

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2003

Bc. Ivana Hanyšová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6202 - Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Pojišťovnictví

Obchodní služba České pojišťovny, a.s.

Sales Department of Czech Insurance Company, Inc.

DP-PO-KPO- 2003 006

Bc. Ivana Hanyšová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Eva Ducháčková, CSc., KPO

Konzultant:

Ing. Olga Vebrová, Česká pojišťovna, a.s.

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LI



3146072935

Počet stran: 55

Počet příloh: 7

23. 5. 2003

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

katedra pojišťovnictví

Školní rok: 2002/2003

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro:

Bc. Ivanu Hanyšovou

Program č. 6202 M Hospodářská politika a správa
Obor č. 6202 T Pojišťovnictví

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu:

Obchodní služba České pojišťovny, a. s.

Zásady pro vypracování:

1. Specifika prodeje pojištění
2. Postavení České pojišťovny, a. s. na českém pojistném trhu
3. Vývoj obchodní služby ČP za posledních pět let
4. Struktura a organizace obchodní služby České pojišťovny, a. s.
5. Řízení obchodní služby, kompetence jednotlivých funkcí a systém odměňování
6. Charakteristika jednotlivých způsobů prodeje a jejich význam
7. Spolupráce při prodeji pojistných produktů v rámci ČP Group
8. Současná strategie obchodní služby ČP
9. Porovnání obchodní služby České pojišťovny, a. s. s jinými pojišťovnami působícími na pojistném trhu ČR

Rozsah práce: 50 - 60 stran

(do rozsahu nejsou započítány úvodní listy, přehled literatury a přílohy)

Doporučená literatura:

- Bland, D.: Pojištění: Principy a praxe, ČAP, 1. vyd. Praha 1997
- Ducháčková, E.: Pojišťovnictví a pojištění, VŠE Praha 2000
- Vostatek, J.: Sociální a soukromé pojištění, Codex Bohemia 2000
- PS 3112
- www.cap.cz
- www.spoj.cz
- Pojistné rozpravy
- Pojistný obzor
- Profil + Česká INFO

Vedoucí diplomové práce:

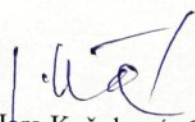
Ing. Eva Ducháčková, CSc.

Konzultant:

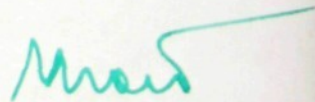
Ing. Olga Vebrová

Termín zadání diplomové práce: 24.10.2002

Termín odevzdání diplomové práce: 23.5.2003


prof. Ing. Jara Kaňoková, CSc.
vedoucí katedry




doc. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Evě Ducháčkové, CSc. vedoucí mé diplomové práce a Ing. Olze Vebrové za poskytnuté připomínky a informace, bez nichž by vznik této diplomové práce nebyl možný. Dále bych chtěla poděkovat všem pracovníkům Technické univerzity za jejich trpělivost a ochotu. A konečně bych chtěla vyjádřit svou vděčnost mým rodičům a celé rodině za jejich lásku a podporu.

Prohlášení k využívání výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědom toho, že užití své diplomní práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

Klára Hanyšová

V Liberci 20. května 2003

Anotace :

Diplomová práce kompletně zachycuje strukturu a organizaci obchodní služby ČP, podrobně vystihuje kompetence jednotlivých funkcí a systém odměňování. Zabývá se také zvláštnostmi prodeje pojištění, jakožto velmi specifické služby. Jednotlivé distribuční kanály využívané v pojišťovnictví jsou popsány a je zhodnocen jejich význam. Diplomová práce je zaměřena na obchodní službu, která v rámci úspěšného fungování a rozvoje každé pojišťovny hraje nezastupitelnou roli. Vzhledem k tomu, že v posledních letech obchodní služba ČP procházela zásadními změnami z důvodu zefektivnění své činnosti, diplomová práce se zabývá důvody těchto změn, popisuje jejich průběh, vyzdvihuje hlavní myšlenky a hodnotí jejich dopad a účinnost. V současné době v České Pojišťovně probíhá projekt Transformace ČP, což je dosud největší změna od privatizace ČP vedoucí k její centralizaci. Současná situace obchodní služby ČP je analyzována a jsou nastíněny možné dopady a přínosy projektu Transformace ČP na její obchodní službu a ČP jako celek.

Diploma work deals with the structure and organization of the sales department of the Czech Insurance Company, the qualifications are detailed and the system of remuneration as well. It's focused on the peculiarity in sales of insurance as a very specific service. Applied distribution ways are described and evaluated. The sales department is essential for the insurance company in order to succeed. With regard to the changes, which were taking place in the Czech Insurance Company during the last years, due to the changing environment on the Czech insurance market in order to grow into be more effective and able to deal with the present situation and remain the leader on the market. Diploma work deals with the background of the motives of the changes, describes the process and draws conclusions. Nowadays in the Czech Insurance Company is being centralized, the project is called The Transformation of Czech Insurance Company, and it's the biggest change since the privatization. The diploma work inquires into the motives of these changes and it's possible consequences. The contemporary position of the sales department is analyzed and possible solutions are proposed.

Obsah

Úvod	10
I. PRODEJ POJIŠTĚNÍ	9
Specifika prodeje pojištění	11
Obchodní činnost pojišťovny	13
Způsoby prodeje pojištění	13
Obchodní zástupci, agenti	16
Obchodní zástupci, důvěrníci	16
Makléři	16
Bancassurance	18
Internet	18
II. POSTAVENÍ ČP NA ČESKÉM POJISTNÉM TRHU	
Analýza současné situace	19
Tržní podíl ČP	20
III. OBCHODNÍ SLUŽBA ČP	21
Organizace obchodu v ČP	22
Pracovníci obchodu	23
Odměňování	35
IV. VÝVOJ OBCHODNÍ SLUŽBY ČP	39
Současná situace obchodní služby ČP	39
Hlavní faktory změn	39
Silné a slabé stránky ČP	41
Projekty na zvýšení efektivity OS ČP	44
PSP – Program stimulace prodeje	43
STEP – „Společná trasa: evropská pojišťovna“	45

V. TRANSFORMACE ČP	51
Projekt Roll out	53
Projekt Digitalizace	54
Projekt IT	55
Projekt JOK	56
Projekt Platební procesy ČP	56
Projekt Telefonie	57
Projekt Budovy	57
Projekt Optimalizace procesů ŽP	58
Projekt Optimalizace procesů NŽP	58
Současná situace na agenturách	58
 VI. STRATEGIE OBCHODNÍ SLUŽBY ČP	60
Projekt Obchodní strategie	60
 Závěr	62
 Seznam literatury	64
Seznam příloh	65

Seznam použitých zkratk a symbolů

APIS	– agenturní průmyslový informační systém
APO	– Agenturní pojištění občanů
CDP	– centrální digitální program
CS	– Centrální středisko
ČP	– Česká pojišťovna, a.s.
DACP	– Digitální archiv
EU	– Evropská unie
HAV	– havarijní pojištění
JFE	– jednotný Front-End
JOK	– jednotná podpora obsluhy klienta
JOS	– jednotný obchodní systém
KDP	– Kompletní digitální program
KOS	– kompletní obchodní systém
KRP	– krátkodobá pojištění
MO	– manažer obchodu
MO- ŘPMV	–manažer obchodu –ředitel pojištění motorových vozidel
MP	–manažer přepážek
MSP	–manažer skupiny přepážek
NP	– následná provize
NŽP	–neživotní pojištění
OS	–obchodní služba
POV	–povinné ručení
PP	–pojišťovací poradce
PPP	– Pojištění průmyslu a podnikatelů
PS	–přepážková služba
PSP	–Program Stimulace Prodeje
PU	– pojistná událost
ROŘ	–regionální obchodní ředitel
ŘA	–ředitel agentury
VPP	– všeobecné pojistné podmínky
ŽP	–životní pojištění

Úvod

V pojišťovnách se získáváním a správou pojištění zabývá obchodní služba. Na výsledcích činnosti obchodní služby závisí fungování a rozvoj celé pojišťovny, z čehož je zřejmé, že obchodní služba v sobě skrývá obrovský a naprosto zásadní potenciál dalšího rozvoje pojišťovny. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla vypracovat diplomovou práci na toto téma. Odbornou praxi jsem strávila na oddělení obchodní služby České pojišťovny agentury Liberec pod vedením ing. Olgy Vebrové, manažera skupiny, která je i mým odborným konzultantem. Vzhledem k zaměření mé diplomové práce jsem se zúčastnila konference „Transformace ČP – dopady a přínosy pro obchodní službu“, která mi poskytla cenné aktuální informace. Cílem diplomové práce je seznámení se současným stavem obchodní služby, její funkcí a poznání potencionálních možností zefektivnění její činnosti s využitím teoretických poznatků týkajících se využití různých možností prodeje pojištění.

PRODEJ POJIŠTĚNÍ

Pojištění je velmi specifická služba. Stejně jako ostatní finanční služby je i pojištění služba neviditelná a prodáváním produktem je pojistná ochrana. Pojištění se spíše prodává, než že by se kupovalo.[1] Distribuční kanály využívané pro prodej pojištění doznaly velkých změn v posledních letech a v budoucnu se ještě více odkloní od současného stavu. Velkou roli zde hraje propojování finančních institucí a vznik bankopojištění. Neopomenutelnou roli hraje Internet a jeho využití v pojišťovnictví.[16] Vzhledem k velké konkurenci na českém i světovém pojistném trhu, pojišťovny hledají možná řešení své expanze na trh, který je významný díky svému obrovskému potenciálu i stabilitě.

Relativní podíl ČP na českém pojistném trhu klesá, avšak absolutní hodnoty obrátu rostou, což ukazuje na dynamičnost celého odvětví. ČP ve snaze udržet si své dominantní postavení, využívá své pozice nejsilnější pojišťovny k zásadním změnám, ve snaze stát se finančně silnou, stabilní a moderní společností, která bude připravena na vstup do Evropské unie a bude plně konkurenceschopná k ostatním evropským pojišťovnám.

Cestou k uskutečnění náročných cílů, je přiblížení a zdokonalení služeb klientům a zkvalitnění obchodu tak, aby se zajistil nárůst výkonnosti pojišťovny. Centralizace s sebou přinese nejen snížení nákladů a zvýšení produktivity administrativy, ale i výrazné personální změny a celkovou reorganizaci provozu. ČP se chopila výzvy zůstat nadále pojišťovnou

udávající směr, a pokud se s Transformací úspěšně vyrovná, vytvoří si trvalé konkurenční výhody.

Vzhledem k tomu, že pojištění je specifické zboží, resp. služba, je nutné se zabývat zvláštnostmi jeho prodeje. Pojištění se spíše získává, než prodává. Nevýhodou pojištění může být, že se jedná v podstatě o neviditelnou službu, která se projeví až ve chvíli, kdy dojde k pojistné události. Než k pojistnému plnění dojde, pojištěný musí platit za pojistnou ochranu, což je poměrně těžko představitelný pojem.[23]

Pojistná ochrana je imaginární služba a pojišťovna slibuje výplatu peněz ve výši ekvivalentní škodě, nebo ve výši rovnající se předem stanovené částce. Pojištěný nemá pro sebe rezervovanou část rezervního fondu, ale uplatňuje se zde princip solidarity, což znamená, že všichni pojištění se společně skládají a v případě pojistné události společně hradí vzniklou škodu, nebo vyplatí dohodnutou částku¹. Pojištěný musí mít důvěru ve schopnost pojistitele plnit své závazky.[1]

Pojistné události jsou často spojovány s nepříjemnými či tragickými událostmi v lidském životě. Mnoho lidí pojištění chápe jako finanční náhradu dopadů nepříjemných událostí a s tím spojené ulehčení opětovného návratu jakéhosi „status quo“. Vzhledem k tomu, že lidé se pojišťují z obavy před nepříjemnými událostmi (vyjma pojištění jako investice), z toho vyplývá, že pojistné plnění přichází v době, kdy se pojištěný vyrovnává s důsledky pojistné události. Vyplacené pojistné plnění mu většinou obzvláštní radost nepřináší, protože je používá k eliminaci následků. V případě úmrtí blízké osoby je celá situace ještě citlivější.

Pojištění je taková služba, kterou sám od sebe vyhledává pouze uvědomělý klient, který důsledně zvažuje možná rizika, a z toho vyplývá, že pojištění se spíše prodává, než že by se kupovalo. Většinu klientů je proto potřeba oslovovat a taktní formou informovat je o vhodné pojistné ochraně.

Situace se mění v případě, že se jedná o pojištění povinné smluvní, kdy vznik je dán právním předpisem, který určuje činnosti, kde je povinnost hospodářských subjektů nebo občanů

¹ WILLIAMS, A.C. Jr, SMITH, M.L., YOUNG, P.C.: Risk Mangement nad Insurance. 7th ed. McGaw-Hill. Boston, 1995, str.308

sjednat s pojišťovnou pojistnou smlouvu. V těchto případech pojistnou ochranu vyhledávají sami klienti.

V současné době se přístup lidí začíná měnit a stále více lidí uvažuje nad pojištěním také jako nad výhodnou možností investování finančních prostředků zároveň s pojistnou ochranou pro sebe a své blízké.[36]

Pojištění je velmi specifická služba a podnikatelským produktem pojišťoven je pojistná ochrana, přičemž kvalita tohoto specifického druhu produktu lidské vynalézavosti nespočívá pouze v počtu rizik a způsobu jejich krytí, přehlednosti a srozumitelnosti pojistných podmínek. Kvalita pojištění začíná u prvního setkání klienta s pojišťovnou, pokrývá celé období bezeškodného průběhu a uzrává v kritickém okamžiku plnění z pojistné události. Ten umožní zrod nového kvalitativně vyššího vztahu klienta k pojišťovně, nebo jeho zánik. V často složitém právním prostředí podnikání v pojišťovnictví je klíčovou hodnotou, se kterou klient pojistitele spojuje, důvěra.

Prvořadou povinností pojišťovny je zajišťovat a rozvíjet kvalitu vlastních služeb. Kritickou podmínkou se stává hodnota služeb nabízených pojišťovnou, které klient ve volné soutěži upřednostní před všemi ostatními alternativami. Na tvorbě této hodnoty se podílí celá řada útvarů – taxace, správa, přepážky, likvidace, pokladny atd., kvalita jejich práce má určující vliv na podnikatelský úspěch pojišťovny. Realizace nelehkého úkolu vyhrát boj o klienta – uplatnit produkty na trhu – náleží obchodní službě.

Specifika prodeje pojištění

Mnoho prodejců zastává názor, že se dá prodat prakticky cokoli, protože záleží především na umění prodávat. Při prodeji pojištění je třeba vzít v úvahu určité zvláštnosti prodeje pojistných produktů. Pojištění je netradiční již ve své podstatě, neboť se jedná o nehmotné, nehmatatelné produkty, u kterých je silná vazba na psychologické aspekty.

Z hlediska mezinárodního obchodu je prodej pojištění klasifikován jako „neviditelná“ činnost. Pojistník dostane doklad, pojistku, která je dokladem o tom, že existuje smlouva mezi ním a pojistitelem. To, co smlouva slibuje, je výplata peněz. [1] Pojištění se uzavírá na velmi dlouhou dobu, během které hrozí riziko znehodnocení. Z toho vyplývá, že klient musí mít s

pojišťovnou dobré zkušenosti, aby byl ochoten jí svěřit své volné finanční prostředky za jakousi imaginární pojistnou ochranu. [36]

Důvěra zákazníků je velmi křehká, a proto je nutné věnovat náležitou pozornost budování solidního vztahu k zákazníkovi. Celé odvětví pojišťovnictví je velmi úzce společně svázáno, neboť nedůvěra v jednu pojišťovnu naruší důvěryhodnost celého odvětví. Prodej pojištění vyžaduje osobní přístup ke každému klientovi. Je nutné klienty aktivně a nevтіravě oslovovat a informovat je o jejich pojistných potřebách. Pro získání pozitivní odezvy, je třeba klienty analyzovat, za účelem poznání jejich pojistných potřeb. Každý klient je jedinečný a v zájmu obou stran je důležité nabídnout klientovi vhodný produkt vyhovující jeho potřebám.

Moderní zákazník má zájem o produkty „šité na míru“, které se dokáží přizpůsobit jeho individuálním pojistným potřebám s ohledem na jeho finanční situaci. Tyto individualizované produkty jsou náročné jak pro pojišťovny, tak i pro zprostředkovatele a klienty.

Mnoho prodejců s oblibou prodává produkty, které umějí nejlépe prodávat, nebo přinášejí nejlepší provizi, ale s ohledem na klienta a na budování kvalitního vzájemného vztahu je vhodné se soustředit na jeho skutečné potřeby. Faktem zůstává, že mnoho prodejců si prodává, co chce. Zde hraje důležitou roli školení prodejců, aby se podařilo prodejce nadchnout pro produkt a nabízet co nejširší spektrum produktů. V současné době je nabízená paleta produktů tak rozmanitá, že si situace žádá skutečné odborníky s důkladnou znalostí všech produktů. Při získávání pojištění je náročnější získat životní pojištění než pojištění majetku a odpovědnosti za škody, protože si lidé více uvědomují materiální rizika a sjednají si životní pojištění, až když si myslí, že si to mohou dovolit.

Někteří lidé zaujímají k pojištění jako takovému nepřátelský postoj a celá transakce je pro ně nutná, ale nepříjemná podobně jako návštěva zubaře. Způsob, jakým je pojišťovna přijme a kterým se s nimi bude jednat, zásadním způsobem ovlivní úspěch či neúspěch vzájemného vztahu.[1]

Faktem zůstává, že pro uzavření pojistky je role obchodníka klíčová a často i nenahraditelná. Ačkoliv pojistnou ochranu může potřebovat úplně každý člověk, většina si to neuvědomuje, nebo má pocit, že své peníze může utratit lépe. Sebelepší reklama či přesvědčování může tento názor změnit jen částečně.

Obchodní činnost pojišťovny

Obchodní činnost pojišťovny je pro fungování pojišťovny naprosto klíčová, neboť zprostředkovává kontakt mezi pojišťovnou a klienty s výhledem na sjednání pojištění. Další důležitou úlohou, kterou úsek obchodu plní, je následná péče o klienta, která nekončí uzavřením pojistné smlouvy, ale poskytuje klientovi následný servis, zjišťuje jeho spokojenost, pomáhá při likvidaci škod, nabízí prodloužení, aktualizaci či obnovení smlouvy, nebo prodej dalších pojistných produktů.[10] V případě nesrovnalostí v placení pojistného, pojišťovna „intervenuje“ s cílem zjistit, proč klient nezaplatil pojistné.

Pro vývoj a existenci pojišťovny je prodej pojistných produktů zásadní existenční otázkou. Obchodní služba se tedy zabývá především získáváním nových klientů, udržováním stávajících kontaktů, vyhledáváním a oslovováním potencionálních zákazníků a uzavíráním smluv. Jelikož prodejci jsou v kontaktu s klienty, poskytují vedení pojišťovny důležitou zpětnou vazbu na ohlas produktů a inspiraci k případným změnám ve prospěch plnění potřeb klientů. Důležitou roli hraje školení, aby celá obchodní služba měla přehled o nabízených produktech a mohla poskytovat kvalitní servis zákazníkům. Pracovníci obchodní služby jsou „v první linii“ a značnou měrou se podílejí na tvorbě image pojišťovny.

Organizace obchodní služby se zabývá vymezením optimální organizační struktury, která by nejlépe kopírovala specifické způsoby prodeje pojištění. Využití různých distribučních kanálů si žádá interními normami přesně dané rozložení pravomocí a odpovědností mezi jednotlivé články.

Způsoby prodeje pojištění

Pojištění nelze prodávat klasickým způsobem jako jiné zboží, resp. služby. Vzhledem k jeho zvláštnostem je možné využívat pouze některé distribuční kanály. Podobně jako při prodeji ostatních finančních produktů je zde velmi důležitý osobní kontakt prodejce a klienta.

Stejně tak, jako lidé nakupují ostatní produkty a služby, potřebují lidé kupující pojištění mechanismus, který by jim umožnil získat představu o paletě pojistných produktů, které jim jsou k dispozici, aby si vytvořili názor na kvalitu služeb, které mohou očekávat od různých pojišťovatelů.

Jako každý jiný trh se pojistný trh skládá z [1]:

- Prodejců
- Zprostředkovatelů
- Kupujících

K prodeji pojistných produktů se používají tyto způsoby prodeje²

- **Přepážkový prodej**
- **Prodejci**
- **Zprostředkovatelé**
- **Banky**
- **Stavební spořitelny**
- **Leasingové společnosti**
- **Penzijní fondy**
- **Cestovní kanceláře**
- **Realitní kanceláře**
- **Přímý marketing**
- **Internet**

ČP, jak bude dále popsáno, využívá pouze některé z těchto distribučních kanálů, a naopak používá některé další, jak bude uvedeno v kapitole Organizace obchodní služby ČP.

Přestože existují pojistitelé, kteří své produkty prodávají výhradně prostřednictvím nezávislých pojišťovacích makléřů, nebo naopak s veřejností komunikují pouze přímo, většina pojistitelů využívá k ovlivňování potencionálního zákazníka celého spektra prodejních metod. Někteří mohou vstoupit na trh pojištění motorových vozidel se záměrem přilákat obchody prostřednictvím reklamy a nevyužívat při tom služeb zprostředkovatelů. Předpokládají, že nízké režijní náklady (malé nároky na prostor, počítačové vedení pojistného kmene, vyřizování obchodů více telefonicky než písemně) a obezřetný výběr „lepších rizik“ jim umožní podnikat a vykazovat zisk i s nižším pojistným.[1] Tato strategie se v některých pojišťovnách uchytila natolik, že si pro tento druh přímých obchodů vytvořili relativně oddělené pobočky. K tomuto způsobu hospodaření se přidaly i banky.

² ZUZAŇÁK, A.: Marketing v pojišťovnictví. LINDE, Praha, 1998, str. 53

Rychlý vývoj informačních technologií, využívání Internetu v přístupu k databázím, používání notebooků při likvidaci významně ovlivňují způsob, kterým se nyní obchoduje. Moderní systémy pro kalkulaci pojistného umožňují rychle porovnat pojistné vybírané různými pojišťovnami.[16]

Obchodní služba zpravidla využívá v rámci distribuce svých produktů:

I. Vlastní exkluzivní síť

II. Cizí neexkluzivní síť

Zaměstnanci pojišťovny

Prodejci jsou na českém pojistném trhu označováni také pojišťovací poradci, obchodní zástupci atd. Prodejci mohou být interní zaměstnanci (pracují na plný úvazek a jsou odměňováni stálým platem a provizí za sjednání pojištění), nebo mohou pro pojišťovnu pracovat na vedlejší pracovní poměr. Mezi interní zaměstnance patří také vedoucí pracovníci, kteří řídí, organizují, plánují, motivují a kontrolují svěřené prodejní síť.[10] Tito zaměstnanci bývají ohodnoceni platem, výkonnostní premii nebo superprovizí za výsledky své svěřené skupiny.

Výhodou vlastních zaměstnanců je možnost účinného řízení, plánování jejich produkce, poměrná závislost na pojišťovně, znalost produktů, zkušenosti s prodejem i vlastní klientela. Nevýhodou jsou vyšší mzdové náklady.[36] Většinou se jedná o obchodníky, kterým vyhovuje jistota základního platu, i když by si mohli vydělat dvojnásobně více jako pojišťovací agenti.

Pro pojišťovnu, především pro její vedoucí pracovníky, znamenají tito zaměstnanci značnou administrativní zátěž a při výběru nových zaměstnanců preferují externí zaměstnance.

Mzdy a provize by měly být na takové úrovni, aby byly dostatečně motivující k vyšším výkonům. Pro pojišťovnu jsou tito zaměstnanci důležitou součástí „know-how“ a měla by na ně zaměřit své marketingové akce typu: soutěže o atraktivní ceny či možnost dalšího vzdělávání, aby tak podpořila sounáležitost k pojišťovně.

Obchodní zástupci, agenti, pro něž je prodej pojištění hlavním zaměstnáním

Pracují s pojišťovnou na základě smlouvy o výhradním obchodním zastoupení. Nabízí její produkty, za což je pojišťovna odměňuje systémem provizí podle počtu a objemu uzavřených pojistek. Agentem mohou být lidé i firmy. Agent nemusí mít vyšší vzdělání, podmínkou je bezúhonnost, kterou dokládá výpisem z trestního rejstříku. Nutnou podmínkou k takové práci je, aby agent měl sám uzavřené pojištění odpovědnosti za případné škody, které by mohl svými radami způsobit, a to na nejméně pět miliónů korun.³

Výhodou pro pojišťovnu jsou nižší mzdové náklady než u vlastních zaměstnanců, ale zároveň jim musí nabídnout odpovídající konkurenceschopný systém provizí, aby nehrozilo renegátství ke konkurenci. Vzhledem ke své odbornosti, časté osobní vazbě klienta na určitého prodejce a zkušenostem jsou pro pojišťovnu cenným zdrojem rozvoje. Většinou se jedná o jedince, kteří si jsou vědomi vlastních schopností, nepotřebují jistotu stálého platu, neboť si dokáží vydělat vysoce nadprůměrný plat. Motivující jsou pro ně marketingové akce typu vyhlášení nejlepšího prodejce.

Obchodní zástupci, pro něž je prodej pojištění vedlejším zaměstnáním

Důvěrníci jsou obchodní zástupci, kteří se prodeji pojištění věnují ve volném čase a okruh jejich klientů se pravidla shoduje s okruhem jejich známých. Velkou roli zde hrají osobní vztahy, neboť především na venkově a malých městech tito důvěrníci hrají nezastupitelnou roli. Nevýhodou může být menší kvalifikace těchto prodejců, neboť se prodeji pojištění věnují jen jako vedlejšímu zaměstnání, a tak necítí tak výraznou potřebu kvalitního vzdělávání se v oboru. Z důvěrníků se po úspěšném zapracování často stávají úspěšní prodejci, pokud v sobě objeví obchodní sklony a chuť prodávat.

Makléři

Makléři jsou lidé nebo firmy, kteří, na rozdíl od agentů, pracují na základě smlouvy se zájemcem o uzavření pojistky. Neprodávají pojistky konkrétní pojišťovny, ale vyhledávají pro zájemce o pojištění nejvýhodnější nabídky na trhu. Pro klienta pracují zpravidla zdarma, jsou placeni pojišťovnou prostřednictvím provizí. Kromě stejných požadavků, jaké jsou kladeny

³ Zákon č. 363/1999 Sb. o pojišťovnictví

na agenta, musí i makléř doložit, že má majetek v hodnotě nejméně jednoho miliónu korun. Makléř musí žádat Ministerstvo financí o registraci.⁴

Makléř (broker) je zprostředkovatel, jehož úlohou je na základě plné moci poskytovat svému klientovi všestranné poradenské služby v oblasti pojištění a risk managementu. Rozsah těchto služeb by měl být v plné moci specifikován. V připravovaném zákoně se počítá s tím, že poté co makléř prozkoumá dostatečný počet nabídek od jednotlivých pojišťoven, klientovi zdůvodní, proč mu doporučuje uzavřít právě tuto pojistku. Tato část práce makléře je dnes před klientem skryta⁵. Makléři by měli svým klientům doporučovat nejvhodnější pojištění, a ne takové, z něhož získají největší provize.

Makléř u klienta vyhledává rizika, jež jeho hospodářskou činnost ohrožují nebo v budoucnu ohrožovat mohou, oceňuje je a radí klientovi, která rizika by měl odstranit, jak a proti kterým se pojistit. Kvalitní makléř by měl klientovi přesně kvantifikovat finanční dopad potencionálních škod a havárií včetně následného dopadu na ztrátu klientely či prestiže a sestavit program sanace po vzniku velké škodní události. Významnou součástí makléřské činnosti je samozřejmě pomoc při sestavení adekvátního pojišťovacího programu a doporučení nejvhodnější pojišťovny, která vybraná rizika převezme. U velkých rizik se může podílet i více pojišťoven.[7]

Makléř se orientuje na trhu a může sladit zákaznickovy potřeby s nabídkou. Pro makléře, brokera, je jednodušší prozkoumat trh a nabídnout nejlepší pojistnou ochranu s nejlepším poměrem kvality a ceny. Makléř může připravit i znění pojistné smlouvy mezi klientem a pojišťovnou. Také kontroluje, zda klient platí pojistné. Pojistné klient hradí pojišťovně a jemu náleží provize. Makléř by měl poskytovat klientovi další servis za účelem aktualizace jeho smlouvy či změny pojistných potřeb. Při pojistné události makléř pomáhá klientovi s identifikací škod, vyčíslením, sestavením potřebných podkladů, sepsání a hlášení pojistné události. Dále by měl sledovat průběh likvidace pojistné události za účelem maximálního možného, včasného a oprávněného plnění od pojišťovny.

Makléři jsou pro pojišťovnu nepostradatelní díky své vysoké odbornosti a převážná část pojištění velkých rizik se odehrává přes makléře. Nyní jsou novinkou „Internetoví makléři“.

⁴ Zákon č. 363/1999 Sb. o pojišťovnictví

⁵ KUTINA, Z.: Pojišťovací makléři a nový zákon. Pojistný obzor 4/2000

Bancassurance - bankopojištění

Banky jsou klienty vnímány jako instituce důvěry, avšak bez agresivní prodejní politiky pojišťoven⁶. V propojování bank a pojišťoven dochází k synergickým efektům křížového prodeje a poskytování komplexní palety produktů na jednom místě. Pro pojišťovny je velmi výhodné, že s pomocí banky mohou nahlédnout do interních informací o klientech a ty využít pro důkladnou segmentaci a předložit klientovi nabídku adekvátní jeho finanční situaci. Snížení nákladů na některé produkty prodávané bankovními institucemi ve zjednodušené podobě nemusí klient upozorovat a tím se nabízí otázka, zda se mu nedostává horšího servisu než v pojišťovnách za stejné množství vynaložených prostředků. Některé produkty bank a pojišťoven se vzájemně doplňují, což je pro klienta výhodné, jelikož bude obsloužen pod jednou střechou.

Cestovní kanceláře, dealeři motorových vozidel

Tento způsob prodeje je velmi vhodný v případech, kdy se pojištění začlení do „balíčku“ služeb, jako je nákup auta i s pojištěním, dovolené atd.

Internet

V poslední době už je samozřejmostí prezentace pojišťoven na Internetu. Webové stránky už jsou zpravidla dynamické, umožňující interaktivní zpracování nabídek na pojištění. Internetové technologie se prosazují i uvnitř pojišťoven ve formě intranetů. Důležitou roli zde hraje ochrana osobních dat. Elektronický obchod je velmi perspektivní směr, který doplňuje tradiční distribuční kanály, avšak objevují se i obavy z „kanibalismu“, kterým by Internet mohl narušit tradiční způsoby prodeje. Některé pojišťovny už byly založeny jako výhradně internetové, oslovují specifickou skupinu klientů a nabízejí své pojištění za výrazně nižší ceny vzhledem k nižším akvizičním a provozním nákladům. Tyto tendence mohou vyvolat silný tlak na snižování cen v odvětví.⁷

Jen malá část existujících produktů je vhodná pro prodej po Internetu. Z neživotních pojištění to jsou zejména jednodušší produkty typu pojištění motorových vozidel nebo cestovní pojištění. Ze životních pojištění to jsou například rizikové životní pojištění či některé produkty zaměřené na spoření. Internet bude ještě hrát důležitou roli v pojišťovnictví.

⁶ VAN DEN BERGE, L.: Budoucí rysy pojišťovnictví. Pojistné rozpravy 7

⁷ Mgr. Miroslav Langhammer – Pojistný obzor 4/2000

POSTAVENÍ ČP NA ČESKÉM POJISTNÉM TRHU

Analýza současné situace

ČP, a.s., která vznikla na základě privatizačního projektu k 1. 5. 1992 transformací České státní pojišťovny, je i nadále zdaleka největším pojišťovacím ústavem v ČR a její podíl na českém pojistném trhu dosahuje podle České asociace pojišťoven za rok 37 procent⁸.

Na hospodaření České pojišťovny měly negativní vliv loňské povodně a hlavně nepříznivý vývoj úrokových sazeb. Dopad povodní se podařilo do značné míry eliminovat kvalitním zajištěním, pokles úrokových sazeb však ČP ovlivnit nemohla. I přes tyto nepříznivé skutečnosti se ČP podařilo udržet vysoký zisk.

Předepsané pojistné v neživotním pojištění se loni zvýšilo téměř o deset procent na 20,9 miliardy korun. Významný úspěch zaznamenala ČP v případě pojištění motorových vozidel. Téměř 40% nárůst předepsaného pojistného zaznamenalo havarijní pojištění. V povinném ručení ČP v roce 2002 získala několik desítek tisíc nových motoristů a celkové pojistné narostlo o 17 procent na celkových 7,2 miliardy korun.

Oblast životního pojištění zaznamenala tříprocentní meziroční nárůst. Snížení dynamiky v této oblasti je způsobeno vysokou srovnávací základnou, když v předchozím roce 2001 došlo k prudkému zvýšení zájmu občanů a firem o životní pojištění v souvislosti se zavedením daňových úlev. Předepsané pojistné tehdy vzrostlo o rekordních téměř 30 procent. Vlastní kapitál České pojišťovny dosáhl k 31.12.2002 výše 15 miliard korun, tj. o téměř 4 miliardy více než v roce předchozím. Bilanční suma loni meziročně stoupla o 7 procent na 116 miliard korun a objem technických rezerv se zvýšil z 81,2 na 88,1 miliardy korun. Schopnost České pojišťovny udržet si dominantní tržní podíl v životním i neživotním pojištění oceňují i ratingové agentury Fitch a Standard & Poor's, které již pravidelně posuzují finanční sílu společnosti.

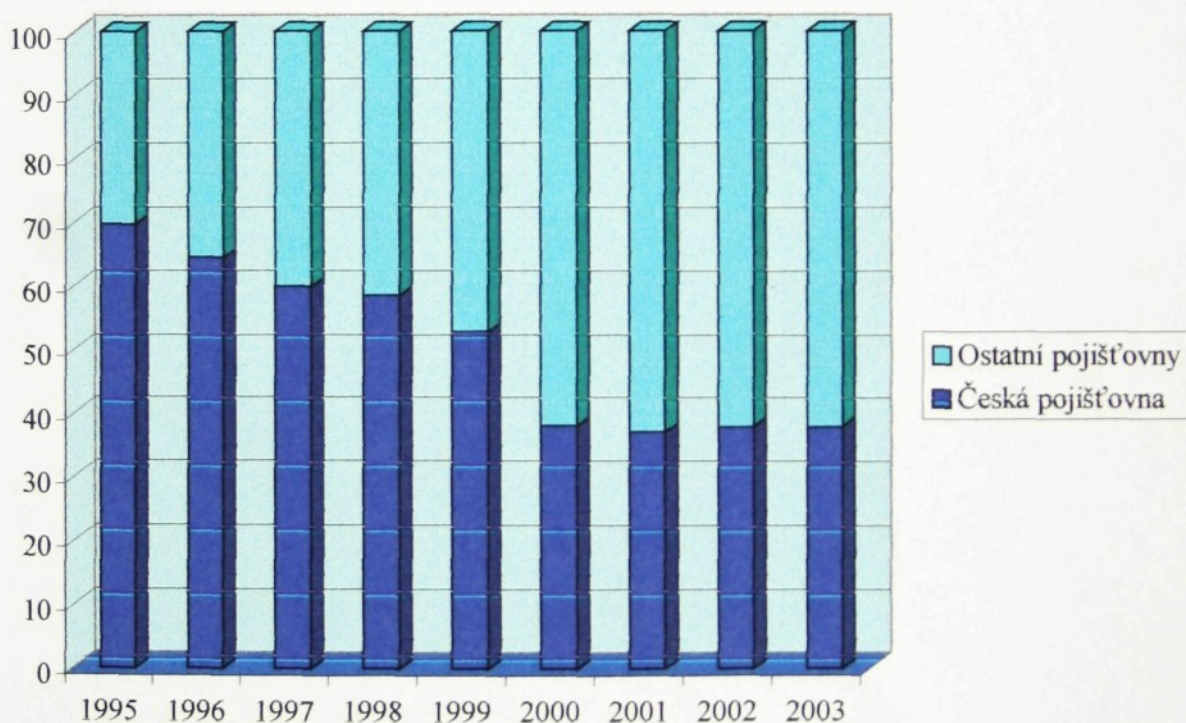
Agentura Standard & Poor's v listopadu 2002 zvýšila České pojišťovně dlouhodobý rating finanční síly a úvěrový rating na úroveň BBB- a přiřadila těmto ratingům stabilní výhled. ČP

⁸ Výroční zpráva České Pojišťovny a. s. 2002

se tím dostala do tzv. investičního stupně. Agentura Fitch přiznává České pojišťovně rating finanční síly na úrovni BBB+ a dlouhodobý rating BBB. ČP se tak řadí mezi nejvýše hodnocené tuzemské finanční instituce. Kromě vedoucí tržní pozice vyzdvihují obě agentury rovněž dobré provozní výsledky a vynikající likviditu. Standard & Poor's ve své poslední zprávě navíc ocenila fakt, jak se ČP vyrovnala s následky povodňových škod.

Česká pojišťovna spravuje 14,5 milionu pojistných smluv. Základní kapitál činí 3,4 miliardy korun. Hlavním akcionářem České pojišťovny je společnost CESPO B.V. ze skupiny PPF. Podíl skupiny PPF na základním kapitálu ČP dosahuje 84 procent. Pro udržení pozice na trhu je současně též podstatné, že Česká pojišťovna kooperuje s celou řadou významných evropských pojistitelů a zajistitelů.⁹

Tržní podíl ČP



⁹ www.isure.cz - 18.3.2003

OBCHODNÍ SLUŽBA ČP

Obchodní služba (OS) se zabývá získáváním nové produkce a servisu pojistných smluv. Obchodní služba je jednou z nejdůležitějších součástí pojišťovny, neboť na výsledcích její obchodní činnosti je závislá celá pojišťovna. Stagnace v obchodu znamená stagnaci celé pojišťovny a naopak. Obchodní služba se skládá z pracovníků centrály, regionů a agentur a jejich vztahy jsou dány rozložením pravomocí a kompetencí.

Obchodní služba se skládá z obchodních skupin. Obchodní skupina je tvořena ziskateli vedenými jedním Manažerem obchodu. Může zahrnovat jednu nebo více pracovních skupin. Obchodní skupina může zahrnovat všechny typy ziskatelů (pojišťovacích poradců, důvěrníků, pojišťovacích agentů, zaměstnanců atd.) Každý ziskatel náleží pouze do jedné pracovní skupiny. K prohloubení organizační a řídicí činnosti ustanovuje ředitel agentury pracovní skupiny v souladu s organizací a plánováním obchodní produkce agentury.

Každý ziskatel náleží k jedné domovské agentuře a má vymezenou územní působnost, která se vymezuje pouze za účelem vyřizování kvitancí a dalšího servisu a nezakládá pro ziskatele pojištění právo na výsadní provádění obchodní činnosti. Ziskateli je dáno konkrétní stanovení obchodních činností, jimiž je pověřen, např. sjednávat všechny, nebo jen vybrané druhy pojištění či inkasovat pojistné. Rozsah činnosti je dán oprávněním ziskatelů.

Jedním z nejdůležitějších podkladů pro úspěšné sjednávání nových pojištění jsou informace o výplatě plnění při dožití konce pojištění, při zahájení výplaty důchodu, při úmrtí a plnění za trvalé následky úrazu. Tyto informace předává ředitel služeb klientů v dostatečném předstihu ŘA. ŘA a MS jsou vyloučeni z nároku na provizi, pokud sjednají nové pojištění na základě kvitancí. ŘA stanovuje závazný režim, podle kterého jsou kvitance přidělovány jednotlivým ziskatelům. Kritéria pro přidělování kvitancí jsou zejména, kdo původně získal pojištění, s jakou úspěšností byly dřívější kvitance využívány, celková produkce a kvalita přijatého pojistného jednotlivých ziskatelů a jejich místo bydliště.

Produkce obchodu je plánována na období kalendářního roku v objemu a struktuře dané rozhodnutím vedení společnosti. ROŘ na návrh ŘA a MS stanoví každému ziskateli obchodní

plán na příslušný rok. Každý ziskatel si v souladu obchodním plánem připravuje i vlastní obchodní zaměření (vytipování klientely, stanovení strategie přístupu apod.) V případě ohrožení jeho plnění se spojí s manažerem skupiny. Na jednání s klientem musí být obchodník připraven vyhodnotit všechny dostupné informace. Pracovní porady jsou svolávány nejméně dvakrát měsíčně a slouží zejména ke kontrole plnění uložených úkolů, zvyšování kvalifikace a vzájemné výměně zkušeností, seznámení se s novými oběžníky, ukládání nových úkolů a předávání informací o vývoji a postavení ČP na trhu.

Administrativa v obchodu

Jejím účelem by mělo být napomáhat při řízení, organizování a kontrole obchodníků, získávání průběžných přehledů plnění úkolů v produkci obchodní služby a následné vyhodnocování činnosti a úspěšnosti. Mezi hlavní administrativní činnosti patří:

- denní výkazy a měsíční či týdenní přehledy
- evidence intervencí a kvitancí
- obchodní administrativa
- mzdová agenda
- důvěrnická administrativa
- administrativa pracovních porad
- administrativa propagace

Organizace obchodu v ČP

Centrála ČP

Hlavním úkolem centrály ČP ve vztahu k obchodní službě je určovat obchodní strategii ČP, stanovovat obchodní plány a vytvářet optimální podmínky pro její činnost.

Regiony ČP

Obchodní službu v rámci regionu řídí regionální obchodní ředitel. Podporu jeho činnosti zajišťují zejména manažeři obchodu, manažeři obchodu - ředitelé pojištění motorových vozidel, odbor pojištění motorových vozidel a administrativní zaměstnanci. Regionální obchodní ředitel přímo řídí ředitele agentur.

Agentury ČP

V rámci agentury řídí obchodní službu ředitel agentury, jemuž podléhají MS – ŘPMV, pojišťovací poradci senioři, servisní jednotky makléřů a manažeři skupin, kteří řídí jednotlivé ziskatele. Dalšími zaměstnanci na agenturách jsou administrativní pracovníci.

Pracovníci obchodu

Manažer obchodu centrály

Manažer obchodu centrály má na starost určování strategie prodeje a servisu produktů, zavádí nové produkty a hodnotí situaci na pojistném trhu. Mezi jeho povinnosti patří:

- Správa produktového portfolia
- Metodické vedení MO regionu
- Sledování a vyhodnocování prodeje dané skupiny produktů
- Sledování a vyhodnocování situace na pojistném trhu
- Kvalita prodeje a servisu produktů
- Produktové znalosti obchodní služby
- Zavádění nových produktů

Manažer přepážek centrály

Manažer přepážek centrály se zabývá vyhodnocováním informací od manažera obchodu regionu týkajících se zejména uplatňování nových přístupů ve vedení přepážek. Tyto informace a nápady pocházejí od pracovníků přepážek a jsou cenným zdrojem informací. Jeho pracovní náplň tvoří:

- Strategie prodeje a servisu produktů
- Metodické vedení MO regionu
- Sledování a vyhodnocování situace v distribučním kanále
- Sledování a vyhodnocování situace na pojistném trhu
- Produktové a obchodní znalosti pracovníků na přepážkách
- Kvalita prodeje a servisu produktů

- Zavádění nových produktů
- Metodické vedení MS přepážek

Supervizor

Supervizor je klíčovou osobou v ověřování interních informací, dodržování stanovených termínů a odpovídá za relevantnost získaných dat. Dbá na to, aby v pojišťovně vše probíhalo dle stanovených předpisů a nedocházelo k chybám ve vedení a určování strategie z důvodu chybných podkladů. Supervizor má na starosti kontrolu zejména v těchto oblastech.

- Volba vhodných nástrojů a metodiky kontrol
- Průkaznost zjištěných informací
- Včasnost informování příslušných úrovní vedení o výsledcích kontrol
- Kvalita a relevantnost dalších doporučených postupů
- Dodržování termínů a kontrolních záměrů
- Inicie změn norem při zjištění nesouladu jejich očekávané účinnosti s praxí
- Uplatňování principu nestrannosti
- Uplatňování zásad mlčenlivosti
- Součinnost všech účastníků kontrol - prosazování efektu synergie a spolupráce

Specialista pro rozvoj obchodu

Specialista pro rozvoj obchodu se zabývá především volbou vhodné strategie pro rozvoj obchodní služby. Jelikož činnost obchodní služby je pro pojišťovnu klíčová, byla v loňském roce vytvořena pozice specialisty pro rozvoj obchodu. Má na starost personální záležitosti zaměřené na metody vyhledávání vhodných kandidátů pro obchodní službu a jejich vzdělávání v oboru. Hlavní náplň jeho pracovní činnosti tvoří:

- Koordinace procesu metodika a strategie náboru do obchodní služby
- Sledování potřeb náboru v OS ČP a návrhy opatření
- Kvalita a kvantita náboru PP a MS
- Příprava podkladů pro plánování náboru
- Náborová motivace a podpora náboru
- Stanovení kompetence a metodiky zavádění a školení nových produktů

- Příprava plánu rozvoje služby a dalších motivačních a stimulačních nástrojů obchodu

Regionální obchodní ředitel (ROŘ)

Na úrovni regionu je regionální obchodní ředitel pozicí, která řídí chod celého regionu, má na starosti organizační a personální záležitosti a je nositelem firemní kultury. Mezi jeho hlavní povinnosti patří:

- Stanovení a dodržování standardů
- Sestavení a plnění obchodního a personálního plánu regionu ve sledovaných parametrech, definování kroků jeho dosažení
- Kvalita servisu poskytovaného OS regionu
- Obchodní kontakty s významnými klienty regionu
- Reprezentace ČP na firemních marketingových akcích v rámci regionu
- Maximální vytěžování regionálního pojistného trhu
- Personální obsazení pozic ŘA, MO, MO-ŘPMV, sekretáře ROŘ
- Profesionální úroveň jím liniově řízených pracovníků
- Efektivní motivace a stimulace OS
- Efektivní využívání prostředků pro marketingovou podporu
- Přenos informací z centrály do OS regionu
- Řešení sporů pracovníků OS, stížností klientů a pracovníků OS

Regionální marketingový manažer (RMM)

Marketingové záležitosti regionu spravuje RMM ve spolupráci s centrálou. Ve svém regionu monitoruje trhu a konkurenci a provádí průběžné výzkumy kvality služeb OS. RMM má na starosti:

- Dodržování pravidel vnější prezentace ČP (logomanuál apod.) a merchandisingu
- Organizace a zajištění lokálních marketingových akcí a účast na nich
- Informování OS o marketingových aktivitách
- Spolupráce na realizaci projektu Mystery Shopping ČP

Manažer obchodu (MO)

MO dohlíží na plnění obchodního plánu regionu v dané oblasti pojištění a navrhuje strategii prodeje v dané oblasti pojištění. Mezi jeho hlavní činnosti patří:

- Efektivní vytěžování regionálního pojistného trhu
- Průběžné sledování vývoje pojistného trhu
- Inicie produktových změn odrážejících vývoj pojistného trhu
- Motivace OS
- Vybavenost OS pracovními materiály a pomůckami
- Metodické vedení manažerů skupin
- Navrhování opatření na základě aktuální situace

Ředitel agentury (ŘA)

Na úrovni agentury je ŘA zodpovědný za sestavení a plnění obchodního a personálního plánu regionu ve sledovaných parametrech, definování kroků jeho dosažení. ŘA dbá na:

- Kvalitu servisu poskytovaného OS agentury
- Obchodní kontakty s významnými klienty územní působnosti agentury
- Reprezentace ČP na firemních marketingových akcích v rámci regionu
- Efektivní vytěžování lokálního pojistného trhu
- Personální obsazení pozic MS, MS-ŘPMV, asistenta ŘA, administrativy obchodu a VPA
- Personální zajištění přepážkových pracovišť agentury
- Profesionální úroveň jím liniově řízených pracovníků
- Efektivní motivace a stimulace OS
- Přenos informací z centrály do OS agentury
- Řešení sporů pracovníků OS, stížnosti klientů a pracovníků OS
- Efektivní využívání prostředků pro marketingovou podporu
- Úroveň propagačních kampaní, inzerce a obsahu www-stránek obchodníků a MS agentury

Pracovník servisní jednotky makléřů

Tato pozice byla zavedena, aby byla zaručena kvalita servisních služeb poskytovaných makléřům a pracovník servisní jednotky makléřů zajišťuje:

- Kvalitní komunikaci mezi servisní jednotkou a makléři

- Informování zástupců makléřů o změnách ve stávajících produktech a zavádění nových produktů
- Zajišťování školení pro makléře
- Efektivní materiálová podpora makléřů

Manažer obchodu – Ředitel pojištění motorových vozidel (MO-ŘPMV)

Tato funkce byla zavedena, jelikož pojištění motorových vozidel je natolik specifická oblast, že si žádá odlišný přístup. MO-ŘPMV má na starosti:

- Sestavení a plnění obchodního plánu regionu ve sledovaných parametrech, definování kroků jeho dosažení
- Kvalita servisu poskytovaného OS regionu
- Obchodní kontakty s významnými klienty a dealery regionu
- Reprezentace ČP na firemních marketingových akcích v rámci regionu
- Maximální vytěžování regionálního pojistného trhu
- Plnění personálního plánu regionu
- Profesionální úroveň jím metodicky řízených pracovníků
- Efektivní motivace a stimulace OS
- Efektivní využívání prostředků pro marketingovou podporu
- Přenos informací z centrály do OS regionu
- Řešení sporů pracovníků OS, stížnosti klientů a pracovníků OS
- Vybavenost získatelů

Manažer skupiny – Ředitel pojištění motorových vozidel (MS-ŘPMV)

- Sestavení a plnění obchodního plánu agentury ve sledovaných parametrech, definování kroků jeho dosažení
- Kvalita servisu poskytovaného OS agentury
- Obchodní kontakty s významnými klienty a dealery
- Reprezentace ČP na firemních marketingových akcích v rámci regionu
- Maximální vytěžování lokálního pojistného trhu
- Plnění personálního plánu agentury
- Profesionální úroveň jím metodicky řízených pracovníků
- Efektivní motivace a stimulace OS

- Efektivní využívání prostředků pro marketingovou podporu
- Řešení sporů pracovníků OS, stížnosti klientů a pracovníků OS
- Vybavenost ziskatelů

Manažer skupiny – PP, Manažer skupiny zaměstnanec – (MS zaměstnanec), Manažer skupiny přepážek – (MSP)

- Sestavení a plnění obchodního plánu skupiny ve sledovaných parametrech, definování kroků jeho dosažení
- Kvalitní servis poskytovaný řízenými obchodníky
- Obchodní kontakty s významnými klienty územní působnosti agentury
- Reprezentace ČP na firemních marketingových akcích v rámci agentury
- Plnění personálního plánu skupiny
- Profesionální úroveň jím metodicky řízených pracovníků
- Efektivní motivace a stimulace OS
- Efektivní využívání prostředků pro marketingovou podporu
- Řešení sporů v rámci skupiny a stížnosti klientů
- Navrhování odměn PP
- MSP – kontrola standardního vzhledu pracovišť a unifikace oblečení pracovníků
- MSP – kontrola vybavenosti pracovišť materiály nutnými pro klienty
- MSP – dodržování pracovní doby na řízených přepážkových pracovištích

Sekretář ROŘ

Zajišťuje fungování sekretariátu ROŘ, dbá na kvalitu a včasnost zpracování stanovené agendy archivuje dokumenty

Asistent AŘ

Má na starost kvalita, kompletnost a včasnost zpracování stanovené agendy (intervence, kvitance, storna...)

- Archivace stanovených dokumentů
- Koordinace přípravy lokálních marketingových akcí

Administrativa obchodu agentury

Má za úkol kvalitní zpracování a vedení veškeré produkční agendy

Asistent pojišťovacího poradce seniora

Asistent slouží k vedení veškeré produkční agendy PP seniora, domlouvá mu schůzky, pracuje s kalendářem PP seniora a zajišťuje odborné informace pro PP seniora.

Získatelé

Získatel je fyzická nebo právnická osoba, která má oprávnění ke sjednávání nebo zprostředkování pojištění a povinnost zajišťovat servis. ČP využívá následující kategorie získatelů:

Obchodní zástupce – čekatel

Pojišťovací poradce zaměstnanec -čekatel

Pojišťovací poradce zaměstnanec

Pojišťovací poradce zaměstnanec senior

Referent přepážky

Manažer skupiny (zaměstnanec)

Manažer skupiny přepážek

Důvěrník

Výhradní obchodní zástupce – pojišťovací poradce

Výhradní obchodní zástupce – pojišťovací poradce senior

Dceřinné společnosti ČP

Makléři

Dealeři – prodejci motorových vozidel

Dealeři – prodejci strojů a dalších zařízení

Realitní kanceláře

Cestovní kanceláře

Další organizace

V současné době jsou přijímáni jak zaměstnanci do OS na hlavní pracovní poměr, tak na vedlejší pracovní poměr.

- **Zaměstnanci ČP** – obchodní zástupce, obchodní zástupce – čekatel, referent přepážky, manažer skupiny, manažer skupiny přepážek, důvěrník
- **Výhradní obchodní zástupci** – pojišťovací poradci, agenti
- **Dceřinné společnosti ČP**

V rámci obchodní služby ČP mají ziskatelé zejména následující povinnosti vedoucí k získávání podrobných informací o jejich produkci. Vyhodnocené informace poskytují důležitý zdroj pro účinné vedení ziskatelů.

Ziskatelé jsou povinni zaznamenávat svou pracovní činnost v denních výkazech. Pojistné smlouvy je ziskatel povinen odevzdat do 48 hodin od uzavření spolu s denním výkazem o činnosti, oznámení pojistných událostí, doklady, požadavky od klientů na změny atd. je povinen odevzdat do 48 hod. od převzetí a návrhy na pojištění do 48 hod. od sepsání. Výše uvedené písemnosti je ziskatel povinen odevzdat MS nebo administrativě obchodu. Do této lhůty se nezapočítávají dny pracovního klidu a pracovního volna. Tyto náležitosti odevzdávají osobně, nebo odesílají poštou (doporučeně).

Ziskatelé v zaměstnaneckém poměru s ČP a jednatele si vypracovávají vlastní plán aktivity. Tato povinnost se nevztahuje na zaměstnance přepážkové služby. Aktivitu si plánují nejméně na následující týden. Plán má pomáhat ziskateli při organizaci času. Ziskatel si může zvolit libovolnou formu plánu. MS, ŘA, nebo ROŘ mohou plány namátkově kontrolovat.

Podmínkou činnosti ziskatele je absolvování zaškolovacího programu a úspěšné složení kvalifikačních zkoušek dle koncepce vzdělávání pracovníků obchodní služby.

Ziskatelé se v obchodu ČP dále dělí na:

Obchodní zástupce

V pojištění občanů:

- řídí činnost své pracovní skupiny,
- zajišťuje úkoly stanovené jemu a jeho pracovní skupině plánem obchodní činnosti na dané období,
- je oprávněn sjednávat všechny druhy pojištění v rámci svého oprávnění,
- v daných termínech vyřizuje intervence a kvitance,
- zajišťuje správu a obnovu pojištění,
- přijímá hlášení pojistných událostí, žádosti a další doklady a písemnosti občanů týkající se pojištění a zodpovídá za jejich řádné a včasné předání agentuře,

- vyhledává nové důvěrníky, zodpovídá za jejich řádné zaškolení a neustálé zvyšování jejich kvalifikace,
- kontroluje a hodnotí pracovní činnost přidělených důvěrníků,
- udržuje prohlubuje styk s vedením organizací a podniků v přiděleném pracovním úseku,
- z pověření MS řídí a kontroluje činnost jednatelství,
- z pojištění, u kterých je předepsáno první pojistné, je také inkasuje
- V pojištění průmyslových rizik:
 - vyhledává a vybírá klienty, zjišťuje jejich pojistné potřeby a hodnotí míru rizik a rozhoduje o přijetí či nepřijetí do pojištění,
 - vypracovává nabídky, sjednává pojištění a zpracovává náročné pojistné smlouvy v rámci svého oprávnění,
 - spravuje a obnovuje pojištění, zvláště udržuje styk s klientem a má přehled o vývoji jeho pojistných rizik, poskytuje průběžný servis, zpracovává změny a dodatky smluv,
 - v případě pojistné události přebírá oznámení a provádí prvotní likvidační úkony,
 - na základě pokynů ROŘ spolupracuje na obchodních případech zprostředkovaných makléři,
 - řídí se platnými předpisy a směrnicemi, zúčastňuje se porad a školení,
 - vyvíjí činnost směřující ke splnění individuálního obchodního plánu a k dosažení minimálně stanovené proplacenosti spravovaných pojistných smluv.

V pojištění průmyslových a zemědělských rizik:

- sjednává, mění a obnovuje pojistné smlouvy v rozsahu svého oprávnění a odpovídá za jejich správnost,
- přijímá oznámení pojistných událostí,
- provádí informační a poradenskou službu,
- vyřizuje inkasní a neinkasní intervence, včetně „vymáhání“ dlužného pojistného.

Obchodní zástupce – čekatel

čekatelem je 1 rok

- maximálně do 6 měsíců se musí dostavit ke kvalifikační zkoušce dle individuálního zaškolovacího rozvrhu, který obsahuje seznámení se s pojistně právními předpisy,

s organizací a řízením společnosti se sazebníky, oběžníky a pracovními směrnicemi, týkajícími se obchodní činnosti,

- dále je povinen prokázat splnění kvalifikačních předpokladů pro úspěšný výkon obchodní činnosti a plnit další úkoly svého nadřízeného,
- je oprávněn sjednávat pojištění dle pověření,
- z pojištění, u kterých je to předepsáno, inkasuje první pojistné
- Na jeho zaškolení spolupracuje MS, OZ a další pověření zaměstnanci z ostatních odborných útvarů organizační jednotky, za celkový výsledek pak zodpovídá ŘA.

Pojišťovací poradce

Pojišťovací poradce je pracovník obchodní služby, který pracuje pro ČP na základě smlouvy o výhradním obchodním zastoupení. Pojišťovací poradce vyvíjí svou činnost v oblasti pojištění občanů, v pojištění malých a středních průmyslových rizik a zemědělských rizik v rozsahu svého oprávnění. Pojišťovací poradce, který prokáže potřebnou kvalifikaci a obdrží příslušná oprávnění, může doplňkově sjednávat pojištění velkých rizik zejména tehdy, kdy se klient díky rozvoji podnikatelských aktivit dostal do kategorie velkých rizik a je účelné využít osobní vazby klienta s pojišťovacím poradcem.

Povinnosti pojišťovacího poradce

- poskytovat kvalitní následný servis klientům
- usilovat o trvalý a perspektivní růst obchodních výsledků
- dosahovat produkci minimálně ve výši stanovené jeho osobním plánem
- zúčastňovat se pravidelně porad a školení
- nepřekračovat stanovené procento storen
- zvyšovat svoji kvalifikaci
- podporovat dobrou image společnosti ČP a reprezentovat ji
- dodržovat Kodex etiky v pojišťovníctví
- zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích ČP a údajích týkajících se klientů.

Za řízení sítě pojišťovacích poradců, jejich vybavení aktuálními informacemi a materiálem, za kontrolní činnost a za prověřování či zvyšování odborné kvalifikace odpovídá manažer skupiny a ředitel agentury.

Obchodní ředitel příslušného regionu zajistí pojišťovacímu poradci vystavení „Oprávnění ke sjednávání pojištění“ po složení příslušných kvalifikačních zkoušek. Vydání tohoto oprávnění je také vázáno na podmínku platnosti a účinnosti pojistné smlouvy o pojištění odpovědnosti za škody, které by mohly vzniknout ČP v souvislosti s výkonem jeho činnosti, a to v požadovaných parametrech. Za krytí rizika výše uvedeným odpovědnostním pojištěním po celou dobu platnosti smlouvy o obchodním zastoupení ručí ŘA. ROŘ na návrh ŘA a MS stanoví každému pojišťovacímu poradci obchodní cíle na příslušné období. Obchodní cíle jsou vyjádřeny objemem a strukturou předepsaného a produkčního pojistného.

Začínající pojišťovací poradce v rámci koncepce vzdělávání pracovníků obchodní služby absolvuje třístupňové povinné vzdělávání (centrální povinný trénink 1,2,3), které je zakončeno předáním certifikátu, přičemž musí být ukončeno nejpozději do 7 měsíců od nástupu ke společnosti. Pro přípravu jednatele poskytuje ČP potřebné studijní materiály.

Při sjednávání pojištění se pojišťovací poradci řídí obecně závaznými předpisy a interními předpisy ČP a dále Kodexem etiky pracovníků v pojišťovnictví přijatým ČP. Jde především o příslušná ustanovení občanského zákoníku, platných všeobecných podmínek, o zásady a pravidla všech sazebníků jednotlivých druhů pojištění, o zásady a pravidla pracovních směrnic pro přijetí rizika do pojištění a pro vznik, změny pojištění a inkaso pojistného.

Přepážková služba

Základní poslání přepážkové služby je zabezpečování veškerého styku s veřejností uskutečňovaného na přepážkách ČP. Jejím posláním je zabezpečovat služby v oblasti sjednávání pojištění, v oblasti správy pojištění i v oblasti likvidace pojistných událostí. Svůj význam má i poskytování služeb ostatním útvarům ČP. Pokud zaměstnanec přepážky není schopen požadavek klienta vyřídit, je jeho povinností vyřízení zprostředkovat.

Hlavním úkolem zaměstnanců přepážek je poskytovat služby týkající se těch druhů pojištění, pro které byla přepážka zřízena a vybavena odborníky. Pro ostatní druhy pojištění poskytuje pouze základní servis (orientační informace, převzetí požadavků a dokladů FO a PO, zprostředkování styku s příslušným odborníkem), popřípadě je vyčleněna určitá část pracovní doby, ve které jsou přítomni specialisté na jiné druhy pojištění. Protože rozsah služeb (tj.

jejich komplexnost) závisí na velikosti pracoviště, je nutné zajistit základní servis pro celou šíři služeb ČP i na malých přepážkách.

Tato kategorie zaměstnanců vykonává velmi různorodou činnost jak z oblasti sjednávání pojištění, tak i z oblasti správy pojištění včetně inkasa a z oblasti likvidace pojistných událostí za přímé účasti klientů. Tyto zaměstnance je třeba všestranně proškolit zejména v oblasti obsluhy PC.

Důvěrníci

Důvěrník spolupracuje s pracovníky ČP při uzavírání pojistných smluv pojištění občanů, havarijního pojištění a prodej vybraných produktů dceřinných společností. Agentura uzavírá s důvěrníky dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr podle zákoníku práce. Důvěrník je odměňován provizí ve výši sazeb provize pro obchodního zástupce. Je oprávněn sjednávat pouze ty druhy pojištění, pro které byl řádně proškolen. Důvěrnickou síť řídí obchodní ředitel, dále pak vedoucí obchodních skupin a obchodní zástupci.

Mezi jeho činnosti patří:

- sjednává pojištění v rozsahu pověření
- provádí následný servis klientům
- jménem ČP poskytuje klientům stávajícím i potencionálním informace o pojištění.

Makléři

Makléř (broker) je zprostředkovatel, jehož úlohou je na základě plné moci poskytovat svému klientovi všestranné poradenské služby v oblasti pojištění a risk managementu. Makléř je oprávněn zprostředkovávat pojištění za podmínky, že je tuzemskou právnickou osobou nebo fyzickou osobou s trvalým bydlištěm na území ČR a je registrován u Ministerstva financí, je bezúhonný, nezávislý na pojišťovnách, musí skýtat záruku odborné péče o klienta a svým finančním zajištěním garantuje ochranu zákazníka.

Makléř vyvíjí činnost směřující k uzavření pojistné smlouvy a činí další úkoly nezbytné pro správu pojistných smluv. obchodní služba ČP přebírá pojištění jen od těch makléřů, kteří mají písemnou dohodu s centrálou a ziskatelské číslo. Technologie spolupráce je následující. Makléř předloží obchodní případ na agenturu, region nebo centrálu, kde jej pověřený zaměstnanec zkontroluje a v případě správnosti výpočtů podepíše smlouvu. po podpisu

smlouvy je tato předána do správy pověřenému zaměstnanci ČP, který je zodpovědný za správu a údržbu pojištění.

Dealeři – prodejci motorových vozidel a prodejci strojů a dalších zařízení

Jedná se o spolupráci při uzavírání pojistných smluv s dealery a leasingovými společnostmi. Dealer předává zákazníkům a přijímá zpět formuláře vyžadované ČP. Dealer je samostatným subjektem, je oprávněn vykonávat činnost pouze ve svých provozovnách za dohodnutou provizi.

Realitní kanceláře

Realitní kancelář je samostatným subjektem vykonávajícím činnost směřující k uzavření pojistné smlouvy mezi třetí osobou a ČP.

Cestovní kanceláře a jiní partneři

Cílem spolupráce je uzavírání smluv za účelem zajištění cestovního pojištění klientů cestovní kanceláře. Za ČP zpracovává nabídku a návrh smlouvy o obchodním zastoupení manažer obchodu zabývající se cestovním ruchem.

Odměňování

Smyslem provizního systému je vytvoření jednoduchého, transparentního, konkurenceschopného a motivujícího systému v odměňování pracovníků obchodní služby ČP. Tento systém umožní každému pracovníkovi obchodní služby si přesně vyčíslit odměnu za příslušný sjednaný obchod. Konkurenceschopnost provizního systému a jeho transparentnost jsou velmi silnými motivačními prvky.

Typy pracovníků obchodu z hlediska odměňování:

SKUPINA	Kategorie pracovníků obchodu
1. skupina	Kategorie pojišťovací poradce zaměstnanec
2. skupina	Kategorie pojišťovací poradce
3. skupina	Kategorie přepážka
4. skupina	Kategorie důvěrník

1. **kategorie:** zaměstnanec ČP je odměňován na základě sazeb pro zaměstnance a je mu zadržována část ziskatelské provize
2. **kategorie:** pracovník obchodní služby pracující na základě smlouvy o obchodním zastoupení je odměňován na základě sazeb provizí pro pojišťovací poradce a je mu zadržována část ziskatelské provize
3. **kategorie:** je odměňován pevnou mzdou a na základě Tabulky provizí, není mu zadržována část ziskatelské provize
4. **kategorie:** jsou odměňováni na základě sazeb provizí pro obchodní zástupce a není jim zadržována část ziskatelské provize

Rozlišujeme následující typy provizí:

A. podle druhu činnosti

- **ziskatelská provize**
- **následná provize**
- **provize za prolongaci**
- **provize za dynamiku**
- **provize za „marketing“**
- **superprovize**

B. podle podílu na základu odměny

- **dělená provize**
- **sdílená provize**

Ziskatelská provize

Občanská pojištění:

Ziskatelská provize je základem provizního systému. Tvoří nejvyšší část vyplacené provize a její výše závisí na pojistné době a typu pojištění. Ziskatel má nárok na ziskatelskou provizi v těchto případech:

- při uzavření nové pojistné smlouvy
- při následném sjednání připojištění ke stávajícímu pojištění

Získatelská provize se skládá ze dvou částí:

- vyplacené provize, která tvoří 85% základu. Nárok na tento základ vzniká po zaplacení prvního pojistného.
- zadržené provize, která slouží jako zdroj prostředků pro pokrytí případných storen v případě odchodu pracovníka obchodní služby ČP, a.s. Tento zbytek je získateli uvolňován po uplynutí stanovené lhůty.

V případě občanského běžně placeného pojištění je základem pro výpočet získatelské provize prvoroční předpokládané roční pojistné po slevách. Základem pro výpočet získatelské provize u jednorázově placených pojištění je zaplacené jednorázové pojistné. Nárok na vyplacení získatelské provize vzniká po zaplacení první splátky pojistného nebo jednorázového pojistného.

Neobčanská pojištění:

U neobčanských pojištění je základem pro výpočet získatelské provize roční inkasované pojistné nebo lhůtní pojistné v případě področního placení pojistného. Nárok na výplatu ZP vzniká v okamžiku úplného uhrazení příslušného předepsaného pojistného za dané období.

Získatelská provize se skládá ze dvou částí:

- **vyplacené provize**, která tvoří 85% částky, kterou získatel obdrží po zaplacení příslušného předepsaného pojistného za příslušné období
- **depozita**, které získatel obdrží po uplynutí období pro výpočet depozita a splnění podmínek pro výplatu depozita

Výpočet získatelské provize

Občanská pojištění

Získatelská provize pro běžně placená občanská pojištění se počítá podle následujícího vzorce:

$$Z_{\text{Občanská pojištění}} = \text{provizní sazba získatelské provize} * \text{prvoroční předpokládané pojistné po slevách}$$

Získatelská provize v případě jednorázově placeného pojistného se vypočítává podle následujícího vzorce:

ZP jednorázová pojištění = **provizní sazba ziskatelské provize** * **jednorázové zaplacené pojistné**

Neobčanská pojištění

Ziskatelská provize za neobčanská pojištění se počítá podle následujícího vzorce:

ZP neobčanská pojištění = **sazba provize** * **lhůtní inkasované pojistné**

ZP zemědělské pojištění = **sazba provize** * **předepsané inkasované pojistné**

Následná provize

Následná provize je vyplácena u běžně placených občanských pojištění (kromě pojištění motorových vozidel, které se chová jako neobčanské) ve čtyřletém cyklu, a to od 2. do 5. roku trvání pojištění. Následnou provizi obdrží ten pracovník obchodní služby, který poskytuje servis klientovi. Následná provize je vyplácena ve splátkách podle frekvence placení pojistného. V případě změny frekvence placení se mění i výplata následné provize podle nové frekvence placení. Nárok na následnou provizi při zproštění od placení pojistného nezaniká.

Výpočet následné provize

Výše následné provize se stanoví podle následujícího vzorce:

NP = **provizní sazba následné provize** * **splátka zaplaceného pojistného**

Výše NP je diferencována podle produktu a délky pojistné doby.

Sdílená a dělená provize

Sdílenou provizí se označuje provize, kdy se na získání či správě pojištění podílí více pracovníků obchodu majících nárok na provizi a všem je počítána ze 100 % základu. Na provizi se podílejí tzv. tipaři a netipaři. Tipař pojištění sjednal nebo dal k němu podnět a netipař sjednání pojištění dokončil.

Tipařem může být:

- makléř
- dealer
- leasingová společnost
- obecní úřad

VÝVOJ OBCHODNÍ SLUŽBY ČP

Současná situace obchodní služby ČP

Z důvodu udržení majoritního podílu na trhu je nutné zavést nové přístupy vedoucí k zefektivnění činnosti pracovníků OS. Česká pojišťovna by měla využít svůj stále významný potenciál a zastavit odliv klientů k aktivnější konkurenci. Je nutné reagovat jak novými produkty, tak cenou pojištění i aktivním přístupem k potřebám a zájmům klientů. Na zlepšení situace OS má vliv obchodní aktivita ČP, která je stále poměrně nízká. Je nutné oslovovat stále více klientů a uplatnit systematický přístup při jejich identifikování a kontaktování.

Hlavní faktory zásadních změn

1. Zásadní pokles většiny finančních trhů

Cyklická záležitost týkající se všech finančních institucí.

2. Snížení technické úrokové míry

Zákon č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví s sebou přinesl i nový prvek do oblasti životního pojištění: stát bude určovat maximální výši technického úroku. Taková regulace je na evropských trzích obvyklá a jejím cílem je zvýšit bezpečnost peněžních prostředků v pojištění. Zajistit realizovatelné zhodnocování rezerv, neboť se vychází z faktu, že pojištění se sjednávají na delší doby a přitom zaručují pevný výnos. Se snížením technické úrokové míry souvisí zvýšení sazeb pojistného, což se negativně projeví v prodeji pojištění.

3. Pokles výnosnosti investic spolu se silící konkurencí zvyšuje tlak na efektivitu podnikání, tzn. je třeba důkladně řídit produktivitu a náklady

ČP hledá způsoby zefektivnění své činnosti, reorganizuje se a snaží se být blíž k zákazníkovi a jeho potřebám. Vzhledem k současné situaci, která panuje na finančních trzích, a neustále se zostřující konkurenci na českém pojistném trhu, je nutné přistupovat k opatřením, která jednak sníží náklady a také budou dlouhodobě efektivní.

Zavedení „rychlé likvidace“, nebo zrušení komínového řízení agentur a regionů jsou příklady jednoznačné snahy vedení ČP o optimalizaci a transformaci většiny obchodních i neobchodních procesů. Ve svém důsledku to bude znamenat, že obchodníci získají více času

na obchodování a komunikaci se zákazníky, protože nové počítačové systémy doprovázené změnou pracovních postupů jim odeberou celou řadu neproduktivních kontrol (zda bylo zapláceno, spárováno, odesláno...) a činností při pracném hledání v papírových výkazech a přehledech.

Z pohledu nákladů je nutné si důsledně vybírat rizika, která jsou obchodně zajímavá a kalkulovat ceny (sazby) pojistného, které umožní pojišťovně vytvořit dostatečné rezervy z pojišťovacích operací. I proto je pro ČP důležité nejen držet odpovídající úroveň sazeb, ale zároveň i dobře řídit politiku slev tak, aby byl podpořen obchodní úspěch, který zároveň vytvoří zisk pro společnost. Proto je nyní značná pozornost věnována oblasti zemědělského pojištění a havarijního pojištění, která mají do profitability poměrně daleko. Mělo by se prodávat za maximální cenu, kterou je zákazník ochoten akceptovat. Podbízet se nízkými cenami je velmi krátkozraká strategie.

4. Opakované a rozsáhlé záplavy změnily zásadním způsobem cenu a dostupnost zajištění

Zajistitelé, kteří v posledních letech utrpěli výrazné ztráty jak ve světě, tak v Čechách dramaticky zvýšili zajistné, za které jsou ochotni rizika zajistit. Z pohledu všech pojišťoven na české trhu to znamená jediné – nutnost zvýšit ceny pojištění majetku.

Je obecně známo, že řada zákazníků má své domy a byty zcela nedostatečně pojištěny a výsledky loňského roku v oblasti staveb a domácností potvrzují, že si této skutečnosti jsou zákazníci vědomi. Desítky tisíc nových pojistek uzavřených za tržní ceny tomu nasvědčuje. Ačkoliv zvýšení sazeb může být na první pohled vnímáno jako krok nepříjemný, v konečném důsledku je důležitý i pro zákazníky

Současná situace ČP s sebou přináší jak výhody oproti konkurenci, tak některé slabé stránky, které je potřeba eliminovat.

Silné a slabé stránky ČP

Přednosti ČP

Vzhledem k tomu, že ČP byla monopolním pojistitelem na českém pojistném trhu, mohla těžit z následujících konkurenčních výhod:

- husté teritoriální rozmístění poboček
- možnost využívat rozsáhlé zákaznické kmeny vybudované za desetiletí existence ČP – 176 let zkušeností
- více než 15 mil. pojistných smluv
- 38% tržní podíl, druhá největší pojišťovna má o 18% nižší – velikost může znamenat nákladovou výhodu
- finanční síla, vlastní kapitál ve výši 15 mld. Kč
- schopnost opakovaně a pravidelně generovat zisk
- srovnatelná kvalita produktů, přičemž portfolio ČP je často širší než konkurenční
- silná značka – 100% znalost mezi českými firmami a domácnostmi
- 88% potencionálních klientů by se pojistilo u ČP¹⁰
- ČP v loňském roce rostla rychleji než trh – 9,9% růst ČP oproti 8,4% růstu trhu a její tržní podíl se nepatrně zvýšil
- výrazně zlepšená kvalita tréninku a prodejní podpory (JOS, JOK prodejní reprezentace)
- kvalifikovaný personál, know-how

Na čem by měla ČP pracovat – slabé stránky

Toto jsou některé identifikované slabé stránky ČP a nástin možných změn, které jsou už zakotveny v obchodní strategii.

- zlepšit přístup ke klientovi
- zrychlení administrativních postupů
- důsledná a faktická segmentace pojišťovacích poradců
- bylo by potřeba najít více „leaderů“, kterých si podřízení váží a jsou ochotni pro ně pracovat

¹⁰ IT Marketing

- nejlepší ochranou proti „bankovním“ konkurentům je úroveň osobního servisu, kterou jsou naši poradci schopni nabídnout svým zákazníkům na rozdíl od bank kdykoli a kdekoli
- odpovědnost za důkladné vytěžení svěřeného teritoria je dalším nástrojem proti „náhodnému“ úspěchu konkurentů
- rezervy v řízení obchodní služby jsou zejména v tréninku, jde především o pravidelný osobní trénink pracovníků a o zpětné vazbě z praktických situací
- vytvořit efektivní a výkonnou strukturu prodejních sítí/kanálů (získatelé, makléři, internet, call centrum)
- vyvážený systém motivace obchodní služby ve vazbě na výkonnost a kvalitu
- podmínky pro tvorbu spolehlivého systému podpory prodeje a řízení sítí na bázi informačních technologií
- systém produktového marketingu jako nástroje efektivní podpory prodeje
- efektivní systém náboru, výchovy a dalšího rozvoje obchodních manažerů a výkonných získatelů
- poskytnutí pracovníkům možnost kariérového růstu a být atraktivní pro nové kvalitní zaměstnance

V rámci zefektivnění činnosti obchodní služby byly v posledních letech vytvořeny a zavedeny projekty s cílem nedostatky odstranit. S odstupem času je možné tyto programy hodnotit, nakolik přinesly očekávané výsledky. Svým dílem každý z projektů přispěl do mozaiky zlepšujících se služeb ČP a z toho vyplývá, že ČP neustále prochází procesem změn.

Projekty na zvýšení efektivity OS ČP

PSP – Program stimulace prodeje

V roce 2000 byl zahájen Program stimulace prodeje ve spolupráci poradenskou společností McKinsey, který je důkladně popsán v mé bakalářské práci¹¹. ČP se v rámci Programu stimulace prodeje soustřeďuje na zvýšení produktivity obchodní služby.

¹¹ BP-PO-KPO-001

Zamýšlených cílů však nešlo dosáhnout také bez dalšího zefektivnění vnitřních procesů, zaměřeného na snižování provozních nákladů a zkvalitnění služeb pro klienty zejména v oblasti příjmu rizika a likvidace škod. Bylo odstartováno několik klíčových střednědobých projektů, jejichž cílem bylo zvýšení efektivity a produktivity i v provozní a pojistně-technické oblasti. Úspěch projektu byl podmíněn kvalitní prací s lidskými zdroji, které představují a budou představovat jedno z hlavních aktiv společnosti.

Na počátku úvah o projektu PSP bylo jasné vědomí toho, že ačkoliv existovaly početné týmy spolupracovníků, kteří byli zařazeni do prodejní sítě ČP, celkové výsledky v prodeji pojištění nesvědčily o dostatečné produktivitě a výkonnosti obchodníků ČP. PSP byl zaměřen na lepší porozumění obchodním výsledkům firmy a odhalení, proč se někde nedaří.

Jedním z hlavních důvodů bylo, že styl a organizace práce těch průměrně až podprůměrně výkonných obchodníků byly ve zcela zásadním protikladu k dobrým a efektivním pojišťovacím prodejcům. Kromě znalostí produktů a prodejních technik jim často chyběla také schopnost si lépe organizovat svoji činnost, plánovat využití svého času a občas i chut' většího pracovního nasazení.

Firma McKinsey vyvinula metodu, pomocí které se lze odhalit potenciál ke zlepšení jednotlivých obchodních zástupců na základě individuální analýzy. Týmová práce by také měla doznat změn, především zúžením spolupráce a větším důrazem na týmovou činnost.

Jednalo se především o možnosti získání potencionálních zákazníků. Z tohoto důvodu bylo nutné zavést nové způsoby organizace obchodní služby a zefektivnit její chod především novým způsobem plánování pracovního času. Tohoto cíle bylo možné dosáhnout po podrobné analýze stávající situace OS. Bylo žádoucí, aby se snížilo množství administrativy jen na nutné minimum a některé činnosti přesunout na administrativní sílu k tomuto účelu určenou. Nově vzniklý čas by se měl využít k obchodu, tím pádem by se zvýšila produktivita obchodních zástupců. Dále bylo se zaměřeno na celkovou efektivitu plánování činností.

Na základě analýzy¹² se ukázalo, že největší slabiny měl průměrný obchodník v nesystematické práci při identifikování a kontaktování klientů, kde propad vůči nejlepší

¹² IT Marketing

praxi je 48 %. Zvýšení efektivity tvorby obchodních příležitostí ovlivnil pozitivně především počet identifikovaných klientů, ale i úspěšnost kontaktování klientů i vlastních návštěv. Nejhorších výsledků dosahoval průměrný obchodník ve vlastním prodeji, neboť v polovině návštěv neprodal žádný produkt.

Největší potenciál ke zlepšení v oblasti vytváření obchodních příležitostí spočívá ve stanovení strategie, systematickém přístupu a samotném zaměření se na tvorbu obchodních příležitostí. Role členů obchodní služby ČP by se měly výrazně zaměřit především na své klíčové úkoly. Veškeré aktivity obchodníka musejí být zaměřeny na prodej a vedoucí pracovníci k tomu musejí vytvářet podmínky.

Lze toho dosáhnout pouze za předpokladu, že se radikálně omezí anebo přesune administrativní činnost obchodníka na jiné pracovníky. Je třeba vytvářet podstatně více obchodních příležitostí nebo konkrétní aktivity vedoucí k jejich tvorbě. Přístup a chování se musí zaměřit na prodej. Zaměření na vytváření obchodních příležitostí se zásadně projeví ve využití pracovního času.

Samozřejmě zcela klíčovou roli v procesu prodeje pojištění hrají manažeři, kteří se starají o vznik a rozvoj obchodních skupin, o jejich efektivní fungování, o hledání dalších obchodních příležitostí. Ani oni v řadě případů nepředstavovali optimální spojení odbornosti, zkušenosti a manažerských praktik tolik potřebných pro kvalitní řízení obchodní sítě.

Program stimulace prodeje byl projekt, u kterého řada komentářů hovoří o špatných výsledcích, o ztrátě času, o neprofesionálním přístupu, který jednal se špičkovými obchodníky stejně jako s podprůměrnými, nicméně pozitivní hodnocení převyšuje možná negativa¹³.

- Po delším období vykazuje ČP výrazný nárůst jak v předpisu, tak v obchodě
- V oblasti ŽP ČP roste rychleji než celý trh
- ČP je jednou z nejrychleji rostoucích pojišťoven vůbec
- Zlepšili se manažerské schopnosti v oblasti řízení obchodní služby
- Výrazným způsobem se zlepšila komunikace a umožnilo se zapojení všech skupin do diskuse a projektů v rámci obchodní služby

¹³ viz Příloha č.3 – Hodnocení PSP

- Je možné rozkrýt a analyzovat výkonnost obchodní služby až na úroveň jednotlivců
- Pravidelným hodnocením výkonnosti se postupně zvyšují nároky na všech stupních řízení obchodu

PSP přispěl výrazným způsobem ke změně řízení obchodní služby a také změně chování celé řady obchodníků. Jak manažeři, tak obchodníci jsou si lépe vědomi, že existují nástroje a metody, jak zvýšit úspěšnost vlastní činnosti, jak dosahovat efektivněji stejných výsledků či co vůbec nedělat., neboť to nevede k cíli.

STEP – „Společná trasa: evropská pojišťovna“

Operační plán zahrnující tři desítky projektů a iniciativ zaměřených na zvýšení efektivity fungování ČP i na nastavení nového způsobu práce s partnery – klienty a dodavateli. ČP tento projekt řídí jednak vlastními silami, jednak ve spolupráci s poradenskou společností McKinsey.

Projektová kancelář

ČP založila projektovou kancelář, která řídí inovační projekty, podporuje snížení administrativy a výměnu informací mezi jednotlivými úseky. Úspěšná implementace projektů pomůže výrazně zvýšit výkonnost a efektivitu ČP a zlepšit její image u vnitřních a vnějších zákazníků. Zavedení nových procesů, vybudování nových nástrojů a úprava prozírné podpory jednotlivých funkcí přispěje k vybudování pojišťovny, která bude udávat směr vývoje a bude moderní finanční institucí.

Rychlejší a efektivnější likvidace v pojištění motorových vozidel

Cílem tohoto stěžejního projektu je zrychlení likvidace, zvýšení kvality služeb zákazníkům ČP a zároveň vybudování takových nástrojů, které ČP umožní proces likvidace PU efektivně a kvalitně řídit.

Klíčovým slovem je přitom segmentace škod: jde o to, aby jednoduché škody byly vyřizovány co nejrychleji a s orientací na klienta, složitější škody budou vyřizovat

specializované týmy odborníků s největšími znalostmi a zkušenostmi. Likvidace bude podporována zavedením expertních systémů pro oceňování škod na všech likvidačních místech tak, aby se standardizovala výše pojistných plnění a předešlo se neoprávněným výplatám.

Projekt likvidace PU v ostatním neživotním pojištění

Také zde bude hlavním cílem urychlit a zkvalitnit likvidaci PU s důrazem na podobné principy jako v pojištění motorových vozidel.

Zkvalitnění obsluhy velkých firem a řízení úpisu rizik průmyslových pojištění

Hlavním cílem je vybudovat specializované jednotky v pojištění velkých podniků a úpisu rizik středních podniků. Nově bude zaveden specializovaný úpis rizika (v pojištění majetku, odpovědnosti a motorových vozidel), vzniknou jednotky KAM (key account manager, manažer klíčových klientů) pro největší brokery, bude zaveden risk management a nový systém odměňování na základě klíčových ukazatelů. Projekt se zároveň neobejde bez významné podpory IT a nového marketingového informačního systému.

Přínos projektu spočívá v tom, že selepší kvalita obchodu a servisu pro klienty, urychlí se realizace pojistných smluv a podstatně se zvýší atraktivita ČP pro brokery, což povede ke zvýšení finančních výnosů pro ČP.

ČP chce být i nadále významným pojistitelem v oblasti pojištění velkých průmyslových rizik a zvýšený důraz bude klást na posílení obchodu v pojištění středních a menších podniků. K dosažení úspěchu na velmi konkurenčním trhu pojištění velkých a středních firem je ovšem nutné zavést nový systém práce v této oblasti, opírající se o těsnější spolupráci s makléřskými firmami a zlepšení kontaktů s velkými klienty (což se osvědčilo v pojištění motorových vozidel), a navíc je nezbytné zlepšit řízení upisovaného rizika. Cílem projektu je proto oddělit obchod od upisování rizika – riziko musí přijímat někdo, kdo je odpovědný za technický výsledek. Pro oblast obsluhy velkých firem vzniknou nové specializované útvary, které se budou věnovat kontaktu a intenzivní práci s klienty a makléři, úpisu rizika a risk managementu. K zajištění kvalitního úpisu středních rizik navíc vzniknou podobná centra pro úpis a obsluhu distribučních partnerů ČP. Ve spolupráci s makléři bude makléř komunikovat přímo s kompetentní osobou – underwriterem, který rozhodne o přijetí rizika a o parametrech pojištění. Významnější makléři budou mít pro sebe navíc ještě manažera klíčových klientů.

Segmentace sazeb HAV a POV

Vzhledem ke stoupající konkurenci na trhu pojištění motorových vozidel, ČP připravila systém segmentace sazeb tak, aby byla schopna nabídnout atraktivní cenu zajímavým segmentům na trhu a zároveň zohlednila vysoký škodní průběh u neziskových segmentů. Prvotní segmentace byla provedena na základě již sbíraných dat, ovšem v budoucnu se počítá s daleko přesnější a sofistikovanější segmentací, aby bylo možné identifikovat specifické podsegmenty na trhu lépe než konkurence. Pouze díky detailní znalosti ziskovosti jednotlivých segmentů trhu bude možné bránit a dále zvyšovat tržní podíl.

Revitalizace prodeje pojištění motorových vozidel

Tento projekt si klade za cíl – prostřednictvím jednorázových specifických kampaní a pomocí definice a implementace nové strategie přístupu ke klíčovým distribučním kanálům – zajistit dlouhodobý úspěch ČP na trhu pojištění vozidel. Mezi jednorázové kampaně bude nepochybně patřit kampaň na podporu křížového prodeje POV a HAV. Nový přístup k partnerům se zaměří především na leasingové společnosti, dovozce vozidel, prodejce automobilů, autobazary a další místa, kde bude ČP schopna pokrýt poptávku po pojištění.

Zkvalitnění provizního systému

Vzhledem k častým stížnostem obchodníků na špatné fungování provizního systému, byla provedena reforma. Nejčastější výtky byly, že provize se nevyplácejí, vyplácejí se někomu jinému, vyplácejí se pozdě či ve špatné výši atd. Hlavní příčinou neuspokojivého stavu vyplácení provizí je značná složitost celkového systému. Ta způsobuje vysokou časovou náročnost při jejich zpracování a vyžaduje značné úsilí a perfektní dodržování všech provozních postupů pracovníky zajišťujícími obsluhu provizního modelu.

Celý projekt Provize byl rozdělen do 6 oblastí:

- I. Snížení složitosti modelu díky jinému způsobu určování provizních sazeb
- II. Optimalizace procesu zadávání nových/změn stávajících provizních sazeb
- III. Vyčištění matriky získatelů od chyb a duplicit
- IV. Zavést mechanismus bezchybného zavádění těchto údajů do matrik
- V. Zavedení kontroly chybovosti návrhopojistek
- VI. Zrychlení výpočtu provizí

Realizace projektu má přinést tyto výhody:

- I. Zkrácení výplaty provizí u jednatelů v oblastech život, úraz, občanský neživot o zhruba 20 dní
- II. Výrazné snížení možnosti neplacení provize z důvodu chybného koeficientu díky zjednodušení mechanismu nastavování provizí
- III. Snížení chybovosti ve vyplácených provizích díky důslednější kontrole vstupních dat a přesnějších údajích o jednotlivých obchodnících v matrice
- IV. Urychlení procesů zavádění nových produktů či změn do systému

Optimálně fungující, číselně správný a uživatelsky příjemnější systém kalkulace a výplaty provizí, by měl přispět k tomu, že obchodní služba se bude moci více soustředit na zákazníky a obchodování, než na kontrolování provizních sestav, což jí bezesporu zabírá určitou část času.

Distribuce produktů ČP – projekt Strategie distribučních sítí

Cílem projektu je definovat, jak bude ČP prodávat služby své a svých dceřinných společností. Jde o to, které produkty se budou prodávat prostřednictvím vlastní sítě, které přes makléře, prodejní sítě a dealery. Výsledkem bude také stanovení vzájemných vztahů a pravidel mezi jednotlivými kanály. Projekt řeší i strukturu vlastní obchodní sítě včetně principu jejího odměňování a motivace. Ke kvalitní obchodní službě patří také kvalitní trénink obchodní a manažerský.

Na základě důkladné analýzy¹⁴, jak v ČP prodávají jednotlivé distribuční kanály, se vytvořil plán, jak ty nejúspěšnější cesty do budoucna podpořit a rozvinout. Výsledkem analýzy bylo zjištění, že většina pojišťovacích poradců je specializovaná, a to i přes snahu mít univerzální obchodníky. Snadno lze definovat především dvě specializace. První se zaměřuje na občanské produkty s výjimkou hromadného pojišťování motorových vozidel, druhá ve značné míře cílí na produkty z oblasti malých a středních rizik (MSR) a pojištění aut. Výsledky přitom ukazují, že asi 1200 obchodníků dělá přibližně 75 % všeho obchodu ČP. Samozřejmě, že existují výjimky nebo různá překrytí, ale nejsou příliš frekventované. Zpravidla je to tak, že čím větší specializace, tím větší produktivita. Pokud jde o makléře, ti se v maximální míře soustředili na MSR a velká rizika. Minimum jejich obchodu směřovalo do oblasti občanských

¹⁴ IT Marketing

produktů (prodej nedosahuje ani 1 % celkových výsledků). Tento fakt je dokreslován i skutečností, že vlastní obchodníci ČP se podílejí na celkovém obchodu v oblasti velkých rizik pouze 3 % veškerého obchodu ČP.

Na základě těchto výsledků byla určena další strategie. Ta bude výrazněji než doposud postavena na podpoře vlastní obchodní sítě v oblasti občanských produktů, MSR a aut. Bude podporována specializace na úrovni obchodníka a skupin, která bude podporována nově redefinovanou pozicí manažerů obchodu jako garantů za danou oblast pojištění v regionech. Také specializované tréninky produktových obchodních dovedností pod vedením obchodu mají přispět ke zvýšení efektivnosti obchodníků.

Systematický monitoring prozákaznického chování obsluhy přepážek je jeden z programů z oblasti marketingu ČP, který zahrnuje poštovní ankety měřící spokojenost se servisem obchodní služby a s likvidací pojistné události, dále měření spokojenosti a věrnosti klientů ČP, ale i zákazníků konkurence.

Mystery shopping

Marketingoví pracovníci ve spolupráci s renomovanou externí firmou každý rok provádějí hodnocení agentur ČP. Navštěvují přepážková pracoviště a sledují chování zaměstnanců očima zákazníků.

Realizované projekty by ČP měly pomoci určit její celkovou atraktivitu pro zákazníky a odhalit slabé stránky, které je nutné eliminovat.

Odbor tréninku obchodu

ČP disponuje celou řadou produktů a pro prodejce je nezbytná velmi dobrá znalost a pochopení nabízených produktů a tudíž trénink, jak daný produkt prodat. ČP nabízí novějším zaměstnancům tréninky v oblasti prodeje, zkušenějším prohlubování znalostí v oblasti investičního trhu, bankovníctví, teorie pojišťovnictví, základů ekonomiky a účetnictví a u manažerů se zaměřuje na nábor a rozvoj nových pracovníků. Tréninky jsou postaveny na principu dobrovolnosti a měřitelnosti konkrétního přínosu na každého zúčastněného tréninku. Probíhá také akce kariérové mapy, jejímž cílem je, aby každý, kdo do společnosti vstoupí, měl jistotu, že po kvalitně odvedené práci a prokázaných schopnostech, je možnost povýšení.

Cílem odboru tréninku v rámci ČP je stále vzdělávání všech pracovníků obchodu ČP. Toto oddělení spadá přímo pod úsek obchodu. V současné době kontinuálně probíhá trénink pojišťovacích poradců (PP) Základní trénink I + II. Jejich obsahem jsou základní dovednosti jako např. smysl a přínos pojištění, sjednávání schůzek po telefonu, překonání námitek v obchodním rozhovoru, ale i schopnost zvládnout náročné situace spojené s prodejem pojištění. Tyto dovednosti jsou důležité i pro stávající pojišťovací poradce, kteří získávají nově možnost si tyto dovednosti připomenout a doplnit o pokročilejší techniky formou tréninku Obchodních dovedností I + II.

Manažeři a pracovníci přepážek (MP, PS) absolvují vlastní speciální trénink – Přepážková služba I + II a Manažer skupiny přepážek I. Tento trénink, jehož náplní jsou především komunikační dovednosti, telefonování a jednání s klientem, vyjadřuje nutnost zvláštního přístupu k tomuto velmi důležitému prodejnímu kanálu, který byl v minulosti občas opomíjen. Pro manažery skupin (MS) jsou určeny tréninky Manažer skupiny I + II, obsahující kromě základního balíčku obchodních a manažerských dovedností také náměty a rady týkající se náboru nových PP a zaměření se na individuální přístup k řízení PP a prezentace životního pojištění jako pojištění, nikoliv jako spoření.

Agenturní ředitelé (AŘ) a manažeři obchodu (MO) mají možnost se seznámit s tréninky, kterými procházejí jejich PP a MS a mají přístup ke stejným informacím, čímž získávají důležitou zpětnou vazbu na to, jak tyto tréninky přijímají jejich PP a MS. Specializovaný trénink je zaměřen na zvládání každodenních manažerských úkolů a s nimi spojených dovedností. Pro regionální obchodní ředitele (ROŘ) jsou vytvořeny individuální rozvojové plány. Příprava „nováčků“ se vrací k vyzkoušeným přístupům, jako jsou „kolečka“ a „zaškolovák“.

Pro každou kategorii v obchodu je připraven specializovaný trénink, který není zaměřen jen na produktové znalosti, ale také na jejich obchodní uplatnění v praxi. Nenahraditelným nadále zůstává „trénink v praxi“, který může poskytnout jen přímý nadřízený. Tréninky jsou zaměřeny na konkrétní techniky, které jsou použitelné v každodenní praxi, protože přímo vycházejí ze specifík ČP.

TRANSFORMACE ČP¹⁵

Vzhledem k rostoucímu tlaku konkurence, nepříznivému vývoji finančních trhů a zesilujícímu tlaku na snižování nákladů se ČP rozhodla přistoupit na projekt Transformace ČP, což je dosud největší změna od privatizace ČP. Jedná se zároveň o přípravu ČP na vstup do EU. ČP si chce udržet svoji vedoucí pozici na českém pojistném trhu a musí čelit dalšímu rozvoji konkurenčních finančních skupin se silným know-how a zahraničním kapitálem a rozvoji bankopojištění.

Transformace je zásadní kvalitativní změna a zároveň strategická nutnost pro posílení konkurenceschopnosti. Mezi hlavní cíle patří zdokonalení služeb klientům, zkvalitnění obchodu a zvýšení celkové efektivity. Transformace bude probíhat ve dvou vlnách. V průběhu letošního roku byla implantována první vlna a v září 2003 odstartuje druhá vlna.

Nový model správy pojištění a likvidace pojistných událostí se odrazí i v organizačním uspořádání společnosti. Jde o centralizaci, která zvýší rychlost služeb, standardizuje procesy, což se projeví snížením nákladů.

Nabídka služeb bude odlišena podle segmentace zákazníků. Zavedením jednotné podpory obsluhy klientů – JOK, bude možné přesně identifikovat zákazníka, vyhledat si jeho kompletní platební a škodní historii, zjistit si jeho platební bilanci či nahlédnout to historie kontaktů s daným zákazníkem.

Pro obchodníky Transformace znamená zlepšení prodejní podpory, snížení chyb při výplatě provizí, zjednodušení prodeje pojistných produktů, neboť odpadají technické záležitosti cenotvorby při navrhování pojistek a tím i přípravy na jednání. Zavedení zjednodušených produktů spolu s automatizovanou tvorbou různých typů nabídek povede k odstranění provozních chyb. Využívání notebooků se stalo nutností, výrazně usnadňuje změny v pojistkách, dovoluje přístup k informacím o klientech. Zároveň byla určena jasná pravidla na ochranu dat.

¹⁵ viz. Příloha č. 5

Pro klienty bude centralizace znamenat především ulehčení uzavírání a vedení pojistných smluv a nabízí jim rychlejší, modernější a také průhlednější vyřizování pojistných událostí, založené na využití nejvyspělejších technologických postupů. Řadu činností, které dnes řeší osobně na pracovištích ČP, tak klienti budou moci vyřídit z domova prostřednictvím telefonu, popřípadě jiných komunikačních kanálů.

Široká agenturní síť zůstane zachována i nadále, ale bude se specializovat zejména na prodej pojistek. Zavádění pojistek do systému, jejich správu a administraci likvidace škod se soustředí do centrálního střediska v Praze a Brně s využitím se moderní technologie, takže klient bude moci komunikovat s ČP pohodlně prostřednictvím telefonu či jiných komunikačních prostředků za lokální sazby. Prohlídky pojistných událostí budou probíhat obdobně jako doposud – jejich organizace by však měla být operativnější a rychlejší.

Digitální fotografie, elektronická pošta, telefon a počítač budou hrát stále důležitější roli i při likvidaci pojistných událostí. Současně tyto změny umožní větší transparentnost při vyřizování pojistných událostí a podstatně sníží počet pojistných podvodů. Jen v loňském roce Česká pojišťovna odhalila tisíc dvě stě dvacet pět případů, čímž zachránila dvě stě milionů korun. Pro obě strany je to výhodné jednak díky rychlosti, efektivitě a nižších nákladech. O rychlosti je to proto, aby klient nemusel čekat na peníze, a také pojišťovna měla jednotlivé pojistné události rychleji vyřízené a mohla se věnovat těm dalším.

Nový model pojistné administrativy bude mít vliv i na strukturu České pojišťovny. V některých lokalitách se počet zaměstnanců sníží, jinde zase naopak vzroste. Změny jsou součástí příprav ČP na vstup České republiky do Evropské unie. Cílem je poskytovat klientům vysoký standard služeb odpovídající nejlepší praxi v západoevropských zemích. Nový model správy pojištění a likvidace pojistných událostí bude realizován postupně a dotkne se všech produktů ČP.

Chystané změny jsou nezbytně nutné i když se dotýkají základních principů a zasahují do vnitřních procesů firmy.

Projekt Roll out

Roll out – zavádění transformačních změn do regionů a agentur.

Rolování – proces, při kterém se zavádí výsledky projektu do ostrého provozu v agenturní síti. V případě Transformace se rolují nové procesy a změny po jednotlivých vlnách.

Rollout tým - cílem rolloutových týmů v programu Transformace ČP je, aby regionální a agenturní síť byla připravená na implementaci výsledků ostatních projektových týmů, a aby vše proběhlo tak, jak je naplánováno, pod kontrolou a s vyloučením živelnosti. Jedním z úkolů je také nacházet rizika, která mohou ohrozit program Transformace i chod společnosti v důsledku uskutečňování změn, řešení jak těmto rizikům předcházet nebo jak je alespoň minimalizovat. Důležitým cílem je také plánování a realizace personálních procesů nutných k uskutečnění Transformace. Rolloutový tým je také hlavním komunikačním kanálem mezi programem Transformace a regionální a agenturní sítí.

Komunikace s regiony a agenturami probíhá prostřednictvím regionálních rolloutových týmů, ve kterých jsou vždy zastoupeni regionální ředitelé obchodu a pojištění a další dva nebo tři určené pracovníci většinou z řad vedoucích pojistných agend a manažerů obchodu. Část rolloutového týmu připravuje podmínky pro proces digitalizace neživotních spisů. To spočívá v seřídění a uspořádání spisů.

Projekt Rollout se zaměřuje na následující cíle :

- Vypracovat detailní organizační plán realizace programu Transformace v agenturní síti
- Vytvořit zásady interní komunikace a komunikační plán programu Transformace ČP
- Navrhnout a naplánovat kroky ke snížení rizik a využití přínosů a k prosazení jejich realizace
- Řídit realizaci těchto kroků v agenturní síti (řídit rollout programu Transformace)
- Vytvořit zásady personální politiky pro podporu Transformace

Projekt Digitalizace

Proces, při kterém se pomocí scanneru převádí papírový dokument do elektronické podoby a ukládá se v digitálním archivu. Digitalizaci dokumentů provádí Centrální středisko.

Digitální archiv je software, který umožňuje archivaci, třídění, vyhledávání a zobrazování elektronické podoby vybraných dokumentů potřebných pro uzavření, správu a taxaci PS a likvidaci PU. Digitální archiv je uložen v centrálním středisku.

Indexace je proces, při kterém se naskenované dokumenty zařazují a přiřazují určitým klientům nebo pojistným smlouvám či pojistným událostem. Indexaci provádí pracovníci Centrálního střediska.

Centrální středisko (CS) bude nyní provádět¹⁶:

- digitalizaci denní korespondence CS
- digitalizaci vybraných dokumentů z archivů agentur ČP
- ukládání ostatních elektronických dokumentů do Digitálního archivu (prohlídky a fotodokumentace pro CS, dokumenty CS, nahrané hovory CS, e-maily CS, faxy CS)
- zpřístupnění digitálních dokumentů (digitální podoby papírových dokumentů) pracovníkům CS i ostatním pracovníkům ČP
- základní podporu práce s digitálními dokumenty v CS (podpora řízení a kontrola toku dokumentů v CS)
- archivaci digitalizovaných dokumentů v jejich digitální i papírové podobě

Digitalizace dokumentů zahrnuje

- třídění a přípravu dokumentů pro skenování
- vlastní skenování
- první indexaci a kontrolu kvality digitálních dokumentů
- uložení dokumentů do Digitálního archivu (digitální podoba dokumentů) a do Archivu CS (fyzický archiv papírových originálů a neskenovatelných dokumentů).

¹⁶ viz. Příloha č.2

Jak to vypadá s digitalizací v jiných zemích

V posledních měsících navštívili zástupci České pojišťovny několik evropských pojišťovacích institucí, která ve svých provozních systémech již digitalizaci aplikovaly. Cíl měli jediný. Zjistit, jak funguje, a jaké jsou její možnosti při zavádění v České pojišťovně.

Základem je skenování

V první řadě je potřeba fyzický dokument dostat do elektronické podoby a vytvořit tak jeho obraz procesem skenování. Tento obraz pak bude obíhat namísto papírových spisů mezi jednotlivými pracovišti pojišťovny.

Výhody jsou naprosto zřejmé: Projekt Optimalizace procesů ŽP se zaměřuje na provozní procesy v oblasti životního a úrazového pojištění.

Cílem je zkvalitnit servis poskytovaný klientům (zejm. rychlost) pomocí úplné centralizace činností a jejich standardizací.

Projekt IT

Projekt IT má za cíl upgrade informačních systémů pro správu životního a úrazového pojištění.¹⁷

- úprava systému APO pro centrální provoz
- vylepšení funkcionalit systému KDP
- oběh je systémem neustále kontrolován
- je omezeno riziko prodlevy
- obrazy jsou k dispozici jen vybraným skupinám pracovníků
- ke smlouvám je přístup na kterékoliv pobočce dané pojišťovny
- dochází k výrazné úspoře místa v archivech, nemusí se do nich každodenně vstupovat
- snadná dosažitelnost dokumentů, neexistuje časové omezení
- vyšší důraz na odbornost pracovníků
- úspora manuální činnosti a administrativy

Reference ČP získala těchto životních a neživotních pojišťovnách, které v různé míře digitalizaci používají: Karlsruher Leben, vers., Hamburk – manheimer, Generali, Fortis, AMEV a SAI.

¹⁷ viz Příloha č. 6: Agenturní systémy

Projekt JOK

Projekt Jednotná podpora obsluhy klientů se zaměřuje na následující cíle, které budou realizovány ve více etapách.

- Jednotný Front-End (JFE) bude schopen nabídnout většinu funkcí nezbytnou pro zajištění činností vykonávaných jednotlivými distribučními kanály, zejména 1. vrstvou KC a přepážkou agentury. V případě, že realizovaná funkce bude aplikovatelná pro jiné uživatelské třídy, ať již úplně nebo částečně, bude jim také zpřístupněna, pokud bude takto požadováno.
- Zejména se předpokládá integrace služeb systémů iNet TIA, KDP, služeb Centrální databáze partnerů, Contact managementu a jeho napojení na systém řízení workflow v případě vzniklé definované události.
- Systém podpory obchodních procesů zaměřený na využití a vytěžování dostupných informací o aktuálním stavu na pojistném trhu, zaznamenaných kontaktech s klienty či přípravu a zpracování marketingových kampaní bude napojen na systém řízení workflow, jehož prostřednictvím bude možno tyto obchodní procesy iniciovat, delegovat jejich zpracování a monitorovat. Předpokládá se integrace se systémy telefonie.

Projekt Platební procesy ČP

Vytvoření platebního modulu pro procesy inkasa a exkasa v návaznosti na realizaci projektu Centralizace neživotní pojištění s možností integrace dalších provozních systémů ČP.

- systémové sjednocení platebního styku v provozních systémech ČP v návaznosti na transformaci ČP
- zmapovat a analyticky popsat stávající činnosti v oblasti platebního styku
- navrhnout a realizovat sjednocení aktivit vyplývajících z transformačních procesů (ŽP, NŽP) a dalších navazujících projektů – vylepšení technologie umožňující automatizaci procesu párování plateb a tím snížení nákladů
- synchronizace, sjednocení, optimalizace a standardizace vytvoří předpoklady pro zefektivnění platebního styku ČP – omezení poplatků placených bankám a centralizace účtů ČP

- sjednocení stávajícího různorodého HW i SW prostředí včetně systémového sjednocení platebního syka ČP
- nový systém realizace hotovostních transakcí v ČP

Projekt Telefonie

Úkolem projektu Telefonie je návrh a realizace systému pro telefonní komunikaci. Nová telefonie podporuje rozvoj postupů a vyšší kvalita

- dostupnosti služeb a produktů České pojišťovny
- externí i interní komunikace, klienty i pracovníky České pojišťovny a partnery
- pracovních procesů Komunikačního centra a Servisních středisek zejména při
 - vyřizování pojistných událostí
 - administrace a správě pojištění
 - podpoře obchodní služby
- využití dalších technologií a nástrojů moderních forem komunikace

Projekt Budovy

Připravit a vybavit prostory pro pilotní provoz projektů Transformace ČP

- Připravit budovy pro vznikající Centrální střediska (CS) : stavební úpravy a zajištění vybavení pro nově vytvářená Centrální střediska vč. prostorů pro centrální podatelnu, digitalizaci a archivaci dat, archivaci papírových dokumentů, další související zázemí
- Zajištění logistiky spojenou se stěhováním a rozběhem provozu budov CS
- Připravit prostory školicích místností v obou CS včetně vybavení audiovizuální technikou a dalším zařízením
- Koordinace projektové přípravy, dodavatelů stavebních prací a provozu objektů obsazených již běžným provozem s požadavky rollout projektů a projektových týmů
- Koordinace požadavků uživatelů obou CS ve vztahu k dalším stranám (dodavatelé, projektant, další projekty, atd.)

Projekt Optimalizace procesů ŽP¹⁸

Projekt Optimalizace procesů ŽP se zaměřuje na provozní procesy v oblasti životního a úrazového pojištění. Cílem je zkvalitnit servis poskytovaný klientům (zejména rychlost) pomocí úplné centralizace činností a jejich standardizací.

Projekt Optimalizace procesů NŽP¹⁹

Cílem projektu NŽP je zvýšení produktivity práce prostřednictvím centralizace procesů likvidace, taxace a správy neživotního pojištění. Nahrazení stávajících informačních systémů systémem TIA.

Centralizace NŽP je rozvržena do dvou fází

1. centralizace likvidace pojistných událostí
2. centralizace taxace a správy pojištění

Centralizace umožní zvýšit specializaci agentur na prodej, regionu na řízení prodeje a center na správu a administrativu. Doba na uzavírání smluv a likvidace PU se sníží na standardní úroveň do 3 dnů. Centralizace spolu s úpravou informačních systémů zvýší dosažitelnost služeb, neboť informace budou dosažitelné na všech agenturách.

V současné době probíhá pilotní provoz, ve kterém je ověřována funkcionality systému TIA podporovaná platebním modulem, telefonii, digitálním archivem a centrální podatelnou a zároveň prověřována připravenost nových procesů centrální likvidace pojistných událostí neživotního pojištění. Pilotní provoz je organizován ve spolupráci s agenturou ČP v Kutné Hoře.

Současná situace na agenturách²⁰

V rámci implementace projektu Transformace ČP na jednotlivých agenturách v současnosti probíhají tři hlavní skupiny činností:

- **Back office** – tyto činnosti zahrnují back office pro produkty ŽP a NŽP. Všechny tyto činnosti budou po dokončení transformace přesunuty do centrálního střediska.
- **Obchodní služba** – prodej pojistných produktů a jejich administrativu. Obchodní služba a činnosti s ní spojené zůstanou zachovány na agentuře.

¹⁸ viz Příloha č. 3

¹⁹ viz Příloha č. 4

²⁰ Projekt Transformace ČP a jeho 1. vlna byla na agentuře Liberec odstartována 5. 5. 2003

- **Ostatní** – ostatní činnosti agentur, které nespadají do předchozích dvou skupin (účetnictví, controlling, provoz IT, pokladna, směnárna), zůstanou zachovány na agenturách.

Jedním z hlavních cílů transformace je zvýšit efektivitu činností ČP prostřednictvím centralizace nejdůležitějších back office činností. Tyto činnosti budou postupně převedeny z jednotlivých agentur ČP do centrálních středisek v Praze a Brně.

Změny v organizaci neživotního pojištění

Na agenturách se nově hlášené PU již nebudou likvidovat. Prohlídky PU NŽP budou provádět mobilní technici spadající pod agentury.

- Likvidace NŽP je z agentury převedena na centrální středisko. Taxace, správa NŽP a inkasní činnost NŽP zůstává na agentuře.
- V 1. fázi se centralizuje veškerá likvidační činnost na agentuře.
- Kompletní taxace a správa NŽP se centralizuje až ve II. fázi.
- Taxace a správa NŽP se v průběhu I. fáze téměř nemění – pouze potvrzování pojistného krytí bude probíhat v CS.
- Po zpracování v taxaci budou veškeré doklady odeslány do CS k digitalizaci.

Probíhající transformace má tedy zásadní dopad na vykonávané činnosti, které agentury provádějí v současnosti.

Změny v organizaci životního pojištění

- Agenda ŽP (taxace, správa a likvidace) je z agentury převedena na CS. Na agentuře zůstává pouze inkaso a LV.

- Provoz agenturních systémů APO a KDP je ukončen a převeden do centrálních systémů APO a KDP.
- Na agentuře budou zpřístupněny tzv. „dálkové dotazy do kmene“ (APO, KDP).
- Na agentuře bude provedena inventura všech nehotových činností (rozpracovaná taxace, PU, korespondence apod.).
- Veškeré materiály budou převezeny do CS, kde bude jejich zpracování probíhat centralizovaně. Pojistné smlouvy se budou zasílat k taxaci do CS, kde bude prováděna veškerá činnost související s taxací a intervencemi.

- Nově vzniklé pojistné smlouvy se budou registrovat v CS. Agentura zašle pojistnou smlouvu do CS, kde bude smlouva digitalizována a registrace i likvidace již budou probíhat v digitalizovaném spisu.
- Pro potřeby obchodní služby (i přepážek) je určena hot-line, kde jsou obchodníkům poskytovány informace, rady a asistence při reklamacích.

STRATEGIE OBCHODNÍ SLUŽBY ČP

Projekt Obchodní strategie

Mezi hlavní cíle patří:

- Navrhnout aktualizovaný obchodní model založený na segmentaci distribučních kanálů a řízeném pokrytí teritoria a klientských segmentů.
- Definovat konkrétní obchodní strategie a naplánovat kroky k jejich naplnění v součinnosti s projekty ŽP a NŽP.
- Optimalizovat náklady provozu vlastní agenturní sítě.

Filosofie obchodu ČP klade důraz na produkci vlastní obchodní sítě reprezentované jak pojišťovacími poradci (jednateli i zaměstnanci), tak ziskateli za přepážkami agentur ČP. Ve specifické činnosti, tj. výběru zákazníka, jeho oslovení a uzavření obchodního vztahu, hrají těžko zastupitelnou roli a představují nejdůležitější obchodní nástroj, který také zajišťuje hlavní objem obchodní produkce a tudíž základní předpoklad stabilní pozice ČP na trhu. ČP má za cíl požadovat vysokou výkonnost minimálně srovnatelnou s výkonností nejlepších distribučních sítí, zároveň však bude kladen důraz na maximální podporu vlastní sítě a zajištění jednotného řízení. Z tohoto důvodu dochází k začlenění ČP Partner do ČP.

ČP již zvýšila počet obchodníků v obchodní službě, zavedla nový způsob přijímání a zaškolování obchodníků, provedla již jednou realizovanou specializaci na občanské a neobčanské obchodníky, vyčlenila kategorii poradců – seniorů ve snaze ocenit jejich přínos pro ČP a byl zprovozněn Extranet pro poradce.

Podle analýzy trhu²¹ je zjevné, že neexkluzivní distribuční kanály hrají také významnou roli při rozvoji trhu, a to jak v životním, tak neživotním pojištění. ČP si je vědoma faktu, že nelze očekávat obchodní výsledky jen od vnitřních sítí, v žádné případě tím nechce znevýhodnit vlastní obchodní síť a zhoršit její obchodní podmínky. Zároveň má ale zájem využít všechny možné obchodní příležitosti k dalšímu zvýšení obchodní produkce. Byl proto vytvořen úsek *Řízení externích distribučních kanálů*, který má za úkol tyto příležitosti připravit k využití a koordinovat aktivity ČP vůči externím kanálům.

Vzhledem k dalšímu rozvoji vlastní sítě a spolupráce s externími sítěmi, a také potřebě lepšího plánování, měření a řízení obchodní činnosti všech distribučních kanálů ČP byl vytvořen odbor podpory obchodu. Jeho úkolem je zajistit perfektní podporu pro řízení obchodu na všech úrovních obchodní sítě. Obsahem jsou analýzy a plánování obchodu, rozvoj a správa provizních záležitostí, smluvní vztahy, směrnice a pravidla pro řízení obchodní činnosti.

V pojištění podnikatelů a průmyslu zjevně dojde k situaci, kdy část poptávky nebude vůbec uspokojena, protože nebude existovat relevantní nabídka, část rizika bude nepojistitelná. Zajistitelé jsou navíc mnohem tvrdší ve vyjednávání podmínek a důslednější v kontrole přijatých rizik. Tato situace se odrazí v navýšení sazeb a pravděpodobně se negativně promítne i do výše odměn pro zprostředkovatele.

Pod rostoucím konkurenčním tlakem bude oblast životního pojištění, a to z důvodu nižší rizikovosti ve srovnání s majetkovým pojištěním a také pro očekávanou další možnost růstu. Na druhé straně nízká výnosnost kapitálových trhů má za důsledek nízkou výnosnost aktiv a tudíž zvyšující se tlak na snižování nákladů – tedy garantovaných výnosů pro klienta a odměn pro zprostředkovatele.

Vstup ČR do Evropské Unie vede postupně k úpravám našich zákonů, aby odpovídaly evropské legislativě. Nyní projednávané zákony, například o pojišťovnictví, DPH, občanský zákoník či zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích, budou mít značný vliv na činnost stávajících subjektů v této oblasti a dá se například očekávat značný pohyb ve struktuře zprostředkovatelských společností.

²¹IT Marketing

Závěr

Činnost obchodní služby má na úspěšné fungování každé pojišťovny naprosto zásadní dopad. Z tohoto důvodu jsem se zaměřila na pochopení, jak funguje obchodní služba ČP a zda je současný systém funkční. Organizační struktura OS ČP podrobně popisuje kompetence jednotlivých funkcí a jejich vzájemné vazby. Je představen i systém odměňování pracovníků obchodní služby, jelikož konkurenceschopnost a transparentnost provizního systému jsou velmi silnými motivačními prvky.

Prodej pojištění je velmi specifická záležitost a při jeho prodeji je nutné vzít v úvahu, čím se liší od ostatních produktů a služeb. Prodávaným produktem je pojistná ochrana, což je neviditelná služba, která se projevuje až v delším časovém horizontu. Klíčovou roli zde hraje důvěra klientů k instituci, kteří se rozhodli svěřit své finanční prostředky.

Klienti zpravidla sami pojištění nevyhledávají, z toho vyplývá, že pojišťovna musí sama aktivně přistupovat k jeho prodeji. Jednotlivé pojišťovnou využívané způsoby prodeje mají své klady a zápory. V průběhu let se podstatně změnily způsoby prodeje pojištění, velkou roli nyní hraje propojování finančních institucí a vznik bankopojištění, využívání externích prodejních sítí, makléřů a Internetu.

ČP musí čelit dalšímu rozvoji konkurenčních finančních skupin se silným know-how a zahraničním kapitálem. Z tohoto důvodu docházelo v posledních letech v ČP k významným změnám. Zaměřila jsem se i na podstatu těchto projektů a jejich přínos pro obchodní službu. Projekt PSP - Program stimulační prodeje jsem začala popisovat již v mé bakalářské práci a bylo velmi zajímavé s odstupem času hodnotit jeho úspěšnost.

V současné době dochází k celkové Transformaci ČP. Transformace ČP je strategický program, který má za úkol provést zásadní změnu procesů v celé ČP. Program transformace obsahuje celou řadu projektů jako Centralizace ŽP, Centralizace NŽP, Digitální archiv, Centralizace platebního styku atd.

Transformace je zásadní kvalitativní změna a zároveň strategická nutnost pro posílení konkurenceschopnosti. Mezi hlavní cíle patří zdokonalení služeb klientům, zkvalitnění

obchodu a zvýšení celkové efektivity. Nový model správy pojištění a likvidace pojistných událostí se odrazí i v organizačním uspořádání společnosti. Jde o centralizaci, která zvýší rychlost služeb, standardizuje procesy, což se projeví snížením nákladů.

Ambicí ČP je neztrácet tržní podíl v jednotlivých produktových oblastech, zároveň však dosahovat přiměřené míry ziskovosti pro další rozvoj společnosti a zajistit zhodnocení kapitálu pro akcionáře. To znamená dosahovat prodejní cíle a získávat nové zákazníky, přičemž nutností je maximálně využívat stávajících klientských kmenů. Všechny změny mají společný cíl a tím je snaha vytvořit ještě silnější a efektivnější Českou pojišťovnu.

ČP se přes veškeré těžkosti a stále rostoucí konkurenční tlaky daří udržet významnou pozici na českém pojistném trhu, kde je stále rozhodujícím pojistitelem. Jedná se i o finančně zdravou instituci, což potvrzují i hodnocení renomovaných ratingových agentur. Velmi důležitou roli v dalším vývoji ČP hraje aktivní přístup vedení ČP a implementace nových přístupů, což by ČP mělo přinést další konkurenční výhody. Strategickým záměrem je zajišťovat služby na úrovni významných světových pojišťoven, což s ohledem na blížící se integraci do EU bude zásadní v dalším vývoji.

Seznam literatury

1. BLAND, D.: Pojištění : principy a praxe. 1. vyd. The chartered Insurance Institute, UK 1993. Česká asociace pojišťoven. 1. vyd. Praha, 1997
2. BLAU, P. M., SCOTT, W. R.: The structure of Organizations. New York 1971
3. CIPRA, T.: Pojistná matematika v praxi. 1. vyd. HZ Praha, 1994
4. CIPRA, T.: Praktický průvodce finanční a pojistnou matematikou. 1. vyd. HZ Praha, 1995
5. ČEJKOVÁ, V. a kol.: Pojišťovnictví - praktikum. 1. vyd. Brno, ESF MU 1996
6. ČEJKOVÁ, V. a kol.: Pojišťovnictví. 1. vyd. Brno, ESF MU 2001
7. ČEJKOVÁ, V.: Pojistný trh. 1. vyd. GRADA, Praha 2002
8. ČP INFO 1999 – 2002
9. DAŇHEL, J. : Kapitoly z pojistné teorie VI., Pojistné rozpravy 7
10. DAŇHEL, J. a kol. autorů. : Vybrané kapitoly z pojišťovnictví, ČAP, Praha 1996
11. DUCHÁČKOVÁ, E.: Pojišťovnictví a pojištění. 1. vyd. Praha, VŠE 2000
12. DUCHÁČKOVÁ, E.: Pojišťovnictví, VŠE Praha, 1997
13. HRADECKÝ, K.: Pojištění v otázkách a odpovědích. Klatovy, 1992
14. KELLER, J.: Sociologie byrokracie a organizace. 1: vyd. SN Praha, 1996
15. KUTINA, Z.: Pojišťovací makléři a nový zákon. Pojistný obzor 4/2000
16. LANGHAMMER, M.: Pojišťovny a Internet - dlouhá cesta k elektronickému obchodu. Pojistný obzor 4/2000
17. Pojistné rozpravy
18. Pojistný obzor
19. Profil
20. SAMUELSON, P.A., NORDHAUS, W.D.: Ekonomie. Svoboda, Praha 1991
21. ŠKOPOVÁ V.: Pojistné právo. 1. vyd. VŠE Praha 1997
22. VAN DEN BERGE, L.: Budoucí rysy pojišťovnictví. Pojistné rozpravy 7
23. VOSTATEK, J., BENEŠ, V.: Pojištění, VŠE Praha 1988
24. VOSTATEK, J.: Individuální pojištění. 1. vyd. SPN Praha, 1984
25. VOSTATEK, J.: Pojistná teorie a politika, VŠE Praha 1980
26. VOSTATEK, J.: Sociální a soukromé pojištění. 2. vyd. Codex Praha, 2000
27. Výroční zprávy ČAP z let 1998 - 2001
28. Výroční zprávy České Pojišťovny a. s. z let 1998 – 2001
29. WALTER, J.: Základy pojišťovnictví. VŠE Praha, 1994

30. WILLIAMS, A.C. Jr, SMITH, M.L., YOUNG, P.C.: Risk Mangement nad Insurance. 7th ed. McGaw-Hill. Boston, 1995
31. www.cap.cz
32. www.cpoj.cz
33. Zákon č. 185/1991 Sb., o pojišťovnictví
34. Zákon č. 320/1993 Sb., o pojišťovnictví
35. Zákon č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví
36. ZUZAŇÁK, A.: Marketing v pojišťovnictví. LINDE, Praha, 1998

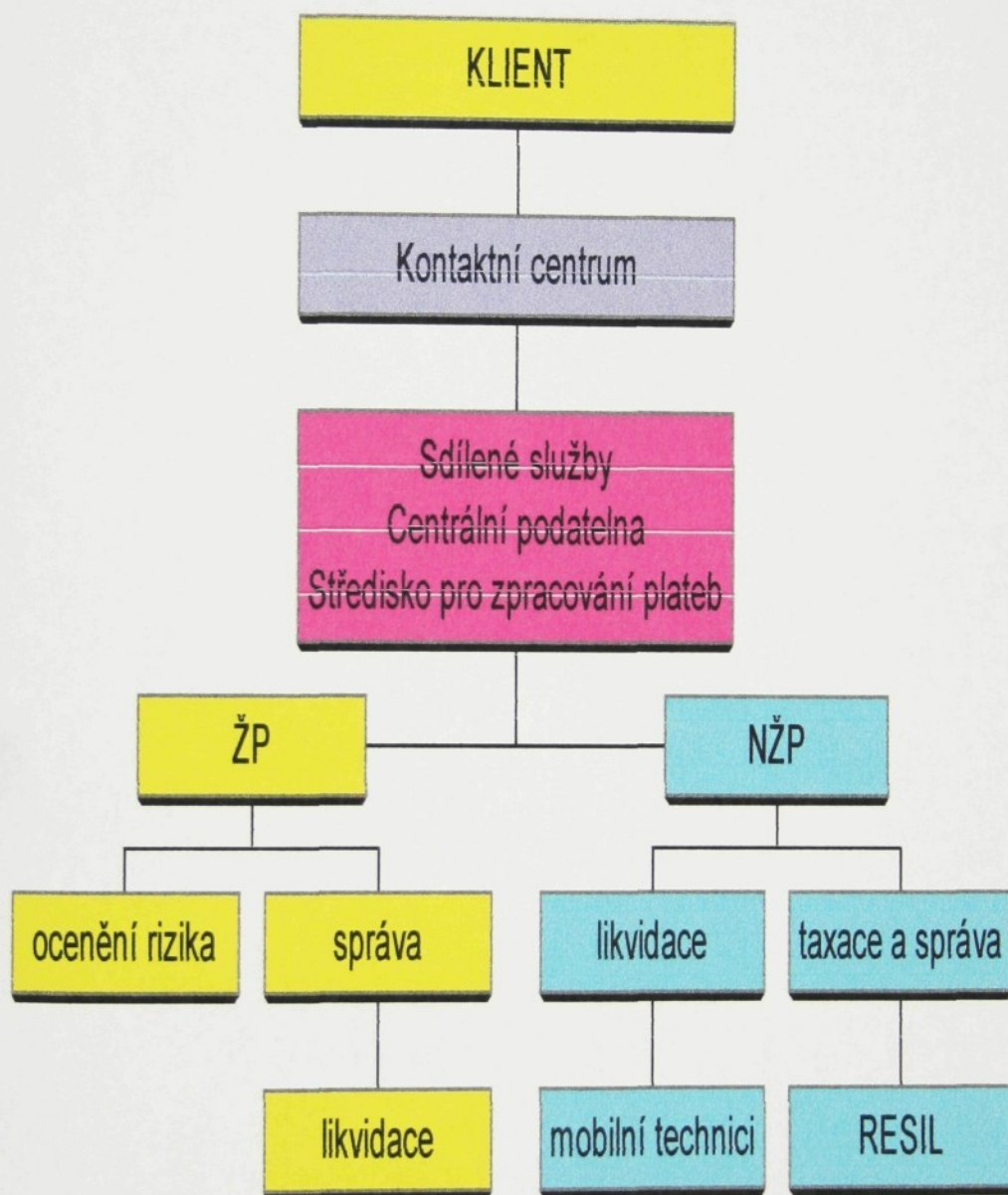
Seznam příloh

1. Příloha č. 1: Hodnocení PSP
2. Příloha č. 2: Funkční model Centrálního střediska
3. Příloha č. 3: Organizace obchodu ČP
4. Příloha č. 4: Organizační schéma – Úsek clientského servisu životního pojištění
5. Příloha č. 5: Organizační schéma – Úsek likvidace pojistných událostí neživotního pojištění
6. Příloha č. 6: Struktura nové organizace ČP:
7. Příloha č. 7: Agenturní systémy

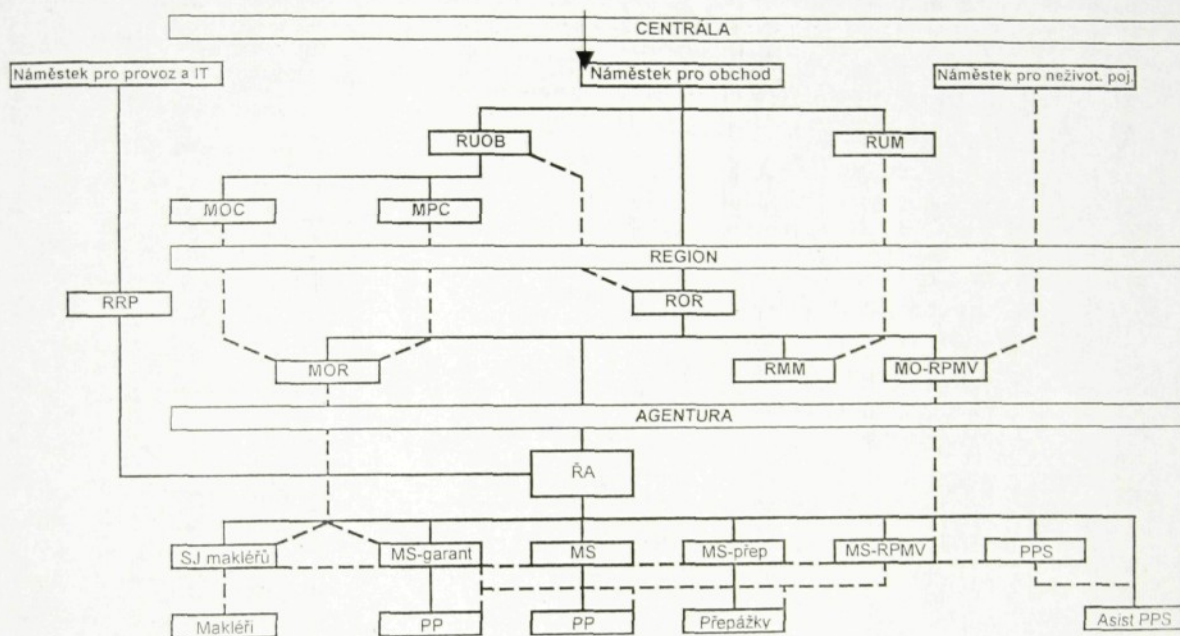
Příloha č. 1: HODNOCENÍ PSP

PŘED	A	PO	
100		175	Občanská předložená produkce
100		131	Průmyslová předložená produkce
100		117	Průměrné pojistné na úspěšnou návštěvu
100		165	Počet úspěšných návštěv za měsíc

Zdroj: denní časové snímky PSP a datový sklad



Organizace obchodu ČP

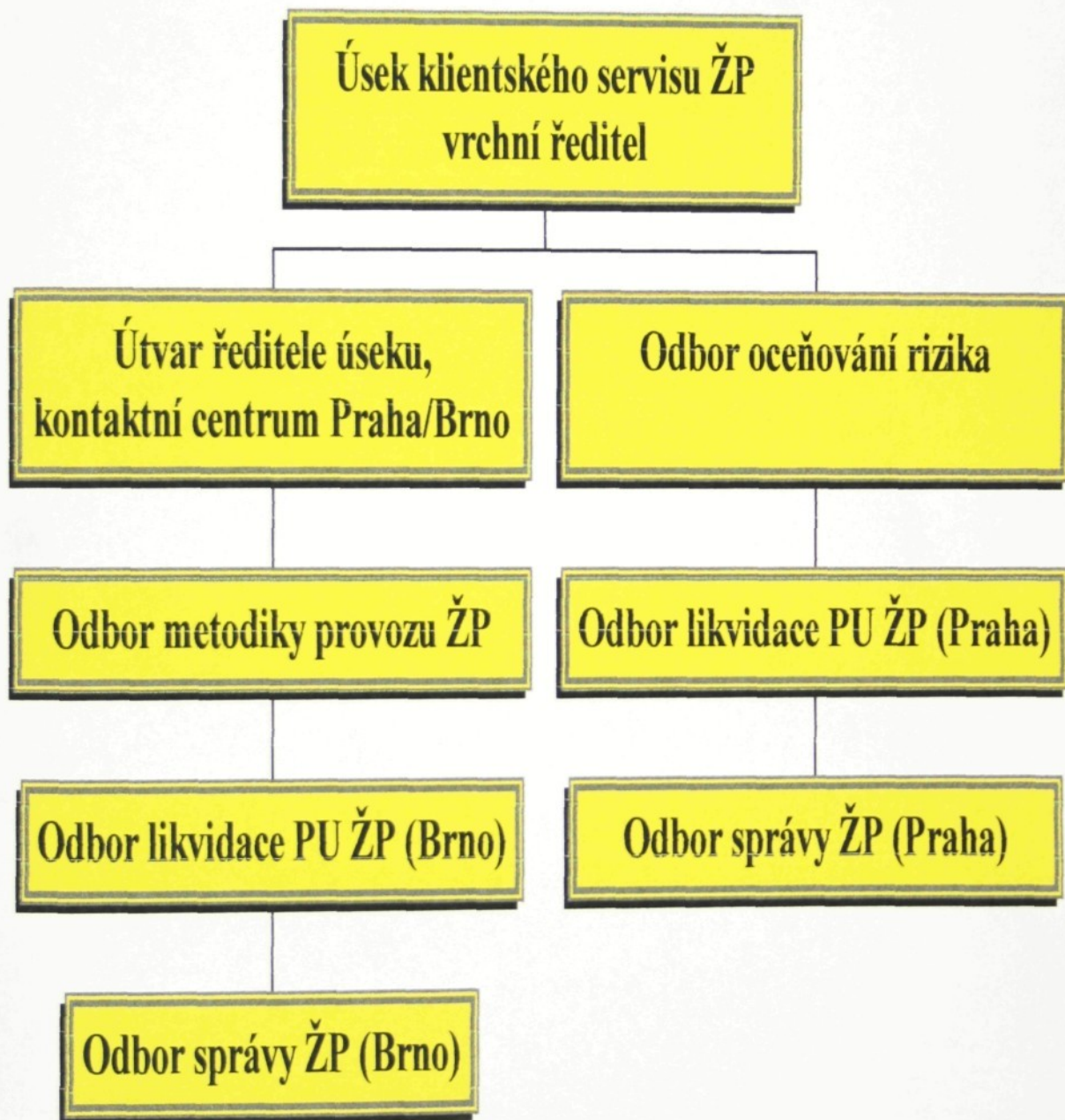


- Liniové řízení —————
- Metodické řízení - - - - -

Zkratky:

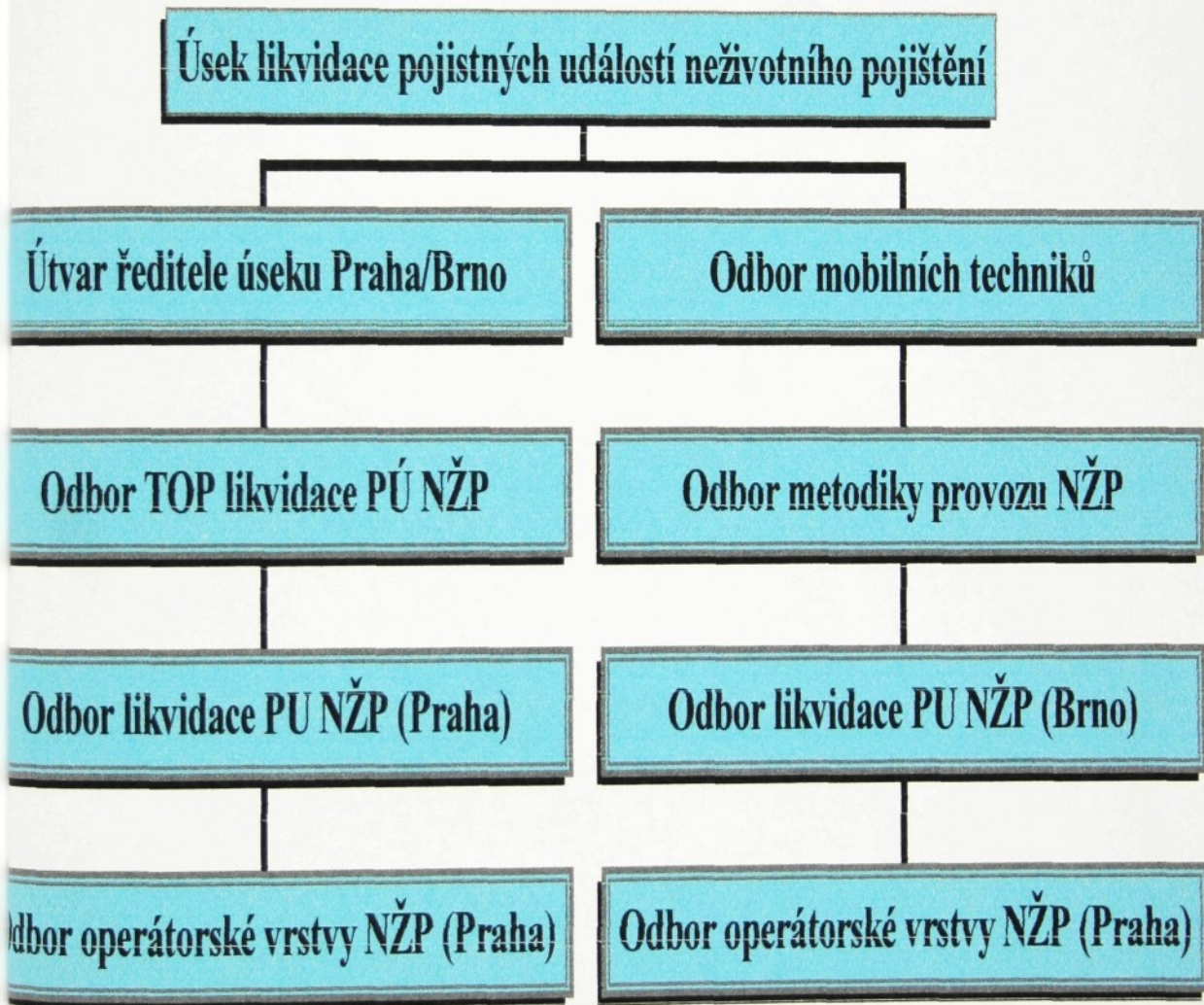
N – náměstek
 ŘÚOB – ředitel úseku obchodu
 ŘÚM – ředitel úseku marketingu
 MOC – manažer obchodu centrály
 MPC – manažer přepážek centrály
 ROŘ – regionální obchodní ředitel
 RŘP – regionální ředitel pojištění
 MOR – manažer obchodu regionu
 RMM – regionální marketingový manažer
 MO-ŘPMV – manažer obchodu-ředitel pojištění motorových vozidel
 ŘA – ředitel agentury
 SJ makléřů – servisní jednotka makléřů
 MS – manažer skupiny
 MS-ŘPMV – manažer skupiny-ředitel pojištění motorových vozidel
 PPS – pojišťovací poradce senior
 PP – pojišťovací poradce

Organizační schéma
Úsek klientského servisu životního pojištění

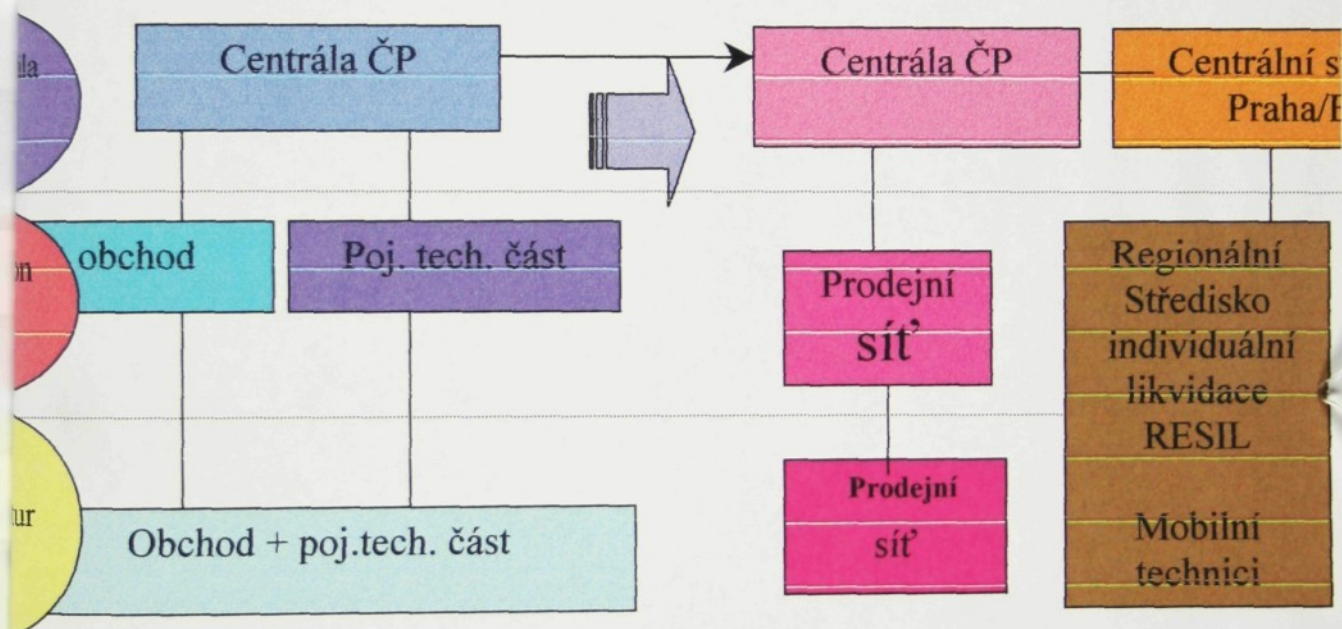


Organizační schéma

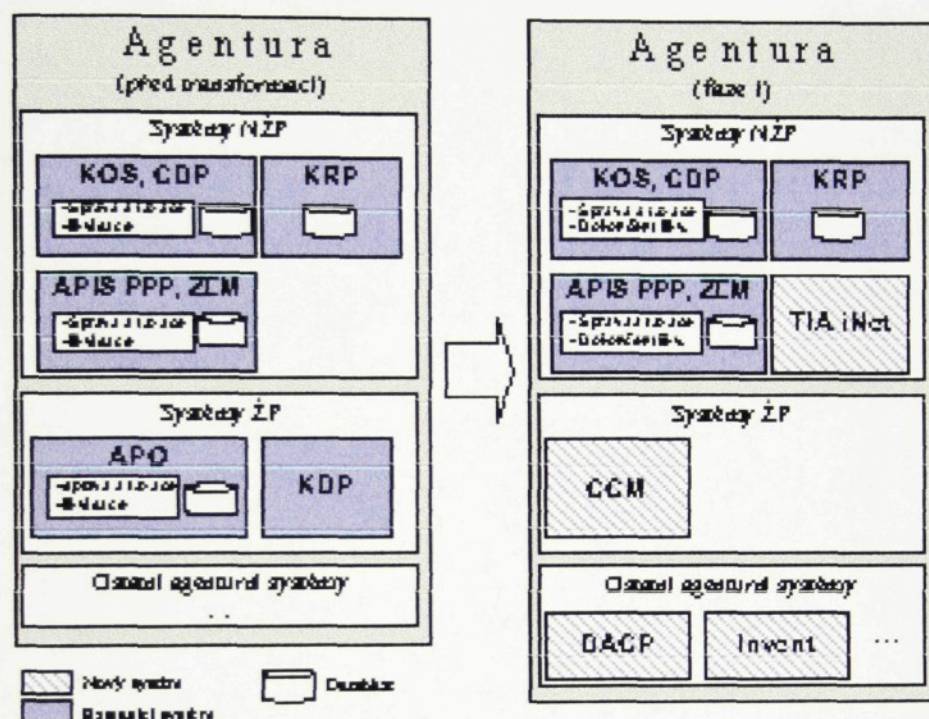
Úsek likvidace pojistných událostí neživotního pojištění



Příloha č. 6: Struktura nové organizace ČP



Příloha č. 7: Agenturní systémy



KOS – kompletní obchodní systém

CDP – centrální digitální program

KRP – krátkodobá pojištění

APIS – agenturní průmyslový systém

PPP – Pojištění průmyslu a podnikatelů

ZEM – Zemědělské pojištění

APO – Agenturní pojištění občanů

KDP – Kompletní digitální program

TIA iNET – Systém pro mobilní techniky