

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra práva**

---

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

## **Pracovní výcvik profese pojišťovací agent**

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Danuše Nichtburgerová

Autor:

Šárka Hamerníková

---

**2010**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra práva  
Akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Šárka HAMERNÍKOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
  
Název tématu: **Pracovní výcvik profese pojišťovací agent**

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

Cílem práce je vyvinout výcvikový program, který umožní výše uvedeným zaměstnancům zvládat nestandardní situace spojené s pojišťovnictvím, včetně snah o pojišťovací podvody.

V úvodu práce se autorka teoreticky zorientuje v problematice a dále zjistí a doloží potřebu tohoto výcviku znalostí, dovedností, modifikování postojů, sociálního jednání atd..

V hlavní části práce vyvine a zhodnotí tento výcvik, který má přispět k dosažení cílů a požadavků pojišťovnictví.

V závěru autorka stanoví vhodná praktická doporučení.

Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 50-60 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Bedrnová, E. - Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení, nakl. Management Press, Praha 2002.

Štikar, J. - Rymeš, M. a kol.: Psychologie ve světě práce, nakl. Karolinum, Praha 2003.

Herndl, K.: Jak úspěšně vést prodejní tým, nakl. Grada, Praha 2006.

Warzecha, J.: Jak se stát úspěšným pojišťovacím agentem, nakl. Grada, Praha 2006.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Danuše Nichtburgerová  
Katedra práva

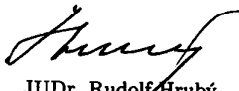
Datum zadání bakalářské práce: 10. února 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2010

  
prof. Ing. Magdaléna Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentů 13 (1)  
370 05 České Budějovice

  
JUDr. Rudolf Hrubý  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2009

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma Pracovní výcvik profese pojišťovací agent vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Dále prohlašuji, v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, že souhlasím se zveřejnění své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

České Budějovice, 28. dubna 2010

.....  
Šárka Hamerníková

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce – paní PhDr. Danuši Nichtburgerové.

Současně děkuji pracovníkům pojišťovny Kapitól za poskytnutí informací, potřebných k vypracování této bakalářské práce.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Literární rešerše</b>	<b>4</b>
2.1	Historie pojišťování	4
2.1.1	Prvobytně pospolná společnost	4
2.1.2	Feudální společenský řád	4
2.1.3	Kapitalistický společenský řád	5
2.1.4	Pojišťovnictví v Českých zemích	6
2.1.5	Vývoj pojistných potřeb po vzniku Československa	6
2.2	Zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí	8
2.3	Pojišťovací zprostředkovatelé	9
2.3.1	Vázaný pojišťovací zprostředkovatel	9
2.3.2	Podřízený pojišťovací zprostředkovatel	9
2.3.3	Pojišťovací agent	9
2.3.4	Výhradní pojišťovací agent	10
2.3.5	Pojišťovací makléř	11
2.3.6	Pojišťovací zprostředkovatel s domovským státem jiným, než je ČR	11
2.4	Podmínky provozování činnosti pojišťovacích zprostředkovatelů	12
2.4.1	Zápis do registru	12
2.4.2	Důvěryhodnost	14
2.4.3	Odborná způsobilost	15
2.5	Charakteristiky osobnosti významné pro styk s lidmi v oblasti obchodu	15
2.6	Interpersonální dovednosti a jejich uplatnění v obchodní činnosti	18
2.7	Finanční poradenství	20
<b>3</b>	<b>Metodika</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>Praktická část</b>	<b>23</b>
4.1	Pracovní výcvik	23
4.1.1	Produktové portfolio	24
4.1.2	Doporučení na klienty	25
4.1.3	Domlouvání schůzek s klienty	28
4.1.4	Komunikace a psychologie	31
4.1.5	První schůzka a její vedení	36
4.1.6	Argumentace	45
4.1.7	Sestavování finančního plánu	47
4.1.8	Péče o klienty	49
4.1.9	Systém práce	50
4.1.10	Start kariéry	52
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výcviku</b>	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>54</b>
<b>7</b>	<b>Summary</b>	<b>55</b>
<b>8</b>	<b>Přehled použité literatury</b>	<b>56</b>

# 1 ÚVOD

V dnešní době vysoké a neustále se zvyšující nezaměstnanosti a finanční nejistoty se právě oblast pojišťovnictví a finančního poradenství rozvíjí nejvíce. Lidé musejí šetřit a zabezpečovat jak sebe tak i své rodiny. Jistě každý z nás uvítá jakýkoli způsob snížení výdajů a také efektivnějšího využití produktů pojišťoven, které své zaměstnance školí pro nestandardní situace jako je například mnohokrát zmiňovaná finanční krize. Proto jsem si vybrala téma pracovního výcviku profese pojišťovací agent.

Každý člověk má právo na profesionální servis spojený s podpisem smlouvy. Ať už se jedná o smlouvu novou nebo již podepsanou. Pojišťovny se v této době převážně zaměřují na poradenskou činnost, která s sebou nese změny podepsaných smluv za lepší a výhodnější pro klienty, vzhledem k jejich nové situaci.

V dřívějších dobách nebylo nic neobvyklého, že pojišťovací agent obcházel dům od domu a snažil se přesvědčit všechny k podepsání pojištění. Jakmile maminky přijely s miminkou z porodnice, hned se našel pojišťovací agent, který je chtěl pojistit.

Lidská společnost je také ovlivňována působením nahodilých sil. Ty mohou působit kladně i záporně. Negativní důsledky na společnost mají nahodilé nepředvídatelné škody a ztráty, které mají původ jednak v povaze přírodních jevů (zhoubné působení živelních sil, nemocí) či jejich příčinou je nedokonalost společnosti (příkladem jsou havárie, úrazy, terorismus, krádeže). Tyto příčiny ničí materiální zařízení i lidi samotné.

Proto již v daleké historii se objevuje snaha tyto škody a ztráty omezit a to zábranou činností a tvorbou potřebných prostředků. Dynamika rozvoje lidské společnosti, trend ke koncentraci výsledků ekonomické činnosti znamenající shromažďování velkých hodnot na malém prostoru, nové technologie přinášejí zvyšující životní úroveň, ale i větší ohrožení a pro okolí i větší zranitelnost technologií samých. Proto je nutné neustále předvídat a eliminovat možná nebezpečí a jejich negativní důsledky.

V průběhu vývoje lidské společnosti sice dochází k rozvoji poznání jednotlivých jevů a procesů, známé nejisté jevy či procesy se vyhodnocují, avšak současně vznikají jevy nové dosud nepoznané.

Funkce pojištění dnes je poskytovat ochranu osob, majetku, být zdrojem i nástrojem shromažďování kapitálu, přispívat ke stabilitě hospodářských činností a přispívat k rozvoji národního hospodářství.

Úkolem pojistitelů není jen finanční náhrada vzniklých škod, ale současně budit a podporovat zájem na zvyšování bezpečnosti k ochraně pojišťovaných hodnot a zábrana škod směřující k tomu, aby škody nevznikaly nebo byly redukovány jejich následky.

Pojištění je vzájemné krytí náhodných, ale ocenitelných majetkových potřeb zajišťované větším počtem stejným způsobem ohrožených subjektů. Pojištění se zabývá pouze čistým rizikem, tedy majetkovou ztrátou vyčíslitelnou penězi.



## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 HISTORIE POJIŠŤOVÁNÍ

#### 2.1.1 Prvobytně pospolná společnost

Otrokářský společenský řád (3500 let př. n. l.) je charakterizován od sebe izolovanými hospodářstvími – ta si vyrábí vše, co potřebují. Zde si již shromažďují zásoby a později peněžní prostředky, a tak se chrání před nahodilými škodami.

Pojištění však předpokládá účast řady subjektů na vytvoření pojistného fondu. Ekonomické a společenské podmínky pro vznik prvních forem pojištění se vytvořily až v době vzniku obchodu a řemesel, a tak došlo k rozbití uzavřených hospodářských celků. Základní formou pojištění bylo poskytování pomoci v oborových sdruženích.

2500 let př. n. l. ve starověkém Egyptě kameníci zavírali vzájemné dohody o společném krytí výdajů na pohřby. V Babylonii 2000 let př. n. l. uzavírali majitelé karavan dohody o vzájemném krytí ztrát vzniklých oloupením, krádeží, uhynutím zvířat. V Řecku 400 let př. n. l. existoval druh sociálního pojištění pro případ zranění ve válce.

Majitelé lodí uzavírali dohody o rozdělení škod způsobených ztroskotáním. Škoda se rozdělovala až po vzniku mezi účastníky dohody. Řemeslné spolky kovářské, námořnické apod. poskytovaly pomoc rodinám při smrti či nehodě svého člena.

1. století př. n. l. římské pohřební spolky (Collegia funebralicia) zajišťovaly vybavení pohřbu, náhrobku pro svoje členy.

Nejzajímavější obchodně právní institucí ve starověku a středověku je námořní půjčka – vznik pravděpodobně ve Fénicii (Libanon, Sýrie). Smlouva o půjčce – dlužník musel vrátit půjčku a zaplatit vyšší úrok než u obyčejné půjčky, když loď doplula. V případě nehody půjčku nevracel ani neplatil úrok. Pojistným byl rozdíl mezi výší úroků běžné půjčky a námořní.

#### 2.1.2 Feudální společenský řád

Rozvíjí se pojištění požární a námořní. V Evropě s rozvojem obchodu a řemesel vznikají vzájemná sdružení – gildy. Nejprve se hradily škody v naturáliích (dobrovolně odváděných), později nastoupilo peněžité odškodnění. Gildy již ve stanovách měly zabezpečeno

vytvoření společné pokladny, z níž se vyplácela pojistná plnění, došlo-li k vymezené pojistné události. Požární gildy se soustřeďovaly i na protipožární ochranu (sekery, žebříky, džbery).

První pojistná smlouva byla podepsána v Pise 13. dubna 1379. Pojistná ochrana se rozšířila i na loď. V severní Itálii se rozvíjel systém zprostředkovatelů, kteří expandovali, usazovali se v Anglii a dále rozvíjeli bankovníctví, pojišťovnictví. V 16. století odpor anglické veřejnosti proti cizincům přinesl restriktivní opatření, většina cizích zprostředkovatelů emigrovala, avšak zanechala v Anglii svoje zkušenosti s námořním pojišťovnictvím – tak byly položeny základy pojišťovacího trhu v Londýně. V této době pojišťovací agent byl nejlépe informován o podstatě rizika na moři. Toto riziko, jak za loď, tak náklad, rozprostře mezi solventní občany města, kteří každou plavbu pojistili a v případě škody svůj podíl odškodnili.

Centrem námořního pojištění se koncem 17. století stala Anglie, Londýn, kavárna Edwarda Lloyda. Zde se scházeli významní pojistitelé a brokeri a založili Lloydovu společnost. Makléři (brokers) měli za úkol pojistit loď za nejvhodnějších podmínek.

S rozvojem námořnictví se rozvíjela mezinárodní výměna zboží a to s sebou přinášelo i rozvoj vnitrozemského dopravního pojištění.

Z oblasti životního pojištění nejstarší dochovaná smlouva je z Paříže z roku 1308. V 17. století ve Francii, vzniklo speciální důchodové pojištění tzv. tontiny dle navrhovatele Lorenta Tonti. Vkladatelé byli rozděleni do věkových skupin a v každé skupině se pak důchod rozděloval mezi žijící důchodce. Po úmrtí posledního člena skupiny to, co zbylo, připadlo státu. Toto pojištění bylo provozováno bez matematických či statistických podkladů a často tento obchod končil finančním schodkem.

### **2.1.3 Kapitalistický společenský řád**

Ve feudální společnosti měla forma pojištění charakter svépomoci a nikoli výdělečný s regionální působností. Prudký rozvoj výrobních sil působil i na rozvoj pojištění, jeho formy a rozsah. Úkolem pojištění v kapitalismu bylo zabezpečovat podnikateli zisk, podnikatel se nemusel obávat finančních nákladů způsobených živelními škodami a jinými nahodilými událostmi.

Pojištění se stává předmětem podnikání. Zakládají se první kapitálově silné akciové pojišťovny, které byly schopny převzít na sebe riziko stále větších hodnot, které s sebou nesl

rozvoj pojištění dopravy, obchodu, průmyslu. S rozvojem výroby vznikají nová pojistná odvětví – pojištění strojů, vodovodů, krádeže vloupáním, krupobití, pojištění hospodářských zvířat.

V 19. století v souvislosti s ochranou velkých rizik vzniká zajištění. Zajištění je další pojištění rizika pojišťovnou (prvopojistitelem) u zajistitele (jiné pojišťovny, nebo speciální zajišťovny). Tento specifický druh pojištění má vysloveně mezinárodní charakter. Roku 1846 byla v Kolíně nad Rýnem založena I. profesionální zajišťovna na světě.

#### **2.1.4 Pojišťovnictví v Českých zemích**

Jako stát převážně vnitrozemský měla habsburská monarchie (zvláště středoevropská část – České země) největší potřeby v oblasti požárního pojištění. Požáry ohrožovaly jak majetky feudálů, tak ožebračovaly poddaný lid a tím snižovaly robotní schopnosti a znesnadňovaly plnění povinností vůči státu (daně, odvody ranců do armády). A jako agrární oblast potřebovaly České země také pojistnou ochranu vůči přírodním silám, které ohrožovaly zemědělskou výrobu (krupobití, či náhlé úhyny hospodářských zvířat).

Do roku 1848 nenacházíme v odborné literatuře habsburské monarchie ani jednu práci o pojišťovací teorii. Avšak v oblasti pojistného práva jsou to z doby Marie Terezie a Josefa II. různé patenty podněcující zakládání pojišťoven. Např. r. 1748 založení Fondu na úhradu škod vzniklých požáry, povodněmi a nepřízní počasí. Na výzvu Marie Terezie Čechy vyslovily souhlas se zřízením veřejných požárních pojišťoven.

Roku 1771 byl vydán společně panující Marií Terezií a Josefem II. první penzijní předpis, který zaručoval důchody vdovám a sirotkům. V Tereziánském zákoníku pak shledáváme pokus o definici pojistné smlouvy.

#### **2.1.5 Vývoj pojistných potřeb po vzniku Československa**

Finanční, průmysloví a zemědělství podnikatelé pociťovali potřebu osobního pojištění – zejména pro případ úmrtí. Vzrostla potřeba dopravního pojištění a zůstávala potřeba požárního pojištění. Praktická činnost pojišťoven se opírala o pojistnou vědu (pojistnou teorii) budovanou na matematice a statistice. Řešením právních otázek se zabíralo pojistné právo.

Pojistné právo se členilo na:

- a) **soukromé pojistné právo** – souhrn zákonných ustanovení upravujících smluvní poměr mezi pojišťovnou a pojistníkem
- b) **správní pojistné právo** – souhrn zákonných právních norem upravující státní dozor nad soukromými pojišťovnami

Základní právní normou po r. 1918 zůstal pojišťovací regulativ z r. 1896, který upravoval založení (vznik) pojišťovny, co měly obsahovat stanovy, presentace provozovaných pojistných odvětví, hospodaření, ustanovení o obchodních zástupcích.

Pojišťovnictví v Československu v letech 1918 – 1938 bylo na úrovni hospodářsky vyspělých evropských států. V čele vznikajících pojišťoven stála většinou některá politická strana. Zákon č. 145/1934 Sb. byl novým zákonem o pojistné smlouvě a zákon č. 147/1934 Sb. o zabezpečení nároku pojistníků v pojištění soukromém a o státním dozoru na soukromé pojišťovny. Tyto zákony nahradily původní právní předpisy z minulého století. Reagovaly na potřebu účinnější právní regulace a sjednocování pojistných podmínek v mezinárodním měřítku.

V této době dochází poprvé k zavedení obligatorního (povinného) pojištění odpovědnosti za škody způsobené provozem motorových vozidel. Košický vládní program z dubna 1945 mimo jiné stanovil, že pojišťovnictví má být postaveno pod všeobecné státní vedení a dekretem prezidenta republiky č. 103/1945 Sb. ze dne 24.10. 1945 došlo ke znárodnění smluvního (soukromého) pojišťovnictví zestátněním na území Československé republiky.

Na několik desetiletí se přerušil vývoj soukromého pojišťovnictví. Od 1.1. 1947 bylo vyhláškami ustanoveno 5 pojišťoven – národních podniků. Mezi tyto pojišťovny byla rozdělena aktiva a pasiva 45 akciových a vzájemných pojišťoven, 421 nemocenských pokladen, okresních požárních pojišťoven a spolků pro pojišťování hospodářských zvířat, 268 československých stavů cizozemských pojišťoven a pojišťovacích spolků.

Práva a povinnosti První české vzájemné pojišťovny převzala na základě vyhlášky č. 2090 První československá pojišťovna, národní podnik. Vyhláškou ministerstva financí č. 977 ze dne 25.5. 1948 bylo stávajících 5 pojišťoven sloučeno v Československou pojišťovnu, n. p. – jedinou monopolní pojišťovnu pro pojištění vnitrostátních i zahraničních rizik.

Od 1.1. 1953 došlo k přetvoření na státní pojišťovací ústav Státní pojišťovnu s výlučným právem pojišťovací činnosti na území Československé republiky a povinností

účastnit se zábranné činnosti ve spolupráci s národními výrobky (rozbory úrazovosti a projednávání konkrétních zábranných akcí).

V padesátých letech je založeno povinné pojištění zákonné odpovědnosti z provozu motorových vozidel a vznikají sdružené formy pojištění – sdružená pojistka domácnosti, budov, osobní pojištění pracujících. Pojištění se sjednává bez pojistné částky.

Státní i soukromé pojištění bylo zásadně sjednáváno formou dobrovolnou. Výjimkou bylo pojištění občanů i organizací za škody způsobené provozem motorového vozidla – pojištění zákonné. V šedesátých letech je pojištění sjednáváno zejména formou sdružených či skupinových pojištění. Některá životní či úrazová pojištění byla sjednávána kolektivně.

V rámci právní kontinuity českého pojišťovacího ústavu musíme připomenout zákon č. 185/91 Sb., dle kterého se Česká státní pojišťovna stala státním podnikem a ke dni 1.5. 1992 byla přeměněna na akciovou společnost, která působí dodnes. (Trávníčková, 1997)

## **2.2 ZÁKON O POJIŠŤOVACÍCH ZPROSTŘEDKOVATELÍCH A LIKVIDÁTORECH POJISTNÝCH UDÁLOSTÍ**

Zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí č. 38/2004 Sb., v souladu s principy, platnými v Evropské unii, upravuje podmínky podnikání pojišťovacích zprostředkovatelů, zřizuje jejich registr a upravuje výkon státního dozoru v této oblasti. Navíc obsahuje též podmínky podnikání tzv. samostatných likvidátor pojistných událostí. Druhá část Zákona o PZ mění živnostenský zákon, z jehož účinnosti vyjímá vedle pojišťovacích zprostředkovatelů i samostatné likvidátory pojistných událostí (dále jen PZ).

Zároveň zákon v § 2 vyjmenovává činnosti, které jsou z jeho působnosti vyloučeny, neboť se jedná o činnosti, které s ohledem na svůj charakter (příležitostné poradenství, doplňková činnost, nízká výše ročního pojistného) není nutné regulovat samostatnou právní normou. Podmínkou vyloučení činnosti z působnosti zákona je současné splnění všech podmínek, uvedených v § 2 písm.c).

## **2.3 POJIŠŤOVACÍ ZPROSTŘEDKOVATELÉ**

Podle stupně dosažené odbornosti rozděluje Zákon o PZ pojišťovací zprostředkovatele do několika kategorií, přičemž každý z nich může provozovat činnost pouze v tom postavení, v jakém je registrován. (§ 4)

### **2.3.1 Vázaný pojišťovací zprostředkovatel**

Rozlišovacím znakem vázaného pojišťovacího zprostředkovatele (§ 5) je skutečnost, že vykonává zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví jménem a na účet jedné nebo více pojišťoven, neinkasuje pojistné a nevyplácí plnění z pojistných nebo zajišťovacích smluv. Pokud má zavřeny smlouvy s více pojišťovnami, nesmí být tyto produkty vzájemně konkurenční. Pojišťovna odpovídá za škodu, kterou by zprostředkovatel způsobil při výkonu své činnosti.

Vázaný pojišťovací zprostředkovatel musí být zapsán do registru a splňovat podmínky důvěryhodnosti a podmínky pro základní kvalifikační stupeň odborné způsobilosti.

### **2.3.2 Podřízený pojišťovací zprostředkovatel**

Spolupracuje s pojišťovacím agentem/makléřem na základě písemné smlouvy, neinkasuje pojistné a nezprostředkovává plnění z pojistných nebo zajišťovacích smluv. Je vázán pokyny pojišťovacího zprostředkovatele, jehož jménem a na jehož účet jedná a jímž je odměňován (§ 6). Za škodu způsobenou podřízeným pojišťovacím zprostředkovatelem odpovídá pojišťovací agent nebo makléř, jehož jménem jedná. Podřízený pojišťovací zprostředkovatel musí být zapsán do registru a splňovat podmínky důvěryhodnosti a podmínky pro základní kvalifikační stupeň odborné způsobilosti.

### **2.3.3 Pojišťovací agent**

Vykonává zprostředkovatelskou činnost na základě smlouvy, jménem a na účet jedné nebo více pojišťoven. Na rozdíl od vázaného pojišťovacího zprostředkovatele v případě nabídky pojistných produktů více pojišťoven mohou být tyto produkty vzájemně konkurenční (§ 7).

Ve své činnosti je obdobně jako vázaný pojišťovací zprostředkovatel vázán vnitřními předpisy pojišťovny, jejímž jménem a na jejíž účet jedná, ale na rozdíl od něho je oprávněn, bylo-li tak dohodnuto, přijímat pojistné nebo zprostředkovávat plnění z pojistných smluv. Pojišťovací agent je odměňován pojišťovnou, jejímž jménem a na jejíž účet jedná.

Pojišťovací agent musí být zapsán do registru a splňovat podmínky důvěryhodnosti a podmínky pro střední kvalifikační stupeň odborné způsobilosti.

Protože pojišťovací agent na rozdíl od vázaného a podřízeného zprostředkovatele sám odpovídá za škodu, kterou při výkonu zprostředkovatelské činnosti způsobí, ukládá mu Zákon o PZ povinnosti být po celou dobu výkonu činnosti pojišťovacího zprostředkovatele pojištěn pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou výkonem této činnosti na celém území Evropského hospodářského prostoru, s limitem pojistného plnění nejméně ve výši odpovídající hodnotě 1 000 000 EUR na každou pojistnou událost, v případě souběhu více pojistných událostí v jednom roce nejméně ve výši odpovídající hodnotě 1 500 000 EUR, pokud se pojišťovna, jejímž jménem a na jejíž účet pojišťovací agent jedná, písemně nezavázala převzít odpovědnost za škody způsobené touto jeho činností.

Je-li pojišťovací agent zmocněn přijímat od pojistníka pojistné nebo od pojišťovny výplaty pojistného plnění, je povinen udržovat trvale likvidní finanční jistinu ve výši 4 % z ročního objemu jím inkasovaného pojistného, nejméně však ve výši odpovídající hodnotě 15 000 EUR, nebo používat pro převody pojistného a pojistného plnění výhradně zvlášť k tomu zřízené a do vlastního hospodaření oddělené bankovní účty.

#### **2.3.4 Výhradní pojišťovací agent**

Vykonává zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví na základě písemné smlouvy jménem a na účet jedné pojišťovny. Je-li dohodnuto s pojišťovnou je oprávněn vybírat pojistné nebo zprostředkovávat plnění z pojistných smluv. Ve své činnosti je vázán vnitřními předpisy pojišťovny, jejímž jménem jedná. Pojišťovna odpovídá za škody způsobené činností výhradního pojišťovacího agenta.

### **2.3.5 Pojišťovací makléř**

Ve své činnosti je vázán obsahem smlouvy uzavřené se zájemcem o pojištění či zajištění. V závislosti na obsahu smlouvy s klientem pojišťovací makléř zpracovává komplexní analýzy pojistných rizik, návrhy pojistných nebo zajistných programů, poskytuje konzultační a poradenskou činnost, provádí správu uzavřených pojistných a zajišťovacích smluv, sleduje lhůty k jejich revizi, spolupracuje při likvidaci pojistných událostí. Je odměňován pojišťovnou nebo zajišťovnou, nebylo-li s příslušnou pojišťovnou a pojistníkem dohodnuto jinak. V hierarchii pojišťovacích zprostředkovatelů představuje nejvyšší stupeň. Pojišťovací makléř musí být zapsán do registru a splňovat podmínky důvěryhodnosti a podmínky pro vyšší kvalifikační stupeň odborné způsobilosti.

Stejně jako pojišťovací agent i pojišťovací makléř sám odpovídá za škodu, kterou způsobí při zprostředkovatelské činnosti, a proto musí být po celou dobu výkonu činnosti pojišťovacího zprostředkovatele pojištěn pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou výkonem této činnosti účinnou na celém území Evropského hospodářského prostoru, s limitem pojistného plnění nejméně ve výši odpovídající hodnotě 1 000 000 EUR na každou pojistnou událost, v případě souběhu více pojistných událostí v jednom roce nejméně ve výši odpovídající hodnotě 1 500 000 EUR.

Byl-li pojišťovací makléř zmocněn přijímat od pojistníka pojistné nebo od pojišťovny výplaty pojistného plnění, je povinen udržovat trvale likvidní finanční jistinu ve výši 4 % z ročního objemu jím inkasovaného pojistného, nejméně však ve výši odpovídající hodnotě 15 000 EUR, nebo používat pro převody pojistného a pojistného plnění výhradně zvlášť k tomu zřízené a od vlastního hospodaření oddělené bankovní účty.

### **2.3.6 Pojišťovací zprostředkovatel s domovským státem jiným, než je ČR**

Provozovat zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví na území České republiky může v rozsahu, v jakém je oprávněn ji provozovat ve svém domovském státě, též pojišťovací zprostředkovatel z jiného členského státu (§ 9). Postačí mu k tomu informovat příslušný dozorčí orgán ve svém domovském státě a registrace v rejstříku, vedeném v ČR.

(Hora, Šulcová, Zuzanašák, 2004)



## **2.4 PODMÍNKY PROVOZOVÁNÍ ČINNOSTI POJIŠŤOVACÍCH ZPROSTŘEDKOVATELŮ**

Pojišťovací zprostředkovatel musí být zapsán v registru, splňovat podmínky důvěryhodnosti a odbornosti.

### **2.4.1 Zápis do registru**

Registr vede Ministerstvo financí, které je povinno do něho zapsat každou fyzickou nebo právnickou osobu splňující podmínky stanovené Zákonem o PZ. V registru jsou zapsány identifikační údaje zapsané osoby, předmět jejího podnikání, pojišťovna, pro kterou je tato osoba činná, datum zápisu a zahájení činnosti, územní rozsah podnikání, informace o pozastavení nebo přerušení činnosti, zánik zápisu registru, údaje o případném konkurzu nebo likvidaci právnické osoby a přehled o uložených pokutách (§ 12 odst. 3). Vzhledem k tomu, že registr je veřejně přístupný, umožňuje tak každému zájemci získat o zapsané osobě úplné a aktuální údaje.

O zápisu pojišťovacího zprostředkovatele s bydlištěm nebo sídlem na území České Republiky nebo na území třetího státu do registru rozhoduje Ministerstvo financí na základě jeho písemné žádosti, která musí obsahovat:

- identifikační údaje osoby podle § 12. odst. 3 písm. a) nebo b)
- rozsah provozované zprostředkovatelské činnosti v pojišťovníctví podle pojistných odvětví a podle území, na kterém má být činnost provozována
- předpokládaný den zahájení zprostředkovatelské činnosti
- identifikační číslo, bylo-li přiděleno

Má-li žadatel bydliště nebo sídlo na území České Republiky, je povinen k žádosti přiložit:

- doklad o absolvování odborného vzdělání nebo vykonané odborné zkoušce, anebo doklady jinak prokazující odbornou způsobilost žadatele (u právnické osoby jejího odpovědného zástupce) a každé osoby, kterou žadatel zaměstnává a která se přímo podílí na zprostředkovatelské činnosti v pojišťovníctví

- doklady prokazující, že v majetku žadatele jsou finanční prostředky nejméně ve výši odpovídající hodnotě 15 000 EUR, pokud má být pojišťovací zprostředkovatel oprávněn přijímat od pojistníka pojistné nebo od pojišťovny výplaty pojistného plnění, jestliže nemá za tímto účelem zřízen zvláštní oddělený účet
- doklady prokazující důvěryhodnost žadatele
- pojistnou smlouvu o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou výkonem činnosti pojišťovacího zprostředkovatele
- úplný výpis z obchodního rejstříku ne starší než 3 měsíce, je-li žadatelem právnická osoba, zapsaná v obchodním rejstříku před podáním žádosti

Je-li žadatelem vázaný pojišťovací zprostředkovatel, pak namísto dokladu o odborném vzdělání nebo vykonané zkoušce a pojistné smlouvy o pojištění odpovědnosti předkládá spolu s žádostí písemné prohlášení pojišťovny, pro kterou má být činný, o tom, že splňuje zákonem stanovené podmínky odborné způsobilosti a že pojišťovna nese plnou odpovědnost za jeho činnosti provozovanou v její prospěch. To platí i v případě prokazování pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozováním činnosti pojišťovacího agenta, pokud se pojišťovna zavázala převzít za něho odpovědnost za škodu.

Je-li žadatelem podřízený pojišťovací zprostředkovatel, pak namísto dokladu o odborném vzdělání nebo vykonané zkoušce a pojistné smlouvy o pojištění odpovědnosti předkládá spolu s žádostí písemné prohlášení pojišťovacího agenta nebo pojišťovacího makléře, pro kterého má být podřízený pojišťovací zprostředkovatel činný, o tom, že žadatel splňuje zákonem stanovené podmínky odborné způsobilosti a že pojišťovací agent nebo makléř nese plnou odpovědnost za tuto jeho činnost jako podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele.

Podání žádosti o zápis do registru podléhá správnímu poplatku ve výši 2 000 Kč pro pojišťovacího zprostředkovatele se základním kvalifikačním stupněm odborné způsobilosti a 10 000 Kč pro pojišťovacího zprostředkovatele se středním nebo vyšším stupněm odborné způsobilosti.

### 2.4.2 Důvěryhodnost

Zákon rozlišuje důvěryhodnost fyzické (§ 19) a právnické osoby (§ 20). Za důvěryhodnou fyzickou osobu se považuje fyzická osoba plně způsobilá k právním úkonům,

- a) která nebyla v posledních 10 letech přede dnem podání žádosti pravomocně odsouzena pro trestný čin proti majetku, pro trestný čin hospodářský nebo pro jiný úmyslný trestný čin, nebo jejíž odsouzení pro tyto trestné činy bylo zhlazeno nebo se na ni z jiného důvodu hledí, jako by nebyla odsouzena (podmínka bezúhonnosti),
- b) na jejíž majetek nebyl prohlášen konkurs,
- c) která nebyla v posledních 5 letech přede dnem podání žádosti členem statutárního orgánu nebo jiného orgánu právnické osoby, na jejíž majetek byl prohlášen konkurs, nebo byl-li návrh na prohlášení konkursu podaný proti takové právnické osobě zamítnut pro nedostatek majetku,
- d) které nebylo odejmuto povolení k provozování činnosti pojišťovacího zprostředkovatele nebo samostatného likvidátora pojistných událostí pro porušení podmínek stanovených Zákonem o PZ

Za důvěryhodnou fyzickou osobu se považuje rovněž fyzická osoba plně způsobilá k právním úkonům, u níž nastaly skutečnosti uvedené v předchozím odstavci pod písm. b) nebo c), jestliže soud zrušil konkurs jinak než usnesením o zrušení konkursu po splnění rozvrhového usnesení nebo proto, že majetek úpadce nepostačuje k úhradě nákladů konkursu, nebo usnesením o zamítnutí návrhu na prohlášení konkursu pro nedostatek majetku.

Za důvěryhodnou právnickou osobu se právnická osoba považuje, jestliže

- a) splňují podmínku důvěryhodnosti dle shora uvedených písm. a) až d) všichni členové statutárního a dozorčího orgánu právnické osoby
- b) jí nebylo odejmuto povolení k provozování činnosti pojišťovacího zprostředkovatele nebo samostatného likvidátora pojistných událostí pro porušení podmínek stanovených Zákonem o PZ
- c) na její majetek nebyl prohlášen konkurs

Za důvěryhodnou právnickou osobu se považuje rovněž právnická osoba, na jejíž majetek byl prohlášen konkurs, jestliže soud konkurs zrušil jinak než usnesením o zrušení konkursu po splnění rozvrhového usnesení nebo proto, že majetek úpadce nepostačuje k úhradě nákladů konkursu, nebo usnesením o zamítnutí návrhu na prohlášení konkursu pro nedostatek majetku.

### **2.4.3 Odborná způsobilost**

Odbornou způsobilostí se rozumí získání všeobecných a odborných znalostí (§ 18).

Všeobecné znalosti se prokazují dokladem o dokončení střední školy. V zásadě se pro účely Zákona o PZ za doklad o získání všeobecných znalostí považuje doklad o řádném ukončení jakéhokoliv vzdělání nad rámec vzdělání základního.

Odborné znalosti se prokazují:

- dokladem o absolvování odborného studia na střední nebo vysoké škole, zaměřené na problematiku pojišťovnictví, finančních služeb a s tím souvisejících oblastí, nebo
- složením odborné zkoušky

Osoba, která je povinna prokázat svoji odbornou způsobilost ukončeným odborným studiem nebo odbornou zkouškou, je povinna si průběžně doplňovat svoje odborné znalosti. Po 5 letech od ukončení odborného studia nebo od vykonání odborné zkoušky a poté po každých 5 následujících letech je povinna absolvovat doškolovací kurs. (Hora, Šulcová, Zuzaňák, 204)

## **2.5 CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI VÝZNAMNÉ PRO STYK S LIDMI V OBLASTI OBCHODU**

Vedle znalostí a dovedností ryze komerčního charakteru se tedy při výkonu obchodní činnosti vždy uplatňují ty osobnosti charakteristiky, které jsou důležité v jakémkoliv interpersonálním styku. Významnou charakteristikou osobnosti je ze sociálně psychologického hlediska orientace vztahu k druhým lidem.

Projevy k druhým lidem jsou zde interpretovány na základě:

1. podle toho, zda má určitý člověk tendenci druhé lidi spíše ovládat nebo se jim podřizovat
2. podle toho, zda má určitý člověk sklon chovat se k druhým lidem přátelsky nebo nepřátelsky

Dalším pojmem je sociální kompetence. Vyjadřuje určitou obratnost, povolanost či kvalifikovanost v oblasti interpersonálního styku. V sociální kompetenci existují obecné prvky, potřebné ve všech sociálních situacích:

### **Percepční senzitivita**

- představuje dostatečnou citlivost ve vnímání lidí, v rozpoznání jejich emocionálních stavů podle verbálních i neverbálních projevů a dále představuje schopnost postihnout a pojmenovat jemné rozdíly mezi lidmi.

### **Srdečnost a navazování vztahu**

- laskavý a srdečný přístup k druhým a schopnost vytvořit kontakt s širokou škálou klientů je zřejmou výhodou v interpersonálním profesionálním styku. Schopnost navázat vztah může být částečně záležitostí naučených způsobů jednání s druhými lidmi čili sociálních technik a částečně schopnosti odpovídat rychle a přiměřeně na sociální techniky ostatních.

### **Široký rejstřík sociálních technik**

- citlivost s rozpoznáváním rozmanitých „signálů“ od druhých lidí není k ničemu, pokud na ně jedinec nedokáže adekvátně reagovat. Člověk kompetentní v sociální oblasti ovládá široký rejstřík sociálních technik a dokáže se správně rozhodnout, kterou z nich použít. Měl by být tvůrčí a pohotový, ale zároveň dobře vybavený takovým repertoárem sociálních technik, který pokrývá většinu situací.

## **Flexibilita**

- jedinec, který je flexibilní, tj. pružný, dokáže vycházet s rozmanitými typy situací a lidí. Jestliže je někdo málo pružný, bude mnohé situace přijímat jako dané a nebude schopen je měnit, aby dosáhl výsledku, který si přeje. Flexibilita by měla znamenat pohotové a pružné reagování na jednání druhého, ale nikoliv nutnost dělat to, co druhý chce. Znamená zároveň schopnost ovlivňovat druhého jemnými a přesvědčivými způsoby jednání v podstatných věcech.

## **Činorodost a iniciativa**

- několik výzkumných prací ukázalo, že lidé, kteří jsou velmi aktivní při setkání s druhými, jsou v sociálním styku také nejefektivnější. Na druhou stranu však přílišná snaha uplatnit se v sociálních situacích může mít i nežádoucí výsledky – druzí lidé se v této situaci mohou cítit nepříjemně a snaží se z ní uniknout.

## **Osvojení si příjemných, plynulých vzorců jednání**

Tento prvek sociální kompetence představuje její určité završení. Předpokládá všestranně příjemné jednání s druhými lidmi, plynulé a efektivní používání vhodných sociálních technik, jejich správné načasování a posloupnost a v neposlední řadě dobrou kontrolu celé sociální situace.

V obchodním styku, zejména v jeho počátcích, známe obchodního partnera obvykle málo. Hodně tedy záleží na vnějších charakteristikách člověka, které jsou zřejmě „na první pohled a poslech“. Rozhodně se nevyplácí podceňovat dojem, který člověk úpravou svého zevnějšku a navenek snadno „čitelnými“ prvky neverbální i verbální komunikace u svých zákazníků či obchodních partnerů vyvolává, a zcela přehlížet očekávání, která jsou s jeho rolí spojována. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

## 2.6 INTERPERSONÁLNÍ DOVEDNOSTI A JEJICH UPLATNĚNÍ V OBCHODNÍ ČINNOSTI

Důsledkem vzrůstajícího počtu pracovních míst, v nichž se vyžaduje jednání s lidmi, je i vzrůst zájmu o výcvik interpersonálních profesionálních dovedností. Jde o vedení rozhovoru s pacientem, o vyučování druhých, o prodávání, veřejné vystupování apod.

Dovednost být dobrým posluchačem je často považována za samozřejmou součást „výbavy“ každého jedince. Ve skutečnosti však vhodné a efektivní naslouchání není tak běžné, jak si mnoho lidí myslí. Výzkumníci, kteří se tímto problémem zabývali, tvrdí, že dokonce na čistě informační úrovni je 75 % verbální komunikace ignorováno, špatně pochopeno nebo rychle zapomenuto.

Mnoho lidí je tak zaujato vlastní osobou a tím, co chtějí v rozhovoru sdělit ostatním, že naslouchání druhým je ve skutečnosti jen netrpělivým čekáním na to, až konečně budou moci hovořit oni. Ačkoliv naslouchání je něco, co lidé dělají celý život, málokdo to opravdu dovede.

Skutečné naslouchání je však vysoce aktivní činností, která zahrnuje schopnost porozumět tomu, co bylo řečeno, organizovat a analyzovat sdělení tak, aby je bylo možno podržet pro následné použití.

Je prokázáno, že průměrný člověk mluví rychlostí asi 125 slov za minutu, ale myslí rychlostí až 500 slov za minutu – tedy lidský mozek je schopen zvládnout čtyřikrát větší rychlost mluvené řeči, než je rychlost průměrného mluvčího.

Zásady efektivního, aktivního naslouchání:

- **věnovat mluvčímu dostatečnou pozornost** – aktivní posluchač je soustředěn na mluvčího, snaží se s využitím empatie porozumět sdělení a pocitům mluvčího, poslouchá nejen slova a sdělovaná fakta, ale zaznamenává i jiné vokální projevy a neverbální signály mluvčího.
- **udržovat vizuální kontakt** – vizuální kontakt vyjadřuje zájem a přání naslouchat. Je to významný signál pro mluvčího, zda je mu nasloucháno.
- **projevovat zájem** – aktivní posluchač projevuje zájem o to, co je mu sdělováno prostřednictvím nonverbálních signálů (jako je přitakání hlavou, odpovídající výrazy

tváře, úsměv apod.) i krátkých slovních povzbuzení. Zároveň se vyhýbá různým rušivým pohybům a gestům, které vyjadřují nudu nebo nezájem.

- **klást vyjasňující otázky** – aktivní posluchač neváhá klást doplňující otázky, aby mluvčímu lépe porozuměl a projevil svůj zájem. Není-li si jist významem, neobává se zeptat a připustit, že neporozuměl.
- **parafrázovat a shrnovat sdělení mluvčího** – parafrázování znamená opakování stejné věci, jako sdělil mluvčí, svými vlastními slovy. Tímto způsobem se mluvčí povzbuzuje, poskytuje se mu zpětná vazba, ale je to též dobrý způsob ověření správnosti porozumění tomu, co mluvčí sděluje. Shrnutí představuje zkoncentrování sdělení mluvčího do několika základních myšlenek nebo tezí. Stejně jako parafrázování i technika shrnutí dokazuje, že je mluvčímu pozorně nasloucháno.

#### **Negativně se naopak projeví, když:**

- **posloucháme nepozorně** a často nepostřehneme dotaz, který nám druhý člověk v rámci svého sdělení adresuje. Výsledkem je „trapas“
- **jsme uspěchaní**, díváme se např. na hodinky, čímž hovořícího dostáváme do časového stresu
- **skáčeme lidem do řeči**. Nejsme-li si jisti, jestli v rámci pomlky náš partner skončil, raději bychom se měli zeptat: „Chtěl jste ještě něco třetí?“, „Mohu k tomu něco dodat?“ apod.
- **jsme pasivní**, pouze posloucháme a na nic se neptáme. Velmi častá bývá neochota a neschopnost lidí klást při různých sezeních a poradách otázky.
- **jsme přecitlivělí**, zaslechneme něco, co se nás dotkne a uraženě reagujeme, aniž bychom vyslechli hovořícího až do konce. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)



## 2.7 FINANČNÍ PORADENSTVÍ

Finanční poradenství je možné vymezit jako poskytování individualizovaného poradenství fyzickým a právnickým osobám týkající se financí, a to v širším slova smyslu. Finanční poradenství řeší otázky z různých oblastí financí klienta. Bylo by chybou ho považovat pouze za poradenství týkající se možného využití finančních produktů klientem nebo ho dokonce ztotožňovat s investičním poradenstvím, které nově vymezuje zákon o podnikání na kapitálovém trhu (§ 4 Investiční služby, zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, v platném znění).

Finanční poradenství samozřejmě může pomoci klientovi s výběrem vhodných finančních produktů do jeho portfolia a může mít i charakter investičního poradenství. Vždy je ale třeba pamatovat na to, že jeho záběr je obecně širší a že případné zúžení pouze na určitou oblast financí klienta vychází buď z potřeb, příp. poptávky daného klienta nebo je způsobeno omezenou nabídkou služeb konkrétního finančního poradce.

### **Proč využít služeb finančního poradce?**

Finanční poradce by měl k financím přistupovat komplexně a systematicky. Tzn. že by se měl nejprve seznámit s aktuální situací klienta a jeho současnými i budoucími potřebami, na základě provedené analýzy by měl identifikovat silné a slabé stránky ve stávajícím řešení financí klienta a poradit mu, jak lépe uspořádat své finanční záležitosti, a to nejen s ohledem na jeho současnou potřebu a cíle, ale i na ty budoucí.

Navrhnutím řešení pro klienta práce finančního poradce zpravidla nekončí. Navrhnuté a klientem následně realizované řešení je třeba pravidelně prověřovat a v případě potřeby dále upravovat. Nutnost změny v uspořádání finančních záležitostí klienta může být vyvolána např. změnou cílů a potřeb klienta, změnami podmínek na trhu či změnou legislativy. Této skutečnosti by si měl být klient vědom, aby nečekal od finančního poradce jednorázové vyřešení svých finančních záležitostí na „celý život“ a nebyl pak časem zklamán z toho, že již uspořádání jeho finanční záležitostí neodpovídá jeho potřebám a cílům.

Nutnost pravidelného prověřování uspořádání finančních záležitostí klienta a případné hledání nových a lepších řešení jsou z dlouhodobého hlediska důležité i pro finančního poradce. Aby se na něj klient znovu obrátil s žádostí o prověření jeho finančních záležitostí a v případě potřeby o navrhnutí nového řešení, je důležité, aby byl klient se službami svého finančního poradce spokojen a choval k němu důvěru.

## **Finanční poradenství vs. zprostředkování**

Hlavním úkolem finančního poradce je tedy navrhnout optimální uspořádání financí klienta. Následné zprostředkování jednotlivých finančních produktů finančním poradcem pro klienta je sice možné, ale není bezpodmínečně nutné. Záleží vždy na rozhodnutí klienta, zda si své finanční záležitosti vyřeší na základě doporučení svého finančního poradce sám nebo zda realizaci navrhnutého řešení ponechá rovněž na finančním poradci.

Finanční poradenství by tak nemělo být ztotožňováno s finančním zprostředkováním, neboť primárně není zaměřeno na poskytování (zprostředkování) jednotlivých finančních produktů. Bohužel jsme v praxi stále často svědky toho, že finanční zprostředkovatelé se vydávají za finanční poradce, přičemž nenabízí komplexní a systematické řešení našich osobních a rodinných, resp. firemních financí, ale pouze zprostředkování (prodej) vybraných finančních produktů.

Finanční poradenství řeší komplexně finanční situaci klienta. Samotný poradenský proces proto probíhá minimálně ve třech fázích, které se ještě rozdělují na další kroky. Výsledkem poměrně sofistikovaného poradenského procesu pak je optimální uspořádání osobních a rodinných financí, resp. firemních financí klienta.

### **Fáze 1 - první schůzka**

První schůzka s klientem nemá v žádném případě vést k okamžitému uzavření obchodu a podpisu smluv. Na první schůzce se musí poradce seznámit s potřebami klienta a ze současným stavem jeho financí.

### **Fáze 2 - druhá schůzka**

Na druhou schůzku si již finanční poradce většinou přináší návrh řešení, které pro klienta zcela v souladu s požadavky klienta z první schůzky připravil.

### **Fáze 3 - Následná péče o klienta**

Podpisem smluv jednotlivých finančních produktů rozhodně práce finančního poradce nekončí. Je třeba minimálně jednou ročně vstoupit do kontaktu s klientem.

([www.finance.cz](http://www.finance.cz))

### 3 METODIKA

Hlavním cílem této bakalářské práce je vyvinout výcvikový program, který umožní pojišťovacím agentům zvládat nestandardní situace spojené s pojišťovnictvím, včetně snah o pojišťovací podvody.

V úvodu práce jsem se teoreticky zorientovala v problematice pojišťovnictví, pojišťovacích zprostředkovatelů, dovedností a charakteristik osob provozující činnost v této oblasti. Dále poukazuji na důležitost výcviku znalostí, dovedností, modifikování postojů, sociálního jednání atd..

V hlavní části práce jsem vyvinula pracovní výcvik, který má přispět k dosažení cílů a požadavků pojišťovnictví. Výcvik zahrnuje důležité oblasti ve vzdělávání pojišťovacích zprostředkovatelů jako jsou např.: produktové portfolio, komunikace, získávání doporučení, sjednávání schůzek s klienty, bez kterých agent nemůže tuto činnost provozovat. Dále zhodnocuji důležitost jednotlivých oblastí výcviku.

V závěru stanovuji vhodná praktická doporučení, kterých by se měli jak pojišťovací zprostředkovatelé tak pojišťovny samotné držet.

Praktická část práce je stylizována z pohledu trenéra nebo cvičitele pojišťovacích zprostředkovatelů. Jedná-li se o interní školení, vykonává tuto činnost tým manažerů. Pokud se jedná o externí školení, provádí jej ve většině případů trenér z firmy, zabývající se vzděláváním určitých dovedností.

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 PRACOVNÍ VÝCVIK

Pracovní výcvik lze definovat jako formální postupy, které používají společnosti k facilitaci učení, aby přispěly výsledným chováním k dosažení cílů společnosti, které zahrnují například:

- redukcí nákladů a času
- snížení počtu zmetků či poruch
- snížení nákladů na personální činnosti (absence, nehody, fluktuace se snižují)
- redukce nákladů na převážení zboží zákazníkovi

Výcvik je soubor plánovaných aktivit v části organizace ke zvýšení pracovních znalostí a dovedností či k modifikaci postojů a sociálního jednání jejich členů způsoby shodnými s cíli organizace a pracovními požadavky.

Výcvik může velmi dobře vést k učení, ale učení negarantuje uspokojující výkonnost. Výcvik zvyšuje pravděpodobnost učení a učení zvyšuje pravděpodobnost výkonnosti. Výcvik závisí alespoň na minimálních základních schopnostech. Činnost proměnných závisí i na přiměřenosti výcvikových programů.

Ke stanovení potřeby výcviku je třeba užít hodnocení tří komponent:

- **organizační analýza** (organizační cíle, zdroje a prostředí, cíle, kvantita, kvalita, včasnost, image), politické aspekty organizační analýzy (cíle policejního oddělení – snížit zločinnost, bezpečné chování motoristů)
- **úkolová analýza** – činnosti, úkoly, podúkoly, operace, úkony, elementy úkonu
- **analýza pracovníků** – odpověď na otázku: Kdo má být cvičen? - zda ten, kdo dosahuje horších výkonů, nebo ten, kdo vykonává činnost prvně.

(Štika, Rymeš, Riegel, Voskovec, 2003)

### **4.1.1 Produktové portfolio**

Pojišťovna s určitým postavením na trhu finančního poradenství má mít k dispozici úplné, vyvážené a vysoce kvalitní portfolio produktů, které ve spolupráci s partnery trvale inovuje. Pro pojišťovnu jsou důležité dvě skutečnosti: důvěryhodní partneři a špičkové parametry produktů. V produktovém portfoliu je řada produktů hodnocena i porotami prestižních anket.

Produkty pojišťovny se dělí na dvě velké skupiny:

#### **POJISTNÉ PRODUKTY:**

- Investiční životní pojištění
- Životní pojištění
- Důchodové pojištění
- Úrazové pojištění
- Pojištění nemovitostí
- Pojištění domácnosti
- Povinné ručení
- Havarijní pojištění
- Pojištění pro podnikatele
- Pojištění průmyslového rizika

#### **FINANČNÍ PRODUKTY:**

- Penzijní připojištění
- Stavební spoření
- Úvěr ze stavebního spoření
- Hypoteční úvěr
- Spotřebitelský úvěr

#### 4.1.2 Doporučení na klienty

Doporučení znamená získat jméno osoby, která našemu klientovi důvěřuje a věří. Proč se máme neustále snažit získávat doporučení? Osoba, která nás doporučuje dalšímu klientovi, v jistém smyslu prodává produkt nebo službu místo nás. Je tomu tak, že mnoho osob spíše věří lidem, které zná než někomu úplně cizímu.

Doporučení odstraňuje strach z rozhodnutí o nákupu, který znemožňuje mnoho transakcí. Díky tomu, že majitelem našeho produktu je osoba, kterou její známý zná a důvěřuje jí, se tento strach mnohonásobně zmenšuje. Další výhodou je, že doporučení jsou dokonalým způsobem získávání dobrých klientů, o kterých už něco víme od osoby, která nám je doporučuje. Říká se, že doporučení nedostanou jen ti, kteří o ně nepožádají, nebo ti, kteří sice požádají, ale nesprávně.

Musíme si uvědomit, že klient spokojený s vysoce kvalitním produktem, který jsme mu prodali, a s úrovní našich služeb, nás doporučí svým známým. Proto se klienta zeptáme, jak by hodnotil naši schůzku, jestli byl spokojen a zdali jsme navázali dobré vztahy. Při požádání o doporučení použijeme připravený dotazník s rubrikami pro zapsání jmen a telefonních čísel, nebo se odvoláme na úvodní rozhovor, ve kterém jsme se zmínili, že o to požádáme.

Někteří poradci používají tento seznam doporučených osob tak, jako by byl součástí smlouvy, a proto jim klient snadněji poskytne informace. Aby klient nebyl překvapen prosbou a doporučení, je nutno se o tom zmínit na počátku setkání.

Je důležité říct, že se jedná o pomoc, protože lidé rádi pomáhají a mají z toho radost. Mnoho lidí si myslí, že doporučení znamená jenom uvést jméno jiné osoby, ale musí si být vědomi, že se budeme chtít na ně odvolat. Pokud takový souhlas nedostaneme, je nám to málo platné. Snažme se tudíž tento souhlas získat. Zatelefonovali-li vybraným známým, bude to nejlepší doporučení.

Prosíme-li o doporučení, je nutno se vyhýbat formulacím: *Napadá vás někdo, kdo by chtěl využít našich služeb?* nebo: *Znáte někoho, kdo by mohl?* Takto formulované otázky nutně vyvolávají odpověď *Ne*. Je vhodné uvést konkrétní počet osob.

## Reakce na specifická doporučení:

### 1) Jak postupovat, jestliže někdo nesouhlasí s použitím svého jména?

P: *Prosím vás, můžu se zeptat, proč nechcete, abych použil vaše jméno v rozhovoru s ...?*

K: *Nevím, jestli ... by se chtěl s vámi setkat a mluvit o tom.*

P: *Chtěl jsem se obrátit na vás s prosbou, abych s ním mohl probrat jeho potřeby, co se týče pojištění. Máte dojem, že jsem vám dnes profesionálně představil sebe a svůj produkt?*

K: *Ano.*

P: *Existuje nějaký důvod, že by to s vaším kolegou mělo být jinak?*

*Vás mi také doporučil ... Jste spokojen, že jsem dostal na vás kontakt od...?*

K: *Samozřejmě, že jsem spokojen.*

P: *Výborně, v tom případě vás prosím o pomoc v mé práci. Řekněte mi laskavě jméno souseda.*

Může se stát, že takový souhlas nedostaneme. Ale stejně je dobré si jména zapsat, možná, že někde jinde se vám podaří na to navázat a někdo jiný bude souhlasit s odvoláním se na něho. Je vhodné požádat o doporučení při každé příležitosti, zvláště tehdy, když setkání bylo ukončeno sepsáním smlouvy. Je to jistý druh odměny za práci.

Jestliže klient nemá peníze na pojištění, je možné v rámci odstranění jeho „pocitu viny“, že jste mu věnovali tolik času, požádat o doporučení.

### 2) Jak reagovat, jestliže dostaneme adresu určitého známého, ale s výhradou, že se nemůžeme odvolat na zdroj?

P: *Kdyby váš známý teď vstoupil, představil byste nás?*

K: *Ano.*

P: *Ale bohužel tady není, udělám to za vás. Až mu zavolám, řeknu mu, že se známe. Proč v tak potřebné věci tolik lidí nepředává dále tyto informace?*

*Kdyby se vašemu kamarádovi něco stalo, oba bychom měli špatné pocity.*

K: *Dobře, můžete říct, že mě znáte.*

## Formulace žádosti o doporučení

Nelze se ptát obecně: *Koho byste mohl doporučit?*, protože se klientovi vybaví desítky lidí a nikdo konkrétně. Je třeba usměrňovat, zužovat okruh případných klientů. Naším úkolem je přivést ho ke kolegům z práce, příbuzným, spoluhráčům.

- P: *Zmiňoval jste se, že hrajete volejbal.  
Kdo je ve vaší skupině zvláště ambiciózní?  
S kým se vám nejlépe hraje?*

Dále například:

- *Tak, jak jsem se zmínil na počátku, můžu vás pořídat o pomoc?*
- *Mohl byste uvést asi pět lidí, abych jim mohl nabídnout stejné zabezpečení příjmu pro jejich rodiny, příjmu v důchodu, pojištění majetku?*

V tento okamžik se musíte ptát na bližší rodinu, známé, sousedy – zúžit výběr na úzký okruh dvou, tří lidí.

- *Pro kterého z vašich kolegů, přátel, známých by bylo dobré, kdyby získali takové informace, jako máte vy?*
- *Kdo z nich vás dobře zná? Koho byste mohl doporučit, abych mu představil tuto nabídku?*

Po takto položené otázce bude klientovi trapné říct, že ho nikdo nenapadá, protože by se projevilo, že ve skutečnosti nikoho nezná.

- *Kdo vás zná v branži, kterou tak dokonale ovládáte?*

Zužujte okruh pomoci dodatečných otázek.

- *Kdo by podle vás rád vyslechl podobnou nabídku a mohl by využít našich služeb?*
- *Kdo je stejně šikovný jako vy? Tím pochválíte i jeho schopnosti.*

Potom klad'te otázky, soustřed'te se na konkrétní osoby – sousedy, spolupracovníky, ...

- *S kým spolupracujete, na koho bych se mohl obrátit s touto nabídkou?*
- *Pracuje s vámi více osob? Mohu se setkat s vaším kolegou, abychom si promluvili o jeho potřebách pojištění?*



Když od klienta dostanete například pět jmen, můžete se zeptat:

P: *Kdybyste byl na mém místě, se kterou z těchto osob byste se nejdříve setkal?*

K: *Myslím, že nejdřív by bylo dobré se spojit s ...*

P: *Proč mi navrhuje tuto osobu jako první?*

Teď klient klasifikuje tyto osoby a uvede nejdůležitější informace, které je nutno si zaznamenat. Pomohou vám prodat produkt těmto osobám. Potom je třeba požádat klienta, aby upozornil známého, že mu budeme telefonovat, nebo aby na zadní stranu navštívenky napsal např.: *Chtěl jsem ti představit pana ... Prosím tě, věnuj mu chvílku ... několik minut.* Tuto navštívenku můžeme předat osobně nebo poslat poštou.

### **4.1.3 Domlouvání schůzek s klienty**

#### **Příprava na telefonický rozhovor**

Naučit se efektivně telefonovat je potřebné pro oslovení potenciálních klientů. Pamatujte, že jediným účelem telefonického rozhovoru je dohodnout si s nimi schůzku. Telefonický kontakt má mnoho výhod, ale také jisté vady. Výhodou nesrovnání s přímým jednáním je to, že je možné se v krátkém čase zkontaktovat s poměrně velkým počtem lidí. Vadou je, že případný klient může snadno odmítnout. K dispozici máte jen svůj hlas, proto je důležité, co a jak budete klientovi říkat. Pokud se setkáte s odmítnutím, netrapte se, odmítnutí je věcí rutiny.

Poradci mají různou efektivnost při domlouvání schůzek, ale statisticky jen každý třetí telefonát je úspěšný, ovšem za podmínky, že se naučíte, jak zvládat odmítnutí. Co musíte udělat, jestliže má klient námitky během telefonického rozhovoru? Především je nutno ho vyslechnout do konce, nepřerušovat, dát najevo pochopení jeho pochybností, což způsobí, že se stanete jeho důvěrníkem. Následně je třeba odpovědět na námitky a pokračovat rozhovoru tak, jako by vůbec nebyly vysloveny.

Například klient namítne: *Nemám peníze. Na to je třeba odpovědět: Chápu vás, ale určitě v budoucnu byste je chtěl mít, probereme si možnosti realizace tohoto cíle.* Později pokračujeme tak, jako by tato námitka nebyla vůbec vznesena.

*Pokud byste laskavě souhlasil se schůzkou, je to pro vás lepší dopoledne nebo odpoledne? Zabere nám to trochu času, ale jakmile zvládneme techniku telefonování, nebudeme*

cítit jakousi nechuť k telefonickým hovorům. Častý trénink udělá z člověka mistra. Musíte k tomu přistupovat optimisticky, protože to vyvolává kladnou odezvu u klientů. Je nutné si uvědomit, že je třeba v průběhu telefonování pozorně poslouchat klienty tak, abychom vycítili jejich ochotu setkat se nebo naopak nechuť a námitky.

Před rozhovorem si udělejte na psacím stole pořádek, musíte mít před sebou zápisník a kalendář, v místě telefonování má být klid, aby vás nic nevyrušovalo. Nejdůležitější je dělat si důkladné poznámky z rozhovorů a během nich. Tyto poznámky budou pro vás v budoucnu opravdovým pokladem. Telefonujete-li klientovi, dostáváte od něho mnoho cenných informací, a pokud jich nevyužijete hned, tak v budoucnu určitě.

I když budoucí klient nevyjádřil souhlas se schůzkou, stejně můžete dostat mnoho informací pomocí dodatečných otázek. Pamatujte si, že každý telefonický impuls vás něco stojí, proto ho využijte do konce. Takto získané poznámky se budou hodit, až vaše pojišťovna zavede nové produkty pojištění a vy je budete nabízet.

K telefonu si nikdy nesedejte neupravení, neoholení, neumytí, v pyžamu apod., neboť nedbalé oblečení či vzhled má vliv na telefonický rozhovor. Ke každému potenciálnímu klientovi se musíme chovat s úctou. Ujasněte si, proč tomu klientovi telefonujete, s kým chcete mluvit, co chcete získat a zda je to nejlepší doba pro telefonování. Mluvit se musí výrazně, s nadšením, tak, aby budoucí klient cítil, že máme dobrou náladu a podle toho se bude chovat i on.

## **Standardní příklady telefonického domlouvání schůzek**

### **1) Příklad rozhovoru s osobou, na kterou jsme dostali doporučení. V průběhu rozhovoru nebyly vyjádřeny žádné námitky.**

P: *Dobrý den, mohu mluvit s panem N?*

K: *U telefonu.*

P: *Jmenuje se JW, pracuji pro pojišťovnu ... Měl byste chvíli času na rozhovor?*

K: *Skoro ne, ale mluvte, prosím.*

P: *Nedávno jsem nabízel naše služby panu Z, který vás pozdravuje.*

K: *Děkuji.*

P: *Když jsem se zeptal, na koho bych se mohl obrátit s naší nabídkou, navrhl, že vy byste si ji možná rád vyslechl. Naše pojišťovna se zabývá finančním zabezpečením budoucnosti klienta. Během setkání bych se chtěl dovědět, jaké máte pojištění, jaká jsou vaše očekávání do budoucna a jestli naše nabídka tato očekávání může splnit.*

Ted' musíte chvílku počkat na reakci.

P: *Kdybyste laskavě souhlasil se schůzkou, hodilo by se vám dopoledne nebo později?*

K: *Odpoledne.*

P: *Můžeme se setkat v úterý v šest nebo v pátek v sedm?*

K: *V pátek v sedm.*

P: *Na shledanou v pátek v sedm. Zapište si to, prosím, do svého diáře, já to také udělám. Děkuji.*

## **2) Příklad rozhovoru s osobou, na kterou nemáme doporučení nebo jsme bez možnosti se na někoho odvolat. Tu se vyskytla námitka – nemá čas.**

P: *Dobrý den, jmenuji se JW. Pracuji pro... Máte chvíli čas?*

K: *Ano.*

P: *Nedávno jsem nabízel několika vašim známým svoje pojišťovací služby a jeden z nich mi doporučil vás jako úspěšného podnikatele. Pojišťovna, kterou již několik let zastupuji, se zabývá službami spojenými s finančním zabezpečením budoucnosti klientů. Chtěl bych vás seznámit s nabídkou a výhodami z ní plynoucími pro vás i vaši rodinu. Během setkání bychom probrali, jaké máte dosavadní pojištění, jaké je vaše očekávání v této oblasti a zda by je naše nabídka pomohla splnit. Určitě jste velmi zaneprázdněn.*

K: *Nemám času nazbyt.*

P: *Je mi to jasné, naši společní známí říkali, že to, čeho jste dosáhl, bylo časově velmi náročné. Proto telefonuji, abychom společně našli volný termín. Bylo by to možné v pondělí v šest nebo ve čtvrtek v sedm?*

K: *Čtvrtek by byl lepší, ale ještě zavolejte dopoledne.*

P: *Děkuji a na shledanou ve čtvrtek. Těším se, že vás osobně poznám.*

## **3) Jak se zachovat, když se klient nechce s námi setkat?**

P: *Dobrý den. Jmenuji se... Vaše číslo jsem dostal od...*

Touto větou se omezuje tzv. gravitace sluchátka, jinak řečeno: klient je neodloží, protože se odvolává na jeho blízkého přítele, známého, kamaráda apod.

P: *Nabízím životní, majetkové a penzijní pojištění. Chtěl bych se s vámi setkat, který den by vám vyhovoval?*

Nebo jinak:

P: *Kdybyste otevřel svůj diář, můžete mi říct, který den by vám nejvíc vyhovoval? Úterý v šest nebo v pátek v sedm?*

Neptáme se, jestli se můžete setkat. Ale přímo navrhuje dva alternativní termíny. Pak klient stojí před otázkou „kdy“ a ne „zda vůbec“. Kdybyste se zeptali: *Můžeme se setkat, abychom to probrali?*, můžeme dostat odpověď „ne“ a rozhovor skončí. Položil jste jednoduchou otázku a dostal jste jednoduchou odpověď. Návrh, zda v úterý nebo v pátek nemůže klient dost dobře odmítnout. Pokud odpoví „ne“, poradce to může pochopit tak, že mu nevyhovuje pouze čas.

Otázky je nutné formulovat tak, aby odpověď byla pro tazajícího výhodná. Dále je dobré klást otázku, díky níž si klient schůzku snadněji zapamatuje, např.: *Takže jsme domluveni. Jak se k vám dostanu?* V mnoha zemích trvá jeden telefonický impuls tři minuty. Někde je kratší, jinde delší. Pokud mluvíme méně než tři minuty, stejně platíme za tři minuty. Proto je dobré toho využít a zeptat se ještě na něco, např. dopravu nebo nějak jinak prodloužit rozhovor.

Jestliže klient označí termín, je to v pořádku, potvrdíme jej a poděkujeme. Řekne-li, že nemá čas, odpovíme: *V tom případě navrhněte termín vy a já se přizpůsobím.*

#### **4.1.4 Komunikace a psychologie**

##### **Zevnějšek profesionálního poradce**

Tato profese vyžaduje dbalost o vlastní zevnějšek. Na setkání s klientem musíme být patřičně oblečení a v žádném případě to nesmí být něco výstředního. Je dokázáno, že máme-li v tomto povolání dosáhnout úspěchu a lidé nám mají důvěřovat, musíme věnovat zvláštní pozornost svému oblečení. Naše oblečení by mělo vypadat solidně. Poradce by měl vypadat jako dobře situovaný člověk. U žen se hodnotí hlavně boty a kabelka, u mužů boty a kravata. Tyto součásti oblečení musí být vysoce kvalitní.

Pokud je sako kostkované, nemůže mít košile proužky. Hlavně, aby všechno dohromady příjemně ladilo. Kravata by měla být tak dlouhá, aby sahala k pasu kalhot. Ponožky musí být náležitě vysoké – do poloviny lýtky, aby, pokud si přehodíme nohu přes nohu, nebyly vidět chlupaté nohy či dokonce spodky. Ponožky musí mít barvu bot: hnědé boty – hnědé ponožky, černé boty – černé ponožky.

Zapomeňte na mokasíny, zejména na ty se šňorováním. Hygienické kapesníčky nosíme v levé kapse kalhot nebo v pravé vnitřní kapse saka, protože je používáme pouze levou rukou. Také hřeben bude ve vnitřní pravé kapse saka: tam, kde je kapesník. Neměli bychom hlasitě smrkat.

Pokud se jedná o dámy, převládá názor, že by neměly chodit ke klientovi v příliš „úsporných“ sukních a hluboce vystřižených dekoltech. Poradkyně, která přijde ke klientovi v takové kusé sukénce, může mít potom potíže s průzkumem patřičných klientových potřeb, které potřebuje zjistit. Mohla by totiž objevit potřeby zcela jiného rázu, což by se jistě nelíbilo jeho manželce. To by mohlo ohrozit i finální fázi prodeje, protože 70 % rozhodnutí činí ženy a ty by tedy mohly dát odmítavou odpověď.

Nezapomeňme na dobré kosmetické přípravky. Investice do kvalitních kosmetických přípravků se rozhodně vyplácí. Ty populární z nádražního kiosku může náročný klient považovat za nevhodné. Ženy by neměly nosit boty s přehnaně vysokými podpatky, ty by si měly ponechat na večerní příležitosti. Při usednutí na židli nebo do křesla by měly vyvolat dojem – „jsem skromná a elegantní žena“. Ženy si nejprve pomalu sedají na okraj židle nebo křesla a po 4-5 sekundách se posunou trochu hlouběji. Při sezení mají mít kolena těsně vedle sebe, nohy položeny rovně nebo vytočeny trochu do strany.

Takový začátek je velice důležitý. Klienti cítí, že za nimi přišla vyrovnaná, elegantní paní, která jim nechce nic vnucovat. Nemalej význam mají u klientů obojího pohlaví takové drobnůstky, jakou je např. firemní známka v klopě. Klienti hodnotí také takové maličkosti, jakými jsou snubní prstýnek či jeho absence, hodinky, pěstěné ruce a nehty.

## **Námítky**

Námítky jsou součástí každého vyjednávání. Jsou přirozeným jevem obchodního jednání. Správná odpověď na námítky vyžaduje přesné pochopení námítky a především účel, který je námítkou sledován. Námítky je možno vyvracet následujícími postupy:

- a) **„Ano – ale“**. Souhlasem, přitakáním tezi partnera se dosáhne jeho pozitivního vyladění, potom se však námítka začne oslabovat postupným vyvracením jejích jednotlivých stránek.

- b) **„Plus – minus“**. Teze se srovnává z hlediska všech jejích výhod a nevýhod, přičemž se sleduje, aby výhody svou četností i významem převážily nad nevýhodami.
- c) **„Obracení“**. Z obsahu námitky se vybere a zdůrazní stránka, kterou lze chápat jako přednost návrhu a nikoliv jako námitku k němu.
- d) **„Bagatelizace“**. V debatě se prokazuje, že závažnost námitky není tak velká, jak ji oponent vidí. Nesmí se bagatelizovat autor námitky, resp. jeho prestiž a postavení.
- e) **„Nezodpovězená otázka“**. Odpověď k námitce se sdělí ve formě protiotázky, na kterou se však nečeká odpověď. Protiotázka má partnera přimět, aby si znovu promyslel své stanovisko, popř. jej vhodným způsobem upravil.
- f) **„Vnější opora“**. Při vyvracení námitky se uvádějí odvolávky na autority, které zastávají stejný názor. Podobně se zdůrazňují formální symboly (osvědčení, diplomy, vyznamenání apod.), osvědčující kompetentnost a kvalifikovanost názoru nebo alespoň autora.
- g) **„Příklady“**. Uvádějí se analogické příklady řešení, vůči němuž byla postavena námitka, poukazují se na dobré výsledky, k nimž řešení dospělo, apod.

Reakce na námitky by neměla být ukvapená či zbrklá. Postup při zvládnání námitek obchodního partnera, klienta či zákazníka popisují různí autoři různě, nicméně shodují se v tom, že je třeba:

- velmi pečlivě vyslechnout námitku partnera a vlastními slovy ji zopakovat, abychom si ověřili, zda jsme námitce skutečně správně porozuměli
- uznat, že obchodní partner či zákazník je k podobné námitce oprávněn, a vyjádřit pochopení pro jeho případné obavy
- předložit logické důvody podporující naši argumentaci
- ověřit si zpětnými dotazy, zda jsme správně odhadli, kde je podstata partnerovy námitky a zda přijal naše argumenty a vysvětlování

Obchodní jednání mohou i některé situační faktory působící v jeho průběhu. Jde například o následující faktory:

- a) **osobnostní charakteristiky zúčastněných partnerů** – promítají se v atmosféře jednání, ve zvolené taktice i ve vzájemných postojích jednajících osob
- b) **dosavadní zkušenosti partnerů se sebou navzájem** – jednání může být pozitivně ovlivněno například tím, že mezi partnery vytvořil přátelský vztah
- c) **specifické charakteristiky jednotlivých partnerů** – jde např. o věkový rozdíl, rozdílnou délku praxe v obchodní činnosti, svá specifika má i obchodně partnerský vztah muž – žena
- d) **situační faktory vyplývající z meziosobních vztahů jednajících osob** – jde o vztahy host – hostitel, prodávající – kupující apod.

## Vedení rozhovoru

Za klíčové fáze osobního prodeje bývají považovány následující fáze:

**Kontakt se zákazníkem** se daří lépe navázat zpravidla tehdy, když prodávající projevuje o zákazníka zájem, dokáže mu plně naslouchat a jedná s ním tak, aby nenarušil jeho sebeúctu.

**Analýza potřeb** představuje proces dotazování, který postupně vede k upřesnění požadavků zákazníka. Cílem je získat přesnou představu o potřebách konkrétního člověka a z dostupného sortimentu pak nabídnout to, co je uspokojí. Důležité je nezahlcovat zákazníka za každou cenu informacemi o charakteristikách zboží, aniž je zřejmá jejich vazba na zákaznickovy potřeby.

**Nabídka** by proto měla být nabídkou „na míru“ dotyčného jedince. Umět zboží či službu vhodně nabídnout je však stejně důležitou stránkou věci.

**Námítky zákazníka** by měl prodávající vždy klidně vyslechnout. Dobrý agent záhy pozná, že u určitého typu zboží se u různých zákazníků setkává v podstatě s týmiž námítkami. Účelné bývá vypořádat se s nimi předem, tzn. že se o nich zmíníte dříve, než to udělá zákazník. Agentovi má jít především o to, aby námítku změnil.

**Rozhodování, zda koupit či nekoupit**, se odehrává během obchodního rozhovoru. Někdy proběhne rychle, jindy je třeba chvíli vyčkat a dát zákazníkovi čas na zvážení všech

možností. To, že zákazník nekoupil, může být mnohdy jen díky ceně, ta má totiž nejen ekonomickou, ale také psychologickou dimenzi.

**Uzavření prodeje** představuje jeho závěrečnou fázi. Poté, co se zákazník rozhodl ke koupi, je možné mu nevtíravě nabídnout doplňkové zboží. V závěru rozhovoru, po zaplacení zboží či po uzavření smlouvy, je vhodné poskytnout zákazníkovi přiměřenou formou ujištění, že si dobře vybral, že jistě bude spokojen, že se rozhodl správně. Není na škodu poděkovat za návštěvu a dát najevo, že zákazník bude vítán i v budoucnu.

V případě, že se zákazník rozhodne záporně, má prodávající zachovat klid, s úsměvem se rozloučit, poděkovat za návštěvu a vyjádřit přesvědčení, že zákazníka příště jistě uspokojí.

### **Postup při schůzce:**

#### **1. Prozkoumejte potřeby klienta**

- obraťte se na klienta s otevřenou otázkou
- pozorně si poslechněte odpověď: udržujte zrakový kontakt, sledujte všechno s pochopením, dělejte si poznámky
- zdůrazněte nutnost pojištění

#### **2. Na základě získaných informací o klientových potřebách proveďte finanční a pojišťovací rozbor a připravte optimální finanční plán pojištění**

#### **3. Připravené řešení představte klientovi**

- připomeňte mu jeho potřeby v oblasti pojištění
- představte vlastnosti produktu uspokojující jeho potřeby
- zdůrazněte výhody takového řešení

#### **4. Uzavřete prodej**

- vyvolejte signál koupě – zeptejte se např. : Jak se vám to líbí?
- identifikujte signál koupě, jímž může být ochota koupit, vyptávání se na podrobnosti, ale také klientovy námitky



- reagujte na tyto signály: Jestliže klient chce produkt koupit, začněte vyplňovat žádost. Ptá-li se na podrobnosti nebo má výhrady, odpovzte a uzavřete obchod.

### **Budování atmosféry napomáhající prodeji**

Aby bylo obchodní setkání úspěšné, klient a poradce spokojeni s jeho výsledky, je nutno vytvořit příjemné ovzduší tohoto setkání. Sympatické ovzduší napomáhá kladení otázek a upřímným odpovědím. Snadněji tak získáte souhlas s uskutečněním celého obchodního setkání. Pravděpodobněji je také to, že dostanete dobrá doporučení ke klientovým známým.

### **Jak budovat sympatickou, důvěryplnou atmosféru obchodního setkání?**

Není dobře, jestliže přicházíme do domácnosti či kanceláře klienta, a nic o něm nevíme. Od osoby, která nám ho doporučila, se snažme vyzvědět, v jakém věku je náš potenciální klient, jeho manželka, kolik mají dětí, jaké mají povolání, koníčky apod. Jsou to cenné informace, protože známe-li zájmy potenciálního klienta, můžeme vést rozhovor tak, že se dostaneme k tématům pro něho příjemným. Má to význam pro další jednání, kdy bude snadnější hovořit o našich nabízených produktech – životním a majetkovém pojištění.

Snažme se, aby byli přítomní oba manželé. Nikdy nesouhlasme s tím, aby manžel řekl: *Předám telefon manželce, domluvte se nějak, já nemám čas. Manželka mi pak všechno poví.* Takové setkání znamená promarněný čas, protože manželka nikdy nezopakuje všechno tak, jak to dokáže odborník. Musí být tedy přítomni oba i tehdy, týká-li se pojištění jenom jednoho z nich.

#### **4.1.5 První schůzka a její vedení**

### **Efekt prvního dojmu**

Mnoho poradců podceňuje efekt prvního dojmu. Staří a zkušenější prodejci říkají: *Podruhé už neuděláš první dojem.* Pokud se nám nepodařilo udělat dobrý první dojem, budeme se muset hodně vynasnažit, abychom to napravili.

## **Příznivě ovlivňuje úvodní etapu procesu prodeje:**

### **Dochvilnost**

Je projevem solidnosti, spolehlivosti, dodržení slova, svědomitosti a především úcty k druhému člověku. Tím, že přijdeme včas, získává poradce i pojišťovna, kterou reprezentuje. Poradce potvrzuje svoji profesionalitu. Pokud nám pouliční provoz znemožní přijet včas, je nutno zatelefonovat a omluvit se, že dorazíme později. Usnadní nám to mobilní telefon.

### **Upřímný úsměv na tváři**

Při příchodu do domácnosti klienta se upřímně usmívejte. Má to dvojitý význam. Svou upřímnou tváří si získáte klienta a zároveň vylepšíte svůj psychický stav pro jednání.

### **Způsob přivítání a představení se**

Ruku podáváme pevně, rozhodně a vítáme se také s ostatními členy domácnosti, samozřejmě především s druhým z manželů. Při podávání ruky udržujeme zrakový kontakt s klientem. V této chvíli se nedíváme na stěny, podlahu apod. Nyní, kdy nás všichni slyší a rozumí nám, uvedeme výrazně své jméno.

Vybereme si příhodné místo pro předložení nabídky. Sedneme si tak, aby klient či klienti viděli to, co si budeme zapisovat či kreslit. Nesedíme si zády ke dveřím. Pokud by nám bylo nabídnuto místo v nevýhodném místě, požádejme o změnu: *Mohu si přesehnout tak, abyste mohli lépe sledovat všechno, o čem budeme za chvíli hovořit?*

### **Význam dobře vedeného úvodního rozhovoru**

Hned na začátku se můžeme zeptat či navázat na něco zvláštního, čeho jsme si všimli při vstupu – např. originální interiér, nějaké zajímavé předměty. Jestliže má někdo hezkou, pečlivě udržovanou zahradu, řekneme: *Jistě věnujete zahradě hodně času – je opravdu krásná.* pokud je byt daleko od rušné ulice, můžeme pochválit: *Bydlíte v tichém, klidném místě, to je dobře.* Stojí-li vedle garáže nové auto, můžeme i na to navázat, ale upřímně: *Můj známý (kolega, švagr) jezdí také takovým vozem a je s ním velmi spokojen, šetří palivo* apod. Můžeme se také pochvalně zmínit o klientově firmě, vybavení kanceláří apod. Soustředme se na zvláštní prvky, které by si zasloužily uznání a které by upoutaly pozornost.

## **Rozhovor na neutrální téma je dobrou propustkou k prodeji**

Úvodní rozhovor s klientem se obvykle soustřeďuje na rodinu, zaměstnání a koníčky. Víme-li od osoby, která nám dala doporučení jaké má potencionální klient zájmy, kde pracuje, bylo by vhodné se v těchto rovinách trochu připravit.

V rozhovorech na neutrální témata se snažme vyhnout politice, náboženskému vyznání, hodnocení místních sportovních klubů, protože neznáme názory či preference našeho klienta. Pokud má odlišný názor než my, jenom vzbudíme negativní emoce.

Používejme vědecké a pedagogické tituly: pane doktore, pane profesore, nebo funkční tituly – pane předsedo, pane řediteli, ale s mírou, nepřehnaně. Důležité je také, abychom používali věty budící důvěru a dobrou náladu.

- *To je zajímavé, často se setkávám s takovým názorem*
- *Chápu, co tím chcete říci*
- *Mnoho lidí smýšlí podobně jako vy – nebo opačně – Poprvé slyším takový názor*

Nezapomeňme na to, že na setkání nesmějí chybět žerty, humor, protože napomáhají dobrým vztahům s klientem. Lehký rozhovor s klientem se snažíme nasměřovat tak, abychom se o něm dozvěděli co nejvíce. Ve snaze lépe poznat našeho klienta, jeho plány, hierarchii hodnot, důležitost problémů, které musí řešit, se ho otevřeně ptáme: Co? Kdy? Jak? Proč? Kde? Na takto formulované otázky je třeba odpovídat celou větou, nejenom „ano“ nebo „ne“. Může to vypadat následovně:

- *Jak si představujete svůj život v důchodu, budete-li mít pouze příjmy poskytované správou sociálního zabezpečení?*
- *S jakými dávkami byste mohl počítat vy a vaše rodina v případě nějakého neštěstí, či kdybyste už nemohl pracovat?*
- *Co myslíte, proč je dobré pojistit svůj majetek, získaný za celý život?*
- *Přemýšleli jste o tom, jaké by mohly být následky, kdyby se nějaký spotřebitel přiotrávil výrobkem vaší firmy?*

V tomto případě bude nabídka směřována na pojištění pro případ odpovědnosti za způsobenou škodu apod.

- *Jakého rizika se obáváte nejvíce, pokud se jedná o váš soukromý majetek, majetek firmy?*
- *Jak jste pojištěn pro případ ztrát příjmů, dlouhodobé nemoci?*

### **Způsob kladení otázek je velmi důležitý, protože:**

- z odpovědi čerpáme cenné informace o potřebách klienta, jeho tužbách a problémech
- umožňuje vedení setkání a rozhovoru, zaručuje, že v rozhovoru se nebudeme zabývat tématy nespojenými s účelem návštěvy u klienta
- vyvolává zaangażovanost a pozornost, způsobuje, že klient o návrzích přemýšlí
- inteligentní otázky utvářejí náš image jako kompetentní osoby soustředěné na potřeby klienta

### **Řádný průzkum pojišťovacích potřeb**

Chceme-li přejít od průzkumu potřeb k zevrubnějším otázkám, musíme k tomu mít souhlas. Zeptáme se např.: *Vážení, abych mohl upravit svoji nabídku podle vašich potřeb, chtěl bych vám položit několik otázek týkajících se rodiny, domácího rozpočtu, majetku – s tím, že odpovědi, které dostanu, jsou důvěrné.*

Pokud budou souhlasit, ptáme se na:

- výdaje na domácnost: potraviny, nájemné, elektrický proud, plyn, telefon, výdaje na automobil
- výdaje na školní vzdělání dětí (školné, výuka cizích jazyků apod.)
- výdaje na odpočinek (prázdniny, záliby)
- případné úvěry
- některým klientům je třeba vysvětlit, že jednou tady mohou být výdaje při převzetí dědictví

Dobře provedený rozbor potřeb pomocí např. informačního dotazníku, který si připravím sám nebo jej připraví pojišťovna, napomáhá přípravě nabídky, odpovídající skutečným potřebám klienta. V takovém dotazníku máme veškeré nezbytné informace o pojištění klienta (životní pojištění, pojištění domácnosti, havarijním pojištění) a o jeho potřebách v této oblasti v budoucnosti. Dotazník umožňuje snadno uspořádat všechny údaje o klientovi. Tento dotazník zůstane uložen společně s další dokumentací a za nějakou dobu – v případě změn situace u klienta – bude základem pro další změny ve výši pojištění. Situace klienta se totiž samozřejmě mění : splácí úvěr, bere si další, děti začínají nebo končí studia apod.

U příležitosti každoročních setkání můžeme provést změnu částky pojištění podle měnící se klientovy situace, nabídnout doplnění pojistky, zvýšit nebo snížit částku pojištění.

Nabídka pojištění figurující na papíře (v dotazníku) nejednou poprvé informuje klienta o tom, co mu hrozí ve stáří – snížení příjmů, nebude-li mít dodatečné úspory. Průzkum potřeb pomocí dotazníku přispěje k tomu, že je poradce pokládán za profesionála. Dotazník slouží k tomu, aby poradce navrhl klientovi takovou částku pojištění, která odpovídá jeho skutečným potřebám, nikoliv podle zařízení domu, značky automobilu, vybavení domácími spotřebiči apod.

Snažme se zjistit, co klient potřebuje a po čem touží. Potřeby jsou logické a tužby emocionální. Prodej některých produktů (např. životního pojištění) není možný bez vyvolání emocí u klienta. Trochu nadneseně řečeno: Neprodávejme svým klientům jen produkty a služby, ale i myšlenky a řešení.

Při zkoumání klientových potřeb musíme být skutečnými diplomaty, abychom nikoho neurazili netaktní otázkou. Protože některé dámy nemají rády otázky ohledně věku, je třeba se ptát: *Ve kterém roce jste se narodila?* místo *Kolik je vám let?* Vidíte-li ženu poprvé v životě, můžete se zeptat nejdříve na měsíc a den a teprve později *A v kterém roce to bylo?*

Otázky ohledně výše měsíčního platu mohou být zvláště choulostivé. Místo otázky *Kolik vyděláváte?* je lepší se zeptat *Kolik vydáváte měsíčně na živobytí?* V takové chvíli můžete zlepšit atmosféru např. nějakým vtipem.

Pro průzkum klientových potřeb v oblasti majetkového pojištění a zajištění rodiny, nezbytnosti dodatečného zajištění příjmů v důchodu či pro vzdělání dětí, předkládáme řešení.

*Dovolíte, abych vám předložil plán finančního zajištění? Protože se hodnota života nedá vyčíslit, vymezíme závazky, jaké by měla rodina v případě, kdybyste odešel, nebo vzhledem*

*k invaliditě už nemohl pracovat. Částka pojištění, které by zabezpečilo příjmy vaší rodiny, by měla činit tolik a tolik.*

Pro lepší ilustraci toho, jak je nutno si zajistit příjmy, můžete nakreslit domek se základy, které tvoří příjmy, a zeptat se: *Co by se stalo s takovým domem, kdyby neměl základy?* Zřítit by se.

V tomto místě je možno ve zkratce předložit a graficky zdůvodnit, jak se může objevit mezera v příjmech. Mohu se zeptat: *Co je pro vás důležitější – zajištění příjmů pro případ nějaké nehody, neštěstí, či samotné příjmy v důchodu?*

Nyní se může u manželů objevit rozdíl při volbě priorit. Jeden z manželů může dávat přednost existenčnímu zajištění rodiny, druhý fondům na vzdělání dětí. Pro takové potřeby je nutno nalézt zlatou střední cestu. Jestliže si klient vybral pojištění i investice, předložíme mu vhodné řešení, které jsme vybrali z naší nabídky. Pokud má klient zájem o hromadění prostředků na vzdělání dětí a už je nějak zabezpečen, vybereme spoření pro děti.

Z rozboru potřeb může vyplývat i nutnost pojištění v případě odpovědnosti za škodu, protože klient má povolání, které může způsobit někomu újmu, nebo má nedostatečně pojištěný dům, špatně nebo málo pojištěný např. drahý automobil apod.

## **Prezentace řešení a předložení nabídky**

Nabídku předkládáme s využitím různých forem prezentace (slovní, písemné, grafické). Snažme se vyhnout formě přednášky. Nejlepší zaujmeme klienta tím, že ho zaangažujeme do diskuse s pomocí nákresů, obrázků, zvláště barevných, narychlo psanými poznámkami na kouscích papíru.

Z takové prezentace si zákazník zapamatuje nejvíce. Bude-li nudná, náš klient se bude hlavně dívat na hodinky a čekat, až skončí. Je třeba mluvit pevným hlasem, se zájmem. Dělat krátké přestávky, doplňovat výklad anekdotami, vyhýbat se žargonu pojišťovacích neprofesionálů.

Po vyslovení otázky počkejme tři vteřiny a pak pokračujeme. Používejme často klíčová slova typu smrt, bída, nezaměstnanost, vzdělání dětí apod.

Správná otázka: *Představil jsem vám vše jasně? Nepotřebujete něco zopakovat, ještě jednou vysvětlit? Nelze se netaktně ptát: Nerozuměl jste něčemu?*

Z charakteru produktu udělejme výhodu, protože klient si pojištění kupuje kvůli výhodám, které mu skýtá:

- Naše pojištění je časově neomezené. To znamená, že v budoucnu můžete sami rozhodnout, jak dlouho chcete být pojištěni.
- Platí od zítřka. Nepoužíváme právní pojem „bez karence“ (dočasné vyloučení ručení)
- Chrání v každém místě, v každé době – celých 24 hodin
- Je možné libovolně měnit frekvenci plateb
- Platby pojištění nejsou zdaněny

Vyberme dvě nejdůležitější přednosti a podrobně je rozebereme, protože je konkurence třeba nemá. Zákazník ochotně naslouchá jenom tomu, co mu může přinést výhody, ale v průběhu rozhovoru se ptáme, zda je všechno pro něj přijatelné. Bude-li jeho akceptace výrazná, tím větší je naděje, že uzavřeme obchod. Můžeme využít dvou způsobů prodeje pojištění, a sice přístup logický, nebo emocionální.

### **Způsob logický**

Je poměrně náročný, protože se týká především klientů z finančních kruhů, bankéřů, účetních, většiny podnikatelů. Často chtějí vědět, jaké budou mít zisky, jak vysoké jsou splátky, proč je alokace peněz právě taková a ne jiná, jaké byly dosavadní zisky. V majetkových pojistkách se zajímají o všechna omezení odpovědnosti, vlastní spoluúčast na pojistné události apod.

I když se přímo neptají, je nutné zmíněné profese upozorňovat na tyto skutečnosti, informovat o procentech a různých ukazatelích. Tito lidé mají velmi aktivní levou mozkovou hemisféru, ovlivňující logické myšlení.

### **Způsob emocionální**

Zde máme co do činění s lidmi, kteří mají silnější pravou mozkovou hemisféru. Na setkáních s nimi je vhodné používat nákresy, ilustrace, barvy.

Říkáme například:

- *Určitě byste chtěli, aby se vaše děti vzdělávaly nezávisle na tom, zda budete schopni pracovat či nikoliv, třeba následkem nehody nebo nemoci.*
- *Určitě si uvědomujete, že kdyby vám osud nepřál, váš dosavadní příjem musí být něčím nahrazen!*

Těmto osobám je vhodnější navrhnout ochranné životní pojistky. Na ně působí taková slova jako smrt, bída, nezaměstnanost, vzdělání dětí.

### **Formy prezentace nabídky**

V procesu sjednávání pojištění hodně záleží na náladě klienta a poradce, na způsobu prezentace nabídky. Pokud poradce nemluví monotónně, bezvýrazně, klade otázky a snaží se působit na smysly zákazníka, pak je větší šance na uzavření obchodu.

Pokud si všimneme, že zákazník je spíše zrakovým typem, doporučuji poskytovat mu co nejvíce vizuálních podnětů. Kreslíme mu nákresy, grafická znázornění apod.

Musíme být zdvořilí, udržovat zrakový kontakt, potvrzovat, že chápeme to, co klient říká, tzn. aktivně poslouchat : „ano“, „máte pravdu“, „opravdu“, „skutečně“, „to, o čem mluvíte, je zajímavé“. Musíme akceptovat jeho námitky, nesmíme mu vnucovat svůj názor. Poradci s velkou zkušeností mají tendenci se vnitřně vypínat. Mají pokušení přejímat iniciativu. Tomu se musíme vyhýbat, protože nám může uniknout hodně cenných informací, potřebných pro uzavření pojistky.

Převážně mají lidé rádi ty osoby, které mají podobné názory, a proto během setkání není vhodné vyjadřovat diametrálně odlišné názory. Nic se tím nezíská – naopak lze snadno ztratit sympatie klienta.

Doporučuje se vysílat kladné signály, souhlasně pokyvovat hlavou a projevovat svůj souhlas. Častou chybou poradců je, že v přítomnosti dvou osob soustředí svoji pozornost jen na jednu z nich. Zapomínají na druhou, která má zdánlivě menší zájem o pojištění. Partner může říct: *Bylo by dobré se pojistit, ale ten poradce se mi nelíbí.* Proto musíme všem osobám věnovat pozornost, hlavně když mluvíme s manžely.



Pokud neznáme odpověď na otázku související s pojištěním, které nabízíme, je vhodné říct: *Jestli dovolíte, řeknu vám to zítra, v této době jsou zaváděny změny.* Pro odůvodnění čehokoliv musíme používat příklady ze života. Snažme se najít společné zájmy se zákazníkem.

### **Vyvolání signálu koupě a techniky**

Námítky by se neměly vyskytnout, pokud byl rozhovor veden zajímavě, spolubesedníci se zaangažovali v rozhovoru a hlavně – pokud jsme odhalili skutečné potřeby klienta. Během dobře uskutečněného obchodního setkání musíme identifikovat potřeby klienta a vyvolat silnou potřebu jejich uspokojení. Ne vždy se to podaří.

Lidé, kteří přemýšlejí o koupi pojistky, musí mít jistotu, že kupují nejlepší produkt v dané ceně a že ho potřebují.

Na začátku prodeje je lépe nepředkládat klientovi jeho osobní problém. Může být ještě nedůvěřivý. Mluvme o problémech jeho společenské vrstvy. Uveďme příklady, se kterými jsme se setkali doposud, například smrt klienta, jehož rodina jenom díky pojistce může dále normálně fungovat.

Uveďme si příklad člověka, jemuž soused z vyššího patra vytopil byt, a problémy s tím spojené. Příčinou problémů bylo to, že osoba, která způsobila škodu, neměla soukromé pojištění odpovědnosti za škodu. Klient bude s námi snadno souhlasit, že nepojištění lidé a jejich rodiny mohou mít nebo mají problémy. Když si všimneme, že klient nám začíná výrazně a často přitakávat, musíme přejít do další etapy.

Můžeme klientovi pomoci hledat jiná dostupná řešení. Zároveň mu však musíme vhodným způsobem připomínat, že to nejsou nejlepší řešení jeho problému a že náš produkt by měl být na vrcholku jeho priorit.

Diskuse s klientem o jiných řešeních přináší v pozdější fázi méně námitek a připravuje nám základ pro uzavření obchodu. Pokud v této chvíli je náš produkt již profesionálně představen, objeví se u klienta rozhodnutí koupě. To se projeví tím, že náš produkt, tj. nákup pojistky, umístí do čela jeho priorit. Ale může se také stát, že klient bude chtít více informací. Pak je třeba mu věcně, klidně a vyčerpávajícím způsobem odpovědět a zároveň se ujistit, že vše bylo správně pochopeno.

#### 4.1.6 Argumentace

Další důležitou dovedností, kterou musí pojišťovací zprostředkovatel ovládat je využívání ústního přesvědčování. Pod pojmem přesvědčování se zpravidla chápe takový způsob ovlivňování druhých, které je založeno na verbálním, ale i neverbálním působení člověka na člověka.

Z hlediska účinných přesvědčovacích praktik se v odborné literatuře obvykle zdůrazňují tři přístupy k přesvědčování. Je možné přesvědčovat prostřednictvím:

- důvěryhodnosti
- logického zdůvodňování
- emocionální apelu

#### **Zásady jejichž osvojení může zlepšit dovednost přesvědčovat druhé:**

- a) **získat si důvěryhodnost** – je pravděpodobné, že větší naděje na úspěšné přesvědčování je tehdy, pokud určitému jedinci druzí věří, resp. pociťují vůči němu důvěru. Důvěryhodnost nevzniká sama o sobě, má různé zdroje (např. odbornou kompetenci, určité osobnostní rysy a dobré minulé zkušenosti) a je možné o její dosažení cílevědomě usilovat např. tím, že nedáváme svému obchodnímu partnerovi sliby, pokud není jisté, že jsou splnitelné.
- b) **používat pozitivního, taktního tónu** – tato zásada znamená nutnost hovořit vždy s druhými jako se zralými a inteligentními bytostmi, s taktem a respektem
- c) **vhodně kombinovat logické zdůvodňování a emocionální apely** – předpokládání logických argumentů zpravidla vyžaduje pečlivou přípravu a nalezení argumentů podepřených fakty, které by byly pro druhé přesvědčivé. Logická argumentace není však vždy dostačující. Doporučuje se, kdykoliv je to možné, doprovázet jasné, racionální a objektivní argumenty též sděleními, která „oslovují“ emoce a city druhé osoby (např. „Cesta s naší cestovní kanceláří je cenově výhodná a navíc vám přinese potěšení a radost z nakupování v istanbulských bazarech.“)
- d) **přizpůsobit své argumenty posluchači** – jde o zásadu neignorovat při přesvědčování osobnost druhého člověka a přizpůsobit jí svou přesvědčovací taktiku. Bylo prokázáno,

že individuální osobnostní charakteristiky ovlivňují přístupnost jedince k přesvědčování druhých. Výzkumy ukázaly, že např. osoby s vysokou úrovní intelektu mají (spíše než osoby s nízkou úrovní intelektu) tendenci nechat se přesvědčit logickými a doložitelnými argumenty. Nadprůměrně inteligentní jedinci jsou méně ovlivnitelní takovým způsobem přesvědčování, který spočívá na neopodstatněných generalizacích nebo na falešné, nelogické či irelevantní argumentaci. Obdobné rozdíly existují i mezi autoritářskými a neautoritářskými osobnostmi. Zatímco na první z nich může úspěšně zapůsobit formální postavení a společensko–ekonomický status osoby, která ji přesvědčuje, druzí jsou více přístupní přesvědčování pomocí faktů.

- e) **odvolávat se na potřeby a zájmy druhé osoby** – jde o zásadu snažit se při přesvědčování dostatečně respektovat a zdůrazňovat zájmy a potřeby druhé osoby, které mohou být jejím jednáním v určitém směru uspokojeny (např. při prodeji či získávání zakázky může jít o vyjádření typu: „Jsem si jist, že koupě počítače vám nesmírně ulehčí práci s vedením účetnictví.“ nebo „Pokud využijete služeb naší stavební firmy, odpadnou vám úmorné starosti se získáváním stavebního povolení, které vyřídíme za vás.“).

Dovednosti ústního přesvědčování se uplatní nejen v běžném osobním prodeji, ale především ve složitějších obchodních jednáních, kdy je třeba umět v diskusi objasnit a obhájit svá stanoviska. Cílem je partnera přesvědčit, ne přehádat.

### **Zásady efektivní argumentace:**

- **Argumentujeme věcně**, držíme se tématu a nedopouštíme se osobních urážek a výpadů.
- **Svého partnera pozorně vyslechneme** a necháme ho domluvit. **Soustředíme se na zachycení základní logiky jeho argumentů**. Nechytáme se vzájemně za slovíčka.
- **Hovoříme klidně, jasně, srozumitelně**. Nezaplétáme se zbytečně do cizích termínů.
- **Opíráme se o příklady z praxe**, společenského života a vlastní zkušenosti.
- **Poukazujeme i na prožitkové, vztahové a další souvislosti** našich názorů.
- **Své chyby a omyly rychle přiznáváme** a věcně objasňujeme jejich příčiny.

Umění argumentace nespočívá jen v obhajobě vlastních názorů, ale i ve schopnosti klást partnerovi otázky. Ty nám mají umožnit co nejlépe pochopit jeho vlastní názorovou pozici, jakož i ujasnit si jeho vztah k nám a k našim představám.

Při formulaci otázek je užitečné držet se následujících zásad:

- neklademe otázky pro otázky – i ticho má svůj význam
- preferujeme otevřené otázky dávající tázanému prostor k volnému vyjádření – „jak by to asi mohlo být?“ (opakem je otázka uzavřená – „je to tak či onak?“)
- tážeme se i na mínění partnera, nejen na informace – „Co si o tom myslíte?“, „Jak jste spokojen s ...?“ apod.
- tázanému musíme dopřát čas na rozmyšlenou
- uváženě klademe osobní dotazy, abychom se nedopustili netaktnosti nebo nepůsobili vtíravě

Kdo svému zákazníkovi aktivně naslouchá, má dobrou příležitost poznat lépe jeho potřeby a může volit vhodný způsob, jak mu nabídnout své služby. Dobrý obchodník by měl také dokázat přesvědčit druhého o přednostech prodáváného výrobku, výhodách využití nabízené služby či přínosu uzavření smlouvy právě s firmou, kterou zastupuje.

Ke kritickým momentům výkonu jakékoliv profese patří pracovní situace spojená s mimořádnou psychickou zátěží. V obchodní sféře, kde převládá styk s lidmi a činnosti komunikativního charakteru, je žádoucí určitá optimální hladina vnímavosti a citlivosti vůči náladám partnera.

#### **4.1.7 Sestavování finančního plánu**

Finanční plán je poměrně nová služba. Pojišťovací agent / osobní poradce na společné schůzce s klientem nejprve vyhodnotí současný stav jeho majetku a uzavřených finančních produktů. Po jejich vyhodnocení navrhne optimalizaci s maximálním využitím daňových úlev a příspěvků od státu. Připraví pro klienta osobní finanční plán, který navrhne nejvýhodnější kombinaci strategií pro naplnění cílů, přání a potřeb.

Finanční plán umožní:

- realizovat střednědobá přání i dlouhodobé zajištění
- kombinovat různé strategie šité přímo na míru potřebám klienta
- investovat a zhodnocovat finanční prostředky
- kompenzovat ztrátu příjmů při neočekávané životní události a zajistit další zdroje příjmů
- zachovat současnou životní úroveň i v budoucnu

Při sestavování finančních plánů se dodržuje zásada individuality řešení klientovy situace podle jeho cílů, potřeb a jeho finančních možností. S klientem se provede osobní pohovor jehož cílem je získat přehled o jeho aktuální finanční situaci.

Celý postup lze popsat následujícím způsobem:

**1. Analýza majetku a příjmu**

Zmapování klientovy situace z hlediska jeho majetku, závazků a finančních toků. Na základě tohoto kroku je poskytnut obraz o finančních možnostech klienta.

**2. Analýza rizik**

Určení všech rizik, která by mohla ohrozit finanční stabilitu klienta a tím znemožnit finanční realizování jeho cílů.

**3. Analýza cílů**

Analýza určení cílů a přání klienta souvisí s potřebou finančních prostředků. Je nutno vytvořit konkrétní představu o všech cílech, určit priority podle důležitosti a dále stanovit dobu, která by byla optimální pro dosažení těchto cílů.

**4. Analýza stávajícího řešení**

Zvolil-li již klient nějaké konkrétní postupy pro řešení jeho cílů, je zapotřebí analyzovat funkci tohoto řešení. Tento krok je důležitý pro další práci pojišťovacího agenta při tvorbě finančního plánu.

#### **4.1.8 Péče o klienty**

Klient a jeho potřeby jsou na prvním místě – hodnota, kterou by měla každá pojišťovna vštěpovat svým poradcům.

Analýza potřeb klienta a zprostředkování finančních a pojistných produktů je jen počátek celé věci. Následuje dlouhodobá služba, kdy poradce o klienta pečuje. Poskytuje mu nejnovější informace, průběžně analyzuje jeho finanční situaci, dává mu profesionální rady vedoucí k lepšímu zabezpečení jeho samého i jeho rodiny a zajišťuje mu různé další technické úkony spojené s celou agendou (např. při pojistném plnění apod.).

Existuje standardní systém péče o klienta. Je to soupis pravidel (činností, plánů, harmonogramů atd.), které je povinnen dodržovat každý poradce. V případě ukončení spolupráce je péče neprodleně svěřena jinému poradci, takže klient není nikdy ponechán bez podpory. V ideálním případě vzniká mezi klientem a poradcem postupně nejen odborné poradenské propojení, ale i vztah vzájemné důvěry a v ideálním případě i přátelský vztah.

#### **Povinnosti v péči o zákazníka**

Po každém obchodním rozhovoru si rozhodně musíme zapsat jeho obsah nezávisle na tom, zda jste pojistku prodali či nikoliv. Před druhým setkáním se stačí jen podívat do poznámek. Uvědomte si, co byste si mohl zapamatovat z rozhovoru před rokem, kdybyste si to vše nepoznamenali hned po prvním setkání?

Díky dokonale vedeným záznamům se nemusíte znovu na všechno ptát, ale předložit konkrétní návrh. Klient bude překvapen, že si vše tak přesně pamatujete, a bude mít dojem, že jedná s profesionálem. Samozřejmě, že i z tohoto setkání si udělejte poznámky.

I když je naše paměť určitě dobrá, obrovský počet nových situací způsobuje, že si mnoho věcí nepamatujeme, nebo se nám pletou různé skutečnosti.

V některých zemích platí právní ochrana osobních údajů, proto je lepší zapisovat zkratky, které můžete rozšifrovat jenom vy. Je úplně samozřejmé, že tyto poznámky jsou jen pro vaši potřebu.

## **Poprodejní služby**

Prodejem pojistky jste klientovi prodali v jistém smyslu i sami sebe. Klient vám důvěřuje a chce se na svého poradce vždy spolehnout. Musíte dbát o to, abyste si tuto důvěru udrželi co nejdéle. Až se objeví konkurence, bude pro ni těžké se uplatnit se svými produkty. Někteří říkají, že spokojený klient je jako peníze v bance. Bude kupovat další produkty, je dokonalou reklamou, může přímo přemlouvat rodinu a známé, aby se u vás pojistili. Proto musíte být pravdomluvní, profesionální a hájit zájmy klienta.

Poradce si získává důvěru v každé etapě prodeje, ale jedním z nejdůležitějších momentů je předávání pojistky. Někteří tvrdí, že je to něco jako další prodej.

V průběhu prodeje sehrávají velkou roli emoce. Při předávání pojistky už emoce opadly, klient začíná chladně zvažovat, zda udělal dobře, může mít znovu pochybnosti. Vaším úkolem jako poradce je znovu vzbudit emoce. Musíte ještě jednou zopakovat výhody pojistky, připomenout, proč se klient pojistil, a přesvědčit ho, že se v každé chvíli může na vás obrátit.

### **4.1.9 Systém práce**

Činnost spolupracovníka pojišťovny směřuje k ideálnímu cílovému stavu a tím je „komplexní pojišťovací a finanční poradenství“. To je v každém ohledu vysoce odborná, profesionální činnost. Je to povolání, které se neobejde bez součinnosti více lidí – kolegů, vedoucích, spolupracovníků ve vlastním týmu, ale také všech lidí v administrativě, jedním slovem celé pojišťovny. Vyžaduje rovněž perfektní funkci informačního systému. K této nejvyšší metě se každý spolupracovník dostává postupně, protože poradcem se člověk nerodí, nýbrž stává.

Jako v každém povolání se začíná od píky: nejdříve se poradce seznámí s vybranými základními produkty a pod vedením svého vedoucího komunikuje s prvními „svými“ klienty. V těchto prvních fázích kariéry je podpora ze strany vedoucího nezbytností, neboť klient musí vždy dostat úplnou a kvalitní službu. Pojišťovny by měly být na to systémově vybaveny a dokázat tuto podporu zajistit v lidech, v provizích a v informačním systému. Spolupracovník postupně získává zkušenosti, osvojuje si širší portfolio produktů, začíná provádět péči o klienty.

Postupně se z něj stává kvalifikovaný odborník, profesionální poradce. Začíná budovat tým a přenášet své zkušenosti na nové spolupracovníky. Průběžně se vzdělává, nejen co do

produktů a ve věcech finančního poradenství, nýbrž i ve vedení lidí a v řízení a organizaci týmů. Jeho kariéra je v této chvíli už dobře nastartována.

### **Výkonnostní provizní systém**

Princip výkonnosti je hlavním pilířem. Měří se produkcí – zdůrazněme, že nejenom jejím objemem, ale i kvalitou – a to produkcí vlastní a produkcí týmovou. Kvalita produkce spočívá v tom, že zákazník je dlouhodobě spokojený a věrný, z čehož poradci plyne odměna v podobě provize za péči. Výkonnost má také zásadní vliv na kariérní postup každého poradce – na základní i doplňkový stupeň. A protože s vyšším stupněm roste provize za jednotku produkce, roste o to více i celková provizní odměna. Je zřejmé, že výkonnost přímo ovlivňuje celkovou provizní odměnu poradce mnoha promyšlenými parametry a vazbami. V úhrnu je to ten nejspravedlivější princip – každému podle jeho výkonu.

### **Motivace**

- **STABILITA A ZÁZEMÍ**
- **PERSPEKTIVNÍ OBOR ČINNOSTI**
  - možnost účastnit se aktivně na změnách penzijního systému a systému zdravotní péče v ČR
  - využívání finančních a pojistných produktů je v České republice hluboko pod průměrem zemí EU
- **VÝHODY PRO SEBE I ČLENY RODINY**
  - výhodné ceny telekomunikačních služeb
  - možnost využívat rozsáhlého systému slev
  - možnost využít programu zvýhodněných cen služeb a produktů od partnerů
- **INFORMACE A VZDĚLÁNÍ**
  - odborné vzdělání v oblasti pojišťovnictví a finančnictví
  - rozvoj dovedností v oblasti obchodu
  - rozvoj dovedností jak budovat a řídit tým



- **MOTIVAČNÍ OHODNOCENÍ**
  - nejvýhodnější systém odměňování na trhu
  - kariérní růst zaručuje motivační ohodnocení jak v manažerské roli, tak i v pozici profesionálního poradce
  - trvalé odměny za péči o klienty
  - další formy odměn v rámci soutěží, bonusy a benefity
- **NADSTANDARDNÍ ZAJIŠTĚNÍ**
  - odchod na penzi nebo jiné ukončení spolupráce s pojišťovnou nemusí znamenat konec odměn
  - dlouhodobě úspěšným poradcům je garantována výplata provize-renty i po ukončení spolupráce, obdobně se postupuje také v případě tíživých životních situací

#### **4.1.10 Start kariéry**

Budování kariéry je přímo spojeno s výkonností poradce a jeho týmu. Poradce postupuje po pomyslném žebříčku vzhůru. Vyšší pozice přináší vyšší ohodnocení a různé další výhody a oprávnění. Jinými slovy, čím vyšší pozice, tím více peněz a vyšší společenská prestiž. Poradce je odměňován různými druhy provize podle toho, čeho se jeho činnost týká.

#### **PŘEHLED PROVIZÍ:**

- ziskatelská provize
- provize za péči o smlouvy
- zvláštní provize za dosažené výsledky

#### **ZÁKLADNÍ DRUHY PROVIZE:**

- provize za vlastní produkci
- provize za týmovou produkci

## 5 ZHODNOCENÍ VÝCVIKU

Pracovní výcvik začíná až po úspěšném absolvování zkoušek ze znalostí pojišťovnictví a podepsání smlouvy o obchodním zastoupení. Výcvik se skládá ze sérií školení v důležitých oblastech profese pojišťovacího zprostředkovatele.

Ve výcviku jsem kladla důraz na praktické ukázky žádostí, rozhovorů a nejlepších možných odpovědí na námitky klientů, se kterými se pojišťovací agent může setkat během vykonávání pojišťovací činnosti.

Zvolený postup pracovního výcviku má svou logiku. Nejprve se agent musí seznámit s produktovým portfoliem dané pojišťovny, kterou bude zastupovat. Dále si musí osvojit dovednosti způsobu žádání o doporučení na další klienty a domlouvání schůzek jak první tak i následujících.

Pojišťovací agent reprezentuje svou pojišťovnu. Z tohoto důvodu by měl mít pozitivní přístup k životu, dokonale prezentovat produkt a umět vyhledat potenciální klienty, ale pokud úspěšně neuzavře prodej, stává se z něj pouze povídálek. Agent má být obchodníkem s pojištěním, který nevnucuje klientovi produkt.

Zprostředkovatel pojištění musí ovládat komunikaci, argumentaci a vedení schůzky spolu s dovedností sestavení finančního plánu přímo na tělo klienta. Uzavřením smlouvy však práce pro daného klienta nekončí, proto je součástí výcviku i získání dovedností v oblasti péče o klienty.

Hlavním předmětem výcviku je ujistit se, že zaměstnanec má dostatečné znalosti a výkonnost vyrovnat se s požadavky práce. Pojišťovny na českém trhu se jistě nespokojí se špatnou výkonností nových zaměstnanců nebo s chybami dlouholetých agentů.

Po absolvování pracovního výcviku pojišťovacích zprostředkovatelů má následovat prověření znalostí a dovedností získaných v průběhu školení. Každá pojišťovna si sama musí stanovit kritéria pro úspěšné a neúspěšné složení těchto prověřovacích testů.

Pracovní výcvik předpokládá, že vyškolený pojišťovací agent bude vizitkou dané pojišťovny, proto kritéria úspěšnosti mají být přísnější spolu s kladením důrazu na dodržování pravidel pojišťovny.

## 6 ZÁVĚR

Na závěr této práce předkládám některá doporučení, týkající se pracovního výcviku zaměstnanců a práce pojišťoven:

- proškolení v oblastech komunikace, produktů, finančního hospodaření
- pro manažerské pozice proškolení základů řízení, plánování a kontroly svého týmu agentů, motivace, koučování a prezentačních dovedností
- předávání poznatků nejlépe i z praxe ostatním poradcům
- průběžné odborné vzdělávání zaměstnanců
- zlepšování vnitřního vzdělávacího systému samotné pojišťovny

Pro zaměstnance v oblasti výcviku nestačí pouze interní školení, ale pojišťovna by měla zajišťovat též externí semináře v podobě trenérů, kteří se zaměřují na jednotlivé etapy prodeje, např.: marketingové, komunikační, manažerské a jiné dovednosti.

Pojišťovací agent by měl znát jak aktuální, tak historické informace týkající se pojišťovny, kterou zastupuje.

Zprostředkovatelé pojištění ke své práci potřebují velmi dobré komunikační schopnosti a reprezentativní vystupování, ale také dostatečnou motivaci k vyšším výkonům, jelikož jsou denně v terénu a v kontaktu s klienty. V motivaci se též může využít soutěživosti a přirozené hravosti, vyhlásováním různých soutěží o hodnotné ceny.

Manažer vede svůj tým agentů, kterým musí umět předat a řádně vysvětlit potřebné informace a seznámit je s připravovanými obchodními akcemi a produktovými novinkami, proto by se nemělo zapomínat i na školení manažerských dovedností.

Základním pilířem práce všech zaměstnanců pojišťoven by měl být dokonalý informační systém, napomáhající zkvalitnění a profesionalitě služeb pojišťovacích agentů.

## 7 SUMMARY

The main objective of this thesis is to develop a training program that will allow insurance agents to cope with abnormal situations related to insurance, including insurance fraud efforts.

In the beginning I was theoretically orient himself in the problems of insurance, insurance agents, skills and characteristics of individuals operating in this area. Further notes the importance of training, knowledge, skills, modify attitudes, social action, etc..

The main part, I developed a work training, which contribute to the achievement of the objectives and requirements of insurance. The training covers important areas of training for insurance intermediaries, such as: product portfolio, communication, acquisition recommendations, arranging meetings with clients, without which the agent can not operate this business. Value to the importance of each area of training.

In conclusion, I determine the appropriate practical recommendations, which should both insurance brokers and insurance companies hold themselves.

The main subject of training is to ensure that staff have sufficient knowledge and performance to cope with the demands of work.

After completion of training and education for insurance agents to follow a proven expertise and skills acquired during training.

### **Key words:**

- insurance agent
- job training
- education
- insurance
- skills

## 8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3
2. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5
3. WARZECHA, J. *Jak se stát úspěšným pojišťovacím agentem*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, 176 s. ISBN 80-247-0967-8
4. HORA, J., ŠULCOVÁ, J., ZUZAŇÁK, A. *Průručka pro zprostředkovatele pojištění*. Praha: Linde Praha, a.s., 2004, 249 s. ISBN 80-7201-488-9
5. TRÁVÍČKOVÁ, Z. *Pojišťovnictví*; JU ZF České Budějovice: DTP České Budějovice, 1997, 107 s. ISBN 80-7040-211-3

### Internetové odkazy:

<http://www.finance.cz/financni-poradenstvi/informace/definice-financniho-poradenstvi/>.  
(accessed March 25, 2010)

[http://www.volny.cz/mbenek/Financni\\_planovani.htm](http://www.volny.cz/mbenek/Financni_planovani.htm). (accessed March 25, 2010)

<http://www.kapitol.cz/kariera.aspx>. (accessed March 25, 2010)