky, ale vyjadřuje jimi také svou filozofii a určitou etiku v podnikání.

Cílem marketingové komunikace je poskytovat informace nejen zákazníkům, ale také široké veřejnosti. Proces poskytování informací musí ovlivnit spoustu aspektů. Marketingová komunikace firmy musí směřovat k vytvoření a stimulaci poptávky po produktu, musí jej komunikovat odlišně od konkurence, poukázat na jeho užitek a hodnotu. Přesvědčit zákazníka o výhodách vlastnění produktu a tím stabilizovat obrat. Předpokladem úspěšné marketingové komunikace je komunikace ve správný čas a na správném místě. (Jakubíková, 2008, s. 326)

Základní kroky komunikačního plánu jsou:

1. Situační analýza a marketingové cíle: Proč?
2. Cílové skupiny: Kdo?
3. Komunikační cíle: Co?
4. Nástroje, techniky, kanály a média: Jak a kde?
5. Rozpočet: Kolik?
6. Měření výsledků: Jak efektivně? (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2010, s. 38)

2.3 Situační analýzy

„Stanovení cílů firmy a vhodný výběr strategií vedoucích k naplnění cílů, misí i vizí by mělo být podloženo vypracováním situační analýzy.“ (Jakubíková, 2008, s. 78)

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že situační analýza je prvotním krokem strategického marketingového řízení. Někdy je analýza současného stavu firmy brána jako samostatný krok a někdy bývá součástí etapy plánování. Podstatou ale pořád zůstává, že výsledky analýzy jsou v podstatě zadáním pro tvorbu strategie, neboť identifikují důležité faktory současného a budoucího vývoje firmy.

2.3.1 PEST analýza

PEST analýza zkoumá makroprostředí firmy. Počáteční písmena určují směry výzkumu. P znamená politické faktory, E představuje ekonomické vlivy, S sociálně-demografické činitele a T značí technicko-technologický vývoj. Její vznik je datován do osmdesátých let dvacátého století a od této doby prochází rozšiřujícími úpravami. K základním čtyřem pís-

menům pak přibývají ještě L – legislativa, E – environmentální aspekty, I – internacionální a D-demografické. Vznikají tak různá označení jako PESTLE, SLEPTE, PESTLIED apod. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 9-10)

Tab. 1. Přehled faktorů PEST analýzy (Zpracováno Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10)

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Zákony upravující hospodářskou soutěž Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele Daňová politika Regulace zahraničního obchodu Pracovní právo Politická stabilita	Trendy HDP Hospodářské cykly Devizové kurzy Kupní síla Úrokové míry Inflace Nezaměstnanost Průměrná a minimální mzda Vývoj cen energií
Sociální faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a k volnému času	Vládní podpora vědy a výzkumu Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání

2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model je využívaným nástrojem pro analýzu oborového okolí podniku. Firma a její působení v daném oboru je určeno působením pěti základních faktorů.

1. Vyjednávací síla zákazníků.
2. Vyjednávací síla dodavatelů.
3. Hrozba vstupu nových konkurentů.
4. Hrozba substitutů.
5. Hrozba stávajících konkurentů.

Porterův model je vhodný pro strategickou analýzu mezoprostředí firmy. Slouží jako prostředek pro shromáždění důležitých informací, které jednak pomáhají při rozhodování o strategii a jednak při hodnocení navržené strategie. Zodpovídají otázky, zda se hrozby vstupu nových konkurentů díky navrženým opatřením v rámci strategie sníží, zda se sníží vyjednávací síla zákazníků apod. Pokud jsou odpovědi na pět základních otázek vycházejících z Porterova modelu kladné, měla by být navrhovaná opatření realizována. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 53-56)

2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je často využívanou metodou. Je zaměřená na vnitřní a vnější prostředí. Počáteční písmena anglických slov opět značí obsah analýzy. S – silné stránky, W-slabé stránky, O – příležitosti a T – hrozby. Ukazatele ovlivňující vnitřní prostředí dělíme na silné a slabé stránky, naproti tomu faktory vnějšího prostředí patří mezi příležitosti a hrozby. Interní analýza, nebo také analýza vnitřního prostředí, může být součástí SWOT analýzy, nebo může být zpracována samostatně. Její výsledky jsou podkladem pro část SWOT analýzy zaměřená na interní faktory - mikroprostředí.

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 80) lze v rámci analýzy externího prostředí sestavit matici příležitostí a matici hrozeb (viz obr. 4.). Do těchto matic dosazuje podnikatelská jednotka příležitosti, respektive hrozby, které odhalila díky marketingovému infomačnímu systému (MIS). MIS sleduje trendy, významné změny na trhu, související příležitosti a ohrožení. V analýze externího prostředí hraje MIS důležitou roli, neboť dobrý marketing závisí na tom, umět příležitosti najít, využít je a profitovat z nich.

Způsob fungování MIS závisí do určité míry na velikosti jednotky. Například v soukromé maloobchodní firmě prodávající potraviny je MIS o znalosti majitele druhů potravin. Zajímají ho informace typu; o jaké potraviny je největší zájem, o jaké druhy bude zájem v budoucnu, přehled prodaného zboží apod. Ve velkých firmách se MIS zabývají samostatná oddělení, kde pracovníci provádí analýzu externího prostředí, další z nich analýzu vnitřního prostředí, další marketingový výzkum atd. (Světlík, 2005, s. 39-40)



Obr. 4. Matice příležitostí, matice hrozeb (Zpracováno Kotler a Keller, 2013, s. 81)

2.4 Časová analýza

Kolčavová (2004, s. 132) uvádí, že pro řízení projektů je nejčastěji užívanou metodou síťová analýza. Modelem síťové analýzy je síťový graf, který znázorňuje jednotlivé činnosti projektu a jejich návaznost. K zjištění nejkratší možné doby realizace projektu a rozložení jednotlivých činností v čase prostřednictvím kritických činností se využívá časová analýza. Kritická činnost je stěžejní činnost projektu. Pokud se tato činnost prodlouží, ač má nulové rezervy, je prodloužen i celý projekt. Sled kritických činností mezi začátkem a koncem projektu tvoří kritickou cestu, což je nejdelší možná cesta právě mezi začátkem (vstupem) a koncem (výstupem) projektu. Výsledkem časové analýzy je nejkratší možná doba realizace projektu, která je dána délkou kritické cesty v celém projektu. V rámci síťového grafu existují dvě základní metody časové analýzy, metody CPM a PERT.

Metoda CPM

Analýza kritické cesty, nebo také metoda CPM – metoda kritické cesty je tzv. deterministickou metodou. To znamená, že doby trvání jednotlivých činností projektu jsou pevně dány, není zvažována jejich změna. Pro každou z činností projektu se odvozují časové charakteristiky:

- ZM_{ij} – nejdříve možný začátek provádění činnosti,
- KM_{ij} – nejdříve možný konec provádění činnosti,
- ZP_{ij} – nejpozději přípustný začátek provádění činnosti,
- KP_{ij} – nejpozději přípustný konec provádění činnosti.

Metoda CPM má tři fáze. V první fázi se vypočítá nejdříve možný termín ukončení celého projektu. V druhé fázi se zjišťuje nejpozději možný termín ukončení celého projektu a v poslední fázi se počítají časové rezervy celkové, volné a nezávislé. (Kolčavová, 2004, s. 130-131)

Metoda PERT

Metoda PERT - hodnocení a přezkoušení programu analyzuje taktéž kritickou cestu, je rozšířením metody CPM. Jedná se o stochastickou metodu, doby trvání činnosti se považují za náhodné veličiny, jsou dány třemi odhady. Optimistickým, pesimistickým a modálním odhadem. Odhady jsou časové charakteristiky všech činností projektu. Výpočet se obzvláště od metody CPM neliší a prochází těmito fázemi. Nejprve je třeba odhadnout veličiny jednotlivých činností projektu a vypočítat střední hodnotu a směrodatnou odchylku. Dále se

pomocí metody CPM vypočtou časové charakteristiky projektu a na konec jsou výsledky podrobeny pravděpodobnostní analýze. (Kolčavová, 2004, s. 140)

2.5 Riziková analýza

Podle Smejkal a Raise (2013, s. 90) obecně uznávaná definice rizika neexistuje. Riziko je vnímáno jako pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, nebo jako odchýlení skutečných a očekávaných výsledků, nebo jako nebezpečí chybného rozhodnutí atd. Tento pojem se začal používat v 17. stol. a souvisel s lodní plavbou, kdy označoval úskalí pro plavce. Dnes chápeme tento výraz v souvislosti s hrozbou v podnikání.

„Identifikace rizik, posouzení jejich významu, stanovení velikosti rizika a jeho zhodnocení tvoří náplň analýzy rizika.“ (Hnilica a Fotr, 2009, s. 13)

Významnou roli v analýze rizik hraje risk manager, který subjektivně, na základě svých zkušeností charakterizuje rizika a jejich váhu v ohledu na závažnost pro omezení vývoje či výsledku projektu. Z tohoto důvodu je přínosné pracovat na rizikové analýze týmově, aby došlo k eliminaci subjektivního vnímání rizik a k získání nadhledu.

Rizika lze členit na čistá a podnikatelská, na systematická a nesystematická, vnitřní a vnější, ovlivnitelná a neovlivnitelná, primární a sekundární, dále podle fáze projektu – příprava či realizace, také na technicko-technologická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, legislativní, politická, environmentální, spojená s lidským faktorem a další. (Hnilica a Fotr, 2009, s. 16-19)

Měření rizika

Měření rizika spočívá podle Hnilici a Fotra (2009, s. 19-26) v číselném stanovení jeho velikosti. Jako číselné míry rizika jsou užívány:

- pravděpodobnosti nedosažení určité hodnoty kritéria (pravděpodobnost, že zisk firmy či projektu nebude ztrátový),
- statistické charakteristiky variability (míra rizika je určena rozptylem, směrodatnou odchylkou či variační koeficientem),
- hodnoty kritéria překročené (nepřekročené) se zvolenou pravděpodobností.

Metody analýzy rizik

Veličiny analýzy rizik lze vyjádřit pomocí kvalitativní či kvantitativní metody, nebo jejími kombinacemi. Kvalitativní metody jsou založeny na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane. Rizika jsou ohodnocena v určitém rozsahu, který může být vyjádřen na příklad bodovou stupnicí od 1 do 10, nebo určením pravděpodobnosti v intervalu 0 až 1, nebo slovně – velké, střední, malé riziko. Úroveň rizika je odhadována kvalifikovanou osobou – risk manager. Výhodou je, že je snadná a rychlá, za nevýhodu lze spatřovat to, že je více subjektivní a nevykazuje finanční vyjádření rizika. Pro kvantitativní metodu slouží matematický výpočet, který vyjadřuje číselné ocenění pravděpodobnosti vzniku události, tak i její dopad. Výhodou této metody je její přesnost, nevýhodou náročnost provedení. (Smejkal a Rais, 2013, s. 112)

2.6 Nákladová analýza

Popesko (2009, s. 99-101) klade důraz na moderní metody řízení nákladů, kam patří metoda ABC (Activity-Based Costing), v překladu kalkulace nákladů podle aktivit. Problémem tradičních metod kalkulace bylo příliš obecné vyčíslování nákladů dle druhů, což neposkytovalo manažerům dostatečně přesné informace proto, aby byli schopni odhalit rezervy v podnikovém hospodářství. Principem metody ABC je přiřazení nákladů k výkonům jednotlivých činností a aktivit dle příčinné souvislosti. Na základě této myšlenky vznikl také Activity-Based Management – řízení podle aktivit – jež využívá informace plynoucí z ABC metody k dosažení cílů organizace.

Pro aplikaci kalkulace ABC je nutné seznámit se s následujícími pojmy.

- Vztahová veličina nákladů; vymezuje způsob přepočtu z účetní evidence na jednotlivé definované aktivity.
- Vztahová veličina aktivity; tzv. nákladový nositel, který určuje náklady na jednotku aktivity.
- Nákladový objekt; představuje výkon, službu, zákazníka a vyjadřuje náklady na předmět alokace, které jsou tvořeny náklady na jednotku aktivity a objemem těchto jednotek.

Klasifikace nákladů v metodě ABC:

- Přímé náklady; lze je přiřadit přímo k nákladovému objektu.
- Nealokovatelné náklady; nelze je přímo přiřadit k nákladovému objektu, mají fixní charakter.

- Náklady alokovatelné pomocí aktivit; identické s režijními náklady.

Klasifikace aktivit:

- primární aktivity přidávají hodnotu,
- sekundární aktivity nepřidávající hodnotu. (Popesko, 2009, s. 101-103)

Smyslem ABC systému je, podle Popeska (2009, str. 103) přiřadit náklady jednotlivých nákladových středisek k primárním a podpůrným aktivitám. Po zohlednění vztahů mezi těmito aktivitami jsou náklady alokovány příslušným nákladovým objektům podle počtu jednotek aktivit spotřebovaného produktu.

Procesní nákladová analýza vyžaduje transformaci nákladových položek z klasické účetní evidence a přiřazení k jednotlivým aktivitám – viz Tab. 2.

Tab. 2. Matice nákladů aktivit (Zpracováno Popesko, 2009, s. 125)

	Režijní	Energie	Služby	Osobní	Odpisy	Celkem
Plán výroby	14 584	2 410	12 047	140 785	6 155	175 981
Montáž	44 751	22 458	10 226	26 410	196 200	300 045
Zabalení	35 120	1 940	6 540	84 120	8 752	136 472
Kontrola kvality	17 845	2 444	26 950	65 811	33 490	146 540
Skladování	9 822	3 087	36 100	47 106	25 410	121 525
Celkem	124 776	37 213	93 903	378 914	311 030	945 836

2.7 Kontrola marketingového plánu

Kontrola je posledním a důležitým krokem marketingového a vůbec každého plánu. Principem je sledování aktuálního vývoje, zda se tak děje podle plánu a včasné odhalení odchylek, které by vedly k nenaplnění cílů a strategie.

Podle Kotlera (2007, s. 114-115) se marketingová kontrola skládá ze čtyř kroků. V první fázi jsou určeny konkrétní cíle, dále je sledován jejich vývoj a plnění. V případě, že dojde k rozporu mezi očekávanými a dosaženými výsledky, hledají se příčiny a stanoví se nápravná opatření, jejichž úkolem je překlenout rozdíl mezi stanovenými cíli a skutečnými výsledky. Nápravná opatření si mohou vyžádat i změnu činnosti programu, nebo změnu cílů. Kontrola probíhá na operativní a strategické úrovni. Operativní kontrola je kontrola průběžná a sleduje dosahování cílů stanovených ročním plánem. Strategická kontrola je zaměřena na to, zda silné a slabé stránky odpovídají nastavené strategii. Marketingové programy mohou zastarávat a úkolem strategické kontroly je sledovat a hodnotit celkový přístup k trhu.

3 MARKETING SLUŽEB

„Služba je jakýkoliv úkon, nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé straně a který je ve své podstatě nehmatatelný a nezakládá žádná vlastnická práva.“ (Kotler a Keller, 2013, s. 394)“

Vašítková (2008, s. 13-17) uvádí, že sektor služeb je velice rozsáhlý. Služby rozdělili ekonomové Foot a Hatt podle následujících kritérií. Nejprve vymeziply služby z **hlediska odvětvového** na terciální (běžně dostupné služby typy hotelnictví, opravárenství, řemeslnictví apod.), kvartérní (služby zefektivňující práci jako doprava, obchod atd.) a kvinterní (tyto služby své příjemce zdokonalují a mění, je to na příklad zdravotní péče či vzdělání). Dále dle trhu na **tržní a netržní** (veřejné služby). Zda je **příjemcem služby jednotlivce, či organizace** je znakem pro další členění. Pokračovat lze službami členěnými podle **míry zhmotnění** (služby zásadně nehmotné, služby tvořící přidanou hodnotu produktu a služby zpřístupňující hmotný produkt), podle **prodeje, trhu kupujícího, podle charakteru a formy poskytování služeb a v neposlední řadě klasifikace z marketingového hlediska**.

3.1 Vlastnosti služeb

Podle Boučkové (2003, s. 302) se služba od hmotného produktu liší především tím, že je nehmotná, vykazuje interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, jeho zaměstnanci či stroji, neprovází ji vznik vlastnického práva, základem je uspokojení potřeb zákazníka a kvůli rozmanitosti služeb nemusejí činnosti, které jsou obecně považovány za službu, vymezení služby odpovídat.

Nehmotnost

„Nehmotnost služeb je příčinou, že zákazník obtížně hodnotí konkurující si služby, obává se rizika při nákupu služby, klade důraz na osobní zdroje informací a jako základ pro hodnocení kvality služby používá cenu.“ (Vašítková, 2008, s. 21)

Pomíjivost

Nestálost spočívá v nemožnosti poskytnout službu pokaždé na úplně stejné úrovni, co se týče provedení a kvality. Pomíjivost závisí na lidském faktoru. Lidé mají různé a proměnlivé schopnosti. Nestálost lze omezit standardizací procesů poskytování služby. (Boučková, 2003, s. 303)

Vašítková (2008, s. 23) pojmenovává pomíjivost heterogenitou. Jedná se o variabilitu služeb, což může zapříčinit to, že služba může být v rámci jedné firmy poskytnuta na různé úrovni. Kvalitu a proces poskytování služeb lze do určité míry standardizovat, například formou franšízingu.

Neoddělitelnost

Výroba i spotřeba služby probíhá ve stejném čase, navíc službu nelze oddělit od místa výkonu a jejího poskytovatele. Předpoklad, že poskytovatel je součástí služby, znamená, že služba musí být pro svůj úspěch nabízena a produkována personálem určitého kvalitativního standardu. (Boučková, 2003, s. 303)

Neskladovatelnost

Službu nelze skladovat, to přináší marketingové problémy tam, kde poptávka po službách kolísá. Existuje řada technik, které tento problém řeší, například tarifní jízdné v závislosti na denní době. (Boučková, 2003, s. 303-304)

Absence vlastnictví

Podle Vašítkové (2008, s. 24) má zákazník právo pouze na poskytnutí služby, právo na čas lékaře, na využití dopravního prostředku, ale čerpáním služby mu nevzniká žádné vlastnické právo. Díky tomu jsou distribuční kanály služeb většinou přímé, nebo velice krátké. Poskytovatel služby by se měl zaměřit na zdůraznění výhody nevlastnictví služby a možnosti nahrazení služeb za zboží.

3.2 Specifika marketingu služeb

Marketingový mix

Marketingový mix služeb je tvořen 7P (product-produkt, price-cena, place-distribuce, promotion-marketingová komunikace people-lidé, physical evidence-materiální prostředí, process-procesy), všechny prvky mixu jsou vzájemně propojeny a měly by být v neustálé interakci, aby využití každého prvku vedlo k maximální efektivnosti marketingového mixu jako celku. (Hesková, 2012, s. 137)

Spojitost služeb a výrobků

Z ekonomického hlediska je statek nadřazeným pojmem pro výrobky a služby. Statky jsou hmotné, či nehmotné a stejně tak je to i s užitky z těchto statků - jsou hmotné, nehmotné,

nebo kombinací obou. Rozsah užitku je dán skutečností, zda jej lze zkoumat a hodnotit před samotným užitím, či v průběhu užívání, nebo jej dokonce nelze šetřit a hodnotit ani po vlastní konzumaci (např. právní služby, diagnóza v medicíně). Proto se v marketingové teorii hovoří o spojitosti výrobků a služeb. Krejčovský salón nabízející šití šatů na míru, kombinuje a propojuje hmotný užitek v podobě skvěle padnoucích šatů s nehmotným užitekem daným zdvořilostí, empatií a ochotou. Proces hodnocení je v oblasti služeb daleko složitější a proto je třeba uplatňovat rozdílné marketingové strategie. (Boučková, 2003, s. 305-306)

Rozhodování a hodnocení služeb

V kupním rozhodování, jak píše Boučková (2003, s. 309-310), zákazníka ovlivňují doporučení a zkoumání názorů těch, kteří se již se službou setkali, po případě vlastní zkušenost se stejnou službou u různých poskytovatelů, či s jinou službou u téhož poskytovatele, anebo důvěra v poskytované služby vysoce profesionálními pracovníky. Jakmile zákazník koupí služby opakuje, hodnotí ji z hlediska komplexnosti (počet a náročnost kroků v procesu poskytování služby) a divergence (určitá volnost v rámci provedení služby). Poskytovatele služby v rámci rozhodovacího procesu příjemce musejí zajímat požadavky příjemce služby, jeho nákupní zvyklosti, motivy a také znalost konkurenčních služeb a konkurenčního prostředí vůbec.

Předmětem hodnocení je kvalita. Výsledek poskytování služby je často těžko definovatelný. Poskytnutí záruky u služeb je složitější, ale i přesto je možné záruku poskytnout a vzbudit tak důvěru příjemce služby. Záruka musí být smysluplná a reálná, poskytovatel nemůže nést stoprocentní odpovědnost za uspokojení potřeb zákazníka. V konečné fázi určuje kvalitu zákazník. Určuje ji podle toho, jak splnila jeho představy, zda mu přinesla užitek. Pro marketing je tedy stěžejní, umět se dívat na službu očima zákazníka a vcítit se do jeho role a přizpůsobit tomu proces poskytování služby. Existují tři základní momenty, které mají vliv na uspokojení zákazníka. Je to první dojem (ideálně v kombinaci s příznivým vývojem průběhu poskytování služby - příjemný personál, prostředí) a závěr. Ten se nesmí podcenit, ovlivňuje celkové hodnocení a přijetí služby u zákazníků, kteří s využitím služby váhali. Měření spokojenosti zákazníka lze prostřednictvím dotazníků, vyhodnocováním reklamací, stížností a dotazů, nebo analýzou výsledků marketingových aktivit. (Boučková, 2003, s. 308-314)

Brand management služeb

Hesková (2012, s. 164-165) uvádí, že brand, česky značka, je pro zákazníka mnohdy rozpoznávacím znamením kvality. Přáním každého majitele podniku či podnikatele je vybudovat známou a silnou značku. V případě služeb to má opět jistá úskalí. Budování značky ve službách obnáší v první řadě umění řídit své zaměstnance. Pro zákazníka je značkou člověk, se kterým se při poskytování služby setkal, tedy s tím, kdo značku zastupuje – pracovník první linie. Proto je důležité, aby zaměstnanci značku ctili, identifikovali se s ní a žili pro ni. U zboží je poměr vynaloženého času, peněz a úsilí na ovlivňování zákazníků a ostatních aktivit 75:25. U služeb je hned polovina prostředků vynakládána na ovlivňování vlastních pracovníků.

Segmentace značek ve službách podle Heskové (2012, s. 165):

- Značky poskytovatelů klasických služeb (hotely, aerolinky, restaurace apod.).
- Značky poskytovatelů služeb s minimem zhmotňujících prvků (vzdělávací instituce, personální agentury).
- Značky profesionálních poskytovatelů služeb (auditoři, reklamní agentury, advokáti).
- Značkoví agenti (realitní makléři, pojišťovací makléři apod.).
- Značky obchodníků (TESCO, Ahold, Lidl atd.).

4 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V úvodu teoretické části je podle dostupné literatury vymezen pojem strategického řízení, jakožto základního východiska marketingového řízení a plánování. Dále jsou rozebrány principy strategického marketingového řízení, jehož jedné části – plánování – je věnována zvláštní kapitola, která se váže na celkové téma této práce. Literatura pro problematiku strategického řízení je rozsáhlá, je z čeho vybírat. Z literárních zdrojů, které jsou v této práci použity, lze snadno pochopit základní principy strategického řízení a je možné se v tématu dobře zorientovat. Jediné úskalí při práci s literaturou bylo různorodé názvosloví pro jednotlivé etapy strategického řízení. Druhou velkou kapitolou je samotný marketingový plán. V souvislosti s ním je využito obsáhlého a podrobného literárního zdroje. Je jím kniha Marketingový plán – příprava a úspěšná realizace od autorů Malcolma McDonalda a Hugh Wilsona. Další užitečný zdroj, který se naopak zaměřuje na základy marketingového plánování a poskytuje nezasvěcenému laikovi zjednodušený pohled a návod k sestavení marketingového plánu, je e-book autora webu promarketing.cz Jiřího Bednáře. Poslední oddíl teoretické části je zaměřen na marketing služeb. Do teoretické části je zařazen proto, že marketingový plán sestavený v praktické části je pro podnik působící v sektoru služeb. Základní rysy služeb jsou uvedeny okrajově, tato kapitola byla pojata z jiného úhlu pohledu. Inspirací byla mimo jiné kniha Marie Heskové z Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích.

Účelem teoretické části bylo ujasnit čtenáři této práce, kam se řadí a pod co systematicky spadá marketingový plán a co vše mu předchází. Literatura pro látku strategického řízení a marketingového plánování je početná. K autorům, které lze doporučit, patří Philip Kotler, Malcolm McDonald, Miroslava Vašítková, Jana Boučková, Miloslav Keřkovský, Alena Hanzelková a Martina Blažková.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI OK GROUP A.S.

Společnost OK GROUP a.s. je ryze českou firmou, bez účasti zahraničního kapitálu, působící v oblasti pojišťovnictví jako pojišťovací makléř (PM), agent (PA) a samostatný likvidátor pojistných událostí (SLPU). Je řádným členem Asociace českých pojišťovacích makléřů. Na českém trhu funguje od roku 1999 a v roce 2014 slaví patnácté výročí od vzniku. Za tuto dobu se stala významným partnerem mnoha podniků a pojišťoven.

Portfolio společnosti je tvořeno především podnikatelským pojištěním, pojištění občanů je řešeno okrajově. Doménou je však pojištění pro zemědělství, které společnost podporuje také partnerstvím Zemědělského svazu.

OK GROUP a.s. je dynamicky vyvíjecí firmou. Od prvního místa v pořadí pojišťovacích makléřů působících na pojistném trhu ČR ji dělí pouze čtyři příčky. Ovšem v žebříčku českých pojišťovacích makléřů, kteří nejsou členy mezinárodních brokerských sítí, je na místě prvním. Díky progresivní expanzi, kterou vedení firmy zahájilo v roce 2010, podniká OK GROUP a.s. neustále významné akvizice pro rozšíření klientely a tržního podílu a hledá nové konkurenční výhody, které ji ve vývoji posouvají neustále kupředu.

5.1 Nacionály společnosti

OK GROUP a.s. byla zapsána 26. dubna 1999 v Obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Brně, oddíl B, vložka 2954.

Obchodní firma:	OK GROUP a.s.
Sídlo:	Mánesova 3014/16, Brno 602 00
Identifikační číslo:	255 61 804
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	Pojišťovací makléř, pojišťovací agent a samostatný likvidátor pojistných událostí
Členové představenstva:	Ing. Radoslav Kubiš, předseda představenstva Ing. Milan Ondra, místopředseda představenstva Ing. Zdenka Dufková, člen představenstva
Prokura:	Ing. Jan Maloch

Dozorčí rada: Jana Kubišová, Radoslav Kubiš, Michal Kubiš

Způsob jednání:

Společnost zastupuje předseda představenstva, v jeho nepřítomnosti místopředseda představenstva samostatně ve všech věcech. Výjimkami, kdy musí všichni členové představenstva jednat společně, jsou:

- zřizování a rušení poboček společnosti,
- nákup, prodej, pronájem nebo zatížení nemovitostí společnosti,
- nabývání a zcizování účasti na jiných společnostech a ostatních právnických osobách, včetně upisování, nákupu a prodeje akcií,
- převzetí ručitelských závazků a předkládat toto pravidelně dozorčí radě,
- uzavírání licenčních nebo jiných obdobných smluv v oblasti duševního vlastnictví.

Základní kapitál činí 1 000 000 Kč a tvoří ho 100 kusů kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč. (MSČR, © 2012 – 2014)

5.2 Historie a současnost společnosti

OK GROUP a.s. byla založena před patnácti lety současným předsedou představenstva Ing. Radoslavem Kubišem a místopředsedou představenstva Ing. Milanem Ondrou. Od roku 2007 má společnost působnost také na území Slovenské republiky, je zde zastoupená sesterskou společností s názvem OK Group Slovakia a.s. se sídlem v Trnavě. O dva roky později, v roce 2009, byla založena další sesterská společnost OK Klient a.s. se sídlem v Brně, která působí v oblasti finančního poradenství. Rok 2010 byl významným mezníkem v historii činnosti firmy. V tomto roce stála OK GROUP a.s., jako zakládající člen, u zrodu uskupení OK HOLDING. K dnešnímu dni působí na pojistném trhu pod značkou OK HOLDING osm pojišťovacích makléřských společností. Prozatím posledním významným letopočtem byl rok 2013, kdy byla navázána strategická spolupráce OK GROUP a.s. se společností XY, a.s. (dále jako XY), která je klíčovým hráčem na trhu finančního poradenství, což je obor velice blízký pojišťovnictví. Cílem tohoto partnerství je přinášet klientům v oblasti majetkového pojištění a korporátních benefitů zcela novou úroveň služeb, produktů a know-how, vyplývajících ze synergického efektu této spolupráce. (Akviziční materiál OK GROUP a.s., 2013)

5.3 Produktové portfolio

Tým společnosti OK GROUP a.s. bezplatně nabízí monitoring pojistného trhu, zpracování nabídek pojistné ochrany, doporučení nejvhodnější nabídky, jednání s pojistiteli u specifických druhů pojištění, zpracování pojistných smluv a jejich kompletní správu, komplexní servis při likvidaci pojistných událostí, garanci nízké ceny a širokého rozsahu pojistného krytí. (Akviziční materiál OK GROUP a.s., 2013)

Jednotlivé základní skupiny pojištění obsahují následující kategorie.

Pojištění průmyslu a podnikatelů:

- živelní pojištění nemovitostí, movitých věcí, zásob,
- pojištění zařízení a strojů,
- pojištění odpovědnosti z podnikání,
- pojištění profesní odpovědnosti,
- pojištění přepravy zásilek,
- pojištění odpovědnosti dopravce,
- pojištění přerušení provozu,
- stavebně montážní pojištění,
- pojištění pohledávek,
- pojištění zpronevěry,
- pojištění odpovědnosti statutárních orgánů společnosti - D&O.

Zemědělské pojištění:

- pojištění hospodářských zvířat,
- pojištění plodin,
- pojištění lesních porostů,
- pojištění koní, ryb,
- pojištění vinic, sadů a orné půdy.

Pojištění vozidel:

- pojištění odpovědnosti za škody způsobené provozem vozidla,
- havarijní pojištění,
- dopojištění nové ceny vozidla,
- pojištění skel,

- asistenční služby,
- pojištění sedadel.

Speciální typy pojištění:

- pojištění finančních ztrát pro případ zrušení nebo odložení akce,
- pojištění finančních ztrát pro případ nepříznivého počasí apod.,
- pojištění veřejné služby,
- pojištění právní ochrany,
- pojištění záruky.

5.4 Organizační struktura

Firma má rozsáhlou síť poboček po celé České i Slovenské republice, v rámci ČR registruje přes 100 podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů (PPZ) a zaměstnává 25 zaměstnanců. Mapa poboček na území ČR a SR je uvedena v příloze P I, příloha P II obsahuje organizační strukturu. V rámci organizační struktury zauímají strategicky důležité místo největší pobočky v městech Brno, Praha, Hradec Králové, Plzeň a České Budějovice.

Centrála společnosti se nachází v Brně na Mánesově ulici. Odtud je řízena IT a administrativní podpora. Sídlí zde finanční oddělení a úsek likvidace pojistných událostí. Na ulici Demlova je nově, od března 2014, zřízena pobočka, která slouží jako zázemí vedení společnosti a vrcholových manažerů pro Moravu a Slezsko. Na pobočce v Praze 2 je oddělení pro řízení přípravy výběrových řízení veřejných zakázek a vrcholoví manažeři řídicí činnost v Praze a jejím okolí.

5.5 Reference a obchodní výsledky

Celkové zprostředkované pojistné společnosti OK GROUP a.s. činilo k 31. 3. 2014 983 984 427 Kč. (Za celý OK HOLDING převyšuje částka zprostředkovaného pojistného výši 1,3 mld. Kč.) Největší podíl z něj tvoří majetkové a odpovědnostní pojištění (41,74 %), pojištění motorových vozidel (31,40 %) a zemědělské pojištění (16,34 %). (Report IS JSPOKG, 2014)

OK GROUP a.s. má smluvně zabezpečenou součinnost se všemi nejvýznamnějšími pojistiteli na českém pojišťovacím trhu. Nejvíce firma umísťuje rizika svých klientů u České po-

jišťovny (28,16 %), v druhé řadě u pojišťovny Kooperativa (18,88 %), a také u pojišťovny Generali (18,68 %) ¹. (Akviziční materiál OK GROUP a.s., 2013)

Tab. 3. Přehled referenčních klientů (Akviziční materiál, 2013)

NÁZEV REFERENČNÍ FIRMY	DRUH SJEDNANÉHO POJIŠTĚNÍ
AGRALL zemědělská technika a.s.	pojištění motorových vozidel, majetkové pojištění, odpovědnosti za škodu
Biskupství královehradecké a litoměřické	pojištění majetku, motorových vozidel, odpovědnosti za škodu,
Brněnské komunikace a.s.	pojištění motorových vozidel, majetku, profesní odpovědnosti, odpovědnosti z přeprav-
Bychl – Eurotechnik, spol. s r.o.	pojištění motorových vozidel
ČKD Blansko Holding, a.s.	pojištění majetku, odpovědnosti za škodu, motorových vozidel
EKOL, spol. s r.o.	pojištění majetku, odpovědnosti za škodu, stavebně-montážní pojištění
GORDEX spol. s r.o.	pojištění majetku, motorových vozidel, odpovědnosti za škodu
Komora patentových zástupců	profesní pojištění odpovědnosti za škodu patentových zástupců
KVERNELAND GROUP CZECH s.r.o.	pojištění motorových vozidel, majetku, odpovědnosti za škodu
Město Blansko, Luhačovice, Náchod	pojištění motorových vozidel, majetku, občanské životní a úrazové pojištění
PPL CZ, s.r.o.	pojištění majetku, odpovědnosti za škodu, pojištění motorových vozidel, pojištění odpovědnosti za škodu zaměstnanců, pojištění odpovědnosti z přepravních smluv

¹ Procenta uvedená v závorkách nedávají v součtu 100%, neboť pořadí spolupracujících pojišťoven, uvedené v této práci, není kompletní.

6 MARKETINGOVÝ PLÁN SPOLEČNOSTI OK GROUP A.S. PRO ROK 2014

6.1 Profil OK GROUP a.s.

Krédem společnosti je heslo *Neustále v pohybu, Vaším směrem*. Slogan vystihuje povahu firmy OK GROUP a.s., která se ve své činnosti pohybuje stále dopředu v zájmu svých klientů. Pomáhá chránit jejich majetek za nejvhodnějších podmínek na trhu prostřednictvím nejmodernějších metod.

OK GROUP a.s. je ryze českou pojišťovací makléřskou společností patřící mezi pět největších makléřů na českém pojišťovacím trhu. Za patnáctiletou praxi v oboru si vybudovala své renomé a silnou klientskou základnu. Zaměřuje se především na krytí podnikatelských rizik z oblasti průmyslu, obchodu, zemědělství a dopravy. Spolupracuje s převážnou většinou pojistitelů na českém trhu, díky tomu je schopna sjednat veškeré druhy pojištění.

OK GROUP a.s. je silnou značkou a svou přirozenou dynamikou posunuje hranice svých služeb k dokonalosti. Vyvíjí nové postupy, jak předčít konkurenci a tímto směrem se chce společnost ubírat i v budoucnosti. Těžit bude ze strategicky výhodného propojení s finančně poradenskou společností XY. Tato spolupráce bude předmětem strategie následujícího čtyřletého období.

OK GROUP a.s. je zakládajícím členem OK HOLDINGU, členem Asociace českých pojišťovacích makléřů, partnerem Zemědělského svazu ČR a partnerem Asociace exportérů.

6.2 Programové prohlášení marketingového plánu

Marketingový plán je sestaven pro kalendářní rok 2014. Zachycuje předpokládaný a žádoucí vývoj činnosti firmy v oblasti spolupráce s XY a vývoj péče o klienty. Plán sestavuje vedení marketingového oddělení a je určen vrcholovému vedení firmy, marketingovému, obchodnímu a ekonomickému oddělení a zainteresovaným pracovníkům programových aktivit.

Hlavním cílem pro rok 2014 je zvýšení pojistného kmene o 50 milionů korun a tvorba přidané hodnoty jako zdroj péče o klienty.

OK GROUP a.s. ve své obchodní politice uplatňuje ofenzivní strategii. Pro zvyšování zprostředkovaného pojistného realizuje akvizice malých a středních pojišťovacích makléřů.

Poslední a významnou akvizicí je spolupráce s firmou XY. OK GROUP a.s. využívá také rysy strategie diferenciacce a konkurenční výhody, na jejichž základě se snaží klientům nabídnout vyšší přidanou hodnotu produktu, než konkurence a tím odlišit svou službu.

Úkolem plánu je zmapovat současný stav společnosti z hlediska jejího podnikatelského prostředí. Na základě výsledků analýzy stanovit dílčí cíle k dosažení hlavního cíle. Prostředkem plnění dílčích cílů jsou jednotlivé aktivity, které musí být efektivně nastaveny jak z hlediska marketingového, tak z hlediska ekonomického. Musí být realizovatelné.

Plán slouží jako vodítko, avšak v průběhu plnění se od svého původního znění může odchýlit, pokud to vyplývá z okolností.

6.3 Dosavadní marketingová činnost

Marketingová činnost společnosti OK GROUP a.s. začala být konstruktivně řízená v průběhu roku 2012, kdy se majitelé firmy rozhodli pro vytvoření nového marketingového oddělení. Od té doby se OK GROUP a.s. posunula dopředu především v oblasti marketingové komunikace.

V minulosti nově vzniklé marketingové oddělení zavedlo jednotný firemní vizuální styl. Smyslem bylo, aby komunikace firmy směrem k jejímu okolí působila celistvě, jednoznačně a především vzhledem k oboru činnosti diskrétně, nikoli podbízivě. Účelem nové komunikační techniky bylo zprostit se předsudku o tzv. „pojišťovácích“ a **pěstovat vztahy se současnými i novými klienty na úrovni profesionálního partnera v oblasti pojišťovnictví a na této úrovni se i prezentovat.**

Dále se oddělení marketingu zaměřilo, v návaznosti na tři tehdy nadcházející významné výstavní a veletržní akce, na **výběr vhodného výstavního stánku**. Přistoupilo se k nákupu praktického mobilního nafukovacího stanu. Fotografie stanu je součástí přílohy P III. Současně probíhala také spolupráce s komunikační agenturou na tvorbě tiskovin. Nejprve byly vytvořeny zcela nové a profesionální produktové listy (viz příloha P IV). Postupem času došlo k **vytvoření kompletního korporátního designu** veškerých tiskovin. Od vizitek přes akviziční materiály a odborné tiskopisy až po bannery. **Kompletní restrukturalizací a aktualizací prošly také firemní webové stránky.**

Dalším krokem byla **práce na reklamních předmětech**. Na smysluplných reklamních předmětech, které vyjádří úctu klientovi a nebudou to zbytečně utracené peníze. Proto byla

vytvořena zcela nová filozofie nákupu těchto předmětů. Jednalo se o nákup zejména užitkových věcí, většinou potravin. Přívlastková vína, prvotřídní káva, zařazeny byly i tradiční české výrobky jako například pardubický perník, či čokoládové dobroty, uzeniny a sýry od tuzemských výrobců, domácí med apod. Reklamní předměty díky této filozofii slouží jako prostředek péče o klienty.

Zlepšila se také úroveň **účasti na celostátních a regionálních vystavovatelských akcích**. A vůbec poprvé se v roce 2012 OK GROUP a.s. zúčastnila mezinárodního zemědělského veletrhu TECHAGRO - největšího veletrhu tohoto druhu ve střední Evropě! Od doby, kdy firma zakoupila výstavní stan, se pravidelně účastní vytypovaných výstavních akcí.

Díky tomu, že se podařilo založit pobočku v Praze, má společnost OK GROUP a.s. blíže k **veřejné publicitě**. Velkou ctí bylo pro předsedu představenstva Ing. Kubiše a pro Ing. Dufkovou, členku představenstva, pozvání na společenskou událost s názvem Číše vína s prezidentem, na kterou bylo pozváno dvacet českých podnikatelů. V paláci Žofín v rámci Žofínského fóra, kterého se OK GROUP a.s. stala partnerem, promluvil prezident ČR Miloš Zeman na téma Dvacetiletí České republiky. Foto v příloze P V.

Vliv na další strategické marketingové působení bude mít zajisté **majetkové propojení** s finančně-poradenskou společností a jedničkou na českém trhu v daném segmentu XY.

6.4 Situační analýza OK GROUP a.s.

Pro identifikaci současného stavu společnosti OK GROUP a.s. a jejího okolí jsou využity čtyři druhy analýz. Analýza PESTE, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza mikroprostředí a SWOT analýza. Zvolení právě těchto druhů analýz lze odůvodnit následovně. PESTE analýza zkoumá nejširší okolí firmy, které ji ovšem bezprostředně ovlivňuje a dává její činnosti základní rámec, ve kterém se pohybuje. Porterův model, má za úkol odhalit aspekty mezoprostředí. Mezoprostředí je nejbližší vnější okolí, tedy dodavatelé, odběratelé, konkurenti stávající i noví a případné substituce produktu. Analýza mikroprostředí doplňuje celkovou analýzu firemního prostředí z hlediska interních vlivů. SWOT analýza je shrnující analýzou předcházejících analýz. Je zaměřena z jedné části na vnější okolí, kdy se zajímá o hrozby a příležitosti firmy a z druhé části řeší její vnitřní prostředí, tedy silné a slabé stránky. Výše uvedené analýzy pokryjí faktory makro-, mezo- a mikroprostředí společnosti a jsou prováděny s ohledem na hlavní cíl, tedy navýšení pojistného kmene a péči o klienty.

Analýzu provádí marketingové oddělení v součinnosti s oddělením obchodním a oddělením likvidace pojistných událostí.

6.4.1 PESTE

Analýza PESTE pro společnost OK GROUP a.s. bude rozebírat politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické, technologické a environmentální faktory, které ovlivňují její činnost.

Politicko-legislativní vlivy

Činnost PM, PA a SLPU podléhá zákonu č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona (dále zákon). Tento zákon upravuje podmínky zahájení činnosti a podnikání pojišťovacích zprostředkovatelů (PZ), zřizuje registr PZ a SLPU a upravuje dohled nad jejich činností. Dohled vykonává České národní banka (ČNB). (Česko, 2004, s. 600)

Od 1. 1. 2014 vešel v platnost nový občanský zákoník (NOZ). Ten v souvislosti s pojišťovnictvím přinesl změny zejména v nárocích poškozených na náhradu újmy. Dal vzniknout novému pojmu *pojistný zájem*, což za určitých podmínek opravňuje pojistníka k okamžitému odstoupení od smlouvy. A v neposlední řadě vede nepřímo ke zdražení povinného ručení. Pojišťovny jsou povinny od 1. 1. 2014 odvádět 3 % z pojistného povinného ručení do Fondu zábrany škod.

Důležitou organizací je Podpůrný a garanční lesnický a rolnický fond a.s. (PGRLF), jehož majitelem je ČR, potažmo Ministerstvo zemědělství (MZE). PGRLF zajišťuje dotační politiku MZE. Vliv na přiznání dotace má mimo jiné míra krytí pojistných rizik pojištěného zemědělského podniku. Od 1. 1. 2015 bude do zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství implementována reforma Společné zemědělské politiky Evropské unie. Společná zemědělská politika bude pro zemědělce v ČR znamenat mnohé změny. Pro větší zemědělské podniky znamená krácení přímých plateb – dotací poskytovaných zemědělským podnikům. Podle předběžných prognóz by ale reforma měla českému zemědělství prospět. Mělo by dojít k vyřazení neaktivních zemědělců z programu financování a podpoře českých zelinářů.

Zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a zákon 167/2008 Sb., o předcházení ekolo-

gické újmě a o její nápravě a o změně některých zákonů jsou další právní předpisy, které souvisí s činností OK GROUP a.s.

V souvislosti se zákonem č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim se začíná objevovat pojem compliance, často i ve zkratce GRC (Governance, Risk, Compliance). Governance řeší kvalifikované a odpovědné vedení společnosti, Risk se zabývá řízením rizik a Compliance zahrnuje způsob jednání v souladu s pravidly. (Epravo, © 1999 – 2014)

Příjmy z hlavní činnosti OK GROUP a.s. představují provize za zprostředkované pojistné. Provize nepodléhá dani z přidané hodnoty. Firma podává přiznání daně z příjmu právnických osob, odvádí majetkové a silniční daně. Legislativa upravující daňovou politiku v ČR ovlivňuje činnost firmy nepřímo. Případné změny daňových sazeb OK GROUP a.s. nepromítá do ceny pojištění, neboť ta je stanovena podle sazeb jednotlivých pojišťoven.

Ekonomické vlivy

Ekonomika ČR v roce 2013 pokračovala stejně jako v roce předcházejícím recesí. Hrubý domácí produkt (HDP) se meziročně snížil o 0,9 %. Příčinou byla slabá poptávka po fixním kapitálu - investicích. Výdaje domácností na konečnou spotřebu meziročně nepatrně vzrostly a aktivní saldo zahraničního obchodu se meziročně zhoršilo a to nejvíce v 1. a 3. čtvrtletí. I přesto se stav ekonomiky v průběhu roku 2013 zlepšoval. Meziroční poklesy HDP se zmírnily a výkon ekonomiky ve čtvrtém čtvrtletí byl meziročně na úrovni růstu 1,3 %, což byl dokonce o 0,2 % lepší stav, než HDP Evropské unie ve stejném období. (Dubská, Kamenický a Kučera, © 2013, s. 3-4)

Podle výzkumu veřejného mínění na téma stávající ekonomické situace a životních podmínek hodnotí Češi současnou ekonomickou situaci převážně negativně. Aktuální stav hodnotilo 59 % respondentů kriticky, pouze 8 % pozitivně a 33 % občanů zaujímá neutrální pozici. Očekávání nejsou o nic lepší, 41 % neočekává v nejbližším období ani změny k lepšímu, ani k horšímu, 36 % předpokládá zhoršení a pouze 17 % vyhlíží zlepšení, 6 % neví. V otázce úrovně životních podmínek se vyjádřilo 40 % kladně, 39 % neutrálně a 21 % respondentů negativně. Očekávaný vývoj vidí Češi z 35 % nepříznivě, pouhých 11 % očekává pozitivní vývoj, 49 % občanů se přiklání k středovému hodnocení – nezmění se a 5 % neví. (CVVM, © 2014)

Celková ekonomická situace za rok 2013 a skeptický pohled občanů ČR na současný stav ekonomiky státu se odráží i na pojistném trhu.

Pojistný trh v období roku 2013 stagnoval. Oproti roku 2012 nedošlo k výraznému růstu u většiny pojistných segmentů. Očekávané vzružení by měl přinést až rok 2015. Tempo růstu životního pojištění se snížilo, neživotní pojištění se ale po 4 letech vymanilo z červených čísel. Povinné ručení zaznamenalo výrazné snížení propadu vlivem postupného zvyšování pojistného. Zvýšení cen povinného ručení lze, díky legislativním změnám souvisejícím s nově platným NOZ, očekávat i v průběhu roku 2014. Havarijní pojištění zaznamenalo mírné zpomalení poklesu. Pojistné u havarijního pojištění je závislé na ceně automobilu. Pokles cen vozidel a nižší úroveň vybavenosti v době krize vedli k nižším sazbám pojistného. (ČAP, © 2014a)

Neživotní podnikatelské pojištění očekává dlouhodobý růstový trend kvůli klesajícím sazbám v posledních dvou letech. Lze předpokládat, že situace podnikatelského pojištění bude na rozdíl od vývoje pojištění motorových vozidel pozitivnější. Důvodem je skutečnost, že podnikatelská pojištění nejsou cenově citlivá a jsou hůře porovnatelná. (O pojištění, © 2014a)

Tab. 4. Přehled předepsaného pojistného podle druhů (ČAP, © 2014b)

Druh pojištění	Rok 2012 v tis. Kč	Rok 2013 v tis. Kč	Rozdíl v tis. Kč
Životní	46 273 376	46 442 636	169 260
Pojištění odpovědnosti z provozu vozidla	19 384 876	19 199 036	185 840
Havarijní pojištění	14 522 272	14 361 562	- 160 710
Podnikatelská pojištění	18 086 920	17 922 848	- 164 072
Smluvní pojištění ČR celkem	113 843 961	113 986 370	142 409

Sociálně-demografické vlivy

Jedním z hlavních faktorů, který hraje důležitou roli při úvahách občanů o pojištění, je příjem. Statistická souhrnná data pro rok 2013 dosud (březen 2014) Český statistický úřad nezveřejnil. Vzhledem k tomu, že ekonomická situace roku 2012 se od současné výrazně nelišila, budou použita data z roku 2012.

Hrubý roční příjem na osobu činil 212 167 Kč. Čistý příjem očištěný o zdravotní a sociální pojištění a daň z příjmu byl ve výši 189 489 Kč. Průměrná roční částka na osobu vynalože-

ná na pojištění obecně byla 9 751 Kč, což představuje 5,1 % z čistého příjmu. (Srb, © 2013, s. 58,62)

Dalším aspektem, který spadá do sociálně-demografických faktorů analýzy, je stárnutí populace. Tento demografický jev je v poslední době velmi diskutovanou společenskou otázkou. Stárnutí populace je mimo jiné patrné z ukazatele průměrného věku, který byl k 1. 1. 2013 na úrovni 41,3 let. V následujících desetiletích se bude věkový průměr obyvatelstva ČR zvyšovat a na konci tohoto století by měl dosáhnout 50 let. (ČSÚ, © 2013)

K výše uvedenému společenskému problému přispívá také fakt, že mnoho žen má své první dítě až po dovršení třicátého roku věku. S tím souvisí i současný trend životního stylu, kdy pracovní vytížení mladých lidí zapříčinilo vznik nové kategorie, tzv. single. V případě partnerství u mladých lidí dochází k tomu, že žijí „na psí knížku“. Důvodem se často stává nízká podpora ze strany státu.

Technologické vlivy

V posledních letech dochází k dynamickému vývoji digitálních a informačních technologií. Praktickým řešením, jak nahradit nepružné a stále složitější IT prostředí, se v mnoha firmách stal cloud computing (CC). CC umožňuje přístup k datům pomocí sítě z jakéhokoliv místa na světě prostřednictvím jakékoliv platformy – PC, mobil, auto apod. Jedná se o bezpečnější metodu zpracování a úschovy dat, než prostřednictvím jednoho počítače, nevyžaduje znalost principu fungování hardwaru a softwaru počítače. (Cloud computing, © 2008 - 2010)

Rostoucí význam má nákup prostřednictvím aplikací smartphonů a tabletů. Stále více populární je být online.

Ekologické vlivy

Zákon č. 167/2008 Sb., o předcházení ekologické újmy a její nápravě a o změně některých zákonů definuje ekologickou újmu, povinnosti jejího předcházení a případné nápravy. Vymezuje následující principy:

- Princip prevence: povinnost provozovatele realizovat preventivní opatření v případě bezprostředně hrozícího rizika ekologické újmy. Za tuto činnost se zodpovídá příslušným státním správním orgánům.

- Princip znečišťovatel platí: povinnost finanční odpovědnosti provozovatele, který je tímto nucen přijímat opatření ke snižování rizik vzniku ekologické újmy a tím snížit riziko své finanční odpovědnosti.
- Princip naturální restituce: při realizaci nápravy ekologické újmy se před peněžní náhradou upřednostňují nápravná opatření, která vedou k uvedení do původního stavu, nebo do stavu co nejvíce tomu podobného.
- Princip objektivní odpovědnosti: zachycuje změnu v tomto zákoně oproti původnímu znění tak, že k provedení nápravných opatření postačuje prokázání příčinné souvislosti mezi provozní činností a vznikem ekologické újmy. (MŽP, © 2008 – 2012)

Zhodnocení PESTE analýzy

- NOZ může komplikovat řešení pojistných událostí.
- V souvislosti s NOZ dojde ke zdražení povinného ručení.
- Očekávaný dlouhodobý růst neživotního podnikatelského pojištění.
- Silný konkurenční tlak v podnikatelském prostředí.
- Snižování cen pojistného ovlivňuje obchodní marže makléřů.
- Lidská populace stárne, nabídka pojištění se tomuto jevu bude přizpůsobovat.
- Rychlý životní styl klade důraz na jednoduché a transparentní produkty a potřebu být neustále online.
- Stále vyšší nároky na rychlost a kvalitu procesů pohání vývoj technologických pokroků.
- Ekologické vlivy ovlivňují činnosti firmy nepřímo. Setkávají se s nimi spíše klienti společnosti. Přesto o nich musí mít obchodníci a likvidátoři firmy přehled a znalost, neboť jsou předmětem pojištění.

6.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil zanalyzuje oborové prostředí firmy OK GROUP a.s. Firma působí v sektoru služeb, na pojistném trhu. Faktory, které toto prostředí určují a ovlivňují, jsou zákazníci, dodavatelé, noví konkurenti, možnost substituce produktu a stávající konkurence.

Vyjednávací síla zákazníků

Celkový počet klientů je přibližně čtrnáct tisíc, z toho je jich sto šedesát klíčových. Za klíčového klienta se považuje pojištěný s vyšší sjednaného pojistného nad jeden milion korun. VIP kategorie zahrnuje klienty s vyšší zprostředkovaného pojistného v rozmezí pět až deset milionů korun a zahrnuje šestnáct klientů (VIP kategorie je částí skupiny klíčových zákazníků). Společnost si nemůže dovolit přijít ani o jednoho z klíčových zákazníků. Ti mohou navíc jednoduše přejít ke konkurenci. Přestup ke konkurenci je iniciován buď přímo ze strany konkurenta, nebo ze strany samotného zákazníka. V případě, že zákazníka osloví konkurence a obchodní zástupce společnosti OK GROUP a.s. to zavčas nezjistí, konkurence klienta získá. Zákazník má nulové náklady přestupu, neboť za něj konkurenční makléř vše zajistí. Pro zákazníka, který investuje čas do analýzy konkurenčních pojistných produktů a provede přechod sám, představují náklady přestupu čas strávený sběrem informací, jejich tříděním a následným vyhodnocením. Klienti jsou citliví na cenu, je pro ně hlavním rozhodovacím faktorem.

Vyjednávací síla dodavatelů

V roli dodavatelů jsou v prostředí OK GROUP a.s. pojišťovny. Jejich vyjednávací síla je v jednom směru silná a v druhém slabá. Silná vyjednávací pozice je v tom, že nabídka pojištění makléře je zcela závislá na produktech pojišťoven. Chce-li makléř svému klientovi umístit pojistná rizika na trhu co nejefektivněji, musí nabídnout produkty významných pojišťovitelů. Z tohoto důvodu je ve své nabídce nemůže vynechat. Na druhou stranu jsou makléři, kteří v rámci makléřského obchodu produkují vysoký podíl zprostředkovaného pojistného, důležitým zákazníkem pro pojišťovny, tak jako OK GROUP a.s. V tomto ohledu vyjednávací síla pojišťoven slábne a přechází na stranu OK GROUP a.s., neboť v zájmu pojišťovny je, aby konkrétní obchod byl umístěn právě u ní. K tomu musí makléřovi vytvořit podmínky, což může znamenat dokonce i vytvoření pojistného produktu makléři na míru.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Fixní náklady pro vstup na pojistný trh jsou nízké. Pro zahájení činnosti pojišťovacího makléře je nutné registrovat se u ČNB. Registrační poplatek činí 10 000 Kč. Současně musí případný zájemce o vstup na trh prokázat znalosti z oboru složením zkoušky odborné způsobilosti. Dále je třeba navázat právoplatnou spolupráci s pojišťovnami a potom už jen

stačí pořídit si počítač a mobilní telefon. K 31. 1. 2014 byl stav všech druhů pojišťovacích zprostředkovatelů na úrovni 151 163, z čehož je 787 pojišťovacích makléřů a 99 240 podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů, čísla nezohledňují aktivnost jednotlivých členů (O pojištění, © 2014b). Vstup potenciálních konkurentů z řad samostatných makléřů bez podpory zahraničního kapitálu, či aplikace zahraniční franšízy, není pro OK GROUP a.s. hrozbou. Možnou hrozbu představují právě mezinárodní brokerské společnosti, které by měli zájem o vytvoření vlastní obchodní sítě na českém trhu. Aktuálně se na pojistném trhu ČR pohybují tyto mezinárodní makléřské sítě. UNiBA (The International Insurance Brokers Association) ve spolupráci s RESPECT GROUP, Marsh & McLennan ve spolupráci s INSIA a.s., Worldwide Broker Network ve spolupráci s RENOMIA, a.s. O vstupu nového zahraničního subjektu se na pojistném trhu aktuálně (rok 2014) nespekuluje.

Hrozba substitutů

Služba, kterou OK GROUP a.s. poskytuje, je zprostředkování pojištění. Pojištění substitovat nelze. Na trhu neexistuje jiný podobný produkt, který by poskytl finanční plnění v případě nenadálé nežádoucí situace. Nahradit lze distribuční kanál pojištění, tedy makléře.

Hrozba stávajících konkurentů

Nejvýznamnějšími konkurenty v odvětví jsou RESPECT GROUP, který na pojistném trhu ČR působí od roku 1994, výše zprostředkovaného pojistného dosahuje 5,8 mld. Kč a je součástí světové sítě makléřských společností UNiBA (RESPECT, © 2008). V druhém pořadí je to společnost RENOMIA, a.s. s působností na trhu od roku 1993, s výší zprostředkovaného pojistného 5,3 mld. Kč patřící do sítě Worldwide Broker Network (Renomia, © 2013). Dalším konkurentem je INSIA a.s. působící na trhu v ČR od roku 1993 s výší zprostředkovaného pojistného 4,5 mld. Kč, člen makléřské společnosti Marsh & McLennan (Insia, © 2014). V nejčastějším konkurenčním boji se OK GROUP a.s. setkává se společností RENOMIA, a.s. Mezi vedením těchto dvou společností panuje silné rivalství. OK GROUP a.s. se na společnost RENOMIA, a.s. dotahuje na zprostředkovaném pojistném prostřednictvím značky OK HOLDING, které činí 1,3 mld. Kč. Rozdíl mezi sjednaným pojištěním je stále markantní. OK GROUP a.s. má o 4 mld. Kč nižší stav pojistného.

Zhodnocení Porterovy analýzy

- Silná vyjednávací pozice zákazníků z důvodu nulových nákladů na přechod ke konkurenci.
- Citlivost zákazníků na cenu.
- Slabá vyjednávací pozice pojišťoven.
- OK GROUP a.s. může čerpat výhody svého postavení u pojišťoven.
- Vstup nového konkurenta na trh s podporou zahraniční franšízy, nebo bez ní v současnosti nehrozí.
- Substitut pojištění neexistuje.
- Silná vyjednávací pozice stávajících konkurentů.

6.4.3 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí firmy OK GROUP a.s. pohlíží na interní faktory ve firmě s ohledem na hlavní cíl projektu. Účelem je charakterizovat a kriticky ohodnotit firmu zevnitř.

Postavení firmy na trhu a její úspěchy v minulosti jsou uvedeny v páté kapitole této práce, proto jsou v této analýze pouze shrnuty. OK GROUP a.s. je jedním z pěti největších pojišťovacích makléřů podle sumy zprostředkovaného pojistného, z čehož vyplývá, že značka OK GROUP a.s. má na pojistném trhu své postavení. Pyšní se statutem ryze české firmy, kdy apeluje na provozování pojišťovací činnosti bez potřeby finančního kapitálu.

Kryje pojistná rizika firem z nejrůznějších odvětví. V portfoliu klientů má z 90 % malé a střední firmy, zbývajících 10 % tvoří velké podniky. Péče o klienty není systematicky řízena, jedná se o nárazové aktivity jako pozvání na prestižní kulturní, sportovní či veletržní akce. V rámci silného konkurenčního boje by firma neměla ponechávat péči o významné klienty náhodě a měla by vztahy se zákazníky cíleně řídit.

OK GROUP a.s. zaměstnává 25 zaměstnanců. Pracovníci jsou pravidelně školeni, aby byli schopni kvalifikovaně a odborně provádět svou práci v často se měnících podmínkách pojistných produktů. Orientace v produktovém portfoliu je důležitý předpoklad, kterým personál firmy disponuje a přispívá tím ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Na škodu působí ve firmě nesystematičnost v procesech, která je způsobena špatnou komuni-

kací. Vedení firmy a manažeři neposkytují rozhodnutí a důležité informace probírané na poradách dalším pracovníkům, kteří se porad neúčastní. Jedná se většinou o informace týkající se provozní činnosti, kterou vykonávají podpůrní pracovníci. Procesy jsou kvůli špatné komunikaci nedostatečně provázané. To se projevuje samozřejmě i navenek směrem ke klientům.

Po stránce informačních technologií si OK GROUP a.s. stojí velice dobře. Vedoucí IT specialista, který ve firmě pracuje již několik let, vyvinul vlastní informační systém. IS je zcela unikátní, není komerční a společně s růstem firmy a přibývajících dat ke zpracování se neustále vyvíjí, operativně a přesně podle interních potřeb. Tato specifika zajišťují dokonalou elasticnost systému, která je jeho hlavní předností. IS má mimo jiné také clientský modul, který umožňuje klientům pohodlný přístup k pojistným smlouvám, informacím ohledně plnění pojistných událostí, nabízí statistiky, přehledné kontakty, e-mailovou komunikaci s makléřem a další výhody. Mimo IS firma využívá kvalitní a moderní technologie, které umožňují pohodlnější a efektivnější práci jak přímým zaměstnancům tak externím PPZ.

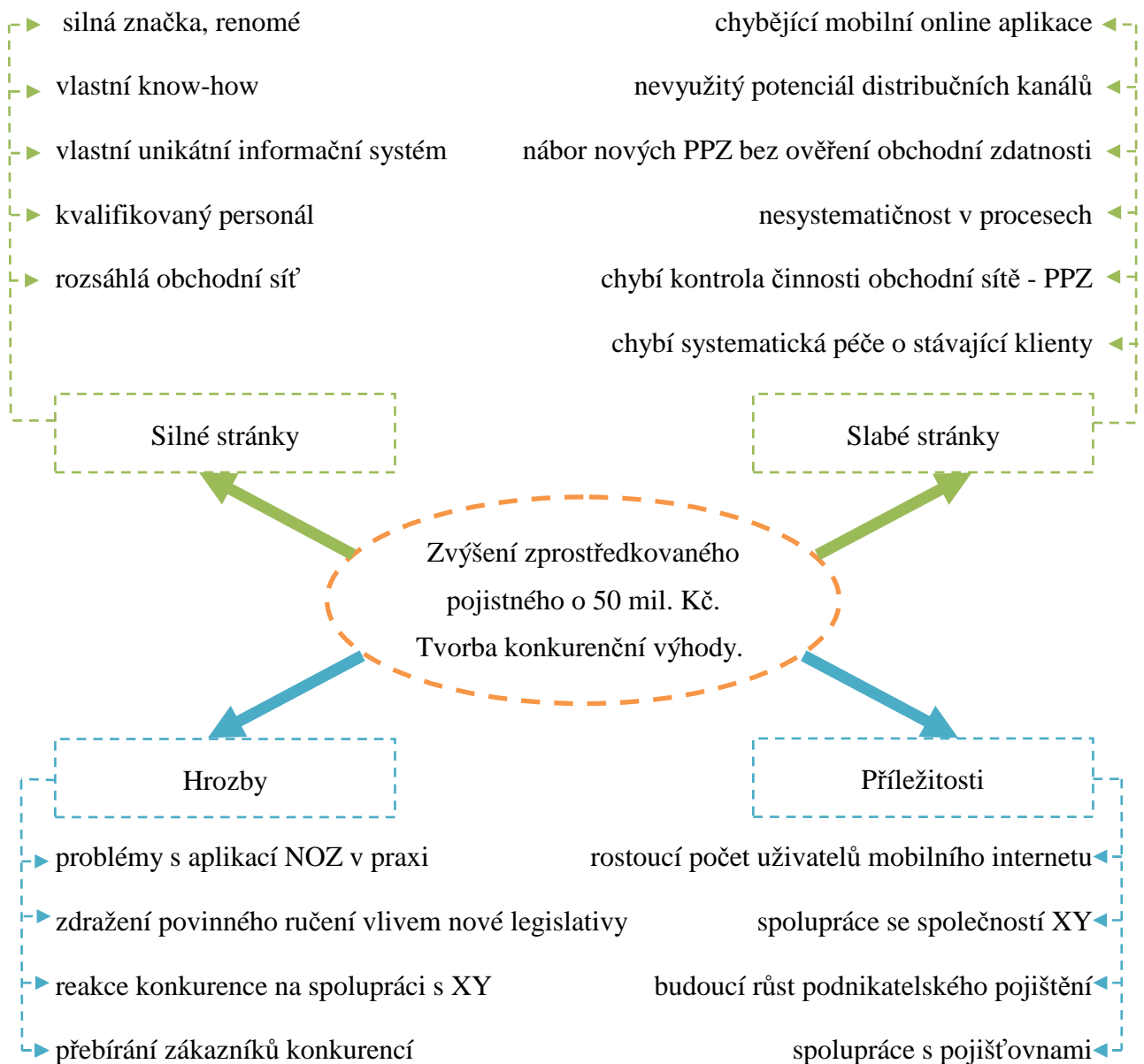
OK GROUP a.s. má rozsáhlou obchodní síť, která je tvořena 117 externími obchodníky – PPZ (stav k 31. 3. 2014). PPZ pracují samostatně, nebo využívají možnost spolupráce na rozsáhlejších obchodech s podpůrnými zaměstnanci. Porady na úrovni celé obchodní sítě probíhají dvakrát do roka. Na těchto poradách jsou prezentovány statistiky týkající se výše a složení pojistného kmene a výsledky nejlepších deseti obchodníků. Dále jsou součástí porad odborné semináře a mini školení a setkání se zástupci jednotlivých pojišťoven. Společnost nemá nastavený systém kontroly činnosti PPZ. Absencí tohoto opatření není jednak OK GROUP a.s. schopna efektivně řídit externí obchodní činnost a tím také spolupracuje s obchodníky, kteří nejsou pro firmu přínosem. Kontrola obchodní sítě a revize činnosti jednotlivých obchodníků by v některých případech pomohla předejít ztrátě klientů, ke které dochází nedostatečnou péčí PPZ o daného klienta. S tím také souvisí navazování spolupráce s externími obchodníky bez ohledu na jejich předešlé a budoucí obchodní výsledky, což může firmě ublížit na jejím dosavadním dobrém jménu.

OK GROUP a.s. poskytuje služby prostřednictvím interních pracovníků a externích pracovníků. Vzhledem k charakteru služby by firma mohla využít i jiné distribuční kanály, které by jí pomohly rozšířit clientské portfolio a pojistný kmen, ale mohly by také znamenat přidanou hodnotu na příklad v lepší dostupnosti služby.

Zhodnocení analýzy mikroprostředí

- OK GROUP a.s. má pevné místo na pojistném trhu.
- Dlouholetá tradice podpořená dobrým jménem.
- OK GROUP a.s. je silná značka v rámci českého pojistného trhu.
- Pevnou základnou klientského portfolia jsou malé a střední podniky, tak jako na celkovém hospodářském trhu ČR.
- Péče o klíčové klienty není systematicky řízena.
- Pravidelné školení personálu přispívá k vyšší konkurenceschopnosti firmy.
- Špatná komunikace mezi manažery a ostatními pracovníky se projevuje nesystematičností prováděných činností.
- Vlastní IS s klientským přístupem je silnou stránkou společnosti.
- Dostupnost služby díky rozsáhlé obchodní síti.
- Činnost obchodníků není kontrolována, stejně tak činnost nově příchozích PPZ.
- Dostupnost služby je možné rozšířit prostřednictvím dalších distribučních míst.

6.4.4 SWOT analýza



Obr. 5 SWOT analýza společnosti OK GROUP a.s. (Vlastní zpracování)

SWOT analýza je sestavena se záměrem charakterizovat její jednotlivé části v ohledu na cíl marketingového plánu. Cílem je zvýšení zprostředkovaného pojistného o 50 mil. Kč za rok a tvorba konkurenční výhody pro klienty. Tato analýza shromažďuje aspekty vyplývající z externího prostředí (PESTE a Porterova analýza) v příležitostech a hrozbách. Silné a slabé stránky vyplývají z analýzy mikroprostředí, identifikují faktory vnitřního prostředí firmy.

6.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

K vyhodnocení SWOT analýzy je využita metoda párového srovnávání (plus/minus matice). Metoda spočívá v hodnocení zvolených příležitostí a hrozeb silnými a slabými stránkami. Respektive určuje, jak silné a slabé stránky ovlivní tu kterou příležitost či hrozbu a dávají předpoklad pro její naplnění. Lze-li uplatnit přednost pro využití konkrétní příležitosti, či zmírnění hrozby získává daná příležitost ohodnocení znaménkem +. Pokud vstupuje slabá stránka do příležitosti či hrozby, je vyznačena znaménkem -. V závěru se provedou součty kladných a záporných znamének pro všechny příležitosti a hrozby zvlášť. Jednotlivé součty kladných a záporných znamének se sečtou dohromady a dají výslednou hodnotu, která podle své výše určí relevantnost příležitosti či hrozby, na kterou je stěžejní se v plánu zaměřit. Pro příležitosti je rozhodující nejvyšší výsledná hodnota, u hrozeb nejnižší hodnota. Takto vyhodnocené výsledky udají pořadí důležitosti příležitostí a hrozeb. Součty se provedou také u silných a slabých stránek, aby bylo zřejmé, jaké má firma pro daný cíl přednosti a kde naopak slabá místa.

OZNAČENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ

- O1 - rostoucí počet uživatelů mobilního internetu
- O2 - spolupráce se společností XY
- O3 - budoucí růst podnikatelského pojištění
- O4 – spolupráce s pojišťovny

OZNAČENÍ HROZEB

- T1 - problémy s aplikací NOZ v praxi
- T2 - zdražení povinného ručení vlivem nové legislativy
- T3 - reakce konkurence na spolupráci s XY
- T4 - přebírání zákazníků konkurencí

OZNAČENÍ SILNÝCH STRÁNEK

- S1 - silná značka, renomé
- S2 - vlastní know-how

S3 - vlastní unikátní IS

S4 - kvalifikovaný personál

S5 - rozsáhlá obchodní síť

OZNAČENÍ SLABÝCH STRÁNEK

W1 - nevyužitý potenciál distribučních kanálů

W2 - nábor nových PPZ bez ověření obchodní zdatnosti

W3 - chybějící mobilní online aplikace

W4 - nesystematičnost v procesech

W5 - chybí kontrola činnosti obchodní sítě - PPZ

W6 - chybí systematická péče o stávající klienty

Tab. 5. Vyhodnocení analýzy SWOT (Vlastní zpracování)

	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5	W6	Hodnocení	Výsledek
O1	+	+	+	+				-				4 +, 1 -	3
O2		+	+	+	+				-			4 +, 1 -	3
O3				+	+	-						2 +, 1 -	1
O4	+	+										2 +, 0	2
T1		+		+						-		2 +, 1 -	1
T2	+			+						-		2 +, 1 -	1
T3	+	+				-	-	-		-	-	2 +, 5 -	-1
T4	+	+		+		-	-	-	-	-	-	3 +, 6 -	-3
Hodnocení	5	6	2	6	2	3	2	3	2	4	2		

Vyhodnocení příležitostí a hrozeb

Vytyčeného cíle lze dosáhnout prostřednictvím příležitosti v podobě rostoucího počtu uživatelů mobilního internetu (O1). OK GROUP a.s. by touto příležitostí mohla přinést klientům novou přidanou hodnotu v podobě mobilní aplikace. Spolupráce s XY (O2) s sebou přináší mnoho možností, které budou obsahem strategie následujících 4 let. V rámci roku 2014 to bude práce na níže uvedených projektech, k čemuž dobře poslouží dobrá vyjednávací pozice firmy u pojišťoven (O4).

Největší hrozbu představuje vliv silného konkurenčního boje na trhu, který vede k přebírání zákazníků konkurencí (T4) a proti čemuž se musí OK GROUP a.s. bránit. Jednou z možností je systematická péče o stávající klíčové zákazníky.

Vyhodnocení silných a slabých stránek

OK GROUP a.s. těží z vlastního know-how (S2) a kvalifikovaného personálu (S4). To jsou dva základní pilíře, na kterých staví.

Rezervy jsou v možnostech využívání nových distribučních kanálů (W1). Dále má společnost nedostatky v tom, že nevyužívá pozitivně vnímané online prostředí a nenásleduje trend online oxygen (W3). Dále je chybou, že dává obchodním zástupcům maximální svobodu jejich činnosti a nehodnotí jejich výkonnost (W5).

6.6 Dílčí cíle marketingového plánu

Dílčí cíle jsou stanoveny podle výsledků SWOT analýzy, jsou určeny pro kalendářní rok 2014 a směřují činnost firmy k naplnění hlavního cíle marketingového plánu. Oblasti zájmu, kterých se bude marketingový plán dotýkat, jsou tyto:

- a) nevyužitý potenciál distribučních kanálů (W1),
- b) spolupráce s XY (O2) → spolupráce s pojišťovny (O4),
- c) přebírání zákazníků konkurencí (T4),
- d) rostoucí počet uživatelů mobilního internetu (O1) → chybějící mobilní online aplikace (W3),

Výše uvedené slabé stránky, příležitosti a hrozba byly ohodnoceny ve SWOT analýze jako oblasti nutné k řešení. Šipky u oblastí b) a d) znázorňují vzájemnou návaznost, proto jsou součástí jednoho bodu. Cíle, které budou nastaveny pro řešení oblastí a) – d) prostřednictvím konkrétních aktivit, jsou charakterizovány níže.

DÍLČÍ CÍLE MARKETINGOVÉHO PLÁNU A JEJICH AKTIVITY

a) Nevyužitý potenciál distribučních kanálů (W1).

Dílčí cíl I: Najít novou možnost distribuce služby a provést její zavedení během prvního půl roku 2014.

Aktivita I: Vznik obchodního zastoupení na třech stanicích technické kontroly v Brně.

OK GROUP a.s. dosud využívá dva distribuční kanály. Přímý a nepřímý. V případě přímého distribučního kanálu využívá k šíření služeb vlastních obchodních zástupců, kteří jsou přímo zaměstnanci. Nepřímá distribuce služby je realizována přes PPZ, kteří s firmou spolupracují externě. Vývoj nového distribučního kanálu je přínosem pro zvýšení pojistného kmene, přivede nové klienty a vytvoří novou dimenzi poskytování služby tohoto druhu na trhu, což je zároveň konkurenční výhodou. V ČR je 350 stanic technické kontroly, pokud se bude spolupráce se třemi STK v Brně dobře vyvíjet, je záměrem do budoucna tuto službu rozšířit i do jiných měst.

b) Spolupráce s XY (O2).

Dílčí cíl II: Do konce roku 2014 získat nové klienty z řad malých firem a živnostníků z databáze XY. Suma pojistného této aktivity se bude na celkovém růstu pojistného kmene (50 mil. Kč) podílet min. 10 %. (Spolupráce s pojišťovnami (O4) – více viz kapitola Program aktivit, Aktivita II.)

Aktivita II: Založení klientského telefonního centra.

Malé a střední firmy tvoří trh z většinové části. Představují potenciál k rozšíření klientské základny. OK GROUP a.s. má ve svém klientském portfoliu 90 % malých a středních firem a tímto krokem tento segment rozšíří.

Dílčí cíl III: Aktivně zapojit 50% PPZ do spolupráce s XY do konce roku 2014. (Chybějící kontrola činnosti obchodní sítě - W5.)

Aktivita III: Vytvořit motivační program pro PPZ v rámci projektu spolupráce s XY.

Činnost obchodní sítě nebyla dosud systematicky řízena. Pro efektivní nárůst pojistného kmene je vhodné motivovat PPZ k zapojování do nových projektů a přimět je k odpovědnosti na celkových výsledcích firmy.

Dílčí cíl IV: Získat 5 nových klientů z řad středních a velkých firem z portfolia XY do konce roku 2014.

Aktivita IV: Vytvořit systém spolupráce vrcholových manažerů OK GROUP a.s. a XY.

OK GROUP a.s. využije strategického propojení s XY a zprostředkuje pojištění středním a velkým firmám z databáze XY. Stejnou službu prokáže OK GROUP a.s. také společnosti XY.

c) Přebírání zákazníků konkurencí (T4).

Dílčí cíl V: Dlouhodobě minimalizovat riziko odchodu klíčových zákazníků ke konkurenci na úroveň maximálně 0,5% - maximální ztráta 1 klienta ročně.

Aktivita V: Dotazníkové šetření spokojenosti klíčových klientů.

Aktivita VI: Akční nabídka pro klíčové klienty.

OK GROUP a.s. chce předejít ztrátě stávajících klíčových klientů. Dosud péče o tyto zákazníky nebyla výrazně rozlišována od běžné péče. Výjimkou ve vztahu ke klíčovými klientům byly pouze nárazově řízené eventové aktivity a vyšší pozornost při řešení pojistných událostí, aby byly plněny co nejrychleji a k plné spokojenosti klíčových klientů. Program péče o klíčové klienty se bude týkat také klientů ve správě PPZ.

d) Chybějící mobilní online aplikace (W3).

Dílčí cíl VI: Spustit a uvést do provozu vlastní mobilní online aplikaci do konce roku 2014.

Aktivita VII: Vývoj vlastní mobilní online aplikace.

Mobilní aplikace bude sloužit klientům jako zdroj důležitých informací, kontaktů, tipů a rad a částečně jako zdroj zábavy. Mobilní aplikace nabídne jednoduchý, rychlý přístup k důležitým informacím, které jsou klientovi dostupné 24 hodin denně. Jde zejména o důležitá telefonní čísla kam volat např. při dopravní nehodě, návody jak postupovat při vzniku pojistné události apod.

6.7 Program aktivit

Program aktivit se skládá ze sedmi vybraných aktivit, které byly stanoveny na základě dílčích cílů. Každá aktivita má v začátku své charakteristiky přehlednou tabulku se základními údaji. V tabulce je uveden dílčí cíl, cíl aktivity, osoba, která odpovídá za realizaci akti-

vity (což automaticky neznamena, že je jedinou osobou pracující na aktivitě), dále jsou v tabulce vyčísleny náklady na průběh celé aktivity, termín zahájení a odhad očekávané výše zprostředkovaného pojistného. Pod tabulkou jsou podrobně rozepsány fáze průběhu aktivity, marketingová podpora, která supluje úlohu komunikačního plánu každé aktivity a systém kontroly.

Marketingové oddělení OK GROUP a.s. (dva zaměstnanci) spolupracuje na aktivitách v rámci projektu spolupráce s XY s jejich marketingovým oddělením. Veškeré materiály musí být před zadáním do tisku odsouhlaseny zástupci marketingu obou společností. Společně navrhnu také vizuální styl akvizitních materiálů.

AKTIVITA I: VZNIK OBCHODNÍHO ZASTOUPENÍ NA TŘECH STANICÍCH TECHNICKÉ KONTROLY V BRNĚ.

Tab. 6. Základní údaje aktivita I (Vlastní zpracování)

Dílčí cíl I	Najít novou možnost distribuce služby a provést její zavedení během prvního půl roku 2014.
Cíl aktivity I	Navázání spolupráce s třemi STK v Brně, sjednávání pojištění novým distribučním kanálem.
Odpovědná osoba	Petr Fojtík, specialista pro pojištění motorových vozidel
Očekávané náklady	714 000 Kč
Termín zahájení	1. 4. 2014
Očekávaný nárůst pojistného	7 020 000 Kč

Očekávaný nárůst pojistného byl stanoven odpovědnou osobou, která má s podobným projektem zkušenost z minulého působiště. Odhad produkce na jednu STK byl stanoven na 13 smluv týdně, přičemž průměrná výše pojistky na jedno auto činí 5 000 Kč. Nárůst pojistného je součin počtu sjednaných smluv týdně a výše průměrné pojistky, tento součin je vynásoben počtem týdnů od zahájení a výsledek je opět dále násoben počtem STK, se kterými je plánována spolupráce.

$$13 \times 5\,000 \times 36 \times 3 = 7\,020\,000 \text{ Kč}$$

Přípravná fáze: Odpovědná osoba vypracuje kompletní návrh projektu spolupráce s STK. Po schválení návrhu projektu předsedou představenstva, obchodního a finančního ředitele bude zpracována nabídka v listinné podobě. Na přípravě nabídky se podílí marketingové oddělení, které navíc zpracuje leták. Leták s kontaktem a nabídkou bude ponechán všem osloveným STK. S hotovými a schválenými podklady přistoupí odpovědná osoba k aktivnímu oslovování STK na území města Brna.

Součástí přípravné fáze je také uskutečnění výběrového řízení tří nových zaměstnanců, kteří budou obsluhovat tři nová obchodní místa a jejich zaškolení. Dále také výběr a nákup kancelářského vybavení. Výběrové řízení, plán školení a nákup kancelářského vybavení je v kompetenci odpovědné osoby. (V případě navázání spolupráce musí být kancelářské prostory na třech vybraných STK kompletně vybaveny do 31. 3. 2014.)

Období přípravné fáze je leden-březen.

Fáze realizace: Spolupráce mezi OK GROUP a.s. a STK bude podložena Smlouvou o obchodním zastoupení. Zaměstnanci OK GROUP a.s. na obchodních místech jednotlivých STK budou na místě sjednávat pojištění motorových vozidel.

Období realizace: duben – prosinec.

MAR podpora: Marketingové oddělení zpracuje informační leták pro podporu navázání spolupráce a navrhne označení obchodního místa reklamními poutači.

Dohlíží na zpracování nabídky z hlediska dodržování firemního vizuálního stylu.

Po uzavření Smlouvy o obchodním zastoupení operativně zajistí označení obchodního místa reklamními poutači.

Připraví podklady pro zaváděcí akci. Zaváděcí akce spočívá v nabídce slevových kupónů prvním padesáti zákazníkům STK, kteří si sjednají u OK GROUP a.s. pojištění. Slevový kupón je na 200 Kč, má omezenou platnost a vztahuje se na měření emisí a technickou kontrolu na dané STK.

Po uzavření Smlouvy o obchodním zastoupení na webových stránkách OK GROUP a.s. a konkrétní STK bude vyvěšen banner s informací o možnosti sjednání pojištění na STK a informací o zaváděcí akci.

Kontrola: Na konci každého měsíce od zahájení poskytování služby doloží odpovědná osoba vedoucí marketingového oddělení a obchodnímu řediteli report z IS o růstu zprostředkovaného pojistného.

AKTIVITA II: ZALOŽENÍ KLIENTSKÉHO TELEFONNÍHO CENTRA.

Tab. 7. Základní údaje aktivita II (Vlastní zpracování)

Dílčí cíl II	Do konce roku 2014 získat nové klienty z řad malých firem a živnostníků z databáze XY. Suma pojistného této aktivity se bude na celkovém růstu pojistného kmene (50 mil. Kč) podílet min. 10 %.
Cíl aktivity II	Získání klientů z řad malých podniků a podnikatelů.
Odovědná osoba	Ing. Tomáš Rulc, vedoucí úpisu podnikatelských rizik
Očekávané náklady	678 600 Kč
Termín zahájení	1. 5. 2014
Očekávaný nárůst pojistného	7 040 000 Kč (podíl na celkovém růstu kmene je 14 %)

Očekávaný nárůst pojistného byl stanoven na základě průměrné výše pojistného v segmentu malých a středních firem. Průměrná výše pojistného byla zjištěna z IS a je ve výši 20 000 Kč. Denní limit produkce dvou operátorek dohromady jsou dvě průměrné smlouvy. Násobením výše průměrného pojistného, denního limitu dvou operátorek a počtu pracovních dní od 1. 5. 2014 je dosaženo výsledku očekávaného ročního nárůstu pojistného.

$$20\,000 \times 2 \times 176 = 7\,040\,000 \text{ Kč.}$$

Přípravná fáze: Pro zařízení telefonního centra bude navázána spolupráce s externím člověkem, který řídí klientské centrum České pojišťovny. Tato externí síla ve spolupráci s odpovědnou osobou sestaví call skript, doporučí nákup vhodného software a zaškolí operátorky, které pomůže vybrat v rámci výběrového řízení. Databáze kontaktů bude dodána společností XY. Odpovědná osoba provede výběr telefonních přístrojů a sluchátek ve spolupráci s IT oddělením. Telefonní centrum bude zařízení v kanceláři, která je vlivem otevření druhé nové pobočky v Brně prázdná. Vybavení místnosti telefonního centra nábytkem a počítači je tímto vyřešeno.

Jelikož se jedná o prodej specifického produktu, budou ve spolupráci s dvěma vybranými pojišťovnami vytvořeny dva nové pojistné produkty speciálně pro společnosti OK GROUP a.s. a XY. Výběr pojišťoven a sjednání tvorby speciálních pojistných produktů zajistí obchodní ředitel a odpovědná osoba.

Období přípravné fáze: únor – duben

Fáze realizace: Od 1. 5. 2014 zahájí klientské centrum telefonické sjednávání pojistných smluv pro malé firmy a podnikatele. Klientské centrum budou obsluhovat dvě operátorky. Telefonický hovor povedou podle schváleného call skriptu a budou nabízet dva speciální produkty pro vybraný segment. Při úspěšném sjednání pojistné smlouvy bude její tiskopis vytištěn a zaslán na pojišťovnu k podpisu. Pojišťovnou podepsaná smlouva bude poštou zaslána k podpisu klientovi. Tím dojde k uzavření pojištění.

Období realizace: květen – prosinec.

MAR podpora: Marketingové oddělení zajistí po otevření klientského centra zveřejnění novinky na webových stránkách obou zúčastněných společností.

Navrhne formát PR článku do newsletteru vydávaného společností XY. Newsletter je měsíčník a klientům XY je doručován elektronickou poštou.

Kontrola: Telefonické hovory budou monitorovány. Každý týden bude prováděna namátková kontrola hovorů, aby byla zajištěna správnost postupu sjednávání a korektnost jednání. Kontrolu bude provádět externí specialista,

která bude odpovědné osobě podávat report. Na konci každého měsíce od zahájení poskytování služby bude odpovědná osoba předkládat obchodnímu řediteli report z IS o růstu zprostředkovaného pojistného.

AKTIVITA III: VYTVOŘIT MOTIVAČNÍ PROGRAM PRO PPZ V RÁMCI PROJEKTU SPOLUPRÁCE S XY.

Tab. 8. Základní údaje aktivita III (Vlastní zpracování)

Dílčí cíl III	Aktivně zapojit 50% PPZ do spolupráce s XY do konce roku 2014.
Cíl aktivity III	Aktivní zapojení PPZ do projektu spolupráce s XY.
Odpovědná osoba	Ing. Jan Maloch, obchodní ředitel
Očekávané náklady	2 640 000 Kč
Termín zahájení	1. 5. 2014
Očekávaný nárůst pojistného	24 000 000 Kč

Očekávaný nárůst pojistného byl stanoven na základě podkladů z IS, konkrétně na průměrné výši pojistného v segmentu malých a středních firem, která je ve výši 60 000 Kč. Předpoklad aktivity je aktivní zapojení 50 % PPZ (50 PPZ), přičemž každý sjedná v rámci spolupráce s XY obchod v průměrné výši. Očekávaný roční nárůst pojistného je pak výsledek součinů průměrné výše pojistného v segmentu malých a středních firem a počtu měsíců od zahájení aktivity.

$$60\,000 \times 50 \times 8 = 24\,000\,000 \text{ Kč}$$

Přípravná fáze: Odpovědná osoba ve spolupráci s marketingovým oddělením navrhne motivační program pro PPZ. Motivace bude založena na zvýhodněném provizním systému. Vedoucí IT oddělení, zajistí zavedení systému odměňování do IS. Pro shromažďování tipů ze strany OK GROUP a.s. (vysvětleno níže) bude vytvořen samostatný e-mail. Přístup k mailu bude mít vedoucí IT oddělení a vedoucí provizního oddělení a odpovědná osoba. Ti-

py z tohoto mailu budou postupovány odpovědné osobě ze společnosti XY, která zajistí předání do obchodní sítě. Informace o programu spolupráce s XY speciálně vytvořeném pro spolupráci obchodních sítí obou společností bude představena na výroční poradě společnosti OK GROUP a.s., zaslána e-mailem a vyvěšena na intranetu.

Odpovědná osoba seznámí s motivačním programem zástupce společnosti XY a dojedná, jakým způsobem bude docházet k zadávání tipů ze strany XY a jakým způsobem bude probíhat vyúčtování provizí.

Období přípravné fáze: březen - duben

Fáze realizace: Externí obchodníci OK GROUP a.s. budou oslovovat klienty ze segmentu malých a středních firem na základě tipu, který dostanou ze sítě obchodníků společnosti XY. Pokud u vytipovaného klienta sjednají pojištění, získají běžnou provizi a k ní jednorázovou superprovizi ve výši 5 % běžné provize. Pokud udají tip na obchodní příležitost pro společnost XY, která skončí sjednáním služby finančního poradenství, získá obchodník OK GROUP a.s. jednorázovou tipařskou provizi ve výši 10 % z provize XY.

Období realizace: květen – prosinec.

MAR podpora: Leták pro PPZ, který dostanou obchodníci na výroční poradě. Vyvěšení na intranetu, e-mailová zpráva. Segment malých a středních firem má možnost dovědět se o spolupráci OK GROUP a.s. a XY prostřednictvím newsletteru – viz MAR podpora v aktivitě II.

Kontrola: Odpovědná osoba ve spolupráci s odpovědnou osobou ze společnosti XY koncem každého měsíce od zahájení motivačního programu zhodnotí výsledky obchodních sítí podle reportů z IS. IT oddělení vytvoří společné fórum pro obě společnosti, kde si obchodníci mohou chatovat a vznášet námítky, či podněty na spolupráci. Na příspěvky v chatu bude reagovat odpovědná osoba z každé společnosti, stejně tak budou společně řešit vzniklé problémy, jejichž řešení budou prezentovat také na chatu. Součástí kontroly bude také evidence realizovaných a nerealizovaných tipů, aby bylo možné zjistit úspěšnost.

AKTIVITA IV: VYTVOŘIT SYSTÉM SPOLUPRÁCE VRCHOLOVÝCH MANAŽERŮ OK GROUP A.S. A XY.

Tab. 9. Základní údaje aktivita IV (Vlastní zpracování)

Dílčí cíl IV	Získat 5 nových klientů z řad středních a velkých firem z portfolia XY do konce roku 2014.
Cíl aktivity IV	Získat 5 nových klientů do segmentu klíčových klientů.
Odpovědná osoba	Ing. Radoslav Kubiš, předseda představenstva
Očekávané náklady	261 500Kč
Termín zahájení	1. 3. 2014
Očekávaný nárůst pojistného	13 000 000 Kč

Očekávaný nárůst pojistného je

Průměrná výše pojistného v kategorii klíčových klientů je podle IS ve výši 2 500 000 Kč. V případě získání pěti klíčových klientů z portfolia společnosti XY v průběhu období březen až prosinec 2014 vzroste pojistný kmen OK GROUP a.s. o 13 000 000 Kč.

$$2\,500\,000 \times 5 = 13\,000\,000 \text{ Kč.}$$

Přípravná fáze: Vytvořit realizační tým z členů obou společností. Vytipovat klienty společnosti XY, kterým bude služba představena jako služba pro VIP zákazníky. Pro tyto obchodní příležitosti bude potřeba zajistit schválení mimořádných slev u vybraných pojišťoven tak, aby nabídka pojištění byla konkurenceschopná. Sjednat provizní odměňování, nejlépe formou tipařské provize ve výši 10 % pro partnera, který tip zadal. Tipařská provize bude vypočtena z provize sjednaného obchodu.

Období přípravné fáze: leden – únor

Fáze realizace: Zástupci obou firem navštíví klienta společnosti XY, aby mu představili možnost pojištění u partnerské společnosti OK GROUP a.s. Schůzka má informační charakter, cílem je domluvit další setkání. Druhé jednání po-

vede pouze zástupce OK GROUP a.s., kde předloží vypracovanou nabídku pojištění. V případě zájmu o sjednání pojištění postupuje OK GROUP a.s. standardně.

Období realizace: březen – prosinec.

MAR podpora: Marketingové oddělení ve spolupráci s marketingovým oddělením XY připraví produktové letáky a slohy pro předkládání nabídek (leden – únor).

Kontrola: Realizační tým proveden každý měsíc hodnocení. Hodnotí se počet oslovených firem v porovnání s úspěšným sjednáním obchodu. Provede se slovní hodnocení reakce klientů a vyvodí závěry pro další obchodní schůzky.

AKTIVITA V: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI KLÍČOVÝCH KLIENTŮ.

Tab. 10 Základní údaje aktivita V (Vlastní zpracování)

Dílčí cíl V	Dlouhodobě minimalizovat riziko odchodu klíčových zákazníků ke konkurenci na úroveň maximálně 0,5% - maximální ztráta 1 klienta ročně.
Cíl aktivity V	Zjistit úroveň spokojenosti se službou, přizpůsobit ji požadavkům klienta.
Odpovědná osoba	Ing. Gabriela Vránová, ředitelka úseku zemědělského pojištění
Očekávané náklady	100 000 Kč
Termín zahájení	1. 9. 2014
Očekávaný nárůst pojistného	0 Kč

Přípravná fáze: Oslovit poskytovatele analytických služeb a vybrat nejvhodnějšího. Rozhodující je cena, obsahová a grafická stránka dotazníku a forma výstupu šetření. Cílem dotazníku je zjistit úroveň spokojenosti s poskytovanými

službami u klíčových klientů. Otázky by se měly týkat obchodní oblasti a oblasti likvidace a měly by být směřovány na úroveň spokojenosti s rychlostí plnění požadavků, s přístupem kontaktní osoby, s činností likvidačního oddělení a s klientským portálem. V dotazníku by měl být také prostor pro volné vyjádření názorů klientů na nedostatky, náměty apod. Součástí spolupráce s externí firmou, která dotazníkové šetření provádí, je testování dotazníku na vzorku respondentů. Na základě výsledků testu, je třeba dotazník upravit, aby byl co nejrelevantnějším podkladem pro zvyšování úrovně spokojenosti klíčových klientů.

Období přípravné fáze: červenec - srpen

Fáze realizace: Zahájení dotazníkového šetření. Po ukončení dotazníkového šetření budou dotazníky vyhodnoceny a vyvozeny závěry, které povedou k realizaci příslušných opatření. S opatřeními, která se budou v rámci zkvalitňování služeb provádět, budou klienti seznámeni formou dopisu.

Období realizace: rozeslání a vyhodnocení dotazníků – září

realizace nápravných opatření – říjen - prosinec

MAR podpora: žádná

Kontrola: Za realizaci nápravných opatření odpovídá odpovědná osoba. Kontrolu provádí průběžně. Na konci prosince, kdy by měla být podle odhadů dokončena veškerá nápravná opatření (záležit bude až na výsledcích dotazníku), provede odpovědná osoba zhodnocení, které prezentuje mimo jiné PPZ, jejichž klienti byli zařazeni do dotazníkového šetření. Závěry dotazníkového šetření a následné změny budou prezentovány na celopodnikové výroční poradě v dubnu.

AKTIVITA VI: AKČNÍ NABÍDKA PRO KLÍČOVÉ KLIENTY.*Tab. 11. Základní údaje aktivita VI (Vlastní zpracování)*

Dílčí cíl VI	Dlouhodobě minimalizovat riziko odchodu klíčových zákazníků ke konkurenci na úroveň maximálně 0,5% - maximální ztráta 1 klienta ročně.
Cíl aktivity VI	Poskytnutí výhody klíčovým klientům.
Odpovědná osoba	Ing. Vladimíra Kotučová, vedoucí marketingového oddělení
Očekávané náklady	513 500 Kč
Termín zahájení	1. 7. 2014
Očekávaný nárůst pojistného	0 Kč

Přípravná fáze: Akční nabídka pro klíčové zákazníky spočívá v poskytnutí cestovního pojištění zdarma v průběhu letních prázdnin v rámci Evropy. Každá firma obdrží dva číslované kupóny na jméno v hodnotě až 1 600 Kč. Jeden kupón je platný pro 1 - 4 osoby, přičemž jedna z nich musí být adresát kupónu. Nabídka je koncipována pro klíčové osoby a jejich rodiny. Jmenovitým určením kupónů lze docílit toho, aby službu využila konkrétní osoba. Aby vynaložené finanční prostředky byly použity k poskytnutí výhody osobě, která je v obchodním styku s obchodníky OK GROUP a.s. a aby nedocházelo k využívání cestovního pojištění zdarma nekompetentními zaměstnanci.

Odpovědná osoba ve spolupráci s obchodním oddělením a jednotlivými PPZ sestaví seznam osob, pro které bude nabídka určena. Součástí seznamu budou také čísla kupónů přiřazená jednotlivým osobám. Seznam bude předán paní Hájkové, která sjednává cestovní pojištění a která bude seznámena s metodikou evidence využitých kupónů. V případě nepřítomnosti bude cestovní pojištění a evidenci kupónů řešit paní Ondrová.

V další fázi je nutné klienty informovat o nabídce – bude nutné zvolit vhodnou formu korespondence a obsahu.

V červnu budou kupóny klientům předány společně s informací jak je využít a jaká jsou pravidla nabídky.

Období přípravné fáze: květen - červen

Fáze realizace: Kupón bude nutné při sjednání cestovního pojištění předložit, nebo zaslat číslo kupónu e-mailem. Paní Hájková povede evidenci využitých slevových kupónů a výši sjednaného pojištění v seznamu, který jí byl předán od odpovědné osoby.

Období realizace: červenec - srpen

MAR podpora: Připravit slevové kupóny a oznámení, kterým bude zákazníkům sdělena možnost využití akční nabídky.

Kontrola: V září bude vyhodnoceno množství využitých kupónů a tím i úspěšnost celé akce. Během realizace se s případnými problémy při sjednávání bude setkávat Hana Hájková, která podá ihned odpovědné osobě zprávu. Ta zajistí vyřešení problému.

AKTIVITA VII: VÝVOJ VLASTNÍ MOBILNÍ ONLINE APLIKACE.

Tab. 12. Základní údaje aktivita VII (Vlastní zpracování)

Dílčí cíl VII	Spustit a uvést do provozu vlastní mobilní online aplikaci do konce roku 2014.
Cíl aktivity VII	Vytvořit praktický nástroj k využívání služeb OK GROUP a.s. pro klienty.
Odpovědná osoba	Mgr. Petr Horáček, vedoucí IT oddělení
Očekávané náklady	235 000 Kč
Termín zahájení	1. 9. 2014
Očekávaný nárůst pojistného	0 Kč

Přípravná fáze: Odpovědná osoba a marketingové oddělení připraví pro potenciální dodavatele podkladové informace k orientačnímu ocenění. Podklady obsahují cíl aplikace, směr využití a potřeby uživatelů. Jedná se o celkovou hrubou definici záměru firemní aplikace. Pro výběr nejvhodnějšího dodavatele je rozhodující cenová nabídka a návrh řešení vývoje mobilní aplikace. Následuje výběrové řízení.

S vybraným dodavatelem bude zahájena příprava spočívající v rozboru zadání, které bylo předloženo ve výběrovém řízení, v průzkumu trhu, tvorbě designu, technického řešení, přípravy wireframů a grafiky. Další přípravnou etapou je vývoj a testování aplikace. Následuje zkušební spuštění aplikace.

Období přípravné fáze: březen - srpen

Fáze realizace: Uvedení aplikace na trh a umístění do aplikačních marketů. Marketingové oddělení konzultuje související marketingové aktivity s dodavatelem. Součástí poskytované služby dodavatelem je zajištění provozu aplikace a servisu s ní spojeného. Servisem jsou chápány aktualizace aplikace, zpracovávání statistik, opravy chyb apod.

Období realizace: září - prosinec

MAR podpora: Marketingové oddělení ve spolupráci s programátorem mobilní aplikace sestaví plán internetové reklamy na dobu od září do prosince.

Kontrola: Odpovědná osoba komunikuje s poskytovatelem aplikace a zprostředkovává statistiky úspěšnosti aplikace a informace související s provozem a servisem vedoucí marketingovému oddělení.

6.8 Nákladová analýza

Nákladová analýza vychází z předpokladu, že firma je finančně stabilní a je v rámci ročního hospodaření schopna na projekt uvolnit finanční prostředky ve výši 5 012 600 Kč. Tato rozpočtová částka zahrnuje navíc 10 % rezervu vypočtenou ze sumy celkových nákladů aktivit I až VII – viz Tab. 21.

V nákladové analýze jsou pro každou aktivitu zvlášť uvedeny měsíční náklady jednotlivých činností, které bylo třeba v rámci dané aktivity realizovat. Dále je do nákladové analýzy

Aktivita IV: Vytvořit systém spolupráce vrcholových manažerů OK GROUP a.s. a XY

Tab. 16. Přehled měsíčních nákladů aktivita IV (Vlastní zpracování)

AKTIVITA IV	Rok 2014 (údaje v Kč)												Celkem	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Tipařská provize 10%			13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	130 000
Marketingová podpora		1 500												1 500
Celkem		1 500	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	131 500

Aktivita III. a IV. zahrnuje náklady v podobě provizí (běžných, superprovizí a tipařských). Výše produkce sjednaných obchodů prostřednictvím aktivit III a IV nelze dopředu odhadnout. V některých měsících může být produkce vyšší, v některých naopak nižší. Provize, které bude muset OK GROUP a.s. vyplatit jsou rozloženy do jednotlivých měsíců prostým aritmetickým průměrem.

Aktivita V: Dotazníkové šetření spokojenosti klíčových klientů.

Tab. 17. Přehled měsíčních nákladů aktivita V (Vlastní zpracování)

AKTIVITA V	Rok 2014 (údaje v Kč)												Celkem	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Náklady na poskytovatele analytických služeb.						50 000								50 000
Rezerva pro nápravná opatření													50 000	50 000
Celkem						50 000							50 000	100 000

Rezerva pro nápravná opatření aktivity V byla stanovena na výši 50 000 Kč. Nápravná opatření se budou realizovat během měsíců říjen až prosinec. Výše rezervy byla v rámci měsíčních nákladů aktivit zahrnuta do měsíce října. Rezerva byla odhadnuta vedoucí marketingového oddělení na základě předpokládaných výsledků dotazníkového šetření. Předpokládá se, že pro zvýšení spokojenosti klientů nebude třeba realizovat vysoce nákladné činnosti, ale spíše zapracovat na interních procesech.

Aktivita VI: Akční nabídka pro klíčové klienty.*Tab. 18. Přehled měsíčních nákladů aktivita VI (Vlastní zpracování)*

AKTIVITA VI	Rok 2014 (údaje v Kč)												Celkem	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Cestovní pojištění							256 000	256 000						512 000
Marketingová podpora						1 500								1 500
Celkem						1 500	256 000	256 000						513 500

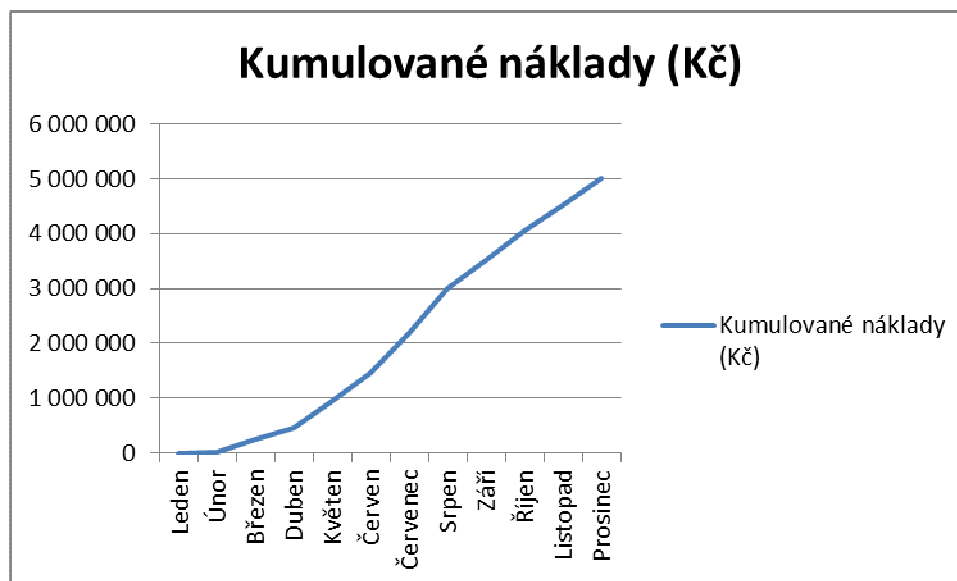
Suma nákladů aktivity VI byla stanovena v nejvyšší možné výši. Tedy za předpokladu, že by akční nabídku využili všechny oslovené osoby ze všech sto šedesáti klíčových firem v plné výši.

Aktivita VII: Akční nabídka pro klíčové klienty.*Tab. 19. Přehled měsíčních nákladů aktivita VII (Vlastní zpracování)*

AKTIVITA VII	Rok 2014 (údaje v Kč)												Celkem	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Vývoj a spouštění			75 000					75 000						150 000
Internetová reklama									50 000	5 000	5 000	5 000		65 000
Servis									5 000	5 000	5 000	5 000		20 000
Celkem			75 000					75 000	55 000	10 000	10 000	10 000		235 000

Měsíční přehled celkových nákladů*Tab. 20. Přehled měsíčních nákladů aktivit I-VII (Vlastní zpracování)*

	Celkové náklady (Kč)	Kumulované náklady (Kč)
Leden	0	0
Únor	10 000	10 000
Březen	233 000	243 000
Duben	224 100	467 100
Květen	471 500	938 600
Červen	523 000	1 461 600
Červenec	727 500	2 189 100
Srpen	802 500	2 991 600
Září	526 500	3 518 100
Říjen	531 500	4 049 600
Listopad	481 500	4 531 100
Prosinec	481 500	5 012 600



Obr. 6. Graf kumulovaných nákladů (Vlastní zpracování)

Nejvyšší finanční zatížení čeká firmu v měsících červenec a srpen, neboť v těchto měsících budou probíhat všechny aktivity projektu.

Roční přehled celkových nákladů, výnosů a zisku

Tab. 21. Roční přehled aktivit I -VII (Vlastní zpracování)

Aktivita	Roční náklady (Kč)	Očekávaný růst pojistného (Kč)	Provize 20% (Kč)	Zisk (Kč)
Aktivita I	714 000	7 020 000	1 404 000	690 000
Aktivita II	678 600	7 040 000	1 408 000	729 400
Aktivita III	2 640 000	24 000 000	4 800 000	2 160 000
Aktivita IV	131 500	13 000 000	2 600 000	2 468 500
Aktivita V	100 000	0	0	- 100 000
Aktivita VI	513 500	0	0	- 513 500
Aktivita VII	235 000	0	0	- 235 000
Celkem	5 012 600	51 060 000	10 212 000	5 199 400

Marketingový plán je koncipován na růst pojistného kmene ve výši 50 mil. Kč. Z této částky, která představuje výši sjednaného pojistného, má OK GROUP a.s. nárok na průměrnou provizi 20 %, což je 10 mil. Kč. Tuto sumu je nutné snížit o náklady, které činí 5 012 600 Kč. Zisk OK GROUP a.s. před zdaněním činí 5 199 400 Kč.

Výnosnost investice

$ROI = (\text{čistý zisk} - \text{počáteční investice}) / \text{počáteční investice} \times 100 (\%)$

$ROI = (10\,212\,000 - 5\,012\,600) / 5\,012\,600 \times 100 = 103,73 \%$

Výnosnost investice je 103,73 %.

Návratnost investice

$TN_p = IN / CF$

$TN_p = 5\,012\,600 / 10\,212\,000 = 0,49$

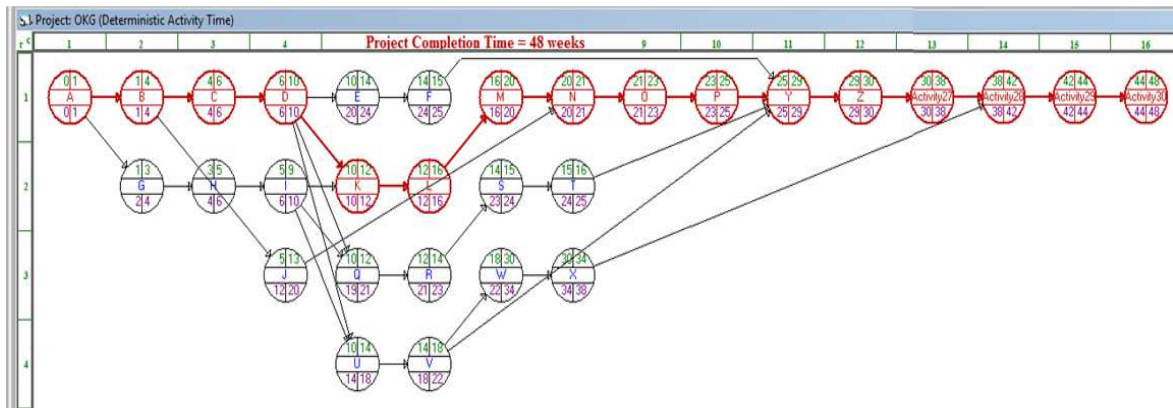
Návratnosti investice je 0,49 let, což je téměř půl roku. Náklady vynaložené na projekt budou za šest měsíců uhrazeny z příjmů, které firma inkasuje od pojišťoven ve formě provizí.

6.9 Časová analýza

V tabulce níže je časový harmonogram aktivit a jejich podpůrných činností. Tabulka je podkladem k tvorbě síťového grafu, který bude získán z programu WinQSB.

Tab. 22. Přehled aktivit a podpůrných činností jako podklad pro síťový graf (Vlastní zpracování)

	ČINNOST	ZAHÁJENÍ PŘÍPRAV	POPIS ČINNOSTI	PŘEDCHOZÍ ČINNOST	DOBA TRVÁNÍ (týden)
1	A	LEDEN	AKTIVITA I - VII: Zahájení marketingového plánu.	-	1
2	B	LEDEN	AKTIVITA I: Vypracování a schválení návrhu spolupráce s STK.	A	3
3	C	ÚNOR	AKTIVITA I: Příprava a tisk marketingových podkladů.	B	2
4	D	ÚNOR	AKTIVITA I: Inzerce tří pracovních míst. Navazování spolupráce se třemi STK.	C	4
5	E	BŘEZEN	AKTIVITA I: Výběrové řízení - přijetí 3 zaměstnanců + školení. Vybavení kancelářských prostor.	D	4
6	F	DUBEN	AKTIVITA I: Označení obchodních míst.	E	1
7	G	LEDEN	AKTIVITA IV: Návrh od OK GROUP a.s. na získání VIP klientů. Seznámení společnosti XY s návrhem.	A	2
8	H	LEDEN	AKTIVITA IV: Sestavení realizačního týmu. Sestavení seznamu VIP klientů k oslovení.	G	2
9	I	ÚNOR	AKTIVITA IV: Sjednání podmínek pro pojištění VIP klientů na pojišťovnách. Příprava a tisk marketingových podkladů.	H	4
10	J	ÚNOR BŘEZEN	AKTIVITA II: Příprava dvou speciálních produktů ve spolupráci dvou pojišťoven. (Každá jeden produkt.) Přípravy a konzultace ohledně založení call centra s externím poradcem.	B,H	8
11	K	BŘEZEN	AKTIVITA II: Výběr a nákup software a hardware.	D,I	2
12	L	BŘEZEN	AKTIVITA II: Příprava databáze kontaktů z portfolia společnosti XY.	K	4
13	M	BŘEZEN	AKTIVITA II: Výběrové řízení - přijetí 2 operátorek.	L	4
14	N	DUBEN	AKTIVITA II: Příprava PR článku a jeho zveřejnění.	J,M	1
15	O	DUBEN	AKTIVITA II: Sestavení call skriptu.	N	2
16	P	DUBEN	AKTIVITA II: Školení operátorek.	O	2
17	Q	BŘEZEN	AKTIVITA III: Návrh motivačního programu OK GROUP a.s. pro členy obchodní sítě obou společností.	D,I	2
18	R	BŘEZEN	AKTIVITA III: Představení programu společnosti XY. Přizpůsobování programu oběma společnostem.	Q	2
19	S	DUBEN	AKTIVITA III: Nastavení provizního odměňování v IS. Seznámení vedoucí provizního oddělení s principem odměňování. Příprava marketingových podkladů.	R	1
20	T	DUBEN	AKTIVITA III: Seznámení členů obchodních sítí obou společností s projektem.	S	1
21	U	BŘEZEN	AKTIVITA VII: Zpracování podkladů pro výběrové řízení Výběrové řízení na poskytovatele mobilní aplikace	D,I	4
22	V	DUBEN	AKTIVITA VII: Rozbor potřeb uživatelů, cíle aplikace. Design.	U	4
23	W	KVĚTEN AŽ ČERVENEC	AKTIVITA VII: Vývoj a testování mobilní aplikace.	V	12
24	X	SRPEN	AKTIVITA VII: Spuštění zkušební provozu. Sestavení plánu internetové reklamy.	W	4
25	Y	KVĚTEN	AKTIVITA VI: Příprava pravidel a seznamu klientů k akční nabídce. Tisk kuponů.	F,P,T,V	4
26	Z	ČERVEN	AKTIVITA VI: Odeslání kuponů a pravidel akční nabídky klientům.	Y	1
27	A27	ČERVENEC SRPEN	AKTIVITA V: Výběr vhodného poskytovatele analytických služeb a zahájení spolupráce. (Tvorba dotazníku, zkušební šetření, úprava dotazníku.)	Z	8
28	A28	ZÁŘÍ	AKTIVITA V: Rozeslání dotazníků s průvodním dopisem. Sběr dotazníků. (Zajišťuje poskytovatel.)	X,A27	4
29	A29	ŘÍJEN	AKTIVITA V: Vyhodnocení dotazníků. (Zajišťuje poskytovatel.)	A28	2
30	A30	LEDEN 2015	AKTIVITA I - VII: Vyhodnocení marketingového plánu.	A29	4



Obr. 7. Síťový graf z programu WinQSB (Vlastní zpracování)

Na výše uvedeném obrázku je síťový graf, který je výsledkem zadaných údajů o délce trvání jednotlivých činností a jejich předcházejících činnostech do programu WinQSB. Červeně ohraničené činnosti znázorněné jedním uzlem (kružnicí) leží na kritické cestě. **Kritická cesta je nejdelší možná cesta** mezi vstupem (aktivitou A) a výstupem (aktivitou A30) tohoto projektu *Marketingový plán OK GROUP a.s.* Délka kritické cesty **představuje nejkratší možnou dobu realizace** projektu, která **byla spočítána na 48 týdnů**. Na kritické cestě leží aktivity:

- A - AKTIVITA I - VII: Zahájení marketingového plánu.
- B - AKTIVITA I: Vypracování a schválení návrhu spolupráce s STK.
- C - AKTIVITA I: Příprava a tisk marketingových podkladů.
- D - AKTIVITA I: Inzerce tří pracovních míst. Navazování spolupráce se 3 STK.
- K - AKTIVITA II: Výběr a nákup software a hardware.
- L - AKTIVITA II: Příprava databáze kontaktů z portfolia společnosti XY.
- M - AKTIVITA II: Výběrové řízení - přijetí 2 operátorek.
- N - AKTIVITA II: Příprava PR článku a jeho zveřejnění.
- O - AKTIVITA II: Sestavení call skriptu.
- P - AKTIVITA II: Školení operátorek.
- Y - AKTIVITA VI: Příprava pravidel a seznamu klientů k akční nabídce. Tisk kuponů.
- Z - AKTIVITA VI: Odeslání kuponů a pravidel akční nabídky klientům.
- A27 - AKTIVITA V: Výběr vhodného poskytovatele analytických služeb a zahájení spolupráce. (Tvorba dotazníku, zkušební šetření, úprava dotazníku.)

- A28 - AKTIVITA V: Rozeslání dotazníků s průvodním dopisem. Sběr dotazníků. (Zajišťuje poskytovatel.)
- A29 - AKTIVITA V: Vyhodnocení dotazníků. (Zajišťuje poskytovatel.)
- A30 - AKTIVITA I - VII: Vyhodnocení marketingového plánu.

Vymezením kritické cesty je možné projekt hlouběji rozebrat z důvodů úvah o zkracování celkové doby trvání projektu. Zkracování doby projektu je většinou spojené s růstem nákladů, což je nežádoucí.

Zelená čísla u každé aktivity informují o nejdříve možném začátku a o nejdříve možném konci. Aktivita A je vstupním uzlem, proto je první zelené číslo rovno nule, ale u aktivity B už je možné vidět, že nejdříve možný začátek aktivity B je 1. týden a nejdříve možný konec této aktivity je 4. týden. Fialová čísla u každé aktivity informují o nejpozději přípustném začátku a o nejpozději přípustném konci. U aktivity B je to 1. týden, jako nejpozději přípustný začátek a 4. týden jako nejpozději přípustný konec.

Časová náročnost projektu a mezní termíny jednotlivých aktivit jsou vyznačeny v síťovém grafu. Časové rozvržení by mělo být dodržováno přesně tak, jak jen to bude možné. Za dodržování termínů jsou odpovědné osoby určené u každé aktivity v programu aktivit.

6.10 Riziková analýza

Riziková analýza je nezbytnou součástí projektu. Nelze očekávat, že tak jak je projekt naplánován, tak se bude také vyvíjet. Uvažovat nad vznikem rizik je důležité z preventivního hlediska. Pokud bude mít projekt vypracovanou rizikovou analýzu, zvýší se pravděpodobnost jeho dokončení podle plánu. Důvodem analýzy rizik je připravenost, včasná reakce na vznik rizika a eliminace jeho dopadu na projekt. K tomu všemu je nutná mimo jiné schopnost manažera riziko včas poznat a zahájit protiriziková opatření.

Riziková analýza tohoto projektu spočívá v určení rizik celého projektu a jednotlivých aktivit. Poté budou rizika vyhodnocena z hlediska pravděpodobnosti jejich vzniku a stupně závažnosti a určena protirizikových opatření. Stupnice pravděpodobnosti vzniku a stupně závažnosti je vymezena číselnou řadou po dvou bodech od jedné do devíti. Hodnota jedna představuje nejnížší pravděpodobnost či stupeň rizika a hodnota devět naopak znamená nejvyšší hodnotu dvou výše uvedených kritérií. Čím je hodnota nižší, tím je riziko pro projekt méně důležité a naopak.

Tab. 23. Tabulka rizikové analýzy (Vlastní zpracování)

	Rizikový faktor	Aktivita	Pravděpodobnost vzniku rizika					Stupeň závažnosti rizika					Celkem	Pořadí
			1	3	5	7	9	1	3	5	7	9		
1	Změna finanční situace firmy.	celý projekt			X							X	14	1.-3.
2	Nedodržení časového harmonogramu.	celý projekt				X			X				10	6.-10.
3	Za celý projekt odpovídá jedna osoba. Pokud dlouhodobě onemocní, nemá zastoupení.	celý projekt			X						X		12	4.-5.
4	Nepodaří se navázat spolupráci se třemi STK za současných podmínek. STK budou chtít větší výnos z pronájmu.	A1				X			X				10	6.-10.
5	Nízká návratnost potenciálních klientů, kterým byla zpracována nabídka.	A1		X							X		10	6.-10.
6	Nízká úspěšnost sjednávání pojistných smluv prostřednictvím telemarketingu.	A2			X						X		12	4.-5.
7	Obchodníci se navzájem neznají, neví, koho svým klientům doporučují, což může vyvolat neochotu k předávání kontaktů	A3		X					X				6	11.
8	Nové akvizice jsou časově náročné na zpracování, podpůrní pracovníci OK GROUP a.s. disponují pouze omezenou časovou kapacitou.	A4			X							X	14	1.-3.
9	Nízká návratnost dotazníků.	A5			X					X			10	6.-10.
10	Dotazník se nedostane k rukám kompetentní osoby.	A5				X					X		14	1.-3.
11	Pojistné za cestovní pojištění převyšuje 1 600 Kč.	A6	X						X				4	12.
12	Nezájem o mobilní aplikace z řad klientů firmy OK GROUP a.s.	A7			X						X		10	6.-10.

Hodnoty stupnice pravděpodobnosti vzniku rizika a stupně závažnosti rizika v tabulce 23 mají následující slovní význam: 1 - zanedbatelná, 3 - nízká, 5 - střední, 7 - vysoká a 9 - mimořádná.

Vyhodnocení rizikové analýzy

Porovnání rizikových faktorů ukázalo, že nejrizikovějšími faktory jsou rizika **RI** – Změna finanční situace firmy, **RIII** – Za celý projekt odpovídá jedna osoba. Pokud dlouhodobě onemocní, nemá zastoupení, **RVI** - Nízká úspěšnost sjednávání pojistných smluv prostřednictvím telemarketingu, **RVIII** - Nové akvizice jsou časově náročné na zpracování, podpůrní pracovníci OK GROUP a.s. disponují pouze omezenou časovou kapacitou a **RX** - Dotazník se nedostane k rukám kompetentní osoby. Tato rizika jeví nejvyšší známky pravděpodobnosti výskytu a závažnosti, proto je nutné brát zřetel na jejich vznik již od zahájení projektu a zapojit protiriziková opatření pokud možno ihned.

PROJEKT: Marketingový plán OK GROUP a.s.

Riziko I: Změna finanční situace firmy.

Pravděpodobnost výskytu: 5

Stupeň rizika: 9

Protiriziková opatření: Pokud se během roku 2014 změní finanční situace firmy, může to být důvod neschopnosti financování projektu z vlastních prostředků. Pro plynulé plnění projektu je nutné konzultovat pravidelně situaci s ekonomickým ředitelem a v případě

změny finanční situace firmy zavčas přistoupit k čerpání úvěru, nebo k snížení počtu realizovaných aktivit.

Riziko II: Nedodržení časového harmonogramu.

Pravděpodobnost výskytu: 7

Stupeň rizika: 3

Protiriziková opatření: Nedodržení časového harmonogramu by pro projekt neznamenovalo velké riziko, protože jednotlivé aktivity jsou realizovatelné samostatně, nezávisí na výsledcích předchozích aktivit. Pokud by nastala změna v rozložení aktivit z hlediska času je možné jejich začátek posunout. S touto alternativou nepočítá časová analýza projektu. Proto bude nutné udělat vše pro to, aby byl časový plán dodržen – vzniklé komplikace řešit ihned, mít dostatek zaměstnanců, kteří plní marketingový plán, provádět pravidelné průběžné kontroly plnění plánu, sankcionovat odpovědné osoby aktivit za nedodržení termínu.

Riziko III: Za celý projekt odpovídá jedna osoba. Pokud dlouhodobě onemocní, nemá zastoupení.

Pravděpodobnost výskytu: 5

Stupeň rizika: 7

Protiriziková opatření: Za celý projekt odpovídá vedoucí marketingového oddělení. Odpovídá vrcholovému vedení za činnost odpovědných osob, které řídí jednotlivé aktivity, za dodržení časového rozvrhu, za obchodní výsledky, za finanční stránku projektu. Pro zajištění zastupitelnosti vedoucí marketingového oddělení je nutné zapojit a seznámit s jejími kompetencemi další osobu, nejlépe z marketingového oddělení.

AKTIVITA I: Vznik obchodního zastoupení na třech stanicích technické kontroly v Brně.

Riziko IV: Nepodaří se navázat spolupráci se třemi STK za současných podmínek. STK budou chtít větší výnos z navázané spolupráce.

Pravděpodobnost výskytu: 7

Stupeň rizika: 3

Protiriziková opatření: Nabídka 3% provize z každé uzavřené pojistné smlouvy k nájmu za kancelářské prostory. V průměru je hodnota pojistné smlouvy ve výši 5 000 Kč a roční produkce jedné STK vychází průměrně na 660 pojistných smluv. (Produkce byla odhadnuta podle výpočtu 10 000 000 Kč zprostředkovaného pojistného / 5 000 Kč výše průměrné pojistky / 3 STK.) Výše provize pro danou STK a zároveň výše nákladů pro OK GROUP a.s. za rok činí 99 000 Kč.

Riziko V: Nízká návratnost potenciálních klientů, kterým byla zpracována nabídka.

Pravděpodobnost výskytu: 3

Stupeň rizika: 7

Protiriziková opatření: Vyžádat si od zájemce kontakt, nejlépe telefonní číslo a po týdnu od zpracování a předání nabídky zájemce kontaktovat a zjistit proč nemá zájem o uzavření pojištění, nebo zda váhá a nad čím.

AKTIVITA II: Založení klientského telefonního centra.

Riziko VI: Nízká úspěšnost sjednávání pojistných smluv prostřednictvím telemarketingu.

Pravděpodobnost výskytu: 5

Stupeň rizika: 7

Protiriziková opatření: Příčiny mohou být dvě. V případě pochybení na straně operátorek je nutné zvýšit intenzitu kontroly hovorů. Zajistit opětovné proškolení s modelovými situacemi, aby si operátorky procvičily rychlost a způsob reakce. Toto opatření by jednorázově navýšilo náklady o 4 000 Kč.

Dalším důvodem může být konzervativní chování potenciálních klientů, kteří budou mít obavy ze sjednávání pojištění po telefonu. Jejich obavy lze odbourat zasláním zpracované nabídky na mail, kterou si budou moci v klidu pročíst a dohodnout se s potenciálním klientem na termínu, kdy operátorka opět zavolá.

AKTIVITA III: Vytvořit motivační program pro PPZ v rámci projektu spolupráce s XY.

Riziko VII: Obchodníci se navzájem neznají, neví, koho svým klientům doporučují, což může vyvolat neochotu k předávání kontaktů.

Pravděpodobnost výskytu: 3

Stupeň rizika: 3

Protiriziková opatření: Řádně obchodníky informovat o systému spolupráce, zdůraznit možnost výměny názorů a zkušeností na fóru založeném speciálně pro účely této aktivity. Odpovědná osoba této aktivity domluví s kontaktní osobou společnosti XY, aby předávání tipů na klienty OK GROUP a.s. bylo prováděno nejen podle územního hlediska, ale také podle obchodní zdatnosti obchodníků.

AKTIVITA IV: Vytvořit systém spolupráce vrcholových manažerů OK GROUP a.s. a XY.

Riziko VIII: Nové akvizice jsou časově náročné na zpracování, podpůrní pracovníci OK GROUP a.s. disponují pouze omezenou časovou kapacitou.

Pravděpodobnost výskytu: 5

Stupeň rizika: 9

Protiriziková opatření: Přijetí nové pracovní síly na zkrácený úvazek, která bude vypomáhat s méně náročnými úkoly - nabídkami. Toto opatření zvýší ročně náklady o 131 000 Kč.

AKTIVITA V: Dotazníkové šetření spokojenosti klíčových klientů.

Riziko IX: Nízká návratnost dotazníků.

Pravděpodobnost výskytu: 5

Stupeň rizika: 5

Protiriziková opatření: Motivovat klienty k odeslání dotazníku. Po skončení lhůty pro odeslání dotazníků proběhne slosování o dárkové balení pěti přívlastkových vín. Toto opatření jednorázově navýší náklady o 5 000 Kč.

Riziko X: Dotazník se nedostane k rukám kompetentní osoby.

Pravděpodobnost výskytu: 7

Stupeň rizika: 7

Protiriziková opatření: Adresovat dotazník k rukám konkrétní osoby, která je pro OK GROUP a.s. kontaktní osobou. Klást na toto opatření důraz u poskytovatele analytických služeb, který by s tímto měl mít zkušenosti.

AKTIVITA VI: Akční nabídka pro klíčové klienty.

Riziko XI: Pojistné za cestovní pojištění převyší hodnotu poukázky tj. 1 600 Kč.

Pravděpodobnost výskytu: 1

Stupeň rizika: 3

Protiriziková opatření: V případě, že suma sjednaného cestovního pojištění bude vyšší než hodnota kupónu, zaplatí celou sumu OK GROUP a.s. a částku, o kterou byla hodnota kupónu navýšena, bude firma klientovi fakturovat jako provizi za zprostředkování pojištění. Tato situace by měla nastat opravdu ojediněle. Hodnota kupónu je nastavena tak, aby pokryla cestovní pojištění čtyřčlenné rodiny podle běžně sjednávané výše. Odhad byl stanoven na základě zkušeností z minulých let. V případě, že by hodnota kupónu převýšila cenu cestovního pojištění, je nutné počítat s rezervou 76 000 Kč. Rezerva byla stanovena podle počtu VIP klientů, kteří mohou preferovat delší doby pobytu v zahraničí. Rezerva slouží k pokrytí výdajů, které budou později vyfakturovány.

AKTIVITA VII: Vývoj vlastní mobilní online aplikace.

Riziko XII: Nezájem o mobilní aplikaci z řad klientů firmy OK GROUP a.s.

Pravděpodobnost výskytu: 5

Stupeň rizika: 5

Protiriziková opatření: V případě nízkého počtu stahování aplikace provést průzkum, který by odhalil příčinu. Zda klienti o možnosti stažení aplikace do mobilu věděli, zda využívají jiné mobilní aplikace apod. Vzhledem k termínu uvedení na trh (září 2014) by byl případný průzkum předmětem plánu na další rok.

Rekapitulace navýšení nákladů, které plynou z rizikové analýzy:

- RIV 99 000 Kč / rok
- RIX 5 000 Kč / jednorázově
- RVI 4 000 Kč / jednorázově
- RXI 76 000 Kč / jednorázově
- RVIII 131 000 Kč / rok

Pro realizaci rizikových opatření by měla být **vytvořena rezerva ve výši 315 000 Kč**. Výše rezervy pro krytí rizik je součástí celkové 10% finanční rezervy projektu.

6.11 Kontrola

Za celý marketingový plán a jeho průběh odpovídá vedoucí marketingového oddělení společnosti. Jí podléhají jednotlivé odpovědné osoby, které řídí konkrétní aktivity plánu. (U některých aktivit jsou součástí kontrolního mechanismu i jiné osoby, jako například obchodní ředitel, který musí mít přehled o růstu produkce.) Způsob kontroly jednotlivých aktivit je součástí programu aktivit. Odpovědná osoba hlídá termíny plnění činností aktivity, průběh činností aktivity, kontroluje výkony zainteresovaných pracovníků a podává report vedoucí marketingového oddělení v pravidelných intervalech.

Vedoucí marketingového oddělení odpovídá za plnění projektu předsedovi představenstva a ekonomickému řediteli. Jedenkrát měsíčně podává report o vývoji projektu.

Tab. 24. Kontrolní tabulka (Vlastní zpracování)

POPIS ČINNOSTI	TERMÍN ZAHÁJENÍ ČINNOSTI	TERMÍN DOKONČENÍ ČINNOSTI	SPLNĚNO DNE	ZKONROLOVAL
Vypracování a schválení návrhu spolupráce s STK.	1.1.2014	31.1.2014		
Příprava a tisk marketingových podkladů.	1.2.2014	15.2.2014		
Inzerce tří pracovních míst.				
Navázování spolupráce se třemi STK.	1.2.2014	28.2.2014		
Výběrové řízení - přijetí 3 zaměstnanců + školení.				
Vybavení kancelářských prostor.	1.3.2014	31.3.2014		
Označení obchodních míst.	1.4.2014	5.4.2014		
ZAHÁJENÍ AKTIVITY I - VZNIK OBCHODNÍHO ZASTOUPENÍ NA TŘECH STANICÍCH TECHNICKÉ KONTROLY V BRNĚ.	1.4.2014			
Příprava dvou speciálních produktů ve spolupráci dvou pojišťoven. (Každá jeden produkt.)				
Přípravy a konzultace ohledně založení call centra s externím poradcem.	1.2.2014	31.3.2014		
Výběr a nákup software a hardware.	1.3.2014	15.3.2014		
Příprava databáze kontaktů z portfolia společnosti XY.	1.3.2014	31.3.2014		
Výběrové řízení - přijetí 2 operátorek.	1.3.2014	31.3.2014		
Příprava PR článku a jeho zveřejnění.	1.4.2014	7.4.2014		
Sestavení call skriptu.	1.4.2014	15.4.2014		
Školení operátorek.	16.4.2014	30.4.2014		
ZAHÁJENÍ AKTIVITY II - ZALOŽENÍ KLIENTSKÉHO TELEFONNÍHO CENTRA.	1.5.2014			
Návrh motivačního programu OK GROUP a.s. pro členy obchodní sítě obou společností.	1.3.2014	15.3.2014		
Představení programu společnosti XY.				
Průběžné vyhodnocení programu oběma společnostmi.	16.3.2014	15.4.2014		
Nastavení provizního odměňování v IS.				
Seznámení vedoucí provizního oddělení s principem odměňování.	16.4.2014	22.4.2014		
Příprava marketingových podkladů.				
Seznámení členů obchodních sítí obou společností s projektem.	23.4.2014	30.4.2014		
ZAHÁJENÍ AKTIVITY III - VYTVOŘIT MOTIVAČNÍ PROGRAM PRO PPZ V RÁMCI PROJEKTU SPOLUPRÁCE S XY.	1.5.2014			
Návrh od OK GROUP a.s. na získání VIP klientů.				
Seznámení společnosti XY s návrhem.	1.1.2014	15.1.2014		
Sestavení realizačního týmu.				
Sestavení seznamu VIP klientů k oslovení.	16.1.2014	31.1.2014		
Sjednání podmínek pro pojištění VIP klientů na pojišťovnách.				
Příprava a tisk marketingových podkladů.	1.2.2014	28.2.2014		
ZAHÁJENÍ AKTIVITY IV - VYTVOŘIT SYSTÉM SPOLUPRÁCE VRCHOLOVÝCH MANAŽERŮ OK GROUP A.S. A XY.	1.3.2014			
Výběr vhodného poskytovatele analytických služeb a zahájení spolupráce. (Tvorba dotazníku, zkušební šetření, úprava dotazníku.)	1.7.2014	31.8.2014		
Rozeslání dotazníků s průvodním dopisem.				
Sběr dotazníků. (Zajišťuje poskytovatel.)	1.9.2014	30.9.2014		
ZAHÁJENÍ AKTIVITY V - DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI KLÍČOVÝCH KLIENTŮ.	1.9.2014			
Vyhodnocení dotazníků. (Zajišťuje poskytovatel.)	1.10.2014	15.10.2014		
Sestavení plánu nápravných opatření vyplývajících z dotazníkového šetření.				
Případná realizace nápravných opatření - závisí na výsledcích dotazníkového šetření	16.10.2014	31.12.2014		
Příprava pravidel a seznamu klientů k akční nabídce.				
Tisk kuponů.	1.5.2014	31.5.2014		
Odeslání kuponů a pravidel akční nabídky klientům.	1.6.2014	7.6.2014		
ZAHÁJENÍ AKTIVITY VI - AKČNÍ NABÍDKA PRO KLÍČOVÉ KLIENTY.	1.7.2014			
Zpracování podkladů pro výběrové řízení				
Výběrové řízení na poskytovatele mobilní aplikace	1.3.2014	31.3.2014		
Rozbor potřeb uživatelů, cíle aplikace. Design.	1.4.2014	30.4.2014		
Vývoj a testování mobilní aplikace.	1.5.2014	31.7.2014		
Spuštění zkušebního provozu.				
Sestavení plánu internetové reklamy.	1.8.2014	31.8.2014		
ZAHÁJENÍ AKTIVITY VII - VÝVOJ VLASTNÍ MOBILNÍ ONLINE APLIKACE.	1.9.2014			

Po skončení projektu zpracuje vedoucí marketingového oddělení zprávu o výsledcích projektu. Report je rozdělen na část statistickou, ekonomickou a doporučení. Část statistická obsahuje informace:

- o splnění cíle projektu,
- o přesné výši nárůstu pojistného kmene za dobu trvání projektu,
- o skladbě navýšeného pojistného kmene (procentuální vyjádření podílů jednotlivých druhů pojištění),
- o splnění cílů jednotlivých aktivit,

- o přesné výši nárůstu pojistného kmene jednotlivých aktivit,
- o skladbě navýšeného pojistného kmene jednotlivých aktivit.

Část ekonomická obsahuje:

- skutečnou výši výdajů na jednotlivé aktivity,
- skutečnou výši příjmů z jednotlivých aktivit,
- skutečnou výši zisku z jednotlivých aktivit,
- celkovou výši výdajů projektu,
- celkovou výši příjmů projektu,
- celkovou výši zisku projektu,
- míru čerpání rezervy, pokud byla čerpána + důvod čerpání.

Poslední částí závěrečné zprávy o projektu jsou doporučení, která by měla být zohledněna při tvorbě následujících projektů. Doporučení se týkají:

- efektivity použitých marketingových nástrojů,
- řešení vzniklých krizových situací,
- systému kontroly,
- finančního plánování.

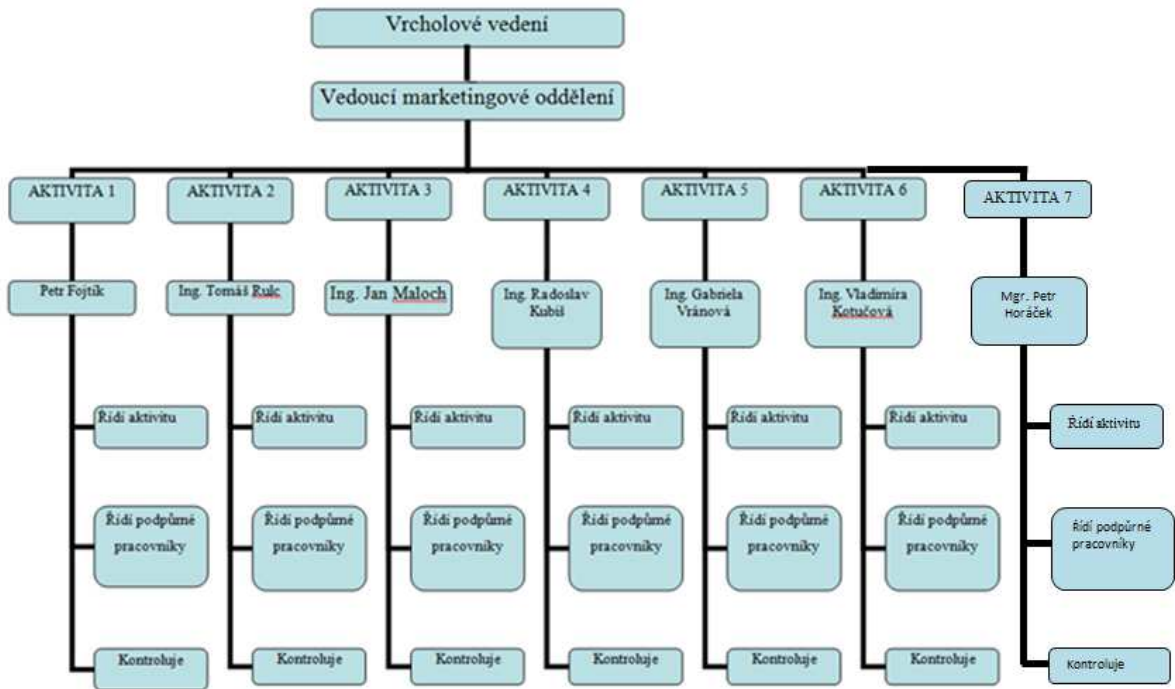
Závěrečná zpráva o marketingovém plánu OK GROUP a.s. může být doplněna o další části, musí ale obsahovat všechny výše uvedené.

Pokud dojde k odklonění od cíle projektu, či dokonce k úplnému nesplnění, obsahem zprávy je:

- důvod odklonění od cíle, či důvod jeho nesplnění,
- postup náhradního řešení,
- výsledky náhradního řešení,
- ekonomický dopad náhradního řešení.

Závěrečná zpráva slouží k rekapitulaci celého projektu a ujasnění všech souvislostí, slouží také jako podklad pro zhodnocení projektu a jeho prezentaci vedení firmy a jako vodítko pro další projekty.

Obr. 8. Diagram kontrolního systému (Vlastní zpracování)



ZÁVĚR

Diplomová práce na téma *Marketingový plán společnosti OK GROUP a.s.* byla zpracována pro makléřskou pojišťovací firmu, která působí na pojistném trhu a pohybuje se mezi TOP pěti makléři. Tržní postavení společnosti OK GROUP a.s. dokazuje její obchodní úspěchy, kterých v současné době dosahuje, aniž by se vrcholové vedení firmy zabývalo procesem plánování v plné míře. Ukázat, jaký vliv má plánování na strategické řízení firmy, bylo cílem této diplomové práce.

Cíl marketingového plánu vycházel z celofiremní strategie, která je zaměřena na posilování tržního postavení prostřednictvím realizace významných akvizic, navazování partnerství se zájmovými spolky, péče o klienty a snahy o plnění nových výzev. Účelem marketingového plánu pro rok 2014 tedy bylo navýšení pojistného kmene o 50 milionů Kč. Jako prostředek k naplnění byla využita spolupráce s novým tržně silným partnerem pohybujícím se na trhu finančního poradenství, nový distribuční kanál, který by měl učinit nabízenou službu dostupnou v nové dimenzi, a v neposlední řadě byla do plánu zařazena systematická péče o stávající klíčové klienty, jejichž odchod by byl pro firmu velkou ztrátou.

Struktura plánu a dodržování jeho náležitostí vede vrcholové vedení firmy, potažmo marketingové manažery, snadno a systematicky k dosažení stanoveného cíle. Analytická část, která byla počáteční fází sestavovaného plánu, poskytla firmě ucelený přehled o její stávající situaci. O jejích klientech, současných konkurentech, o možných nových konkurentech, o vlastních slabínách a přednostech a ukázala příležitosti, či hrozby, na něž je nutné se připravit a především reagovat. Projektová část zaznamenala přesný postup jednotlivých aktivit navržených podle hlavního cíle marketingového plánu směřujících k jeho naplnění. Analýza nákladů, rizik a časového rozmezí na konci plánu navíc připravila projekt na neočekávané budoucí situace. Smyslem závěrečné analýzy je připravenost rychleji a efektivněji reagovat na vzniklé nežádoucí stavy, které by byly za jiných okolností (bez plánované přípravy) řešeny bez objektivních analýz a potřebného odstupu.

V případě marketingového plánu se u OK GROUP a.s. jedná o naprosto nový přístup v oblasti systematické spolupráce a reciprocity. Přínosem by byl především kontrolní systém, který by vnesl mezi pracovníky řád, apel na dodržování termínů a pocit sounáležitosti, který by mimo jiné vedl k utužení vztahů v pracovním kolektivu. Po obchodní stránce by plán umožnil manažerům průběžné sledování obchodních výsledků díky systematicky ve-

dené obchodní činnosti a zmapování současného podnikového prostředí. Analýza tohoto typu by neměla být manažery podceňována. Vlivem toho, že se na trhu pohybují každý den a jsou v neustálém kontaktu s jeho vývojem, mají pocit, že tržní prostředí velmi dobře znají. Opak je pravdou, neboť mnohdy nevěnují čas tomu, aby rozpoznali měnící se tržní podmínky delšího časového úseku – například v rámci jednoho roku. Analýza není ztrátou času, naopak dopřává manažerům možnost na chvíli se zastavit a kriticky současnou situaci zhodnotit. Díky dokumentu marketingového plánu je také možné sledovat a srovnávat vývoj společnosti historicky.

Úskalím tohoto plánu může být docela vysoký počet naplánovaných aktivit. Jedná se o první zpracování marketingového plánu a marketingoví manažeři nemají v tomto směru odborné zkušenosti a zkušenosti se systémem spolupráce zapojených pracovníků. Aby pilotní projekt sloužil jako dobré vodítko pro další plány, je v prvním roce nutné věnovat plnění plánu a jeho vývoji velkou pozornost a pracovní úsilí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BOUČKOVÁ, J. a kol., 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. 173 s. ISBN 978-80-7400224-3.
- [4] FOTR, J. a kol., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [5] HANZELKOVÁ, A. a kol., 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [6] HANZELKOVÁ, A. a kol., 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [7] HESKOVÁ, Mari, 2012. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 183 s. ISBN 978-80-87472-25-5.
- [8] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR, 2009. *Aplikovaná analýza rizika: ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4-
- [9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [10] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [11] KOLČAVOVÁ, Alena, 2004. *Kvantitativní metody v rozhodování: Studijní pomůcka pro distanční studium*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 168 s. ISBN 80-7318-205-X.
- [12] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2012. *Principles of marketing*. 14th edition, Harlow: Pearson. 744 s. ISBN 978-80-273-75243-1.

- [13] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [14] KOTLER, P. a kol., 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [15] MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán: Příprava a úspěšná realizace*. Praha: Albatros Media. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [16] PELSMACKER Patrik, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2010, *Marketing communications a European perspective*. 4th edition. Harlow: Pearson. 660 s. ISBN 978-0-273-72138-3.
- [17] POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [18] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 4. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [19] SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing – cesta k trhu*. 2. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [20] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2004. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Praha: C. H. Beck. 216 s. ISBN 80-7179-887-8.
- [21] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Internetové zdroje:

- [22] BEDNÁŘ, Jiří, © 2013. *Marketingový plán malé firmy* [online]. 2. vyd. Jiří Bednář [cit. 2014-02-18]. E-book je možno bezplatně získat na webových stránkách autora: <http://www.promarketing.cz/zaslani-ebooku-marketingovy-plan-male-firmy/>
- [23] CVVM, © 2014. Hodnocení ekonomické situace a materiálních životních podmínek v středoevropském srovnání – zima 2014. In: *cvvm.soc.cas.cz*. [online]. s. 1 - 6 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z:

- http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7197/f3/ev140317.pdf
- [24] ČAP, © 2014a. Pojistný trh bez výrazné změny. In: *cap.cz*. [online]. s. 1 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/images/tiskove-zpravy/2014-1-28-15-01.pdf>
- [25] ČAP, © 2014b. Vývoj pojistného trhu 1-12/2013. In: *cap.cz*. [online]. s. 1 - 13 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/2013-4.pdf>
- [26] Česko, 2004. Zákon č. 38/2004 ze dne 17. prosince 2003 o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 12, s. 600 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=38/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- [27] ČSÚ, © 2013. Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100. In: *czso.cz*. [online]. 1 – 7 s. [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/A6003061EE/\\$File/402013u.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/A6003061EE/$File/402013u.pdf)
- [28] DUBSKÁ, Drahomíra, Jiří KAMENICKÝ a Lukáš KUČERA, © 2013. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2013* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2014-03-18]. 21 s. ISBN: 978-80-250-2537-6. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/9E0022BAA6/\\$File/110913q4a-1%20po%20%C3%BAprav%C4%9B.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/9E0022BAA6/$File/110913q4a-1%20po%20%C3%BAprav%C4%9B.pdf)
- [29] Epravo, © 1999 – 2014. Compliance opatření v obchodní společnosti. In: *Epravo.cz*. [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/compliance-opatreni-v-obchodni-spolecnosti-90155.html>
- [30] Insia, © 2014. Pojištění firem. In: *insia.cz*. [online]. 1 - 4 s. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.insia.cz/res/data/014/001833.pdf>

- [31] MSČR, © 2012 – 2014. Veřejný rejstřík a Sběrka listin In: *or.justice.cz*. [online]. [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a360938&typ=full&klic=m4negf>
- [32] MŽP, © 2008 -2012. Ekologická újma. In: *mzp.cz*. [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/ekologicka_ujma
- [33] O pojištění, © 2014a. Podnikatelská pojištění – blýskání na lepší časy? 7. díl analýzy. In: *opojisteni.cz*. [online]. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.opojisteni.cz/ekonomika/vyvoj-trhu/podnikatelska-pojisteni-blyskani-na-lepsi-casy-7-dil-analyzy/>
- [34] O pojištění, © 2014b. Aktuální přehled počtu pojišťovacích zprostředkovatelů v ČR. In: *opojisteni.cz*. [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.opojisteni.cz/ekonomika/aktualni-prehled-poctu-pojistovacich-zprostredkovatelku-v-cr/>
- [35] Renomia, © 2013. O společnosti. In: *renomia.cz*. [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.renomia.cz/o-renomia/>
- [36] Seznam, © 1996-2014. O firmě. In: *seznam.cz*. [online]. [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://onas.seznam.cz/cz/o-firme/vize-firmy/>
- [37] SRB, Jan, © 2013. *Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů za rok 2012*. [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2014-03-18]. 133 s. ISBN: 978-80-250-2359-4. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/800019CE96/\\$File/300113.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/800019CE96/$File/300113.pdf)

Ostatní zdroje

- [38] Akviziční materiál OK GROUP a.s., 2013.
- [39] Report z IS JSPOKG OK GROUP a.s., 2014.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM	Customer relationship management, řízení vztahu se zákazníky
PRM	Partner relationship management, řízení vztahu s partnery
SBU	Strategic Business Units – strategická podnikatelská jednotka
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabiny), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
MIS	Marketingový informační systém
CPM	Critical Path Method – metoda kritické cesty
PERT	Program Evaluation and Review Technique – hodnocení a přezkoušení programu
ABC	Activity Based Costing- kalkulace nákladů podle aktivit
ČR	Česká republika
SR	Slovenská republika
PPZ	Podřízený pojišťovací zprostředkovatel
PZ	Pojišťovací zprostředkovatel
ČNB	Česká národní banka
JSPOKG	Název informačního systému OK GROUP a.s.
NOZ	Nový občanský zákoník
HDP	Hrubý domácí produkt
PGRLF	Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond
MZE	Ministerstvo zemědělství
CC	Cloud computing
IS	Informační systém
STK	Stanice technické kontroly
MAR	Marketingová

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Proces strategického plánování.....	13
Obr. 2. Dimenze holistického marketingu	19
Obr. 3. Začlenění marketingového plánu do systému firemního plánování	22
Obr. 4. Matice příležitostí, matice hrozeb	27
Obr. 5. SWOT analýza společnosti OK GROUP a.s.	56
Obr. 6. Graf kumulovaných nákladů.....	77
Obr. 7. Síťový graf z programu WinQSB	80
Obr. 8. Diagram kontrolního systému.....	90

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Přehled faktorů PEST analýzy	26
Tab. 2 Matice nákladů aktivit	31
Tab. 3. Přehled referenčních klientů	42
Tab. 4. Přehled předepsaného pojistného podle druhů	48
Tab. 5. Vyhodnocení analýzy SWOT	58
Tab. 6. Základní údaje aktivita I	62
Tab. 7. Základní údaje aktivita II	64
Tab. 8. Základní údaje aktivita III	66
Tab. 9. Základní údaje aktivita IV	68
Tab. 10. Základní údaje aktivita V	69
Tab. 11. Základní údaje aktivita VI	71
Tab. 12. Základní údaje aktivita VII	72
Tab. 13. Přehled měsíčních nákladů aktivita I	74
Tab. 14. Přehled měsíčních nákladů aktivita II	74
Tab. 15. Přehled měsíčních nákladů aktivita III	74
Tab. 16. Přehled měsíčních nákladů aktivita IV	75
Tab. 17. Přehled měsíčních nákladů aktivita V	75
Tab. 18. Přehled měsíčních nákladů aktivita VI	76
Tab. 19. Přehled měsíčních nákladů aktivita VII	76
Tab. 20. Přehled měsíčních nákladů aktivit I - VII	76
Tab. 21. Roční přehled aktivit I -VII	77
Tab. 22. Přehled aktivit a podpůrných činností jako podklad pro síťový graf	79
Tab. 23. Tabulka rizikové analýzy	82
Tab. 24. Kontrolní tabulka	88

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Mapa poboček na území ČR a SR

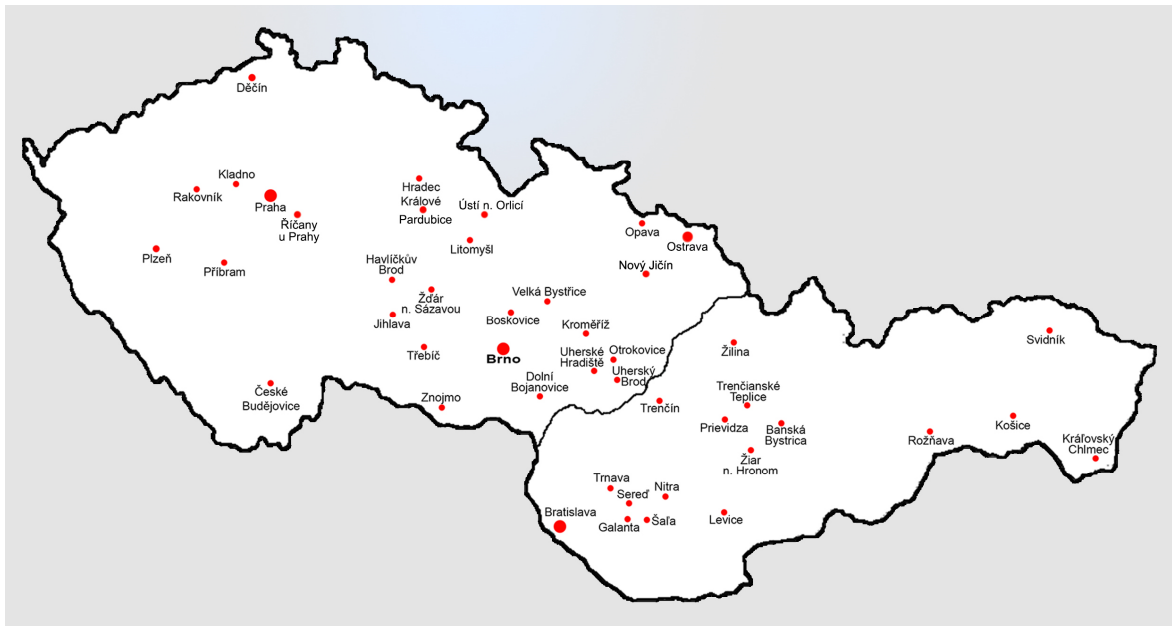
Příloha P II: Organizační struktura OK GROUP a.s.

Příloha P III: Výstavní stan

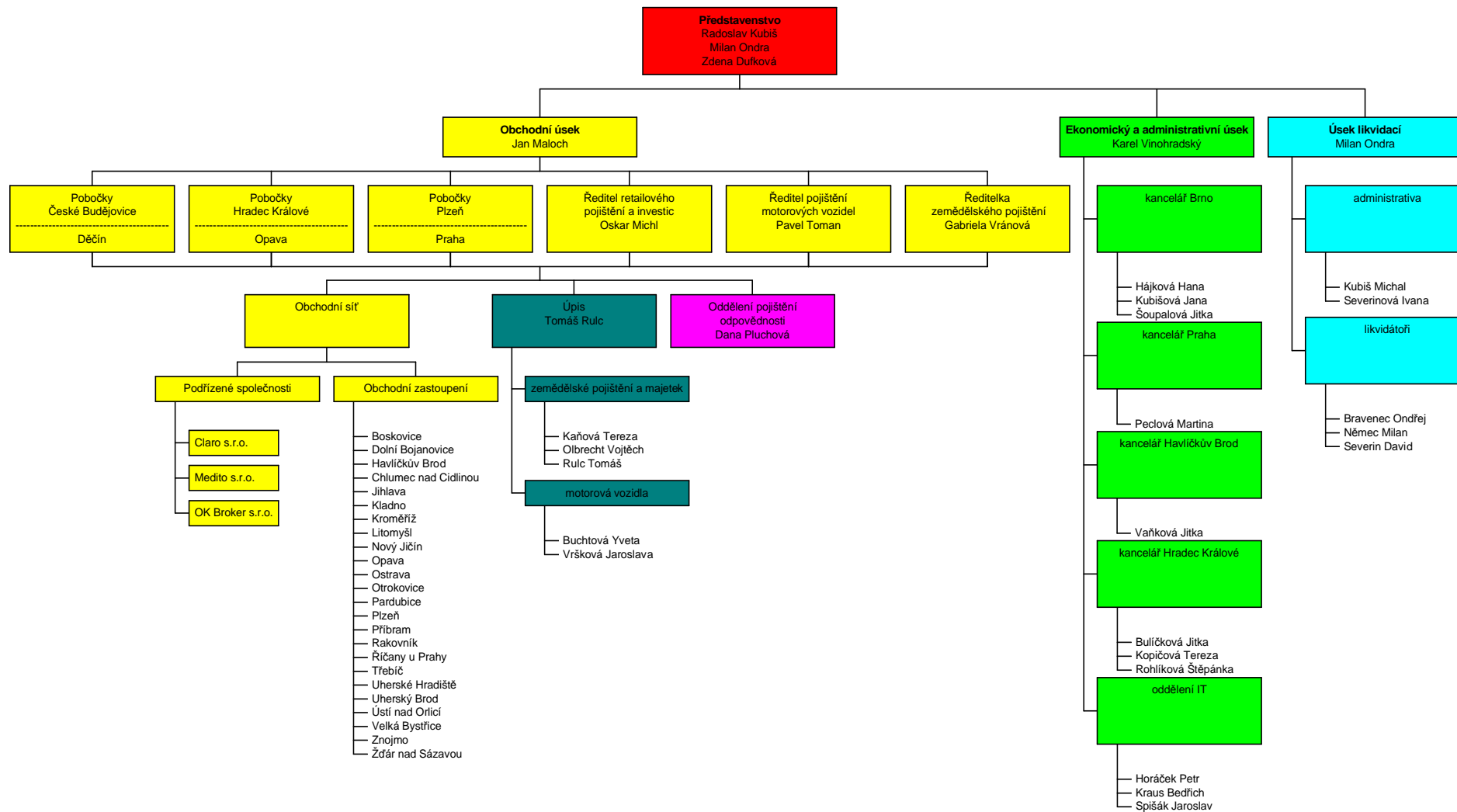
Příloha P IV: Produktové listy

Příloha P V: Fotografie ze Žofínského fóra

PŘÍLOHA P I: MAPA POBOČEK NA ÚZEMÍ ČR A SR



PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA OK GROUP A.S.



PŘÍLOHA P III: VÝSTAVNÍ STAN

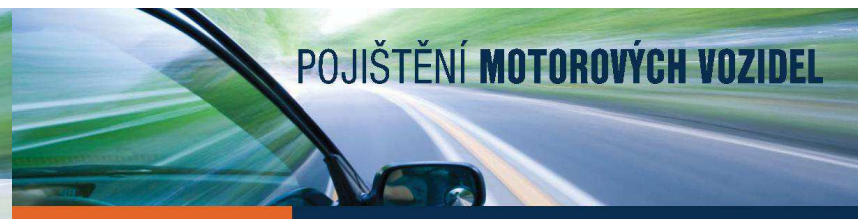


PRÍLOHA P IV: PRODUKTOVÉ LISTY

POJIŠTĚNÍ MOTOROVÝCH VOZIDEL

OK GROUP a.s.
MAKLÉRSKÁ SPOLEČNOST

ČLEN OK HOLDING



Povinné ručení

Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla musí být uzavřeno ke každému vozidlu, provozovanému na veřejných komunikacích.

Co získáte?

- pomoc v každé situaci – vyřízení nehody, ať už byla způsobena vaším nebo cizím zaviněním
- rychlou výplatu pojistného
- pohodlné řešení problému – bezplatný odtah a zdarma zapůjčení náhradního vozidla
- úsporu peněz – bonus za bezškodní průběh (tze převést i od jiných pojišťoven)
- péči o sebe i své auto – asistenční služby v případě nehody i poruchy a úrazové pojištění zdarma k vybraným variantám
- limity pojistné ochrany 35, 50, 60, 70, 100 nebo 150 miliónů korun pro škody na zdraví i pro majetkové škody

Rozsah pojištění

Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla se vztahuje na každou osobu, která odpovídá za škodu. Pojištěný má nárok, aby pojištitel za něho nahradil poškozeným uplatněné a prokázané nároky na náhradu:

- škody na zdraví nebo usmrcením
- škody vzniklé poškozením, zničením nebo ztrátou věci, jakož i škody vzniklé odcizením věci, pozbytí-li fyzická osoba schopnost ji opatrovat (dále jen „věcná škoda“)
- škodu, která má povahu ušlého zisku
- účelné vynaložené náklady, spojené s právním zastoupením při uplatňování nároků, za podmínek stanovených k datu vzniku škodné události zákonem o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla

Volitelná připojištění

- pojištění skel
- připojištění nadstandardních asistenčních služeb
- připojištění zavazadel
- připojištění půjčovaného
- připojištění oprav v zahraničních opravných
 - síť se zveří
 - poškození nebo zničení zaparkovaného vozidla zvířetem
 - živel
 - úhrada škody bez odpočtu amortizace

Havarijní pojištění

Co získáte?

- opravu a výplatu peněz bez starostí
- bonus až 50 % za bezškodní průběh
- slevu za zabezpečení vozidla
- péči o sebe a své blízké
- bezplatnou základní asistenční službu
- pomoc v těžkých situacích po nehodě
- možnost bezstarostně cestovat

Rozsah pojištění

- havárie
- vandalismus
- neoprávněné užívání

Volitelná připojištění

- pojištění skel
- připojištění nadstandardních asistenčních služeb
- připojištění zavazadel
- připojištění půjčovaného
- připojištění oprav v zahraničních opravných
- připojištění GAP (dorovává rozdíl mezi novou a tržní cenou vozidla)

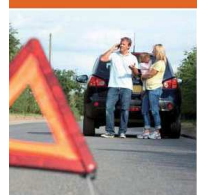
Flotila

Co získáte?

- pojištění všech vozidel v rámci jedné pojistné smlouvy
- vysoké limity pojistné ochrany až 150 miliónů korun pro škody na zdraví i pro majetkové škody
- ke každému pojištění asistenční služby zdarma

Rozsah pojištění

- pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla
- součástí pojistné smlouvy může být rovněž havarijní pojištění



Pojistný program pojištění motorových vozidel kryje jak škody vzniklé na vozidle, tak i škody vzniklé v souvislosti s provozem motorového vozidla.

Díky pojistnému programu na míru vám přinášíme jistotu proti rizikům, na která se nikdo nedokáže dostatečně připravit.



Tým společnosti OK GROUP vám bezplatně nabízí monitoring pojistného trhu, zpracování nabídek pojistné ochrany, doporučení nejvhodnější nabídky, jednání s pojištiteli u specifických druhů pojištění, zpracování pojistných smluv a jejich kompletní správu, komplexní servis při likvidaci pojistných událostí, garanci nízké ceny a širokého rozsahu pojistného krytí.

Makléřská skupina OK GROUP a.s. má své místo na pojišťovacímu trhu Evropské unie, což potvrzuje vysokým nasazením a orientací na spokojenost klienta. Společnost byla založena v roce 1999 a od roku 2007 rozšířila své působení i na slovenský pojišťovací trh. V současné době patří mezi 10 nejúspěšnějších pojišťovacích makléřů, registrovaných Asociací českých pojišťovacích makléřů. Je leadrem OK HOLDINGU, jehož celkové zprostředkované pojistné přesahuje částku 1,1 miliardy korun.



Společnost poskytuje kompletní servis v oblasti pojištění zemědělských, průmyslových a podnikatelských rizik, občanského pojištění, pojištění obecního majetku, risk managementu a finančních služeb, souvisejících s pojišťovnictvím a finančním poradenstvím.

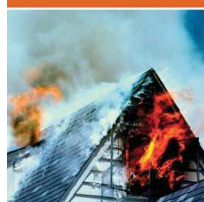
OK GROUP zaměstnává profesionály, kteří řeší individuální požadavky a problémy klientů z oblasti zemědělského, podnikatelského, právního pojištění i pojištění průmyslu a občanů. Odborně kvalifikovaný tým je základem této prosperující společnosti, která si za dobu své existence mezi domácími makléřskými firmami vybudovala dobré jméno.



POJIŠTĚNÍ MAJETKU

OK GROUP a.s.
MAKLÉŘSKÁ SPOLEČNOST

ČLEN OK HOLDING



Pojistný program pojištění majetku vám nekryje pouze rizika způsobená živelnými událostmi, odcizením věci krádeží vloupáním nebo loupeží, poškozením nebo zničením pojištěné věci jakoukoliv nahodilou událostí, ale také rizika způsobená úmyslným poškozením nebo úmyslným zničením věci.

Díky pojistnému programu na míru vám přinášíme jistotu proti rizikům, na která se nikdo nedokáže dostatečně připravit.

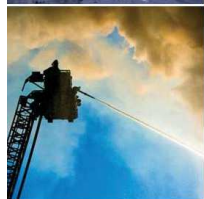
Tým společnosti OK GROUP vám bezplatně nabízí monitoring pojistného trhu, zpracování nabídek pojištění ochrany, doporučení nejvhodnější nabídky, jednání s pojišťiteli u specifických druhů pojištění, zpracování pojistných smluv a jejich kompletní správu, komplexní servis při likvidaci pojistných událostí, garanci nízké ceny a širokého rozsahu pojistného krytí.



Makléřská skupina OK GROUP a.s. má své místo na pojišťovacím trhu Evropské unie, což potvrzuje vysokým nasazením a orientací na spokojenost klienta. Společnost byla založena v roce 1999 a od roku 2007 rozšířila své působení i na slovenský pojišťovací trh. V současné době patří mezi 10 nejúspěšnějších pojišťovacích makléřů, registrovaných Asociací českých pojišťovacích makléřů. Je ledrem OK HOLDINGU, jehož celkové zprostředkované pojistné přesahuje částku 1,1 miliardy korun.

Společnost poskytuje kompletní servis v oblasti pojištění zemědělských, průmyslových a podnikatelských rizik, občanského pojištění, pojištění obecního majetku, risk managementu a finančních služeb, souvisejících s pojišťovnictvím a finančním poradenstvím.

OK GROUP zaměstnává profesionály, kteří řeší individuální požadavky a problémy klientů z oblasti zemědělského, podnikatelského, právního pojištění i pojištění průmyslu a občanů. Odborně kvalifikovaný tým je základem této prosperující společnosti, která si za dobu své existence mezi domácími makléřskými firmami vybudovala dobré jméno.



POJIŠTĚNÍ MAJETKU

Pojištění movitých a nemovitých věcí

Jaká rizika jsou pojištěna?

- požár, výbuch, přímý úder blesku, pád letadla, případně jeho části či nákladu
- povodeň, záplava
- vichřice, krupobití
- sesuv půdy, zřícení skal nebo zemin, sesuv nebo zřícení sněhových lavin
- pád stromů, stožárů nebo jiných předmětů
- tíha sněhu nebo námrazy
- zemětřesení

- voda vytékající z vodovodních zařízení
- přetlak nebo zamrzání (v produktu pojištění staveb)
- odcizení věci krádeží vloupáním nebo loupeží
- úmyslné poškození nebo úmyslné zničení věci

Pojištění přerušení provozu

Co získáte?

- pojištění pro případ finančních ztrát, způsobených přerušením provozu z důvodu věcné škody

Jaká rizika jsou pojištěna?

- živěl
- v případě uzavření strojního pojištění i strojní rizika

Co je myšleno finanční ztrátou?

- zisk (z prodeje vyrobených výrobků, z poskytovaných služeb)
- stále náklady

Pojištění přepravy zásilek

Jaká rizika jsou pojištěna?

- pojištění lze proti všem rizikům, tj. pro případ poškození, zničení nebo pohřešování, způsobených nahodilými událostmi, jako je požár, záplava, vichřice, havárie dopravního prostředku či zřícení letadla
- škody vzniklé při zřícení skladovacích budov
- škody při nkládce a vykládce, překládání zásilky či při manipulaci s ní
- odcizení zásilek, loupež
- vandalismus

• škody způsobené přirozenou povahou zásilky, jako je např. vnitřní zkáza (působení povětrnostních vlivů, plíseň, hniloba, rez, únik tekutin), úbytek hmotnosti či objemu, následky negativní činnosti živočichů apod.

Pojištění lze uzavřít:

- pro každou jednotlivou zásilku
- pro všechny zásilky, které firma přepravuje (rámcová smlouva)
- pouze na vybraná rizika

Pojištění strojů

Jaká rizika jsou pojištěna?

- jakákoliv nahodilá událost, která není vyloučena (havárie, živěl, vandalismus, pád věci, náraz na věc, náraz dopravního prostředku, vada materiálu, vnitřně vzniklé mechanické poruchy, vada materiálu, výrobní vada, vniknutí cizích předmětů, zkrat, přepětí, indukce apod.)

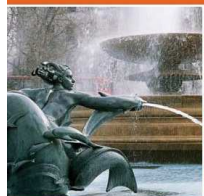
Další typy majetkového pojištění

- pojištění elektronických zařízení
- stavební montážní pojištění



POJIŠTĚNÍ OBCÍ

OK GROUP a.s.
MAKLEŘSKÁ SPOLEČNOST
ČLEN OK HOLDING



Pojistný program pojištění obcí nabízí komplexní ochranu spravovaného majetku.

Díky pojistnému programu na míru vám přinášíme jistotu proti rizikům, na která se nikdo nedokáže dostatečně připravit.



Tým společnosti OK GROUP vám bezplatně nabízí monitoring pojistného trhu, zpracování nabídek pojistné ochrany, doporučení nejvhodnější nabídky, jednání s pojistiteli u specifických druhů pojištění, zpracování pojistných smluv a jejich kompletní správu, komplexní servis při likvidaci pojistných událostí, garanci nízké ceny a širokého rozsahu pojistného krytí.

Makléřská skupina OK GROUP a.s. má své místo na pojišťovacíh trhu Evropské unie, což potvrzuje vysokým nasazením a orientací na spokojenost klienta. Společnost byla založena v roce 1999 a od roku 2007 rozšířila své působení i na slovenský pojišťovací trh. V současné době patří mezi 10 nejúspěšnějších pojišťovacích makléřů, registrovaných Asociací českých pojišťovacích makléřů. Je leadrem OK HOLDINGU, jehož celkově zprostředkované pojistné přesahuje částku 1,1 miliardy korun.

Společnost poskytuje kompletní servis v oblasti pojištění zemědělských, průmyslových a podnikatelských rizik, občanského pojištění, pojištění obecního majetku, risk managementu a finančních služeb, souvisejících s pojišťovnictvím a finančním poradenstvím.

OK GROUP zaměstnává profesionály, kteří řeší individuální požadavky a problémy klientů z oblasti zemědělského, podnikatelského, právního pojištění i pojištění průmyslu a občanů. Odborně kvalifikovaný tým je základem této prosperující společnosti, která si za dobu své existence mezi domácími makléřskými firmami vybudovala dobré jméno.



POJIŠTĚNÍ OBCÍ

Kdo se může pojištit?

- obce, města, městské části, kraje, organizační složky územních samosprávních celků
- společnosti ve vlastnictví územně samosprávních celků (např. Technické služby)
- příspěvkové organizace územních samosprávních celků (např. divadla, kulturní domy, školy apod.)
- příspěvkové organizace státu, organizační složky státu (ministerstva, soudy apod.) a státní fondy
- bytová družstva

Co lze pojištit?

- budovu, soubor budov
- movité věci
- věci zvláštního charakteru – např. peníze a cennosti, výstavní modely, věci na volném prostranství (např. veřejné osvětlení, semaforey, parkovací automaty, sochy, nosiče dat, vč. záznamů na nich uložených)
- náklady
- dle individuální poptávky klienta ...

Jaká nebezpečí jsou kryta?

Majetkové pojištění

- tlaxa (požár, přímý úder blesku, výbuch, kouř, pád letadla, náraz vozidla, aerodynamický třesk), vodovodní škody, živelné
- povodeň – pojištěna je povodeň přirozená (způsobená např. přechodným zvýšením hladiny vodních toků nebo jiných povrchových vod nebo tím, že voda z určitého území nemůže dočasně odtékat) i povodeň zvláštní (např. porucha vodního díla nebo nouzové řešení situace na vodním díle)
- odcizení (krádež vloupáním, loupež a to včetně vandalismu)
- odcizení věci na volném prostranství (např. sochy, pomníky apod.)
- prostý vandalismus (bez souvislosti s krádeží vloupáním nebo loupeží)
- rozbítní skla
- nepřímý úder blesku nebo přepětí
- přeprava movitých věcí a zásob
- přeprava peněz
- technická rizika – toto pojištění je určeno pro klienty, kteří vlastní stroje a zařízení, určená k údržbě veřejné zeleně, popř. k udržování veřejného pořádku a bezpečí (např. mulčíkary, malotraktory, zásahová vozidla hasičského sboru atp.). Pojištěno může být nebezpečí tlaxa, voda z potrubí, živelné, odcizení a havárie
- strojní rizika
- elektronická rizika

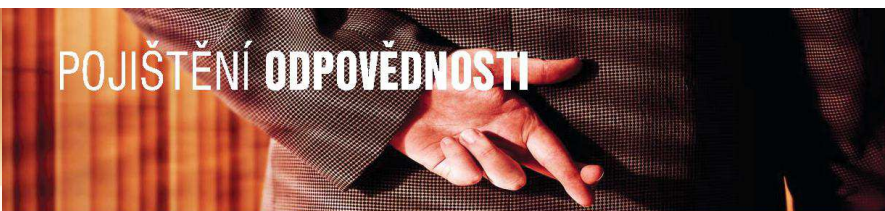
Odpovědnost za škodu

- pojištění odpovědnosti obcí, měst, městských částí a obvodů za škodu vyplývající ze zákona o obecním zřízení
- pojištění odpovědnosti státních orgánů a státních fondů nebo jiných organizačních složek státu za škodu (pouze v rozsahu jejich obecné odpovědnosti, nikoliv podle speciálního právního předpisu)
- pojištění odpovědnosti družstev
- možnost ujednat velké množství připojištění, např. pojištění odpovědnosti:
 - z výkonu státní a veřejné správy
 - zastupitelů
 - vzniklou osobám ve výkonu veřejných funkcí
 - obecní policie
 - obecního hasičského sboru
 - z provozu kulturních zařízení
 - z provozu sportovních zařízení



POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI

OK GROUP a.s.
MAKLÉRSKÁ SPOLEČNOST
ČLEN OK HOLDING



POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI

Odpovědnost podnikatele za škodu

Pro koho je určeno?

- pro všechny podnikatelské subjekty

Pojištná rizika

- škody vzniklé jinému na životě nebo zdraví
- škody vzniklé jinému poškozením či zničením věcí
- regresy zdravotních pojišťoven
- škody způsobené na majetě nemovitosti výbuchem, požárem nebo vodou z potrubí
- finanční škody vyplývající ze škody na životě, zdraví, věci

- čistě finanční škody
- škody způsobené vadným výrobkem
- škody na věcech užívaných
- škody na věcech převzatých
- škody na životním prostředí
- škody vzniklé na území většiny evropských států (evropské pojistné krytí) nebo kdekoli na světě s výjimkou USA a Kanady (světové pojistné krytí s výjimkou USA a Kanady)

Odpovědnost zaměstnance vůči zaměstnavateli

Jestliže zaměstnanec způsobí zaměstnavateli škodu při plnění pracovních povinností, je zaměstnavatel oprávněn žádat po zaměstnanci náhradu této škody až do výše 4,5 násobku výbětku, v některých případech i vyšší.

Pro koho je určeno?

- pro zaměstnance podle zákoníku práce
- pro příslušníky vybraných bezpečnostních sborů při výkonu služby

Pojištná rizika:

- škody na životě
- škody na zdraví
- škody vzniklé poškozením či zničením věcí
- finanční škody vyplývající ze škody na životě, zdraví, věci
- čistě finanční škody

Odpovědnost členů orgánů společnosti

Pro koho je určeno?

- pro členy statutárních a dozorčích orgánů a představitelů společnosti, kteří mají rozhodovací pravomoc

Pojištná rizika:

- škody způsobené v důsledku nedbalosti, chyby, nedodržení nebo porušení povinností plynoucích z výkonu funkce

- pokuty, penále
- odszkodnění společnosti
- náklady právního zastoupení

Odpovědnost za škodu silničního dopravce

Pojištění odpovědnosti silničního dopravce za škodu na převoženém nákladu.

Co je pojištěno?

- movité věci jiného vlastníka než pojištěného, dopravované pojistníkem nebo pojištěným uvedeným v pojistné smlouvě

Pojištná rizika:

- Poškození nebo zničení pojištěné věci během dopravy:
- nehodou dopravního prostředku
- požárem nebo jeho přírodním jevem
- výbuchem

- úderem blesku
- živlem
- krádeží
- loupeží
- při nakládce a vykládce zboží určeného k přepravě
- na přepravovaném rychlokazetelném zboží (ovoce, potraviny, mražené výrobky)
- na přepravovaných použitých či porouchaných strojích a zařízeních či nadrozměrných nákladech
- na přepravovaném zboží v důsledku prodeje povinností plynoucích z výkonu funkce

Profesní odpovědnost

Pro koho je určeno?

- pro odborné profese (lékaře, advokáty, notáře, tlumočníky, soudní znalce, daňové poradce, účetní, auditory, pojišťovací zprostředkovatele, samostatně likvidátory pojistných událostí, likvidátory, architektky, projektanty a další)

Pojištná rizika:

- škody vzniklé jinému na životě nebo zdraví

- škody vzniklé poškozením či zničením věcí
- finanční škody vyplývající ze škody na životě, zdraví, věci
- čistě finanční škody
- škody na věcech převzatých
- škody způsobené přenosem některých nemocí (např. hepatitidy)
- škody vyplývající z provozu kanceláře, ordinace apod.



Pojistný program odpovědnostního pojištění kryje škody způsobené jinému subjektu porušením právního předpisu v souvislosti s činností.

Díky pojistnému programu na míru vám přinášíme jistotu proti rizikům, na která se nikdo nedokáže dostatečně připravit.



Tým společnosti OK GROUP vám bezplatně nabízí monitoring pojistného trhu, zpracování nabídek pojistné ochrany, doporučení nejvhodnější nabídky, jednání s pojišťovnou u specifických druhů pojištění, pracovních smluv a jejich kompletní správu, komplexní servis při likvidaci pojistných událostí, garanci nízké ceny a širokého rozsahu pojistného krytí.

Makléřská skupina OK GROUP a.s. má své místo na pojišťovacím trhu Evropské unie, což potvrzuje vysokým nasazením a orientací na spokojenost klienta. Společnost byla založena v roce 1999 a od roku 2007 rozšířila své působení i na slovenský pojišťovací trh. V současné době patří mezi 10 nejúspěšnějších pojišťovacích makléřů, registrovaných Asociací českých pojišťovacích makléřů. Je leadrem OK HOLDINGU, jehož celkové zprostředkované pojistné přesahuje částku 1,1 miliardy korun.

Společnost poskytuje kompletní servis v oblasti pojištění zemědělských, průmyslových a podnikatelských rizik, občanského pojištění, pojištění obecního majetku, risk managementu a finančních služeb, souvisejících s pojišťovnictvím a finančním poradenstvím.

OK GROUP zaměstnává profesionály, kteří řeší individuální požadavky a problémy klientů z oblasti zemědělského, podnikatelského, právního pojištění i pojištění průmyslu a občanů. Odborně kvalifikovaný tým je základem této prosperující společnosti, která si za dobu své existence mezi domácími makléřskými firmami vybudovala dobré jméno.



ZEMĚDĚLSKÉ POJIŠTĚNÍ



OK GROUP a.s.
MAKLÉŘSKÁ SPOLEČNOST
ČLEN OK HOLDING

ZEMĚDĚLSKÉ POJIŠTĚNÍ

Pojištění hospodářských zvířat

Co lze pojišť?
Skot, prasata, ovce, kozy, drůbež, koně a také ostatní zvířata, jako např. ryby, exotická zvířata a jiné

Jaká rizika jsou kryta?
Uhynutí, utracení, neřízené nebo nucené poražení z důvodu:

- nákazy
- jiných hromadných onemocnění
- přerušení dodávky proudu
- zasažení zvířete elektrickým proudem

Speciální nabídky v pojištění

- akutní otravy exogenními jedovatými látkami
- přehřátí organismu
- živelní událost
- jednotlivé škody
- katastrofická nebezpečí
- odcizení zvířete krádeží na pastvinách
- přípojištění rizika salmonelózy

Pojištění plodin

Co lze pojišť?
Veškeré plodiny pěstované na orné půdě, trvalé travní porosty, vinice, chmelnice, sady, okrasné rostliny nebo školky, rostliny ve sklenicích a fóliovnících

Jaká rizika jsou kryta?

- krupobití
- požár

Jaké jsou možné pojištění?

- vichřice
- záplava, povodeň
- sesuv půdy
- vyzimování
- jarní mraz
- pozerky slímáků

Pojištění lesních porostů

Jaká rizika jsou kryta?

- požár
- vichřice

Jaké jsou možné pojištění?

- typ pojištění „dřevo“
- typ pojištění „vytěžení“
- typ pojištění „zalesnění“

Pojištění koní

Co lze pojišť?
Koně sloužící k rekreačnímu, sportovnímu či pracovnímu užití.

Jaká rizika jsou kryta?

- nákaza
- živel
- úraz
- operace
- porodní škoda
- zmetání

Jaké jsou možné pojištění?

- nemoc
- otrava
- plod a hříbě
- náklady na léčení
- ztráta schopnosti závodit
- katastrofická nebezpečí
- havárie vozidla – zajišťovalo přepravu koně
- odcizení koně

Pojistný program zemědělského pojištění kryje škody na porostech a hospodářských zvířatech.

Díky pojistnému programu na míru vám přinášíme jistotu proti rizikům, na která se nikdy nedokáže dostatečně připravit.

Tým společnosti OK GROUP vám bezplatně nabízí monitoring pojistného trhu, zpracování nabídek pojistné ochrany, doporučení nejvhodnější nabídky, jednání s pojistiteli u specifických druhů pojištění, zpracování pojistných smluv a jejich kompletní správu, komplexní servis při likvidaci pojistných událostí, garanci nízké ceny a širokého rozsahu pojistného krytí.

Makléřská skupina OK GROUP a.s. má své místo na pojistňovacímu trhu Evropské unie, což potvrzuje vysokým nasazením a orientací na spokojenost klienta. Společnost byla založena v roce 1999 a od roku 2007 rozšířila své působení i na slovenský pojistňovací trh. V současné době patří mezi 10 nejúspěšnějších pojistňovacích makléřů, registrovaných Asociací českých pojistňovacích makléřů. Je leadmem OK HOLDINGU, jehož celkově zprostředkované pojistné přesahuje částku 1,1 miliardy korun.

Společnost poskytuje kompletní servis v oblasti pojištění zemědělských, průmyslových a podnikatelských rizik, občanského pojištění, pojištění obecního majetku, risk managementu a finančních služeb, souvisejících s pojišňovnictvím a finančním poradenstvím.

OK GROUP zaměstnává profesionály, kteří řeší individuální požadavky a problémy klientů z oblasti zemědělského, podnikatelského, právního pojištění i pojištění průmyslu a občanů. Odborně kvalifikovaný tým je základem této prosperující společnosti, která si za dobu své existence mezi domácími makléřskými firmami vybudovala dobré jméno.





OK GROUP a.s., Mánesova 3014/16, 612 00 BRNO, tel.: +420 542 216 235, e-mail: okgroup@okgroup.cz, www.okgroup.cz.

OK GROUP a.s., Mánesova 3014/16, 612 00 BRNO, tel.: +420 542 216 235, e-mail: okgroup@okgroup.cz, www.okgroup.cz.

PŘÍLOHA P V: FOTOGRAFIE ZE ŽOFÍNSKÉHO FÓRA

