

Strategie řízení vztahů se zákazníky společnosti Allianz pojišťovna, a.s.

Bc. Václav Filip

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Václav FILIP**
Osobní číslo: **K08068**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Návrh strategie řízení vztahů se zákazníky společnosti Allianz pojišťovna, a. s.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o přímém marketingu a jeho využití v CRM – řízení vztahu se zákazníky. Popište trendy, které se uplatňují v současném marketingu pojišťovacího průmyslu, zohledňující současné možnosti marketingových komunikací. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte pracovní hypotézy a cíle práce.
2. Zpracujte analýzu současného stavu direkt marketingové komunikace společnosti Allianz pojišťovny, a.s. Vymezte jednotlivé cílové skupiny zákazníků a jejich potřeby v jednotlivých fázích životního cyklu. Analyzujte možnosti komunikace se zákazníky tak, aby byly v souladu s platnými právními normami regulující marketingové komunikace. Formulujte silné a slabé stránky současného stavu marketingové komunikace pojišťovny Allianz.
3. Na základě výsledků analýzy zpracujte návrh nové strategie řízení vztahu se zákazníky společnosti Allianz pojišťovna, a.s. Zhodnoťte předpokládanou efektivitu komunikace dle Vašeho návrhu k jednotlivým cílovým skupinám a otázku návratnosti investice předkládaného řešení. Naznačte možnosti implementace v praxi, případně vymezte možné budoucí pokračování práce na tomto tématu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CLEMENTE N.M., Slovník marketingu, Computer Press 2004, 366 s., ISBN: 80-251-0228-9.

CHLEBOVSKÝ V., CRM řízení vztahů se zákazníky, Computer Press 2005, 190 s., ISBN: 80-251-0798-1.

KOTLER P., ARMSTRONG G., Marketing, Grada Publishing 2004, 804 s., ISBN: 80-247-0513-3.

KOTLER P., TRIAS DE BES F., Inovativní marketing, Grada Publishing 2005, 200 s., ISBN: 80-247-0921-X.

LEHTINEN J., Aktivní CRM-Řízení vztahů se zákazníky, Grada 2007, 160 s., ISBN: 978-80-247-1814-9.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **17. září 2012**

Ve Zlíně dne 15. února 2012


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně
1.9.2012

.....
Jméno, příjmení, podpis

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Tato diplomová práce popisuje tvorbu strategie řízení vztahů se zákazníky společnosti Allianz pojišťovna, a.s. Shrnuje strategický přístup k tvorbě uceleného funkčního CRM modelu, přičemž zohledňuje oborová specifika pojišťovacího trhu. Výstupy této práce slouží jako podklad pro strategické rozhodnutí o implementaci zvolených nástrojů do činnosti pojišťovny Allianz. Výsledkem implementace je změna produktově orientované společnosti na moderní, zákaznický orientovanou pojišťovnu, schopnou lépe uspokojovat potřeby jednotlivých zákazníků.

Klíčová slova:

CRM, řízení vztahu se zákazníky, strategický marketing, Allianz pojišťovna, a.s.

ABSTRACT

This dissertation describes the development of strategy of customer relationship management of Allianz insurance company. It summarizes the strategic approach for setting-up a comprehensive CRM functional model, while respecting features specific of the insurance market. The output of this work serves as a basis for a strategic decision to implement selected tools into the Allianz company. The implementation will result in change from a product-oriented company into a modern, customer-oriented insurance one, featuring better ability to meet the individual customer needs.

Keywords:

CRM, customer relationship management, strategic marketing, Allianz pojišťovna, a.s.

Poděkování

Všem, kteří mi byli zdrojem síly, inspirace a konstruktivní kritiky.

Petře, Adéle a Anně za podporu a ohleduplnost.

Rodičům za trpělivost.

OBSAH

OBSAH	7
ÚVOD.....	10
I. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST	12
1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	13
1.1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU	13
1.1.1 DEFINICE CRM	13
1.1.2 SITUACE A TRENDY V POJIŠŤOVNICTVÍ V ČR	14
1.1.3 SOUČASNÁ SITUACE V POJIŠŤOVNICTVÍ V ČR Z POHLEDU CRM	14
1.1.4 SOUČASNÁ SITUACE NA TRHU Z POHLEDU ALLIANZ	15
1.1.5 TEORETICKÉ MOŽNOSTI ZVÝŠENÍ STÁVAJÍCÍHO PRODEJE	16
1.1.6 TEORETICKÉ MOŽNOSTI ZVÝŠENÍ PRODEJE V POJIŠŤOVNICTVÍ	17
1.1.7 TEORETICKÉ PŘEDPOKLADY IMPLEMENTACE CRM STRATEGIE V POJIŠŤOVNĚ	18
1.1.8 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU	27
1.2 CÍLE PRÁCE	29
1.2.1 STANOVENÉ HYPOTÉZY	29
II. PRAKTICKÁ ČÁST	30
2 SHROMÁŽDĚNÍ INFORMACÍ	31
2.1.1 ŘEŠENÍ PROBLÉMU	31
2.2 PROFIL SPOLEČNOSTI ALLIANZ	31
2.2.1 PORTFOLIO PRODUKTŮ A SLUŽEB POJIŠŤOVNY.....	32
2.3 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ POJIŠŤOVNY	34

2.3.1	VÝVOJ POČTU ZÁKAZNÍKŮ POJIŠŤOVNY A PENZIJNÍHO FONDU V 1. POLOLETÍ 2011 A 2012.....	34
2.3.2	VÝVOJ POČTU ZÁKAZNÍKŮ ŽIVOTNÍHO POJIŠTĚNÍ V 1. POLOLETÍ 2011 A 2012.....	35
2.3.3	VÝVOJ POČTU ZÁKAZNÍKŮ AUTOPOJIŠTĚNÍ V 1. POLOLETÍ 2012 A 2012.....	36
2.3.4	VÝVOJ POČTU ZÁKAZNÍKŮ POJIŠTĚNÍ MAJETKU V 1. POLOLETÍ 2012 A 2012.....	37
2.3.5	VÝVOJ POČTU ZÁKAZNÍKŮ PENZIJNÍHO FONDU V 1. POLOLETÍ 2012 A 2012.....	38
2.3.6	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ DLE HODNOTY.....	39
2.3.7	HODNOTA KLIENTA DLE KOMBINACE SJEDNANÝCH PRODUKTŮ.....	40
2.3.8	ANALÝZA HODNOTY ZÁKAZNÍKŮ DLE SKUPIN POJISTNÝCH PRODUKTŮ.....	41
2.3.9	ANALÝZA PORTFOLIA DLE KOMBINACE PRODUKTŮ, HODNOTY A POČTU KLIENTŮ.....	42
2.3.10	ANALÝZA PROPOJIŠTĚNOSTI KLIENTŮ.....	43
2.3.11	SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ PODLE HODNOTY A VĚKU.....	43
2.3.12	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ – ZÁVĚR.....	44
2.4	ANALÝZA BODŮ KONTAKTU ZÁKAZNÍKA A POJIŠŤOVNY.....	45
2.4.1	DEFINICE KLIENTA A ANALÝZA CEST ZÁKAZNÍKŮ.....	45
2.4.2	ANALÝZA BODŮ KONTAKTU ZÁKAZNÍKA A POJIŠŤOVNY - ZÁVĚR.....	50
2.5	ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ CRM V ALLIANZ.....	50
2.5.1	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE – OBLAST DATA.....	51
2.5.2	SOUHRN ANALÝZY PRO OBLAST DATA.....	52
2.5.3	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE – OBLAST PROCESY.....	52
2.5.4	UKÁZKY STÁVAJÍCÍCH CRM KAMPANÍ.....	54
2.6	SHRNUTÍ STÁVAJÍCÍ ÚROVNĚ CRM V ALLIANZ POJIŠŤOVNĚ.....	56
2.6.1	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY CRM KOMUNIKACE.....	56
2.7	SYNTÉZA POZNATKŮ, OVĚŘENÍ PLATNOSTI HYPOTÉZ A ZÁVĚR.....	57
2.7.1	SYNTÉZA POZNATKŮ A IDENTIFIKACE NÁSTROJŮ PRO IMPLEMENTACI CRM STRATEGIE.....	57
2.7.2	SYNTÉZA NÁSTROJŮ DO UCELENÝCH CRM STAVEBNÍCH MODULŮ.....	57
2.7.3	CHARAKTERISTIKY CRM MODULŮ, JEJICH VZÁJEMNÉ VAZBY A VAZBY NA CESTY ZÁKAZNÍKŮ.....	58
2.7.4	SOUHRNNÝ PŘEHLED VAZEB CRM BLOKŮ NA CESTY ZÁKAZNÍKŮ.....	62
2.8	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ.....	62
2.8.1	OVĚŘENÍ HYPOTÉZY 1.....	63
2.8.2	OVĚŘENÍ HYPOTÉZY 2.....	63
2.9	ZÁVĚR - NÁVRH ŘEŠENÍ STRATEGIE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY ALLIANZ.....	64

2.9.1	ZÁVĚR A INTERPRETACE ZÁVĚRŮ	64
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	65
3	NÁVRH PROJEKTU.....	66
3.1	STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA.....	66
3.2	POSLÁNÍ CRM ODDĚLENÍ VE VZTAHU K ZÁKAZNÍKŮM A SPOLEČNOSTI ALLIANZ	66
3.3	CÍL PROJEKTU	67
3.4	POPIS STRATEGIE PROJEKTU	67
3.4.1	STRATEGICKÉ PRIORITY IMPLEMENTACE MODULŮ V ROCE 2012	67
3.4.2	STRATEGICKÉ PRIORITY IMPLEMENTACE MODULŮ V ROCE 2013	69
3.4.3	STRATEGICKÉ PRIORITY IMPLEMENTACE MODULŮ V ROCE 2014	70
3.4.4	STRATEGICKÉ PRIORITY IMPLEMENTACE MODULŮ V ROCE 2015	71
3.5	SOUHRNNÝ PŘEHLED AKTIVIT CRM STRATEGIE.....	72
3.6	SOUHRNNÁ ČASOVÁ OSA VÝVOJE A IMPLEMENTACE CRM MODULŮ	73
3.7	SYSTÉMOVÉ ZAČLENĚNÍ CRM MODULŮ MEZI OSTATNÍ IT SYSTÉMY.....	74
3.8	FINANČNÍ ROZVAHA.....	75
3.8.1	PLÁN VÝNOSŮ KAMPANÍ 2013 - 2015.....	75
3.8.2	PLÁN NÁKLADŮ NA STAVBU A PROVOZ CRM MODULŮ 2012 - 2015	75
3.8.3	PRŮBĚH NÁVRATNOSTI INVESTICE 2012 - 2015.....	76
3.9	MĚŘITELNÉ PŘÍNOSY CRM IMPLEMENTACE.....	77
3.10	PERSONÁLNÍ NÁROČNOST	78
3.11	VYMEZENÍ PŘÍPADNÝCH RIZIK PŘI REALIZACI PROJEKTU.	78
3.12	PROCES AKCEPTACE PROJEKTU	78
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
	SEZNAM TABULEK.....	82
	SEZNAM GRAFŮ	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Pojistný trh v České republice vykazuje vysokou míru konkurence. Zákazníci mají možnost svobodné volby poskytovatele pojištění a velkou měrou tuto možnost využívají. Mezi všemi pojišťovnami na trhu vládne velký konkurenční boj. Doba, kdy stačilo získávat stále nové a nové zákazníky, již nestačí k plnění obchodních cílů a nastává čas, kdy je nutné začít více pečovat o stávající zákaznický kmen. Z průzkumu zákazníků pojišťoven v ČR vyplývá, že 95% z nich značku Allianz zná. Jiné průzkumy ukazují, že vliv klasických medií v oblasti komerčních marketingových komunikací klesá, a další investice do budování značky by tudíž nepřinesly větší tržní podíl. K udržení růstu je potřeba věnovat se lepšímu poznání a vytěžení vlastního kmene zákazníků. Ti jsou však, díky nově nabývaným znalostem o možnostech zákaznické péče, stále náročnější. Čím více jsou uspokojováni, tím rychleji si zvykají a jejich nároky rostou. Jejich znalosti a očekávání v oblasti CRM jsou determinovány nejen aktivitami konkurence, ale i technologickou vyspělostí, kterou dokazují rostoucím užíváním internetu a mobilních technologií. Ač disponují stále větším objemem prostředků, hodnota, kterou za ně dostávají, pro ně hraje stále větší roli.

Allianz pojišťovna, a.s., jako jeden z předních poskytovatelů pojistných služeb, identifikovala jako jednu z klíčových oblastí rozvoje svého obchodního modelu zavedení CRM jakožto moderní formy obsluhy zákazníků. Jelikož jsem v Allianz pojišťovně za CRM zodpovědný a jsem pověřen přípravou celkové strategie, využil jsem tuto příležitost i pro zpracování diplomové práce.

Práce přináší strategii projektu zavádění nástrojů CRM do pojišťovny a zohledňuje přitom specifika tržního segmentu pojišťovnictví.

Cílem projektu je najít optimální řešení pro Allianz a minimalizovat chybná rozhodnutí. V průběhu prvních úvah o rozsahu projektu bylo zjištěno, že mnoho CRM projektů na trhu přináší neuspokojivé výsledky z hlediska poměru vstupních investic a výsledného přínosu. Tato strategie spočívá ve využití pouze těch nástrojů, které jsou smysluplné pro použití v pojišťovně a mají konkrétní dopad na práci se zákazníky.

Stanovené pracovní hypotézy předpokládají jednak oprávněnost implementace CRM vzhledem k charakteru zákazníků, jednak možnost sestavit CRM jako ucelený systém, složený z dílčích funkčních celků, které slouží jako základní stavební kameny CRM

přístupu. Mým cílem je ověřit, zda v portfoliu pojišťovny existuje dostatek zákazníků a jejich transakčních dat, jejichž charakteristika odůvodňuje realizaci CRM strategie. Předpokládám, že v obecných nástrojích CRM lze najít a popsat samostatné, vzájemně provázané funkční moduly, které mohou být použity jako základní stavební kameny CRM strategie.

Účelem strategie a následného realizovatelného plánu je alokace finančních zdrojů správným směrem, tedy pro cílenou a cenově efektivní obsluhu zákazníků, zároveň však takovou, která povede ke zvýšené zákaznické spokojenosti. Pro skloubení těchto zdánlivě rozporných cílů je potřebné vypracovat nejprve tuto strategii, která pomůže určit priority a posílí rozhodování o prioritách realizace.

Výsledkem práce je realizovatelný projekt implementace nástrojů CRM do prostředí Allianz pojišťovny, zpracovaný formou projektového plánu a postupu realizace. Výsledkem implementace by měla být změna produktově orientované společnosti na moderní, zákaznický orientovanou pojišťovnu, schopnou lépe uspokojovat potřeby jednotlivých zákazníků.

Z hlediska své dosavadní praxe považuji tento úkol za jeden z vrcholů své dosavadní pracovní kariéry, a proto jsem se rozhodl zpracovat jej i formou diplomové práce.

I. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST

1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Definování problému

1.1.1 Definice CRM

CRM, neboli řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management), představuje jeden z nejnovějších marketingových konceptů, který začíná v praxi uplatňovat stále více firem. V souvislosti s rozvojem internetu, komunikačních technologií a další infrastruktury se jeho dosah stále více rozšiřuje. „CRM pomáhá firmám identifikovat, získat a udržet dlouhodobě nejhodnotnější zákazníky, umožňuje lépe je poznat, ale i lépe uspokojovat jejich potřeby, analyzovat jejich chování i to, co zákazníci chtějí a uspokojovat je formou diferencovaného řízení vztahu s nimi. Pomáhá tak firmám zvýšit míru setrvání zákazníků s největší mírou ziskovosti při současném snižování nákladů. Pomáhá jim zvyšovat jak hodnotu poskytovanou zákazníkům, tak hodnotu zákaznické základny pro podnik a tak posilovat pozici v odvětví.“ (Lošťáková, 2009, s. 21).

„CRM je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb, přičemž optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“ (Chlebovský, 2005, s. 23).

V souladu se zásadami moderního marketingu zahrnuje CRM podle Chlebovského:

- „Trvalou aktualizaci zákaznických potřeb, motivací a zvyků.“
- „Kvantifikaci přínosů základních funkcí CRM – marketingových, prodejních a servisních aktivit.“
- „Využívání zákaznických znalostí a zkušeností při inovaci produktů a služeb.“
- „Integraci marketingu, prodeje a zákaznické podpory (servisu) v jednotný celek.“
- „Využívání moderních nástrojů umožňujících podporu zákaznických potřeb a kvantifikaci přínosu CRM.“
- „Trvalé udržování rovnováhy mezi marketingovými, prodejními a servisními aktivitami s cílem maximalizace zisku.“

(Chlebovský, 2005, s. 23)

1.1.2 Situace a trendy v pojišťovnictví v ČR

Světová finanční krize se dotkla i tuzemského pojišťovacího trhu. Pojistný trh za rok 2011 meziročně celkově poklesl o téměř 0,7 %. Zatímco v předchozích obdobích docházelo k meziročnímu růstu, nyní došlo k obratu. Podle analýzy České asociace pojišťoven z roku 2011 nejsilnější pojišťovnou zůstává Česká pojišťovna. Kooperativa, která byla v 1. čtvrtletí jedničkou, byla po zbytek roku „dvojkou“ trhu. Obě pojišťovny podíl na trhu ztrácejí, ovšem Česká pojišťovna výrazně rychleji. Již od počátku roku je na třetím místě ČSOB Pojišťovna (především díky jednorázovému životnímu pojištění) následovaná pojišťovnou Allianz a Pojišťovnou ČS.

Dle průzkumu společnosti SAS Institute mezi evropskými společnostmi se až 35% z nich bude v následujících letech soustřeďovat zejména na a péči o současné zákazníky a jejich udržení, zatímco pouhých 8% jen na akvizici nových zákazníků. Přitom ještě v roce 2007 byl trend opačný, 40% se věnovalo primárně akvizici. Zdroj: SAS Institute ČR, 2011.

Přeměna na zákaznický orientovanou společnost a implementace CRM začíná být i na českém pojistném trhu nutností. Je to logické, protože jen spokojený zákazník může být loajálním zákazníkem a jen loajální zákazník přináší maximální ekonomický efekt.

1.1.3 Současná situace v pojišťovnictví v ČR z pohledu CRM

1.1.3.1 Klesající akvizice nových zákazníků

Rostoucí penetrace pojištění mezi dospělou populací, která se u většiny produktů pohybuje podle statistiky České asociace pojišťoven za rok 2011 v rozmezí 40%-60%*, znamená stále náročnější akvizici nových zákazníků. Obecně se uvádí, že akvizice nového zákazníka je až 8x nákladnější než udržení současného portfolia. I to je jedním z důvodů, proč finanční společnosti přistupují k implementaci CRM. *Zdroj: Česká asociace pojišťoven 2012

1.1.3.2 Nízký počet produktů na klienta

Všeobecným rysem na trhu je nízký počet produktů na klienta, tzv. nízká propojištěnost. Počet produktů se obvykle pohybuje od 1,2 do 1,5* a ukazuje tak na nízký podíl na zákazníkovi, nazývaný také někdy jako podíl na peněženke (z anglického „share of

wallet“). Tento ukazatel stále více nahrazuje tržní podíl, ukazuje totiž reálný potenciál zákaznického portfolia. Správně aplikované cross-sellové a up-sellové kampaně jsou řešením, jak pozitivně ovlivnit počet produktů u jednotlivých zákazníků, a tudíž profitabilitu současných klientů. *Zdroj: Interní statistiky Allianz pojišťovny, a.s.

1.1.3.3 Necílená komunikace

Necílená komunikace směrem k zákazníkovi je stále ještě obvyklým přístupem. „Běžný občan velkoměsta je denně vystaven v průměru dvěma tisícům reklamních a komunikačních sdělení. Výsledkem je to, že je možné zapamatovat si pouze malou část.“ (Kotler, Bes, 2005, s.29). Komunikace se obvykle řídí potřebami společnosti (nabídka nového produktu, oznámení nové služby) místo potřebami zákazníků. Výsledkem dlouhodobé komunikace tohoto typu je nízká odezva zákazníků (*response rate*), hlavně z důvodu náhodného načasování a volby nabízeného produktu dle priorit společnosti, nikoli dle predikovaných potřeb zákazníka. Díky tomu lze očekávat vzrůstající rezistenci k dalším nabídkám, což znamená nejen další pokles odezvy, ale také negativní vliv na spokojenost zákazníka s danou společností.

1.1.4 Současná situace na trhu z pohledu Allianz

Ač se celkové marketingové výdaje pojišťovny Allianz zvyšují, jejich struktura se mění. V nasycených trzích, ke kterým Česká republika v oblasti pojištění patří, lze spatřovat odklon od získávání nových zákazníků k péči o stávající zákazníky, resp. jejich větší vytěžení. „Zkušenosti ukazují, že náklady na získání nových zákazníků jsou přibližně třináctkrát větší než náklady na udržení stávajících zákazníků. Z toho je zřejmé, že mnohem efektivnější je udržovat věrnost zákazníků a přesvědčovat je o výhodnosti opakovaných nákupů, než systematicky vyhledávat zákazníky nové“ (Cooper, Lane, 1999, s. 133).

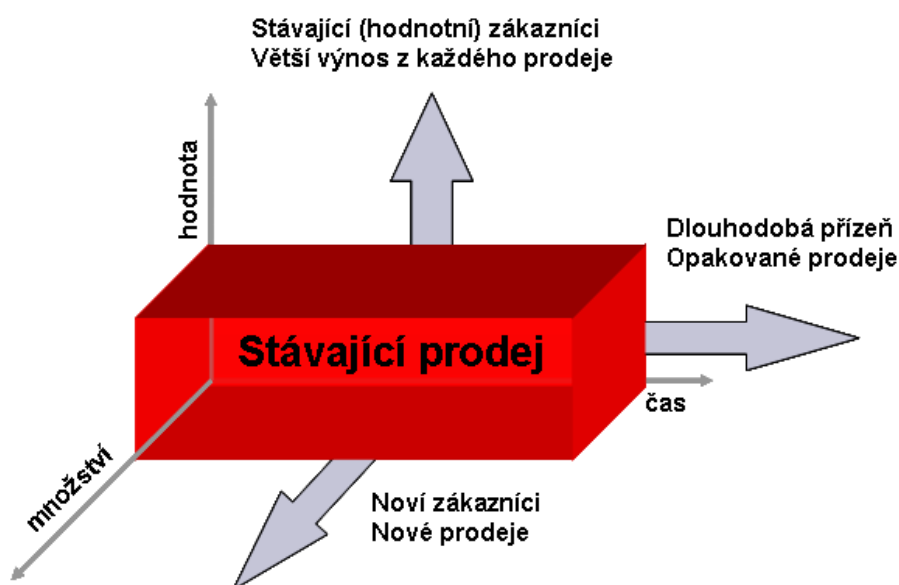
Role klasických medií je na ústupu a je důležité zaměřit se i na ostatní formy marketingových komunikací. Význam nástrojů podporujících značku jinak než pouhou klasickou reklamou roste. Mezi tyto aktivity patří reklama v místě prodeje, přímá reklama a komunikace na internetu. Právě to jsou místa, kam se přelévá hlavní nákupní rozhodovací proces zákazníků. Řídit a podporovat tyto aktivity je právě úlohou CRM. „Technologické změny v oblasti mikroelektroniky staví zákazníka do nové pozice rozhodovatele. Právě on

se bude rozhodovat, zda vůbec a kterou webovou stránku si přečte a zda se nechá oslovit. Taková změna pozice zákazníka musí vést ve firmách k praktickým přípravám na měnící se situaci.“ (Nagyová, 1999, s.130).

1.1.5 Teoretické možnosti zvýšení stávajícího prodeje

„Mnoho firem je přesvědčeno, že jsou zákaznicky orientované. Ve skutečnosti se stále mnoho z nich věnuje především prodeji svých výrobků, místo toho, aby se snažili co nejlépe uspokojovat potřeby a přání svých zákazníků. Zapomínají, že zisky jim neposkytují výrobky, ale zákazníci.“ (Cooper, Lane, 1999, s. 132).

Z teoretického pohledu existují 3 způsoby, jak docílit navýšení prodeje. První možnost je získat nové zákazníky, kteří se vyskytují na trhu, a možná kupují u konkurence. Druhá možnost je vytěžit maximum ze stávajících zákazníků a prodat jim více. Třetí možností je udržet si hodnotné zákazníky co možná nejdéle. Všechny tyto situace znázorňuje následující schéma:



Obrázek 1: Způsoby navýšení stávajícího prodeje. Zdroj: obrázek autora.

1.1.6 Teoretické možnosti zvýšení prodeje v pojišťovnictví

„Akvizice nových zákazníků je stále obtížnější díky fragmentaci médií.“ (Kotler, 2005, s. 29). Budoucnost způsobu akvizice nových zákazníků velká fragmentace médií bezpochyby ovlivňuje. Vznikla nová media, která více akcentují potřeby a zájmy úzce profilovaných cílových skupin. S rozvojem digitalizace přichází nové televizní programy, rozhlasové stanice či internetové servery. Zasáhnout cílovou skupinu klasickou masovou mediální komunikací je stále těžší. „Klademe si otázku, zda jsou tradiční marketing a marketingové komunikace skutečně mrtvé a zda to, co je prezentováno jako něco zcela nového a převratného, není jen název pro známé postupy a řešení.“ (Vysekalová, Mikeš, 2007, s. 124). Společnost se mediálně více rozkládá podle sfér zájmu a efektivní zásah jednotlivce musí být přizpůsoben tomuto trendu. „To, že je spotřebitel stále náročnější a že to klade vyšší nároky na účinnost jeho oslovení, je zřejmé.“ (Vysekalová, Mikeš, 2007, s. 125). V plánování mediálních kampaní se na úkor dnes běžného masového zásahu začne více uplatňovat cílení, kreativita a nové formáty reklamy. Role klasické TV v oblasti komerčních marketingových komunikací klesá. Podíl na trávení volného času sledováním TV se dramaticky mění. Tento trend lze sledovat zejména v nejmladší generaci, která směřují svůj zájem do nových medií a nových formátů. Příkladem nových medií, kde mladí tráví svůj čas, jsou sociální sítě, kde se vytvářejí komunity a jejich obsah je generován přímo uživateli. Velkou popularitu v tomto ohledu zažívá Facebook, ale efektivní, tj. profitabilní obchodní model pro pojišťovnu zatím nebyl nalezen.

„Databázový marketing je oním chybějícím článkem mezi reklamou a prodejem. Někdy se mu říká integrovaný marketing nebo vztahový marketing nebo i maxi-marketing a princip vypadá jednoduše. Dosáhnout, aby každá marketingová komunikace působila dvakrát – budovala identitu značky a zároveň žádala o objednávku nebo alespoň projevení zájmu.“ (Nash, 2003, s. 525). Díky všemu výše uvedenému se výdaje na reklamu začínají rozdělovat jinak. Pojišťovny začínají omezovat výdaje do médií a stále více se zaměřují na ostatní formy marketingových komunikací. Roste význam reklamy v místě prodeje, přímé reklamy a reklamy na internetu. To jsou místa, kde probíhá hlavní rozhodovací proces zákazníků, kteří zároveň mohou učinit okamžitou požadovanou reakci, tj. uskutečnit nákup.

Jestliže v pojišťovnictví existují transakční data, přináší rozvoj IT a s tím spojená snadná identifikace zákazníka možnost řízení vztahu se stávajícími zákazníky na každém bodu jejich kontaktu se značkou. Lze tedy očekávat odklon od získávání nových k tendenci o péči o stávající, resp. jejich větší vytěžení. Umění jasné identifikace s sebou také přinese ukončení vztahu s neefektivními zákazníky, čehož u pojišťoven doposud svědky nejsme.

S filosofií CRM vzroste i možnost individualizace služeb, komunikace na základě příslušnosti k určitému segmentu, zákaznickovy hodnoty, či předchozího chování. Úkolem marketingových komunikací v této době je snaha o vytěžení vlastního kmene, kde lze vytvářet individuálně vedené nabídky, čímž dochází k větší zákaznické spokojenosti a snižuje se riziko ztráty zákazníka. Důležitou roli bude hrát i dlouhodobé udržení a práce s hodnotnými zákazníky. „Diferencované řízení zákazníků umožní jejich lepší poznání a v důsledku toho dojde k jejich dlouhodobějšímu udržení.“ (Lošťáková, 2009, s. 20).

1.1.7 Teoretické předpoklady implementace CRM strategie v pojišťovně

Aby mohla být CRM strategie realizována, je potřeba splnit následující předpoklady: Licenční předpoklady, plynoucí z předmětu podnikání, právní předpoklady, plynoucí z potřeby práce se zákaznickými daty, dále předpoklady systémové, obchodní a marketingové.

1.1.7.1 Předpoklady plynoucí z předmětu podnikání

1.1.7.1.1 Zákonné podmínky umožňující provozování pojišťovací činnosti

Licence vydaná ČNB k provozování pojišťovací činnosti, zajišťovací činnosti a činností souvisejících v následujícím rozsahu:

1. Pojišťovací činnost dle § 7 odst. 3 zákona č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojišťovnictví), ve znění pozdějších předpisů: a) v rozsahu pojistných odvětví I. písm. a), b), c), II., III., VI., VII., IX životních pojištění v části A přílohy č. 1 k zákonu č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví; b) v rozsahu pojistných odvětví 1; 2 a),b),c);3;4;5;6;7;8;9;10;11;12;13;15;16 b),c),d),e),f),h),i),j) a 18 neživotních pojištění uvedených v části B přílohy č. 1 k zákonu č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví.

2. Zajišťovací činnosti pro neživotní zajištění.

3. Činnost související s pojišťovací a zajišťovací činností (§ 3 odst. 4 zákona č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví): a) zprostředkovatelská činnost podle zákona o pojišťovnictví; b) poradenská činnost související s pojištěním fyzických a právnických osob podle zákona o pojišťovnictví; c) šetření pojistných událostí prováděné na základě smlouvy s pojišťovnou podle zákona o pojišťovnictví; d) provozování zprostředkovatelské činnosti v oblasti stavebního spoření nebo v oblasti penzijního připojištění, e) vzdělávací činnost pro pojišťovací zprostředkovatele a samostatné likvidátory pojistných událostí, f) provozování zprostředkovatelské činnosti v oblasti hypotéčních úvěrů.

1.1.7.2 Předpoklady regulující práci se zákaznickými daty

Z níže uvedeného výčtu právních předpisů vyplývá, že pro zpracování dat pro CRM je nutné mít od zákazníků prokazatelný souhlas se zpracováním osobních údajů, který umožní šíření obchodních sdělení ke stávajícím zákazníkům prostřednictvím všech dostupných informačních kanálů (písemná, osobní, telefonická a on-line komunikace).

1.1.7.2.1 Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

V zákoně je zapracována direktiva 95/46 EC upravující ochranu osobních údajů. V § 9 písmeno a) se uvádí: „Subjekt údajů dal ke zpracování výslovný souhlas. Subjekt údajů musí být při udělení souhlasu informován o tom, pro jaký účel zpracování a k jakým osobním údajům je souhlas dáván, jakému správci a na jaké období. Existenci souhlasu subjektu údajů se zpracováním osobních údajů musí být správce schopen prokázat po celou dobu zpracování. Správce je povinen předem subjekt údajů poučit o jeho právech podle § 12 a 21,“.

1.1.7.2.2 Zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti

Zde je zapracována direktiva 2000/31 EC o E-commerce, zejména pravidla pro zasílání elektronických obchodních sdělení, kdy je nejprve nutné získat prokazatelný souhlas adresáta s touto formou komunikace (OPT IN). Za elektronické prostředky je považován internet sloužící pro zasílání elektronických obchodních sdělení (emailů) a koncová telefonní zařízení pro zasílání SMS a MMS. Zákon také definuje povinnost začlenit do

každé zprávy jasnou identifikaci odesílatele a zřetelnou možnost odmítnout další zasílání obchodních sdělení.

1.1.7.2.3 Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy

Zde jsou zapracovány direktivy: 84/450/EHS, 2000/13/ES, 2003/33/ES o regulaci reklamy, definující obchodní sdělení jako informace určené k přímé či nepřímé podpoře zboží, služeb nebo image podniku. Zákon také zakazuje šíření nevyžádané reklamy, pokud vede k výdajům adresáta, nebo adresáta obtěžuje.

1.1.7.3 Předpoklady systémové

Základní stavební kameny, které je nutné při stavbě CRM integrovat a které podle Chlebovského (2005, s. 24) tvoří 4 hlavní pilíře CRM, jsou tyto:

- a) „Data (sběr, ukládání, třídění, analýzy a sdílení)“
- b) „Procesy (integrující aktivity marketingu, prodeje a služeb)“
- c) „Technologie (integrující data, procesy a CRM strategii)“
- d) „Lidé (průběžné školení, sdílející vizi a respektující strategii)“

(Chlebovský, 2005, s. 24)

1.1.7.3.1 Data

„Firmy mohou zlepšit určení svého cílového trhu shromažďováním informací o jednotlivých zákaznících. Budováním databází s údaji o jejich předchozích nákupech, demografických či psychografických charakteristikách se firma dostává do mnohem lepší pozice a může připravovat individualizované nabídky.“ (Kotler, 2005, s. 104).

Oblast dat a jejich kvality je důležitou součástí CRM informačních systémů. Bez dat by nebylo možné řídit vztah se zákazníky, neboť by neexistovala žádná znalost o nich. Z pohledu CRM je nutné, aby zvolené nástroje umožňovaly efektivní práci s velkým objemem dat, která zahrnuje jejich sběr, ukládání a skladování, možnosti třídění a čištění, aktualizaci a obohacení. „Při tvorbě strategie je nutné zohlednit, aby budovaný CRM systém dokázal data efektivně sdílet napříč celou organizací a provazoval všechny firemní

činnosti.“ (Chlebovský, 2005, s. 26). Data v systémech jsou důležitým zdrojem informací pro tvorbu a řízení obchodních kampaní. Kvalita dat hraje důležitou roli při vedení kampaní, jejichž výsledek přímo ovlivňují. Jsou-li data v systémech neaktuální, nekompletní a nekonzistentní, ovlivňuje to jejich další využití v CRM. Je nezbytné zajistit takovou kvalitu, aby se data stala konkurenční výhodou firmy a jejich použití v analýzách a nasazení v kampaních podporovalo celkovou firemní strategii. Analýzy a kampaně tvořené za základě nepřesných a neúplných dat mohou mít nežádoucí vliv na akceptaci nabídky zákazníkem a způsobit následný neúspěch firmy. Marketingové strategie a analýzy musí používat aktuální a korektní data a obchodníci musí takto poskytovaným datům důvěřovat.

1.1.7.3.2 Procesy

„Ukazuje se, a nezávislé expertizy odborníků to potvrzují, že jedním z klíčových předpokladů úspěšného CRM je dokonalé zmapování aktuálních firemních procesů.“ (Chlebovský, 2005, s. 66). Firemní CRM procesy musí být nastaveny tak, aby uměly integrovat aktivity marketingu, prodeje a služeb. Provázanost vztahu mezi obchodní strategií a firemními procesy popisuje i Lehtinen: „I dobrá strategie nemusí být zisková, pokud chybí provozní kapacita.“ (Lehtinen, 2007, s.102).

Procesy jsou součástí strategického řízení firmy a technologie je pouze prostředkem k jejich uvedení v život. „Některá marketingová rozhodnutí lze mnohem snadněji a rychleji činit za pomoci softwaru než na základě rozhodování lidského faktoru.“ (Kotler, 2005, s. 121).

Popis firemních procesů z pohledu CRM musí zahrnovat vazby mezi marketingem, prodejem a servisem, přičemž cílovým stavem je jejich integrace v jednom systému (na jedné technologické platformě). Popisy procesů musí zahrnovat základní funkce výše zmíněných jednotek:

- Automatizace marketingových činností: Marketingový proces (Campaign Management) musí umožňovat analýzu, přípravu, realizaci a vyhodnocení kampaní, zároveň musí být provázán s prodejním procesem, aby došlo k předání informací obchodníkům.

- Automatizace prodejních činností: Návazný prodejní proces (Lead Management) složený z kontaktu a jednáním se zákazníky, uzavření obchodu a poskytnutí zpětné vazby, musí být propojen s centrálními daty, se kterými musí pracovat servis a zpětně i marketing pro své další analýzy a optimalizaci další marketingové strategie. Tento proces zahrnuje i nástroje pro elektronické obchodování a obsluhu zákazníků on-line.
- Automatizace servisních činností a zákaznické podpory: Procesy CRM provázané na servis a zázemí firmy musí být v popisu rovněž zohledněny, neboť servisní složky poskytují produktovou a zákaznickou podporu a podílejí se na realizaci „dodávky“ služby. Tyto procesy zahrnují zejména služby zákaznického informačního centra (Call-centrum) poskytující základní informační servis a služby spojené se správou smluv a likvidacemi pojistných událostí.

1.1.7.3.3 Technologie

Správně nastavené firemní procesy provazující poskytované služby, marketingové a obchodní aktivity musí být řízeny prostřednictvím specializovaných informačních technologií. Ty však samy o sobě nestačí implementovat a čekat, že se firma díky tomu stane zákaznický orientovanou. Technologie musí být vnímána jako výkonný nástroj realizace strategie a splnění cílů firmy.

„V řízení vztahu se zákazníky, při které se vychází zejména z udržování a vytěžování zákaznických databází, hrají propracované informační technologie klíčovou roli.“ (Lehtinen, 2007, s. 19). „Dnes se directmail šíří jako lavina, přičemž za tento obrovský růst vděčí zejména počítačům. Ty umožnily vybírat jména ze seznamů adres podle všech možných demografických hledisek jaké si jen můžeme vymyslet, podle frekvence nákupů nebo podle nakoupeného množství.“ (Ogilvy, 2007, s. 143).

„Pro zavedení CRM je nutné zavést takové systémy a technologie, které umožní skladovat a analyzovat velké množství dat. Důležité je tyto činnosti umět realizovat v reálném čase.“ (Chlebovský, 2005, s. 1). Výstupy musí být k dispozici okamžitě, aby na jejich základě mohla být činěna okamžitá strategická i operativní rozhodnutí. Kromě analýzy a skladování dat je nutné mít k dispozici systém, který umožní jednotný pohled na klienta a efektivní sdílení dat napříč všemi body zákazníka a společnosti. „Tento systém by měl být provázan

s modulem pro řízení znalostí (*Knowledge management*), který umožní zaměstnancům sdílení znalostí a firmě umožní rychlejší rozvoj.“ (Chlebovský, 2005, s. 23).

Technologické systémy dostupné v současnosti na trhu zahrnují čtyři základní moduly pro podporu CRM. Jedná se o systémy integrující automatizaci prodejních činností, automatizaci marketingových činností, automatizaci servisních činností a zákaznické podpory a elektronické obchodování. Jedním z dodavatelů, který disponuje oborovým řešením pro oblast pojišťovnictví, je společnost SAS Institute ČR, s.r.o., která nabízí sadu integrovaných řešení specifických pro pojišťovnictví nazvanou SAS Insurance Intelligence Solutions – SAS řešení pro pojišťovnictví. Tento soubor flexibilních, rozšiřitelných řešení obsahuje přednastavené datové a analytické modely, stejně tak jako efektivní procesy a techniky, které zrychlí jak implementaci, tak výsledky tím, že umožní rychlou návratnost investic. Výhodou volby jednoho dodavatele nabízející komplexní řešení je vzájemná propojitelnost jednotlivých CRM modulů.

1.1.7.3.4 Lidé

„Existují studie, které prokazují, že firemní zaměstnanci, zejména prodejci, kteří kladou důraz na dlouhodobost partnerství se zákazníkem, mají dlouhodobě větší úspěšnost.“ (Chlebovský, 2005, s. 32). Kromě kontinuálního vzdělávání a motivace je důležité, aby tito zaměstnanci sdíleli celofiremní vizi a byli s ní ztotožnění. K dlouhodobému partnerství je důležité znát i historické souvislosti zákaznického vztahu, které jsou uchovány ve firemních transakčních datech. Jejich dostupnost a komplexnost jim umožňuje při kontaktu se zákazníkem provádět správná rozhodnutí v reálném čase.

Z pohledu zákazníka je rychlost, kompetentnost a komplexnost informace také důležitou složkou vztahu a zvyšuje jeho loajalitu. Aby zaměstnanci mohli být součástí celofiremní strategie, musí mít přístup ke všem informacím, které CRM systém obsahuje a které potřebují pro budování vztahů se zákazníky použít. „CRM systém musí prodejnímu týmu poskytovat takové informace, aby v konkrétních situacích dokázal zvolit a aplikovat konkrétní strategii.“ Chlebovský, 2005, s. 33).

1.1.7.4 Předpoklady obchodní a marketingové

Mezi další předpoklady nutnými pro implementaci CRM strategie patří i předpoklady obchodní a marketingové, zejména znalost hodnoty klientů, existence distribučních cest k zákazníkům, znalost zákaznických segmentů, existence portfolia produktů pro tvorbu nabídek, vize a důvěra v ekonomickou návratnost CRM na úrovni top managementu a firemní zázemí (Back-office).

1.1.7.4.1 Znalost hodnoty klientů

Proč analyzovat hodnotu zákazníků? Ne všichni ji mají stejnou. Někteří jsou profitabilnější než jiní a existují i zákazníci, jejichž hodnota je pro firmu záporná. „Zákazníci jsou ústředním bodem, ve kterém se nakonec propojí všechny zdroje, které jsou podniku dostupné.“ (Lehtinen, 2007, s. 15). Znalost hodnoty každého zákazníka je proto významnou proměnnou pro volbu strategie obsluhy a efektivní investování firemních zdrojů. Společnost musí mít nástroje, které umožní identifikovat zákazníky a zařadit je do segmentů, na základě kterých vytvoří adekvátní servisní modely.

Hodnota zákazníka je definována jednak jako současná, jednak jako očekávaná (budoucí) hodnota konkrétního zákazníka, diskontovaná na jeho současnou hodnotu. V praxi to znamená, že je nutné vědět, jaká je současná zákaznická hodnota (kolik platí nyní) a jaká je celková hodnota vyplývající z jeho stávajícího kontraktu. Od této sumy je nutné odečíst celkové náklady na zákazníka, které zahrnují náklady na jeho získání, poskytování služby, plnění předmětu smlouvy (krytí pojistných rizik) a marketingové náklady na jeho dlouhodobé udržení.

Hodnota klienta je také důležitým znalostním prvkem pro formulování strategie přístupu k zákazníkovi, způsobu obsluhy a úrovně servisu. „Dobry člověk může být respektován, ale bohatý je honorován.“ (Lehtinen, 2007, s. 83). „Náhled na vztah se zákazníkem je definován jako trojrozměrný prostor, jehož osami jsou (1) současná hodnota zákazníka, (2) potenciální hodnota zákazníka a (3) síla vztahu se zákazníkem.“ (Lehtinen, 2007, s. 98). Stávající hodnota zákazníka je informace, kterou je možné přesně spočítat ze stávajících zákaznických dat. Potenciální hodnota a síla vztahu může být definována následně, jakmile je známa současná hodnota a existuje dostatečná analyticko-informační základna, na jejímž základě je možné tyto hodnoty stanovit.

1.1.7.4.2 Existence distribučních cest

Společnost musí mít zvládnuté procesy pro vedení a řízení kampaní v různých distribučních kanálech, které jsou koncovým styčným bodem se zákazníky. Těmito kanály jsou k nim směřovány kampaně, jejichž cílem je ovlivnit zákaznicko chování dle požadavků společnosti.

Distribuční cesty zahrnují osobní kontakt prostřednictvím obchodního zástupce, písemný kontakt vedený tradiční „papírovou“ cestou, telefonní a elektronické kontakty, vedené moderními a cenově efektivními komunikačními prostředky, jakými jsou emaily, SMS zprávy a zákaznické portály umožňující samoobslužnou interakci.

Efektivita kampaní vzrůstá, jestliže se komunikační kanály kombinují a vzájemně doplňují. Před osobní návštěvou, která je nejdražším způsobem obsluhy, je vhodné, aby zákazník byl o této návštěvě informován dopisem, popřípadě telefonním sjednáním schůzky.

Všechny uvedené distribuční cesty je nutné provázat na zákaznická data, která jsou pro komunikaci důležitá. Jedná se zejména o základní zákaznické charakteristiky (kontaktní údaje, stávající produkty, hodnotu zákazníka) a očekávaný výsledek komunikační aktivity. Aby bylo možno tyto aktivity vyhodnotit, je nutné mít nastavené i procesy, které umožní sběr zpětné vazby.

1.1.7.4.3 Znalost zákaznických segmentů

Znalost zákaznických segmentů umožňuje společnosti diferencovat nabídku a poskytnout zákazníkovi produkt, který odpovídá jeho potřebám vzhledem k jeho aktuální situaci (fázi životního cyklu). Rozdělení zákazníků nejen podle hodnoty, ale i podle věku, ze kterého lze odvodit jeho životní situaci, pomáhá zaměřit nabídku správným směrem. Relevantní nabídka navíc zvyšuje pravděpodobnost nákupu a tím zvyšuje efektivitu a návratnost marketingových investic.

Rozdělení zákazníků do segmentů podle věku je v pojišťovnictví realizovatelné vzhledem k znalosti věku každého zákazníka. Znalost segmentů má návaznost na přípravu kampaní, neboť odezva na relevantní nabídku, která přijde ve správný čas, správným komunikačním kanálem, a poskytne zákazníkovi prokazatelnou přidanou hodnotu, je vždy vyšší.

1.1.7.4.4 Existence portfolia produktů pro tvorbu nabídek

Cílem tohoto popisu není detailním způsobem rozebrat jednotlivé produkty, ale vyzdvihnout význam dostatečně širokých a hlubokých produktových řad pro CRM.

Existence dostatečné šíře a hloubky produktových řad je z pohledu CRM důležitá, neboť musí tvořit dostatečné portfolio pro tvorbu kampaní. Na základě znalosti zákazníka, jeho životní situace a potřeb, je možné vybrat z portfolia produktů nabídku přesně cílenou na zákaznickovy pojistné potřeby a pokrýt mu rizika, která odpovídají jeho aktuálním nárokům.

Aby bylo možné realizovat segmentové kampaně pro různé skupiny zákazníků, je nutné mít diferencovanou produktovou nabídku. Ta se v pojišťovnictví dělí na hlavní produktové skupiny a dále na jejich produktové modifikace, plynoucí z rozsahu pojistného krytí a šíře poskytovaných služeb.

Hlavními pojistnými produkty na trhu jsou autopojištění, pojištění majetku, životní pojištění, cestovní pojištění a penzijní připojištění.

Produktové modifikace autopojištění a pojištění majetku jsou tvořeny variantami plynoucími z výše limitů a šíře pojistného krytí. Na českém pojistném trhu jsou většinou děleny do třech úrovní. Obchodní názvy se u jednotlivých pojišťoven odlišují, ale logika dělení je stejná. Zahrnuje základní, nejjednodušší produkty (Standard), nejčastěji využívané produkty (Optimal) a nadstandardní produkty (Exkluziv). Existují i varianty přizpůsobené distribučním kanálům pro osobní prodej, prodej na internetu či prodej přes jiné distribuční partnery.

Produktové modifikace životního pojištění se odlišují zejména v nabídce reflektující jednotlivé etapy životního cyklu (dětský věk, mládí, střední věk, rodina, zralý věk), limity pojistného krytí a šíři nabízených připojištění. Některé produkty životního pojištění nabízejí kromě krytí rizik i investiční složku.

Cestovní pojištění je jednorázový produkt sloužící krytí rizik spojených s cestováním mimo ČR. V nabídce českých pojišťoven jsou většinou pojistné produkty odlišené podle věku (děti, studující, dospělí, senioři) a způsobu trávení dovolené (připojištění rizikových sportů).

Penzijní připojištění není klasickým pojistným produktem, poskytuje vyplácení dávek penzijního připojištění pro osoby, které dovrší důchodový věk. Penzijní připojištění je

doplňkovým zdrojem příjmu pro osoby na penzi a cílovou skupinou zákazníků jsou zejména osoby v produktivním věku, mezi 30ti a 55 lety, pro které je tento produkt výhodným a bezpečným způsobem spoření na období penze.

1.1.7.5 Vize a důvěra v ekonomickou návratnost CRM na úrovni top managementu

Implementace CRM strategie nemůže být realizována bez podpory nejvyššího managementu firmy. V souladu s firemní kulturou je nutné na úrovni top managementu přijmout CRM filosofii jako moderní a efektivní přístup k řízení zákazníků. Vize uplatnění CRM ve společnosti musí být definována na úrovni top managementu a odpovídajícím způsobem komunikována a podporována. Nejvyšší management společnosti musí mít důvěru ve schopnosti CRM systému efektivně pokrýt všechny důležité body péče o zákazníka, být v souladu s dlouhodobou celofiremní strategií a zároveň splňovat požadavky na návratnost investice. „Klíčový parametr akceptace CRM přístupu na úrovni top managementu je důvěra ve schopnost vytvoření oboustranně výhodného, profitabilního vztahu se zákazníkem, který bude silný a přinese podniku i zákazníkovi co největší hodnotu“. (Lehtinen, 2007, s. 36).

1.1.7.5.1 Podpora zázemí (Back-office)

Do souboru obchodních předpokladů spadá i veškerá „neobchodní“ činnost, bez které by však nebylo možné poskytovat služby. V pojišťovnictví se jedná zejména o služby likvidace pojistných událostí, risk managementu a právní podpory při odhalování pojistných podvodů a vymáhání pohledávek. Z pohledu CRM však není tato role klíčová a procesy tohoto charakteru spadají do firemního zázemí (Back-office).

1.1.8 Kritické faktory úspěchu

Proč jsou některé CRM projekty neúspěšné? Lehtinen (2007, s. 152) zčásti podle závěrů společnosti Gartner a zčásti podle závěrů společnosti Aspectum shrnuje následující příčiny:

- „Podnikový management buď nerozumí filosofii CRM, nebo ji nechce podporovat“
- „Podnikové systémy jsou postaveny na starém, výrobně orientovaném základě.“
- „Podniková kultura se nezměnila na zákaznický orientovanou.“

- „Zaměstnanci porozuměli zákaznickým vztahům pouze omezeně vinou nedostatečné teoretické přípravy a celkového vývoje.“
- „Iluze, že CRM může být vyřešena pouhým pořízením software.“
- „Špatná kvalita i kvantita informací z oblasti zákaznických vztahů.“
- „Nízká úroveň koordinace mezi jednotlivými podnikovými jednotkami.“
- „Nedostatek měření a monitorování při implementaci.“

(Lehtinen, 2007, s. 152)

1.2 Cíle práce

Cílem práce je najít optimální způsob implementace CRM strategie do prostředí Allianz pojišťovny, aby byla při implementaci minimalizována chybná rozhodnutí. Na trhu existuje mnoho nástrojů, které pro implementaci připadají v úvahu, avšak jejich společnou nevýhodou je příprava pro implementaci „na zelené louce“. Práce má za cíl najít vhodný způsob implementace CRM strategie a nástrojů do prostředí, kde již některé zárodky CRM existují. Stávající systémy a procesy budou při implementaci zohledněny, aby byl využit jejich potenciál a synergie. Strategie má také za cíl najít a využít z obecných CRM nástrojů ty, které jsou smysluplné pro použití v pojišťovně a mají konkrétní dopad na práci se zákazníky. Hlavním cílem této práce je najít odpovědi na otázky kde začít, jak prioritizovat a propojit do funkčního CRM modelu, jehož strategickým obchodním cílem je vytěžení stávajících zákazníků a zvýšení jejich loajality. Souvisejícím obchodním cílem je i dosažení ekonomicky rentabilní implementace, kde celková návratnost nákladů na implementaci, definovaná profitem z kampaní, by neměla přesáhnout tři roky.

1.2.1 Stanovené hypotézy

Pro vytvoření návrhu CRM strategie Allianz pojišťovny musí být splněny následující předpoklady: (1) Aby mohla společnost realizovat CRM strategii, je potřeba disponovat dostatečným portfoliem zákazníků a jejich transakčních dat. (2) Aby mohla společnost efektivně využívat nástroje CRM, je potřeba je sestavit a vnímat jako ucelený systém stávající se z dílčích, avšak vzájemně provázaných funkčních celků.

1.2.1.1 Hypotéza 1

V portfoliu zákazníků pojišťovny existuje dostatek zákazníků a zároveň dostatek transakčních dat umožňujících realizaci CRM strategie.

1.2.1.2 Hypotéza 2

V nástrojích CRM lze identifikovat samostatné, vzájemně provázané funkční moduly, použitelné jako základní stavební kameny CRM strategie.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 SHROMÁŽDĚNÍ INFORMACÍ

2.1.1 Řešení problému

2.1.1.1 Postup řešení problému

Po úvodním představení Allianz pojišťovny a jejího produktového portfolia bude provedena analýza zákazníků pojišťovny dle produktů, hodnoty a potenciálu. Cílem je ověřit první hypotézu a prokázat existenci dostatečného zákaznického portfolia pro realizaci CRM komunikace. Následně budou identifikovány důležité body kontaktu mezi zákazníkem a pojišťovnou, jejichž cílem je identifikovat a v CRM strategii zohlednit situace, kdy zákazník přichází do kontaktu se značkou. Poté bude popsána stávající úroveň CRM v pojišťovně z pohledu oblasti dat, procesů a stávající CRM marketingové komunikace. Z analýzy silných a slabých stránek bude vyhodnocena aktuální připravenost společnosti na zavedení CRM strategie. Syntéza získaných poznatků bude použita pro vyhodnocení, zda je možné přijetí i druhé hypotézy.

2.2 Profil společnosti Allianz

Obchodní firma: Allianz pojišťovna, a. s.

Sídlo: Ke Štvanici 656/3, 186 00 Praha 8

Identifikační číslo podle zápisu v obchodním rejstříku: 471 15 971

Allianz pojišťovna je stoprocentní dceřinou společností Allianz New Europe Holding GmbH a součástí předního světového pojišťovacího koncernu Allianz SE. Na český trh vstoupila v roce 1993 a během svého působení v České republice se vypracovala mezi největší české pojišťovny. Začínala s nabídkou životního pojištění, pojištění majetku občanů a od roku 1995 nabízí také havarijní pojištění. V roce 1999 se stala jednou ze 12 pojišťoven, které po demonopolizaci trhu začaly nabízet povinné ručení. Dnes svou šíří produktů uspokojí jak privátní, tak firemní zákazníky. Nabízí životní pojištění, pojištění majetku a odpovědnosti občanů, majetkové pojištění pro podnikatele, pojištění profesní odpovědnosti, pojištění průmyslových rizik, komplexní autopojištění pro občany i společnosti, cestovní pojištění a penzijní připojištění. Allianz pojišťovna je jediným akcionářem Allianz penzijního fondu, který byl založen v roce 1994. Na území České

republiky má Allianz pojišťovna 11 regionálních ředitelství, která řídí více než 1900 pojišťovacích poradců. Mimo vlastní síť realizuje Allianz pojišťovna obchodní činnost také ve spolupráci s vybranými makléři a bankami. Své služby nabízí i prostřednictvím internetu, prodejců motorových vozidel, servisů, cestovních kanceláří a dalších partnerů. Zázemí Allianz Group poskytuje výhodu při využití mezinárodního know-how a zaručuje přístup ke kapitálové síle celého koncernu. Pro zajištění rizik využívá Allianz pojišťovna výlučně renomovaných společností, jako např. Allianz SE, Swiss Re, Munich Re. Zdroj: Internetová prezentace společnosti Allianz, zpracováno autorem.

2.2.1 Portfolio produktů a služeb pojišťovny

2.2.1.1 Pojištění osob

- Investiční životní pojištění pro dospělé Rytmus
- Rizikové životní pojištění PRO život
- Pastelka – investiční životní pojištění pro děti a jejich rodiče
- Allianz kapitálové pojištění

2.2.1.2 Autopojištění

- Povinné ručení
- Havarijní pojištění
- Pojištění skel
- Pojištění zavazadel
- Pojištění náhradního vozidla
- Pojištění asistence PLUS
- Úrazové pojištění osob ve vozidle

2.2.1.3 Pojištění majetku občanů

- Pojištění domácnosti
- Pojištění nemovitosti

- Pojištění odpovědnosti
- Asistenční služby Allianz Home Assistance

2.2.1.4 Pojištění podnikatelů a průmyslu

- Komplexní pojištění podnikatelů NOE Plus
- Pojištění nemovitostí
- Pojištění movitých věcí
- Pojištění odpovědnosti
- Pojištění nákladu
- Pojištění přerušení provozu
- Pojištění elektroniky

2.2.1.5 Cestovní pojištění

- Pojištění léčebných výloh v zahraničí
- Úrazové pojištění
- Pojištění zavazadel
- Pojištění odpovědnosti za škody
- Doplnkové asistenční služby
- Pojištění stornovacích poplatků

2.2.1.6 Penzijní připojištění

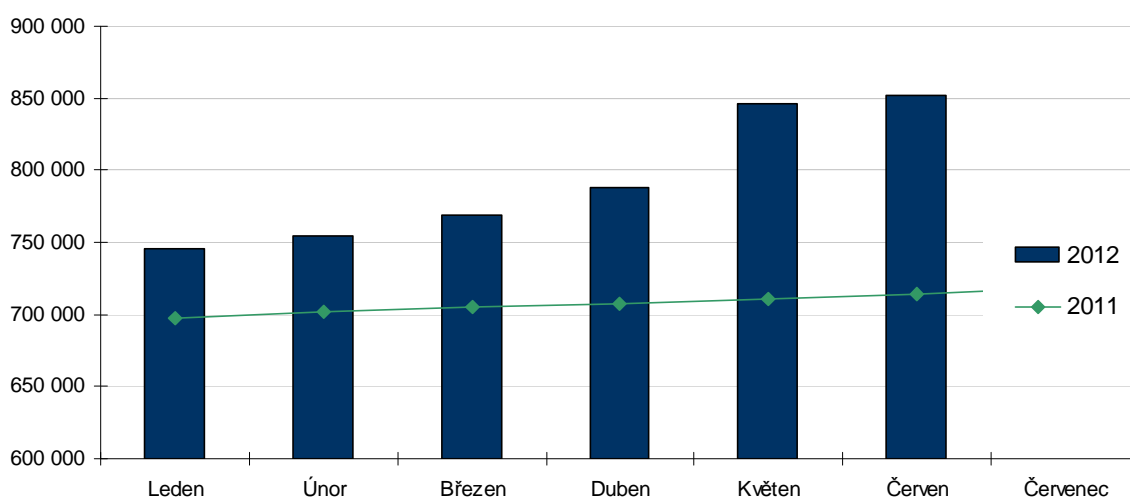
- Výběr ze šestnácti druhů penzí
- Spoření s garancí
- Daňové zvýhodnění
- Státem garantovaný příspěvek
- Služba „Daňový automat“

2.3 Analýza zákazníků pojišťovny

2.3.1 Vývoj počtu zákazníků pojišťovny a penzijního fondu v 1. pololetí 2011 a 2012

Dle grafu 2-1 má Allianz v ČR celkem 852 tis. unikátních klientů zahrnující zákazníky Allianz pojišťovny i Allianz penzijního fondu (637 tis. z nich je unikátních klientů Allianz pojišťovny, 215 000 je unikátních klientů Allianz penzijního fondu).

V období 1.1.2012 - 30.6.2012 rostl počet klientů Allianz a Allianz penzijního fondu o 111 tis. (15 %). V případě samotné pojišťovny Allianz ve stejném období rostl počet klientů o 12 tis. (2 %). Odchodovost klientů byla ve sledovaném období 14,2 %.

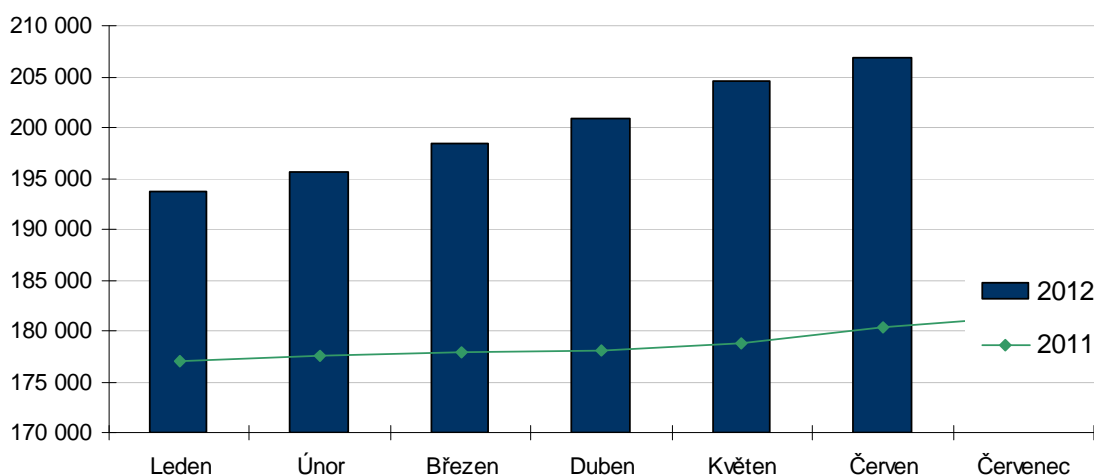


Graf 2-1 Vývoj počtu zákazníků Allianz pojišťovny a penzijního fondu, meziroční srovnání Q1/2011 a Q1/2012. Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.

Porovnáním konkurenčních subjektů na pojistném trhu se Allianz pojišťovna dělí o 3. místo s pojišťovnou Generali. Leadrem trhu zůstává Česká pojišťovna, následována pojišťovnou Kooperativa. Zdroj: interní statistiky Allianz, zpracováno autorem.

2.3.2 Vývoj počtu zákazníků životního pojištění v 1. pololetí 2011 a 2012

Jak je uvedeno v grafu 2-2, životní pojištění od začátku roku rostlo o 14 tis. zákazníků, což je růst o 7,1 %. Celkový počet pojistníků v ŽP je 207 tis., pojištěných osob je 307 tis.

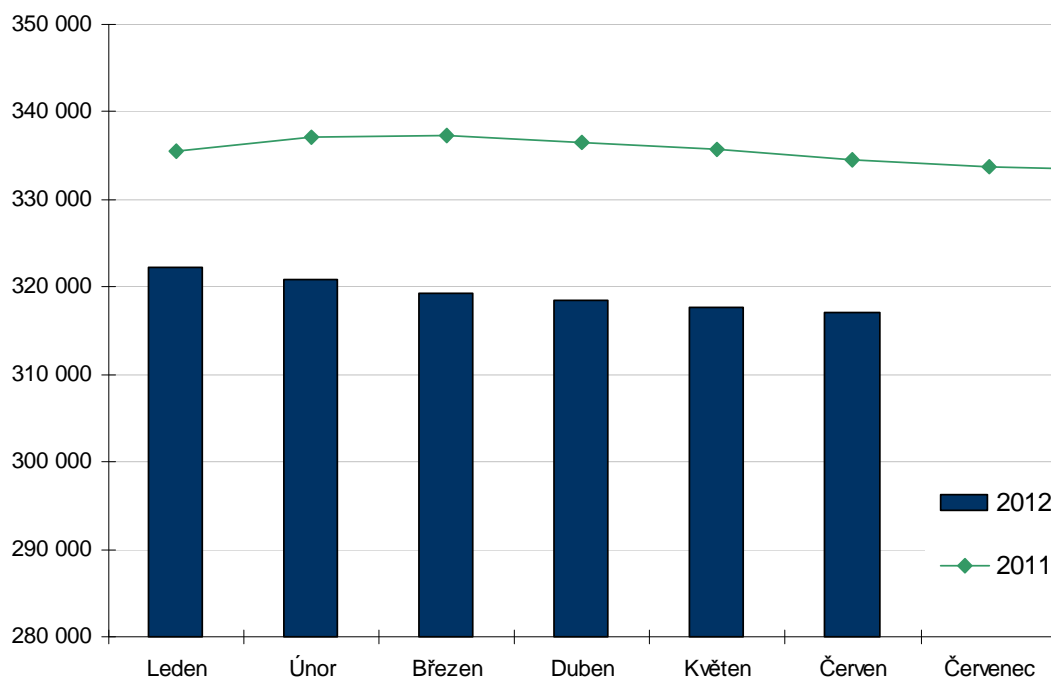


Graf 2-2 Vývoj počtu zákazníků životního pojištění, srovnání Q1/2011 a Q1/2012. Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.

Nárůst zákazníků v oblasti životního pojištění řadí ve sledovaném období Allianz pojišťovnu na první místo na trhu. Zdroj: interní statistiky Allianz, zpracováno autorem.

2.3.3 Vývoj počtu zákazníků autopojištění v 1. pololetí 2011 a 2012

Jak uvádí graf 2-3, počet klientů s pojištěným automobilem, motocyklem nebo přípojným vozíkem je celkem 317 tis. Jejich klesající trend jeví v měsících květnu a červnu 2012 známky zpomalení.



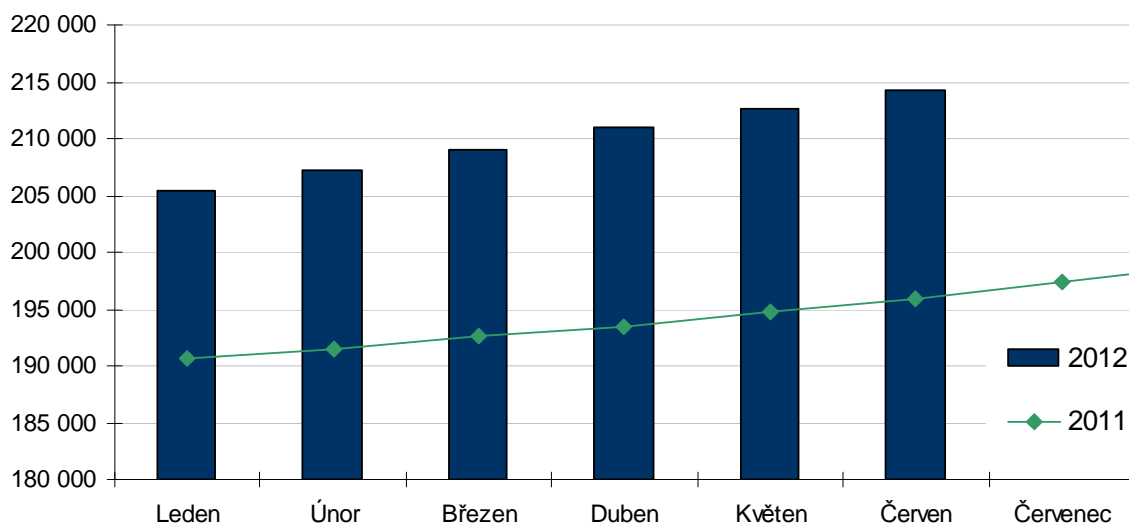
Graf 2-3 Vývoj počtu zákazníků autopojištění, srovnání Q1/2011 a Q1/2012. Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.

K 1.7. 2012 připadalo v průměru na jednoho klienta 1,3 smlouvy. 80 % klientů má pouze jednu smlouvu, 20 % klientů má více než 1 smlouvu.

Trh v autopojištění je nejvíce zasažen přetrvávající cenovou válkou, vyvolanou zejména nástupem on-line srovnávačů a agresivních on-line prodejců, jejichž cenová politika neumožňuje, při zachování kvality a profitability produktů Allianz, představit cenově konkurenční nabídku. Zdroj: interní statistiky Allianz, zpracováno autorem.

2.3.4 Vývoj počtu zákazníků pojištění majetku v 1. pololetí 2012 a 2012

Jak je uvedeno v grafu 2-4, v pojištění majetku je evidentní lineární rostoucí trend v počtu klientů o 11 tis., což je nárůst o 5 % od začátku roku.

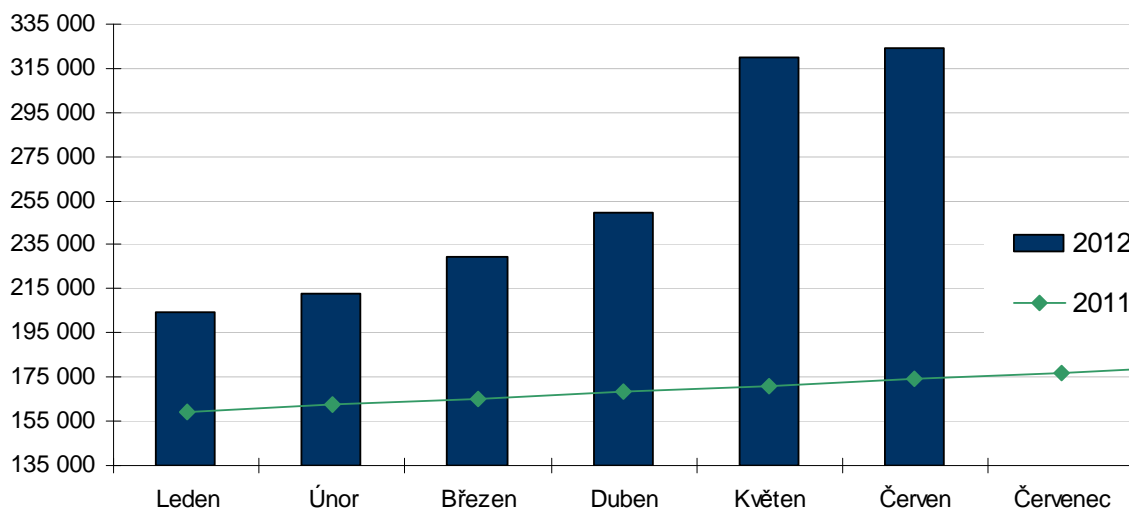


Graf 2-4 Vývoj počtu zákazníků majetkového pojištění, srovnání Q1/2011 a Q1/2012.
Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.

Kvalita produktu je stále nejlepší na trhu a poskytuje nejlepší dostupnou ochranu domácností a nemovitostí a odpovědnosti. Trvale rostoucí zájem o produkt Allianz pokračuje již druhým rokem. Zdroj: interní statistiky Allianz, zpracováno autorem.

2.3.5 Vývoj počtu zákazníků penzijního fondu v 1. pololetí 2012 a 2012

V období ledna a února 2012 přišlo do fondu 127 tis. nových zákazníků. K 1.7.2012 má fond 324 tis. aktivních klientů, což je nárůst o 65 % od počátku roku (Graf 2-5).



Graf 2-5 Vývoj počtu zákazníků penzijního fondu, srovnání Q1/2011 a Q1/2012. Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.

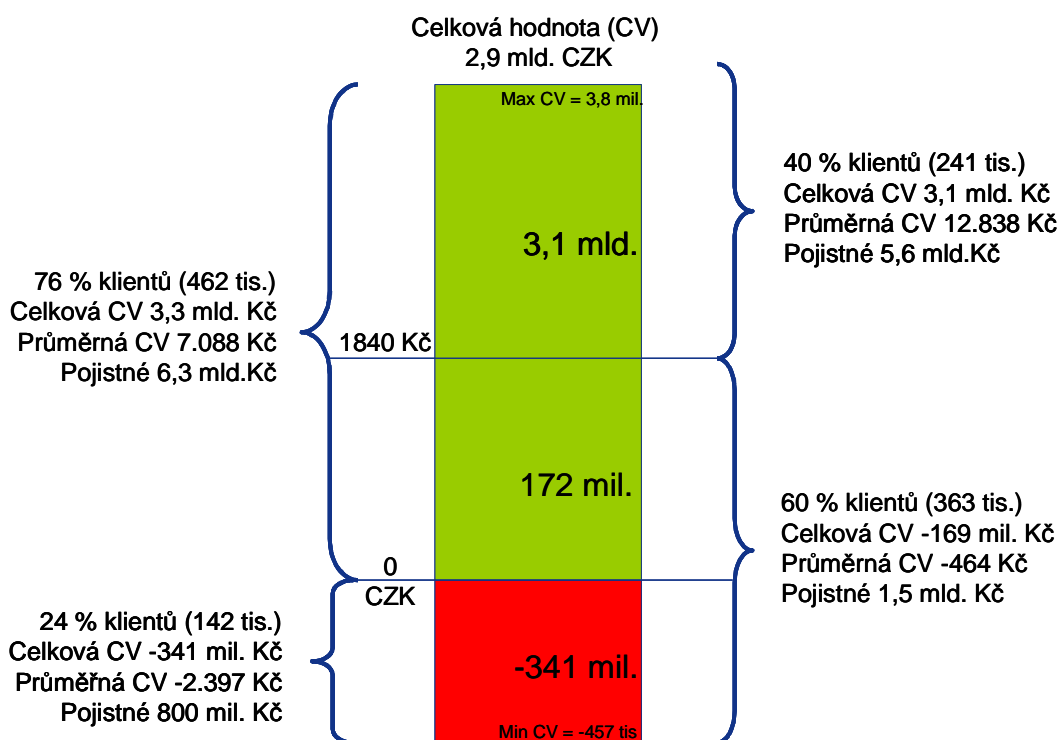
Penzijní fond zaznamenal rekordní nárůst v počtu klientů, který způsobila zákonem limitovaná možnost změnit penzijní fond při zachování stávajících podmínek do konce února 2012 a také dlouhodobě nejlepší výsledky hospodaření fondu.

V souvislosti s penzijní reformou zaznamenal Allianz penzijní fond největší přírůstek klientů na trhu. Dlouhodobě nejlepší výnosy fondu, které za posledních 5let nebyly překonány, přesvědčily významné množství účastníků penzijního připojištění k přechodu. Zdroj: interní statistiky Allianz, zpracováno autorem.

2.3.6 Analýza zákazníků dle hodnoty

Hodnota klienta je definována jako čistá současná hodnota budoucích příjmů ze stávajících kontraktů po dobu sjednaného smluvního vztahu, při zachování stávajících podmínek kontraktu, s odečtením nákladů na správu kontraktu (pojistně technické rezervy a servis).

Analýzou profitability zákaznického kmene, vytvořené agregací dat z úrovně jednotlivé smlouvy na úroveň zákazníka, byla spočítána hodnota klienta, která je důležitou proměnnou při volbě strategie obsluhy a komunikace. Identifikuje zákazníky, které je potřeba udržet a zákazníky, jejichž udržení není pro splnění dlouhodobých obchodních cílů důležité, resp. na které lze vzhledem k jejich profitabilitě, zvolit strategie vedoucí k jejich odchodu.



Graf 2-6 Analýza zákaznické báze z pohledu hodnoty klienta (Client Value). Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.

Podle evropského modelu Allianz, sloužícího k identifikaci hodnotných zákazníků, bylo portfolio rozděleno v poměru 40% : 60%. Dle rozložení (Graf 2-6) vyplývá, že hodnotní zákazníci (40%) přináší celkem 3,1 mld profitu, přičemž jejich průměrná hodnota je vyšší než 12.000 Kč. Zbylých 60% zákazníků generují ztrátu -169 mil. Kč a jejich průměrná

hodnota je -464 Kč. Z analýzy dále vyplývá že 76% (462.000) klientů přináší společnosti profit. 24% klientů je ztrátových. Jedná se zejména o klienty z oblasti vybraných segmentů autopojištění, jejichž zprůměrovaný škodní průběh (riziko požadavku na pojistné plnění) je vyšší než stávající profit vyjádřený výší vybraného pojistného. Nejnižší hodnota zákazníka z „hodnotného“ segmentu (40%) je 1840 Kč. Zdroj: interní statistiky Allianz, zpracováno autorem.

2.3.7 Hodnota klienta dle kombinace sjednaných produktů

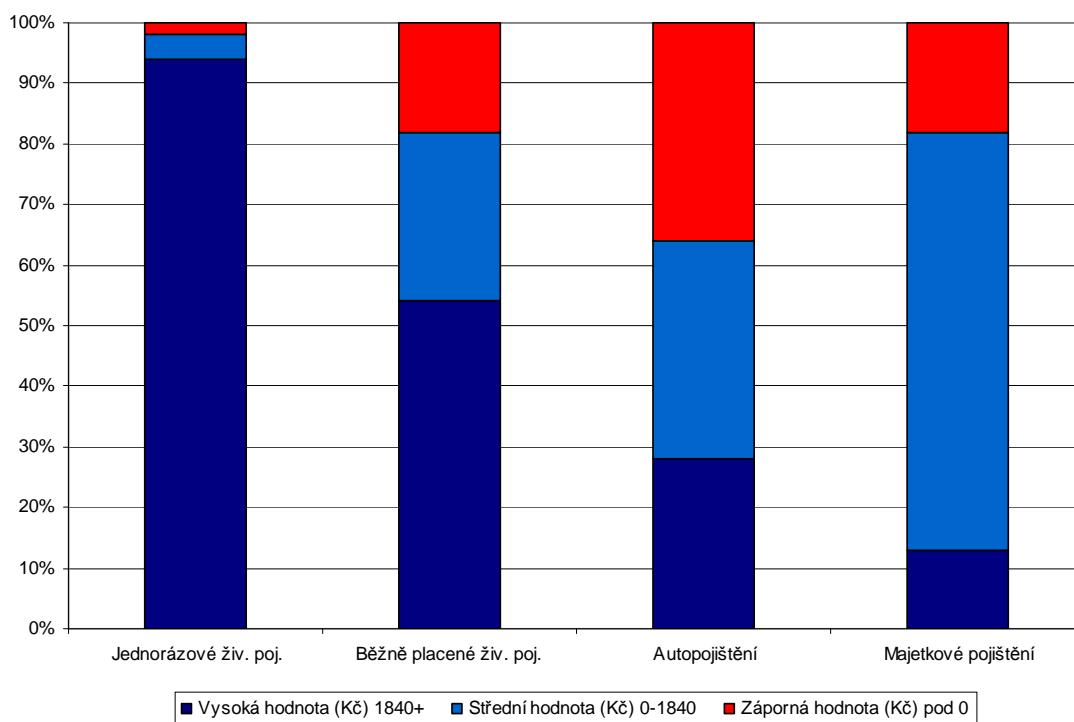
Z tabulky 2-1 plyne, že zákazníci s největší hodnotou jsou ti, kteří vlastní celé portfolio produktů pojišťovny, tj. životní pojištění, pojištění majetku, povinné ručení a havarijní pojištění. Profitabilita klientů s dvěma produkty se pohybuje ve středu spektra, nejvyšší profitabilitu vykazují klienti s jedním pojištěním. Zdroj: interní statistiky Allianz, zpracováno autorem.

Tabulka 2-1 Průměrná hodnota klientů dle kombinace sjednaných produktů. Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.

Sjednané druhy pojištění	Hodnota klienta (Kč)
životní + majetkové + povinné ručení + havarijní pojištění	26 273 Kč
životní + majetkové + havarijní pojištění	24 085 Kč
životní + majetkové + povinné ručení	22 142 Kč
životní + majetkové	21 353 Kč
životní + havarijní pojištění	21 165 Kč
životní + povinné ručení + havarijní pojištění	15 799 Kč
životní + povinné ručení	15 000 Kč
životní	12 564 Kč
majetkové + povinné ručení	1 846 Kč
povinné ručení + havarijní pojištění	1 366 Kč
majetkové + havarijní pojištění	1 239 Kč
havarijní pojištění	1 030 Kč
majetkové + povinné ručení + havarijní pojištění	868 Kč
majetkové	834 Kč
povinné ručení	603 Kč

2.3.8 Analýza hodnoty zákazníků dle skupin pojistných produktů

Rozdělením zákazníků podle skupin produktů, je vyjádřena i profitabilita jednotlivých pojistných produktů. Procentuálně nejvyšší profit generují zákazníci s produkty životního pojištění (Jednorázové životní pojištění a Běžně placené životní pojištění). Zákazníci těchto produktů, patří z 95% u jednorázového, resp. z 55% u běžně placeného, mezi nejhodnotnější klienty společnosti. Nejmenší zastoupení v segmentu hodnotných, mají zákazníci majetkového pojištění, kteří ale tvoří nejsilnější „střední“ segment s kladnou hodnotou mezi 0 a 1840 Kč. Nejvíce klientů se zápornou hodnotou generuje segment autopojištění (35%).

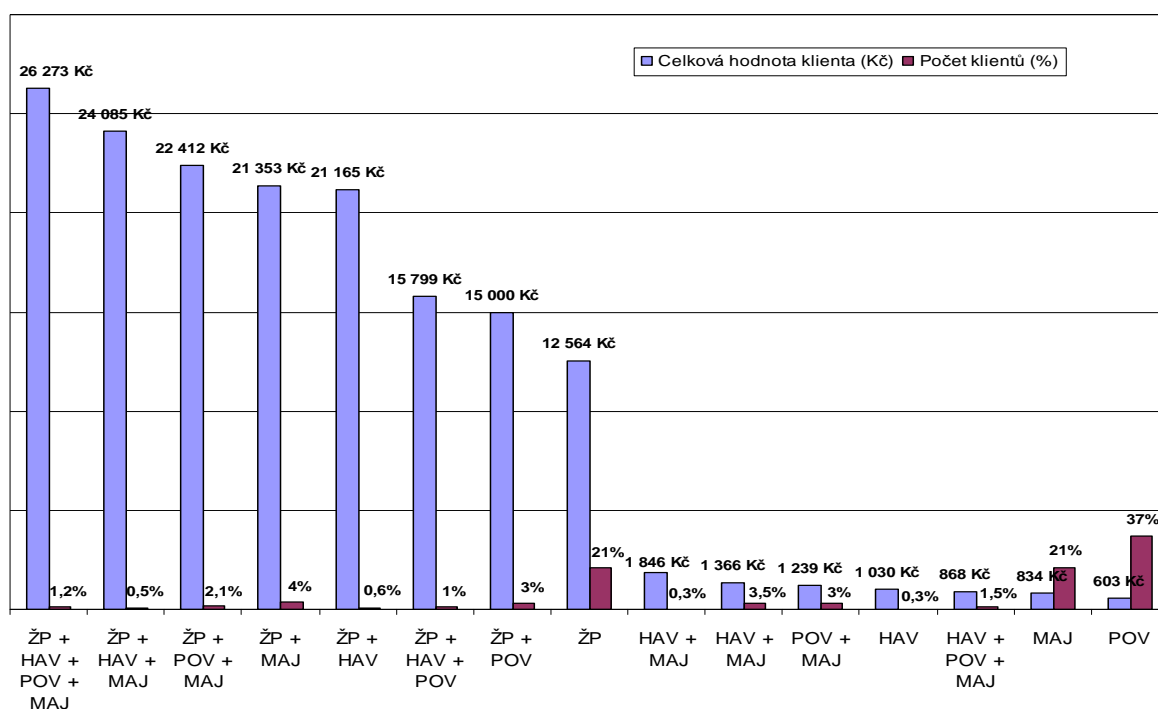


Graf 2-7 Profitabilita zákazníků dle produktových skupin. Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.

Na základě uvedených dat lze tvořit strategie pro akvizici, udržení a křížový prodej (cross-sell) vedoucí k oslovení pouze profitabilních zákazníků. Důležitým vstupem do analýzy je znalost zákaznických potřeb, které jsou odvozeny podle věku (a tím i životního cyklu) zákazníka. Zdroj: interní statistiky Allianz, zpracováno autorem.

2.3.9 Analýza portfolia dle kombinace produktů, hodnoty a počtu klientů

Graf 2-8 dělí jednotlivé zákazníky podle kombinace produktů Allianz a podle souhrnné hodnoty, kterou společnosti přináší. Zároveň ukazuje, kolik procent zákazníků uvedenou kombinaci produktů vlastní.



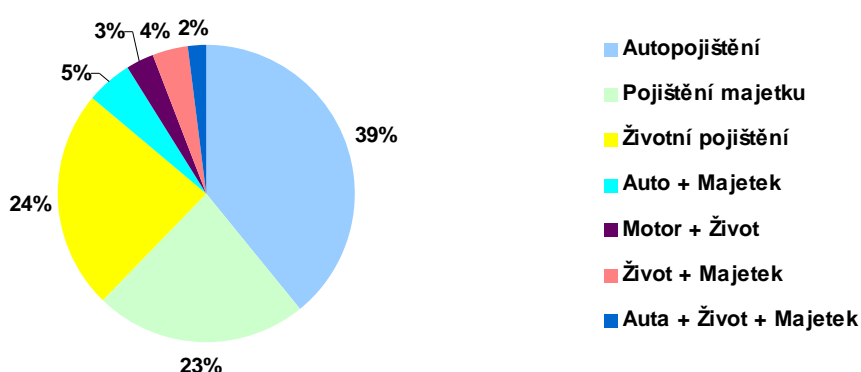
Graf 2-8 Analýza portfolia dle kombinace produktů, hodnoty zákazníků a počtu klientů.

Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.

Největší celkový profit generují zákazníci, kteří vlastní celé portfolio produktů pojišťovny, tj. životní pojištění, pojištění majetku, povinné ručení a havarijní pojištění (26.273 Kč), jichž je pouze 1,2%. Nejvíce zákazníků je v povinném ručení (37%), tito přinášejí v průměru 603 Kč. Zdroj: interní statistiky Allianz, zpracováno autorem.

2.3.10 Analýza propojištěnosti klientů

Graf 2-9 znázorňuje propojištěnost klientů v portfoliu. 86% klientů vlastní pouze jeden produkt. Nejvíce klientů vlastní autopojištění, následují klienti s pojištěním majetku a životním pojištěním. Kombinaci dvou produktů má 12% klientů, kombinaci tří produktů vlastní pouze 2% klientů. Zvýšit propojištěnost je jedním z hlavních úkolů pro CRM. Zdroj: interní statistiky Allianz, zpracováno autorem.



Graf 2-9 Propojištěnost klientů k 1.7.2012. Zdroj: data Allianz, zpracováno autorem.

2.3.11 Segmentace zákazníků podle hodnoty a věku

Tabulka 2-2 zobrazuje rozložení klientů dle hodnoty a věku. Součet všech segmentů „zlatých“ a „hodnotných“ klientů tvoří 40% nejhodnotnějších klientů. Největší zastoupení mezi nejhodnotnějšími klienty mají „svobodní a páry“ mezi 27-55 věku, následování „staršími 55+“. Zdroj: interní statistiky Allianz, zpracováno autorem.

Tabulka 2-2 Segmentace zákazníků dle hodnoty a věku. Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.

	Mladí (18-26 let)		Svobodn / páry (27-55 let)		Rodiny (27-55 let)		Starší (55 let a výše)	
	tis.	%	tis.	%	tis.	%	tis.	%
Zlatí	1	0,2%	20	3,1%	8	1,3%	10	1,6%
Hodnotní	3	0,5%	48	7,5%	7	1,1%	20	3,1%
Potenciální	13	2,0%	121	19,0%	30	4,7%	52	8,2%
Neutrální	7	1,1%	165	25,9%	23	3,6%	109	17,1%

2.3.12 Analýza zákazníků – závěr

Výše uvedené analýzy kmene zákazníků prokazují, že v Allianz existuje dostatek klientů a klientských dat, aby s nimi bylo možné komunikovat segmentovaně dle přístupu CRM. Analýzy zároveň prokazují, že s nákupem dalších produktů stoupá hodnota a profitabilita klienta. Dalším zjištěním je nízká propojitost klientů, což tvoří velkou skupinu s potenciálem pro další nákup. Pro realizaci CRM kampaní je důležitou informací i znalost hodnoty a segmentace klientů. Celková situace tedy vytváří potenciál pro CRM cross-sellové a up-sellové kampaně, které mají potenciál zvyšovat hodnotu klientů.

2.4 Analýza bodů kontaktu zákazníka a pojišťovny

Základní zákaznické cesty popisují stavy, kterými klient prochází v průběhu vztahu zákazníka a pojišťovny. Jejich poznání je důležitým zdrojem poznatků pro definici obchodních požadavků na CRM. Úkolem CRM je na základě poznání těchto cest vystavit ideální, klientsky orientované prostředí pro obsluhu zákazníků ve všech cestách.

2.4.1 Definice klienta a analýza cest zákazníků

Jako klient je označována fyzická nebo právnická osoba, která vstupuje do vztahu s Allianz pojišťovnou na základě uzavřeného smluvního vztahu, souvisejícího s předmětem podnikání Allianz pojišťovny (tj. smluvního vztahu týkající se nákupu produktů nebo služeb) nebo na základě očekávání uzavření toho smluvního vztahu. Klient je identifikovatelný pomocí rodného čísla a mohou se k němu vázat další doplňující údaje, jako jsou smlouvy, likvidace, stížnosti, historie vztahu, platby atd.

Analýza zákaznických cest v této kapitole má za cíl představit, jaké obchodní požadavky na CRM je nutné zohlednit v přípravě strategie. Cílem Allianz pojišťovny je zákaznické cesty „řídit“ s pomocí nástrojů CRM, přičemž cílem je maximalizovat hodnotu pro obě strany, Allianz pojišťovnu i klienta. Pomocí zákaznické cesty je nahlíženo na vztah „klient – Allianz pojišťovna“ jako na cyklus kontaktů mezi klientem a pojišťovnou. Cyklus kontaktů je iniciován potřebou krytí určitých rizik, kterou si klient uvědomuje, od hledání informací, kontakt s pojišťovnou, přes pořízení pojištění, čerpání pojistného plnění, až po jeho obnovu či ukončení.

Ve vztahu mezi Allianz a zákazníkem bylo identifikováno celkem 13 zákaznických cest

- Zákaznická cesta #1 – Vybírám
- Zákaznická cesta #2 – Nakupuji a poprvé používám
- Zákaznická cesta #3 – Prozkoumávám produkt
- Zákaznická cesta #4 – Hlásím pojistnou událost
- Zákaznická cesta #5 – Zažívám výjimečný stav
- Zákaznická cesta #6 – Mám svůj produkt a zákaznický účet

- Zákaznická cesta #7 – Platím
- Zákaznická cesta #8 – Přikupuji
- Zákaznická cesta #9 – Komunikuji s pojišťovnou
- Zákaznická cesta #10 – Podávám stížnost
- Zákaznická cesta #11 – Přemýšlím o změně pojišťovny
- Zákaznická cesta #12 – Dávám sbohem
- Zákaznická cesta #13 – Mám své soukromí

2.4.1.1 Zákaznická cesta #1 – Vybírám

Zákazník, či potenciální zákazník, řeší potřebu krýt určitá rizika pomocí pojištění. Pojišťovací trh nabízí široké spektrum poskytovatelů pojištění a možných kombinací, jak rizika krýt. Zákazník požaduje užitečné a jednoduché informace s cílem pochopit rozdíly mezi poskytovateli pojištění a různými typy pojištění a požaduje podporu pro správné rozhodnutí.

Zákaznická zkušenost v rámci první zákaznické cesty, kdy zákazník vybírá řešení nejlépe pokrývající jeho potřeby, je tvořena zejména komunikací mezi reprezentantem Allianz a zákazníkem. Zákazník má také možnosti získat potřebné informace bez osobní asistence Allianz pojišťovny, např. na internetu, kde je také možné si vyhledat obchodní místo nebo zanechat kontakt pro zpětné zavolání.

2.4.1.2 Zákaznická cesta #2 – Nakupuji a poprvé používám

Klient má k dispozici několik způsobů, jak pojištění Allianz pojišťovny pořídit. K dispozici jsou zástupci v podobě výhradních pojišťovacích agentů či makléři poskytující osobní poradenství. Na druhé straně je možné pořízení pojištění přes telefon či na internetu. Z pohledu CRM je zvolené pojištění pořízeno pomocí vybraného distribučního kanálu a tento kanál je přiřazen ke konkrétní pojistce jako distribuční kanál i pro další obsluhu a nabídky. Zvolený typ distribučního kanálu, přes který je pojištění pořízeno, je považován za preferovaný komunikační kanál pro nabídku dalších produktů a služeb. Poté co je smlouva uzavřena, klient požaduje potvrzení platnosti smlouvy a klient také potřebuje

vědět, jak žít s pojištěním (co dělat v případě pojistné události). Pro tyto situace dostává sadu tištěných materiálů, ve kterých mu jsou potřebné informace poskytnuty.

2.4.1.3 Zákaznická cesta #3 – Prozkoumávám produkt

Jakmile je pojištění pořízeno, klient se seznamuje s pořízeným pojištěním. Někdy pojištění obsahuje i parametry, které v době pořízení zdánlivě nemusely být ty nejdůležitější. Na druhé straně mohou tyto detaily přinést extra benefity v průběhu života s pojistkou (zejména asistenční služby a slevy na další pojištění). Klient má přístup k informacím s cílem seznámit se s možnostmi, jak současnou pojistku využít a získat z ní maximum. Informace jsou k dispozici formou tištěných materiálů, na internetu, stejně tak výhradní pojišťovací agenti a kontaktní centrum poskytují kompletní informace o situaci klienta a stavu jeho produktů.

Jakmile jsou klientská data dostupná v systémech Allianz pojišťovny, ta je schopna odhadnout další nebo související typ pojištění, který bude klientem nejpravděpodobněji požadován v budoucnosti. Úlohou CRM je tuto potřebu rozpoznat, evidovat a v budoucnu i obchodně využít.

2.4.1.4 Zákaznická cesta #4 – Hlásím pojistnou událost

V případě výskytu pojistné události, jejíž krytí je sjednáno ve smlouvě, klient hlásí škodu a požaduje plnění. Klient potřebuje informace jakým způsobem ohlásit pojistnou událost a jaké dokumenty a aktivity budou pojišťovnou vyžadovány. Tyto informace najde v pojistné smlouvě, na internetu nebo zákaznickém telefonickém informačním centru. Možnosti nahlásit pojistnou událost jsou prostřednictvím agenta, telefonicky nebo na internetových stránkách pojišťovny. Po ohlášení Allianz pojišťovna potvrzuje přijetí ohlášení pojistné události s cílem ujistit klienta, že jeho pojistná událost je řešena. Klient také požaduje, aby Allianz pojišťovna vyřídila pojistnou událost diskrétně a rychle. Následně klient potřebuje informace o vývoji likvidace a stavu vyplacení pojistného plnění. Klient rovněž očekává informaci, proč je mu vyplacena konkrétní výše pojistného plnění. Informace o škodním průběhu klienta je důležitou součástí CRM, neboť je důležitou proměnnou při stanovení hodnoty a rizikovosti klienta.

2.4.1.5 Zákaznická cesta #5 – Zažívám výjimečný stav

Klient může zažívat nepříjemné a neočekávané situace a Allianz pojišťovna je ten pravý partner, který klientovi v takových případech pomůže. Klient potřebuje řešit neočekávané situace 24 hodin denně a pomoc může očekávat nonstop prostřednictvím telefonického kontaktního centra.

2.4.1.6 Zákaznická cesta #6 – Mám svůj produkt a zákaznický účet

Množina klientských dat a informací o produktech pojištění poskytnutých klientovi tvoří klientův účet (kontaktní data, podmínky pojištění, investice). Účet klienta poskytuje kompletní pohled na informace popisující konkrétního klienta, jeho pojištění, preferovaný komunikační kanál, podané požadavky, stížnosti a pojistné události.

Přístup ke svému klientskému účtu umožňuje klientovi získat informace či provést změny kontaktních údajů, platby atd. V současnosti je tento přístup umožněn v zákaznickém kontaktním centru (sít' poboček Allianz) anebo na telefonním oddělení péče o zákazníky. V plánu CRM aktivit je umožnění přístupu přes internet prostřednictvím klientského portálu MojeAllianz.

2.4.1.7 Zákaznická cesta #7 – Platím

S každým pojištěním jsou spojeny pravidelné, nebo jednorázové platby za pojištění. Klient chce znát a pochopit co si „kupuje“. Klient by neměl obdržet upomínku v případě, kdy platbu provedl správně. Každá platba je Allianz pojišťovnou potvrzena písemným vyrozuměním poštou. Historie plateb je k dispozici s vysvětlením všech nesrovnalostí a chybějících plateb. Jestliže si klient sjednal pojištění přes internet, může realizovat platbu online.

2.4.1.8 Zákaznická cesta #8 – Přikupuji

V průběhu života může nastat situace, kdy pojistka již nereflektuje aktuální potřeby klienta. Klient hledá řešení svých změněných potřeb a zároveň takové řešení, které by mu přineslo extra benefity jako odměnu za to, že bude i nadále využívat služeb Allianz pojišťovny. Obě strany mohou iniciovat změnu v pojištění. Buď se klient již necítí bezpečně se současnou pojistkou či Allianz pojišťovna hledá nové možnosti pro klienta na základě odhadu jeho

budoucích potřeb. Odhadnutá budoucí potřeba je prezentována klientovi zvoleným komunikačním kanálem. Klient je motivován k pořízení nabídnutého produktu definovanými stimuly (akční nabídky a slevový program za propojištěnost).

2.4.1.9 Zákaznická cesta #9 – Komunikuji s pojišťovnou

Klient komunikuje s Allianz pojišťovnou pomocí jeho preferovaného kanálu, tj. agenta, telefonicky, v budoucnu i přes samoobslužný portál MojeAllianz. Komunikace s klientem je zaznamenána a řízena ve všech bodech, kde se klient setkává s pojišťovnou. Každý klientský požadavek by měl být z pohledu klienta vyřešen rychle a pohodlně. Obslužný kanál poskytuje a shromažďuje informace, které zvyšují hodnotu pro obě strany a upevňují vztah mezi klientem a pojišťovnou. Úkolem CRM je zajistit, aby v průběhu komunikace měl každý komunikační kanál k dispozici klientská data za účelem rychlého vyhledání a zobrazení informací, které klient požaduje.

2.4.1.10 Zákaznická cesta #10 – Podávám stížnost

Klient může podat stížnost ve všech fázích vztahu s Allianz pojišťovnou. Stížnost musí být pochopena zástupcem Allianz pojišťovny a klient je ujištěn, že jeho stížnost bude řešena. Stížnost je přijata zástupcem Allianz pojišťovny, je zaznamenána, přiřazena ke konkrétnímu klientovi a řešitelům a je sdělen termín, do kterého bude klient informován o výsledku řešení podané stížnosti. V případě konfliktních situací může být stížnost předána k řešení klientskému ombudsmanovi.

2.4.1.11 Zákaznická cesta #11 – Přemýšlím o změně pojišťovny

V průběhu klientova života mohou nastat situace, kdy Allianz pojišťovna již není z jeho pohledu tím pravým partnerem pro krytí konkrétních rizik daného klienta, nebo se vyskytly okolnosti, které narušily vztah mezi klientem a pojišťovnou. Klient začne přemýšlet o odchodu z Allianz resp. činí některé kroky, které jeho budoucí chování indikují. Klient může mít nabídku z jiné pojišťovny a očekává, že Allianz pojišťovna nabídne lepší podmínky než konkurence s cílem klienta udržet. V případě, kdy se tak nestane, klient očekává rychlé a jednoduché ukončení vztahu s Allianz pojišťovnou. Zákaznická zkušenost v rámci cesty „Přemýšlím o změně pojišťovny“ by měla být pozitivní, přestože se klient rozhodne odejít, aby byla zachována možnost že se na Allianz obrátí znovu.

2.4.1.12 Zákaznická cesta #12 – Dávám sbohem

Klient se rozhodl ukončit vztah s pojišťovnou a již není způsobu, jak změnit jeho rozhodnutí. Klient je dotázán, co je důvod jeho odchodu a informace je zaznamenána do klientova profilu. Klient očekává minimum byrokracie, jednoduchý přístup k informacím, jak ukončit pojistné smlouvy, dále očekává, že v případě návratu může využít benefitů pramenících z loajality k Allianz pojišťovně v minulosti. Benefity plynoucí z loajality vybudované v průběhu vztahu s Allianz pojišťovnou jsou klientovi k dispozici i po návratu zpět. Po klientovi v pojišťovně zůstane marketingový souhlas se zasíláním obchodních sdělení, tudíž je i nadále možné, po dobu trvání souhlasu, s ním komunikovat a přesvědčovat ho o návratu.

2.4.1.13 Zákaznická cesta #13 – Mám své soukromí

V průběhu vztahu klienta s Allianz pojišťovnou jsou klientská data bezpečně uložena a nejsou poskytována třetím stranám (jen v případě, kdy k tomu klient dal svolení svým podpisem). Úlohou CRM je zajistit, aby klient nebyl nadměrně obtěžován marketingovou komunikací, která není relevantní jeho zákaznickému profilu.

2.4.2 Analýza bodů kontaktu zákazníka a pojišťovny - závěr

Zákaznické cesty pomáhají pro nastavení úspěšné CRM strategie, která zahrne výše uvedené cesty do svých procesů. Výše popsané zákaznické cesty pomáhají úspěšně přeměně z produktově orientované firmy na firmu zákaznický orientovanou. Znalost toho, co zákazník může zažívat v průběhu svého vztahu s Allianz pojišťovnou a aktivní řízení jednotlivých cest, přispěje k rychlejší a úspěšnější přeměně.

2.5 Analýza současné úrovně CRM v Allianz

K analýze současné úrovně CRM byla použita metodologie společnosti SAS Institute ČR, s.r.o. a jejího nástroje SAS Marketing Evolution Assessment (Příloha 1 - SAS Marketing Evolution Assessment).. Prostřednictvím tohoto strukturovaného dotazníku bylo autorem zhodnoceno současné prostředí Allianz v oblasti dat a procesů, které mají přímý vliv na CRM.

2.5.1 Analýza současné situace – oblast Data

2.5.1.1 Všestrannost a kompletnost dat

V Allianz jsou k dispozici data o současných a bývalých zákaznících, data o potenciálních zákaznících se nesbírají. Historie dat v datovém skladu je od roku 1993, tj. za celou historii Allianz v ČR. Datový sklad neobsahuje provize, slevy a finanční informace z účetního systému, ani kampaňové, segmentační a hodnotové údaje. Mnoho dat, zejména adresních a kontaktních je zastaralých a neaktuálních. Relativní četnost vyplněných telefonních čísel je 60%, přičemž reálná dovolatelnost ověřená pilotními kampaněmi je 40%. Četnost vyplněnosti e-mailových adres je 15%.

Jsou k dispozici data o pojistných smlouvách a souvisejících transakcích. Ta lze neautomatizovaně propojit pro získání jednotného pohledu na zákazníka. Na základě manuálního výběru potenciálních klientů lze vytvářet directmarketingové kampaně s cílenými nabídkami. Proces sběru responsí z kampaní z jednotlivých kanálů je manuální (vyhodnocení v Excelu), kontinuální kontaktní a responsní historie neexistuje. Kompletnost dat je díky limitované kontaktní a response historii v tuto chvíli nízká. Data v DWH nejsou obohacena o aktuální výstupy z analytického CRM jako je identifikace segmentu klienta, hodnota klienta nebo score z prediktivních modelů. Tyto údaje jsou evidovány odděleně.

2.5.1.2 Ukládání dat

Existuje centrální datový sklad integrující data ze všech systémů Allianz. Data o zákaznících ze všech distribučních systémů jsou tedy na jediném místě. Podle tzv. „distribuční cesty“ se určuje, odkud klient přišel a tato informace se používá i pro následné kampaně. V datovém skladu se eviduje marketingový souhlas klienta s oslovením. Kromě centrálního datového skladu existují určité formy datamartů dedikované pro specifické business využití. Aktuálně probíhá vývoj analytického aCRM datamartu dedikovaný pro užívání v CRM oddělení a provádění strategických a kampaňových analýz.

2.5.1.3 Aktuálnost a kvalita dat

Ze všech systémů se na denní bázi informace nahrávají do datového skladu. Pro potřeby CRM ale není zprovozněn samostatný analytický datamart pro modelování reálném čase.

Pro tyto účel jsou data vždy exportována do oddělených analytických systémů SAS Enterprise Miner a SAS Enterprise Guide. Nad zákaznickými daty probíhá jednorázové nebo nepravidelné čištění které neprobíhá na vstupech do systému, ale hromadně. Na některá datová pole existují číselníky, nejsou ale uzamčeny a umožňují vyplňovat jakékoli vstupované hodnoty. Aktivita pro čištění není součástí standardizovaných procesů datové kvality a limituje použitelnost dat pro marketingové účely.

2.5.2 Souhrn analýzy pro oblast data

Na základě získaných informací lze konstatovat, že v oblasti všestrannosti, aktuálnosti a kvality dat je Allianz na úrovni oborového standardu z oblasti pojišťovacího průmyslu. Ve všech aspektech jsou pokryty základní potřeby, ale žádný z nich nevyniká. Co se týče ukládání dat a kompletnosti dat, mohou být určitým omezením pro CRM.

2.5.3 Analýza současné situace – oblast Procesy

2.5.3.1 Marketing a celofiremní strategie

Marketingová/CRM strategie je tvořena v souladu s firemní strategií a strategiemi ostatních týmů, které s ní nejvíce souvisí. Strategie jsou vyjádřeny také kvantitativně s ohledem na jednotlivé segmenty zákazníků, portfolio produktů a úspěšnost jednotlivých prodejních kanálů. Existuje plán kampaní vč. očekávané výtěžnosti, plán nákladů, investic a odhad jejich návratnosti.

2.5.3.2 Analytický proces

Existuje skupina CRM analytiků, kteří mají potřebné dovednosti a technologii, aby mohli na žádost vytvářet modely používané v kampaních. Není ale zaveden automatizovaný proces spolupráce týkající se použití modelů, tento proces postupně vzniká.

V současnosti se nepoužívá žádná CRM analytika (nákupní predikce) ke zjišťování, kdo bude reagovat nebo nakoupí produkty na základě kampaně. Pro prediktivní modely není dostatečná technologická podpora v podobě analytického CRM datamartu.

2.5.3.3 Segmentace

Allianz má pravidelné reporty zahrnující informace o zákaznících a hlavních produktových atributech. V oblasti marketingu a CRM existují empiricky vzniklé segmenty (dle věku zákazníka), které jsou používány v kampaních. Behaviorální segmentace se nepoužívá.

2.5.3.4 Plánování kampaní a kontaktní strategie

Kampaně jsou plně manuální, v podstatě ad-hoc, neexistuje automatizovaný proces výběru dat, zápisu do kontaktní historie a sběru response. Vzhledem k malému počtu nejsou kampaně nijak optimalizovány nebo prioritizovány na úrovni zákazníka a pro jejich realizaci se nevyužívá žádný IT systém typu SAS Marketing Automation. Pravidla týkající se maximálního počtu kontaktů, které může mít zákazník v daném časovém okně, obvykle je to období 6 až 12 měsíců, nejsou přesně stanovená.

Marketing řízený událostmi se v automatizované podobě nepoužívá. V plánu kampaní se počítá s komunikacemi navázanými na jednoduché události jako je výročí/obnova smlouvy. Obdobný proces navázaný na výročí smlouvy už existuje, ale není automatizován.

2.5.3.5 Porozumění nákladům a návratnosti

Allianz kombinuje kalkulace nákladů a výnosů pro profitabilitu produktů nebo kanálů. Výpočet profitability je pravidelně aktualizován, takže všechny vstupní metriky mohou být sledovány a kontrolovány. Fixní náklady jsou průměrované. Jsou k dispozici detailní údaje výnosů a marží na jednotlivé produkty. V CRM plánech se používá jednotný údaj za celý produkt, resp. za skupinu produktů (povinné ručení a havarijní pojištění).

2.5.3.6 Prodejní kanály

Prodejní kanály jsou provozovány samostatně manažery prodejních kanálů a jsou zaměřeny na výkonnost a náklady. Manažeři kanálů aktivně koordinují svoji činnost s aktivitami CRM, aby byli informováni o marketingových kampaních a programech, které budou probíhat v daných prodejních kanálech. Společnost využívá široké množství kanálů – pojišťovací kanceláře, pojišťovací agenti, makléři, banky, internet a callcentrum.

2.5.3.7 Sledování výkonnosti

Marketingové a CRM aktivity jsou pravidelně měřeny a reportovány. Evidovány a vyhodnocovány jsou odděleně, bez přímé vazby na produkční data. Vše probíhá manuálním způsobem, lze sledovat response rate, prodejní výsledky, využití produktů nebo finanční ukazatele. Neautomatizovaná forma reportingu odezvy kampaní přináší při porovnání se skutečně uzavřenými smlouvami odchylky ve výsledcích.

2.5.3.8 Sledování konkurence

Existuje tým vyhrazený pro benchmarking a analýzu trhu. Tyto zprávy jsou pravidelně vydávány a je tak možnost zkoumat jednotlivé konkurenty nebo konkrétní ukazatele.

2.5.3.9 Zpětná vazba

Je vyvíjena snaha o měření úspěšnosti marketingu a kanálů. Marketingová/CRM měření jsou pravidelně reportována. Existují ad-hoc analýzy ve vztahu k měřením pro účel návrhu budoucích marketingových kampaní. Všechny kanály nejsou schopny poskytnout zpětnou vazbu na úrovni klienta. Campaign manažeři pak přímo pracují s analytiky, aby mohli zajistit, že návrh kampaně a kanálu bude dodávat taková data, která jsou analytiky využitelná.

2.5.4 Ukázky stávajících CRM kampaní

V současnosti realizuje Allianz pojišťovna zejména cross-sellové kampaně zaměřené na nabídku dalších produktů. Většina kampaní je zaměřena na stávající zákazníky. Z pohledu distribučních kanálů je nejčastěji využíván dopis, následuje kombinace dopisu a návštěvy obchodníka. Vzrůstající trend mají i kampaně vedené elektronickou cestou, zejména prostřednictvím zákaznických elektronických newsletterů. V průběhu roku je těmito cestami realizováno několik desítek kampaní, z nichž některé jsou jednorázové, jiné kontinuální. V jejich průběhu je sledována odezva a následně i celková profitabilita vyjádřená sumou nově předepsaného pojistného. Ke každé kampani je provedena předběžná analýza profitability, která má rozhodující vliv na konečnou realizaci kampaně a volbu komunikačního kanálu. Jednotlivé výběry zákazníků jsou realizovány manuální cestou, což prodlužuje dobu přípravy kampaně a vyžaduje množství manuálních úkonů

a rutinních činností, které by v novém pojetí CRM měly být automatizovány. Ukázky kampaní jsou uvedeny v Příloze 2: Ukázky realizovaných CRM kampaní.

Tabulka 2-3 Hlavní CRM kampaně realizované v období přelomu roku 2011 a 2012.

Zdroj: kampaňový plán Allianz, zpracováno autorem.

Název	Popis nabídky	Cíl	Počet oslovených	Timing	Distribuční kanál
EnergyInvest	Nabídka jednorázového životního pojištění	cross-sell	6 000	11-12/2011	Dopis a návštěva obchodníka
POV 2012	Sleva 10% pro nové zákazníky povinného ručení	Akvizice	1 400 000	12-2011-12/2012	Leták na místech prodeje Dálničních známek
Penzijní fond	Přestup k Allianz penzijnímu fondu	cross-sell	100 000	01-02/20112	Dopis a návštěva obchodníka
Penzijní fond	Nabídka navýšení příspěvků fondu	up-sell	100 000	02-04/2012	Dopis
Mobilní aplikace	Nabídka mobilních aplikací Na cesty a Křižovatky	image	200 000	03-06/2012	Příloha k výpisům pojištění
StarInvest	Nabídka jednorázového životního pojištění	cross-sell	13 851	březen/duben	Dopis a návštěva obchodníka
eNewsletter	elektronický segmentovaný newsletter	cross-sell	80 000	červen	Internet
eNewsletter	elektronický segmentovaný newsletter	cross-sell	80 000	září	Internet
eNewsletter	elektronický segmentovaný newsletter	cross-sell	80 000	listopad	Internet
eNewsletter	elektronický segmentovaný newsletter	cross-sell	80 000	prosinec	Internet
eNewsletter Cestovní pojištění	Nabídka cestovního pojištění	cross-sell	80 000	červen-září 2012	Internet

2.6 Shrnutí stávající úrovně CRM v Allianz pojišťovně

2.6.1 Silné a slabé stránky CRM komunikace

2.6.1.1 Silné stránky stávající CRM komunikace

Na základě provedených analýz byly identifikovány následující silné stránky CRM

- Je k dispozici informace o možnosti oslovit klienta (Marketingový souhlas).
- Existuje dostatek dat pro analýzy klientů, kalkulaci hodnoty a segmentace.
- Existuje dostatečné produktové portfolio pro realizaci cílených nabídek.
- Existuje široké množství distribučních cest (osobní, písemný, elektronický kontakt), které postačuje současným potřebám moderní CRM komunikace.
- CRM koncepce má podporu nejvyššího managementu firmy.
- Jsou vyčleněny finanční zdroje na realizaci CRM strategie.
- V minulosti byly realizovány dílčí CRM aktivity, na něž je možné navázat.
- Jsou realizovány pravidelné statistiky týkající se vývoje zákaznického kmene v jednotlivých produktových řadách.
- Je známa hodnota klientů a meziročně sledována profitabilita nejhodnotnějších.
- Existuje segmentace klientů, která je rozděluje dle jejich věku.
- Jsou definovány a popsány zákaznické cesty, jimiž zákazník v průběhu obchodního vztahu s Allianz pojišťovnou prochází.

2.6.1.2 Slabé stránky stávající CRM komunikace

Na základě provedených analýz byly identifikovány následující slabé stránky CRM

- Stávající analýzy klientských dat jsou realizovány odděleně od produkčních dat, což vytváří nutnost vedení oddělených datových zdrojů, jejichž zpětné propojování je časově i technicky náročné a spotřebovává i velké lidské zdroje.

- CRM databáze nejsou automatizovaně propojeny s produkčními daty ani s daty se kterými pracují v kampaních obchodníci, což způsobuje problémy při vyhodnocení kampaní. Oddělené datové zdroje zvyšují i riziko chyb při předávání a zpracovávání dat.
- Manuální předávání dat v excelových souborech při realizaci kampaní s obchodníky hrozí ztrátou a zneužitím předávaných dat.
- Kampaně a plány kampaní jsou tvořeny krátkodobě a vychází z aktuální produktové nabídky, až poté je produktu hledán zákazník.
- Není definována jednotná strategie pro obsluhu homogenních zákaznických segmentů.
- Není sledována loajalita klientů, tj. délka vztahu s pojišťovnou.
- Není sledován potenciál klientů, tj. odhad schopnosti nakoupit více.
- V databázích zákazníků není dostatečné vyplnění telefonních kontaktů a emailů, což ztěžuje jejich oslovení touto cestou.

2.7 Syntéza poznatků, ověření platnosti hypotéz a závěr

2.7.1 Syntéza poznatků a identifikace nástrojů pro implementaci CRM strategie

2.7.1.1 Souhrn poznatků

Na základě provedených analýz byl shromážděn dostatek vstupních dat, aby bylo možno definovat potřebné stavební bloky CRM strategie, jejichž sestavení ovlivní definované cesty zákazníků a vytvoří základ pro stavbu funkčního CRM systému.

2.7.2 Syntéza nástrojů do ucelených CRM stavebních modulů

Na základě zpracovaných teoretických poznatků, analýzy zákazníků a analýzy stávající situace v Allianz pojišťovně bylo identifikováno šest hlavních stavebních modulů a jeden doplňující (Back office modul). Moduly tvoří samostatné funkční celky a společně tvoří základní sadu CRM nástrojů, které je nutné pro splnění firemních cílů v oblasti CRM vybudovat a implementovat.

- 01 – Modul pro řízení dat a datové kvality

- 02 – Modul pro jednotný pohled na klienta (aCRM datamart)
- 03 – Modul pro CRM analýzy
- 04 – Modul pro tvorbu kampaní
- 05 – Modul pro řízení zákazníků v kampaních
- 06 – Modul „Prodejní kanály“
- 07 – Doplnkový modul „Back-office“

2.7.3 Charakteristiky CRM modulů, jejich vzájemné vazby a vazby na cesty zákazníků

Níže je uvedena základní charakteristika modulů, přehled vzájemných vazeb a vazeb na identifikované zákaznické cesty.

2.7.3.1 Blok 1 – Modul pro řízení dat a datové kvality

Prvním CRM modulem, jenž byl identifikován jako důležitá součást CRM strategie je modul pro zajištění kvalitních dat (DQ modul), která vstupují do dalších systémů a procesů. Tyto nástroje hrají v dalších procesech klíčovou roli, neboť zamezí vzniku nekonzistencí a zlepší výsledky analytických výstupů používaných v kampaních.

Vazby modulu pro řízení dat a datové kvality na ostatní moduly:

02 – Modul pro jednotný pohled na klienta; 03 – Modul pro CRM analýzy; 04 – Modul pro tvorbu kampaní; 05 – Modul pro řízení kampaní; 06 – Modul „Prodejní kanály“; 07 – Back Office

Vazby modulu na identifikované zákaznické cesty:

02 – Nakupuji a poprvé používám; 04 – Hlásím pojistnou událost; 05 – Zažívám výjimečný stav; 08 – Přikupuji; 09 – Komunikuji s pojišťovnou; 10 – Podávám stížnost; 13 – Mám své soukromí

2.7.3.2 Blok 2 – Modul pro jednotný pohled na klienta

Úlohou modulu jednotného pohledu na klienta (aCRM datamart) je shromažďovat kompletní portfolio transakčních dat o zákaznících. Je zdrojovým souborem dat pro

veškeré CRM analytické aktivity a zároveň zdrojovým souborem informací pro ostatní uživatele zákaznických dat ve společnosti (back-office, prodej a servis), kterým přináší ucelený pohled na zákazníka obsahující kompletní sadu produktových, marketingových a obchodních informací.

Vazby modulu pro jednotný pohled na klienta na ostatní moduly:

01 – Modul pro řízení dat a datové kvality; 03 – Modul pro CRM analýzy; 04 – Modul pro tvorbu kampaní; 05 – Modul pro řízení kampaní; 06 – Modul „Prodejní kanály“;

Vazby modulu na identifikované zákaznické cesty:

02 – Nakupuji a poprvé používám; 04 – Hlásím pojistnou událost; 05 – Zažívám výjimečný stav; 08 – Přikupuji; 09 – Komunikuji s pojišťovnou; 10 – Podávám stížnost; 11 – Přemýšlím o změně; 12 – Dávám sbohem; 13 – Mám své soukromí

2.7.3.3 Blok 3 – Modul pro CRM analýzy

Modul CRM analýz obsahuje sadu analytických softwarových nástrojů pro tvorbu data miningových modelů kampaní (cross-sell, up-sell, retence) a datových analýz (hodnota klienta, segmentace, pravděpodobnost nákupu). Datovým vstupem jsou tabulky bloku 02 – Jednotný pohled na klienta (aCRM datamart), výstupem jsou informace sloužící pro strategické řízení zákazníků a tvorbu marketingových kampaní.

Vazby modulu CRM analýzy na ostatní moduly:

01 – Modul pro řízení dat a datové kvality; 02 – Modul pro jednotný pohled na klienta; 04 – Modul pro tvorbu kampaní; 05 – Modul pro řízení kampaní;

Vazby modulu na identifikované zákaznické cesty:

02 – Nakupuji a poprvé používám; 03 – Prozkoumávám produkt; 04 – Hlásím pojistnou událost; 06 – Mám svůj produkt; 07 – Platím; 08 – Přikupuji; 09 – Komunikuji s pojišťovnou; 10 – Podávám stížnost; 11 – Přemýšlím o změně; 12 – Dávám sbohem; 13 – Mám své soukromí

2.7.3.4 Blok 4 – Modul pro tvorbu kampaní

Úlohou modulu je na základě analýzy zákazníka, jeho životní situace a potřeb (Modul 03 – CRM analýzy), vybrat z portfolia klientů konkrétní, jednotlivé zákazníky s odpovídajícími

parametry a zařadit je do kampaně. Na vybrané zákazníky modul zároveň aplikuje pravidla pro oslovení, zejména časový zámek vztahující se k předchozí komunikaci či nákupu produktu a ověří existenci marketingového souhlasu. Modul rovněž realizuje rozdělení zákazníků v kampani do jednotlivých distribučních cest (dopis, email, návštěva obchodníka, SMS).

Modul tvoří spolu s modulem 03 – CRM analýzy hlavní strategickou komponentu CRM. Jeho úlohou je přeměna analytických výstupů do skutečných databází zákazníků na které jsou realizovány kampaně. Na vzniklé databáze jsou následně produkovány konkrétní komunikační výstupy, zejména dopisy, SMS zprávy a emaily obsahující kampaňovou nabídku. Jsou-li součástí kampaně i obchodní zástupci, modul předává databáze s klienty zařazenými dále do modulu určeného pro řízení zákazníků v kampaních.

Vazby modulu pro tvorbu kampaní na ostatní moduly:

02 – Modul pro jednotný pohled na klienta; 03 – Modul pro CRM analýzy; 05 – Modul pro řízení kampaní; 06 – Modul „Prodejní kanály“;

Vazby modulu na identifikované zákaznické cesty:

01 – Vybírám; 03 – Prozkoumávám produkt; 06 – Mám svůj produkt; 08 – Přikupuji; 09 – Komunikuji s pojišťovnou; 11 – Přemýšlím o změně; 13 – Mám své soukromí

2.7.3.5 Blok 5 – Modul pro řízení zákazníků v kampaních (Lead management)

Modul pro řízení zákazníků v kampaních (Lead Management) je nástroj distribuci kampaní s daty zákazníků (a zájemců) do jednotlivých prodejních kanálů. Úkolem je data zákazníků zařazených do kampaně předat ke zpracování prodejním kanálům (osobní a telefonní prodej) a zároveň sebrat zpětnou vazbu o reakci zákazníků, která slouží k analýze reakcí zákazníků (akceptaci nabídek) a k vyhodnocení celkové efektivity kampaní. Vstupem do Lead Management modulu je modul 04 - pro tvorbu kampaní.

Vazby modulu pro řízení kampaní na ostatní moduly:

02 – Modul pro jednotný pohled na klienta; 03 – Modul pro CRM analýzy; 04 – Modul pro tvorbu kampaní; 06 – Modul „Prodejní kanály“;

Vazby modulu na identifikované zákaznické cesty:

01 – Vybírám; 02 – Nakupuji a poprvé používám; 08 – Přikupuji; 09 – Komunikuji s pojišťovnou; 10 – Podávám stížnost; 12 – Dávám sbohem; 13 – Mám své soukromí.

2.7.3.6 Blok 6 – Modul „Prodejní kanály“

Jak bylo identifikováno v analytické části, společnost musí mít připraveny distribuční cesty pro doručení sdělení k zákazníkovi. Cesty zahrnují osobní kontakt prostřednictvím obchodního zástupce, písemný kontakt vedený tradiční „papírovou“ cestou, telefonní kontakt a moderní, cenově efektivní emaily. Těmito kanály, ať už samostatně anebo jejich kombinací, jsou k zákazníkům distribuovány prodejní kampaně, jejichž cílem je ovlivnit zákaznicko chování dle požadavků společnosti. Distribuční cesty jsou provázány na zákaznická data (02 – Modul pro jednotný pohled na klienta a 05 – Modul pro řízení kampaní), která jsou nezbytná pro komunikační kampaně a zároveň umožňují poskytnutí zpětné vazby.

Vazby modulu „Prodejní kanály“ na ostatní moduly:

02 – Modul pro jednotný pohled na klienta; 04 – Modul pro tvorbu kampaní; 05 – Modul pro řízení kampaní;

Vazby modulu na identifikované zákaznické cesty:

01 – Vybírám; 02 – Nakupuji a poprvé používám; 03 – Prozkoumávám produkt; 07 – Platím; 08 – Přikupuji; 09 – Komunikuji s pojišťovnou; 10 – Podávám stížnost; 13 – Mám své soukromí

2.7.3.7 Blok 7 – Back Office

Jak popisuje analýza, tento modul tvoří administrativně provozní podporu a zahrnuje veškerou „neobchodní“ činnost, bez které by však nebylo možné poskytovat služby. Jedná zejména o služby likvidace pojistných událostí, risk managementu a právní podpory při odhalování pojistných podvodů a vymáhání pohledávek. Ač by bez uvedeného modulu nebylo možné poskytovat služby, z pohledu CRM není jeho role klíčová a není považován jako základní stavební modul CRM strategie. Modul svým charakterem zasahuje všechny ostatní CRM moduly a veškeré zákaznické cesty.

Vazby modulu Back Office na ostatní moduly:

01 – Modul pro řízení dat a datové kvality; 02 – Modul pro jednotný pohled na klienta; 03 – Modul pro CRM analýzy; 04 – Modul pro tvorbu kampaní; 05 – Modul pro řízení kampaní; 06 – Modul „Prodejní kanály“;

Vazby modulu na identifikované zákaznické cesty:

01 – Vybírám; 02 – Nakupuji a poprvé používám; 03 – Prozkoumávám produkt; 04 – Hlásím pojistnou událost; 05 – Zažívám výjimečný stav; 06 – Mám svůj produkt; 07 – Platím; 08 – Přikupuji; 09 – Komunikuji s pojišťovnou; 10 – Podávám stížnost; 11 – Přemýšlím o změně; 12 – Dávám sbohem; 13 – Mám své soukromí

2.7.4 Souhrnný přehled vazeb CRM bloků na cesty zákazníků

Tabulka zákaznických cest popsaných v analytické části a navržených CRM modulů shrnuje vazby mezi cestami zákazníků a moduly CRM.

Tabulka 2-4 Přehled vazeb mezi zákaznickými cestami a CRM moduly. Zdroj: autor.

Zákaznické cesty a moduly CRM	Data a kvalita dat	Jednotný pohled na klienta	Analytické CRM	Tvorba produktů a kampaní	Lead Management	Prodejní kanály	Back Office Modul + Controlling
01 - Vybírám				ANO	ANO	ANO	
02 - Nakupuji a poprvé používám	ANO	ANO	ANO		ANO	ANO	
03 - Prozkoumávám produkt			ANO	ANO		ANO	
04 - Hlásím pojistnou událost	ANO	ANO	ANO				ANO
05 - Zažívám výjimečný stav	ANO	ANO					ANO
06 - Mám svůj produkt			ANO	ANO			ANO
07 - Platím			ANO			ANO	ANO
08 - Přikupuji	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	
09 - Komunikuji s pojišťovnou	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
10 - Podávám stížnost	ANO	ANO	ANO		ANO	ANO	ANO
11 - Přemýšlím o změně		ANO	ANO	ANO			
12 - Dávám sbohem		ANO	ANO		ANO		
13 - Mám své soukromí	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO

2.8 Ověření hypotéz

Pro vytvoření návrhu CRM strategie Allianz pojišťovny byly stanoveny následující předpoklady: (1) Aby mohla společnost realizovat CRM strategii, je potřeba disponovat dostatečným portfoliem zákazníků a jejich transakčních dat. (2) Aby mohla společnost efektivně využívat nástroje CRM, je potřeba je sestavit a vnímat jako ucelený systém stávající se z dílčích funkčních celků.

2.8.1 Ověření hypotézy 1

Hypotéza 1: V portfoliu zákazníků pojišťovny existuje dostatek zákazníků a jejich transakčních dat, jejichž charakteristika odůvodňuje realizaci CRM strategie.

Allianz pojišťovna disponuje dostatečným množstvím transakčních dat a dostatečným portfoliem zákazníků, kteří svoji charakteristikou opravňují realizaci CRM strategie. Jak dokazuje graf 2.3.9. Analýza propojištěnosti klientů, většina zákazníků vlastní méně než dva pojistné produkty, přičemž jak dokazuje tabulka 2.3.10 Hodnota klienta dle množství produktů, zákazníci vlastní více produktů jsou profitabilnější.

Tato hypotéza nebyla zamítnuta. Realizace CRM strategie je vhodným přístupem k řízení zákazníků.

2.8.2 Ověření hypotézy 2

Hypotéza 2: V nástrojích CRM lze identifikovat samostatné, vzájemně provázané funkční moduly, které slouží jako základní stavební kameny CRM strategie.

Na základě analýzy systémových požadavků, provedené v teoretické části 1.1.7.3 Předpoklady systémové, analýzy obchodních a marketingových předpokladů v teoretické části 1.1.7.4 Předpoklady obchodní a marketingové a analýzy cest zákazníků a v teoretické části 2.4.1 Definice klienta a analýza cest zákazníků, bylo identifikováno 6 CRM modulů, které slouží jako základní stavební kameny CRM strategie. 01 – Modul pro řízení dat a datové kvality; 02 – Modul pro jednotný pohled na klienta; 03 – Modul pro CRM analýzy; 04 – Modul pro tvorbu kampaní; 05 – Modul pro řízení kampaní; 06 – Modul „Prodejní kanály“.

Jak je uvedeno v 2.7.1 Charakteristiky CRM modulů, mezi moduly byly prokázány vzájemné vazby.

Tato hypotéza nebyla zamítnuta. Byly identifikovány samostatné, vzájemně propojené funkční moduly, které slouží jako základní stavební kameny CRM strategie.

2.9 Závěr - Návrh řešení strategie řízení vztahů se zákazníky Allianz

2.9.1 Závěr a interpretace závěrů

V teoreticko-metodologické části byl shromážděn dostatek dat, aby bylo možné realizovat konkrétní návrh realizace CRM strategie. Závěry teoreticko-metodologické části budou použity jako vstup pro realizaci projektu. Testováním hypotéz se podařilo prokázat, že realizace CRM strategie je pro Allianz pojišťovnu vhodným řešením přístupu k zákazníkům.

Následná praktická část detailně rozpracovává navrhované řešení stavby bloků a zároveň zohlední dílčí aktivity, které byly na poli CRM již realizovány. Z teoretických východisek a posouzení stávající situace vznikla sada CRM nástrojů, jež jsou vhodné pro použití v prostředí Allianz pojišťovny, respektují charakter oboru podnikání a budou využity při stavbě funkčního CRM modulu.

Na základě shromážděných znalostí je možné vytvořit realizovatelný projektový návrh a sestavit jednotlivé CRM bloky do funkčního CRM celku. Výslednou ambicí projektu je vytvořit funkční návrh CRM strategie, která ovlivní chování zákazníků a přispěje ke změně společnosti na zákaznicky orientovanou. Projekt zároveň přinese odpovědi na otázky priorit realizace a představí i ekonomický plán (business case) vycházející z očekávání tříleté návratnosti investice.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

3 NÁVRH PROJEKTU

3.1 Stručná charakteristika

Návrh projektu navazuje na závěry teoreticko-metodologické části a představuje plán realizace CRM strategie. Jednotlivé části projektového návrhu obsahují:

- poslání CRM oddělení ve vztahu k zákazníkům a společnosti Allianz,
- cíle CRM projektu,
- popis strategie projektu – začlenění modulů do celkového konceptu CRM,
- finanční rozvahu a průběh návratnosti investice,
- očekávané měřitelné přínosy CRM implementace,
- časový plán implementace,
- personální náročnost,
- vymezení případných rizik při realizaci projektu,
- proces akceptace projektu uvnitř společnosti.

3.2 Poslání CRM oddělení ve vztahu k zákazníkům a společnosti Allianz

Oddělení CRM je součástí marketingové divize společnosti. Jeho posláním je:

- Znat zákazníky a vědět co jim prodávat

Na základě znalosti zákazníků (produktů, životního cyklu, hodnoty a potenciálu), vybírat a nabízet produkty vhodné pro jejich aktuální životní potřeby.

- Vědět, jak s nimi komunikovat

Z dostupných komunikačních kanálů vybírat optimální kombinaci zohledňující cenově efektivní způsob oslovení, který nejlépe povede k požadované reakci. Předkládat správnou nabídku, ve správném čase, správným komunikačním kanálem.

- Vytvářet přidanou hodnotu pro distribuční kanály

Na základě analýz vybírat zájemce s vysokou pravděpodobností nákupu, díky které je v distribučních kanálech dosahována vysoká míra odezvy a akceptace nabídek.

- Generovat profit pro akcionáře

Díky znalostem a způsobu práce realizovat projekty efektivně.

3.3 Cíl projektu

Cílem projektu je, na základě analýz provedených v teoreticko-metodologické části, tvorba funkční CRM strategie prostřednictvím vývoje a implementace definovaných CRM modulů do prostředí Allianz pojišťovny. Výsledkem realizovaného projektu je realizace funkční a ekonomicky efektivní CRM strategie, která umožní řídit zákazníky v každém bodu kontaktu s pojišťovnou. Úspěšné splnění cílů CRM implementace je definováno požadavkem na tříletou návratnost investice.

3.4 Popis strategie projektu

V teoreticko-metodologické části bylo identifikováno CRM 6 modulů, které je nutné pro celkovou provozuschopnost CRM vybudovat a propojit. Strategie implementace vychází ze vzájemné provázanosti bloků a z toho plynoucího požadavku na dodržení pořadí jejich vývoje a implementace. Vzhledem k vazbám nelze některé bloky vybudovat předtím, než jsou vybudovány předchozí. Strategie implementace popisuje jednotlivé etapy vývoje a implementace CRM modulů v období let 2012 - 2015 a akcentuje logickou provázanost jednotlivých modulů. Detailní časovou osu implementace v letech 2012 - 2015, rozdělenou po kvartálech, znázorňuje kapitola Časová osa implementace CRM modulů.

3.4.1 Strategické priority implementace modulů v roce 2012

3.4.1.1 Modul 01 – Řízení dat a datové kvality

Implementací tohoto modulu v dané fázi projektu dojde ke zkvalitnění dat vstupujících do všech dalších systémů a CRM procesů. Modul hraje v dalších procesech klíčovou roli, neboť zamezuje vzniku nekonzistencí dat vstupujících do dalších systémů, znemožňujících párování jednotlivých záznamů. Úkolem modulu je data nejprve unifikovat, poté přistoupit k jejich párování, a posléze je uvolnit pro další zpracování. Vyčištěná a unifikovaná data budou ukládána do centrálního datového skladu (DWH), kde budou připravena pro použití, a to nejen v navazujících CRM procesech. Modul pro řízení datové kvality ovlivňuje

všechny ostatní CRM moduly a většinu zákaznických cest. Následně vyvíjené a implementované moduly budou pracovat pouze s čistými a relevantními zákaznickými daty, čímž dojde ke zvýšení přesnosti zacílení při analýzách a růstu odezvy kampaní.

3.4.1.2 Modul 02 – Jednotný pohled na klienta (aCRM datamart)

Pro zvýšení relevance závěrů z modulu 03 – CRM analýzy je nutné zajistit kompletní data o klientovi, dostupná na jednom místě. Ač existuje centrální datový sklad (DWH), integrující data ze všech systémů, jedná se tam o tzv. „tvrdá data“, která obsahují pouze údaje o klientech a jejich produktech. Centrální DWH nezahrnuje tzv. „měkká data“, která vznikají v CRM procesech. Jedná se zejména o data, která tvoří důležitou informační základnu pro strategické řízení vztahů se zákazníky. Navrhovaný CRM modul umožní skladovat i vzniklá CRM data a zpřístupnit je všem ostatním uživatelům, kteří vstupují do kontaktu se zákazníkem (obchodníci, callcentrum, servis). Obsahuje informace o historii klienta i jeho stávající profil (hodnotu, segment, realizované kampaně a odezvu klienta). Modul tvoří zdroj dat, na jehož základě bude realizován výběr klientů vstupujících do CRM analýz. Primárním zdrojem „tvrdých dat“ je centrální datový sklad do kterého vstupují již vyčištěná data (viz. funkce modulu 01 – Modul pro řízení dat a datové kvality).

3.4.1.3 Modul 06 – Prodejní kanály (část)

3.4.1.3.1 Allianz Direct – aplikace pro on-line prodej

Náhrada starší aplikace za novou, moderní, s rozšířenou funkcionalitou, je reakcí na změny na trhu a potřebu přinést klientům viditelné zlepšení služeb.

3.4.1.3.2 MojeAllianz – klientský samoobslužný portál

Realizaci klientského samoobslužného portálu umožňuje dostupnost kompletního portfolia klientských dat, které aplikace zobrazuje. Důvodem k realizaci je rovněž potřeba umožnit klientům spravovat své pojistky on-line a představit tak nový, moderní způsob obsluhy.

3.4.1.3.3 Mobilní aplikace Allianz na cesty a Allianz Weather Safe

Realizace mobilních aplikací je projekt podporovaný zahraniční centrálou Allianz. Na vývoj a provoz není potřeba propojení na ostatní CRM moduly.

Aplikace Allianz na cesty poskytuje možnosti sjednat si cestovní pojištění prostřednictvím aplikace v mobilním telefonu, přináší i nezbytné rady pro možné krizové situace. Přináší i přehled čísel pro mezinárodní tísňové volání a další důležité informace, které usnadní zákazníkům řešení krizových situací na cestách.

Aplikace Allianz Weather Safe zdarma poskytuje předpovědi počasí pro více než 2,3 milionů lokalit na celém světě. Klientům včas doručí výstrahy před nepříznivým počasím a poskytne relevantní rady, jak ochránit jejich majetek například před bouřkami, krupobitím, mrazy atd.

3.4.1.4 Modul 03 – CRM Analýzy

Modul obsahující sadu analytických nástrojů SAS Enterprise Miner a SAS Enterprise Guide pro tvorbu dataminingových modelů a zákaznických analýz je ve společnosti již implementován. Hlavním zdrojem dat je analytický CRM datamart (Modul 02), výstupem jsou analýzy klientské báze a strategické analýzy pro tvorbu kampaní (Modul 04).

3.4.2 Strategické priority implementace modulů v roce 2013

3.4.2.1 Modul 04 – Modul pro tvorbu kampaní

Výsledkem implementace modulu je přechod od manuálně realizovaných kampaní ke koncepčnímu řešení na základě prediktivních analýz a pravidel kontaktní strategie. Modul tvoří aplikace SAS Marketing Automation, která automatizuje vybrané činnosti při realizaci kampaní a zrychluje proces výběru zákazníků. Modul tvoří konkrétní databáze zákazníků, které na základě předchozích CRM analýz automatizovaně nominuje do kampaní. Modul rovněž umožní zavedení automatizovaných, průběžně realizovaných kampaní, které spouští, jakmile dojde u zákazníka k předem definované události.

3.4.2.2 Modul 05 – Řízení zákazníků v kampaních

Pro systematicky vytvářené databáze zákazníků zařazených do kampaní je potřebné zajistit jejich distribuci prodejním kanálům a zároveň posbírat zpětnou vazbu. Systém nahradí

stávající manuální předávání databází, zrychlí a zpřesní proces distribuce prodejním kanálům, díky předdefinovaným kapacitním limitům jednotlivých distribučních kanálů ošetří i případný kapacitní konflikt a dle potřeby rozdělí kampaně do delších časových period. Zároveň zajistí automatický přenos zpětné vazby týkající se stavu a úspěšnosti realizované kampaně. Automatizace umožní rovněž zpětný reporting výsledků pro definované manažerské úrovně řízení.

3.4.2.3 Modul 06 – Prodejní kanály (část)

3.4.2.3.1 Internetové stránky Allianz a stránky prodejců Allianz

Pokračování projektu digitalizace prodejních a servisních kanálů zahájeného v roce 2012 (realizace aplikací Allianz Direct a Moje Allianz). Obnova stávajících internetových stránek dle požadavků moderních trendů, optimalizace stránek pro vyhledávače a internetový marketing, začlenění partnerské sekce stránek prodejců.

Výsledným výstupem projektu zahájeného v předchozím roce jsou čtyři pilíře digitální strategie Allianz: informační stránky Allianz.cz, stránky pro on-line nákup AllianzDirect.cz, stránky pro správu smluv MojeAllianz.cz a stránky obchodních partnerů AllianzPartner.cz.

3.4.2.3.2 Mobilní aplikace

Realizace 2 mobilních aplikací v rámci mezinárodní spolupráce se zahraniční centrálou Allianz. Jejich obsah není prozatím definován.

3.4.3 Strategické priority implementace modulů v roce 2014

3.4.3.1 Modul 03 – CRM Analýzy

Pro lepší automatizaci reportingů, jejich zrychlení a on-line dosažitelnost bude implementována funkcionality SAS Customer reporting studio. Implementace přinese automaticky generované reporty pro definované manažerské úrovně řízení a lepší dostupnost informací pro strategické a operativní řízení CRM aktivit. Definované úrovně řízení budou mít k dispozici on-line statistiky týkající se veškerých výsledků aktuálních a historických aktivit z oblasti řízení zákazníků.

3.4.3.2 Modul 04 – Modul pro tvorbu kampaní

V rámci zvyšování efektivity plánovaných CRM kampaní bude implementována funkcionality SAS Marketing Optimisation for Insurance, která obsahuje předdefinované algoritmy pro optimalizaci kampaní. Díky implementaci bude dostupná sada předdefinovaných prediktivních modelů pro řízení zákazníků, speciálně vyvinutá pro oblast pojišťovnictví. Výsledkem bude vyšší rychlost realizace, zvýšení efektivity (výtežnosti), optimální rozložení kampaní do komunikačních kanálů a optimální zasažení zákazníka z pohledu frekvence a příležitostí komunikace.

3.4.3.3 Mobilní aplikace

Realizace 2 mobilních aplikací v rámci mezinárodní spolupráce s centrálou Allianz. Jejich obsah není prozatím definován.

3.4.4 Strategické priority implementace modulů v roce 2015

3.4.4.1 Modul 06 – Prodejní kanály (část)

Na základě vývoje trhu a prováděných analýz zákaznického chování bude realizována optimalizace modulu Prodejní kanály. Budou představeny inovované aplikace a funkcionality internetových stránek Allianz, klientského portálu MojeAllianz i aplikace pro on-line prodej AllianzDirect.

3.4.4.2 Mobilní aplikace

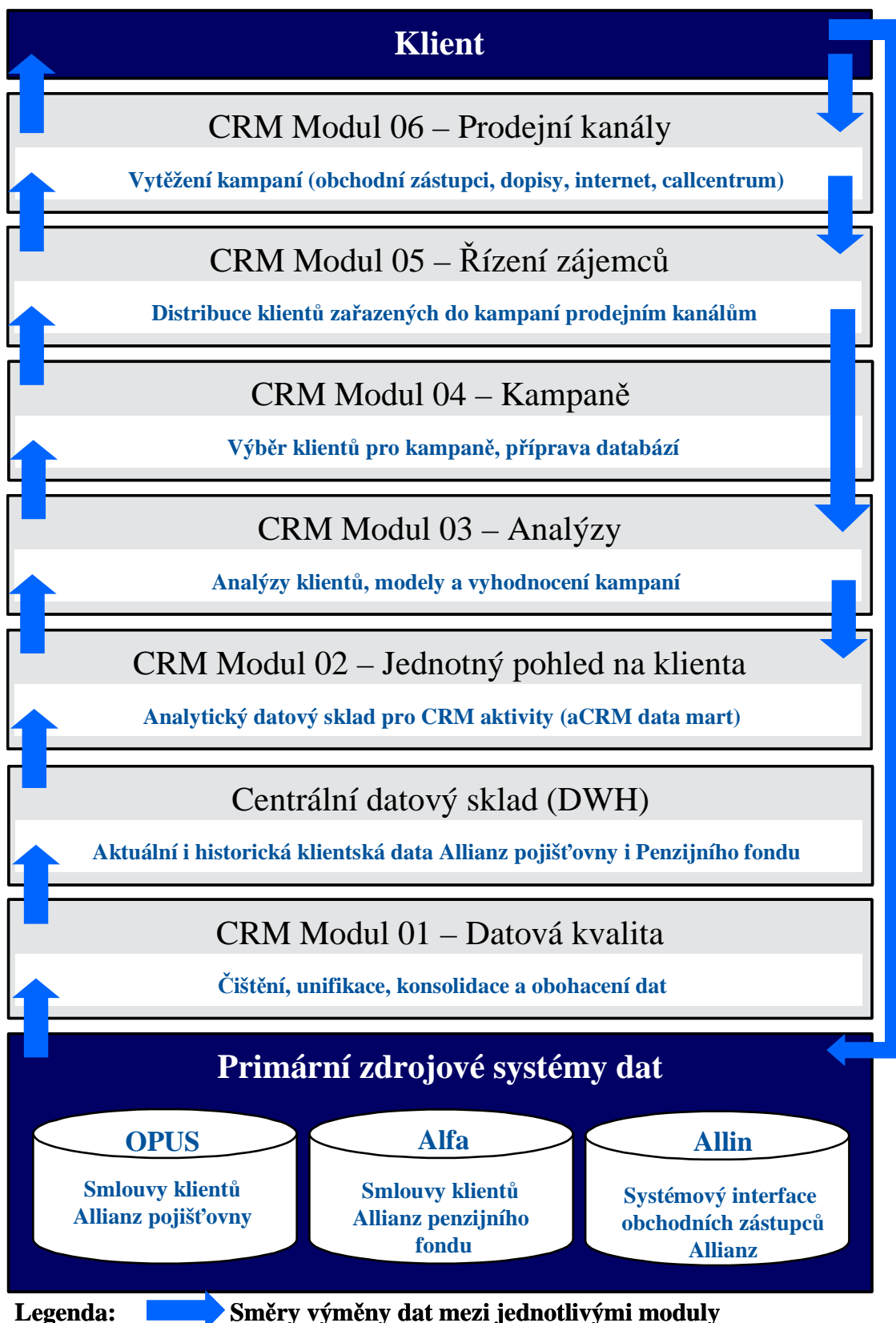
Realizace 2 mobilních aplikací v rámci mezinárodní spolupráce s centrálou Allianz. Jejich obsah není prozatím definován.

3.5 Souhrnný přehled aktivit CRM strategie

Tabulka 3-1 Celkový rámeček CRM strategie a začlenění modulů. Zdroj: autor.

Začlenění CRM modulů do celkového konceptu CRM strategie		
Firemní cíle CRM	Růst hodnoty a loajality zákazníků v čase	
Zákaznické strategie pro CRM	Přidaná hodnota prostřednictvím vyššího uspokojení pojistných potřeb; akceptace nabídek propojištěnosti, navýšení a prodloužení v čase	
Moduly CRM pro realizaci CRM strategie	Modul 06 – Prodejní kanály	Funkce: multikanálová distribuce produktů/služeb Benefit: nákupní možnosti on-line (24/7), i off-line, dle typu a preferencí klienta
	Modul 05 – Řízení zájemců	Funkce: Systematická distribuce zájemců prodejním kanálům Benefit: Rychlost, přesnost, zpětná vazba
	Modul 04 – Kampaně	Funkce: Realizace kampaní, formulace nabídek Benefit: Konceptní řešení nabídek na základě analýz a pravidel kontaktní strategie
	Modul 03 – Analýzy	Funkce: Analýzy segmentů, hodnoty a potenciálu, predikce chování a vyhodnocení zpětné vazby Benefit: Strategické řízení zákazníků a kampaní
	Modul 02 – Jednotný pohled na klienta.	Funkce: Kompletní data o klientovi dostupná na jednom místě pro všechny kanály obsluhy Benefit: Kvalita a rychlost rozhodování a obsluhy
	Modul 01 – Kvalita dat	Funkce: Unifikace, konsolidace a obohacení dat Benefit: Pro další využití jsou poskytována pouze korektní data, minimální duplicity a nekonzistence
Back office	Firemní zázemí a služby, risk management, zajištění	

3.7 Systémové začlenění CRM modulů mezi ostatní IT systémy



Obrázek 2 Návrh začlenění CRM modulů do IT architektury Allianz. Zdroj: autor.

3.8 Finanční rozvaha

Finanční rozvaha projektu porovnává výnosy realizované z kampaní a náklady vynaložené na implementaci CRM modulů.

3.8.1 Plán výnosů kampaní 2013 - 2015

Tabulka 3-3 Plán výnosů kampaní 2013 - 2015. Zdroj: autor.

Souhrn výnosů CRM kampaní 2013-2015								
Rok	Počet oslovených	Průměr odezvy	Počet nových zákazníků	Profit produktu (%)	Délka smlouvy (roky)	Předepsané pojistné za život smluv (Kč)	Čistý profit za život smluv (Kč)	ROI (Kč)
2013	1 369 000	4,1%	56 400	4,6%	4,13	2 837 792 500 Kč	58 706 125 Kč	8,27
2014	1 198 160	3,6%	30 400	4,6%	4,13	1 263 336 200 Kč	33 308 370 Kč	7,17
2015	1 228 486	3,6%	31 440	4,6%	4,13	1 310 701 648 Kč	34 517 105 Kč	7,20
Očekávaný výnos z kampaní 2013-2015 celkem							126 531 600 Kč	

Tabulka uvádí profitabilitu kampaní, jejichž realizace je plánována na období let 2013-2015. Plánovaný čistý profit (po odečtení nákladů) z realizovaných kampaní je v období let 2013-2015 126.000.000 Kč. Návratnost kampaní (bez nákladů na CRM moduly) přesahuje ROI 7. Detailní kampaňový plán pro jednotlivé roky je uveden v příloze (Příloha 3 PLÁN CRM KAMPANÍ 2013-2015).

3.8.2 Plán nákladů na stavbu a provoz CRM modulů 2012 - 2015

Plán nákladů na implementaci CRM modulů zohledňuje náklady na vstupní investice i náklady na provoz modulů a jejich obnovu. Investice do jednotlivých bloků jsou rozloženy v čase odpovídajícím předpokládanému období realizace. Investiční a provozní náklady na stavbu, aktualizaci a provoz definovaných CRM modulů činí 62.595.000 Kč. V sumarizaci finančního plánu jsou k rozpočtovaným investicím přiřazeny i výnosy z realizovaných kampaní, čímž je vyjádřena celková profitabilita investice.

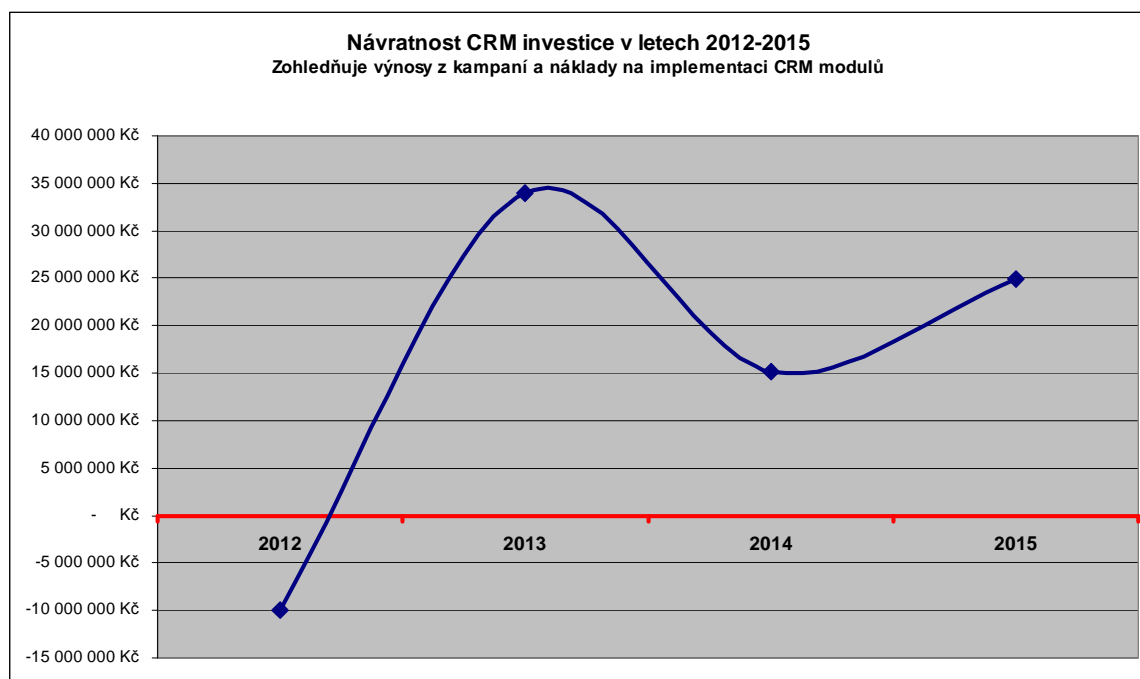
Tabulka 3-4 Náklady na CRM moduly a výnosy CRM kampaní 2012 - 2015. Zdroj: autor.

Investiční a provozní náklady na stavbu CRM modulů (2012-2015)		2012	2013	2014	2015	Celkem
01 – Modul pro řízení dat a datové kvality						
SAS Dataflux	Vývoj a implementace	2 900 000 Kč				
	Provoz a licence/rok	300 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	
	Celkem	3 200 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	5 000 000 Kč
02 – Modul pro jednotný pohled na klienta (interní vývoj)						
aCRM datamart (interní vývoj)	Vývoj a implementace					
	Provoz a licence/rok					
	Celkem	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
03 – Modul pro CRM analýzy						
SAS Enterprise Miner	Provoz a licence/rok	75 000 Kč	75 000 Kč	75 000 Kč	75 000 Kč	
SAS Enterprise Guide	Provoz a licence/rok	75 000 Kč	75 000 Kč	75 000 Kč	75 000 Kč	
SAS CustomerReporting	Vývoj a implementace			2 000 000 Kč		
	Provoz a licence/rok			75 000 Kč	75 000 Kč	
	Celkem	150 000 Kč	150 000 Kč	2 225 000 Kč	150 000 Kč	2 675 000 Kč
04 – Modul pro tvorbu produktů a kampaní						
SAS Marketing Automation	Implementace		10 200 000 Kč			
	Provoz a licence/rok		1 800 000 Kč	1 800 000 Kč	1 800 000 Kč	
SAS Marketing Optimization	Implementace			5 000 000 Kč		
	Provoz a licence/rok			600 000 Kč	600 000 Kč	
	Celkem	- Kč	12 000 000 Kč	7 400 000 Kč	2 400 000 Kč	21 800 000 Kč
05 – Modul pro řízení zákazníků v kampaních						
Lead management	Vývoj a implementace		2 500 000 Kč	1 500 000 Kč		
	Provoz a licence/rok		600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	
	Celkem	- Kč	3 100 000 Kč	2 100 000 Kč	600 000 Kč	5 800 000 Kč
06 – Modul „Prodejní kanály“						
Internetové stránky Allianz	Vývoj a implementace		2 500 000 Kč	1 000 000 Kč	1 000 000 Kč	
	Provoz a licence/rok		600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	
Klientský portál MojeAllianz	Vývoj a implementace	2 500 000 Kč	1 000 000 Kč	1 000 000 Kč	1 000 000 Kč	
	Provoz a licence/rok	200 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč	
On-line prodej AllianzDirect	Vývoj a implementace	2 300 000 Kč	1 000 000 Kč	1 000 000 Kč	1 000 000 Kč	
	Provoz a licence/rok	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	
Stránky prodejců Allianz	Vývoj a implementace		1 500 000 Kč			
	Provoz a licence/rok		240 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč	
Mobilní aplikace (3ks ročně)	Vývoj a implementace	900 000 Kč	900 000 Kč	900 000 Kč	900 000 Kč	
	Provoz a licence/rok	180 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč	
	Celkem	6 680 000 Kč	8 880 000 Kč	5 880 000 Kč	5 880 000 Kč	27 320 000 Kč
Investiční náklady (vč. DPH)		10 030 000 Kč	24 730 000 Kč	18 205 000 Kč	9 630 000 Kč	62 595 000 Kč
Profit z marketingových kampaní		0	58 706 125 Kč	33 308 370 Kč	34 517 105 Kč	126 531 600 Kč
Celkem výnosy - investice			ROI	2,02		63 936 600 Kč

3.8.3 Průběh návratnosti investice 2012 - 2015

V plánovaném období jsou celkové předpokládané výnosy z kampaní 126.531.600 Kč, celkové investiční náklady na realizaci projektu jsou 62.595.000 Kč. Očekávaný výnos z realizace projektu je 63.936.000 Kč. Index návratnosti investice (ROI – return on investment) je 2,02.

Rozložení výnosů z kampaní a nákladů na realizaci v čase uvádí následující graf.



Graf 3-1 Průběh návratnosti investice do CRM v letech 2012 - 2015. Zdroj: autor.

3.9 Měřitelné přínosy CRM implementace

Implementace CRM strategie musí přinést konkrétní měřitelné výsledky, které obhájí její realizaci a vytvoří profit. Na základě níže uvedených parametrů bude probíhat průběžný monitoring efektivity CRM implementace. Hodnoty jsou navrženy tak, aby je bylo možno kdykoli získat ze statistik společnosti.

- Úspěšná implementace přinese zvýšení následujících ukazatelů
 - Množství nově získaných zákazníků
 - Prodloužení délky vztahu
 - Zvýšení hodnoty pojistného vybraného od jednoho zákazníka
 - Zvýšení hodnoty zákazníka
 - Zvýšení množství znovuzískaných zákazníků
 - Vyšší propojištěnost (počet produktů na jednoho zákazníka)
 - Zvýšení průměrné odezvy na kampaně (response rate)
 - Objem prodejů realizovaných on-line

- Úspěšná implementace přinese snížení následujících ukazatelů
 - Počet ztracených zákazníků
 - Počet stížností
 - Počet nevyužitých obchodních příležitostí

3.10 Personální náročnost

Jednotlivé etapy vývoje a implementace modulů zohledňují aktuální personální kapacity zaměstnanců společnosti. V rámci této fáze návrhu projektu nebyla provedena hlubší analýza interních kapacit. Náročnost na kapacity ze strany externích dodavatelů jsou zahrnuty v nákladech projektu.

3.11 Vymezení případných rizik při realizaci projektu.

V návrhu projektu byly na základě analýz identifikována následující rizika, která mohou ovlivnit celkový úspěch implementace CRM strategie:

- nedostatečná podpora nejvyššího managementu při prosazování myšlenky CRM,
- nedostatek lidských a finančních zdrojů potřebných pro implementaci a provoz,
- špatná koordinace aktivit mezi marketingem, prodejem a servisem (zejména IT),
- iluze, že nákupem CRM software se firma automaticky stává zákaznický orientovanou,
- nekvalitní data vstupující do systémů a nedostatek průběžných měření,
- podniková kultura zejména osob vstupujících do kontaktu se zákazníky se nezmění na zákaznický orientovanou, zaměstnanci nedostatečně porozumí zákaznickým vztahům.

3.12 Proces akceptace projektu

Celková strategie i jednotlivé dílčí kroky musí být vzhledem ke své náročnosti na finanční a ostatní firemní zdroje schválena představenstvem společnosti. Součástí schvalovacího procesu je i stanovení pravomocí a zodpovědností CRM oddělení s ohledem na realizaci strategie. Po schválení budou detailně rozpracovány jednotlivé dílčí kroky do podoby prováděcích dokumentů a budou alokovány potřebné finanční a lidské zdroje. Na vybrané projekty budou díky jejich finančním nárokům realizována výběrová řízení na dodavatele.

ZÁVĚR

CRM přístup k řízení zákazníků umožňuje jejich dlouhodobé udržení a snižuje rizika odchodu. Řídit vztah se zákazníky a komunikovat s nimi v souladu s pravidly CRM vytváří příležitost udržet a posílit tržní podíl ve vysokém konkurenčním prostředí pojistného trhu. Navržená CRM strategie je výsledkem reflexe důležitosti koncepčního přístupu k tomuto úkolu ze strany managementu společnosti. Jakožto osoba zodpovědná za CRM aktivity jsem toto téma využil i k realizaci diplomové práce.

Předložená práce, jejímž cílem byla tvorba strategie řízení vztahů se zákazníky Allianz pojišťovny, je připravena jako podklad pro strategické rozhodnutí managementu firmy, které rozhodne o její realizaci. Provedené analýzy nevyvrátily správnost hypotéz o reálnosti navrženého postupu řešení, neboť společnost disponuje dostatečným počtem zákazníků, se kterými je možné komunikovat podle principů CRM.

Strategie přináší odpovědi na otázky kde začít a jak propojovat jednotlivé dílčí kroky, plán realizace dále navazuje na některé dílčí CRM aktivity, jež byly ve společnosti realizovány. Finanční rozvaha předpokládá návratnost investice do roku 2015, časový plán realizace je sestaven s ohledem na vzájemnou provázanost jednotlivých CRM modulů, které byly identifikovány jako hlavní stavební kameny CRM strategie. Jako hlavní rizika implementace byly identifikovány finanční a kapacitní limity související s implementací modulů. Teoretická východiska, týkající se zákonitostí řízení vztahů se zákazníky, se podařilo transformovat do realizovatelného postupu aplikovatelného v prostředí pojišťovny. Navržený postup zohledňuje stávající procesy a IT infrastrukturu, čímž dojde při samotné implementaci k úspoře nákladů.

V dnešní době je nesporné, že v centru pozornosti každé firmy musí být její zákazník. Očekávaným přínosem plynoucím ze zavedení navržené CRM strategie jsou spokojení a loajální zákazníci, jimž Allianz poskytuje kvalitní produkty a služby, díky kterým u společnosti zůstávají déle.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM	Řízení vztahu se zákazníky
CV	Client Value – hodnota klienta
Lead Management	Nástroj pro distribuci kontaktů pro kampaně
Cross-sell	Křížový prodej jiného produktu
Up-sell	Navýšení objemu prodeje stávajícího produktu
Response rate	Odezva na kampaň
LVC	Low value clients – Klienti s nízkou hodnotou
HVC	High value clients – Klienti s vysokou hodnotou

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Způsoby navýšení stávajícího prodeje. Zdroj: obrázek autora.....</i>	<i>16</i>
<i>Obrázek 2 Návrh začlenění CRM modulů do IT architektury Allianz. Zdroj: autor</i>	<i>74</i>
<i>Příloha 2 Ukázky CRM kampaní Příloha 02, Obrázek 3 DM Kampaň ENERGYinvest. Zdroj: archiv Allianz.....</i>	<i>87</i>
<i>Příloha 02, Obrázek 4 DM, nabídka přechodu k Allianz penzijnímu fondu. Zdroj: archiv Allianz.</i>	<i>88</i>
<i>Příloha 02, Obrázek 5 DM, nabídka jednorázového životního pojištění STARinvest. Zdroj: archiv Allianz.</i>	<i>89</i>
<i>Příloha 02, Obrázek 6 DM, Allianz penzijní fond, nabídka navýšení příspěvků. Zdroj: archiv Allianz.</i>	<i>90</i>
<i>Příloha 02, Obrázek 7 Přílož, nabídka mobilní aplikace Allianz na cesty. Zdroj: archiv Allianz.</i>	<i>91</i>
<i>Příloha 02, Obrázek 8 Přílož, nabídka mobilní aplikace Allianz Křižovatky. Zdroj: archiv Allianz.</i>	<i>91</i>
<i>Příloha 02 Obrázek 9 Přílož, nabídka přechodu k penzijnímu fondu. Zdroj archiv Allianz.....</i>	<i>91</i>
<i>Příloha 02, Obrázek 10 Elektronický Newsletter pro zákazníky. Zdroj: archiv Allianz.....</i>	<i>92</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 2-1 Průměrná hodnota klientů dle kombinace sjednaných produktů. Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.</i>	40
<i>Tabulka 2-2 Segmentace zákazníků dle hodnoty a věku. Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.</i>	43
<i>Tabulka 2-3 Hlavní CRM kampaně realizované v období přelomu roku 2011 a 2012. Zdroj: kampaňový plán Allianz, zpracováno autorem.</i>	55
<i>Tabulka 2-4 Přehled vazeb mezi zákaznickými cestami a CRM moduly. Zdroj: autor</i>	62
<i>Tabulka 3-1 Celkový rámec CRM strategie a začlenění modulů. Zdroj: autor</i>	72
<i>Tabulka 3-2 Plán implementace CRM modulů v letech 2012 - 2015. Zdroj: autor</i>	73
<i>Tabulka 3-3 Plán výnosů kampaní 2013 - 2015. Zdroj: autor</i>	75
<i>Tabulka 3-4 Náklady na CRM moduly a výnosy CRM kampaní 2012 - 2015. Zdroj: autor</i>	76
<i>Příloha 3, Tabulka 0-1 Plán CRM kampaní 2013. Zdroj: autor.</i>	93
<i>Příloha 3, Tabulka 0-2 Plán CRM kampaní 2014. Zdroj: autor.</i>	93
<i>Příloha 3, Tabulka 0-3 Plán CRM kampaní 2015. Zdroj: autor.</i>	93

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 2-1 Vývoj počtu zákazníků Allianz pojišťovny a penzijního fondu, meziroční srovnání Q1/2011 a Q1/2012. Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.....</i>	<i>34</i>
<i>Graf 2-2 Vývoj počtu zákazníků životního pojištění, srovnání Q1/2011 a Q1/2012. Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.....</i>	<i>35</i>
<i>Graf 2-3 Vývoj počtu zákazníků autopojištění, srovnání Q1/2011 a Q1/2012. Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.</i>	<i>36</i>
<i>Graf 2-4 Vývoj počtu zákazníků majetkového pojištění, srovnání Q1/2011 a Q1/2012. Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.....</i>	<i>37</i>
<i>Graf 2-5 Vývoj počtu zákazníků penzijního fondu, srovnání Q1/2011 a Q1/2012. Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.....</i>	<i>38</i>
<i>Graf 2-6 Analýza zákaznické báze z pohledu hodnoty klienta (Client Value). Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.</i>	<i>39</i>
<i>Graf 2-7 Profitabilita zákazníků dle produktových skupin. Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.</i>	<i>41</i>
<i>Graf 2-8 Analýza portfolia dle kombinace produktů, hodnoty zákazníků a počtu klientů. Zdroj: interní data Allianz, zpracováno autorem.</i>	<i>42</i>
<i>Graf 2-9 Propojištěnost klientů k 1.7.2012. Zdroj: data Allianz, zpracováno autorem.</i>	<i>43</i>
<i>Graf 3-1 Průběh návratnosti investice do CRM v letech 2012 - 2015. Zdroj: autor.....</i>	<i>77</i>

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] COOPER J., LANE P., Marketingové plánování, GRADA, 1999, 232 s., ISBN: 80-7169-641-2
- [2] CHLEBOVSKÝ V., CRM řízení vztahů se zákazníky, Computer Press 2005, 190 s., ISBN: 80-251-0798-1
- [3] KOTLER P., 10 smrtelných marketingových hříchů, GRADA, 2005, 140 s., ISBN: 80-247-0969-4
- [4] KOTLER P., TRIAS DE BES F., Inovativní marketing, Grada Publishing 2005, 200 s., ISBN: 80-247-0921-X
- [5] LEHTINEN J., Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky, Grada 2007, 160 s., ISBN: 978-80-247-1814-9
- [6] LOŠŤÁKOVÁ H. a kol., Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing 2009, 272 s., ISBN: 978-80-247-3155-1
- [7] NAGYOVÁ J., Marketingová komunikace není pouze reklama, VOX 1999, 150 s., ISBN: 80-86324-00-1
- [8] NASH E., Direct Marketing, Computer Press 2003, 650 s., ISBN: 80-7226-838-4
- [9] OGILVY D., O reklamě, Management Press 2007, 224 s., ISBN: 978-80-7261-154-6
- [10] VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J., Reklama, Grada Publishing 2003, 124 s., ISBN: 80-247-0557-5

SEZNAM PŘÍLOH

<u>Příloha 1 SAS Marketing Evolution Assessment</u>	<u>85</u>
<u>Příloha 2 Ukázky CRM kampaní</u>	<u>86</u>
<u>Příloha 3 PLÁN CRM KAMPANÍ 2013-2015</u>	<u>92</u>

PŘÍLOHA 1 SAS MARKETING EVOLUTION ASSESSMENT

Úroveň kompetence	Proces	Prostředí
1. ZÁKLADNÍ / PROVOZNÍ	<ul style="list-style-type: none"> - zaměření na produkt - účelové výstupy, ad-hoc kampaně - jednotné zprávy a nabídky pro všechny zákazníky - „gut-feel“ cílení (pouze odhad, nepodloženo reálnými daty) - málo prodejních kanálů - bez sledování odezvy - omezené sledování efektivity 	<ul style="list-style-type: none"> - data o produktech & transakcích - řízeno IT - bez čištění dat - ruční výběr dat a manipulace s kódy - velmi omezené použití analytiky - statický reporting zaměřený na produkt
2. STŘEDNÍ / KONSOLIDACE	<ul style="list-style-type: none"> - zaměření na zákazníka a produkt - pravidelné a účelové kampaně, některé víceúrovňové - jednoduché testování nabídek a různých message - málo prodejních kanálů - strategie kontaktů pouze na základě dohody - ruční sledování odezvy - omezené sledování efektivity 	<ul style="list-style-type: none"> - měsíční zákaznické snímky - omezené čištění dat - ruční výběr dat a manipulace s kódy - omezené použití prediktivní analytiky - týdenní reporting v omezeném rozsahu
3. POKROČILÁ / INTEGRACE	<ul style="list-style-type: none"> - zákazník a potenciální zákazník - automatizace procesů - pravidelné a účelové kampaně - jednoduché event-driven kampaně (řízené událostmi) - nabídky a message na základě segmentace - více prodejních kanálů, preference ke kanálům - strategie kontaktů na základě definovaných pravidel - automatické sledování odezvy - lepší sledování výkonnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - týdně aktualizovaný pohled na zákazníka - pravidelně aktualizované údaje o potenciálních zákaznících - pravidelné čištění dat - marketingové technologie - použití specializovaných nástrojů a technik dle role zaměstnance - široké použití prediktivní analytiky - pravidelné, komplexní reporty
4. EXPERT/ OPTIMALIZACE	<ul style="list-style-type: none"> - automatizované, pravidelné kampaně a výstupy, víceúrovňové - řízené událostmi a také „right-time“ inbound kampaně - komplexní, analyticky řízená segmentace a cílení - vysoce personalizované nabídky a message - komplexní strategie kontaktů na základě definovaných pravidel - rozšířená historie kontaktů umožňuje komplexní a automatickou analýzu odezvy - každodenní, sledování výkonnosti v několika dimenzích 	<ul style="list-style-type: none"> - zdokonalený pohled na zákazníka, denní aktualizace klíčových atributů - komplexní údaje o potenciálních zákaznících - případné problémy s kvalitou dat jsou zjišťovány a řešeny „u zdroje“ - široké použití automatizované prediktivní analytiky - komplexní reporting
5. INOVACE	<ul style="list-style-type: none"> - optimalizace kampaní v několika dimenzích (víceúrovňová) - analytika funguje v reálném čase a řídí personalizované nabídky – inbound i outbound - veškeré kontakty (interakce) se zákazníkem jsou řízeny automaticky přes nástroj a zákazníky - proaktivní reporting umožňuje mikromanagement kampaní 	<ul style="list-style-type: none"> - zcela integrované, plně spolupracující prostředí - umožňuje maximální účinnost

PŘÍLOHA 2 UKÁZKY CRM KAMPAŇÍ

Příloha 02, Obrázek 3 DM Kampaň ENERGYinvest. Zdroj: archiv Allianz.



Jméno, Příjmení
Ulice
PSČ, Město

V XXXX dne xx. xx. 2011

Novinka Jednorázové pojištění se 100% kapitálovou ochranou

Vážená paní XXXX,

v současnosti se stále častěji do popředí zájmu dostávají obnovitelné zdroje energie a některé tradiční ustupují. Přemýšlíte o tom, jak toho využít? Jako našemu významnému klientovi bychom Vám rádi představili nový produkt z řady chytrých investic – Allianz ENERGYinvest.

Allianz ENERGYinvest je **jednorázové životní pojištění**, jehož výnos je odvozen od vývoje akcií vybraných společností, které buď přímo podnikají v oblasti energetiky nebo jsou dodavateli materiálů a technologií, potřebných pro rozvoj alternativních zdrojů energie.

Hlavní předností produktu Allianz ENERGYinvest je krátký (pětiletý) investiční horizont při 100% kapitálové ochraně investované částky.

Výhody Allianz ENERGYinvest

- investice založená na akciích společností profitujících z rozvoje obnovitelných zdrojů energie
- individuální volba ochrany investovaných prostředků
 - 100 % pro konzervativního klienta
 - 85 % pro dynamického investora
- možnost výběru prostředků v průběhu pojištění
- investice bez měnového rizika
- pojistná ochrana pro případ smrti úrazem v ceně pojištění

Limitovaná nabídka

Pokud Vás nabídka zaujala, obraťte se prosím na svého poradce v co nejkratším termínu, neboť **možnost investovat** do produktu Allianz ENERGYinvest je **časově omezena**. Kontaktní údaje na Vašeho poradce jsou: jméno obchodního zástupce, telefon xxxxxxxxxxxx

S přátelským pozdravem



Stefan Markschieles
člen představenstva



Libor Novák
ředitel úseku pojištění osob

Příloha 02, Obrázek 4 DM, nabídka přechodu k Allianz penzijnímu fondu. Zdroj: archiv Allianz.



DŮCHODOVÁ REFORMA
 ZMĚNA PENZIJNÍHO FONDU MOŽNÁ JEN DO
28 | 02 | 2012

Vážený pane Vávro,

Jak jistě víte, od 1. 1. 2013 proběhne v České republice reforma penzijního systému. V rámci prvního kroku dochází k omezení možnosti převodů mezi penzijními fondy. Co to pro Vás znamená? V případě, že máte umístěny své finanční prostředky v penzijním fondu a nejste spokojen/a s jeho výnosy či hospodařením, máte nyní poslední možnost přestoupit **do Allianz penzijního fondu**.

Změnu můžete uskutečnit doručením výpovědi původnímu penzijnímu fondu nejpozději do 28. února 2012, poté již nebude možné z jiného penzijního fondu přejít se současnými podmínkami.

Allianz penzijní fond, a. s., je dlouhodobě jedničkou mezi penzijními fondy, který jako jediný připsal svým klientům v letech 2006 – 2010 **roční výnos nejméně 3%**. Všimla si toho laická i odborná veřejnost, a proto získává pravidelně ocenění v soutěžích Zlatá koruna, Zlatý měsíc, Zlaté euro, či v soutěži Fincentrum Banka roku v kategorii Penzijní fond roku.

Průměrné zhodnocení za posledních 5 let



Fond	Průměrné zhodnocení (%)
Allianz PF	~3.1
Axa PF	~1.8
ČSOB PF Progress	~1.4
ČSOB PF Stabilita	~1.7
Generál PF	~3.0
ING PF	~1.8
PF České pojišťovny	~1.9
PF České spořitelny	~2.1
PF KB	~1.8






Allianz penzijní fond, a. s.

- Nejvyšší výnos za posledních 5 let
- Nejnižší náklady
- Pravidelně oceňován odbornou i laickou veřejností
- Úrazové pojištění na dva roky hrazené penzijním fondem

S převodem k Allianz penzijnímu fondu Vám rádi pomůžeme. Zařídíme Vám sjednání nové smlouvy a poradíme Vám i s převodem Vašich prostředků ze stávajícího fondu. Nejrychlejší cesta k využití nabídky vede přes našeho obchodního zástupce, na kterého se můžete s důvěrou obrátit: Ing. Jan Kobza, +420 444 444 444.

Bude nám ctí, pokud se rozhodnete rozšířit řady našich spokojených klientů i Vy.

S úctou



Libor Novák
 provozní ředitel penzijního fondu

Pro více informací o Allianz penzijním fondu navštivte www.allianz.cz nebo nás kontaktujte na telefonní lince 841 170 000.

Příloha 02, Obrázek 5 DM, nabídka jednorázového životního pojištění STARinvest. Zdroj: archiv Allianz.



V XXXX dne xx. xx. 2011

Novinka Jednorázové pojištění se 100% kapitálovou ochranou Vašich prostředků

Vážený pane XXXXXXXX,

budte s námi u toho a investujte do zemí skupiny TIMBI (Turecko, Indie, Mexiko, Brazílie, Indonésie). Tyto země, označované jako budoucí ekonomické hvězdy, se v současné době dostávají do popředí zájmu investorů díky svému potenciálu růstu, který je založen především na dynamice růstu obyvatel, vzdělanosti a různorodosti ekonomiky.

Jako našemu významnému klientovi bychom Vám rádi představili nový produkt z řady chytrých investic – **Allianz STARinvest**. Allianz STARinvest je jednorázové investiční životní pojištění, jehož výnosový potenciál je založen na očekávaném posilování měn států skupiny TIMBI. Hlavní předností produktu Allianz STARinvest je krátký investiční horizont (3 nebo 5 let) při 100% kapitálové ochraně investované částky.

Výhody Allianz STARinvest

- Investice založená na potenciálu růstu budoucích ekonomických hvězd
- Individuální volba ochrany investovaných prostředků
 - 100% pro konzervativního klienta
 - 85% pro dynamického klienta
- Maximální výnos až 75% investované částky za dobu pojištění
- Dvě volitelné varianty doby trvání (3 a 5 let)
- Možnost investovat již od 30 000 Kč
- Možnost výběru prostředků od 4. roku pojištění

„Turecko, indonésie, Mexiko, Brazílie a Indie mají rozvinutou podnikatelskou kulturu, nadále jim poroste počet lidí v produktivním věku i míra jejich vzdělanosti.“

Jack A. Goldstone
profesor sociologie
na George Mason University

Limitovaná nabídka

Pokud Vás nabídka zaujala, obraťte se prosím na svého poradce v co nejkratším termínu, neboť **možnost investovat** do produktu Allianz STARinvest je **časově omezena**. Kontaktní údaje na Vašeho poradce jsou: jméno obchodního zástupce, telefon xxxxxxxxxxxx

S přátelským pozdravem


Tomáš Vysoudil
Člen představenstva


Libor Novák
Ředitel Úseku pojištění osob

Příloha 02, Obrázek 6 DM, Allianz penzijní fond, nabídka navýšení příspěvků. Zdroj: archiv Allianz.

Vážený pane Vávra,


na konci roku 2011 byly schváleny zákony, které od roku 2013 výrazně mění současný systém důchodového zabezpečení obyvatel České republiky.

Změna, která se dotýká přímo Vás, je úprava poskytovaného státního příspěvku. Při Vaší současné výši měsíčního příspěvku **nebudete mít od příštího roku nárok na státní příspěvek**. Aby Vám mohl být i nadále státní příspěvek poskytován, doporučujeme navýšení měsíčního příspěvku. Navýšení můžete provést těmito způsoby:

- vyplněním formuláře a jeho odesláním v příložené obálce nebo
- předáním vyplněného formuláře Vašemu obchodnímu zástupci.

Případné dotazy Vám rádi zodpovíme na Klientské lince 841 170 000.

S úctou


Libor Novák
provozní ředitel penzijního fondu

**Zachraňte svůj státní příspěvek
na penzijní připojištění!**

Oznámení o změně příspěvku

- ▶ Zaškrtněte novou výši příspěvku na formuláři, podepište a odešlete v příložené odpovědní obálce.
- ▶ Pokud platíte bankovním převodem, nezapomeňte navýšit platby ve své bance.

Titul, jméno a příjmení: Výše sjednaného měsíčního příspěvku k lednu 2012:

Číslo smlouvy:

Žádám o změnu sjednané výše měsíčního příspěvku. (Novou výši prosím označte zaškrtnutím)


Nová výše mého měsíčního příspěvku	Státní příspěvek (měsíční) do 31. 12. 2012	Státní příspěvek (měsíční) od 1. 1. 2013
<input type="checkbox"/> méně než 300 Kč	50 – 90 Kč	0 Kč
<input type="checkbox"/> 300 Kč	120 Kč	90 Kč
<input type="checkbox"/> 400 Kč	140 Kč	110 Kč
<input type="checkbox"/> 500 Kč	150 Kč	130 Kč
<input type="checkbox"/> 600 Kč	150 Kč	150 Kč
<input type="checkbox"/> 800 Kč	150 Kč	190 Kč
<input type="checkbox"/> 1 000 Kč	150 Kč	230 Kč
<input type="checkbox"/> Kč (jiná výše)		

NÁŠ TIP – Chcete dosáhnout nejvyšší daňové úlevy?

Možnost daňového odpočtu pro rok 2012 máte, pokud součet Vašich příspěvků je vyšší než 6 000 Kč.

Pro rok 2013 se minimální hranice pro daňový odpočet posouvá na 12 000 Kč. Váš daňově optimální měsíční příspěvek pro rok 2013 je **2000 Kč**.

Datum: Podpis klienta:



Libor Novák
provozní ředitel penzijního fondu

Navýšení nabývá účinnosti nejdříve prvním dnem měsíce následujícího po doručení tohoto formuláře do Allianz penzijního fondu. Odešleme Vám písemně potvrzení navýšení měsíčního příspěvku jako dodatek k Vaší smlouvě.

Níže uvedené údaje doplní Vaš obchodní zástupce v případě, že formulář neodesíláte poštou.

Jméno a příjmení obchodního zástupce:

Kód obchodního zástupce: Podpis obchodního zástupce:

S vámi od A do Z


Příloha 02, Obrázek 7 Přílož, nabídka mobilní aplikace Allianz na cesty. Zdroj: archiv Allianz.



Allianz na cesty

S mobilní aplikací Allianz na cesty si můžete v mžiku sjednat cestovní pojištění s nejtširším krytím na trhu a získat přístup k užitečným radám a asistenci, kdekoli se budete nacházet.

Aplikaci si můžete stáhnout i přes  

Příloha 02, Obrázek 8 Přílož, nabídka mobilní aplikace Allianz Křižovatky. Zdroj: archiv Allianz.



Allianz Křižovatky

Stáhněte si mobilní hru a soutěžte o slevu 50 % na povinné ručení.

Aplikaci si můžete stáhnout i přes  

Příloha 02 Obrázek 9 Přílož, nabídka přechodu k penzijnímu fondu. Zdroj archiv Allianz.



Přestupte k nejlepšímu penzijnímu fondu, dokud je ještě čas!

Allianz penzijní fond je pravidelně oceňován v prestižních soutěžích.
Allianz penzijní fond je jediný, který v letech 2001 - 2010 připsal svým klientům roční výnos nejméně 3 %.

Poslední možný přestup je koncem února 2012.

S případnými dotazy se obraťte na svého pojišťovacího poradce nebo nás kontaktujte na telefonní lince +420 224 405 111. Podrobné informace o Allianz penzijním fondu naleznete na www.allianz.cz.

S vámi od A do Z

Allianz 

Příloha 02, Obrázek 10 Elektronický Newsletter pro zákazníky. Zdroj: archiv Allianz.


Allianz Newsletter | Prosinec 2011



1

Veselé Vánoce
a hodně štěstí
v novém roce 2012

Penzijní připojištění – poslední zvonění pro převody do lepšího fondu!

Důchodové reformy jsou na spadnutí a s nimi poslední možnost jednoduše přejít k lepšímu penzijnímu fondu.

Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam

➤ Více

Na hory do zahraničí s dobrou cestovní pojišťkou

neomezené krytí
léčebných výloh.

➤ Více

S životním pojištěním ušetříte na daních

snížíte daňový základ až
o 12 000 Kč

➤ Více

Produkty

- > Autopojištění
- > Majetek a odpovědnost
- > Pojištění osob
- > Penzijní připojištění
- > Cestovní pojištění
- > Golfové pojištění

Služby pro zákazníky

- > Informace o stavu pojistné smlouvy
- > Oznámení pojistné události
- > Žádost o změnu osobních údajů
- > Pojištění ONLINE

Důležité kontakty

Klientská linka
+420 224 405 111

NONSTOP bezplatná
linka: 800 170 000

- > Klientské dotazy
- > Stížnosti

Vaš Obchodní zástupce



Petr Dvořák
Bucharova 2
158 00 Praha 5

Tel.: 224 405 844
Mobil: 603 441 841
Mobil: 602 433 119

➤ Kontaktovat zástupce

> Doporučit Newsletter svým přátelům
> Odhlásit zasílání Newsletteru na Váš e-mail

© 2011 Allianz Pojišťovna, a.s. Všechna práva vyhrazena

PŘÍLOHA 3 PLÁN CRM KAMPANÍ 2013-2015

Příloha 3, Tabulka 0-1 Plán CRM kampaní 2013. Zdroj: autor.

Plán CRM kampaní 2013													
Název kampaně	Průměr odezvy	Průměrné pojistné	Distribuční kanál	Počet oslovených	Počet nových zákazníků	Produkční a distribuční náklady	Celkové roční pojistné	Profit produktu (%)	Hrubý profit produktu (Kč)	Čistý profit produktu (Kč)	Délka smlouvy (roky)	Předepsané pojistné za život smlou (Kč)	Čistý profit za život smlou (Kč)
Připojištění k ZP	2,5%	1 500 Kč	KOS	30 000	750	0 Kč	1 125 000 Kč	6,0%	67 500 Kč	67 500 Kč	6	6 750 000 Kč	405 000 Kč
Návýšení PC hospitalizace	2,0%	400 Kč	přílož	100 000	2 000	90 000 Kč	800 000 Kč	6,0%	48 000 Kč	-42 000 Kč	6	4 800 000 Kč	198 000 Kč
Domácnost k nemovitosti	2,5%	1 500 Kč	CC	15 000	375	0 Kč	562 500 Kč	5,0%	28 125 Kč	28 125 Kč	5	2 812 500 Kč	140 625 Kč
Pojištění majetku k vozidlům	2,5%	3 500 Kč	KOS	30 000	750	0 Kč	2 625 000 Kč	5,0%	131 250 Kč	131 250 Kč	3	7 875 000 Kč	393 750 Kč
Pojištění vozidel k majetku	2,0%	3 600 Kč	KOS	15 000	300	0 Kč	1 080 000 Kč	5,0%	54 000 Kč	54 000 Kč	3	3 240 000 Kč	162 000 Kč
Návýšení PC u majetku	3,0%	400 Kč	dopis - přílož	60 000	1 800	74 000 Kč	720 000 Kč	5,0%	36 000 Kč	-38 000 Kč	3	2 160 000 Kč	34 000 Kč
Akviziční kampaň SME - majetek	2,5%	15 000 Kč	dopis + KOS	15 000	375	390 000 Kč	5 625 000 Kč	5,0%	281 250 Kč	-108 750 Kč	4	22 500 000 Kč	735 000 Kč
Cestovní pojištění	5,0%	450 Kč	email	150 000	7 500	75 000 Kč	3 375 000 Kč	5,0%	168 750 Kč	93 750 Kč	1	3 375 000 Kč	93 750 Kč
Penzijní fond	10,0%	12 000 Kč	Dopis + KOS	300 000	30 000	3 950 000 Kč	360 000 000 Kč	1,8%	6 480 000 Kč	2 530 000 Kč	5	1 800 000 000 Kč	28 450 000 Kč
ZP - jednoráz	3,0%	60 000 Kč	Dopis + KOS	50 000	1 500	700 000 Kč	90 000 000 Kč	3,0%	2 700 000 Kč	2 000 000 Kč	5	450 000 000 Kč	12 800 000 Kč
ZP - pravidelné platby	3,0%	10 000 Kč	Dopis + KOS	50 000	1 500	700 000 Kč	15 000 000 Kč	6,0%	900 000 Kč	200 000 Kč	6	90 000 000 Kč	4 700 000 Kč
Dožití ZP	10,0%	60 000 Kč	KOS	10 000	1 000	0 Kč	60 000 000 Kč	1,5%	900 000 Kč	900 000 Kč	5	300 000 000 Kč	4 500 000 Kč
Úrazové pojištění	2,5%	1 500 Kč	KOS	40 000	1 000	0 Kč	1 500 000 Kč	5,0%	75 000 Kč	75 000 Kč	4	6 000 000 Kč	300 000 Kč
Nové IČO	3,5%	7 000 Kč	Dopis + KOS	50 000	1 750	700 000 Kč	12 250 000 Kč	5,0%	612 500 Kč	-87 500 Kč	4	49 000 000 Kč	1 750 000 Kč
Záchranné kampaně	10,0%	3 600 Kč	KOS + CC	14 000	1 400	0 Kč	5 040 000 Kč	5,0%	252 000 Kč	252 000 Kč	2	10 080 000 Kč	504 000 Kč
eNewslettery na zákazníky (1/Q)	1,0%	4 500 Kč	email	440 000	4 400	420 000 Kč	19 800 000 Kč	5,0%	990 000 Kč	570 000 Kč	4	79 200 000 Kč	3 540 000 Kč
celkem	4,1%			1 369 000	56 400	7 099 000 Kč	579 502 500 Kč	4,6%	13 724 375 Kč	6 625 375 Kč		2 837 792 500 Kč	58 706 125 Kč
Zdroj: Plán CRM kampaní, zpracováno autorem												ROI	8,27

Příloha 3, Tabulka 0-2 Plán CRM kampaní 2014. Zdroj: autor.

Plán CRM kampaní 2014													
Název kampaně	Průměr odezvy	Průměrné pojistné	Distribuční kanál	Počet oslovených	Počet nových zákazníků	Produkční a distribuční náklady	Celkové roční pojistné	Profit produktu (%)	Hrubý profit produktu (Kč)	Čistý profit produktu (Kč)	Délka smlouvy (roky)	Předepsané pojistné za život smlou (Kč)	Čistý profit za život smlou (Kč)
Připojištění k ZP	2,5%	1 500 Kč	KOS	31 200	780	0 Kč	1 170 000 Kč	6,0%	70 200 Kč	70 200 Kč	6	7 020 000 Kč	421 200 Kč
Návýšení PC hospitalizace	2,0%	400 Kč	přílož	104 000	2 080	91 600 Kč	832 000 Kč	6,0%	49 920 Kč	-41 680 Kč	6	4 992 000 Kč	207 920 Kč
Domácnost k nemovitosti	2,5%	1 500 Kč	CC	15 600	390	0 Kč	585 000 Kč	5,0%	29 250 Kč	29 250 Kč	5	2 925 000 Kč	146 250 Kč
Pojištění majetku k vozidlům	2,5%	3 500 Kč	KOS	31 200	780	0 Kč	2 730 000 Kč	5,0%	136 500 Kč	136 500 Kč	3	8 190 000 Kč	409 500 Kč
Pojištění vozidel k majetku	2,0%	3 600 Kč	KOS	15 600	312	0 Kč	1 123 200 Kč	5,0%	56 160 Kč	56 160 Kč	3	3 369 600 Kč	168 480 Kč
Návýšení PC u majetku	3,0%	400 Kč	dopis - přílož	62 400	1 872	74 960 Kč	748 800 Kč	5,0%	37 440 Kč	-37 520 Kč	3	2 246 400 Kč	37 360 Kč
Akviziční kampaň SME - majetek	2,5%	15 000 Kč	dopis + KOS	15 600	390	399 600 Kč	5 850 000 Kč	5,0%	292 500 Kč	-107 100 Kč	4	23 400 000 Kč	770 400 Kč
Cestovní pojištění	5,0%	450 Kč	email	156 000	7 800	78 000 Kč	3 510 000 Kč	5,0%	175 500 Kč	97 500 Kč	1	3 510 000 Kč	97 500 Kč
Penzijní fond	3,0%	12 000 Kč	Dopis + KOS	104 000	3 120	1 402 000 Kč	37 440 000 Kč	1,8%	673 920 Kč	-728 080 Kč	5	187 200 000 Kč	1 967 600 Kč
ZP - jednoráz	3,0%	60 000 Kč	Dopis + KOS	52 000	1 560	726 000 Kč	93 600 000 Kč	3,0%	2 808 000 Kč	2 082 000 Kč	5	468 000 000 Kč	13 314 000 Kč
ZP - pravidelné platby	3,0%	10 000 Kč	Dopis + KOS	52 000	1 560	726 000 Kč	15 600 000 Kč	6,0%	936 000 Kč	210 000 Kč	6	93 600 000 Kč	4 890 000 Kč
Dožití ZP	10,0%	60 000 Kč	KOS	10 400	1 040	0 Kč	62 400 000 Kč	1,5%	936 000 Kč	936 000 Kč	5	312 000 000 Kč	4 680 000 Kč
Úrazové pojištění	2,5%	1 500 Kč	KOS	41 600	1 040	0 Kč	1 560 000 Kč	5,0%	78 000 Kč	78 000 Kč	4	6 240 000 Kč	312 000 Kč
Nové IČO	3,5%	7 000 Kč	Dopis + KOS	52 000	1 820	726 000 Kč	12 740 000 Kč	5,0%	637 000 Kč	-89 000 Kč	4	50 960 000 Kč	1 822 000 Kč
Záchranné kampaně	10,0%	3 600 Kč	KOS + CC	14 560	1 456	0 Kč	5 241 600 Kč	5,0%	262 080 Kč	262 080 Kč	2	10 483 200 Kč	524 160 Kč
eNewslettery na zákazníky (1/Q)	1,0%	4 500 Kč	email	440 000	4 400	420 000 Kč	19 800 000 Kč	5,0%	990 000 Kč	570 000 Kč	4	79 200 000 Kč	3 540 000 Kč
celkem	3,6%			1 198 160	30 400	4 644 160 Kč	264 930 600 Kč	4,6%	8 168 470 Kč	3 524 310 Kč		1 263 336 200 Kč	33 308 370 Kč
Zdroj: Plán CRM kampaní, zpracováno autorem												ROI	7,17

Příloha 3, Tabulka 0-3 Plán CRM kampaní 2015. Zdroj: autor.

Plán CRM kampaní 2015													
Název kampaně	Průměr odezvy	Průměrné pojistné	Distribuční kanál	Počet oslovených	Počet nových zákazníků	Produkční a distribuční náklady	Celkové roční pojistné	Profit produktu (%)	Hrubý profit produktu (Kč)	Čistý profit produktu (Kč)	Délka smlouvy (roky)	Předepsané pojistné za život smlou (Kč)	Čistý profit za život smlou (Kč)
Připojištění k ZP	2,5%	1 500 Kč	KOS	32 448	811	0 Kč	1 216 800 Kč	6,0%	73 008 Kč	73 008 Kč	6	7 300 800 Kč	438 048 Kč
Návýšení PC hospitalizace	2,0%	400 Kč	přílož	108 160	2 163	93 264 Kč	865 280 Kč	6,0%	51 917 Kč	-41 347 Kč	6	5 191 680 Kč	218 237 Kč
Domácnost k nemovitosti	2,5%	1 500 Kč	CC	16 224	406	0 Kč	608 400 Kč	5,0%	30 420 Kč	30 420 Kč	5	3 042 000 Kč	152 100 Kč
Pojištění majetku k vozidlům	2,5%	3 500 Kč	KOS	32 448	811	0 Kč	2 839 200 Kč	5,0%	141 960 Kč	141 960 Kč	3	8 517 600 Kč	425 880 Kč
Pojištění vozidel k majetku	2,0%	3 600 Kč	KOS	16 224	324	0 Kč	1 168 128 Kč	5,0%	58 406 Kč	58 406 Kč	3	3 504 384 Kč	175 219 Kč
Návýšení PC u majetku	3,0%	400 Kč	dopis - přílož	64 896	1 947	75 958 Kč	778 752 Kč	5,0%	38 938 Kč	-37 021 Kč	3	2 336 256 Kč	40 854 Kč
Akviziční kampaň SME - majetek	2,5%	15 000 Kč	dopis + KOS	16 224	406	409 584 Kč	6 084 000 Kč	5,0%	304 200 Kč	-105 384 Kč	4	24 336 000 Kč	807 216 Kč
Cestovní pojištění	5,0%	450 Kč	email	162 240	8 112	81 120 Kč	3 650 400 Kč	5,0%	182 520 Kč	101 400 Kč	1	3 650 400 Kč	101 400 Kč
Penzijní fond	3,0%	12 000 Kč	Dopis + KOS	108 160	3 245	1 456 080 Kč	38 937 600 Kč	1,8%	700 877 Kč	-755 203 Kč	5	194 688 000 Kč	2 048 304 Kč
ZP - jednoráz	3,0%	60 000 Kč	Dopis + KOS	54 080	1 622	753 040 Kč	97 344 000 Kč	3,0%	2 920 320 Kč	2 167 280 Kč	5	486 720 000 Kč	13 848 560 Kč
ZP - pravidelné platby	3,0%	10 000 Kč	Dopis + KOS	54 080	1 622	753 040 Kč	16 224 000 Kč	6,0%	973 440 Kč	220 400 Kč	6	97 344 000 Kč	5 087 600 Kč
Dožití ZP	10,0%	60 000 Kč	KOS	10 816	1 082	0 Kč	64 896 000 Kč	1,5%	973 440 Kč	973 440 Kč	5	324 480 000 Kč	4 867 200 Kč
Úrazové pojištění	2,5%	1 500 Kč	KOS	43 264	1 082	0 Kč	1 622 400 Kč	5,0%	81 120 Kč	81 120 Kč	4	6 489 600 Kč	324 480 Kč
Nové IČO	3,5%	7 000 Kč	Dopis + KOS	54 080	1 893	753 040 Kč	13 249 600 Kč	5,0%	662 480 Kč	-90 560 Kč	4	52 998 400 Kč	1 896 880 Kč
Záchranné kampaně	10,0%	3 600 Kč	KOS + CC	15 142	1 514	0 Kč	5 451 264 Kč	5,0%	272 563 Kč	272 563 Kč	2	10 902 528 Kč	545 126 Kč
eNewslettery na zákazníky (1/Q)	1,0%	4 500 Kč	email	440 000	4 400	420 000 Kč	19 800 000 Kč	5,0%	990 000 Kč	570 000 Kč	4	79 200 000 Kč	3 540 000 Kč
celkem	3,6%			1 228 486	31 440	4 795 126 Kč	274 735 824 Kč	4,6%	8 455 609 Kč	3 660 482 Kč		1 310 701 648 Kč	34 517 105 Kč
Zdroj: Plán CRM kampaní, zpracováno autorem												ROI	7,20