

**Mendelova univerzita v Brně**  
**Institut celoživotního vzdělávání**  
**Oddělení expertního inženýrství**

**Optimalizace pojistného plnění v procesu likvidace  
pojistných událostí s ohledem na klientskou spokojenost**  
Diplomová práce

Vedoucí bakalářské práce:  
prof. Ing. Jan Mareček, DrSc., dr. h. c

Vypracoval (a):  
Bc. Jiří Kolísek

Brno 2016

Místo pro zadání

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci: Řízení procesu likvidace pojistných událostí s cílem optimalizovat pojistné plnění s ohledem na klientskou spokojenost vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne:

.....

podpis

### *Poděkování*

*Děkuji vedoucímu diplomové práce panu profesorovi Ing. Janu Marečkovi, DrSc., dr. h. c., za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Poděkování patří také Ing. Pavlu Fišerovi, řediteli útvaru specializované likvidace v České pojišťovně a.s., který mi byl nápomocen při získání potřebných informací.*

## **Abstrakt**

Diplomová práce na téma „Řízení procesu likvidace pojistných událostí s cílem optimalizovat pojistné plnění s ohledem na klientskou spokojenost“ se zabývá problematikou stanovování přiměřených nákladů na pojistné plnění v oblasti škod na motorových vozidlech. Vymezuje procesy likvidačního procesu ve vztahu k právní úpravě, klientské spokojenosti a skutečným stavem řešení pojistných událostí. Praktická část diplomové práce se zabývá expertní analýzou řešení pojistných událostí, definuje nové postupy a metody v procesu likvidace, vyhodnocuje a analyzuje klientskou spokojenost. Cílem diplomové práce je statistická analýza vlivu opatření nových likvidačních procesů, zajištění profitability jednotlivých produktů při zachování klientské spokojenosti.

## **Klíčová slova**

Pojistná smlouva, pojistitel, pojištěný, pojistná událost, pojistné plnění, účelnost nákladů na opravu, skutečná škoda

## **Abstract**

Thesis on "Management claims handling process in order to optimize the indemnification with respect to client satisfaction" deals with determining the reasonable costs of indemnification of damage to motor vehicles. It defines processes liquidation process in relation to the legislation, client satisfaction and the actual state solution claims. The practical part of the thesis deals with expert analysis of the resolution of insurance claims, defining new procedures and methods in the process of liquidation, evaluates and analyzes client satisfaction. The aim of this thesis is the statistical analysis of the impact of new measures liquidation process, ensuring the profitability of individual products while maintaining customer satisfaction.

## **Keywords**

The insurance contract, the insurer, the insured, the insured event, insurance benefits, cost-effectiveness to repair actual damage

# ***Obsah***

Obsah.....	7
1. Úvod a cíl práce .....	10
1.1. Úvod .....	10
1.2. Cíl práce.....	11
2. Materiál a metodika zpracování.....	12
2.1. Materiál a metodika zpracování teoretické části .....	12
2.2. Materiál a metodika zpracování praktické části .....	12
3. Teoretická část.....	13
3.1. Základní pojmy .....	13
3.1.1. Pojištěný.....	13
3.1.2. Pojistná smlouva .....	13
3.1.3. Pojistitel .....	13
3.1.4. Pojistná událost .....	13
3.1.5. Škodní událost.....	14
3.1.6. Škoda.....	14
3.1.7. Skutečná škoda.....	14
3.1.8. Net Promoter Score (NPS).....	14
3.2. Stanovení výše pojistného plnění .....	14
3.2.1. Legislativní rámec v likvidaci.....	14
3.2.2. Způsob a rozsah náhrady škody .....	15
3.2.3. Technický stav vozidel.....	16
3.2.4. Rozsah a způsob náhrady škody .....	18
3.2.5. Účelně vynaložené náklady na opravu poškození .....	19
4. Analýza stávajících procesů v likvidaci.....	21
4.1 Průběh likvidace škodní události .....	21

4.1.1.	Oznámení škodní události.....	21
4.1.2.	Kontrola oznámení události a zahájení činnosti likvidátora .....	21
4.1.3.	Uplatnění nároku poškozeným.....	22
4.1.4.	Šetření právního základu nároku a rozsahu škody.....	22
4.1.5.	Komunikace s klientem, sdělení výsledků likvidace .....	22
4.1.6.	Shrnutí postupů dosavadního procesu likvidace.....	23
4.2.	Situace na českém pojistném trhu .....	23
4.2.1.	Vývoj pojistného v pojištění vozidel .....	24
4.2.2.	Vliv stáří vozidla.....	24
4.2.3.	Fundamentální politika .....	25
4.2.4.	Konec mýtu .....	25
4.2.5.	Profitabilita a ziskovost.....	26
4.2.6.	Zvýšení efektivity provozu .....	26
4.2.7.	Reporty aneb jak to všechno hlídat.....	27
5.	Praktická část .....	29
5.1.	Přehled nejdůležitějších oblastí pro optimalizaci pojistného plnění .....	29
5.2.	Oblasti změn v procesu likvidace.....	30
5.2.1.	Spojená registrace v likvidaci .....	31
5.2.2.	Směrování .....	31
5.2.3.	System vyhledávání smluvních partnerů .....	35
5.2.4.	Klientská spokojenost (Net Promoter Score).....	35
5.3.	Řízení nákladů na pojistná plnění (pozitivní vliv).....	37
5.3.1.	Stanovení stropní ceny pro opravy vozidel v neautorizovaných servisech	38
5.3.2.	Likvidace speciálních segmentů (NA, BUS).....	39
5.3.3.	Likvidace škod na čelních sklech.....	41
5.3.4.	Likvidace nákladů na provoz náhradního vozidla – půjčovny .....	43
5.3.5.	Smluvní autorizované opravny (dealeři).....	47

5.3.6.	Likvidace rozpočtem nákladů na opravu .....	49
5.3.7.	Likvidace formou totální škody .....	51
5.4.	Externí vlivy na vývoj průměrné škody (negativní vlivy).....	54
5.5.	Přínosy v likvidaci po implementaci nových procesů .....	59
5.5.1.	Vývoj průměrné škody.....	59
5.5.2.	Spokojenost externích partnerů (dealerů) .....	60
5.5.3.	Vývoj klientské spokojenosti (NPS).....	62
5.6.	Návrhy a opatření .....	64
5.6.1.	Likvidace škod na náhradních vozidlech .....	64
5.6.2.	Likvidace škod na čelních sklech.....	65
5.6.3.	Vytvoření call centra erudovaných operátorů .....	65
5.6.4.	Automatické odesílání krycích dopisů.....	65
5.6.5.	Aukce oprav .....	66
5.6.6.	Zavedení modulárního systému na principech BPM .....	66
5.6.7.	Dealerský komunikační portál .....	67
5.6.8.	Konzistence pojistného plnění u totálních škod.....	67
6.	Diskuze .....	69
4.	Závěr .....	73
5.	Seznam použité literatury.....	75
6.	Seznam Tabulek .....	76
7.	Seznam obrázků .....	76
8.	Seznam grafů .....	76
9.	Seznam zkratk .....	77



# *1. Úvod a cíl práce*

## **1.1. Úvod**

Člověk byl od nepaměti ohrožován negativními důsledky nepředvídatelných událostí, které mohly mít původ jak v povaze přírodních procesů, tak v nedokonalosti samotného lidského společenství. Základním rysem těchto škodlivých událostí byla jejich nahodilost v čase a v rozsahu způsobených následků. Snaha zmírnit nebo odstranit nepříznivé důsledky způsobené nahodilými událostmi vedla postupem času ke sdružování ohrožených jednotlivců a skupin do společenství stojících na principu solidarity. Ten je vedle principu podmíněné návratnosti a neekvivalentnosti plnění základním rysem pro vztahy, které dnešní společnost nazývá pojištění. Uvedené principy umožňují vytvořit dostatečné finanční rezervy, na základě kterých může lépe ten člen společenství, který je postižen nahodilou negativní událostí, nést nepříznivé důsledky s tím související. S rozvojem a prohlubováním dělby práce se takto vzniklá společenství proměňovala až do specializovaných finančních ústavů, které nesou označení pojišťovny. Pojištění můžeme definovat jednak jako kategorii finanční, jednak jako kategorii právní.

Z pohledu finančního představuje pojištění vztahy tvorby, rozdělování a užití pojistného fondu k úhradě potřeb, jež vznikají z nahodilých událostí. Na tvorbě pojistného fondu se podílí všechny zúčastněné subjekty, rozdělování se uskutečňuje pouze ve prospěch těch, u kterých došlo k nahodilé události.

Z pohledu právního představuje pojištění právní vztah, při kterém pojišťovna přebírá závazek poskytnout v případě nahodilé události vymezené v pojistné smlouvě či v pojistných podmínkách předem určené pojistné plnění, za což si účtuje pojistné.

Tato práce si klade za cíl popsat současný stav povinně smluvního a smluvního havarijního pojištění naší právní úpravě. Probíhající změny v této oblasti práva nasvědčují, jaký význam mají pro současnou společnost normy upravující pojistnou problematiku. V této souvislosti je třeba zmínit zákon číslo 89/2012 Sb., občanský zákoník, který zakládá některé nové typy nároků, v řadě případů mění rozsah náhrady újmy a v některých případech rozšiřuje okruh poškozených osob, které mají na náhradu újmy nárok. V reakci na vývoj judikatury a legislativní změny a v souvislosti s aplikací nové právní úpravy podle NOZ probíhá průběžná inovace všech produktů v reakci na požadavky trhu a klientů.

## 1.2.Cíl práce

Trh pojištění vozidel je vysoce konkurenčním prostředím, proto je důležité i nadále zlepšovat kvalitu poskytovaných produktů a služeb, a tím zajišťovat spokojenost klientů nejen při sjednání pojištění, ale také v době trvání smlouvy, stejně jako při případné likvidaci. Je věnována velká pozornost nejen klientele, ale také samotné profitabilitě jednotlivých produktů, předepsanému pojistnému a škodnímu průběhu.

Cílem teoretické části diplomové práce je zpracování systémové expertní analýzy současného stavu likvidačního procesu a zpracování pojistných událostí na motorových vozidlech v pojišťovnách. Tato expertní analýza má zmapovat dosavadní postupy likvidačního řízení od oznámení škodné události, její řešení, metodiku výpočtů pojistného plnění až po korespondenci a komunikaci s klienty.

Cílem praktické části pak bude sestavení metodiky a procesů likvidace s cílem optimalizovat pojistné plnění při zachování profitability pojistných produktů a klientské spokojenosti.

V expertních závěrech diplomové práce bude vyhodnocení přínosů jednotlivých změn v procesech likvidace ve vztahu se statistickou analýzou klientské spokojenosti a nákladů na pojistné plnění. Dalším cílem je pokračovat v inovacích procesů a produktů pojištění majetku, abychom byli schopni pokrývat stále náročnější klientské požadavky, využívali nové příležitosti, které přináší nový občanský zákoník, a reflektovali klientskou zkušenost při likvidaci pojistných událostí a stále více konkurenční situaci na českém trhu.

## ***2. Materiál a metodika zpracování***

Tato kapitola diplomové práce uvádí metodiku zpracování teoretické a praktické části této práce. Cíle práce vychází ze zadání diplomové práce, jež je součástí této práce.

### **2.1. Materiál a metodika zpracování teoretické části**

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na základní pojmy v procesu likvidace a náhrady škody z pohledu legislativy. Součástí této části bude i vymezení legislativního rámce a pohledu na skutečnou škodu dle změn v zákoně č.89/2012 Sb., občanský zákoník, které souvisí s likvidací z povinného ručení.

Další částí bude popis a shrnutí dosavadních postupů a procesů v likvidaci se zaměřením na metodické postupy a komunikaci s klientem. K vymezení problematiky bude uveden stav ekonomické situace a vývoj na českém pojistném trhu.

### **2.2. Materiál a metodika zpracování praktické části**

Praktická část práce popisuje nové přístupy ke stanovení náhrady škody, metodiku zpracování a zjišťování skutečného stavu motorových vozidel. Popsána je metodika od prvotní registrace škodných událostí, práce likvidátora, způsoby komunikace, lhůty pro vyřízení jednotlivých činností až po měření klientské spokojenosti. Blíže jsou popsány nové činnosti v likvidaci, jež vedou k optimalizaci pojistného plnění.

Praktická část bude analyzovat stávající proces likvidace pojistných událostí na motorových vozidlech z pohledu:

- Současného stavu likvidace pojistné události
- Současného stavu v procesech likvidace
- Návrh změn v nových postupech a procesech
- Závěrečné zhodnocení výsledků

Závěrem je analytická část, která vyhodnocuje jednotlivé přínosy na optimalizaci plnění z pojistných událostí z jednotlivých činností v likvidaci. Důsledným mapováním procesů a vývoji na pojistném trhu budou definovány a vyčísleny externí vlivy na pojistné plnění, potažmo na pojistné. Budou porovnány výsledky z nově zavedených činností s výsledky minulých let.

## **3. Teoretická část**

Tato část je přehledem základních pojmů v likvidaci a s tím související legislativě. Popisuje a porovnává činnosti v likvidaci, které mění přístupy a myšlení zaměstnanců v pojišťovně, dává ucelený přehled o návaznostech jednotlivých činností, jejich podstatě a důsledků na profitabilitu pojišťovny a klientskou spokojenost.

### **3.1. Základní pojmy**

#### **3.1.1. Pojištěný**

*„Pojištěným je osoba, na jejíž život, zdraví, majetek, odpovědnost za škodu nebo jiné hodnoty pojistného zájmu se soukromé pojištění vztahuje.“*[1]

#### **3.1.2. Pojistná smlouva**

*„Pojistná smlouva je smlouvou o finančních službách, ve které se pojistitel zavazuje v případě vzniku nahodilé události poskytnout ve sjednaném rozsahu plnění a pojistník se zavazuje platit pojistiteli pojistné.“*[2]

Práva a povinnosti z pojištění se řídí zákonem č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě, dále pak všeobecnými pojistnými podmínkami, příslušnými doplňkovými pojistnými podmínkami a ustanoveními pojistné smlouvy.

#### **3.1.3. Pojistitel**

*„Pojistitel je právnická osoba, která je oprávněna provozovat pojišťovací činnost podle zvláštního zákona.“* [3]

Pojistitel je subjekt, který je povinen poskytnout plnění ve sjednaném rozsahu, pokud nastane pojistná událost, které je specifikované ve smlouvě. Obvykle se jedná o pojišťovnu, se kterou je uzavřena pojistná smlouva. Může se ovšem jednat i o případy z titulu odpovědnost za škody ať už obecné, profesní nebo z provozu motorového vozidla. Nejen, že vystupuje jako pojistitel, ale má samozřejmě ze zákona řadu povinností, které souvisejí právě s případnými pojistnými událostmi a týkají se především šetření práva a rozsahu na pojistná plnění.

#### **3.1.4. Pojistná událost**

*„Pojistná událost je nahodilá skutečnost blíže označená v pojistné smlouvě nebo ve zvláštním právním předpisu, na který se pojistná smlouva odvolává, se kterou je spojen vznik povinnosti pojistitele poskytnout pojistné plnění.“* [4]

### **3.1.5. Škodní událost**

*„Škodní událostí se rozumí skutečnost, ze které vznikla škoda a která by mohla být důvodem vzniku práva na pojistné plnění“ [5]*

### **3.1.6. Škoda**

*„Škoda (jako kategorie občanského práva) je újma, která nastala (se projevuje) v majetkové sféře poškozeného a je objektivně vyjádřitelná všeobecným ekvivalentem, tj. penězi (a je tedy – nedochází-li k naturální restituci – napravitelná poskytnutím majetkového plnění, především poskytnutím peněz).“ [6]*

### **3.1.7. Skutečná škoda**

*„Skutečná škoda je nastalé zmenšení (úbytek) majetku poškozeného; představuje vlastně majetkové hodnoty potřebné k uvedení v předešlý stav, popř. k vyvážení důsledků plynoucích z toho, že nedošlo k uvedení v předešlý stav.“ [6]*

### **3.1.8. Net Promoter Score (NPS)**

Net Promoter Score je metodologie měření loajality zákazníků a současně metoda pro získání a použití jejich zpětné vazby za účelem zvýšení výkonnosti společnosti. Net Promoter Score zavazuje společnost a zaměstnance k zodpovědnosti za jednání se zákazníky. Získala si značnou oblibu díky své jednoduchosti a vazbě na růst společnosti.

## **3.2. Stanovení výše pojistného plnění**

Při stanovení výše pojistného je nutné zvažovat nejen rozsah pojistných podmínek a smluvního ujednání, ale i legislativní rámec problematiky, technický stav vozidla a účelnost opravy.

### **3.2.1. Legislativní rámec v likvidaci**

V této části jsou uvedeny nejdůležitější legislativní normy pro náhradu škody a stanovení výše pojistného plnění.

Pojištění je upraveno zákonem č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla), ve znění zákona č. 307/1999 Sb., zákona č. 56/2001 Sb., zákona č. 320/2002 Sb., a zákona č. 47/2004 Sb., (zákon).

Z konstrukce tohoto pojištění je zřejmé, že jeho hlavní funkcí je ochrana poškozeného, a to i v případě nesolventnosti pojištěného-škůdce, v případě nepojištěného škůdce či nezjištění

konkrétního škůdce; je pochopitelné, že pojištění chrání i pojištěného před následky mimořádného finančního zatížení.

Dne 1. 1. 2014 nabyl účinnosti zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, (dále NOZ) který zásadním způsobem mění, resp. nově upravuje vybrané instituty soukromého práva, včetně úpravy náhrady škody či újmy. Z tohoto důvodu budou v následujícím výkladu zdůrazněny změny, které nová úprava náhrady škody v oblasti soukromého práva přináší, včetně těch změn, které s úpravou institutu náhrady škody bezprostředně souvisí. Nejen, že NOZ významně upravuje odškodnění při škodách na nemajetkové újmě, ale také na škodě na věci.

Nový občanský zákoník nově namísto pojmu odpovědnost za škodu používá termín povinnost nahradit újmu, která obecně zahrnuje náhradu majetkové újmy (tj. škody) i nemajetkové újmy. Občanský zákoník škodu rozděluje na **skutečnou škodu a ušlý zisk**. Tato práce právě s pojmem skutečné škody dále pracuje.

Skutečnou škodou se z hlediska právní teorie rozumí újma spočívající ve zmenšení majetku poškozeného a reprezentující majetkové hodnoty, které by bylo nutno vynaložit, aby došlo k uvedení do předešlého stavu. Za skutečnou škodu lze považovat i náklady nezbytně nutné k novému pořízení věci, a to i tehdy, jestliže tyto náklady přesahují cenu věci v době škody. Součástí skutečné škody jsou i náklady spojené s odstraňováním následků škody a případně také náklady nutné ke zjištění rozsahu škody. Škodu je nutné vnímat jako vznik dluhu na straně poškozeného, tj. škoda nově vzniká již pouhou existencí dluhu a není nutné čekat, zda a případně kdy poškozený takový dluh uhradí. [7]

### 3.2.2. Způsob a rozsah náhrady škody

Podle § 2951 NOZ dochází ke změně priorit (pořadí) ve způsobu náhrady škody oproti úpravě ve “starém“ občanském zákoníku.

**Tabulka 1: Porovnání OZ**

<b>NOZ</b>	<b>OZ</b>
<b>1. uvedením do předešlého stavu</b>	<b>1. náhrada v penězích</b>
2. není-li to dobře možné, nebo o to žádá poškozený	2. požádá-li o to poškozený a je-li to možné a účelné pak
<b>3. náhrada v penězích</b>	<b>3. uvedením do předešlého stavu</b>

Nově se tedy již nezkoumá účelnost případného uvedení do předešlého stavu, ale pouze to, zda je oprava „dobře možná“, čímž rozumíme jednak technickou proveditelnost opravy, jednak ekonomickou účelnost opravy, tj. že náklady na opravu nepřesáhnou cenu nové věci.

Při určení výše škody na věci se vychází z obvyklé (tržní) ceny věci v době jejího poškození, tedy z ceny v době, kdy škoda vznikla. Zohledněno musí být také to, co poškozený musel k obnovení nebo nahrazení funkce věci účelně vynaložit. Při určení ceny v době vzniku škody se zásadně vychází z cenového předpisu nebo z ceny pořizovací, potom je však třeba vzít v úvahu pokles hodnoty věci v důsledku jejího opotřebení, stáří nebo vad, které na ní vznikly. Zároveň je třeba vzít v úvahu i náklady, kterými byla věc dodatečně zhodnocena.

### **3.2.3. Technický stav vozidel**

Dosud ustálené postupy v likvidaci škod z pojištění odpovědnosti z provozu motorového vozidla aplikovaly doporučené osnovy Znaleckého standardu č. I/2005. Znalecký standard č. I/2005 se podrobně zabývá majetkovou újmou způsobenou poškozením vozidla a obsahuje doporučené metodické postupy.

Náhradu původních dílů za nové originální, pokud byly použity, zohledňuje znalecký standard tzv. korekcí nákladů za materiál = KNM (dříve tzv. amortizace nebo zhodnocení). Tato korekce se začíná odečítat tehdy, když technická hodnota vozidla klesne pod 40 % a počítá se z doby provozu vozidla a počtu ujetých km. V praxi se tento způsob stanovení skutečné škody nevyužívá.

Nový způsob určení skutečné škody a účelně vynaložených nákladů na opravu vychází z řádného zjištění technického stavu motorového vozidla. Zohledňuje nejen jeho technický stav, ale i jeho původ, servisní historii, předešlé poškození, opravy apod. Technický stav vozidla nelze většinou určit jen pouhým okem. K tomu často slouží měřidla tloušťky laku nebo databázové expertní systémy.

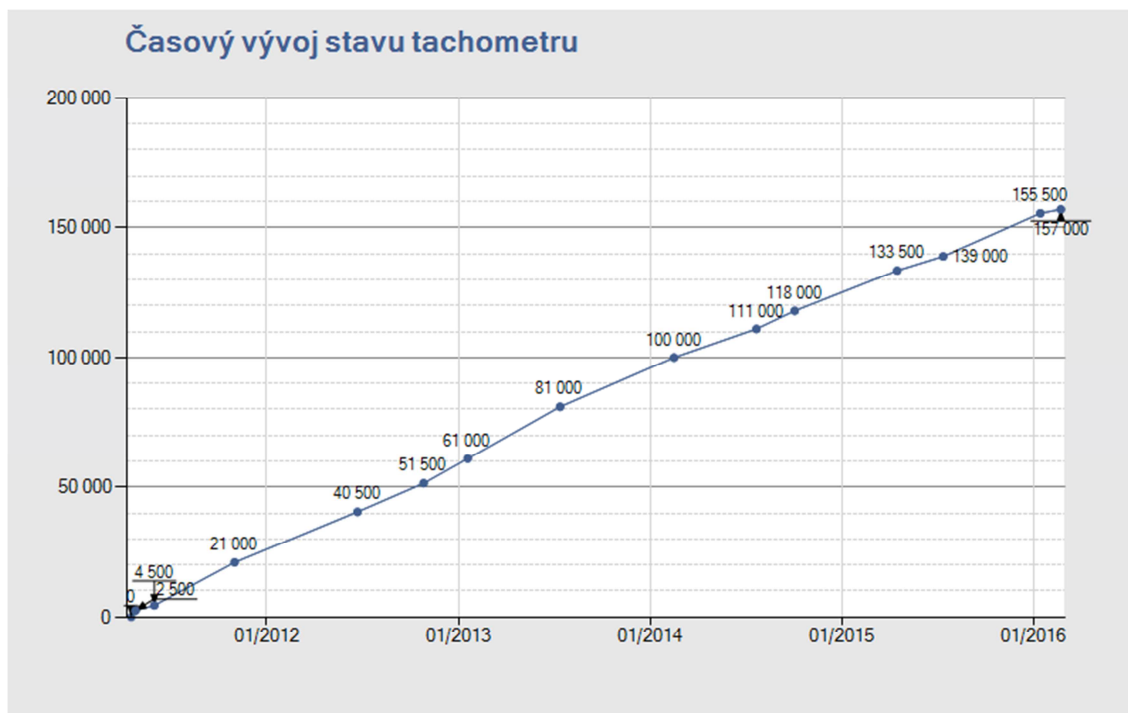
Přístroj pro měření tloušťky vrstvy laku ukáže v krátkém časovém úseku tloušťku laku měřené kovové plochy. Lze tak spolehlivě zjistit přelakování a opravy. Vhodné také pro ocel a hliník.



**Obrázek 1: Měřič tloušťky laku Voltcraft SDM-115**

Měřiče tloušťky laku ani prohlídka pohledem ovšem mnohdy nedovedou odhalit dřívější poškození vozidla, servisní historii, manipulaci s kilometrovým proběhem a ostatní. K tomuto lze využít databázové systémy jako AUTOTRACER od společnosti CEBIA, spol. s.r.o. Informační systém AUTOTRACER je provozován v režimu on-line a je připraven neprodleně poskytnout okamžité informace o prověřovaném vozidle. Obratem lze zjistit maximum důležitých informací o zadaném vozidle, jako je záznam stavu tachometru, ověření roku výroby, kontrola odcizení, kontrola leasingu, návod na kontrolu identifikátorů vozidla, servisní historie a řadu dalších informací.





**Graf 1: Výstup z CEBIA reportu – vývoj stavu tachometru**

Zjištění přesného technického stavu vozidla, jeho původu, rozsahu případného předešlého poškození a počtu ujetých kilometrů, je důležitým faktorem pro řádné stanovení obvyklé ceny vozidla k rozhodnému datu a ke stanovení vhodného způsobu opravy a účelně vynaložených nákladů na opravu poškozením.

Ke zjištění předešlého poškození vozidel slouží i databáze dopravních nehod spravovaná Českou kanceláří pojistitelů.

### **3.2.4. Rozsah a způsob náhrady škody**

NOZ stanoví, že škoda se primárně hradí uvedením do předešlého stavu. Pouze v případě, že by to nebylo dobře možné, nebo by takto zvolil poškozený, nahradí se škoda v penězích. Co je a co není dobře možné (tj. i s přihlédnutím k účelnosti), bude třeba posoudit individuálně s přihlédnutím ke konkrétnímu případu.

Na rozdíl od současné úpravy se však vlivem judikatury zavádí výslovné pravidlo, že pro určení peněžité náhrady škody se vychází z ceny obvyklé v době poškození a zohlední se, co poškozený musí k obnově věci celkově vynaložit. Pokud tak v důsledku poničení části věci byl poškozený nucen koupit věc celou, hradí se celková cena a nelze již jakýmkoliv způsobem poměrně snižovat výši náhrady podle opotřebování (amortizace/KNM) poškozené věci.

### 3.2.5. Účelně vynaložené náklady na opravu poškození

*„Škoda se nahrazuje uvedením do předešlého stavu. Není-li to dobře možné, anebo žádá-li to poškozený, hradí se škoda v penězích.“ [8]*

Za účelné náklady na opravu lze považovat vynaložené náklady na obnovení provozuschopnosti vozidla, které zohledňují zjištěný a prokázaný stav předmětného vozidla, jeho stáří a stupeň opotřebení, jakož i další rozhodné okolnosti (obvyklý způsob provádění oprav a údržby apod.)

*„Pokud obnovení původního majetkového stavu není možné jinak než za použití nových náhradních dílů, oprava byla provedena účelně a směřovala jen k odstranění následků škodné události, nelze přenášet povinnost k úhradě nákladů na uvedení věci do původního stavu na poškozeného a neodůvodněně jej znevýhodňovat oproti škůdci.“ [9]*

Tento judikát si lze vysvětlit způsobem, že pokud je oprava vozidla provedena úsporně a vedla jen k odstranění následků škodné události, nejeví se pak za spravedlivé, aby byli poškození nuceni vynakládat nemalé částky k obnovení provozuschopnosti vozidla. Z těchto důvodů není patřičné na straně pojišťoven “tabulkově” uplatňovat odečet korekce nákladů na materiál, které jsou zakotveny ve Znaleckém standardu č. I/2005.

V rámci NOZ posuzuje podle technického stavu vozidla přiměřené a účelné náklady na opravu. Přiměřené a účelné náklady na opravu byly stanoveny při zachování pravidel pro náhradu škody, kdy za skutečnou škodu lze považovat pouze účelně vynaložené a nezbytně nutné náklady na obnovení provozuschopnosti vozidla.

Tato pravidla zohledňují technický stav vozidla, opotřebení a obstaratelnost náhradní dílů. Za účelný způsob opravy uvažujeme náhradní díly, které lze využít pro opravy motorového vozidla a nemusí pocházet výhradně od tzv. autorizovaného opravce, který je součástí distribučního systému zřízeného dodavatelem motorových vozidel příslušné značky. Pro kvalitní opravu lze použít i kvalitativně rovnocenné originální náhradní díly, tj. náhradní díly vyráběné jakýmkoliv výrobcem, který je schopen vydat osvědčení, že tyto díly dosahují kvality dílů použitých či používaných při montáži nových motorových vozidel.

*„S uvedeným pak souvisí také otázka samotné účelnosti opravy. V závislosti na konkrétních poškozených dílech je obvykle možné daný díl nahradit dílem novým či použitým, značkovým i neznačkovým. Existují také různé způsoby, jak jednotlivé díly získat. Po poškozeném samozřejmě nelze požadovat, aby např. objížděl vrakoviště a hledal náhradní díl stářím odpovídající dílu, který byl během nehody poškozen. Na druhou stranu pokud takový díl k dispozici je, není v zásadě důvod jej k opravě nevyužít. Stejně jako při volbě mezi*

*značkovým a neznačkovým dílem je ovšem nezbytné v první řadě zvažovat vliv použití daného dílu na bezpečnost silničního provozu.“ [9]*

## ***4. Analýza stávajících procesů v likvidaci***

V této části diplomové práce jsou popsány stávající procesy likvidačního řízení, postupy vyřizování a způsoby komunikace s klienty a partnery. Tyto postupy jsou v likvidační praxi hluboko zakořeněné a dlouhá léta bez významnějších změn. Byla výrazně omezena míra komunikace s klienty, především ta telefonická. Z pohledu efektivity byl tento systém jednoduchý, orientovaný na výkon.

### **4.1 Průběh likvidace škodní události**

#### **4.1.1. Oznámení škodní události**

*Pojištěný je povinen bez zbytečného odkladu písemně oznámit pojistiteli, že došlo ke škodní události s uvedením skutkového stavu týkajícího se této události, předložit k tomu příslušné doklady a v průběhu šetření škodní události postupovat v souladu s pokyny pojistitele. [10]*

Škodní událost může být oznámena na příslušném tiskopisu – „Hlášení pojistné události“ (viz příloha), případně jinou vhodnou formou (jinou písemnou formou na „Záznamu o nehodě“ nebo telefonicky). Příslušný pracovník pojišťovny (dále likvidátor) je oprávněn požadovat písemné oznámení škodní události na předepsaném tiskopisu. Pokud oznámí pojištěný nebo poškozený škodní událost prostřednictvím Kontaktního centra, zaznamená jeho pracovník údaje do formuláře škodného hlášení nebo prohlášení poškozeného, případně přímo do aplikace určené pro registraci a likvidaci škod.

#### **4.1.2. Kontrola oznámení události a zahájení činnosti likvidátora**

Po nahlášení škodní události - obdržení škodného hlášení likvidátor zkontroluje, zda jsou správně a úplně vyplněné všechny údaje. V každém případě musí být vyplněna data týkající se vzniku škodní události - datum a místo nehody, osobní údaje pojištěného, údaje o vozidle pojištěného, podrobný popis průběhu a příčiny nehody, údaje o šetření policie, číslo pojistné smlouvy a v případě písemného oznámení podpis, ev. razítko pojištěného. V případě, že tomu tak není, požádá likvidátor vhodným způsobem o doplnění (např. i v případě, že poškozený či pojištěný uvede v popisu nehody pouze odkaz na popis nehody v protokolu policie). Likvidátor zkoumá, zda je příslušná pojistná smlouva platná, zda bylo zapláceno pojistné včas a ve správné výši. Likvidátor následně písemně vyzývá poškozeného k oznámení a uplatnění náhrady škody.

### **4.1.3. Uplatnění nároku poškozeným**

*Poškozený má právo uplatnit svůj nárok na náhradu škody u příslušného. Poškozený musí svůj nárok na náhradu škody uplatnit písemně a jeho rozsah a výši prokázat. [11]*

Likvidátor každou škodní událost po ověření pojistného krytí co nejrychleji zaregistruje a zahájí bez zbytečného odkladu šetření ke zjištění povinnosti plnit. K tomu je zapotřebí shromáždit veškerý spisový materiál. Povinností pojistitele ukončit šetření škodní události do 3 měsíců od uplatnění nároku poškozeným. Základem pro správné posouzení právního základu nároku je objektivní a úplné zjištění skutkového stavu. Takovým podkladem je např. záznam o šetření Policie, výpovědi účastníků a svědků dopravní nehody, znalecký posudek, rozhodnutí správních orgánů, listiny (škodní hlášení, prohlášení poškozeného, dohoda o zavinění, uznání nároku ze strany škůdce atp.). Doklady od klienta jsou vyžadovány písemně a celým případem se likvidátor zabývá až po jejich obdržení.

### **4.1.4. Šetření právního základu nároku a rozsahu škody**

Likvidátor obstarává potřebnou dokumentaci bezprostředně po registraci škody a pokaždé, jakmile se dozví novou informaci, kterou je nutné ověřit či došetřit. V každém případě by měl mít likvidátor k dispozici škodní hlášení pojištěného nebo policejní protokol, prohlášení poškozeného a podklady, prokazující výši nároku a vlastnické právo k poškozené věci, tzn. zápis o prohlídce a fotodokumentaci poškozené věci, rozpočet nákladů na opravu nebo fakturu za opravu či nákup věci, technický průkaz k vozidlu, kupní smlouvu, znalecký posudek, lékařskou zprávu, doklady prokazující ztrátu na výdělku či ušlý zisk, daňové příznání, živnostenský list, záznamy o provozu vozidla, svědeckou výpověď atp.

Zjistí-li likvidátor, že došlo k spoluzavinění poškozeného, zkoumá míru spoluviny. Tam, kde není nehoda šetřena policií, je nutné se dotázat pojištěného na jeho vlastní názor na míru spoluviny jednotlivých účastníků. Pro stanovení míry spoluviny je likvidátor povinen zajistit stanovisko odpovědnostního pojistitele druhého účastníka prostřednictvím speciální, k tomuto účelu zřízené emailové adresy.

### **4.1.5. Komunikace s klientem, sdělení výsledků likvidace**

Po ukončení likvidace vzniká pojistiteli povinnost informovat pojištěného i poškozeného o výsledku šetření události a výši pojistného plnění nebo důvodech odmítnutí plnění. Vysvětlení poškozenému musí být písemné a kvalifikované s tím, že dopis lze odeslat prostřednictvím centrálního tisku nebo prostřednictvím domluvené elektronické komunikace (e-mail). U snížení plnění např. z důvodu spoluviny bude zpravidla vysvětlení uvedeno ve vyúčtovacím

dopisu. Vysvětlení je nutné zaslat i u nároku, kde likvidátor zaslal poškozenému prozatím pouze část plnění. Vysvětlující dopis je zaslán poškozenému tedy jen jednou, s výjimkou souběhu škody na majetku a škody na zdraví. Vysvětlující dopis v těchto případech bude zasílán jak ke škodě na majetku, tak ke škodě na zdraví.

#### **4.1.6. Shrnutí postupů dosavadního procesu likvidace**

Stávající procesy likvidace jsou postaveny na rychlé registraci škodných událostí prostřednictvím call centra, neosobním přístupem likvidátor/klient, minimální komunikací a nemožností celý proces likvidace řídit ze strany likvidátora. Na druhou stranu tento proces je rychlý na vyřizování událostí, méně komplikovaný, procesně jednodušší s nižší potřebou počtu likvidátorů. Nevýhodou je právě absence možnosti likvidátora proces řídit, ovlivňovat klientskou spokojenost a náklady na pojistná plnění. Respektive vliv možnosti optimalizovat plnění se přesunuje až nakonec likvidačního řízení. To má výrazně negativní dopad na klienta a klientskou spokojenost.

## **4.2. Situace na českém pojistném trhu**

Nepříznivé ekonomické prostředí, silné konkurenční tlaky a požadavky regulátorů a vlády na finanční sektor způsobují, že pojišťovnictví i v nadcházejících obdobích bude muset hledat stále efektivnější způsoby svého fungování. Růst trhu, kde spotřebitelská důvěra dosahuje dlouhodobého minima, je možný pouze za předpokladu využití nových příležitostí a technologií. Nepříznivé vyhlídky do budoucna značně ztěžují plnění růstových cílů, přestože schopnost českých domácností vytvářet si finanční rezervy je dlouhodobě nadstandardní. Čeští pojistitelé jsou vystaveni silným tlakům na **ziskovost a efektivitu**, stejně jako i dalším regulatorním požadavkům.

Základním znakem na českém pojistném trhu je jeho silná koncentrace. To je způsobeno zejména přetrvávajícím vlivem významných místních pojišťoven, které dříve využívaly svého monopolního postavení. Důležitým okamžikem byl vstup ČR do EU a de facto otevření českého trhu, které s sebou přineslo další rozšíření nabídky pro klienty i kapacity pro makléře a pojistitele. Toto pozitivum na jedné straně však přináší i problém na straně druhé, protože nám český pojistný trh v posledních letech stagnuje. Příčinou je právě zmíněný přebytek kapacity a vysoká konkurence, která vede k cenovým válkám, často nesmyslným. Právě typickým příkladem může být vývoj v pojištění **motorových vozidel, které je již delší dobu pro pojišťovny ztrátové.**

#### 4.2.1. Vývoj pojistného v pojištění vozidel

Vývoj v neživotním pojištění doznal změn, kdy předepsané pojistné vzrostlo o 2,7 miliardy korun z 68,9 mld. Kč v roce 2014 na aktuálních 71,6 mld. Kč v roce 2015. Pojistné v oblasti povinného ručení vzrostlo o 1,9 %. Zvýšený objem souvisí především s rostoucím počtem vozidel. Z hlediska celkové bilance **povinné ručení zůstává ve ztrátě**. *„Ceny povinného ručení víceméně stagnují. Konkurenční boj pojišťoven se přesouvá z oblasti cenové politiky více k rozsahu poskytovaných služeb a odráží se zejména v detailnějším zohlednění rizik a v individuálním přístupu ke každému klientovi“*. [12] Tempo růstu se v závěru roku 2015 zvýšilo i v havarijním pojištění, které posílilo z 5,3 % na aktuálních 6,1 %. Tento vývoj v oblasti pojištění vozidel souvisí s oživením ekonomiky a nastupující dynamikou nákupů nových a dražších vozidel.

Růst objemu pojistného v pojištění odpovědnosti z provozu vozidel o 1,9 % v porovnání s navýšením počtu pojištěných vozidel o 3 % znamená, že průměrné pojistné opět kleslo. Často diskutované téma o „razantním navýšení ceny pojištění“ proto není na místě. Ještě impozantněji vypadá růst o 6,1 % v havarijním pojištění. Ovšem počet smluv vzrostl o více než 9 %. Takže i v **havarijním pojištění průměrné pojistné kleslo**. A obrat se tedy nekoná ani zde.

#### 4.2.2. Vliv stáří vozidla

Navázání pojistného na cenu vozidla vede k situaci, že u pojištěných vozidel ve střední kategorii stáří vozidel vychází riziko technické ztráty při škodným procentu převyšujícím 70 % a naopak pro nejnovější vozidla vychází škodní procento výrazně pod 70 %, když škodní frekvence ani průměrná škoda neklesají u starších vozidel tak rychle, jako klesá (se vzrůstajícím stáří vozidla) průměrné pojistné.

Statistické údaje jasně ukazují, že u osobních vozidel pojištěných fyzickými osobami ani u 10 let starého vozidla proti nejnovějším vozidlům škodní frekvence výrazně neklesá (i deset let staré vozidlo fyzické osoby je používáno srovnatelně intenzivně jako nové vozidlo a svou roli také může hrát nižší opatrnost vlastníka nového vozidla).

Lze dále odvodit, že celková průměrná škoda u osobních aut fyzických osob neklesá, neboť cena náhradních dílů je podobná a podíl totálních škod zpravidla nízký. Efekt škodní frekvence je větší u právnických osob, kde vozidla do 4 let svého stáří jsou používána zdaleka nejintenzivněji a způsobují nejvíce škod – vykazují tak nejvyšší škodní frekvenci. Pro

průměrnou škodu platí podobný závěr jako u fyzických osob, a tak technický výsledek pro právnické osoby vychází nejhorší s nejvyšší ztrátou pro nejnovější vozidla se stářím do 5 let.

#### **4.2.3. Fundamentální politika**

Statistická data a výsledky analýzy ukazují, že fundamentální problematika havarijního pojištění je závislá v navázání pojistného na aktuální cenu vozidla, kdy vysoké očekávání ze strany klientů jsou v tom, že např. při polovičním poklesu ceny vozidla by mělo dojít i k redukci pojistného na polovinu. Takto by ale havarijní pojištění mohlo profitovat jen v případech, že by se z něj hradily pouze tzv. totální škody a zároveň se také neměnilo riziko vzniku škody v závislosti na stáří pojištěného vozidla. V praxi však platí, že starší havarijně pojištěné automobily, jsou stále používány poměrně intenzivně a objem jimi způsobených škod rozhodně neklesá tak rychle, jako klesá průměrné pojistné.

Důvodem je, že naprostá většina vzniklých parciálních škod, kdy náklady na opravu nepřesáhnou limit obvyklé ceny vozidla, se z havarijního pojištění uhradí bez ohledu na cenu vozidla spojenou s jeho stářím.

#### **4.2.4. Konec mýtu**

*Konkrétně z dat HAV v roce 2015 průměrné pojistné za deset let stará osobní vozidla dosahovalo pouze cca 66 % pojistného u nejnovějších vozidel vyrobených v roce 2014, přestože relativní škodovost deset let starých vozidel dosahovala stále poměrně vysoké 82 % úrovně škodovosti u nejnovějších vozidel. Průměrná škoda havarijního pojištění u 10 let starých vozidel pak byla dokonce o 9,5 % vyšší než u nejnovějších vozidel. Tento výsledek odráží skutečnost, že většinu škod představují právě „parciální“ náklady na opravu vozidla. Ty, pokud nepřesáhnou aktuální cenu vozidla, jsou klientům hrazeny bez ohledu na to, zda je aktuální cena vozidla 100 tis. Kč nebo 300 tis. Kč. Z dat povinného ručení lze odhadnout, že podíl mezi parciálními a totálními škodami dosahuje cca 80%:20% ve prospěch právě parciálních škod). Často pakované tvrzení, že havarijní pojištění je vhodné pouze pro nejnovější vozidla, je tak nesporně mýtus.[13]*

Porovnáním údajů o vývoji portfolia smluv, resp. vozidel, a o vývoji předpisu pojistného, lze odvodit výsledek, že na pokračujících smlouvách, tak na celém pojistném kmene se enormní pokles pojistného postupně zpomalil. Hodnoty „nového obchodu“ prakticky stagnují od 2012 a žádný obrat trendu do růstu není na celém kmene havarijního pojištění viditelný.



#### **4.2.5. Profitabilita a ziskovost**

V minulosti byla profitabilita auto pojištění v porovnání s Evropskou Unií (dále jen EU) vysoká. Tento trend se především v letech 2010 a 2011 mění a trh klesá, i když počet vozidel roste. V EU není pojištění s vozidly tahounem ziskovosti. Aby byla zajištěna minimální hranice profitability, musí pojišťovny zefektivnit procesy a lépe využívat informace o klientech a spolupracovat s dodavateli.

Především povinné ručení je pro řadu pojišťoven ztrátové. Péče o klienta je v tomto odvětví hodně v popředí a pojišťovny vynakládají velké úsilí k udržení klienta. Pojištění je služba, která má určitou hodnotu a pojišťovny nejsou z dlouhodobého hlediska nabízet tyto služby pod úrovní svých nákladů.

Výše pojistného je ovlivněna vnitřními náklady pojišťovny a náklady na pojistná plnění. V okamžiku uzavření pojistné smlouvy jde z velké části o odhady budoucích škod stanovené pojistnou matematikou, dále pak o zprostředkovatelské provize a provozní náklady pojišťovny. Na odhady budoucích škod má vliv řada faktorů. Jde například o frekvence krádeží, schopnost zabraňovat pojistným podvodům nebo nově schopnost umět řídit procesy likvidace a kontrolovat přesně pojistná plnění.

Pojišťovnictví je především obchod s věrností a důvěrou klientů, a proto si pojišťovny zakládají na konzervativních hodnotách a na stabilitě. Mohou proto na první pohled vypadat jako společnosti, které jsou neměnné a možná i zastaralé. To je ovšem pouze na první pohled, ve skutečnosti za ní probíhají mohutné investice do infrastruktury, komplikované matematické výpočty, segmentace klientů, nové procesní modely a metodika výpočtů pojistného plnění podle nejnovějších průmyslových trendů. Pojistný byznys je velmi sofistikovaná záležitost. Viditelná snaha o udržení klientů je odpovědí na současné tržní prostředí. Do budoucna lze očekávat další tlaky na změnu procesů likvidace, prohloubení spolupráce s externími dodavateli a dealery. Na jednu stranu je nutné nabídnout co nejlepší podmínky například v pojistném šitém na míru konkrétnímu klientovi, zrychlenou likvidací škod a nové benefity na druhou stranu je nutné činit kroky k redukci vlastních provozních nákladů a nákladů na pojistná plnění.

#### **4.2.6. Zvýšení efektivity provozu**

V oblasti likvidace je nutné činit opatření k zefektivnění procesů v reakci na vzniklou finanční a ekonomickou krizi, ale nelze očekávat úspory bez radikálních opatření. Zvyšování efektivity fungování podpůrných procesů lze navzdory nelehkým podmínkám na trhu, vnímat jako

významnou cestu k zachování ziskovosti. Kromě zachování ziskovosti je však nevyhnutelné reagovat i na požadavky větší transparentnosti, zrychleného přístupu k informacím, a efektivní komunikace s klientem.

Proces likvidace pojistných událostí díky aktivnímu řízení kvality likvidace je přínosem pro rychlý, proklientský a stabilní likvidační servis, který pomáhá každoročně tisícům klientů. Důležitým prvkem je charakteristické zvýšení úsilí v oblasti řízení nákladů na pojistná plnění. Dalším krokem je rozvoj spolupráci s dealery a ostatními neautorizovanými servisy vozidel a servisy na výměny čelních skel. Z pohledu odhalování fraudů je důležité zaměřit se na využití technologií, které umožňují efektivnější boj s pojistnými podvody. V reakci na dynamický rozvoj technologické vybavenosti a konstrukce vozidel a s tím spojené vysoké náročnosti na technické znalosti likvidace v autoopravárenství je nejefektivnější cesta, sestavit pro nejvíce komplexní segmenty škod týmy specialistů. Tyto týmy jsou schopny v příslušných segmentech udržovat vysokou míru erudovanosti, zachovávat vysokou spokojenost klientů s vyřízením škod a jsou adekvátním partnerem pro jednání s externími dodavateli oprav.

#### **4.2.7. Reporty aneb jak to všechno hlídat**

V současné době se fungující proces likvidace pojistných událostí neobejde bez sofistikovaných statistik a reportů z nich. Základem většiny reportů jsou data z provozních systémů kombinovaná s plánem. V současné době má běžná firma jeden nebo několik klíčových provozních systémů a vedle nich další, mnohdy podružné evidence. V databázích těchto systémů a evidencí se nachází ohromné množství dat, která představují obrovský potenciál pro kvalitní řízení chodu organizace. Určitou nevýhodou je fakt, že jsou tato data roztroušena do různých datových zdrojů. Ty spolu nemusí být plně provázány a bez možnosti efektivního zobrazení a analýzy představují jen mrtvou zátěž v databázi pro účely kontroly.

Kvalitní zpracování a výstup (report) z nich, nabízí data přiblížit běžným pracovníkům, zefektivnit jejich práci a kromě toho objevit další souvislosti, které jinak zůstanou skryty. Reporting je operativní, umožňuje jednoduchou definici požadavků a jednou připravená analýza či report jsou uloženy pro opakovatelné použití. Právě díky těmto vlastnostem je možné nabídnout uživatelům příslušný komfort a umožnit jim kontrolu nad svojí prací a nakonec z pohledu klienta učinit pojišťovnu opravdu transparentní a rychlou.

Tabulka 2: Report likvidace motorových vozidel

Report LPU NŽP - Likvidace motorových vozidel												
<b>Výkon</b>												
Týden	<input type="text" value="16'15"/>	j.	PRAHA clkm	(+/-)	PMV_02	PMV_06	PMV_07	PMV_08	PMV_09	PMV_10	PMV_11	PMV_14
Přiděleno	ks		1 811	-	26	271	252	267	269	234	254	238
Vyřízeno	ks		1 818	-	48	287	218	270	284	236	227	248
Restant	ks		25 683	-	362	3 828	3 489	3 502	3 561	3 447	4 354	3 140
výkon PU/lik.	ks		4,28	-	2,53	4,63	4,36	4,29	4,18	3,93	4,45	4,86
<b>Pojistné plnění</b>												
Týden	<input type="text" value="16'15"/>	j.	PRAHA clkm	(+/-)	PMV_02	PMV_06	PMV_07	PMV_08	PMV_09	PMV_10	PMV_11	PMV_14
Ø škoda	Kč		23 410	-	31 806	22 510	23 468	25 217	24 113	21 271	24 178	22 438
Vyplaceno	Kč		38 078 504	-	1 526 681	5 852 583	4 247 665	6 001 634	6 172 936	4 466 968	5 053 180	4 756 857
Stav rezervy	Kč		715 639 465	-	12 536 991	111 265 429	92 915 728	101 726 826	100 526 640	87 167 535	126 300 416	83 199 900
Náklady na PU	Kč		520,92	-	653,90	426,87	507,22	592,26	499,81	508,56	526,41	452,37
<b>Kvalita</b>												
Týden	<input type="text" value="16'15"/>	j.	PRAHA clkm	(+/-)	PMV_02	PMV_06	PMV_07	PMV_08	PMV_09	PMV_10	PMV_11	PMV_14
int IQ	b		184	-	185	180	178	187	189	187	180	182
ext IQ	b			-								
Stížnosti (POD)	ks		0	-	0	0	0	0	0	0	0	0
Práce s rezervou	b		159	-	164	155	162	165	168	160	161	151
<b>SLA</b>												
Týden	<input type="text" value="16'15"/>	j.	PRAHA clkm	(+/-)	PMV_02	PMV_06	PMV_07	PMV_08	PMV_09	PMV_10	PMV_11	PMV_14
Likvidace do 5 dnů ČP	%		98%	-	99%	98%	100%	99%	98%	98%	99%	97%
KD do 2 dnů ČP	%		100%	-	100%	100%	100%	98%	100%	100%	100%	100%
Odpověď kl. do 2 dnů ČP	%		100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	98%	100%	100%
Zprac.dok. do 2 dnů ČP	%		97%	-	98%	99%	99%	98%	96%	98%	96%	95%
Platba po KD do 4 dnů ČP	%		100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

## 5. Praktická část

### 5.1. Přehled nejdůležitějších oblastí pro optimalizaci pojistného plnění

Pojišťovna, která usiluje o snižování nákladů, má v oblasti likvidace škod v podstatě dvě základní cesty: snižovat interní náklady na likvidaci, nebo snižovat náklady na pojistná plnění. Oba způsoby mají svoje výhody, ale přinášejí i mnohá úskalí.

Snižování nákladů na likvidaci je především o úpravě procesů. Formy mohou být různé. Především je to jejich automatizace, jejíž úroveň přímo závisí na úrovni technické podpory daného procesu. V některých případech může automatizace postoupit až tak daleko, že se může jednat v podstatě o „samoobslužný“ proces téměř úplně řízený klientem. Tento způsob likvidace je ovšem více v rukou klienta a nelze pak proces likvidace ovlivňovat. S určitým omezením lze pak podobný postup použít u likvidace malých škod. Na pojišťovně pak záleží, jak bude onu malou škodu definovat a dále to, u kterých pojištění je možno „samoobslužný“ proces likvidace využít. Například u pojištění, kde hrozí nebezpečí „kumulativních podvodů“ (opakovaný podvod s malou vyplácenou částkou), může být volba takového postupu velmi nebezpečnou. Je také vhodné upravit procesy s ohledem na optimalizaci rozdělení odpovědností a vytížení jednotlivých částí útvarů likvidace a samozřejmě také zohlednit odlišnou úroveň zkušeností a schopností jednotlivých pracovníků.

V praxi je ovšem složité stanovit interní „cenu“ procesu likvidace. Zpravidla totiž nejsou oceněny jednotlivé procesní kroky. Také se do nich velmi často nepromítá cena za použití nástrojů (analytických a dalších). Ne zcela přesné je rozpočítávání fixních nákladů a správné promítnutí nákladů na „výjimky z procesu“ (regresy apod.). Ty buď nejsou zohledněny vůbec, nebo v nesprávné výši. Samotnou problematikou je řádné uplatňování regresů. Na rozdíl od interní ceny však obvykle známe poměrně přesně externí náklady (různé honoráře, outsourcing, využití databází a dalších zdrojů informací apod.).

Druhou cestou, jak redukovat náklady „ve škodách“ je snižování nákladů na pojistná plnění. Jedním z účinných způsobů je odhalování pojistných podvodů a zabránění výplatě podvodně nárokovaných částek. Standardní metodou je pak důsledné došetřování případů spojené s eliminací neoprávněných nároků na pojistná plnění. Náklady na plnění lze také snižovat přizpůsobením se podmínkám a zvyklostem na pojistném trhu. Tedy poškozené ani „nepřeplácat“, ani jim vyplácet výrazně méně a nastavit tak kompromis mezi očekáváním klienta a snahou optimalizovat plnění a přitom udržovat škodní poměr. A to celé dělat dostatečně rychle a přitom se umět ještě poučit z uzavřených případů.

Ani jeden z těchto přístupů však není úplně optimální. Obecně totiž platí, že větší snaha a úroveň šetření s sebou logicky přináší také větší interní náklady, které nemusí být vždy vyváženy úsporami na straně vyplacených plnění. A platí to i opačně. Tedy, že zjednodušování procesů a omezení se samotným procesem likvidace zabývat s cílem ušetřit provozní náklady s sebou přináší vyšší riziko neoprávněných výplat a tedy růst nákladů na pojistná plnění. Ideální je tedy takový přístup, který vede ke snižování součtu nákladů na likvidaci a nákladů na pojistná plnění. Cestou, jak toho dosáhnout, je naučit se proces likvidace řídit od začátku do konce. V další části práce budou konkretizovány jednotlivé oblasti procesu likvidace, jejich změny a úpravy za účelem optimalizace nákladů na plnění s ohledem na klientskou spokojenost.

## **5.2.Oblasti změn v procesu likvidace**

S rozvojem nároků a potřeb zákazníků, s rozsahem a složitostí realizovaných projektů, optimalizaci procesů a v neposlední řadě s vývojem společnosti dochází k přeskupování jednotlivých činností a odpovědností. V každé společnosti existuje celá řada činností propojených do procesů. Pokud lidé přesně nevědí, kdo je za co zodpovědný, z čehož vznikají nedorozumění a problémy ovlivňující kvalitu a cenu služeb. Pokud neexistuje celková procesní mapa procesů společnosti a není patrné, jak jsou činnosti propojeny do procesů a jak je měřit, nelze pak očekávat spokojenost s výkonem jednotlivých procesů.

*„Procesní řízení je takový způsob řízení procesů v organizaci, který zdůrazňuje opakované procesy a jejich průběh napříč celou organizací. Procesní řízení boří hierarchii vzniklou díky organizační struktuře, díky níž podnik rozdělen na úseky, útvary či oddělení a každá organizační jednotka má své odpovědnosti, činnosti a procesy. Pokud je totiž organizační struktura příliš funkčně zaměřená (tedy každá jednotka dělá jen svoji specializaci), mají pracovníci tendenci vytvářet bariéry pro procesy (hlavně komunikační a v předávání práce), které jdou napříč. To má pak negativní dopad na výkonnost celé organizace.*

*Procesní řízení má jako prioritu proces bez ohledu na organizační strukturu. Zdůrazňuje také zákazníka procesu (je jedno, zdali vnitřního nebo vnějšího) a člověka odpovědného za celý průběh procesu (tzv. vlastník procesu). Ten je hodnocený podle toho, jak kvalitně je zákazník procesu obsloužen. To zároveň vytváří jednoduché a přímé hodnocení účelnosti - pokud proces nepřináší hodnotu zákazníkům nebo jiným procesům, neměl by existovat.*

*V procesně řízené organizaci je organizační struktura přizpůsobena procesům, které procházejí napříč firmou. Celkový systém řízení tedy co nejvíce podporuje podnikové procesy. Tomu jsou přizpůsobeny odpovědnosti pracovníků a rozdělení jednotlivých činností a to jak jsou pracovníci organizováni. Ne všechny procesy v organizaci jsou opakované a ne všechny procesy procházejí napříč celou organizací. Takže se nesmí procesní řízení přeceňovat a vnímat jako spása pro všechno“.* [14]

### **5.2.1. Spojená registrace v likvidaci**

Registrace událostí přímo likvidátorem je radikální změnou v organizaci práce a procesy celého likvidačního řízení. Má dopad a vliv od uvažování a přístupu likvidátora, komunikaci a přístupu k smluvním partnerům a především na vnímání pojišťovny ze strany klienta. Zásadním cílem této změny je zrychlení a zefektivnění vyřizování škod odstraněním neefektivity s předáváním informací, ale především spočívá v možnosti řídit celý proces likvidace od začátku až po jeho konec.

Tento způsob je založen na registraci škodních událostí likvidátorem prostřednictvím registrační linky pojišťovny. To umožní jednat s klientem většinou bezprostředně po vzniku škodní události a nikoliv zprostředkovaně přes call centrum. Klient tak nejen společně s likvidátorem uplatní svoje nároky, ale dostane od likvidátora základní informace a postup vyřizování. Likvidátor má možnost v okamžiku oznámení události vyžít veškeré potřebné informace ke zjištění rozsahu škody, právního základu nároku a směřovat klienta v jeho dalších krocích. Celý proces likvidace je tak z pohledu klienta výrazně jednodušší a rychlý, přičemž má neustále dostatek informací a přehled o celém procesu. Nespornou výhodou pak pro pojišťovnu je možnost celý proces od začátku do konce ovládat a řídit. Každá větší změna ze stávajícího systému má i své nevýhody. Mezi ně v tomto případě patří složitost a košatost procesu, vázané kapacity, směnování a personální náklady.

### **5.2.2. Směrování**

Směrování představuje začátek řízení celého procesu likvidace likvidátorem. Směrování probíhá bezprostředně při hlášení škodní události a většinou krátce po vzniku dopravní nehody. Cílem směrování klienta do smluvní opravny je nabídnout komplexní služby při opravách vozidel z HAV i POV (včetně zastoupení z POHODA Bez povinností). Směrování je optimalizováno s ohledem na stáří vozidla a typ pojištění, ze kterého je prováděna likvidace škody. Dalším kritériem pro směrování je vzdálenost servisu od místa bydliště klienta a obchodní výkonost smluvního servisu. Mezi smluvním servisem a pojišťovnou existuje

smluvní vztah, ze kterého plynou výhody i povinnosti pro obě strany. Základem smluvního vztahu je vzájemná spolupráce založená na objemu pojistného z nového obchodu prodaných vozidel smluvního servisu a protihodnotou je směřování poškozených vozidel do smluvního servisu za účelem opravy.

Směrování klientů je primárně prováděno na základě stanovení THV vozidla. Pokud THV vozidla je < 40 % je klientovi primárně nabídnuta oprava ve smluvním neautorizovaném servise. Je to z důvodu minimalizace případných doplatků za odpočtem srážky u měněných ND souvisejících s poškozením, s ohledem na účelnosti opravy nebo KNM – pouze u škod z POV nebo POHODA Bez povinností. Smluvní vztah se servisem zaručuje provádět opravy vozidel a jejich následné fakturace v rámci účelně vynaložených nákladů na opravu a eliminuje tak případný doplatek ze strany poškozeného klienta.

Výhody z takto řízeného procesu vyplývají pro všechny zúčastněné strany. Z pohledu klienta se jedná o rychlý a jednoduchý způsob opravy bez jeho finančního doplatku, pro servis se jedná o zajištění práce a využití jeho kapacit a nakonec pro pojišťovnu jednoznačný přínos ve spokojenosti klienta, smluvního partnera a z pohledu firmy o poskytnutí plnění v rámci účelně vynaložených nákladů na opravu.

### **Klientovi lze garantovat:**

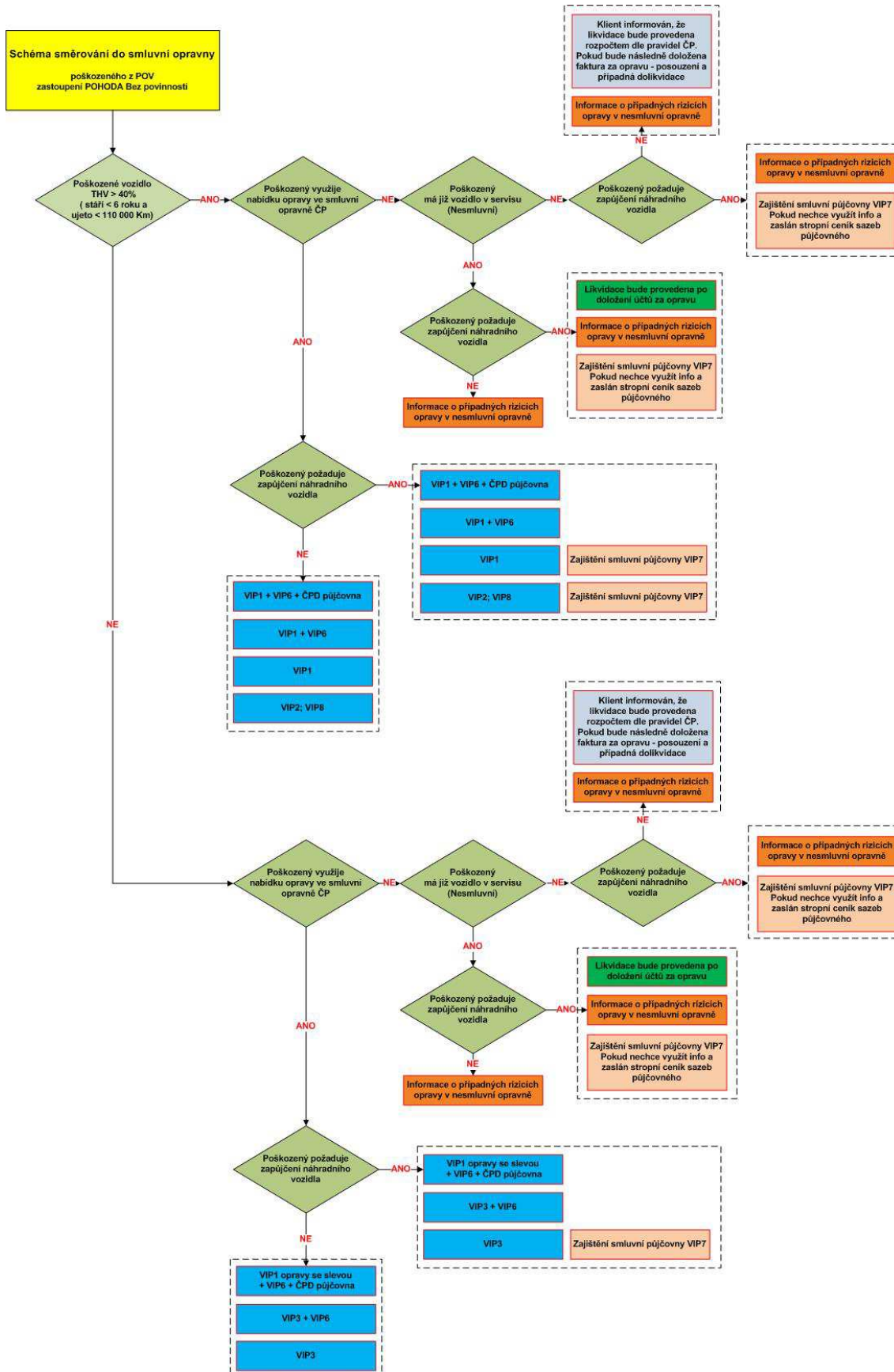
- standardní úroveň kvality provedené opravy a její optimalizace
- minimalizaci případné finanční spoluúčasti klienta na škodě
- nesouvisející opravy poškození
- neodpočet KNM u AFT dílů
- neodpočet pevných nákladů za ujeté km v případě náhradního vozidla po dobu opravy (nebo vyřízení totální škody)
- přímá platby pojistného plnění na servis
- zrychlený proces likvidace (zrychlený proces prohlídky a předávání dokladů ke škodě
- bezplatné zajištění náhradního vozidla

V případech, kdy klient nevyužije nabídky opravy ve smluvní opravně, je ze strany likvidace informován o případných úskalích opravy v nesmluvní opravně. V těchto případech lze klientovi nabídnout i likvidaci škody rozpočtem (podle pravidel pojišťovny), kdy je možné za splnění podmínek pro výplatu plnění zaslat klientovi pojistné plnění ve výši rozpočtové kalkulace opravy. Toto finanční prostředky může klient využít pro opravu, popř. jako

zálohové plnění na budoucí uskutečněnou opravu, kdy může dodatečně doložit doklady za opravu, které budou ze strany likvidace posouzeny s případnou dolikvidací pojistného plnění.

Proces směřování je znázorněn níže na obrázku č. 1, kde jsou popsány jednotlivé kroky procesu. Jedná se o mapu procesů, která představuje grafické znázornění všech hlavních procesů, které pracovník potřebuje pro realizaci likvidace. Mapa znázorňuje hlavní tok realizace likvidačního procesu v jeho prvopočátku. Zpřehledňuje procesy, jejich provázanost, ale také odpovědnost jednotlivých likvidátorů. S využitím mapy procesů dojde ze strany likvidátora ke značnému zjednodušení analytické fáze – výrazně se zjednodušuje pracovní fáze poznávání potřeb klienta, jeho situace a nastavení jeho očekávání. Přehledně tak likvidátor řídí proces likvidace tím, že volí jednoznačné kroky ve výběru vhodného servisního partnera, způsobu likvidace, výběru autopůjčovny a podobně. Pro klienta tak představuje profesionála, který identifikuje problém a nalezne řešení v jeho nelehké situaci.





Obrázek 2: Schéma směřování klienta z titulu pojištění POV a Zastoupení

### 5.2.3. Systém vyhledávání smluvních partnerů

Samotné směřování klientů ke smluvním partnerům pojišťovny by nebylo účinné bez přehledného a uživatelsky jednoduchého systému. V současné době je využíváný systém vyhledávání smluvních partnerů dle parametrického algoritmu zadaných informací. Jako první vyhledávací kritérium slouží obchodní výkon konkrétního partnera. Pojišťovna má snahu směřovat klienty se svými vozidly do servisů, které jsou pro pojišťovnu výhodné jak z hlediska nového obchodu, tak z hlediska indexu fakturací. Druhým vyhledávacím kritériem je dostupnost servisu z pohledu vzdálenosti pro klienta. Systém navrhne řešení pro likvidátora, ten již z definovaných hodnot vybere ty správné. Likvidátor pak informuje jak klienta, tak servis o jeho výběru. Servis pak klienta sám kontaktuje, navrhne způsob a termín opravy.

18.08.163 (0010.005) | WS:spk-ws-wi.cpas.cz / AS:spk-akz.cpas.cz (NZP\_Member2) | verze 2.1.143 | [kvasnicka\\_Log](#) PRM203

**VYHLEDÁVÁNÍ DLE PARAMETRŮ OPRAVY**

Typ opravy * ?	<input type="text" value="Oprava vozidla"/>	Město/obec ?	<input type="text" value="Brno"/>
Druh vozidla * ?	<input type="text" value="Osobní automobil"/>	PSČ ?	<input type="text"/>
Značka vozidla * ?	<input type="text" value="Skoda"/>	Ulice ?	<input type="text" value="Komiňská"/>
Rok výroby * ?	<input type="text" value="2012"/>	Číslo popisné ?	<input type="text"/>
Datum uvedení do provozu ?	<input type="text" value="01/01/2012"/>	Datum vzniku škodní události ?	<input type="text" value="14.3.2016"/>
Počet ujetých km * ?	<input type="text" value="25000"/>	Produkt * ?	<input checked="" type="radio"/> POVIODP <input type="radio"/> HAV
Obsah motoru ?	<input type="text" value="951 - 2000 ccm"/>	THV ?	<input type="text" value="63.75 %"/>

[Vyhledat MT](#) [Vyhledat PM](#) [Vymazat formulář](#) [Vymazat adresu](#) [Sazby rozpočet](#) [Sazby NNO](#)
[Autorizované](#) [Neautorizované](#) [Vyhledat](#)

**NALEZENÉ SMLUVNÍ SERVISY**

	NÁZEV PARTNERA	KONTAKTY	VZDÁL.	BENEFTY	AUTORIZACE	INFORMACE	MT/LIMIT	AKCE
<b>A</b>	Autosalon HORA CZ a.s.	Brno - Bystrc, Štouračova 1154/1a, tel. 546213901, tel. 546215573	4 km		Škoda	VIP 6	50 000	
<b>B</b>	J.E. & NE. spol. s r.o.	Brno - Komin, Branka 506/36, tel. 541222411	2 km		Škoda	VIP 6	50 000	
<b>C</b>	AUTONOVA BRNO s.r.o.	Brno - Trnitá, Masná 418/20, tel. 543424229	11 km		Škoda	VIP 6, Bez KNM	100 000	
<b>D</b>	K.E.I. GROUP, s.r.o.	Brno - Židenice, Žarošická 4308/21, tel. 544232881	13 km		Škoda	VIP 6, Bez KNM, PDR	50 000	
<b>E</b>	ROS, a.s.	Brno - Staré Brno, Poříčí 124/3, tel. 530501112	9 km		jiné	VIP 6	100 000	

**ZOBRAZENÍ VÝSLEDKŮ NA MAPĚ**

Servis  
 Servis s půjčovnou  
 Servis s půjčovnou a bez KNM  
 Smluvní autosko  
 Mobilní autosko  
 Prohlídkové místo

Obrázek 3: Schéma vyhledání smluvního servisu (vlastní zdroj ČP)

### 5.2.4. Klientská spokojenost (Net Promoter Score)

Net Promoter je metodologie měření loajality zákazníků a současně metoda pro získání a použití jejich zpětné vazby za účelem zvýšení výkonnosti společnosti. Je využívána jako standard pro měření a zlepšování loajality svých klientů.

Net Promoter Score (dále jen NPS) je metodologie, jež zavazuje společnosti a jejich zaměstnance k zodpovědnosti za jednání se zákazníky. Vyznačuje se svojí jednoduchostí a vazbou na růst společnosti. Programy Net Promoter nejsou pouhé metody měření zákaznické spokojenosti – samo měření NPS nevede k úspěchu.

Průzkum spokojenosti klientů je prováděn realizací odchozích hovorů klientům pojišťovny. Cílem odchozího volání NPS je zjistit spokojenost klientů s určitým procesem pojišťovny, prostřednictvím monitorovaných hovorů a vyplněných dotazníků.

Pravidelné volání NPS probíhá každý týden na pevně stanoveném vzorku klientů. Cílem je vyplnit určitý počet dotazníků, ze kterých se následně počítá hodnota NPS dané organizační jednotky pojišťovny.

NPS vychází z praktické zkušenosti zákazníků a měří jejich ochotu na základě této zkušenosti dále doporučovat značku, společnost, výrobek svému okolí – přátelům, kamarádům, známým. Podle nastavených pravidel je k dotazování vybrán takový klient, který v nedávné době s pojišťovnou řešil např. pojistnou událost. Systém měření klientské spokojenosti pomocí NPS je založen na základní otázce – *Jak byste na základě Vaší zkušenosti doporučil pojišťovnu Vaší rodině nebo známým.* Standardní škála NPS je 0-10, kde ti, kteří svou zkušenost ohodnotí 9 a 10 jsou považováni za příznivce, ti kteří ohodnotí 7-8 jsou neutrálové a ti kteří ohodnotí 0-6 jsou považováni za kritiky.

Pro přehlednost je škála přizpůsobena tak, aby byla srozumitelnější jak pro klienty, tak pro interpretaci uvnitř firmy. Aktuálně se využívá škála 1-5, kde ti kteří ohodnotí 1, jsou považováni za příznivce, ti kteří hodnotí 2, jsou neutrálové a ti kteří hodnotí 3-5, jsou kritici.

**Základní vzorec pro výpočet hodnoty NPS je:**

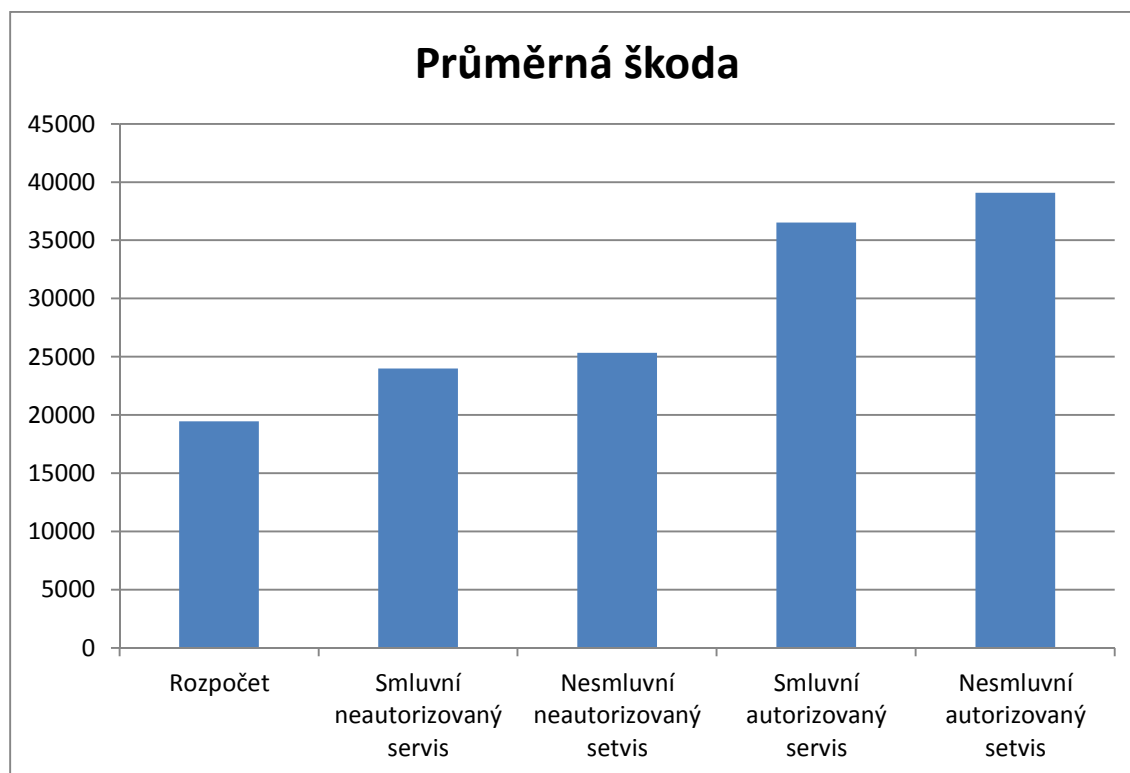
$$\text{Index spokojenosti klienta (\%)} = \% \text{ Příznivců (1)} - \% \text{ Kritiků (3-5)}$$

Výpočet reportované hodnoty má několik fází. V první fázi je spočítán základ NPS na vzorku vyplněných dotazníků, tedy např. ze 40 vyplněných dotazníků. Následně je vypočten průměr z 6 týdenních NPS hodnot (do výpočtu se tedy dostává 240 hodnocení klientů = 6 x 40 dotazníků) a na závěr je spočítán medián z 6 období (1 období = 6 týdnů – 6 x 240 dotazníků). Do finálního výpočtu tedy v tomto případě vstupuje 1440 hodnocení klientů. Tento postup zajišťuje stabilitu výsledků v čase.

### 5.3.Řízení nákladů na pojistná plnění (pozitivní vliv)

Jedním ze způsobů jak zvyšovat profitabilitu jednotlivých produktů pojišťovny je snižování nákladů na pojistná plnění. Výstižnější a pravdivější je však výraz optimalizovat pojistná plnění. Bezhlavé snižování plnění by vedlo z dlouhodobého hlediska ke ztrátě klientely a vůbec smyslu pojištění. Důležitým ukazatelem je tzv. **průměrná škoda**. „Průměrná škoda, kterou loni utrpěli motoristé při autonehodách na českých silnicích, vzrostla o téměř osm procent na 34.634 korun. To je o 12 procent více než v roce 2014“. [15]

Spojená registrace v likvidaci, směřování klientů k vybraným partnerů a volba vhodného způsobu likvidace výrazně ovlivňuje výši vypláčeného pojistného plnění. Rozdíl mezi plnění rozpočtem a plněním oproti faktuře z nesmluvního autorizovaného servisu je téměř dvojnásobný. Plnění rozpočtem představuje náklady na opravu stanovené dle nejnižších sazeb za práci mezi neautorizovanými servisy a při využití kvalitativně rovnocenných náhradních dílů. U plnění rozpočtem téměř nikdy nedochází z důvodu absence prokazování nutnosti a účelnosti, uplatnění nákladů na provoz náhradního vozidla. Protikladem je pak oprava v nesmluvním autorizovaném servisu, kde náklady na opravu dosahují, někdy i převyšují maximální možné náklady na opravu.



Graf 2: Graf průměrné škody v jednotlivých segmentech likvidace

V následujících bodech budou uvedeny opatření snižující průměrnou škodu v jednotlivých oblastech likvidace. Všechny tyto opatření jsou verifikovány na základě opakovaných měření jak ve vztahu k nákladům na pojistné plnění, tak ke klientské spokojenosti. Každá z oblastí je porovnávána za uplynulé tři roky zpětně.

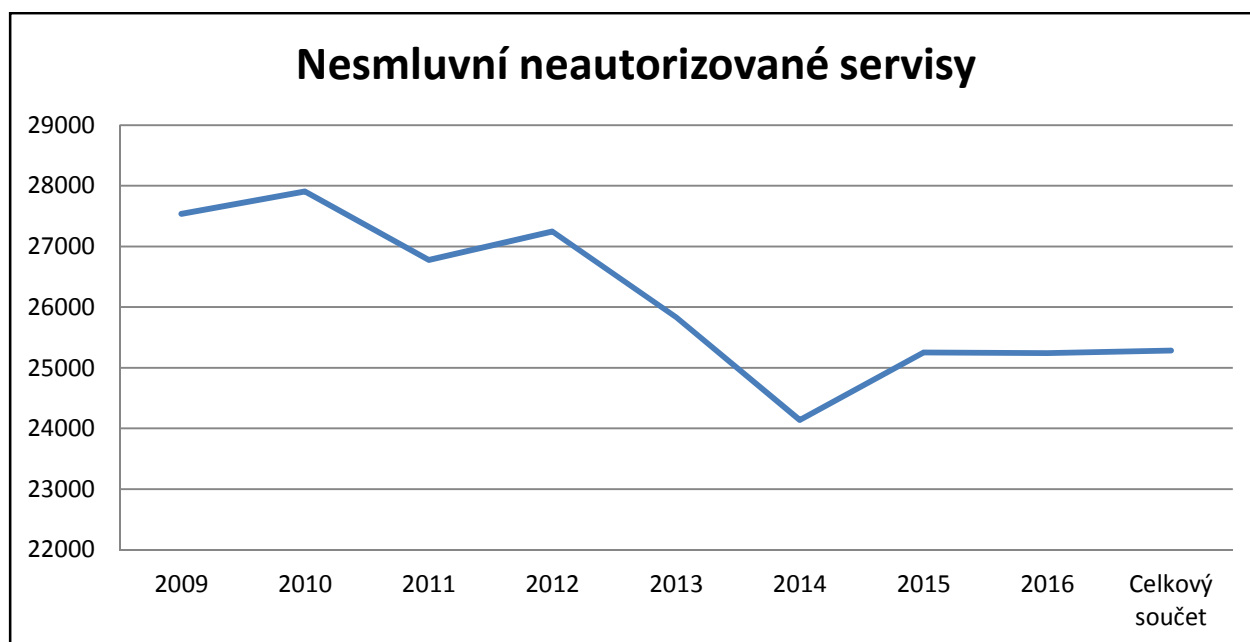
K zavedení většiny opatření docházelo na konci roku 2012. Rok 2013 byl ve většině ukazatelů podobný roku 2012. Výsledky opatření se projeví až rokem 2014. Z toho důvodu není rok 2013 zahrnut ve výsledcích vývoje průměrné škody.

### **5.3.1. Stanovení stropní ceny pro opravy vozidel v neautorizovaných servisech**

Jedná se o popis postupů řešící likvidaci škodných událostí, kde byla oprava provedena v nesmluvním servisu vozidla značky, na kterou nemá autorizaci. A současně nemá s ČP dohodu o opravě uvedené značky. V současnosti se již jedná o minimální vzorek klientů, kteří se rozhodnou pro tento druh opravy i přes veškeré upozornění ze strany likvidátora. Při zjištění, že bude prováděna oprava vozidla v nesmluvní neznačkové opravě (NNO), je ze strany likvidátora provedena kalkulace opravy po doložení rozsahu škody (kompletní prohlídka a fotodokumentace), obdobně jako u rozpočtů (použita stejná pravidla pro díly a rozpočtová hodinová sazba). Tato výše předpokládané opravy je neprodleně sdělena poškozenému nebo jim pověřené osobě s informací možnosti výplaty této částky ihned (samozřejmě po prokázání právního nároku u POV). Ve stejné analogii jsou sděleny i podmínky a sazby pro úhradu nákladů na provoz náhradního vozidla.

Výsledkem těchto postupů je dopředeně sdělený postup vyřizování pojistné události, náklady na opravu, které je pojišťovna schopna vyplatit a stejně tak plnění za náhradní vozidlo. Pokud klient či servis nemá zájem nad rámec finančně profitovat na pojistném plnění, je vždy vnímána všeobecná spokojenost s tímto postupem. Poškozený obdrží pojistné plnění, které plně odráží náklady na uvedení vozidla v předešlý stav, vyřízení události při dodržení všech dohodnutých podmínek je bezproblémové a rychlé.

Mnohé servisy pak sami kontaktují pojišťovnu se záměrem být smluvním servisem pojišťovny. Ze strany likvidace to obnáší aktivní vyřizování události hned v prvopočátku likvidačního řízení a četnou komunikaci se servisem/klientem.



**Graf 3: Počet nesmluvních servisů**

### 5.3.2. Likvidace speciálních segmentů (NA, BUS)

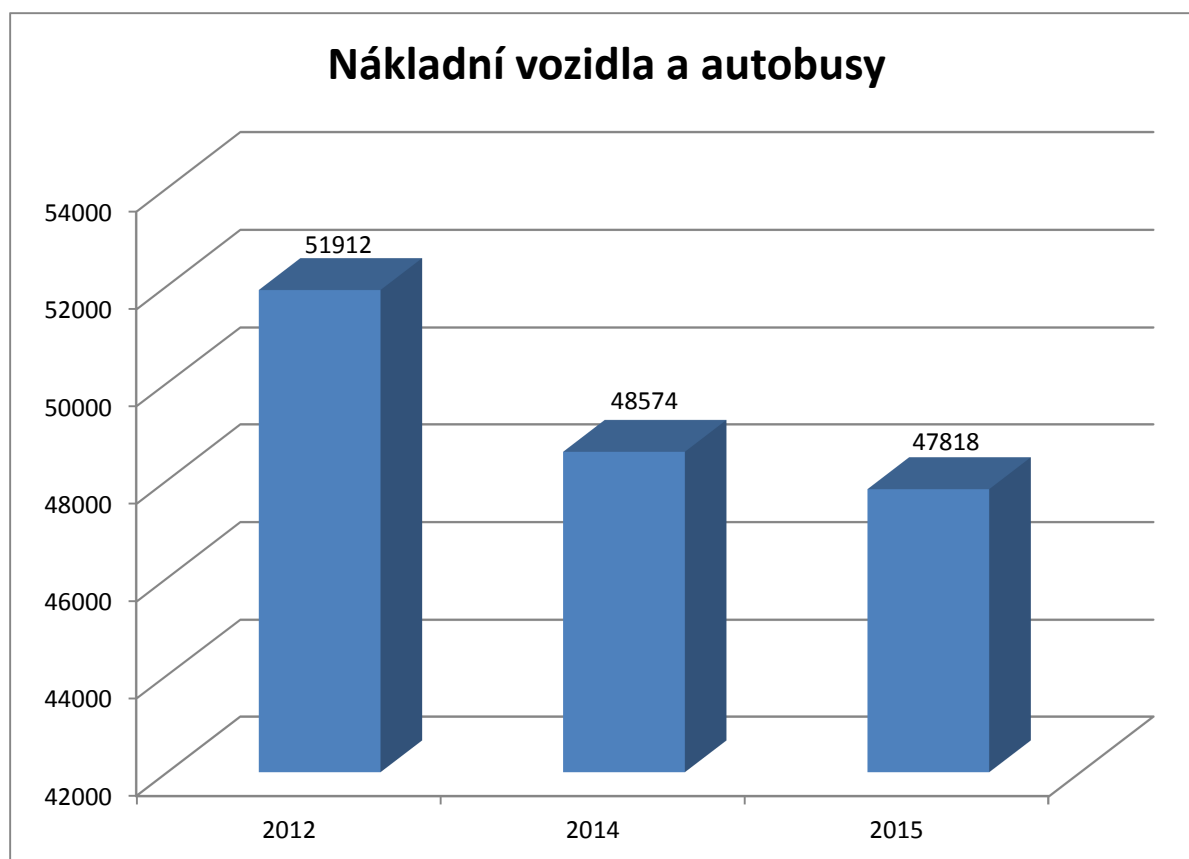
Jak již v bodě 5.6 bylo uvedeno, podmínkou pro zvýšení efektivity a pozitivní ovlivňování výše pojistného plnění specializace a vzdělávání týmu likvidátorů specializující se na jednotlivé segmenty škodných událostí. Tyto týmy jsou schopny v příslušných segmentech udržovat vysokou míru erudovanosti, zachovávat vysokou spokojenost klientů s vyřízením škod a jsou adekvátním partnerem pro jednání s externími dodavateli oprav. Mezi takové patří týmy specializující se likvidací škod na nákladních vozidlech a autobusech.

Podmínkou je zavedení nového likvidačního procesu pro uvedené typy vozidel v dále uvedených oblastech. U nákladních vozidel přepočty faktur a rozpočty za použití aftermarketových dílů či dílů repasovaných. Užití nových způsobů alternativních oprav – nádrže, scelování, opravy plastů, podjezdů, rámců apod. Specializace likvidátorů a velmi dobrá znalost cen a okolností majících vliv na aktuální ceny vozidel a zbytků na trhu (sezónnost, nedostatek práce apod.), versus vliv na úhradu při totální škodě. Opatření pro výchovu flotilových klientů flotil s vyšším škodným průběhem a škodovostí klienta. Dalším opatřením je kontrola vypovězených klientů v retailovém kmeni, ujednání vyšších spoluúčástí na konkrétní škodové oblasti konkrétního pojištěného, eventuálně roční limity plnění.

Škodné události na autobusech jsou likvidovány u vybraných likvidátorů, kteří jsou opakovaně na tuto problematiku proškoleni a dlouhodobě tento typ škod likvidují. Zkušenosti likvidátorů dosahují úrovně techniků, kteří sami připravují metodiku pro likvidaci tohoto segmentu škod. Z konkrétních oblastí v rámci optimalizace pojistného plnění dochází k

úpravě metodiky lakování, opětovné ocenění hodnoty materiálové jednotky od dodavatelů na trhu, ceny u neautorizovaných lakoven zabývajících se lakováním autobusů, důsledně přepočítávat náklady na lakování autorizovaných servisů. V případě nesrovnalostí je kontaktován jejich dodavatel laku (většinou neautorizovaného) a kalibruje se cenotvorba, cena jejich vstupů, jejich dodavatele lakýrnického materiálu apod. Důsledně je pracováno s cenovým rozpětím materiálu vybraných značek a typů autobusů, jež se na trhu vyskytují ve větší míře, přičemž je zvažován předpoklad využití náhradních dílů z různých obstaravatelských zdrojů. V oblasti likvidace totálních škod na autobusech a nákladních vozidlech je při i určení hodnoty využitelných zbytků využíváno externích dodavatelů služeb, k aktivnímu oslovení vybraných subjektů, které se zabývají obchodem s poškozenými vozidly. Ze zkušeností se mapuje poptávka po jednotlivých značkách, obecně vývoj trhu a poznatky jsou přenášeny do likvidační praxe. Zkušenosti a přehled ze strany likvidátorů v cenotvorbě cen materiálu a hodinových sazbách servisů je využíván při sjednávání smluvního vztahu s konkrétními servisy.

I přes přímý vliv likvidace na výši pojistného plnění, je vnímána rostoucí klientská spokojenost u tohoto segmentu škod. Z pohledu klienta je vnímána erudovanost likvidátorů, kteří svým přístupem a odborností naplňují jeho očekávání.



**Graf 4: Vývoj průměrné škody na autobusech a nákladních vozidlech**

### 5.3.3. Likvidace škod na čelních sklech

Průměrná výše pojistného plnění u škod na čelních sklech není nikterak významná, ovšem v počtu pojistných událostí, které jsou v řádech desetitisíců, je pak každá, byť na první pohled nevýznamná úspora znatelná. Mezi opatření v optimalizaci nákladů na pojistná plnění patří:

1. **Scelování čelních skel** - v případě drobných poškození aktivně zajišťujeme prostřednictvím specializovaných pracovníků, opravu skel. Jedná se o alternativní způsob opravy, který je rychlý a šetrnější k vozidlu zároveň jsou náklady na odstranění takového poškození několikanásobně nižší než při samotné výměně čelního skla.

Důvody ke scelení:

1.1. Pohodlí – sklo je sceleno u klienta nebo na vhodném místě blízko bydliště a to v případě platného pojištění zcela zdarma.

1.2. Úspora času – oprava scelením trvá okolo jedné hodiny, po kterou navíc není nutnost být přítomen u vozidla. Při výměně čelního skla bývá nutné vozidlo odstavit do servisu na jeden i více dní.

1.3. Předjetí možnosti poškození laku či interiéru vozidla při neodborné nebo nekvalitně provedené výměně skla.



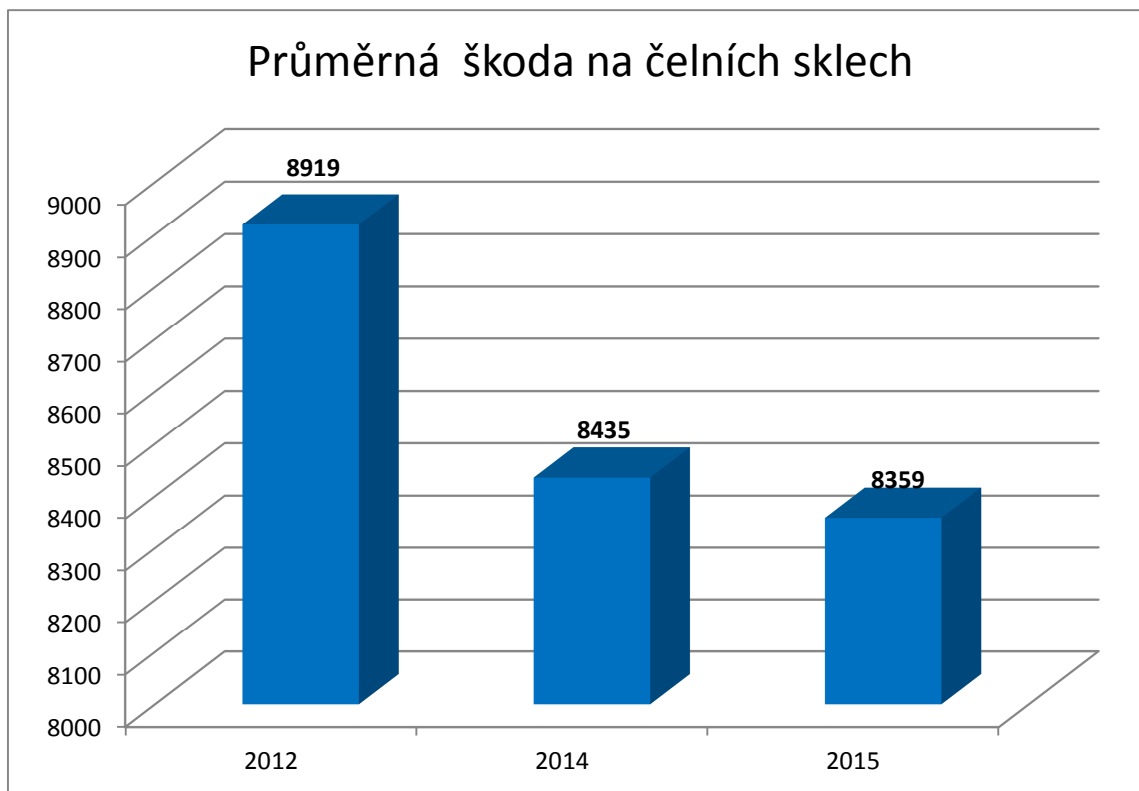
1.4. Výrobci vozidel scelení schvalují jako alternativu k výměně čelního skla.

1.5. Oprava čelního skla je zásahem do homologace vozidla. Technologie používaná pro opravu čelních skel má řádný ATEST 8SD 3129.

2. **Směrování ke smluvním partnerům** - Likvidátor při registraci směřuje do servisů specializujících se na výměnu čelních skel. Pro klienta odpadají starosti s nafocněním vozidla a finančním výdajem na jeho straně, smluvní servis zajišťuje vše od prohlídky až po finanční vyrovnání s pojišťovnou. Prospěch tak mají všechny tři strany: a) spokojený klient, b) směrované škody do servisu = spokojený servis, c) vybrané slevy na fakturacích = spokojený pojistitel

3. **Aktivní řízení cen skel na trhu** - Při určení nákladů na pojistné plnění rozlišujeme TOP výrobce skel (**Pilkington, AGC**) od těch, kteří se etablovali např. v zemích jihovýchodní Asie, u kterých je náklad na pořízení v desítkách procent nižší nežli u TOP výrobců.

4. **Detekce pojistných podvodů** - Zvláště v oblasti škod způsobených na čelních sklech ze zákonného pojištění existuje enormní výskyt účelově uplatněných škod, které eliminujeme důsledným došetřováním u přímých účastníků DN. Cílenými otázkami lze u přímých účastníků DN efektivně ověřit, zda má popis vzniku škodní události reálný základ.



**Graf 5: Vývoj průměrné škody na čelních sklech**

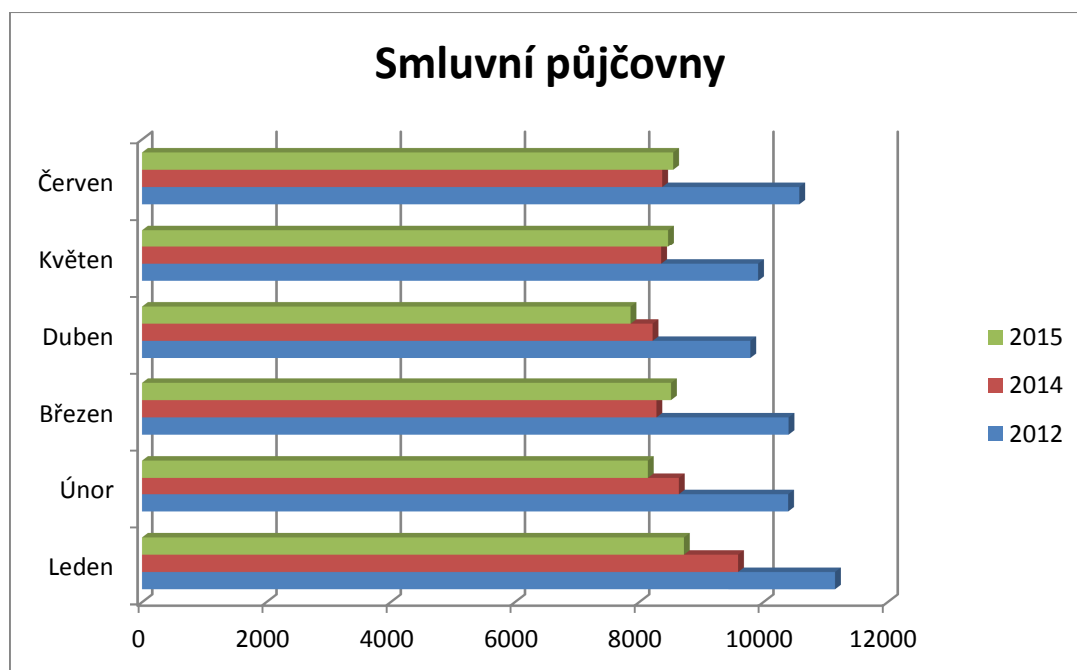
#### **5.3.4. Likvidace nákladů na provoz náhradního vozidla – půjčovny**

V této oblasti likvidace nákladů na provoz a pronájem náhradního vozidla lze náklady na plnění optimalizovat z několika pohledů. Celková náklady na pronájem vozidla jsou tvořeny součinem denní sazby za pronájem a počtu dnů, po které bylo vozidlo zapůjčeno. V rámci optimalizace nákladů na opravu je zájmem snižovat oba tyto faktory. K tomu lze využít několika nástrojů:

##### **Snížení denní sazby za pronájem vozidla:**

- Uzavření smluvního vztahu s největšími autopůjčovkami na území ČR. Předmětem smlouvy jsou progresivně stanovené denní limity pro jednotlivé kategorie vozidel. Tyto denní limity jsou výrazně nižší než sazby běžných komerčních autopůjčoven. Náhradou za snížení denní sazby je výrazné navýšení zákazníků se zájmem o využití jejich služby. Profit autopůjčovny je založen na kvantitě přijatých objednávek. Pojišťovna poskytuje pojistné plnění za výrazně výhodnější podmínky ve smluvních autopůjčovkách. Smluvní vztah zajišťuje i komunikaci obou partnerů a eliminuje tak finanční dopad poškozeného a zvyšuje komfort obsluhy (úspora času, rychlost vyřízení). Obdobný smluvní vztah je zajišťován i se smluvními servisy pojišťovny.

Skutečná škoda za pronájem náhradního vozidla je pak vyšší než snížené náklady na pronájem vozidla a to díky denní sazbě smluvních partnerů. To umožňuje pojišťovně proplatit plnění bez odpočtu pevných nákladů na provoz vozidla vlastního. Výrazně tak roste klientská spokojenost při snížených nákladech na pojistná plnění.



**Graf 6: Vývoj průměrných nákladů na plnění u smluvních půjčovny**

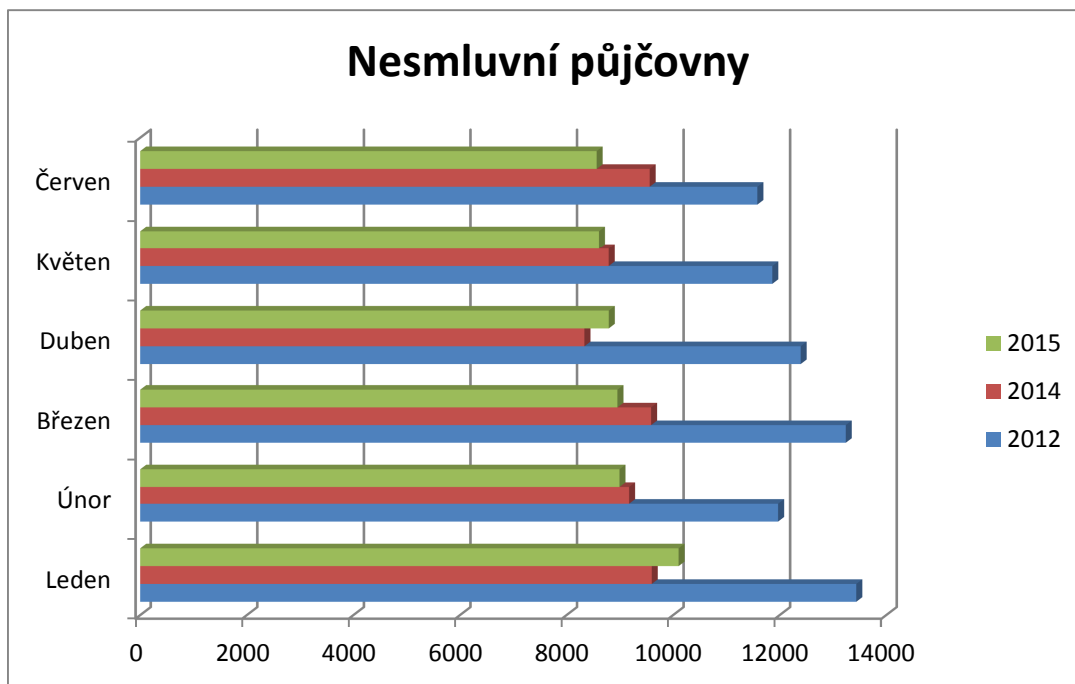
- Likvidace nákladů na pronájem náhradních vozidel u nesmluvních partnerů se řídí přesnými postupy týkající se zkoumání nutnosti, účelnosti a přiměřenosti nákladů na půjčovné. Důvodem je, že nesmluvní partner není vázán žádným smluvním vztahem a dohodou. Naopak je všeobecně zakořeněné mínění, že „pojišťovna platí a papír snese všechno“. Vícenáklady spojené s používáním náhradního vozidla za poškozené nebo zničené vozidlo nejsou automatickou součástí skutečné škody poškozeného. Pouze dle výsledku individuálního šetření každé škodní události lze posoudit, zdali jsou náklady na zapůjčení náhradního vozidla účelně vynaložené, což je základní předpoklad k poskytnutí pojistného plnění. Nelze se tudíž domnívat, že jakékoliv zapůjčení náhradního vozidla bude pojistitelem automaticky akceptováno. Při posuzování nároků na proplacení půjčovného je vždy zkoumána nutnost a účelnost vynaložených nákladů. V případě nároku na plnění v souvislosti se zapůjčením náhradního vozidla za vozidlo poškozené nejsou skutečnou škodou veškeré vynaložené náklady na půjčovné, ale pouze vyšší náklady ve srovnání s náklady, které by poškozený jinak

vynaložil. Uvedené stanovisko je v souladu s ustálenou judikaturou (např. rozsudek KS v Ústí nad Labem číslo 11Co306/98-86 nebo rozsudkem Nejvyššího soudu ČR číslo 25Cdo2703/2006). Výsledné plnění bude stanoveno jako rozdíl mezi nákladem na zapůjčení náhradního vozidla a výší pevných nákladů na provoz vlastního vozidla, které by poškozený vynaložil i v případě, že by k pojistné události nedošlo.

Eliminace nákladů na půjčovné u nesmluvních partnerů, kteří neodůvodněně navyšují fakturace půjčovného je aktivně řešena. Nečinností ze strany pojišťovny by v případě snížení denní sazby, tento krok nebyl u řešeného soudního sporu úspěšný. Vzhledem k ničím neodůvodněné a stále eskalaci nákladů na půjčení náhradního vozidla po dobu opravy bez přínosu pro poškozeného klienta přistoupila Česká pojišťovna a.s. k těmto opatřením.

V rámci institutu hovořící o nákladech nutných a účelných a cen v místě a čase obvyklých, pojišťovna na mnoha místech v ČR monitorovala a následně sumarizovala sazby za jednotlivé kategorie vozidel do písemného dokumentu. Tímto dokumentem informovala dotčené subjekty o stropních sazbách, které lze v rámci skutečné škody akceptovat.

Na základě těchto kroků dochází k optimalizaci nákladů na pojistná plnění, růstu spokojenosti ze strany klientů, na které se tak nepřenáší negativní postoj mezi půjčovnou a pojišťovnou. Klientovi jsou uhrazeny náklady, které autopůjčovna fakturuje. Dalším důležitým efektem je úspěšnost řešených soudních sporů, která jako precedentní stabilizují trh mezi komerčními půjčovkami.



Graf 7: Vývoj průměrných nákladů na plnění u nesmluvních půjčovnách

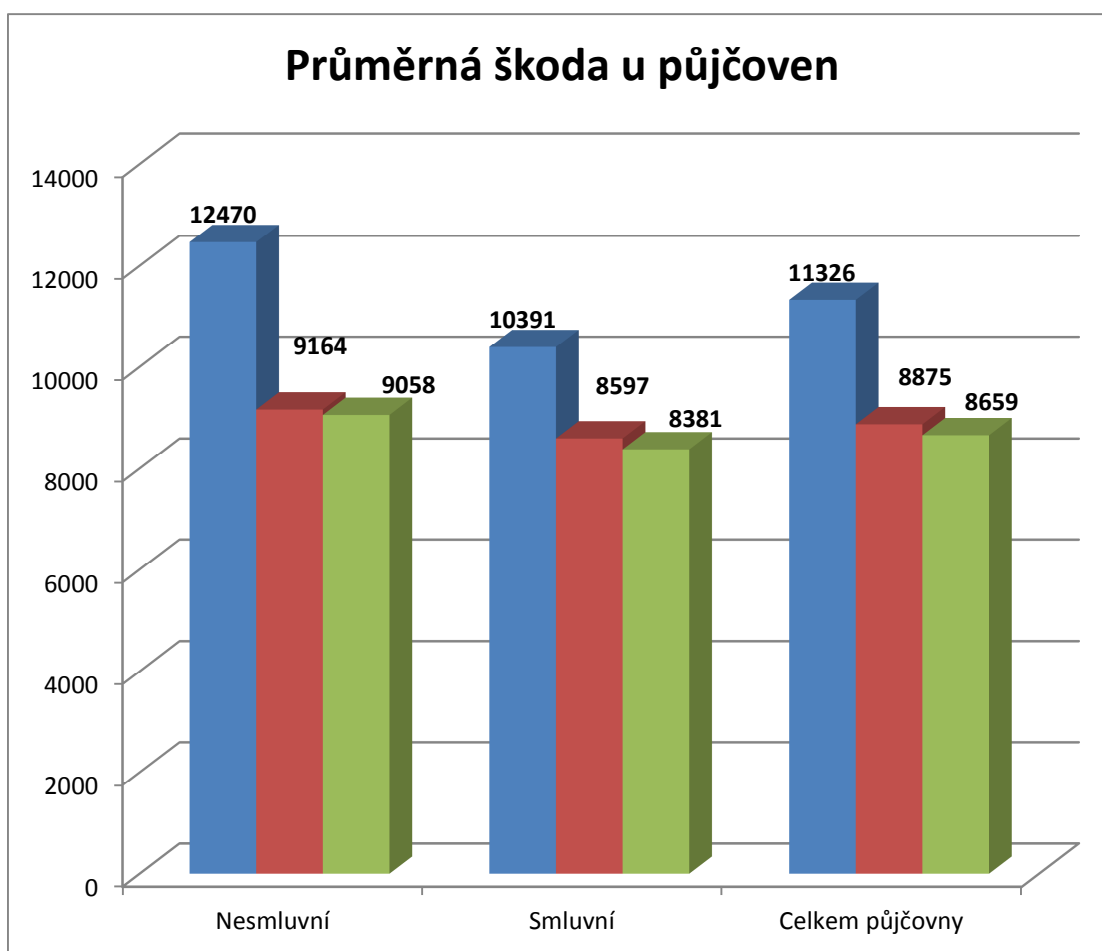
#### Snížení průměrné délky půjčovného:

U tohoto faktoru ovlivňující náklady na pronájem náhradního vozidla lze problematiku délky pronájmů rozdělit na škody vyřizované formou parciální škody a totální škody.

- Při likvidaci parciálních škod je délka půjčovného odvislá od délky opravy poškozeného vozidla, tzn., po doby, kdy je poškozený zbaven možnosti provozovat svoje poškozené vozidlo. Při opravě ve smluvních servisech pojišťovny jsou pravidla pro délku opravy písemně zakotvena ve smlouvě. V případech, kdy servis nemůže ukončit opravu vozidla v době, která odpovídá době přiměřené v rámci rozsahu poškození a charakteru způsobu opravy, vzniká jemu informační povinnost vůči pojišťovně, která navrhne, jak vzniklou situaci řešit.

Při opravě v nesmluvním servise pojišťovny, bývá snahou těchto subjektů zdržovat vozidlo v opravě nebo tuto opravu některak prodlužovat. Je tedy zřejmé, že při prodloužení doby výpůjčky náhradního vozidla se v tomto případě nejedná o škodu vzniklou v souvislosti s pojistnou událostí (a tedy škodu skutečnou), ale o škodu vzniklou nedbalostí a neznalostí zadavatele opravy při sjednávání smlouvy o dílo se servisem. Pojišťovna v takových případech nebude garantovat úhradu nákladů nad rámec skutečné škody, které vyplývají ze specifického ujednání smlouvy dvou jiných subjektů.

- Při likvidaci totálních škod je Občanský zákoník v platném znění stanoví pro tyto případy rozsah tzv. náhrady škody (majetkové újmy). Za náhradu škody se považují v této souvislosti mj. také nutně a účelně vynaložené náklady na provoz vypůjčeného vozidla. Důležitým faktorem je zde existence příčinné souvislosti, tedy skutečnost, že vypůjčení náhradního vozidla je nutným důsledkem vzniklé škodní události. Při totální škodě je za přiměřenou dobu zapůjčení vozidla považována doba ke dni, kdy byl poškozený prokazatelně seznámen se skutečností, že náhrada škody bude provedena formou totální škody.



**Graf 8: Vývoj průměrných nákladů na plnění o všech typů půjčoven**

### **5.3.5. Smluvní autorizované opravy (dealeři)**

Smluvní autorizované servisy (dále jen dealeři) jsou jediný segment partnerů, kde aplikace postupů pro optimalizaci nákladů na pojistné plnění má nejmenší vliv. V důsledku sílící ekonomiky, roste poptávka po nových automobilech a s nimi poptávka po pojištění. Pojišťovny tak musí reagovat na růst nových prodejů vozidel a tudíž i na rostoucí objem

nových pojistných smluv, které zprostředkovávají právě autorizované servisy. Naprostá většina pojistných smluv je sjednána pracovníky servisu.

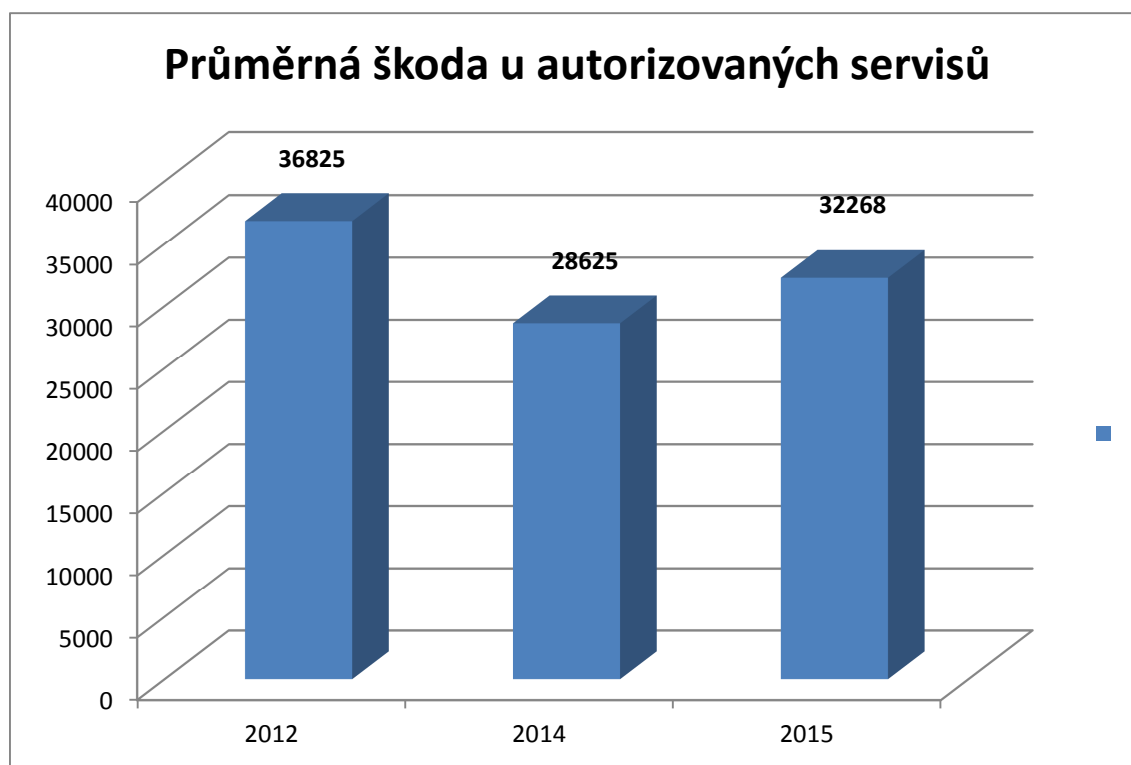
Pořízení většiny motorových vozidel je financováno pomocí leasingových a úvěrových produktů, přičemž tato vozidla jsou vždy pojištěna i havarijním pojištěním. Další a nemalou příčinou je i změna obchodního modelu prodejců automobilů, kteří se z pouhých „prodejců aut“ změnilí na „správce provozu auta“ a i oni tedy klientům umí poradit výhody kvalitní havarijní pojistky, a tím i navýšení oprávněných pojistných nároků. Před pojišťovnami stojí nelehký úkol, a to jak zvýšit pojistné, snížit náklady, udržet atraktivitu a v konečném důsledku udržet kvalitu produktu, který je mezi klienty velmi oblíbený a vnímaný jako nezbytný pro nějakou část života jejich motorového vozidla.

Nový obchod prostřednictvím dealerů představuje pro pojišťovny spolu s obchodem makléřských společností majoritní podíl na automobilovém trhu. Pojišťovna má proto eminentní zájem úzce s těmito servisy spolupracovat a dělá proto vše i to co je v rozporu s optimalizací pojistného plnění. Pojišťovna naopak bývá “štedrá“ v oblasti výše pojistného plnění.

Dalším benefitem pro servisy, které mají pojistné produkty svým klientům nabízet je možnost provádění prohlídek poškozených vozidel, rychlá a bezproblémová likvidace, okamžité zasílání krycích dopisů a minimalizace následného šetření nebo rozporování. Samozřejmostí jsou atraktivní a konkurenceschopné produkty.

To vše je pojišťovna schopna nabídnout za největší podíl pojistných smluv nových vozidel. Snižuje se tak profit na pojistném plnění, zvyšuje se ovšem výše předepsaného pojistného a tržní podíl pojišťovny. Dalším faktorem, co ovlivňuje průměrnou škodu, jsou externí vlivy, které budou definovány níže.

To jsou důvody, proč průměrná škoda u tohoto partnera nemá po celou dobu jen klesající tendenci, ale i v budoucnu průměrné náklady na pojistná plnění porostou.



**Graf 9: Vývoj průměrných nákladů na plnění u autorizovaných servisů**

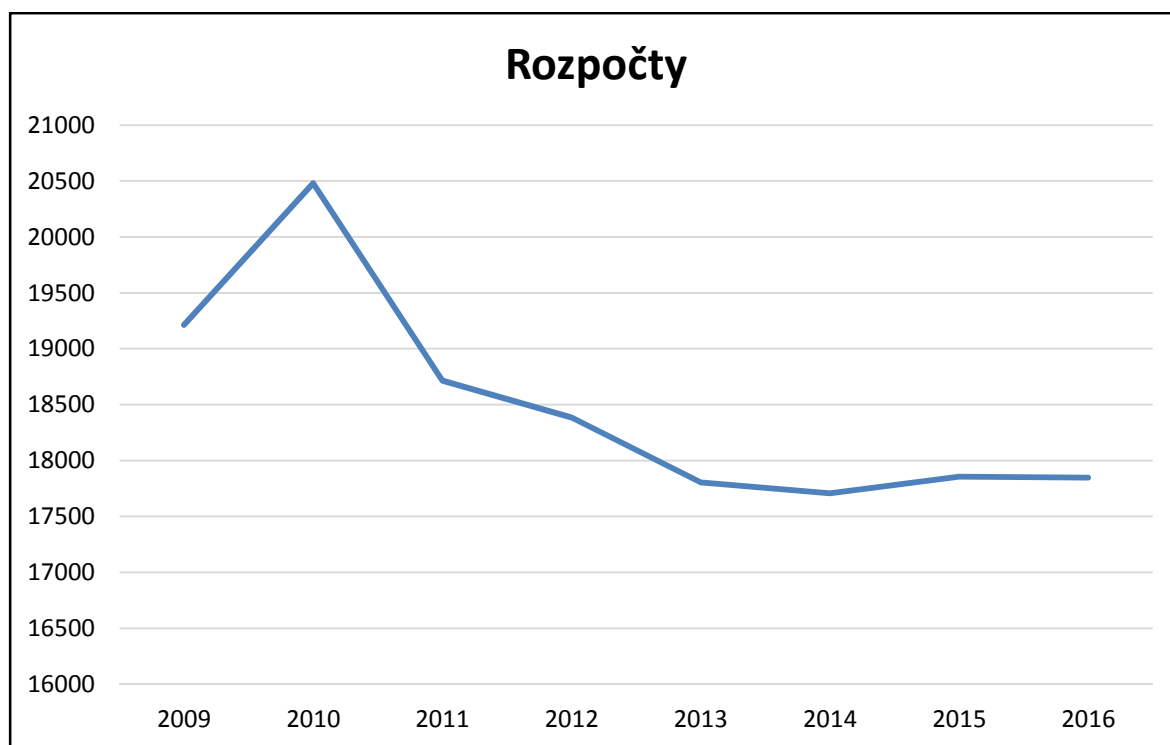
### **5.3.6. Likvidace rozpočtem nákladů na opravu**

Jedná se o popis pravidel stanovení nákladů na opravu, kdy klient nebude předkládat doklady za provedenou opravu a žádá o stanovení nákladů dle pravidel pojišťovny. Tento způsob likvidace je mezi klienty velice oblíbený, především u starších vozidel. Výpočet plnění ze strany pojišťovny je ze všech druhů likvidace nejnižší. Jedná se o rozpočet nákladů pojistitelem na opravu bez doložení faktury za provedené práce a pořízený materiál. Obliba tohoto druhu likvidace tkví v neprokázání vynaložených finančních prostředků a pravděpodobnosti finančního prospěchu pro klienta. Výpočet nákladů na opravu je proveden v expertním systému AudaPad-Web (Audatex) - pro dostupné značky s primárním využitím aftermarketových, kvalitativně srovnatelných dílů. (dále jen AFT) Existuje celá škála dílů od různých dodavatelů a výrobců. Na trhu opraven je používána různá hladina cen dílů (kvalita, dodavatelé), jsou homologované, srovnatelné a standardně dodávány a používány při opravách. Výpočet je proveden s dostupnými nejlevnějšími AFT díly. Pokud není AFT díl dodáván, je použit originální díl. S ohledem na určitá specifika trhu zaměřujícího se na segment služby v oblasti prodeje náhradních dílů a oprav vozidel, lze obecně konstatovat, že na trhu lze zakoupit tyto značkové díly v širokém cenovém rozpětí oproti těmto doporučeným ceníkovým cenám od výrobce popř. importéra do ČR. Na základě dlouhodobého sledování



tohoto segmentu služeb, lze při likvidaci škody na vozidle, kdy klient (poškozený) požaduje stanovení výše škody rozpočtem, (tedy bez doložení relevantních dokladů za opravu poškození na vozidle) uplatnit optimalizaci ceny značkového dílu snížením z ceníkové ceny v kalkulačním programu Audatex. Před vlastní kalkulací nákladů na opravu je nutné stanovit THV příslušného vozidla podle Znaleckého standardu č. I/2005. Cenová úroveň použitých AFT dílů je odvíjena od THV vozidla. Pravidla jsou definována a nastavena v expertním systému. V případech, že by klient doložil doklady prokazující skutečné náklady se zakoupením předmětných značkových dílů spojených s opravou poškození, je pojišťovna připravena tyto další podklady zohlednit při objektivním posuzování výše škody a případně je zahrnout do celkového stanovení výše náhrady za vzniklou škodu. Cena lakovacího materiálu je definována buď cenou za materiálovou jednotku, nebo procentním navýšením základní ceny za jednotku lakovacího materiálu, sazba za práce odpovídají nejnižším sazbám neautorizovaných servisů v regionu. Z těchto postupů lze odvodit, že poškozený vždy obdrží pojistné plnění odpovídající minimálním nákladům nutným k uvedení vozidla v předešlý stav. Nedoplácí na provedenou opravu, pokud stav poškozeného vozidla odpovídá stavu úměrného vzhledem ke stáří a počtu ujetých kilometrů.

Vzhledem k podrobnému průzkumu trhu, vývoji cen materiálu a práce je likvidace formou rozpočtu, tou nejlevnější variantou pro pojišťovnu. Nespornou finanční výhodou také je, že při likvidaci rozpočtem se ze strany klienta složitě prokazuje účelnost nákladů spojených s provozem náhradního vozidla.



**Graf 10: Vývoj průměrné škody likvidací formou rozpočtu**

Z grafu je patrné zavedení používání AFT dílů na konci roku 2009. Cenová hladina dílů je výrazně nižší než cenová hladina továrně nových dílů i po odpočtu tehdy uplatňované korekce nákladů na materiál dle Znaleckého standardu č. I/2005. Dalším vlivem klesající hladiny výplat na pojistném je průzkum sazeb neautorizovaných servisů v konkrétních regionech. V roce 2014 je patrná stagnace díky vlivům nového občanského zákoníku. Novelizace úpravy občanského zákoníku přinesla změny nejen v rámci soukromého práva, ale také v rámci dalších předpisů a odvětví práva, které souvisí s pojišťovnictvím. Jednalo se právě o zrušení plošného uplatňování korekce nákladů na nový materiál použitý při opravách.

### **5.3.7. Likvidace formou totální škody**

Jedná se o popis procesu likvidace formou totální škody, kdy případný náklad na opravu vozidla je neekonomický, nebo přesahuje dohodnutou hranici dle PS. Také případná oprava vozidla je technicky nemožná. Pro optimalizaci pojistného plnění jsou nejdůležitějšími faktory 3 oblasti. Stanovení přiměřené hodnoty obvyklé ceny vozidla ke dni poškození, maximalizovat hodnotu využitelných zbytků a rychlost vyřízení likvidace v návaznosti na vedlejší škody. Důležitá v této věci je pak aktivní komunikace likvidátora s klientem.

Likvidátor aktivně a v termínu komunikuje s držitelem (vlastníkem) poškozeného vozidla, popřípadě s autoopravnou kde je vozidlo uloženo, na základě konkrétního typu škody na vozidle. Pro komunikaci vychází mimo jiné z informací uvedených technikem na zápise o

poškození vozidla. Termín pro komunikaci začíná běžet od doby přiřazení prohlídky poškozeného vozidla k PU pod předem definovaným označením pro statistická data. Statistiky s evidencí PU totálních škod a jejich stádiem rozpracovanosti jsou denně kontrolovány.

#### **Stanovení obvyklé ceny vozidla ke dni poškození:**

Pro zjednodušení a zrychlení procesu likvidace pojišťovny při stanovení koeficientu prodejnosti využívají prodejních internetových inzertních nabídek vozidel. Nabídkové ceny vozidel bývají o 5 – 10 % vyšší než reálné uskutečněné ceny vlastního prodeje. Tato skutečnost není při likvidaci zvažována. Na detailní průzkum trhu nemá likvidátor prostor ani možnosti. Pojišťovny proto jako podpůrný zdroj informací využívají data expertních a znaleckých kanceláří jako jsou IBS automotive s.r.o. nebo přehled koeficientů prodejnosti Galáš. K těmto účelům je v praxi nově zkoušena a zaváděna aplikace „Reálná cena“ od společnosti TotalCAR. Aplikace reálná cena využívá nabídek autobazarů a realizovaných prodejů v autobazarech.

Aplikace obsahuje prodeje přesně specifikovaných vozidel s uvedenou motorizací, výbavou a fotodokumentací při prodeji. Likvidace tak může co nejvíce objektivizovat obvyklou hodnotu vozidla na základě vzorku srovnatelných vozidel v konkrétních prodejích.

S ohledem na klientskou spokojenost je prostor pro optimalizaci pojistného plnění minimální. Možnosti jak plnění optimalizovat je větší při stanovení obvyklé hodnoty využitelných zbytků.

#### **Stanovení obvyklé hodnoty zbytků vozidla ke dni poškození:**

Standardní postup stanovení hodnoty zbytků je výpočet podle doporučené metodiky Znaleckého standardu č. I/2005. Tento způsob je založen více na matematickém vyčíslení hodnoty a postrádá tak objektivitu založenou na aktuální poptávce na trhu. Trh s havarovanými vozidly je specifičtější, než s nehavarovanými. Je závislý především na výrobcí vozidla, způsobu poškození, zájmové skupině a aktuálnímu nasycení trhu. Při stanovení hodnoty zbytků výpočtem, je hodnota v úrovni více teoretické a klienta staví do situace, že vozidlo za stanovenou hodnotu nedokáže realizovat. S tím výrazně narůstá klientská nespokojenost.

V současné době je využíváno služeb externího partnera Totalcar s.r.o., jakožto provozovatele internetové aukce s poškozenými i ojetými vozidly. Akce se zúčastňují pouze registrovaní, spolehliví a osvědčení obchodníci zabývají se opravami a obchodem s vozidly. Tak je zaručena profesionalita a především maximalizace hodnoty poškozeného vozidla. Čím

větší hodnota zbytku, tím menší výše pojistného plnění pro pojišťovnu. Pro klienta pak využití nabídky znamená bezstarostný prodej vozidla za pojišťovnou odečtenou hodnotu zbytku.

Pojišťovna minimalizuje pojistné plnění, přičemž roste klientská spokojenost s tímto systémem aukčního prodeje.

Pravidelným sledováním a mapováním cen došlo ke zjištění, že postupem času dochází k poklesu vydražených cen výherců aukcí. Jednalo se o vybrané segmenty vozidel, např. u autobusů došlo k výraznému poklesu, někdy i bez konkrétních nabídek. Průzkumem trhu byl osloven další partner AUTOonline s.r.o., který disponuje větším počtem obchodníků z více zemí. Využíváním tohoto partnera došlo k navýšení aukčních nabídek, především a autobusů a nákladních vozidel.

Vložením identických aukcí do jednotlivých portálů obou partnerů byly zjištěny rozdíly v jednotlivých segmentech vozidel. Tímto výstupem lze spolehlivě určit, který z partnerů bude výhodnější pro konkrétní segment vozidel.

**Tabulka 3: Porovnání aukčních nabídek u nákladních vozidel**

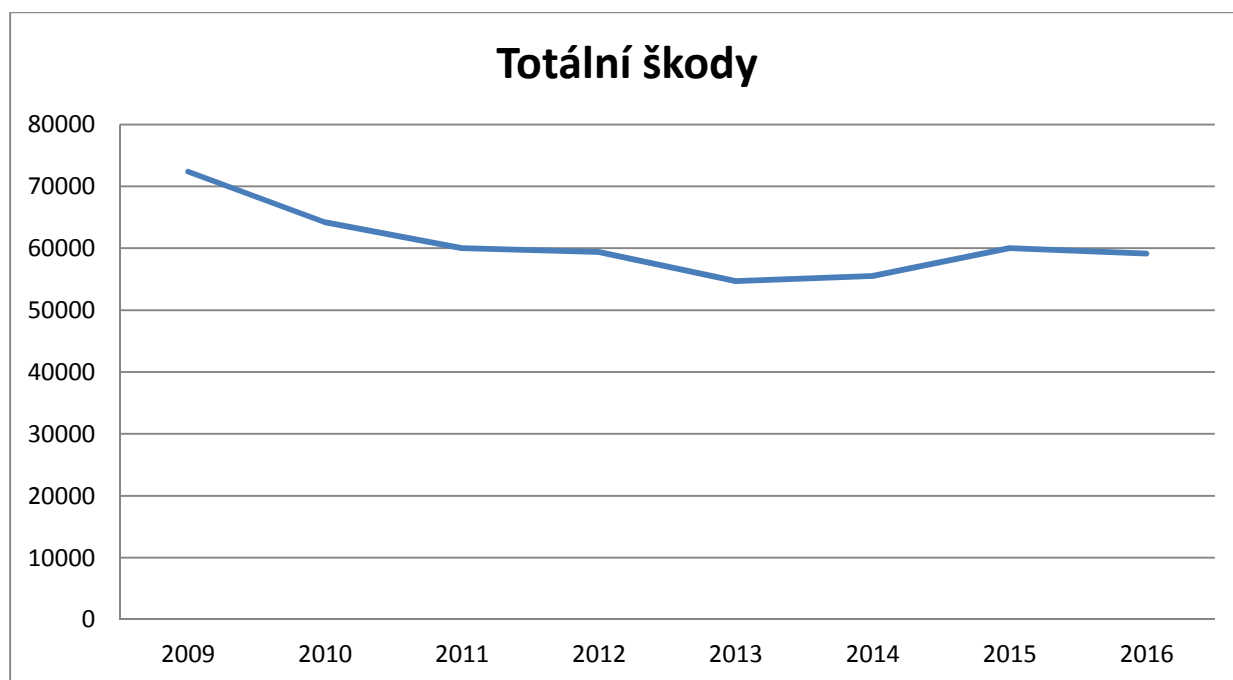
Nákladní vozidla			
Počet PU	Součet nejvyšších nabídek Totalcar	Součet nejvyšších nabídek AutoOnline	Rozdíl ve prospěch AutoOnline
66	13 187 206	14 360 900	1 173 694

Obchodníci se totiž rekrutují ze zemí Ukrajiny, Maďarska, Běloruska, kde poptávka po havarovaných nákladních vozidlech je vyšší než v ČR. Naopak u osobních vozidel je vyšší potenciál u společnosti TotalCAR.

**Tabulka 4: Porovnání aukčních nabídek u osobních vozidel**

Osobní vozidla			
Počet PU	Součet nejvyšších nabídek Totalcar	Součet nejvyšších nabídek AutoOnline	Rozdíl ve prospěch AutoOnline
26	1 267 110	1 164 160	-102 950

Již delší dobu zavedeným způsobem je odkup vozidla a následný prodej vlastní aukcí pojišťovny. Klient obdrží plnění odpovídající obvyklé hodnoty vozidla před poškozením a prodej poškozeného vozidla si zajistí pojišťovna. Ta zajistí i administrativní úkony, odtah vozidla, parkovné apod.



Graf 11: Vývoj průměrné škody u totálních škod

#### 5.4. Externí vlivy na vývoj průměrné škody (negativní vlivy)

Existuje výčet externích vlivů, které mají dopad na výši pojistného plnění a z pohledu řízení procesu likvidace je velice omezená možnost je ovlivnit. Zde hovoříme především o následky přírodních kalamit, jež mají zcela zásadní dopad na výši a objem vyplaceného pojistného plnění. Vliv těchto nahodilých událostí je tak významný, že proti těmto rizikům se pojišťovny sami zajišťují u zajišťoven.

Dalším faktorem jsou ekonomické a legislativní změny, které mají vliv na průměrnou škodu ve střednědobém i dlouhodobém výhledu. V regulačním prostředí stále přetrvává dopad nového občanského zákoníku od jeho zavedení v roce 2014. Důsledky jeho změn budou především v odškodnění újmy na zdraví patrné až za několik let. Všechny tyto vlivy mají dopad na pojistný sektor, protože snižují celkovou ziskovost v pojišťovnictví. I když se každý rok hovoří v pojišťovnách i v médiích o zdražování pojistného, tak se v posledních letech průměrné pojistné nezvyšuje. Externí vlivy trhu jsou významné a pojišťovny s tímto rizikem musí dopředu počítat. Pokud s ním má počítat, musí je nejprve definovat.

V této části práce jsou shrnuty všechny poznatky z provedené analýzy, zhodnoceny ekonomické a legislativní vlivy pojišťovnictví v České republice a nastíněn možný budoucí vývoj v tomto odvětví.

**Tabulka 5: Faktory dopadu na průměrnou škodu v roce 2012**

Kategorie faktorů	Skupina faktorů	Odpovědnost - odbor	Slovní komentář dopadu faktoru na PŠ v daném obd.			
			1Q	2Q	3Q	4Q
Přírodní vlivy	Kalamity	Opt. procesů a nákl. efektivita + LPU	žádné živelné události	žádné živelné události	V období červenec - září uzavřeno 652 PP v celkové	žádné živelné události
Legislativní vlivy	Změny zákonů (zákon o poj.-amortizace, daňové zákony, apod)	LPU metodika + Opt. procesů a nákl. Efektivita	žádná změna DPH	žádná změna DPH	žádná změna DPH	žádná změna DPH
Ekonomické vlivy	Ceny nových vozidel	Profitabilita a OPM PMV	Ceny nových vozidel jsou víceméně na svých minimech a někteří výrobci již zvažují jejich pomalé navýšení.	pojištěných v ČP ve Q2 došlo k mírnému poklesu o cca -2,8%, se zahrnutím aut do 1 roku stáří je tento	pojištěných v ČP ve Q3 došlo k mírnému nárůstu o cca 2,1%, se zahrnutím aut do 1 roku stáří je tento	v cenacn tovarne nových vozidel nedochází ve čtvrtém kvartálu k žádným
	Stáří a struktura vozového parku na trhu	Profitabilita a OPM PMV	Počet registrací nových vozidel roste, nicméně bez vlivu na změnu struktury, počty vyřazených vozidel z registru tento trend iestě	Pokračující nárůst registrací, v červnu navíc umocněný přípravou přechodu registru z MV ČR na MD ČR. Průměrné stáří	Průměrné stáří vozidel pojištěných v ČP na POV ve Q3 - 8,1 roku; HAV - 3,2 roku.	Opět bez výraznějších změn, tedy i bez případného vlivu.
	Cena práce v servisech na trhu	LPU	x	x	x	x
	Ceny náhr. dílů na trhu	LPU	x	x	x	x
	Kriminalita	Opt. procesů a nákl. efektivita	žádný důvod pro kvantifikaci	žádný důvod pro kvantifikaci	žádný důvod pro kvantifikaci	žádný důvod pro kvantifikaci
Produkty PMV	Novinky, změny (bonus/malus pravidla, výše spoluúčasti...)	OPM PMV	Produktové změny jsou směřovány spíše do následujících kvartálů, zdražení v HAV diskriminuje smlouvy s 1% spoluúčastí a způsobuje přesun k vyšší 5%, což má vliv na zvýšení PŠ (a zároveň snížení škodní frekvence). Jakákoli změna v PŠ u asistencí souvisí spíše s novým dodavatelem asistenčních služeb, než s čímkoli jiným.	Celkově se podíl 1% spoluúčasti zvýšil oproti minulému kvartálu o 2 p.b. na 27%, stejně tak u 5% došlo ke zvýšení o 1 p.b. na 47%, to vše na úkor podílu	V tomto kvartálu započaly aktivity směřující k vytěšňování škodových a vysoce ztrátových segmentů či klientů. Spolu s vlivem	

**Tabulka 6: Faktory dopadu na průměrnou škodu v roce 2013**

Kategorie faktorů	Skupina faktorů	Odpovědnost - odbor	Slovní komentář dopadu faktoru na PŠ v daném obd.			
			1Q	2Q	3Q	4Q
Přírodní vlivy	Kalamity	Opt. procesů a nákl. efektivita + LPU		1.6.2013. Za červen uzavřeno 109 PU v celkové	celkové výši 18 297 080 Kč	v celkové výši 8 275 714 Kč
Legislativní vlivy	Změny zákonů (zákon o poj.-amortizace, daňové zákony, apod)	LPU metodika + Opt. procesů a nákl. Efektivita	Změna DPH z 20% na 21% s dopadem 4,1 mio. S DPH se vyplácí 42% HAV; 60% POV;	Změna DPH z 20% na 21% s dopadem 3,5 mio. S DPH se vyplácí 42% HAV; 60% POV;	Změna DPH z 20% na 21% s dopadem 3,6 mio. S DPH se vyplácí 42% HAV; 60% POV;	Změna DPH z 20% na 21% s dopadem 3,5 mio. S DPH se vyplácí
Ekonomické vlivy	Ceny nových vozidel	Profitabilita a OPM PMV	Ceny nových aut se na začátku roku příliš neměnily, největší a automobilky držely ceny (např. VW) nebo je měnily ruku v ruce se změnou výbavy (Škoda), zlevnily tak jen některé modely s horší	K žádným zásadním změnám nedošlo.	ve změnách cen nových aut. Některé značky zlevnily své hlavní modely (Renault, Nissan), vždy je ale třeba brát ohled na výbavu. Jiné pořadují časově omezené akce (Peugeot). Obecně však	Lenova niacina nových aut se za částeč podzimů zvyšuje (škoda např. od listopadu). Stávající modely sice zůstávají přibližně na stejné úrovni, ale
	Stáří a struktura vozového parku na trhu	Profitabilita a OPM PMV	Zatímco struktura vozového parku ČR se výrazněji nemění, díky zvyšujícímu se podílu vozidel starších 10 let (cca 60%) roste průměrné stáří, a aktuálně 13,9 roku. Celkově za to může velmi nízké procento obměny vozového parku.	Umlouvaním věnov přesáhlo průměrné stáří osobních automobilů hranici 14 let, v ostatních kategoriích je, až na stabilní motocykly, situace obdobná. Důvodem je nízké procento obnovy vozového parku a vysoký podíl ojetin	Ve třetím kvartálu nedošlo ke zveřejnění aktualizovaných statistik, nicméně nenašel žádný důvod pro změnu či dokonce obrát současného trendu.	Průměrný věk celého vozového parku v České republice přesahuje 17 let (31.12.2013 činil 17,51 roku), přičemž zvýšení průměrného věku bylo zaznamenáno v podstatě u všech základních kategorií.
	Cena práce v servisech na trhu	LPU	x	x	x	x
	Ceny náhr. dílů na trhu	LPU	x	x	x	x
	Kriminalita	Opt. procesů a nákl. efektivita				
Produkty PMV	Novinky, změny (bonus/malus pravidla, výše spoluúčasti...)	OPM PMV	Pokračují aktivity směřující k vytěšňování škodových a vysoce ztrátových segmentů či klientů. Hlavní vliv však mají zejména na škodní frekvenci. O vlivu na PŠ se bohužel	Víceméně neměnná situace z minulého kvartálu, diferencované zdražování vytěšňuje klienty z problematických segmentů a jak vyplývá z grafů, svůj	V portfoliu se v tomto období projevuje spíše každoroční sezónnost než jakákoliv produktové úpravy. Ty nicméně pokračují ve stejném trendu, jako v	Poslední kvartál roku se nesl ve znamení aktivit řízení slev a zavádění nových nástrojů pro sjednávání smluv. Jsou

**Tabulka 7: Faktory dopadu na průměrnou škodu v roce 2014**

Kategorie faktorů	Skupina faktorů	Odpovědnost - odbor	Slovní komentář dopadu faktoru na PŠ v daném obd.			
			1Q	2Q	3Q	4Q
Přírodní vlivy	Kalamity	Opt. procesů a nákl. efektivita + LPU	Bez kalamity	Bez kalamity	Bez kalamity	Bez kalamity
Legislativní vlivy	Změny zákonů (zákon o poj. a morbi zace, daňové zákony, apod)	LPU metodika + Opt. procesů a nákl. Efektivita	Meziročně nedošlo ke změnám v DPH	Meziročně nedošlo ke změnám v DPH	Meziročně nedošlo ke změnám v DPH	Meziročně nedošlo ke změnám v DPH
Ekonomické vlivy	Ceny nových vozidel	Profitabilita a OPM PMV	S koncem roku se ceny nových aut odrazily ode dna a po oslabení koruny začaly růst. Většina automobilůk přistoupila ke zdražení od ledna. Zatím nezdražovali prodejci luxusních aut.	Selektivní zdražování i zlevňování v řádech tisícikorun, případně na úkor výbavy, nepřináší do vývoje průměrné škody žádné vlivy.	Cenová hladina u nových aut koncem prázdnin a v září nabrala vzestupnou tendenci. Většinou se jedná o zdražování, které vzniká při přijezdu nových modelů, povinném navýšování	
	Stáří a struktura vozového parku na trhu	Profitabilita a OPM PMV	Průměrný věk na začátku letošního roku přesahoval 14 let (přesně 14,2 roku). Míni málně desetiletých bylo takřka 61 %, maximálně pětiletých jenom 17,6 %.	Pokračující trend zvyšujícího se stáří osobních automobilů (aktuálně 14,2 roku). Podíl míni málně desetiletých aut roste na 63 %.	Přesná data za 3Q nejsou k dispozici, nicméně není důvod předpokládat jakoukoliv změnu v předchozím trendu, tedy pokračujícím pomalém stárnutí vozidel.	
	Cena práce v servisech na trhu	LPU	x	x	x	x
	Ceny náhr. dílů na trhu	LPU	x	x	x	x
	Kriminalita	Opt. procesů a nákl. efektivita				
Produkty PMV	Novinky, změny (bonus/malus pravidla, výše spoluúčasti...)	OPM PMV	Stejně jako v posledním kvartálu loňského roku pokračují aktivity řízení slev a zavádění nových nástrojů pro sjednávání smluv. Jsou orientované na cenu	K žádným změnám, které by měly mít předpokládaný vliv na průměrnou výši škody, nedošlo.	Aktivity směřující k identifikaci rizikových či ztrátových segmentů a jejich očištění směrem k vyšší profitabilitě. Vliv na PŠ je nulový.	

**Tabulka 8: Přehled nejvýznamnějších vlivů na průměrnou škodu v roce 2015**

oblast	způsob výpočtu	dopad do PŠ	komentář
lakování	vzorec = lakování je 30 % nákladů v 95 % škod minus totální škody		Navýšení ceny lakování o 3,6 % (cena lakýrnického materiálu o 5,62 % - zdroj Audatex-pracovní skupina Lakování)) lakování tvoří cca 30 % z ceny opravy a zřejmě bude v cca 95 % plechových škod a bez TŠ, kterých je 11 %)
3,6 %	0,25	0,91 %	
práce v autorizovaných servisech	vzorec = cena práce je 45 % a počet oprav je 44 %		navýšení ceny práce v SAO =2.6 % - zdroj PRM, cena práce tvoří cca 45 % z ceny opravy a podíl SAO na počtu plnění vč. TŠ je u plechových škod 44 % - pro zjednodušení všechny nesmluvní servisy brány jako NNO
2,6 %	0,20	0,51 %	
OE díly Škoda	vzorec = cena dílů je 40 % a podíl Škoda na počtu je 25 %		ŠA -navýšení ceny AFT dílů o cca 8 % zdroj - interní výpočty
8 %	0,1	0,80 %	
OE díly VW Group	vzorec = cena dílů je 40 % a podíl VW na počtu je 15 %		nárůst cen orig. dílů o 4,41 % - zdroj importér VW
4,41 %	0,06	0,26 %	

OE díly ostatní značky	vzorec = cena dílů je 40 % a podíl ost. značek na počtu je 60 %		Audatex pro rok 2015 data neposkytl, za detailní analýzu chce cca 360 000 Kč <b>zdroj- náš odhad</b> na základě minulých let a nárůstu průměrné ceny opravy (viz Aktuálně.cz)
6 %	0,24	1,44 %	
AFT díly	vzorec = cena dílů je 40 % a podíl AFT na počtu je 30 %		Navýšení ceny AFT dílů o 8 % ( <b>zdroj ELIT</b> – zejména kvůli kurzu USD)
8 %	0,12	0,96 %	
<b>celkem</b>		<b>4,89 %</b>	
<b>jak vyplývá z tiskové zprávy z 21. 1. 2016 na Aktuálně.cz došlo podle Audatexu v roce 2015 k navýšení průměrné ceny opravy v ČR o 7.5 % (vyhodnoceno 470.000 kalkulací pojišťoven a servisů)</b>			

Tabulka č. 10: Výhled na přehled nejvýznamnějších vlivů na průměrnou škodu v roce 2016

oblast	způsob výpočtu	dopad do plechové PŠ	dopad do skel PŠ	komentář
lakování	vzorec = lakování je 30 % nákladů v 65 % škod(95 %-VW)			odhadujeme zhruba stejný nárůst cen lakýrnického materiálu, jako v v 2015 tj. cca 5,6 %, bez VW viz. řádek dole
3,6 %	0,20	0,70 %		
lakýrnický materiál VW Group	vzorec = lak materiál VWG je 15 % nákladů v 30 % škod			dopad navýšení materiálové jednotky na 185,-v rámci programu "specialista po nehodách"
15 %	0,05	0,68 %		
práce v autorizovaných servisech	vzorec = cena práce je 45 % a počet oprav je 44 %			odhad navýšení hodinových sazeb u dealerů, částečně vlivem "specialisty po nehodách" a také díky již několikaletým (dosud minimálně uspokojovaným) požadavkům od dealerů
5 %	0,20	0,99 %		
OE díly Škoda	vzorec = cena dílů je 40 % a podíl Škoda na počtu je 25 %			odhad navýšení cen náhradních dílů, dlouhodobě se pohybuje okolo 4 %
4 %	0,1	0,40 %		



OE díly VW Group	vzorec = cena dílů je 40 % a podíl VW na počtu je 15 %			odhad navýšení cen náhradních dílů, dlouhodobě se pohybuje okolo 4 %
4 %	0,06	0,24 %		
OE díly ostatní značky	vzorec = cena dílů je 40 % a podíl ost. značek na počtu je 60 %			odhad navýšení cen náhradních dílů
4,5 %	0,24	1,08 %		
AFT díly	vzorec = cena dílů je 40 % a podíl AFT na počtu je 30 %			odhad navýšení cen aftermarketů (letos byl 8 %!)
4 %	0,12	0,48 %		
nové způsoby oprav	vzorec = antikorozi ochrana po karos. práci 20 % škod			koncern VW - používání spec. sprejů k ochraně karoserie po klemp. opravě , před lakem
2 %	0,2	0,40 %		
skla	vzorec = cena skla je 60 %			odhad navýšení cen čelních skel, která se nezdražovala 3-4 roky. Pilkington již dramaticky zdražil. Změny v kmeni
5 %	0,6	3 %		
skla - příslušenství	vzorec = diagnostika a kalibrace kamer a senzory u 10 % škod			neustále se navyšuje počet skel s nadstandardním příslušenstvím- kamery, senzory vč. náročnější práce- diagnostika a kalibrace kamer atd.
30 %	0,1	3 %		
různé	cena práce SNO, VIP4, NNO			
	Nákladní vozidla			autorizovaní opravci skupují neautorizované- klesá počet interních faktur
	dealerské "konglomeráty"		3,50 %	vznik velkých dealerství, které mají lepší vyjednávací možnosti
	deformace trhu			jako reakce na kroky některých pojišťoven, viz Škoda pojištění, čelní skla apod.
	změna filosofie firmy			posun firmy k pro

				obchodní likvidaci, tlak obchodu
celkem		8,47 %	6,00 %	

## 5.5. Přínosy v likvidaci po implementaci nových procesů

Za posledních 10 let došlo v České pojišťovně a.s., v procesech likvidace k výrazným změnám. Od likvidace “papírových“ spisů po digitalizaci celého spisového materiálu. V posledních 4 letech došlo k integraci call centra s likvidací a vytvoření spojené registrace v likvidaci. To přineslo nejen úsporu v nákladech na pojistná plnění, ale i zvyšování klientské spokojenosti a v neposlední řadě i výhodu oproti konkurenci.

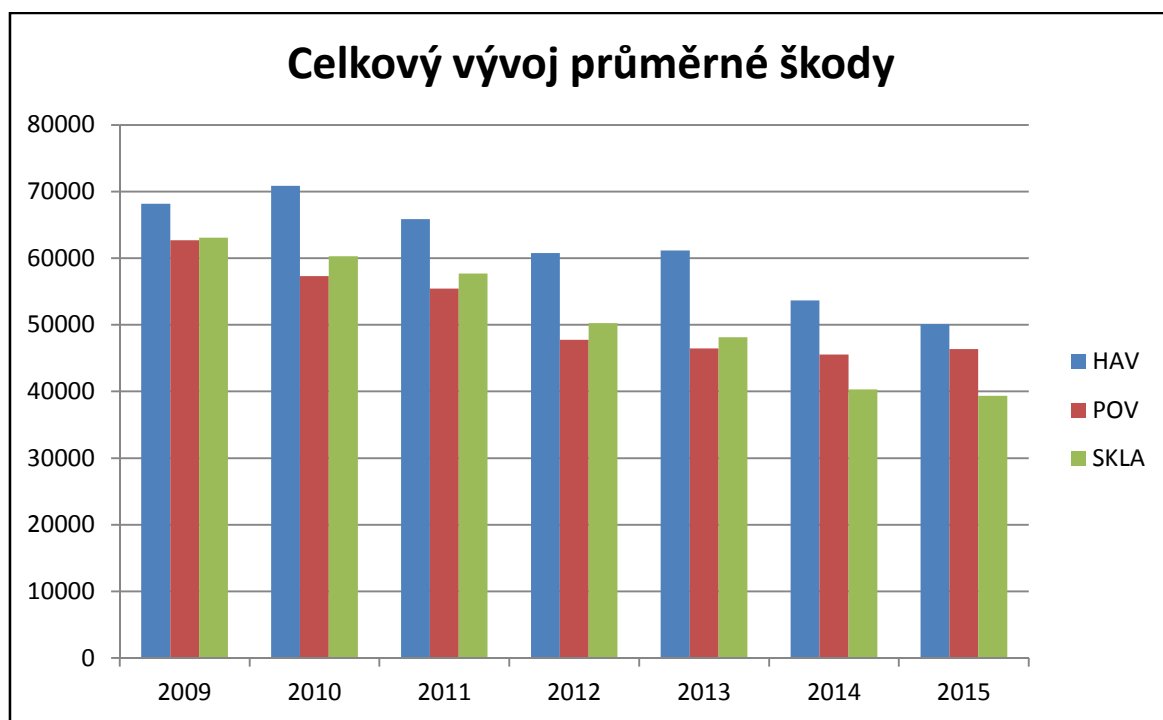
Nespornou výhodou tohoto procesu je možnost řídit proces likvidace likvidátorem již od prvopočátku, kdy je událost klientem oznámena. Vytvoření rozsáhlé sítě smluvních servisů a externích partnerů nastal zvrát v možnosti ovlivňovat, kam z pojišťovny plyne pojistné plnění. Pojistné plnění nejen přináší hodnotu v náhradě škody, ale přináší zisk a užitek dalším subjektům. Cílem pojišťovny je ovlivňovat, který ze subjektů bude mít výhodu z tohoto plnění. Prioritou je ovšem nahradit poškozenému škodu, která mu vznikla.

Dalším faktorem, který přispěl k výsledkům optimalizace pojistného plnění je digitalizace likvidačních procesů, podpůrné systémové a výpočetní vybavení a v neposlední řadě sofistikovaný report všech procesů a výsledků likvidace. To umožňuje vyhodnotit aktuální stav a řídit samotný proces likvidace.

### 5.5.1. Vývoj průměrné škody

Ukazatelé vývoje průměrné škody jsou vztažena k produktům plnění z havarijního pojištění, z titulu odpovědnosti z provozu motorového vozidla (vyjma škod na zdraví) a připojištění čelního skla. Detailní rozpad na jednotlivé oblasti již byl uveden. Ekonomické a legislativní vlivy trhu působí na průměrnou škodu jejím růstem. Pokud by se pojišťovny nechaly unášet trendem externích vlivů, pojistné plnění by díky těmto vlivům významně rostlo. I přes tento významný vliv se daří průměrnou škodu snižovat, aniž by tento trend negativně vnímal klient, naopak, jak bude vidět v následujících kapitolách, klientská spokojenost roste. Optimalizace jednotlivých procesů se nejvíce dotkla nesmluvních partnerů, jako jsou servisy, půjčovny, odtahové služby a asistenční společnosti. Jejich zvykem a u asistenčních společností dokonce pravidlem bylo na pojistném plnění negativně finančně participovat a generovat na něm svoje zisky. Katastrofický scénář dopadů, jež měl mít nový občanský zákoník, nebyl tak výrazný,

v mnohých pohledech dokonce i výhodný. Nový pohled na skutečnou škodu a nový způsob odškodnění, nepřinesl výrazné navýšení nákladů na pojistná plnění, naopak zvýšil klientskou spokojenost.



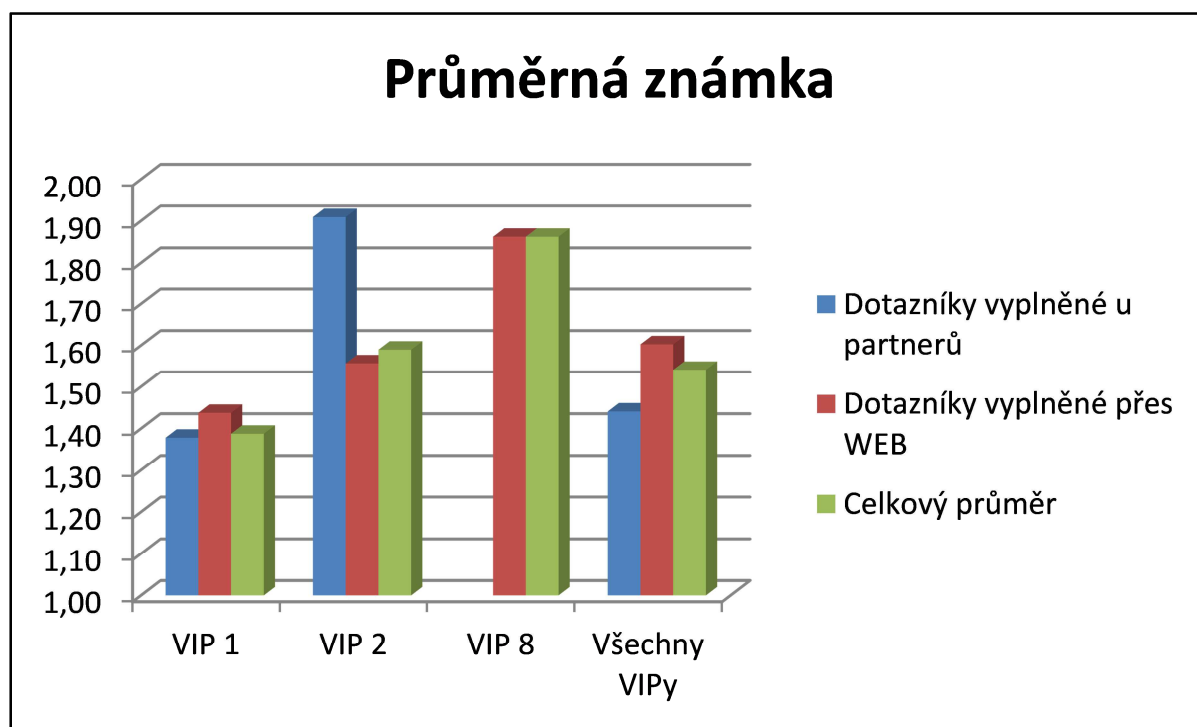
Graf 12: Graf celkového vývoje průměrné škody

### 5.5.2. Spokojenost externích partnerů (dealerů)

Neméně důležitá oproti klientům je spokojenost smluvních partnerů, především pak Smluvních autorizovaných servisů. Tyto servisy pojišťovně přináší největší podíl nového obchodu ze všech distribučních kanálů. Právě spokojenost těchto servisů s likvidací obecně je velice důležitou. Konkurenční boj v těchto servisech mezi pojišťovnami je podobný jako mezi klienty. Především se jedná o spokojenost v rámci komunikace, telefonické obsluhy, míru šetření a výše pojistného plnění. Plnění na autorizované servisy je pouze jedinou oblastí, kde se pojišťovna prioritně nesnaží o optimalizaci procesů a pojistného plnění. Důležitějším faktorem je spokojenost dealerů. Jako výhodou tohoto vztahu je nový obchod z nově prodaných vozidel.

Ve snaze vztahy s tímto partnerem dále posunout, byl proveden průzkum spokojenosti dealerů s cílem vyhodnotit jejich očekávání a zjistit nedostatky v dosavadní spolupráci. Cílovou skupinou byly smluvní autorizované servisy České pojišťovny a.s. a dvě metody průzkumu. Jednou z metod bylo vyplnění webového formuláře, druhým způsobem bylo vyplnění dotazníku pomocí osobních dotazů prostřednictvím technického manažera. Servisy

byly rozděleny do kategorií VIP1, VIP2 a VIP8 podle obchodně-likvidační priority. Výsledky zaznamenány v hodnotách 1 – 5. (1 nejlepší až 5 nejhorší)



**Graf 13: Graf přehledu průměrné známky v průzkumu spokojenosti**

Průměrná známka je složena z 10 oblastí, které byly předmětem dotazníku. Průměrná známka všech servisů na všechny oblasti spolupráce je 1,4. Tento údaj je v porovnání s dřívějším hodnocením spokojenosti dealerů na nejvyšší úrovni spokojenosti.

Průzkum spokojenosti by nebyl účinný a vypovídající, kdyby nebyl zaměřen na oblasti, které servisy nejvíce trápí nebo by přivítali změnu. Seznam těchto oblastí je uveden níže. Součástí této práce je i návrh opatření, které by oblasti ke zlepšení měli upravit.

Uveďte oblasti, ve kterých by se ČP měla zlepšit a případně jak?

- Rychlost krycího dopisu (komunikace problémů ve škodě v průběhu opravy)
- Komunikační portál (náhled do škody)
- Komunikace s likvidátorem (dostupnost likvidátora)
- Technické znalosti likvidátorů
- Zrychlení rozhodnutí o TŠ
- Náhradní vozidlo k HAV

Největší důraz ze strany dealerů byl dán na komunikaci s likvidátorem. Nevýhodou spojené registrace v likvidaci je doba, po kterou je likvidátor na registraci a obsluhuje registrační telefonní linku. Po tuto dobu se není možno likvidátorovi běžně dovolat.

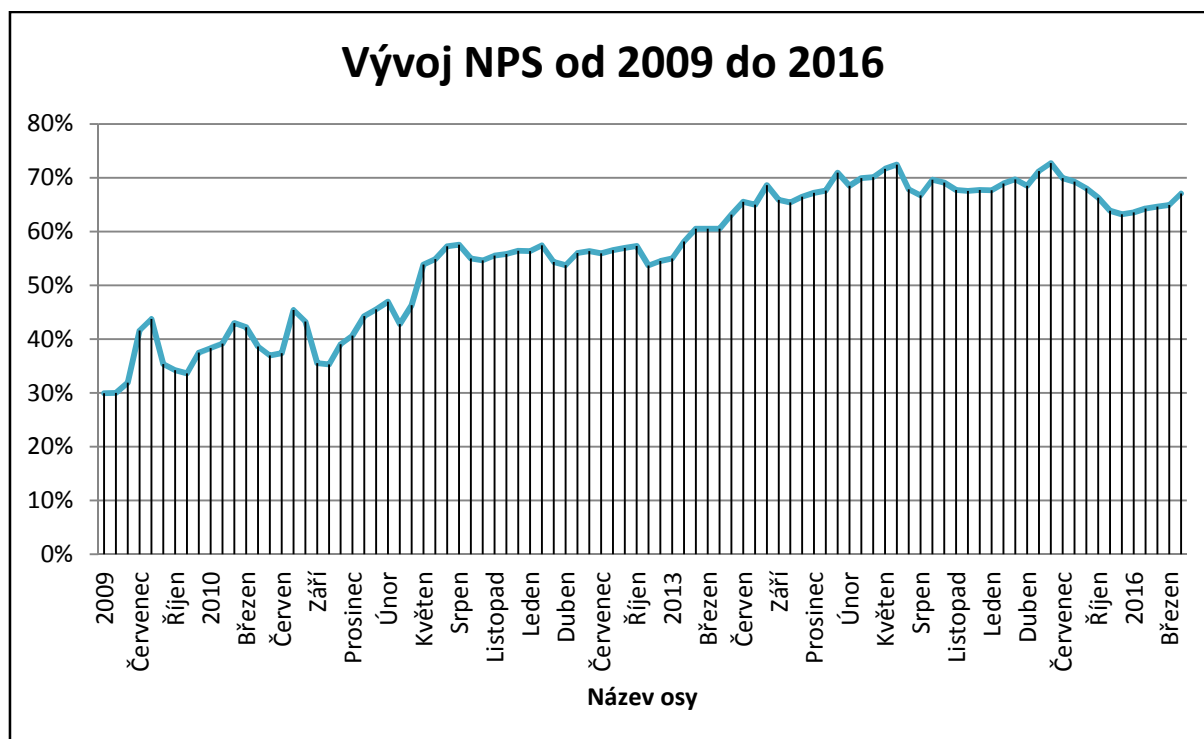
### **5.5.3. Vývoj klientské spokojenosti (NPS)**

Při úvahách na téma likvidace pojistných událostí je zapotřebí respektovat rozdílné zájmy a očekávání „klientů“ (pojištěných, pojistníků, nebo poškozených) na jedné straně a pojišťoven na straně druhé. Klient očekává, že v případě nahlášení škody obdrží od pojišťovny pojistné plnění v maximální možné výši (tzn., že „dostane tolik, kolik si myslí, že má dostat“), co nejrychleji a bez toho, aby byl celý proces neúměrně komplikovaný. Často je se vzneseným nárokem spojen i jeho postoj „takovou dobu to platím, tak ať z toho taky něco mám“.

Pohled pojišťovny je zcela logicky odlišný. Pro ni je důležité, aby vyplatila částku odpovídající výši škody a sjednané úrovni krytí. Jinak řečeno, aby byl nárok oprávněný a nedošlo ani k nesprávnému určení výše pojistného plnění. Útvary likvidace pojistných událostí jsou navíc pod soustavným tlakem na snižování svých provozních nákladů. Kvůli tomu mohou nastávat i situace, kdy snaha „zachránit“ zisk a ziskovost vede ke snížení výše pojistného plnění až tak hluboko, že není dodržen závazek vůči klientovi. Tyto kroky vyplývají ze snahy po vylepšení aktuálních výsledků, ovšem z hlediska perspektivního jde o krátkozraký přístup. Existuje tu totiž významné riziko poškození reputace takové pojišťovny. Na tomto místě je třeba také připomenout, že pozitivní zkušenost ze způsobu vyřízení škody může pomoci otevřít zajímavou obchodní příležitost. Ať už přímo u daného klienta, nebo u jeho rodinných příslušníků, přátel, kolegů apod.

NPS je měřeno proto, aby existoval kontinuální přehled o vývoji spokojenosti klientů a to již od roku 2012. Současně tak slouží jako sběr námětů na zlepšení procesů a služeb České pojišťovny. Pravidelné volání NPS probíhá každý týden na pevně stanoveném počtu klientů. Cílem je vyplnit určitý počet dotazníků, ze kterých se následně počítá hodnota NPS daného odboru České pojišťovny. Tato hodnota se také započítává do celkového NPS celé České pojišťovny. Spokojenost klienta je nejlepším ukazatelem kvality práce, procesů a produktů. Díky osobnímu NPS má každý likvidátor zpětnou vazbu na svou práci a na to, jak ji vnímá klient. Na základě této zpětné vazby může likvidátor rozvíjet své schopnosti a dovednosti tak, aby na klienty působil žádoucím způsobem. Výsledky spokojenosti jsou zahrnuty do mimořádné odměny likvidátora, takže

výsledky mají motivační charakter. Výstup výsledků NPS je v podobě sestavy, kterou likvidátor má možnost si sám vyhodnocovat.

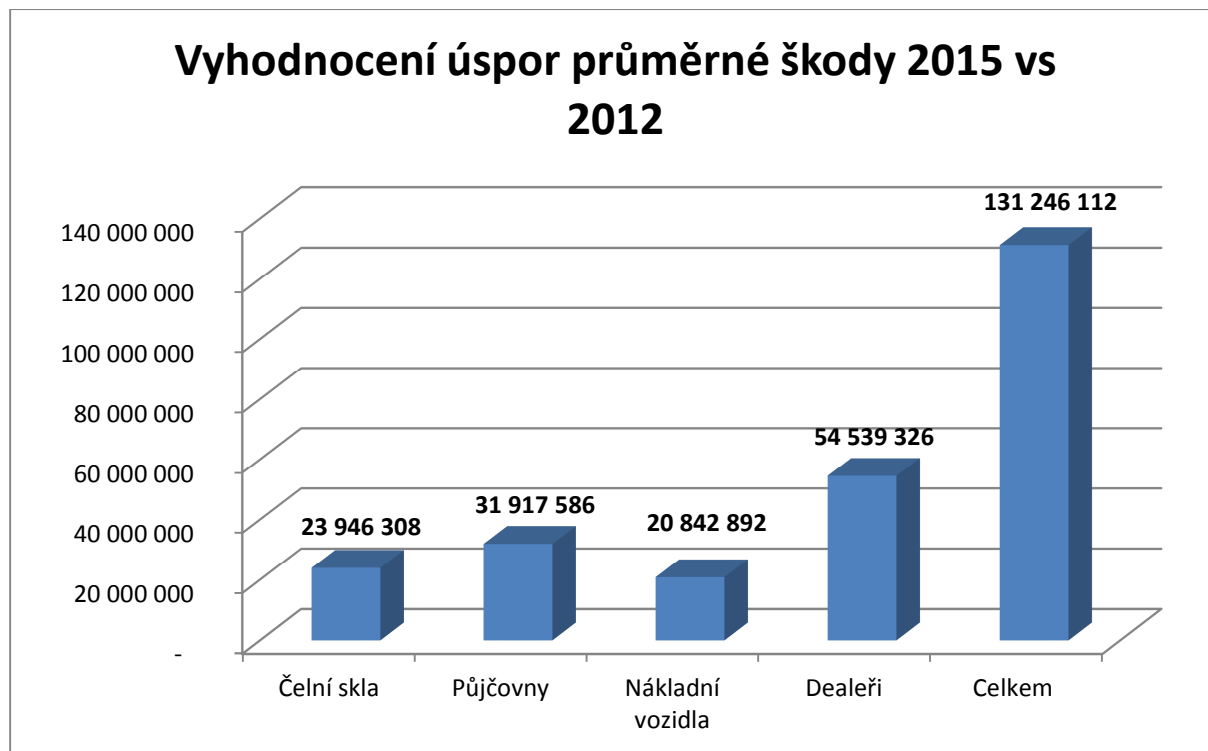


**Graf 14: Graf celkového vývoje NPS za měřené období 2009 – 2016**

Vývoj NPS má vzrůstající tendenci i přes veškerá opatření, které optimalizují náklady na pojistná plnění. Výkyvy v jednotlivých obdobích roku představují vlivy nečekaných událostí, jako jsou kalamity nebo vlivy předpokládané, ale těžce ovlivnitelné jako letní dovolená a vyšší fluktuace, které mají přímý vliv na obsluhu klienta a rychlost likvidace. Důležité je uvést, že reakce NPS na kteroukoliv událost se promítne s odstupem minimálně 3 měsíce po události.

Pojistný trh je ve větší míře stabilizován a neočekává se výraznější zvětšení tržního podílu na českém pojišťovacím trhu. Česká pojišťovna pokud chce zvyšovat profitabilitu produktů, musí optimalizovat svoje procesy a hledat nová řešení, které trh nabízí. Jedná se o velkou organizaci, kde provádět změny a upravovat procesy znamená ovlivňovat velké množství lidí. Spojením registrace v likvidaci byl ojedinělý a významný krok pro úpravu procesů. Dalším významným krokem bylo vytvoření široké smluvní sítě partnerů v oblasti autoservisů, obchodníků s vozidly, autopůjčoven a asistenčních společnostech. Pokud je k dispozici široká síť partnerů, je třeba spolupráce s nimi umět efektivně využít. Když porovnáme výsledky roku

2012 a 2015, je patrný progres v úsporách na pojistném plnění, vývoji průměrné škody a klientské spokojenosti.



Graf č. 15: Vyhodnocení úspor průměrné škody v porovnání s léty 2012 a 2015

## 5.6. Návrhy a opatření

Vývoj v proces likvidace se v posledních letech prudce rozvíjí a reaguje na chování konkurentů, potřeb klientů a zvyšování profitability. Tento vývoj ovšem není u konce a vzhledem k proměnlivému charakteru tržních podmínek je nutné připravovat další činnosti v oblasti optimalizace pojistného plnění. V následující části jsou uvedena opatření, které trh nabízí a nejsou v pojišťovně aplikována. Před uplatněním některého z opatření je nutné zjistit předběžnou nákladovost zavedení.

### 5.6.1. Likvidace škod na náhradních vozidlech

vytvoření sestavy totálních škod, mobilní technik po vložení do portálu ocenění, vytvořit časový snímek o délce zapůjčení u parciálních škod, zaslání informačních emailů servisům o konci opravy. U totálních škod bude systémem vytvořena časová stopa, která automaticky označí v deníku likvidátora případ s uplynulým termínem. Smluvní půjčovny ve svém

objednávkovém systému budou pojišťovnu upozorňovat dle typu náhrady škody v termínech, kdy lze očekávat ukončení likvidace.

### **5.6.2. Likvidace škod na čelních sklech**

Průzkum trhu a cenotvorba cen materiálu alternativních dovozců, především orientace na rozvíjející se čínský trh. Současné úrovně kvalitativně srovnatelných cen čelních skel jsou o třetinu nižší než skla továrně nová. U výrobců skel z jihovýchodní Asie, od kterých náš trh běžně tyto skla užívá k opravám, jsou minimálně o 50 % levnější než skla továrně nová.

### **5.6.3. Vytvoření call centra erudovaných operátorů**

Nepřetěžovaných a motivovaných. Současný proces spojené registrace v likvidaci má mnoho nesporných výhod, které byly uváděny několikrát v této práci. Nevýhodou však nadále zůstává nadměrná telefonie ze strany likvidátorů. Každý z likvidátorů stráví 10 – 15 hodin týdně na registraci pojistných událostí. Po tuto dobu nevyřizuje likvidaci pojistných událostí, naopak se po registraci musí dodatečně vracet k činnostem, které by jinak v průběhu likvidace provedl. Z průzkumu spokojenost nejen dealerů, ale i obchodu, makléřů a nakonec i klientů vyznívá nedostatek tohoto způsobu likvidace a to je nižší odvolatelnost na likvidátora. Nejen, že tímto vzniká doba, po kterou je likvidátor k nezastižení, ale dochází k nadměrné únavě, nepozornosti chybám a vyčerpání. Varianta samostatného call centra a likvidace nepřináší kýžený efekt při optimalizaci pojistného plnění.

Pokud by ovšem bylo vytvořeno call centrum přímo pod odborem likvidace, mohla by se jednoduše ovlivňovat odbornost a pracovní vytíženost jednotlivých operátorů. Zamezilo by se tím nadměrné fluktuaci, která se významně podepisuje na odbornosti operátorů. Při vysoké erudovanosti a odbornosti operátorů je tak možné zaručit dodržování postupů pro optimalizaci plnění. V konečném důsledku by nedošlo k navýšení interních a mzdových nákladů a nedocházelo by tak k přetěžování likvidátorů. U nich by se očekával vyšší výkon.

### **5.6.4. Automatické odesílání krycích dopisů**

Jedním z důvodů “nespokojenosti“ u dealerů je dlouhá doba na vystavení krycího dopisu.(dále jen KD) Interně daný termín pro vystavení KD jsou dva dny. Očekávání servisů je ovšem vyšší. Pokud vystaví fakturu za opravu, chtějí neprodleně informovat zákazníka, že si může svoje opravené vozidlo vyzvednout. Za tímto účelem by mohly být vytvářeny stropní ceny nákladů na opravu, o kterých by byl servis informován. Pokud by servis přes komunikační portál zaslal vystavenou fakturu za opravu do tohoto cenového limitu, došlo by k okamžitému



online odeslání KD. Jedním z rizik by mohla být s opravou nesouvisející položka, pokud by celkový náklad nepřesáhnul stropní cenu opravy. Týkalo by se ovšem o ojedinělé případy s minimálním rizikem ztráty, ale s obrovskou přidanou hodnotou.

### **5.6.5. Aukce oprav**

Funkcí aukce obecně je získání co možná největšího obnosu z nabízeného zboží nebo služeb. Tento způsob prodeje je využíván při prodeji havarovaných vozidel, jak již bylo uvedeno dříve. Profit pro autoservis ze smluvního vztahu s pojišťovnou je, že pojišťovna nabízí jejich služby klientům. Tím, že servis opraví vozidlo klienta pojišťovny, znamená pro servis práci a zisk. Náklady na provedenou konkrétní opravu poškození se může díky rozdílné cenové hladině náhradních dílů a rozdílné opravárenské technologii lišit. Obecně cíle autoservisů je minimalizovat náklady na opravu a maximalizovat fakturaci těchto nákladů na pojišťovnu.

Řešením by bylo zřízení aukčního portálu oprav, kde za předem definovaných podmínek by se smluvní servisy účastnili aukce oprav. Nejnižší náklady na opravu vyhrávají. Důležitou podmínkou by ovšem byl cílený výběr smluvních servisů, aby byla zaručena profesionalita a kvalita oprav.

### **5.6.6. Zavedení modulárního systému na principech BPM**

BPM (Business Process Management), tento způsob optimalizace má za cíl zefektivnit, zrychlit a zkvalitnit provozní a uživatelské systémy při likvidaci. Největším přínosem je vyšší kvalita likvidace, vyšší výkon a zavedení nového softwarového vybavení.

Cílem je vyšší automatizace. V současné době likvidátor nebo kterýkoliv pracovník pracuje v několika provozních systémech s daty, které využívá ke své práci a vytváří z nich výstup. Modulární systém na principech BPM je hardwarově i softwarově propojen se všemi provozními systémy a datovým skladem pomocí vysokorychlostních sběrnic. Likvidátor má tak možnost efektivního měření a vyhodnocování průběhu procesů.

#### **Předpokládané přínosy:**

- Zvýšení zákaznické spokojenosti
- Zvýšení kvality a konzistence zákaznických dat
- Oslovení nových zákaznických segmentů
- Snížení nákladů na údržbu pojištění
- Zavedení bonusového/loyalty programu

- Odlišení od konkurence

### **5.6.7. Dealerský komunikační portál**

S ohledem na zjištění v průzkumu spokojenosti dealerů, je jedním ze způsobů, jak dostat jejich očekávání, začít využívat nový komunikační portál, který by nahradil jinak užitečně omezený přímý upload dokladů a komunikace do digitálního archivu pojišťovny. Nový systém zrychluje, usnadňuje a zpřehledňuje komunikaci servisů s pojišťovnami při řešení pojistných událostí na vozidlech. Portál nahrazuje dosavadní složité a náročné vyřizování škod a umožňuje rychlé přenášení dat mezi pojistitelem a smluvním servisem v průběhu celého procesu likvidace škodní události, resp. opravy vozidla. Nahradí tak nízkou telefonní dostupnost likvidátora díky době na registraci.

Systém slouží k nasměrování klienta ke smluvnímu certifikovanému servisu, vytvoření dokumentace škody na vozidle, její kompletaci a dále sleduje jednotlivá stadia opravy a likvidace škodní události v režimu on-line. Současně řada automatických kontrolních mechanismů zabezpečuje dodržení všech základních parametrů smluvní spolupráce mezi pojišťovnou a servisem. Zejména jde o vysokou kvalitu prováděné opravy za dodržení všech výrobcem předepsaných pracovních technologií. Dále lze tento systém využít k automatickému systému odesílání stropních cen a krycích dopisů.

Po vyřízení pojistné události klienti obdrží detailní informaci o ukončení likvidace, jehož součástí je kompletní fotodokumentace a kalkulace opravy škody. Ten umožňuje prokázat, že vzniklá škoda na automobilu byla zcela opravena při dodržení všech bezpečnostních a kvalitativních hledisek. Systém snižuje chybovost, dobu na vyřízení případu a slouží i jako kontrolní nástroj celého procesu likvidace pojistné události. Systém on-line výměny dat efektivně nahrazuje dosud používanou mailovou a telefonickou komunikaci mezi našimi likvidátory a smluvními servisy.

### **5.6.8. Konzistence pojistného plnění u totálních škod**

Konzistence pojistných plnění (jak ve smyslu uznání nároku, tak ve smyslu nastavení výše plnění) je jedním z nejdůležitějších faktorů při likvidaci dané škody. Důvodů hned několik:

- potřeba chovat se ve stejných případech vždy stejně,
- řízení a plánování nákladů na pojistná plnění,
- porovnávání s trhem (udržení konkurenční výhody, kompenzace konkurenční nevýhody),
- reputační riziko.

Obecně se tento problém řeší metodicky (stanovením metodických pokynů a kontrolou jejich dodržování), nebo procesně (kontrola/revize plnění). Ukazuje se však, že tyto přístupy nejsou vždy úplně spolehlivé, navíc nemusí být vždy ani pevně ukotvené v rámci nějaké metodické základny. Jako užitečné se proto jeví zajistit pro tyto úkony sofistikovanější systémovou podporou, ve formě „kalkulačky“ pojistného plnění. A to samozřejmě už od prvotní fáze stanovení RBNS rezervy, až po určení konečného plnění včetně případných regresů a náhrad (tedy včetně přednastavení regresních nároků apod.).

Zmiňovaná „kalkulačka“ pracuje na principu automatického vyhodnocování stejných, nebo obdobných případů a porovnává výši plnění at' už z pohledu historického (v rámci dané pojišťovny), nebo tržního (porovnání s ostatními pojišťovnami a tržními benchmarky, pokud jsou k dispozici). Jednalo by se o inovativní řešení umožňující významně snížit rozptyl výše pojistných plnění u škod za současného snížení nákladů na likvidaci pojistných událostí. K tomu by se využívaly data u ostatních pojišťoven, dat ČKP a všech aplikací společnosti CEBIA.

Výhodou aplikace tohoto přístupu je kromě jiného určitě transparentnost, jeho nevýhodou pak samozřejmě zvýšené nároky na údržbu systémové podpory a ani v tomto případě nejsme schopni úplně vyloučit lidský faktor a jeho selhání.

## 6. Diskuze

Legislativní a ekonomické změny v tržním prostředí negativně působí na objem výplat pojistného plnění. Z ekonomického hlediska náklady na plnění rostou především v důsledku růstu cen náhradních dílů, lakýrnického materiálu, novým technologiím a modernizaci motorových vozidel. Legislativní hledisko se pak promítá v podobě platnosti nového občanského zákoníku a precedentních rozhodnutí soudů.

Tato práce definuje externí a interní vlivy na vývoj pojistného plnění ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Opatřením, jak se vnějším vlivům prostředí bránit, jsou interní opatření, které optimalizují a zefektivňují postupy a procesy likvidace a eliminují tak vnější vlivy. Některé opatření byly před nedávnem aplikovány do praxe likvidace pojistných událostí, některé činnosti jsou aktuálně pilotovány a analyzovány a další se připravují.

Pro zachování a růst klientské spokojenosti je z pohledu klienta důležité, aby pojistné plnění stanovené pojišťovnou odpovídalo náhradě, kterou je povinen vynaložit k uvedení věci do původního stavu před poškozením. Klientská spokojenost výrazně klesá, pokud poškozený musí finančně participovat na úhradě vzniklé škody. Toto potvrzuje i nález ústavního soudu z 19. března 2008 sp. zn. II. ÚS 2221/07, který v příslušné věci rozhodl, že je třeba přihlédnout i tomu, že v případě havarovaného vozidla, byť opraveného novými díly, je jeho „zhodnocení“ dle metodiky Znaleckého standardu č. I/2005 vlastně protiprávním jednáním škůdce vnuceno. Dále uvedl, že na možný vznik bezdůvodného obohacení je pochopitelné zvažovat i účelnost a nezbytnost nákladů vynaložených k opravě.

Na druhou stranu pokud by pojišťovny při výpočtu skutečné škody nezohledňovali vlivy stavu poškozené věci a ve všech případech by při výpočtu uvažovali ceny továrně nové a sazby autorizovaných servisů, pojistná plnění by bezdůvodně rostlo a promítalo by se v cenách pojistného, což v silně konkurenčním prostředí by představovalo pokles v předepsaném pojistném. Pro kvalitní opravu lze použít i kvalitativně rovnocenné originální náhradní díly, (tzv. aftermarketové) tj. náhradní díly vyráběné jakýmkoliv výrobcem, který je schopen vydat osvědčení, že tyto díly dosahují kvality dílů použitých či používaných při montáži nových motorových vozidel. Cenová úroveň těchto dílů je o 30 % až 70 % levnější. Servisy tyto díly v hojné míře využívají, snižují tak náklady na opravu vozidel a tím, že pojišťovna tyto díly zvažuje při likvidaci, dochází ke snižování nákladů na pojistná plnění. A klient nic nedoplácí, jelikož jsou tyto díly hrazeny plně. Tento postup jako správný potvrzuje ve svém rozhodnutí u usnesení ústavního soudu ÚS 1203/13 ze dne 29. 5. 2013, že pokud oprava nelze provést

úsporněji a směřovala jen k opravě vozidla poškozením, nejeví se soudu jako spravedlivé, aby byli poškození nuceni doplácet na zprovoznění vozu. K použití aftermarketových dílů soud ve stejném usnesení ústavního soudu ÚS 1203/13 ze dne 29. 5. 2013 rozhodl, že pokud je obvykle možné nahradit poškozený díl dílem novým či použitým, značkovým i neznačkovým, není v zásadě důvod jej k opravě nevyužít. Při použití neznačkových dílů je nutné zvažovat vliv dílu na bezpečnost silničního provozu.

Celkově náklady na pojistná plnění rostou a stojí za tím především legislativní a ekonomické vlivy trhu, především po zavedení nového občanského zákoníku od 1. 1. 2014. Výsledky názorně ukazují důležitost úpravy procesů a hledání nových možností.

**Tabulka 9: Hrubá výše nákladů na pojistná plnění v neživotním pojištění (zdroj ČNB)**

Období	Hodnota	Předchozí	Změna	Před rokem	Změna
31.12.2015	51 180 241.00	40 465 960.00	26.48 %	58 323 920.00	-12.25 %
30.09.2015	40 465 960.00	28 889 336.00	40.07 %	38 259 169.00	5.77 %
30.06.2015	28 889 336.00	16 179 501.00	78.56 %	26 726 247.00	8.09 %
31.03.2015	16 179 501.00	58 323 920.00	-72.26 %	13 080 800.00	23.69 %
31.12.2014	58 323 920.00	38 259 169.00	52.44 %	51 378 354.00	13.52 %
30.09.2014	38 259 169.00	26 726 247.00	43.15 %	-	-
30.06.2014	26 726 247.00	13 080 800.00	104.32 %	-	-
31.03.2014	13 080 800.00	51 378 354.00	-74.54 %	-	-
31.12.2013	51 378 354.00	-	-	-	-

V tiskové zprávě České asociace pojišťoven, autor Kateřina Lhotská 2015, uvádí, že v povinném ručení, došlo k výraznému propadu pojistného na počátku roku 2015, pak byl pokles mírnější. Nemá cenu opakovat, že za to mohou klesající sazby pojistného, ani to, jaký to má negativní dopad. To napovídá, že ze strany pojišťoven šlo spíše jen o „verbální zdražování“. Stále lákají potenciální klienty například na zálohové bonusy, nebo na sazby pro „špatné řidiče“ nižší, než jsou ty pro „dobré řidiče“ u konkurence. Zvyšováním nákladů na pojistné plnění výrazně klesá profitabilita všech pojišťoven. V tomto článku je zřejmé, že pokud by pojišťovna nehledala příležitosti ve snižování nákladů na pojistná plnění, docházelo by k záporné profitabilitě a k poklesu solventnosti. Větší zájem o zabezpečení svých rizik úzce souvisí se stavem české ekonomiky. S ohledem na její zlepšující se kondici očekáváme i v tomto roce pozitivní vývoj v oblasti neživotního pojištění.

**Tabulka 10: Souhrnné údaje podle metodiky ČAP**

Ukazatel	1-12/2014	1-12/2015	Index 1-12/2015 k 1-12/2014
	tis. Kč	tis. Kč	
<b>Smluvní pojištění v ČR celkem</b>	<b>115 004 120</b>	<b>116 116 341</b>	<b>101,0</b>
<b>Životní pojištění</b>	<b>46 147 621</b>	<b>44 526 727</b>	<b>96,5</b>
běžně placené	43 564 822	42 632 554	97,9
jednorázově placené celkem*	2 582 799	1 894 173	73,3
v tom: jednorázově placené spojené s existující běžně placenou smlouvou	667 681	536 891	80,4
samostatně jednorázově placené celkem (vč. návratného vkladu)	1 915 117	1 357 282	70,9
<b>Neživotní pojištění**</b>	<b>68 856 499</b>	<b>71 589 614</b>	<b>104,0</b>
přímý obchod	68 388 594	70 863 027	103,6
nepřímý obchod (aktivní zajištění celkem)	3 027 892	3 528 326	116,5
pojištění odpovědnosti z provozu vozidla	20 084 545	20 457 506	101,9
havarijní pojištění vozidel	14 509 766	15 392 908	106,1
podnikatelská pojištění (odv. 5–6, 8, 9, 11, 12, 13 (bez zákonného poj.))	18 183 059	18 840 138	103,6
<b>Smluvní pojištění mimo ČR celkem</b>	<b>4 953 638</b>	<b>5 570 368</b>	<b>112,5</b>
<b>Zákonná nesmluvní pojištění celkem</b>	<b>6 481 856</b>	<b>6 741 383</b>	<b>104,0</b>
<b>Pojistné dle metodiky ČAP celkem</b>	<b>121 485 977</b>	<b>122 857 724</b>	<b>101,1</b>
	ks	ks	
<b>Počet smluv ve kmeni celkem</b>	<b>26 158 029</b>	<b>26 308 274</b>	<b>100,6</b>
<b>Životní pojištění</b>	<b>5 959 782</b>	<b>5 706 062</b>	<b>95,7</b>
<b>Neživotní pojištění</b>	<b>20 198 247</b>	<b>20 602 212</b>	<b>102,0</b>
pojištění odpovědnosti z provozu vozidla	7 053 241	7 296 966	103,5
podnikatelská pojištění (odv. 5–6, 8, 9, 11, 12, 13 (bez zákonného poj.))	719 456	741 529	103,1
	tis. Kč	tis. Kč	
<b>Obchodní produkce životního pojištění celkem</b>	<b>29 476 341</b>	<b>22 773 359</b>	<b>77,3</b>
v tom: běžně placené smlouvy	6 629 908	5 855 699	88,3
jednorázově placené celkem	22 846 433	16 917 661	74,0
v tom: jednorázově placené spojené s existující běžně placenou smlouvou	5 671 633	4 349 796	76,7
samostatně jednorázově placené celkem (vč. návratného vkladu)	17 174 800	12 567 865	73,2
	ks	ks	
<b>Obchodní produkce životního pojištění celkem</b>	<b>796 171</b>	<b>704 241</b>	<b>88,5</b>
v tom: běžně placené	743 973	664 102	89,3
samostatně jednorázově placené celkem (vč. návratného vkladu)	52 198	40 139	76,9

\* jednorázově pojistné přepočteno na bázi 10 let

\*\* bez pojistného postoupeného členům ČAP

Přidanou hodnotou spojené registrace v likvidaci je možnost řídit proces od jejího začátku. Řízení likvidace od začátku, směřování ke smluvním partnerům a nastavení klientova očekávání, spolu se zefektivněním procesů, urychluje dobu vyřízení události, snižuje pojistné plnění a zvyšuje klientskou spokojenost. Ve svém článku o vývoji pojistného za rok 2015, vysvětluje výkonný ředitel ČAP Jan Matoušek, ceny povinného ručení víceméně stagnují. Konkurenční boj pojišťoven se přesouvá z oblasti cenové politiky více k rozsahu poskytovaných služeb a odráží se zejména v detailnějším zohlednění rizik a v individuálním přístupu ke každému klientovi, což podporuje právě onu individualizaci každého případu.

Podle Marka Heydy, vedoucího odboru likvidace škod na motorových vozidlech pojišťovny Generali, se likvidace pojištění motorových vozidel potýká se stagnující klientskou spokojeností. Prostřednictvím průzkumu spokojenosti klientů lze jako oblasti s nízkou klientskou spokojeností definovat aktivní přístup likvidátora, seznámení s výsledky

likvidace a nemožnost se dovolat likvidátorovi. Jako pozitivní byla vnímána výše pojistného plnění. Před zavedením spojené registrace v likvidaci se výsledky klientské spokojenosti pohybovali velice podobně, jak v pojišťovně Generali. Ta zaznamenala i vyšší hodnotu průměrné škody. V porovnání výsledků obou pojišťoven je zřejmé, že proces spojené registrace, využívání smluvních partnerů a efektivnost všech procesů, které jsou v této práci uvedeny, zvyšuje klientskou spokojenost a snižuje průměrnou škodu.

V kapitole 5.3.4 této práce je uvedeno, že optimalizace nákladů na půjčovné ovlivňuje délka likvidace PU. Na grafu č. 2 je patrné, že nejnižší náklady na pojistné plnění jsou vypláceny formou rozpočtu. Rychlost likvidace je do určité míry přímo úměrná klientské spokojenosti. V článku v deníku Právo, 1. 10. 2015, uvádí tiskový mluvčí pojišťovny Allianz Václav Bálek, že *„dlouhodobým cílem je čas likvidace zkracovat, aby mohl řidič co nejdříve používat své auto a také kvůli nákladům souvisejícím s otevřeným případem, jako jsou výdaje na půjčovné či parkovné“*. Podle mluvčího Kooperativy Milana Káni, (stejný zdroj) se úhrnná doba vyřízení pojistné události vozidel pohybuje mezi třemi až čtyřmi dny od nahlášení. *„V případech, které nejsou řešeny na základě doložené faktury, tedy především škody řešené tzv. rozpočtem nebo škody, kdy vozidlo je po poškození neopravitelné, je doba vyřízení události kratší, i do jednoho týdne,“*. Tvrzení zástupců dalších dvou největších pojistitelů na českém trhu potvrzuje správnost opatření, která se od roku 2012 zavádějí v likvidaci v České pojišťovně. Definování dalších oblastí, jež jsou uvedena v kapitole 5.6 a jejich zavedení do praxe, budou dále optimalizovat náklady na pojistná plnění a klientskou spokojenost.

Doporučením všem pojistitelům na trhu je vytvoření platformy sdílení předem definovaným informací o klientele, výplat pojistných plnění, historii vozidel, historií totálních škod a black listů. Tímto by se nejen zabránilo opakovaným plněním za totožné poškození, ale informace o poškozených vozidlech, vyplacených plnění by pomohla dále objektivizovat pojistná plnění. Ještě větším přínosem by toto sdílení informací bylo v náhradách škod na zdraví.

## 4. Závěr

Dlouhodobým cílem je co nejspokojenější klient a ve všech ohledech co nejprofesionálnější servis. Ten lze v dnešní době nabídnout jen tehdy, pokud firma drží krok s dobou a nebojí se inovací. Modernizujeme produkty, služby i komunikaci s klienty. Tato práce ukazuje, že snižovat náklady na pojistné plnění neznamená zároveň snižování klientské spokojenosti. Naopak, pokud se opatření vytváří s ohledem naplnit klientovo očekávání, lze tyto opatření v očích klienta vnímat pozitivně. Řízení nákladů na pojistná plnění patří do nejdůležitějších činností pojišťoven a je jim věnována čím dál větší pozornost.

Nutností k zachování profitability jednotlivých produktů je využívat všech možností, které nabízí trh, hledat a měnit procesy, partnery a modernizovat technologie. Dlouhá léta nebyl v této oblasti žádný rozvoj, což bylo také způsobeno nižší konkurencí, nízkou úrovní moderních technologií a nízkým očekáváním ze strany klientů. Došlo také k výrazné změně v situaci u prodejců nových vozidel. Nová lokální strategie má přinášet efekt pro klienty, zaměstnance i pro akcionáře. Klienti chtějí moderní řešení, zaměstnanci odpovídající a motivační ohodnocení a akcionář finanční stabilitu a dividendy. Skloubit tyto priority je složitý úkol. Cílem je poskytovat služby, které budou přinášet více než jen pojištění. Zaměřit se na komplexní služby směřující k finančnímu poradenství. Klíčové je poskytovat vynikající kvalitu služeb. Tady není možný žádný kompromis, protože podle toho se budou klienti rozhodovat. Pokud na jedné straně máme poskytovat přiměřené plnění za velmi přiměřené ceny, jen vynikající služby pro klienta ho přesvědčí, aby pojištění svých rizik vložil na bedra České pojišťovny. Být konkurenceschopný a ziskový znamená mít několik funkčních kanálů – interní distribuce, externí partneři, online prostředí a moderní sofistikované vybavení. Jen tak se lze zaměřit na mladou a aktivní generaci, která pomůže zvrátit trend stárnoucího kmene a vytvořit tak nové obchodní příležitosti. Uživatelsky atraktivní systémy, jednoduché a účinné procesy vytvoří motivující pracovní prostředí pro zaměstnance, kteří všem uvedeným opatřením přinesou přidanou hodnotu.

Skupina má dobré postavení v autobazarech. Na tuto silnou stránku se ještě více zaměříme a budeme ji nadále posilovat. ČP má zase dobré postavení v retailu, je žádaná v oblasti leasingu a po leasingovém prodeji. Tato oblast je důležitá a je zájem se v ní více prosadit a využít příznivé situace v prodeji nových automobilů. K úspěchu v roce 2016 je třeba dostat z tohoto automobilového byznysu více než v loňském roce. Za tímto účelem jsou připravené procesy a lidi a je nutností se na trhu prosadit jako dodavatel kvalitní služby,



kterou autoservisy a auto dealeři chtějí. V segmentu povinného ručení se musí zvýšit cenová dynamika, aby se reflektoval nárůst pojistných plnění zejména v oblasti škod na zdraví, kde se předpokládá další růst, jinak bude tato oblast neprofitabilní. V havarijním pojištění se otevírá prostor v oblasti dynamiky prodeje aut a také v prodeji přípojištění, kde už v tomto období lze vidět nárůst. Dále je třeba zintenzivňovat snažení jak v interních, tak i v externích distribučních kanálech.

## 5. Seznam použité literatury

- [1] Česko. Zákon č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě, § 3, písm. h)
- [2] Česko. Zákon č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě, §2
- [3] Česko. Zákon č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě, §3, písm. f)
- [4] Česko. Zákon č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě, § 3, písm. b)
- [5] Česko. Zákon č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě, § 3, písm. u)
- [6] NEJVYŠŠÍ SOUD ČR. *Náhrada škody podle občanského zákoníku: vznik a rozsah náhrady škody*. JA Kroměříž, 2009, Cpi 87/70, [R 55/1971 civ. ]
- [7] Česko, Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 2925
- [8] Česko, Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 2951
- [9] ÚSTAVNÍ SOUD ČR. *Nález Ústavního soudu ze dne 11. 6. 2014, sp. zn. I. ÚS 1902/13*
- [10] *Zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů, § 8 odst. 1)* [online].1999 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z [http://www.ckp.cz/motoriste/zakony/168/pdf/168\\_1999](http://www.ckp.cz/motoriste/zakony/168/pdf/168_1999)
- [11] *Zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů, § 9 odst. 1)* [online].1999 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z [http://www.ckp.cz/motoriste/zakony/168/pdf/168\\_1999](http://www.ckp.cz/motoriste/zakony/168/pdf/168_1999)
- [12] *Česká asociace pojišťoven, tisková zpráva* [online]. 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.opojisteni.cz/ekonomika/pojistny-trh-v-roce-2015-podrzelo-nezivotni-pojisteni/>
- [13] JEDLIČKA, Petr, *Vývoj havarijního pojištění: Jaké jsou aktuální trendy?* [online]. 2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z <http://pojistnyobzor.cz/Anotace/>
- [14] VODAČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*, vyd. Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-197-3
- [15] *Česká asociace pojišťoven, tisková zpráva* [online]. 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy-a-informace/tiskove-zpravy/673-53>

## 6. Seznam Tabulek

Tabulka 1: Porovnání OZ.....	15
Tabulka 2: Report likvidace motorových vozidel.....	28
Tabulka 3: Porovnání aukčních nabídek u nákladních vozidel .....	53
Tabulka 4: Porovnání aukčních nabídek u osobních vozidel.....	53
Tabulka 5: Faktory dopadu na průměrnou škodu v roce 2012 .....	55
Tabulka 6: Faktory dopadu na průměrnou škodu v roce 2013 .....	55
Tabulka 7: Faktory dopadu na průměrnou škodu v roce 2014 .....	56
Tabulka 8: Přehled nejvýznamnějších vlivů na průměrnou škodu v roce 2015 .....	56
Tabulka 9: Hrubá výše nákladů na pojistná plnění v neživotním pojištění (zdroj ČNB)..	70
Tabulka 10: Souhrnné údaje podle metodiky ČAP.....	71

## 7. Seznam obrázků

Obrázek 1: Měřič tloušťky laku Voltcraft SDM-115 .....	17
Obrázek 2: Schéma směřování klienta z titulu pojištění POV a Zastoupení.....	34
Obrázek 3: Schéma vyhledání smluvního servisu (vlastní zdroj ČP).....	35

## 8. Seznam grafů

Graf 1: Výstup z CEBIA reportu – vývoj stavu tachometru.....	18
Graf 2: Graf průměrné škody v jednotlivých segmentech likvidace .....	37
Graf 3: Počet nesmluvních servisů .....	39
Graf 4: Vývoj průměrné škody na autobusech a nákladních vozidlech .....	41
Graf 5: Vývoj průměrné škody na čelních sklech.....	43
Graf 6: Vývoj průměrných nákladů na plnění u smluvních půjčoven.....	44
Graf 7: Vývoj průměrných nákladů na plnění u nesmluvních půjčoven .....	46
Graf 8: Vývoj průměrných nákladů na plnění o všech typů půjčoven .....	47
Graf 9: Vývoj průměrných nákladů na plnění u autorizovaných servisů .....	49
Graf 10: Vývoj průměrné škody likvidací formou rozpočtu .....	51
Graf 11: Vývoj průměrné škody u totálních škod.....	54
Graf 12: Graf celkového vývoje průměrné škody .....	60
Graf 13: Graf přehledu průměrné známky v průzkumu spokojenosti .....	61

## ***9. Seznam zkratek***

POV	pojištění odpovědnosti z provozu vozidla
HAV	havarijní pojištění vozidla
ČAP	česká asociace pojišťoven
ČNB	česká národní banka
NOZ	nový občanský zákoník
OZ	občanský zákoník
PS	pojistná smlouva
PU	pojistná událost
NPS	net promoter score
KNM	korekce nákladů za materiál
THV	technická hodnota vozidla
AFT	aftermarket
NNO	nesmluvní neautorizovaný servis
BPM	business process management
KD	krycí dopis