

ABSTRAKT

Práce je tématicky zaměřena na oblast bankovníctví, která v poslední době prodělává renesanci v podmínkách České republiky a konsolidaci či expanzi v podmínkách nadnárodních. Snahou projektu je v souvislostech poukázat na možnosti, které na bankovním i pojišťovacím trhu v České republice jsou. První část teoreticky přibližuje systém bankovníctví a jeho legislativní rámec spolu s popisem finančních produktů. Část druhá prezentuje činnost a rozsah působení a činnost společnosti Wüstenrot na tuzemském trhu. Třetí část vrcholí návrhem inovací vycházející z prezentované analýzy.

ABSTRAKT

The aim of this work is focused on banking, which in nowadays goes through renaissance in conditions of Czech republic and also goes through consolidation and expansion in national conditions. Project effort is to show in certain consequences the opportunities, which exist on banking or insurance market in Czech republic. First part clears theoretically banking and its legal scope with description of financial products. The second part presents working range and functioning of Wüstenrot company on domestic market. Third part peaks with innovation suggestion resulting from presented analyse.

Na tomto místě bych rád poděkoval Doc. Ing. Josefu Kacrovi, CSc. za odborné vedení,
cenné rady a připomínky ke zpracování diplomové práce.

Ani láska neudělala z tolika lidí blázny jako hloubání nad postatou peněz
Sir Denis Robertson

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1. BANKOVNÍ SEKTOR ČESKÉ REPUBLIKY.....	11
1. 1 Postavení centrální banky	11
1.1.1 Funkce centrální banky	14
1. 2 Postavení a funkce obchodních bank.....	15
1. 3 Hlavní zásady řízení obchodních bank.....	17
1. 4 Základní charakteristika aktivních a pasivních obchodů obchodních bank.	18
1. 5 Vývoj bankovníctví v České republice.....	21
1. 6 Formy finančních služeb.....	23
1. 6. 1 Podstata stavebního spoření.....	23
1. 6. 2 Stavební spoření jako pasivní obchod banky.....	24
1. 6. 3 Stavební spoření jako aktivní obchod banky.....	24
1. 7 Hypoteční úvěr.....	25
1. 8 Životní pojištění	27
1. 9 Stavební spořitelny jako provozovatelky stavebního spoření	27
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	31
1. 9. 1 Konkurence na trhu stavebního spoření	32
2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI WÜSTENROT.....	35
2. 1 Wüstenrot stavební spořitelna.....	35
2. 1. 1 Předmět činnosti stavební spořitelny.....	35
2. 1. 2 Strategie spoření	36
2. 1. 3 Úvěr a překlenovací úvěr.....	36
2. 2 Wüstenrot hypoteční banka.....	37
2. 2. 1 Předmět činnosti hypoteční banky.....	37
2. 3 Wüstenrot životní pojišťovna.....	39
2. 3. 1 Předmět činnosti životní pojišťovny.....	39
2. 4 Srovnání produktů konkurenčních firem.....	40
2. 4. 1 Srovnání produktu stavebního spoření	40
2. 4. 2 Srovnání produktu hypotečního úvěru.....	41
2. 4. 3 Srovnání produktu životní pojištění	43

3. ORGANIZACE SPOLEČNOSTI WÜSTENROT.....	45
3. 1 Deskripce organizační struktury společnosti Wüstenrot.....	45
3. 1. 1 Obchodní síť.....	46
3. 2 Decentralizovaná pracoviště.....	47
3. 3 Činnost a kompetence decentralizovaných složek.....	49
4. KRITICKÁ ANALÝZA ORGANIZAČNÍHO ZABEZPEČENÍ AKTIVIT SPOLEČNOSTI WÜSTENROT.....	53
4. 1 Marketing distribučních cest.....	54
4. 1. 1 Organizace regionů.....	56
4. 1. 2 Koordinace činnosti v regionu	57
4. 1. 3 Motivace členů obchodní sítě.....	58
4. 1. 4 Nástroje řízení obchodní sítě.....	59
4. 1. 5 Analýza vlivu distribučních cest.....	61
4. 1. 6 Kritéria kvality služby.....	64
4. 1. 7 Porterův model pěti konkurenčních sil	64
5. NÁVRH IDEOVÉHO PROJEKTU STABILIZACE A DALŠÍHO ROZVOJE SPOLEČNOSTI WÜSTENROT.....	71
5.1 Eliminace neproduktivních složek obchodu.....	71
5. 1. 1 Návrh nové struktury obchodu.....	74
5. 1. 2 Návrh na omezení výdajů	77
5. 2 Vznik samostatných decentralizovaných složek	79
5. 2. 1 Profil zaměstnance	80
5. 2. 2 Založení a rozvoj pobočky.....	80
5. 3 Návrh produktové inovace.....	84
5. 4 Rizika aplikace.....	85
ZÁVĚR.....	88
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	90
SEZNAM TABULEK.....	92
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	93
SEZNAM PŘÍLOH.....	94

ÚVOD

Peníze a vše co s nimi souvisí člověka doprovázejí již velmi dlouho. Mnohé názvy a veličiny původně určené pro tuto oblast se v dnešní době používají ve zcela obecném měřítku či významu. Příkladem za všechny může být „talent“. Dnes běžně užívaný termín pro živou bytost obdařenou výraznými schopnostmi. Je překvapující, že v antickém Řecku byl „talent“ nejvyšší měnovou jednotkou Aticko-euboiské měnové soustavy [8]. Takových příkladů bychom našli celou řadu a jsou skutečně velmi zajímavé. Jen stěží si asi dnes představíme fungování subjektů tržní ekonomiky zcela mimo finanční systém. Subjekty tržní ekonomiky jsou dnes z různých dobrovolných i nedobrovolných důvodů součástí tohoto systému. V tom lepším případě se snaží využít služeb ve svůj prospěch a věnují mnoho času a úsilí odhadu budoucí hodnoty peněz, aby svá rozhodnutí v čase optimalizovali. Segmentaci finančního trhu lze provádět podle různých hledisek. Nicméně jednotná – obecně přijatá klasifikace je velmi obtížná s ohledem na náročné stanovení hranic jednotlivých trhů a množství nově vznikajících produktů, které se velmi těžce kategorizují. Jednotliví autoři různých publikací pojednávající stejným tématem to dokazují.

Na finančním trhu dochází k alokaci finančních prostředků prostřednictvím finančních zprostředkovatelů. V této práci se zaměřím na jednoho z nejvýznamnějších - banku. Bezchybné fungování bankovního systému je velmi citlivou otázkou pro makroekonomickou oblast obecně. Kroky bankovních domů ovlivňují řadu rozhodnutí mikroekonomické sféry, které se opětovně odrážejí v dalším vývoji ekonomického celku. Můžeme si připomenout jak peněžní ústavy v počátku devadesátých let velmi optimistickým způsobem podporovali komerční sféru. Počáteční nadšení již v polovině devadesátých let přineslo nepříjemné vystřízlivění. Banky na základě řady nedobytných úvěrů svou vstřícnost ke korporátní klientele v lepším případě výrazně omezily, v horším svou činnost ukončily. Tato situace měla za následek snížení ekonomického růstu a kompletní ochlazení makro prostředí. Konec devadesátých let a začátek nového tisíciletí je ve znamení razantních reforem. Prováděné veskrze novými zahraničními vlastníky. Inovace probíhají do dneška a nedá se očekávat jejich zastavení. Aktuální „oběť“ bank jsou především drobní střadatelé, či dlužníci, kteří byli v počátku novodobého kapitalismu notně opomíjeni. Bankám vyrostl také v mnoha případech silný nebankovní konkurent a chce-li peněžní ústav zůstat konkurenčně způsobilý, musí vycházet vstříc novým trendům.

Předmětem této práce bude právě oblast drobné klientely, tzv. retailu, kde bych rád poukázal na organizační či marketingové možnosti Wüstenrot stavební spořitelny, hypoteční banky, a životní pojišťovny. Nelze očekávat, že práce objeví něco zcela nového. Snahou je ukázat v souvislostech, že změna organizace přístupu ke klientovi je existující konkurencí vyzývána a ze strategického hlediska žádoucí. Pro korektní představu reálného stavu je nutno přiznat, že některé z prezentovaných kroků má firma již dnes v úmyslu realizovat.

Práce je formálně rozdělena do dvou částí. Část první je zaměřena na principy bankovníctví obecně s poukazem na postavení a funkce bank. Teoreticky přibližují podstatu a možnosti nabízených produktů společnosti Wüstenrot. Druhá část je věnována popisu finanční instituce z hlediska funkčního a organizačního. Závěr práce tvoří návrh projektu stabilizace, resp. rozvoje společnosti Wüstenrot v České republice.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. BANKOVNÍ SEKTOR ČESKÉ REPUBLIKY

Základním legislativním pramenem pro fungování bank je Zákon č. 21/1992 Sb. o bankách, ve znění pozdějších předpisů. 17 doposud vydaných novel s dalšími připravovanými dokládá živost oboru. Poslední publikovaná novela byla označena číslem 126/2002 Sb. Zákon o bankách vymezuje činnost obchodních bank od jejich vzniku, organizaci, provozní požadavky až po zánik. Označuje limity koexistence mezi obchodní a centrální bankou. Tento zákon samozřejmě není samostatnou právní úpravou, ale navazuje na spousty dalších legislativních opatření, vyhlášek a nařízení. Pro ilustraci můžeme uvést Zákon č. 6/1993 Sb., o České národní bance, ve znění zákona č. 60/1993 Sb., Zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, Zákon č. 591/1992 Sb., o cenných papírech, ve znění pozdějších předpisů atd.

Dle výše uvedených parametrů máme v České republice zavedený dvoustupňový bankovní systém založený na institucionálním oddělení makroekonomické funkce, kterou zabezpečuje centrální banka a mikroekonomické funkce, která je doménou sítě komerčních bank. Jednostupňový bankovní systém historicky předcházela dvoustupňovému a veškeré bankovní činnosti byly prováděny komerčními bankami.[5]

1.1 Postavení centrální banky

Bývá označována jako banka bank, banka státu, což do značné míry předurčuje její činnost. Úlohu centrální banky v České republice zajišťuje Česká národní banka v jejímž čele je sedmičlenná bankovní rada jmenovaná prezidentem republiky. Tuto radu tvoří guvernér České národní banky, dva viceguvernéři a čtyři členové. Funkční období členů bankovní rady je šest let. Úkolem bankovní rady je určovat měnovou politiku a nástroje pro její uskutečňování, rozhoduje o zásadních měnových politických opatřeních České národní banky. Mezi její další činnosti pak zejména patří:

- a) stanovení zásad činnosti a obchodů České národní banky,
- b) schvalování rozpočtu České národní banky,
- c) stanovení organizačního uspořádání a působnost organizačních jednotek České národní banky,
- d) stanovení druhů fondů České národní banky, jejich výši a použití, a další činnosti související s interními funkcemi organizace.

Členem bankovní rady se může stát pouze občan České republiky, který je plně způsobilý k právním úkonům, má ukončené vysokoškolské vzdělání, je bezúhonný, je v měnových a bankovních záležitostech uznávanou a zkušenou osobností [26]. Posledně zmiňovaná podmínka zcela jistě zaslouží pozornost. Subjektivní pojetí nelze vyloučit a řada odborníků je na jedné straně uznávána a na straně druhé může být vnímána jako velmi kontroverzní. Ustanovení vyvolalo pochybnosti jak při jmenování pana Tůmy do čela České národní banky, kdy se tehdejší prezident České republiky dostal do ostrého sporu s vládními představiteli v čele s premiérem. Letošní jmenování se taktéž neobešlo bez protichůdných názorů na jmenované kandidáty. Aktuálně bankovní radu tvoří:

- guvernéř: Zdeněk Tůma
- viceguvernéř: Luděk Niedermayer
- viceguvernéř: Miroslav Singer
- vrchní ředitel: Michaela Erbenová
- vrchní ředitel: Jan Frait
- vrchní ředitel: Robert Holman
- vrchní ředitel: Pavel Řežábek

Aby chod centrální banky, resp. její rozhodnutí byla nestranná a k obecnému prospěchu, jsou členství v bankovní radě neslučitelná s funkcí poslance zákonodárního sboru, člena vlády a členství v řídicích, dozorčích a kontrolních orgánech jiných bank a podnikatelských subjektů a výkon samostatné výdělečné činnosti, s výjimkou činnosti vědecké, literární, publicistické, umělecké a pedagogické a s výjimkou správy vlastního majetku. Členství v bankovní radě je dále neslučitelné s jakoukoliv činností, která může způsobit střet zájmů mezi prováděním této činnosti a členstvím v bankovní radě.[26]

Výkon funkce člena bankovní rady zpravidla končí uplynutím jeho funkčního období nebo jej také může odvolat prezident republiky, a to již v případě, jestliže například nevykonává svou funkci po dobu delší šesti měsíců

1.1.1 Funkce centrální banky

Centrální banka má rozhodující postavení ve dvoustupňovém bankovním systému. Její prohlášení jsou významná nejen pro makroekonomické prostředí České republiky, ale také

reprezentuje tuzemský stav podnikatelského prostředí v zahraničí. Rozhodujícími funkcemi centrální banky, kterými se také odlišuje od bank ostatních jsou:

- a) funkce emisní
- b) realizace měnové politiky
- c) banka bank
- d) banka státu
- e) spravuje devizové rezervy státu
- f) neposlední řadě reguluje bankovní systém a dohlíží na něj.

ad a) Za prioritní definiční charakteristiku centrální banky je obvykle považována funkce emisní. Jako jediná emituje hotovostní peníze na našem území a tato funkce je monopolem této organizace. V současné době však vede zvýšené využívání bezhotovostních peněz k omezení vlivu emisní funkce na množství peněz v oběhu.

ad b) Banka se prostřednictvím regulace měnové báze, měnových agregátů, úrokových sazeb a někdy i měnového kursu snaží plnit cíl stability cenové hladiny. Nástroje měnové politiky centrální banky v tržní ekonomice lze členit z několika různých hledisek. Podle intenzity využívání se člení na operativně používané a občasné, podle rychlosti zavedení na okamžitě použitelné a použitelné s poskytnutím jisté doby pro adaptaci bank, podle dopadu na měnový kurz na nástroje s přímým a nepřímým vlivem apod. Zařazení nástroje do příslušné skupiny je v některých případech nejednoznačné, v některých případech dochází k prolínání.

ad c) Jak již vyplývá z názvu funkce banky bank, vede centrální banka ostatním bankám v zemi účty. Přijímá od nich vklady a poskytuje jim úvěry. Vklady v zásadě můžeme rozlišovat na povinné úložky, shora již zmiňované, dále o prostředky ukládané za účelem umožnění platební a zúčtovacích operací prováděné centrální bankou a další vklady, resp. rezervy. Potřeba úvěru ze strany obchodních bank vzniká na základě zvýšeného zájmu o finanční zdroje nebo z důvodů zajištění bezproblémové likvidity banky, kdy může dojít v hospodaření ke schodkům.

ad d) Centrální banka spravuje účty a provádí finanční operace pro vládu, centrální orgány, orgány místní moci a správy a podniky veřejného sektoru. Mezi hlavní operace, které

provádí patří správa státního dluhu. Samozřejmě, že existuje možnost limitovaného poskytnutí úvěru státu, které je spojeno, resp. podmíněno úpisem státních cenných papírů.

ad e) Centrální banka shromažďuje devizové rezervy státu a operuje s nimi na devizovém trhu. Těmito operacemi se snaží zabezpečit devizovou likviditu země, udržovat hodnotu devizových rezerv, ovlivňovat úroveň měnového kursu domácí měny k zahraničním měnám.

ad f) Bankovní regulace a dohled je v tržních ekonomikách mimořádně závažnou úlohou a centrální banka zde sehrává nezastupitelnou roli. Centrální banku je možno považovat za základního činitele v této oblasti. Právě přílišný optimismus a nedůslednost centrální banky v implementaci pravidel činnosti bank a následné kontroly se má za příčinu pokleslé úrovně bankovního systému plně se projevující na konci devadesátých let dvacátého století.

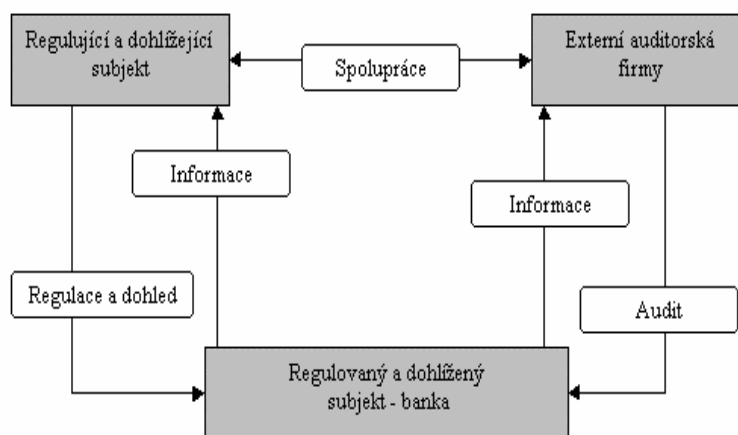


Schéma č. 1: Proces regulace a dohledu bank

Aby Česká národní banka fungovala ve prospěch státu, a to i z dlouhodobého hlediska musí být nezávislá. Evropská centrální banka rozlišuje tři typy nezávislosti:

- funkční – musí mít jasně definovaný cíl a k tomu nezbytné nástroje, kterými může samovolně operovat,
- finanční – vyžaduje dostatek zdrojů financování provozu centrální banky a zajištění své funkce

- c) institucionální a osobní nezávislost – někdy se skrývá pod pojmem politická nezávislost a týká se svobody centrální banky jako instituce a centrálních bankéřů jako osob na vládě, prezidentovi, poslancích apod.[17]

1.2 Postavení a funkce obchodních bank

Druhým hráčem ve dvoustupňovém bankovním systému jsou obchodní banky. Tyto subjekty vznikají jako všechny ostatní společnosti za účelem dosažení zisku. Snaží se maximalizovat tržní cenu jak to bývá u kapitálových firem. Přestože cíle podnikání jsou stejné nesmíme zapomínat na specifika postavení a celkový význam v ekonomice. Mezi hlavní činnosti bank ve velmi zevrubném pojetí řadíme:

- zprostředkování kapitálu a úvěru
- zajištění bezhotovostního i hotovostního platebního styku
- emise bezhotovostních peněz

V tržním prostředí neustále dochází k situacím, kdy jeden tržní subjekt má nedostatek finančních prostředků a jiný má přebytek investic. Banky jsou jedním ze zprostředkovatelů na finančním trhu. Umožňují alokaci zdrojů od přebytkových subjektů k deficitním cestou vytváření a obchodování finančních produktů. Protože se jedná o stavy proměnlivé, nikoli stálé, je existence bankovních institucí za účelem plynulého přemisťování peněžních prostředků v současné době nutná.

Zajišťování platebního styku je nejběžnější - rutinní činností banky. Hotovostní platební styk zahrnuje všechny peněžní pohyby uskutečněné za použití zákonných platidel. Pojem zákonné platidlo označuje takové peněžní prostředky, které musí být podle zákona přijímány všemi subjekty jako prostředek úhrady dluhu. Zákonná platidla mají formu mincí a bankovek. Bezhotovostní platební styk zahrnuje peněžní pohyby uskutečňované prostřednictvím bezhotovostních peněz.[8]

Poslední činnosti je třeba rozlišovat. Monopolní funkci České národní banky, která jako jediná má možnost emitovat hotovostní peníze a emise bezhotovostních peněz obchodních bank. Rozumí se tím peníze v podobě zápisů na bankovních účtech. V praxi se to realizuje tak, že banka přijme v hotovosti přes pokladnu prostředky od svého klienta. Příslušnou sumou peněžních prostředků klientovi zvýší zůstatek na účtu a současně zvýší svůj závazek vůči němu. Přijaté hotovostní peníze půjčí druhému klientovi jako úvěr. Získaný

úvěr použije klient k úhradě za plnění třetímu subjektu v hotovosti. Třetí subjekt peníze ihned nevyužije k transakci a odnese je do banky, kde se znovu objeví jako vklad na jeho účtu – došlo k emisi dalších bezhotovostních peněz.

V bankovním systému fungujícím v České republice nalézáme zpravidla:

1. Univerzální banky - poskytují celou škálu bankovních produktů
2. Specializované banky - okruh jejich činnosti je omezen:
 - a) stavební spořitelny – jsou zaměřeny pouze na stavební spoření dalších možností z něj vyplývajících.
 - b) hypoteční banky – orientují se na poskytování hypotečních úvěrů a emise vlastních hypotečních zástavních listů
 - c) ostatní specializované banky – jedná se o finanční instituce se záměrně omezenou působností, vedoucí k podpoře určitého segmentu podnikatelské činnosti. Českomoravská záruční a rozvojová banka podporuje malé a střední podniky, Česká exportní banka za přispění státu napomáhá vývozu
3. Úvěrová družstva – dnes se již jedná spíše o okrajovou záležitost. Společnosti vznikající na jiném právním základě než zákonu o bankách. Mohou poskytovat omezené množství služeb pouze svým členům. Po obrovském nárůstu počtu těchto družstev došlo ke krachu drtivé většiny z důvodu špatného hospodaření. K obnovení zájmu či důvěry v tento institut masově zatím nedošlo.

Citlivost podnikání bank umocňují zákonná pravidla pro jejich vznik a fungování. Slovo banka nebo spořitelna, a to i v překladu smí užívat v obchodní firmě pouze právnická osoba, které byla udělena licence Českou národní bankou. Licenční jednání jsou velmi zdoluhavá a náročná. Zájemce o získání povolení k činnosti v předmětné oblasti musí splnit řadu náročných kritérií. Už výše základního kapitálu v částce 500 mil. Kč si zadá pouze s příbuzným oborem pojišťovnictví, kde základní kapitál zajišťoven je při vzniku násobně větší. Pro udělení licence musí být splněny např. tyto podmínky:

- průhledný a nezávadný původ základního kapitálu a dalších finančních zdrojů banky, jejich dostatečnost a vyhovující skladba
- splacení základního kapitálu v plné výši

- odborná způsobilost, důvěryhodnost a zkušenost osob, které jsou na základě pracovní nebo jiné smlouvy navrhovány v bance na výkonné řídicí funkce, s nimiž je spojena pravomoc a odpovědnost vymezená stanovami
- obchodní plán vycházející z navrhované strategie činnosti banky podložený reálnými ekonomickými kalkulacemi[27] atd.

1.3 Hlavní zásady řízení obchodních bank

Bankovníctví prochází již delší čas výraznými změnami. Banky, zejména pak vedení, jsou pod neustálým tlakem obhájit právo na jejich existenci a přizpůsobit bankovní podnikání měnícím se podmínkám. Tyto finanční společnosti se stejně jako jiný tržní subjekt orientují na zisk a rentabilitu. Management bank se výrazně snaží hledat možnosti k realizaci vyšších příjmů na úrovni akceptovatelných rizik. Mezi základní pravidla činnosti obchodních bank můžeme považovat:

- a) přiměřenost kapitálu
- b) přiměřenost likvidity
- c) povinné minimální rezervy
- d) limity a kvalita poskytovaných úvěrů
- e) povinnost bank poskytovat institucím regulace a dohledu požadované informace
- f) pravidla ochrany před nelegálními praktikami, zejména před tzv. praním špinavých peněz [5]

ad a) Kapitálová přiměřenost (KP) banky je vyjádřena jako podíl kapitálu banky k rizikově váženým aktivům (RVA). Rizikově vážená aktiva jsou veškerá aktiva banky vynásobená příslušnou rizikovou vahou daného rizikového druhu aktiv. Riziková váha aktiv je dána klasifikační stupnicí rizikových aktiv České národní banky. Jde o čtyři stupně s procentním ohodnocením 0, 20, 50 a 100. A platí, že:

$$KP = \frac{\text{kapitál}}{\text{RVA}} * 100 \geq 8 \% \quad (1)$$

ad b) Likvidita obecně vyjadřuje schopnost dostát svým závazkům v kterémkoliv okamžiku a patří mezi hlavní zásady podnikatelské činnosti bank. Přiměřenost bývá zajišťována pomocí pravidel likvidity, která spočívají ve stanovení závazné struktury aktiv a pasiv. Banky jsou povinny poskytovat centrální bance informace o základních

ukazatelích. V případě, že některé z těchto ukazatelů jsou ohroženy, provádí centrální banka zpravidla důslednou analýzu celkové situace banky a na základě jejich výsledků přijímá opatření. [8]

ad c) Povinné minimální rezervy jsou vytvářené vklady bank u centrální banky. Výše povinných minimálních rezerv je stanovena procentní sazbou z vkladů domácích nebankovních subjektů uložených u bank. V současné době činí 2%. Skutečná výše povinných minimálních rezerv se počítá jako průměrný stav povinných minimálních rezerv za určité období, počítaný obvykle zpětně ze zůstatků na příslušném účtu na konci každého dne. [5]

ad d) Banka je povinna sledovat množství úvěrovaných peněžních prostředků jednomu klientu, skupině navzájem propojených klientů, akcionářům bank, sesterským a dceřiným společnostem atd. Na základě opatření České národní banky č. 165/1994 Sb. ze 4. července 1994 byly stanoveny zásady klasifikace pohledávek z úvěrů. Pohledávky jsou hodnoceny podle těchto základních kritérií:

- prodlení ve splátkách úroků nebo jistiny,
- předcházející zkušenosti s platební morálkou klienta,
- celková finanční situace klienta,
- jeho připravenost a ochota poskytovat bance potřebné informace o své finanční situaci. [8]

ad f) Banky mají povinnost evidovat všechny transakce přesahující určitou stanovenou výši a neexistuje možnost otevírat anonymní bankovní konta a disponovat s nimi.

1.4 Základní charakteristika aktivních a pasivních obchodů obchodních bank

Řízení aktiv a pasiv banky tvoří těžiště bankovního managementu. Je to způsob řízení bankovní rozvahy. Rozvaha banky zachytává na jedné straně přehled aktiv banky (majetku) a na druhé straně přehled pasiv banky (zdroje financování majetku)

Vzorová rozvaha obchodní banky může vypadat takto:

AKTIVA

- pokladní hotovost – je pro banku kdykoliv k dispozici a slouží především k zajištění likvidity banky
- účty u centrální banky – patří sem zejména povinné minimální rezervy,
- depozita v jiných bankách – patří sem běžné účty a vklady banky uložené u jiných bank,
- úvěry – patří sem úvěry vůči různým subjektům,
- cenné papíry – patří sem cenné papíry zakoupené bankou, a to státní cenné papíry, cenné papíry orgánů místní moci a správy, akcie a jiné cenné papíry,
- hmotný, nehmotný majetek a ostatní aktiva – patří sem zejména hmotný a nehmotný majetek banky

PASIVA

- vklady – dočasné volné peněžní prostředky různých ekonomických subjektů uložené v bankách,
- půjčky – zpravidla krátkodobé úvěry od jiných subjektů, zejména bank,
- dluhopisy emitované bankou – z důvodu soustředění dočasně volných peněžních prostředků ekonomických subjektů,
- vlastní kapitál – do něj patří základní kapitál (vklady akcionářů), rezervní a jiné fondy a nerozdělený zisk banky

Rozvaha má značnou vypovídací schopnost. Na základě její analýzy můžeme odhadnout typ banky, její sílu i „zdraví“. Do rozvahy ústí obchodní plán i strategie banky.[3]

V odkazu na skutečnost aktiv a pasiv v rozvaze banky členíme bankovní produkty, respektive bankovní obchod:

1. aktivní obchody banky
2. pasivní obchody banky
3. neutrální obchody banky

ad 1. Aktivní úvěrové obchody představují jednu z nejzávažnějších oblastí činnosti bank. Zodpovědnost, s níž banky přistupují k přípravě těchto obchodů, výrazně ovlivňuje jejich celkovou obchodní úspěšnost. Odrážejí se v aktivech bilance banky a finanční společnost při nich vystupuje v postavení věřitele. Hlavní složku aktiv tvoří poskytnuté úvěry.

Sestavit přehled všech praktikujících typů úvěru je téměř nemožné a pro potřeby této práce není nutné. Pro stručný přehled můžeme uvést:

kontokorentní úvěr - krátkodobý bankovní úvěr, poskytovaný na běžném účtu formou možnost přecházet do debetu,

eskontní úvěr – poskytuje banka prostřednictvím odkupu směnky před její splatností,

spotřební úvěr – můžeme tady zahrnout veškeré úvěry poskytované soukromým osobám a domácnostem, které slouží k financování nákupu spotřebních předmětů ,

úvěr ze stavebního spoření – jedná se účelový úvěr, který může být poskytnut pouze v souvislosti s existujícím účtem stavebního spoření,

hypoteční úvěr – dlouhodobý účelový úvěr zpravidla poskytnutý na investice do nemovitostí.

ad 2. Pasivní obchody používáme nejběžněji k označení transakcí, s nimiž si banka opatřuje prostředky k ostatnímu podnikání a najdeme je v pasivech banky. Patří mezi ně operace mezi bankou na straně jedné a nefinančním subjektem na straně druhé a mezi bankami navzájem. Prezentace možných typů pasivních obchodů je rovněž velmi pestrá. Pro stručný přehled lze uvést:

běžné účty – dnes slouží především k realizaci platebního styku, klient může volně disponovat s peněžním zůstatkem běžného účtu, tzv. vklad na viděnou

termínované vklady – klient ukládá peněžní prostředky na účet a vzdává se po stanovenou dobu volného disponování se zůstatkem na účtu,

stavební spoření – jedná se o vklad se specifickým určením, termín nejdříve možné dispozice je 72 měsíců od založení, tento účet je také dotován státem

hypoteční zástavní list – jedná se o speciální druh dluhopisu emitovaný hypotečními bankami za účelem získání zdrojů pro poskytování hypotečních úvěrů

vkladové listy a ostatní bankovní dluhopisy.

ad 3. Bilančně neutrální obchody banku nestaví do role věřitele ani do role dlužníka a neodrážejí se tedy v bilanci banky. Jedná se především o inkasované poplatky či provize. Tato složka příjmů byla dlouho opomíjena pro svou nezajímavou výnosnost. V minulém roce se však rozhořel spor státu, respektive nejvyššího kontrolního orgánu o zneužívání poplatků ze strany stavebních spořitelů, který naplno rozvinul diskusi o těchto příjmových položkách bank. Především se teoretizuje nad zneužíváním výše stanovených poplatků vůči klientům za poskytnuté služby. Standardy v České republice se poměřují se standardy ve

vyspělých zemích, kde jsou parametry postaveny pro klienty příznivěji. Aktuálně tedy dochází k osvětlení významu nikoli nepodstatnému v celkovém příjmu peněžního ústavu, o kterém se doposud jen nevýrazně diskutovalo.

1.5 Vývoj bankovníctví v České republice

V českých zemích začínají působit první banky na počátku 19. století. V letech 1873 – 1883 bylo založeno 6 bank, zatímco 99 bankovních ústavů zkrachovalo. Toto období můžeme označit jako první vážnou krizi v bankovníctví, která byla především ovlivněna burzovním krachem ve Vídni a naši zemi postihla hlouběji než okolní státy. Další formování bankovního sektoru bylo výrazně ovlivněno vznikem Československé republiky v roce 1918. Zásadní změnu pro bankovní sektor přineslo zřízení centrální banky. Při vzniku republiky bylo činných 301 obchodních akciových bank. Jejich počet se velice rychle a výrazně snížil jednak v průběhu deflační krize 1922-1923, která dopadla na naše bankovníctví velice tvrdě, jednak fúzemi a akvizicemi v období konjunktury druhé poloviny dvacátých let. Před krizí nastupující v roce 1929 zůstalo z původního počtu činných pouze 114 bank. Velká hospodářská krize 1929-1933 se v českém bankovním sektoru neprojevila tak destruktivně, jako v některých sousedních zemích. Bankovní soustava byla relativně rozsáhlá, složitě strukturovaná, ale plně funkční. Pozitivně ovlivňovala ekonomický vývoj. Peněžní i kapitálový trh, stejně jako bankovní a nebankovní sektor, byly v předválečném Československu na úrovni vyspělých tržních ekonomik. V období okupace se samozřejmě počet bank podstatným způsobem snížil. Tendence snižování počtu bankovních institucí pokračovala i po roce 1945 s tím, že dekrety prezidenta republiky ze dne 24. října téhož roku došlo ke znárodnění akciových bank a soukromých pojišťoven. V roce 1950 byla zrušena Národní banka Československá a založena Státní banka československá. Jednalo se o zásadní systémovou změnu, neboť kompetence centrální banky se odvíjely od kompetencí vlády a banka pozbyla nezávislosti ústřední měnové instituce. [4]

V roce 1990 existovalo v Československé federativní republice pět bank. Na konci roku 1991 už to bylo 24 bank. Vývoj počtu se velice rychle zvyšoval a do konce roku 1993 bylo evidováno 55 bankovních institucí. Přičemž rozhodující význam pro naši ekonomiku měly dlouho banky české. Poměr zahraničního a tuzemského kapitálu se však postupně začal vyrovnávat. Zpomalení růstu četnosti bank po roce 1993 bylo způsobeno především

regulativními opatřeními centrální banky. Zvyšovaly se požadavky nejen na kapitál, ale také na udělení bankovní licence a zahájení činnosti banky. V roce 1994 bylo nově povoleno provozovat tuto činnost pouze čtyřem stavebním spořitelnám. V roce 1998 nebyla udělena žádná licence. Po několika neúspěšných podnikatelských pokusech finančních institucí realizovat se v bankovním prostředí začíná převládat názor, že je na našem území „přebankováno“ a vzniká požadavek konsolidace. Proti tomu stojí názor o existující nedostatečné kvalitativní a kvantitativní produktové základně našich bank v kontextu se skutečností, že v některých srovnatelně velkých ekonomikách často existuje a prosperuje podstatně více bank než v České republice. Politika omezování vstupu do bankovního sektoru je ve své podstatě označována za ochranářskou vůči velkým domácím bankám, kde je snaha zabránit odchodu nejlepších klientů od domácích bank k zahraničním. Nedostatečná konkurence v bankovním sektoru a vysoké náklady jsou vyvolány také loajálním postojem České národní banky k nesolventním a krachujícím bankám. Na konci devadesátých let převládl trend řešit problémy konkurence v bankovním sektoru privatizací bank a otevřením bankovního sektoru vůči zahraniční konkurenci. Prvními počiny jsou vstup Nomury do Investiční a poštovní banky a General Electric do Agrobanky. Bohužel žádoucí představy o všestranném přínosu v činnosti IPB se v případě Nomury nenaplnily a v červnu 2000 dochází k zavedení nucené zprávy a následnému odnětí licence Investiční a poštovní bance, kterou vzápětí přebírá Československá obchodní banka. Počinání GE v Agrobance, resp. odkupu pouze “zdravé části” podniku byl také nesčetněkrát diskutován. Za úspěšné akvizice lze považovat vstup belgické banky KBC do Československé obchodní banky spolu s Evropskou bankou pro obnovu a rozvoj a Mezinárodní finanční korporace ze skupiny Světové banky. Velmi úspěšnou obchodní transakcí se určitě stal vstup francouzské finanční skupiny Société Générale do Komerční banky a v neposlední řadě koupě České spořitelny rakouskou Erste bank.

Tabulka č.1: Počet bank, které zahájily činnost pro klientelu podle vlastnictví

	Banky celkem	v tom:								Kromě toho banky bez licence
		banky s rozhodující českou účastí					banky s rozhodující zahraniční účastí			
		celkem	státní peněžní ústavy	banky se státní účastí	banky s rozhodující českou účastí	banky v nucené správě	celkem	banky s rozhodující zahraniční účastí	pobočky zahraničních bank	
1. 1. 1990	5	5	4	1	0	0	0	0	0	x
31. 12. 1990	9	9	4	1	4	0	0	0	0	x
31. 12. 1991	24	20	4	1	15	0	4	4	0	x
31. 12. 1992	37	26	1	4	21	0	11	9	2	x
31. 12. 1993	52	34	1	4	28	1	18	12	6	x
31. 12. 1994	55	34	1	4	28	1	21	13	8	2
31. 12. 1995	55	32	1	6	25	0	23	13	10	5
31. 12. 1996	53	30	1	6	18	5	23	14	9	7
31. 12. 1997	50	26	1	6	15	4	24	15	9	11
31. 12. 1998	45	20	1	5	14	0	25	15	10	18
31. 12. 1999	42	15	1	4	10	0	27	17	10	22
31. 12. 2000	40	14	1	4	8	1	26	16	10	24
31. 12. 2001	38	12	0	3	8	1	26	16	10	26
31. 12. 2002	37	11	0	2	9	0	26	17	9	28
31. 12. 2003	35	9	0	2	7	0	26	17	9	30
31. 12. 2004	35	9	0	2	7	0	26	17	9	30

1.6 Formy finančních služeb

1.6.1 Podstata stavebního spoření

Zakladatel principu stavebního spoření je Georg Kropp ze Swinemünde. Tento muž v roce 1920 vydal publikaci „Z bídý k blahobytu“, která se jako první zabývala myšlenkou společenství stavebního spoření. V roce 1934 se u stavebního spoření poprvé setkáváme s určitou formou státní podpory, neboť novela zákona o dani z příjmu umožnila daňovým poplatníkům odpočítávat úločky stavebního spoření jako zvláštní výdaje od základu daně z příjmu. Po druhé světové válce se myšlenka „pomoc svépomocí“ u stavebních spořitelů přizpůsobila novým podmínkám. Představa Georga Kroppa, že k vlastnímu domovu si musí každý pomoci nejdříve uspořádáním vlastních peněz, dostala díky podpoře státu zelenou. Zákon o prémii na bytovou výstavbu z roku 1952 vytvořil protíváhu zvýhodnění daňových poplatníků pro nižší příjmové kategorie. Prémie činila 25% ročních vkladů a byla poskytována v maximální výši 400 DEM. Myšlenka stavebního spoření nezůstala

ohraničena pouze na Německo. Prémie stavebního spoření byla v Rakousku zavedena přesně o 20 let později než v Německu, tj. v roce 1972. V České republice to bylo o dalších 21 let později, kdy byl přijat zákon o stavebním spoření.

1.6.2 Stavební spoření jako pasivní obchod banky

Stavební spoření je termínovaný vklad, kde je dispozice s naspořenými peněžními prostředky zpravidla omezena 60 měsíci, respektive 72 měsíci po poslední novele zákona o stavebním spoření. Klient spoří pravidelnými nebo jednorázovými platbami, z nichž mu připisuje stavební spořitelna sjednaný úrok, který se v současné době u nově uzavřených smluv pohybuje v rozmezí od 1,5 % p.a. do 3,0 % p.a. Z uložené částky v daném roce získává účastník stavebního spoření státní podporu ve výši 20%, resp. 25%. Maximálně však může získat 3.000,- Kč, resp. 4.500,- Kč v daném roce. Základem pro výpočet státní podpory za jeden kalendářní rok je 20.000,- Kč, před novelou 25 tis Kč. Zisk státní podpory může klient jenom jednu, až na zákonné výjimky, které vznikají v rámci dědictví.[29] Efektivní složku tohoto vkladového účtu zvyšuje fakt, že výnos ze stavebního spoření je osvobozen od daně z příjmů.[30]

1.6.3 Stavební spoření jako aktivní obchod banky

Účastník stavebního spoření má v průběhu stavebního spoření právo banku požádat o úvěr. Všechny stavební spořitelny poskytují dva základní typy úvěrů:

- a) úvěry ze stavebního spoření
- b) úvěry překlenovací

Účastník stavebního spoření má nárok na žádost o úvěr ze stavebního spoření, který již upravuje samotný zákon o stavebním spoření. Žádost o úvěr může být podána po splnění pevně stanovených podmínek. Zpravidla se jedná o dosažení příslušné výše hodnotícího čísla, uplynutí doby od uzavření stavebního spoření – zákonem stanovena minimální 24 měsíční doba. Pro klienty, kteří podmínky ještě nesplnili a nemají tedy nárok na žádost o úvěr ze stavebního spoření, připravily stavební spořitelny skutečně pestrou škálu překlenovacích úvěrů. Aktuálně jejich počet značně převyšuje počet poskytnutých úvěrů.

Úvěr ze stavebního spoření i překlenovací úvěr jsou určeny pouze na bytové potřeby a banky jsou povinny účelovost sledovat. Mezi bytové potřeby řadíme:

- a) získání bytu

- b) výstavba nebo koupě stavby pro bydlení
- a) získání stavebního pozemku za účelem výstavby pro bydlení nebo stavebního pozemku, na kterém se nachází stavba pro bydlení
- b) změna, modernizace a údržba bytu, stavby pro bydlení nebo její části, včetně úhrady případného podílu na úpravách společných částí
- c) stavební úprava nebytového prostoru na byt
- d) úhrada závazků souvisejících s výše uvedenými účely a výjimkou pokut a dalších sankcí uložených účastníkovi za porušení jeho povinnosti při řešení jeho bytových potřeb.[29]

Příjemcem úvěru může být fyzická osoba i právnická osoba.

1.7 Hypoteční úvěr

První zmínky o hypotečních bankách jsou ze 17. století v Anglii. V Čechách to bylo ve druhé polovině 19. století. Jednalo se o Hypoteční banku Království českého v Praze. Tato banka byla založena v roce 1865 jako banka pro získání úvěru na domovní a pozemkový majetek. V době meziválečné bylo u nás hypoteční bankovníctví přizpůsobeno rakouskému a německému vzoru zemských bank fungujících jako veřejnoprávní ústavy. Z toho lze mimo jiné usuzovat, že sbírání zkušeností z německého bankovníctví v první polovině 19. a následně ve 20. století z hlediska již diskutovaného stavebního spoření není jistě náhodné. Zemské banky vydávaly na schválené úvěry zástavní listy, které dlužník prodával tomu, kdo měl o takovéto uložení peněz zájem. Dále zde působily další ústavy jako jsou Hypoteční banka Království českého, Hypoteční banka Markrabství moravského v Brně, Zemská banka Markrabství moravského v Brně, Slezský pozemkový ústav v Opavě a Komunální úvěrní ústav v Opavě atd.. Po druhé světové válce hypoteční úvěrování jako takové zaniklo. Možnost financování bydlení byla nabídnuta Českou státní spořitelnou, která v sedmdesátých letech minulého století poskytovala státem dotované půjčky určené na výstavbu rodinných domů. K novodobému poskytování hypotečních úvěrů bylo posvěceno v 90. letech minulého století.

K tomu aby mohlo odvětví hypoték plně fungovat, bylo třeba pozměnit řadu zákonů. Základním parametrem je zákon č. 530/1990 Sb., o dluhopisech ve znění pozdějších předpisů, který byl novelizován zákonem č. 84/1995 Sb. a který vstoupil v platnost dne 1. července 1995. Dále zákon č. 21/1992 Sb., o bankách ve znění pozdějších předpisů, který definuje jak hypoteční úvěr, zdroje jeho krytí, tak všeobecný rámec jeho poskytování.

Zákonem č. 84/1995 Sb. byly také novelizovány i další důležité zákony vztahující se k hypotečním úvěrům. Jedná se o:

Zákon č. 530/1990 Sb., o dluhopisech

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání

Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád

Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách

Lze tedy říci, že vznik zákona 84/1995 Sb. byl velmi významný pro oblast financování nemovitostí. Mimo jiné je důležitou úlohou těchto novel pro hypoteční úvěry to, že mají zabezpečit přednostní uspokojování pohledávek z hypotečních úvěrů zajišťovaných zástavním právem k nemovitostem, před pohledávkami ostatních věřitelů, majících své pohledávky za dlužníkem.

Hypoteční úvěr je aktivním nástrojem banky. Horní hranice výše limitu hypotečního úvěru je obecně stanovena dle zákona a má činit maximálně 70% hodnoty zastavované nemovitosti nebo i několika nemovitostí.

Hypoteční úvěr je přísně účelový stejně jako úvěry ze stavebního spoření a je určen na investice do nemovitostí:

- koupě bytu nebo rodinného domu do vlastnictví
- koupě stavebního pozemku
- koupě spoluvlastnického podílu na nemovitosti
- výstavba, nástavba, přístavba, vestavba nemovitosti
- rekonstrukce, modernizace, oprava nemovitosti
- splacení dříve poskytnutých půjček či úvěrů použitých na investice do nemovitostí
- vypořádání spoluvlastnických a dědických nároků k nemovitosti.

Výše uvedené účely lze vzájemně kombinovat. Dnes se můžeme u některých hypotečních ústavů setkat s tzv. „americkou hypotékou“. Jedná se o dlouhodobý úvěr, který není účelem nijak omezen. Pouze je nutné úvěr zajistit zástavním právem k nemovitosti.

1.8 Životního pojištění

Již z názvu vyplývá, že Wüstenrot životní pojišťovna se zabývá pouze životním pojištěním. Není to otázkou zájmu společnosti, ale nárokem vycházející ze zákona. Do roku 2010 musí být všechny pojišťovny specializovány na činnost v životním nebo neživotním pojištění. Jednou z možností, jak životní pojištění rozdělit je členění na:

- rizikové životní pojištění (bez spořicí složky). Rizikové životní pojištění je klasické pojištění pro případ úmrtí bez jakéhokoli spoření. Nedochází v něm k žádné tvorbě kapitálu. Tzn. dojde-li ke smrti v průběhu pojištění, pojišťovna vyplátí pojistné plnění oprávněným osobám. Pokud se dožijeme konce pojištění, pojišťovna nic nevyplácí. Oproti neživotnímu pojištění zde existuje zásadní rozdíl. Spočívá v tom, že movitý či nemovitý majetek může být pojištěn pouze jednou a max. do jeho hodnoty. V životním pojištění lze sjednat pojistek libovolné množství a na libovolnou výši pojistné částky. Vyplývá to ze skutečnosti, že život je neocenitelný. Rizikové životní pojištění je nejlevnějším z životních pojištění vůbec.
- kapitálové životní pojištění (se spořicí složkou). Kapitálové životní pojištění je kombinace pojištění a spoření. Část zaplaceného pojistného je pojišťovnou zhodnocována a později vyplacena klientovi. V zásadě existují dva druhy kapitálových životních pojištění:
 - a) pojištění pro případ smrti nebo dožití, tzv. smíšené životní pojištění, jedná se o pojištění v jednom produktu kombinující pojistnou ochranu a spoření.
 - b) pojištění pro případ dožití - důchodové pojištění často nekryje žádné riziko a slouží výhradně ke spoření. Pokud toto pojištění není sjednáno spolu s nějakým připojištěním, nezkoumá se většinou zdravotní stav pojištěného.

1.9 Stavební spořitelny jako provozovatelky stavebního spoření

Působit na bankovním trhu jako stavební spořitelny a tímto názvem se zaštiťovat mohou pouze finanční instituce, které získali licenci od České národní banky.[27] Přestože první vlna početných krachů bank na začátku 90. let byla v té době před námi, skutečnost, že stát je přispivatelem státní podpory k účtům stavebního spoření a nesporně přenesené zkušenosti od západních sousedů, vedly zákonodárce k tomu, že činnost stavebních spořitelien byla významně omezena. Stavební spořitelny nesmí provádět rizikové obchodní operace. Empiricky vzato lze s notnou dávkou jistoty říci, že produkt stavebního spoření jako vkladového instrumentu je jeden z nejbezpečnějších u nás. Tuto tezi podporuje skutečnost, že od zrození stavebního spoření v Čechách a na Moravě, v roce 1992, nedošlo

ke krachu žádné stavební spořitelny. Před několika lety byla pouze realizována fúze AR-stavební spořitelny (založena za účasti bývalé Agrobanky) s Raiffeisen stavební spořitelnou.

K dnešnímu dni na trhu stavebního spoření společně působí šest stavebních spořitel:

Českomoravská stavební spořitelna, a.s.

Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.

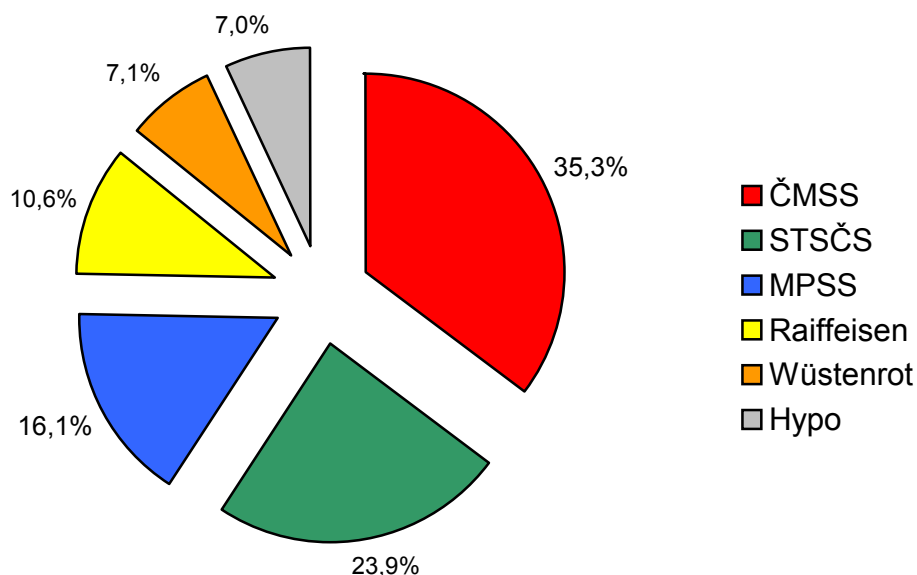
Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.

Raiffeisen stavební spořitelna, a.s.

Wüstenrot stavební spořitelna, a.s.

Hypo-stavební spořitelna, a.s.

Na postavení jednotlivých stavebních spořitel na trhu můžeme pohlížet z různých úhlů. Dle spravované sumy vkladů, množství poskytnutých úvěrů, průměrné výše cílové částky, počtu klientů dané stavební spořitelny, ročního přírůstku klientů atd. Význam poměřovaných činitelů se zpravidla přisuzuje výsledku, který chceme zjistit. Dle množství spravovaných vkladů, což lze obecně považovat za základní parametr, můžeme vidět stavební spořitelny takto:



Graf č. 1: Postavení stavebních spořitel na trhu z hlediska výše spravovaných vkladů k 31.5.2004

Všechny stavební spořitelny mimo Wüstenrotu spolupracují, nebo jsou majetkově či jinak provázány s univerzálními bankami. V tomto případě je Wüstenrot stavební spořitelna v nevýhodě oproti jiným společnostem. Absentuje jeden z prodejních uzlů, ve kterém se uplatňuje tradiční typ klienta. Českomoravská stavební spořitelna z této skutečnosti profituje dodnes. Velmi bystře odhadla tradičního českého střadatele a uzavřela spolupráci s pobočkami České pošty. Pobočky poštovních úřadoven mají jednak rozsáhlou síť a jednak vždy vzbuzovaly pocit garance – jistoty. Sílu pobočkové sítě je možné doložit dalším příkladem. Tím je Stavební spořitelna České spořitelny, která svou činnost započala jako jedna z posledních a dnes je druhou největší stavební spořitelnou u nás (měřeno výši spravovaných vkladů). K prodeji produktů stavebních spořitelen tedy dochází prostřednictvím pobočkových sítí mateřských společností, sítí finančních poradců, nasmlouvaných finančních zprostředkovatelů nebankovní povahy a dnes také prostřednictvím internetu. Forma prodeje nebo kombinace různých variant záleží na preferencích společností a finančních či organizačních možnostech. Žádná ze stavebních spořitelen nevyužívá pouze jeden nebo dva distribuční kanály. Naznačená výhoda poboček má své úskalí, např. nízkou, resp. žádnou mobilitu, značnou nákladovost. Proto se můžeme setkat s různými kombinacemi prodeje bankovních produktů.

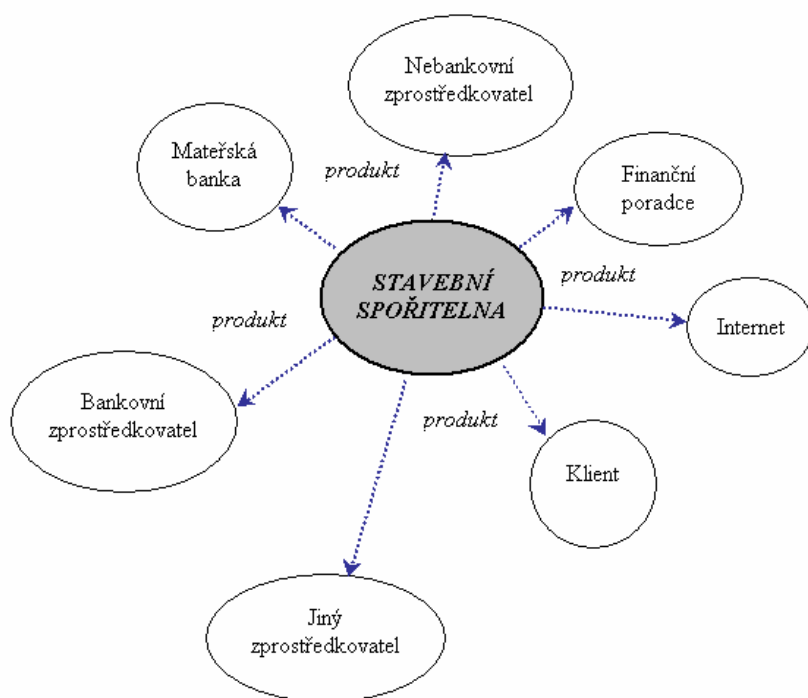


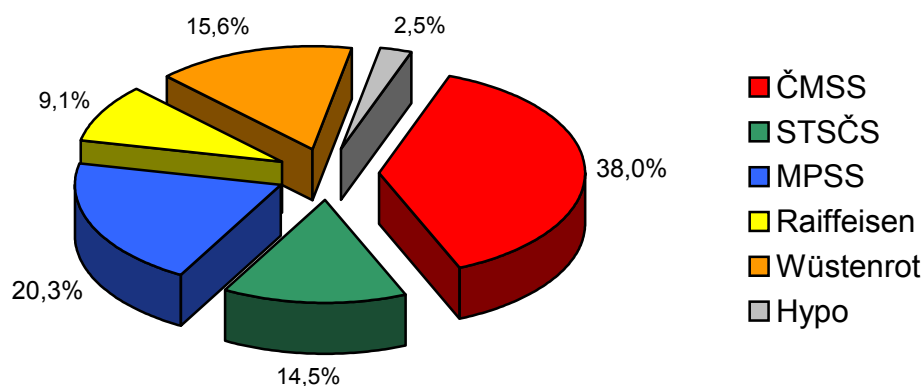
Schéma č.2 Distribuční cesty stavební spořitelny

II. PRAKTICKÁ ČÁST

1.9.1 Konkurence na trhu stavebního spoření

Obecně lze říci, že trh stavebního spoření je rozdělený. Na počátku byl boj o klienta soustředěn na střadatele. Stavební spořitelny se předháněly v různých soutěžích, které byly podmíněny uzavřením stavebního spoření. Stavební spoření jako investiční nástroj nebyl tak zajímavý. Tak jak se obecně snižovala inflace a spolu s ní obecně nabízená úroková sazba, tak se ze stavebního spoření stává atraktivní nástroj zhodnocení finančních prostředků bez ohledu na jeho dlouhodobý časový horizont. Ze statistik bank je možno evidovat, že zhruba pět a půl miliónu Čechů má smlouvu o stavebním spoření. Jde tedy o velmi úspěšný produkt. A zde platí „žák lepší než učitel“, neboť již v roce 1999 jsme předstihli Rakousko s jejich 105-ti smlouvami proti našim 111-ti smlouvám na jeden tisíc obyvatel. V roce 2001 to bylo pro Českou republiku 148 smluv na jeden tisíc obyvatel oproti 113 smlouvám v Rakousku, odkud jsme tento systém převzali.

Nedílnou součástí stavebního spoření je také úvěr ze stavebního spoření. Aktivita stavební spořitelny jsou omezeny zákonem a její činnost za účelem dosažení zisku nedosahuje na poli mezibankovních obchodů vyšších rizik. Při současné úrovni inflace a ceny finančních nástrojů na peněžním trhu jsou výnosy neatraktivní. Proto se stavební spořitelny z boje o řadového střadatele obrátily na aktivní boj o úvěrového klienta. Už jenom s ohledem na situaci kolem snížení státního příspěvku. Tato zapříčinila až 85 procentní pokles přírůstku nových smluv o stavebním spoření. Přístup jednotlivých stavebních spořitelien je velmi odlišný. Zajímavě vyznívají statistická data prezentující postavení jednotlivých stavebních spořitelien v případě uzavřených úvěrových obchodů.



Graf č.2: Tržní podíl stavebních spořitelen dle počtu uzavřených překlenovacích úvěrů k 31. 5. 2005

Výběr přehledu platně uzavřených překlenovacích úvěrů není náhodný. Dle mého názoru prezentuje obchodní strategii příslušné společnosti. Jedná se o produkt nabízený a ihned klientem využívaný. Aktivitu firem v jednotlivých segmentech si můžeme názorně poměřit pomocí dat z předcházejících grafů monitorující stav v první polovině loňského roku.

Tabulka č. 2: Přehled uzavřených smluv o stavebním spoření a smluv o překlenovacím úvěru

Smlouvy o stavebním spoření (počet)			Překlenovací úvěry ze st. spoření (počet)		
poř.	Název společnosti	Podíl	Podíl	Název společnosti	poř.
1.	Českomoravská stavební spořitelna	35,0	38,0	Českomoravská stavební spořitelna	1.
2.	Stavební spořitelna České spořitelny	22,1	20,3	Modrá pyramida stavební spořitelna	2.
3.	Modrá pyramida stavební spořitelna	15,0	15,6	Wüstenrot stavební spořitelna	3.
4.	Raiffeisen stavební spořitelna	12,4	14,5	Stavební spořitelna České spořitelny	4.
5.	Hypo stavební spořitelna	8,0	9,1	Raiffeisen stavební spořitelna	5.
6.	Wüstenrot stavební spořitelna	7,6	2,5	Hypo stavební spořitelna	6.

Z přehledu je zřejmá dominantní pozice Českomoravské stavební spořitelny, která skutečně vede nejen ve shora poměřovaných hodnotách. Nedá se očekávat, že by její pozice mohla být dramaticky změněna. Velmi zajímavé je postavení Wüstenrotu. V počtu uzavřených smluv o stavebním spoření velmi těsně končí za stavební spořitelnou Hypo. Na straně překlenovacích úvěrů s celkovým tržním podílem 15,6 procenta je třetí a přeskočila v této činnosti i druhou největší stavební spořitelnu co do uzavřených smluv o stavebním spoření. Wüstenrot stavební spořitelna nejen že získává peněžní prostředky od klientů, ale také je dále refinancuje a poskytuje další možnosti svým klientům. Velkou výzvou pro klienty stavebního spoření možná bude další novela zákona o stavebním spoření. Mimo jiné parametry má tato novela především umožnit v průběhu stavebního spoření měnit stavební spořitelny bez ztráty státní podpory. Jestliže se dnes rozhodne nespokojený klient zrušit stávající stavební spoření a od počátku založení účtu neuplynulo minimálně 60 měsíců, pak musí vrátit veškeré získané státní příspěvky. Toto zákonné ustanovení oklešťuje pružnost změny spravující banky. Z toho vyplývá velká příležitost a zodpovědnost k tomu, jak nabídnout dokonalý servis pro spokojeného střadatele po celou dobu trvání stavebního spoření. Různá přeskupování lze očekávat.

2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI WÜSTENROT

Na finančním trhu v České republice působí tři společnosti Wüstenrot. Zaměření jednotlivých firem je specializované. Jedná se o Wüstenrot stavební spořitelnu, životní pojišťovnu a hypoteční banku.

2.1 Wüstenrot stavební spořitelna

Stavební spořitelna byla založena 10. srpna 1992. Wüstenrot je tedy nejen nejstarší stavební spořitelnou v České republice, ale tento prim si nese i v celoevropském měřítku. Jejím sídlem je Praha 5, Janáčkovo nábřeží 41. Dle platné legislativy může být pouze akciovou společností. Mezi hlavní akcionáře patří:

Wüstenrot & Württembergische AG, Stuttgart – 52,46%

Wüstenrot Verwaltungs und Dienstleistungen GmbH, Salzburg – 40,80%

Kooperativa, pojišťovna, a.s. Praha - 6,12%

Největším akcionářem je německý koncernový podnik Wüstenrot & Württembergische AG, který vznikl fúzí dvou velkých tradičních společností v roce 1999. Jednalo se o finanční skupinu Wüstenrot zahrnující nejstarší stavební spořitelnu založenou v roce 1921 a pojišťovací skupinu Württembergische mající za sebou historii dlouhou 175 let. Jako koncern zaměřený na produkty pro zajištění budoucnosti nabízí spolu s jednotlivými příslušnými společnostmi soukromé klientele kompletní paletu produktů tzv. jedné ruky – od financování bydlení a tvorbu jmění, přes zabezpečení na stáří, až po ochranu před rizikem. Tyto aktivity můžeme vyčlenit do pěti základních oblastí: stavební spoření, financování bydlení, pojištění osob, pojištění majetku a úrazu a investiční fondy.

Wüstenrot stavební spořitelna, a.s. zaměstnává okolo 150 lidí. Disponuje rozsáhlou sítí finančních poradců nabízejících produkty rodinného financování. Orgány společnosti jsou tříčlenné představenstvo a devítičlenná dozorčí rada. Tři členové dozorčí rady jsou voleni z řad zaměstnanců a šest je z řad zástupců akcionářů. V širším vedení je dalších 18 osob.

2.1.1 Předmět činnosti stavební spořitelny

Činnost stavební spořitelny striktně podléhá platné legislativě a dohledu centrální banky. Z predikce zákona můžeme úkony stavební spořitelny shrnout následovně:

- a) přijímání vkladů od účastníků stavebního spoření v rozsahu

- přijímání vkladů v české měně od účastníků stavebního spoření
- b) poskytování úvěrů účastníkům stavebního spoření v rozsahu
 - poskytování úvěrů v české měně účastníkům stavebního spoření
- c) poskytování příspěvku fyzickým osobám účastníkům stavebního spoření v rozsahu
 - poskytování příspěvku v české měně fyzickým osobám účastníkům stavebního spoření

2.1.2. Strategie spoření

Účet stavebního spoření je možno aktuálně uzavřít s úročením 2,5 % ročně nebo 1,5 % ročně. Lhůtou pro přijetí je jeden měsíc ode dne doručení návrhu druhé smluvní straně. Smlouva se uzavírá v jedné z tarifních variant. Význam tarifních variant se liší výší minimální uspořené částky potřebné pro přidělení, koeficientem ohodnocení a výší splátek úvěru ze stavebního spoření. Smlouva se uzavírá na určitou cílovou částku. Cílová částka se rovná součtu vkladů, státní podpory, úvěru ze stavebního spoření a úroků z vkladů a státní podpory.

Přidělením cílové částky se rozumí vyčlenění této částky ze společných prostředků pro klienta k určitému termínu. Podmínky pro přidělení cílové částky:

- smlouva musí trvat nejméně 21 měsíců
- uspořená částka na účtu účastníka se musí rovnat alespoň minimální úspoře stanovené pro jednotlivé tarifní varianty,
- ohodnocovací číslo smlouvy se rovná nejméně cílovému ohodnocovacímu číslu stanovenému pro daný měsíc.

Bodové ohodnocení je měřítkem platební morálky a výše poukazovaných plateb na účet stavebního spoření a délky trvání vkladového účtu.

2.1.3 Úvěr a překlenovací úvěr

Účastník má právo na poskytnutí úvěru ze stavebního spoření na základě písemné žádosti a to:

- a) po přidělení cílové částky;
- b) maximálně ve výši rozdílu cílové a uspořené částky včetně státní podpory;
- c) pouze na řešení bytových potřeb v souladu se zákonem o stavebním spoření;
- d) po prokázání schopnosti nést zatížení spojené se splácením úvěru s příslušenstvím;

- e) po prokázání schopnosti dostatečným a vhodným způsobem požadovaný úvěr zajistit.

Uzavřením úvěrové smlouvy dochází k ukončení doby spoření smlouvy o stavebním spoření.

Pro zabezpečení návratnosti investovaných peněz ze strany finanční instituce vyžaduje stavební spořitelna zajištění dodržení smluvních podmínek. K tomuto využívá možnosti ručení fyzickou osobou (méně časté právnickou osobou), vinkulace nebo zástavního práva k životnímu pojištění, zástavní právo k jiné pohledávce a v neposlední řadě institut zástavního práva k nemovitosti. Při úvěru do 50 tis Kč nepožaduje žádné zajištění, nad tuto částku využívá zmiňovaných nástrojů.

2.2 Wüstenrot hypoteční banka

Wüstenrot hypoteční banka byla do obchodního rejstříku zapsána 23.12.2002. Na tuzemském trhu je nejmladší hypoteční bankou. Současnými akcionáři jsou Wüstenrot and Württembergische AG, Stuttgart s 65% podílu na hlasovacích právech a Wüstenrot Verwaltungs und Dienstleistungen GmbH s 35% podílem. V čele hypoteční banky je tříčlenné představenstvo a tříčlenná dozorčí rada. K 31.12.2004 kolem 20 zaměstnanců banky spravovalo 1119 schválených hypotečních úvěrů v celkovém objemu 1.067 milionu Kč, což představuje podíl na trhu hypotečních úvěrů na bydlení fyzických osob 0,8%. Počet hypotečních úvěrů na bydlení fyzických osob schválených v roce 2004, představuje tržní podíl v hodnotě 1,9 procenta.

2.2.1 Předmět činnosti hypoteční banky

Založení hypoteční banky mělo za cíl dokompletovat nabídku české větve společnosti Wüstenrot v oblasti financování bydlení. Úkolem hypoteční banky je nabídnout českému trhu ty formy financování, které nemůže nabídnout stavební spořitelna či životní pojišťovna. Mezi předmět činnosti banky dle získané licence patří:

- přijímání vkladů od veřejnosti
- poskytování úvěrů
- platební styk a zúčtování
- vydávání hypotečních zástavních listů
- poskytování bankovních informací

- investování do cenných papírů na vlastní účet.

Do tří měsíců od svého vzniku se hypoteční bance povedlo na trh uvést klasickou hypotéku. Firma je zaměřená především na poskytování hypotečních úvěrů fyzickým osobám. Do budoucna však chce rozvinout započatý trend poskytování úvěrů právnickým osobám, konkrétně bytovým družstvům, což by mělo zajistit další nárůst poskytnutých úvěrů. V rámci skupiny Wüstenrot je obchodní politika zaměřená na úzkou spolupráci jednotlivých společností, což se odráží v poskytování kombinovaných produktů. Patří mezi ně kombinace hypotéky se stavebním spořením, kde hlavním přínosem je získání státních podpor nejen z hypotečního úvěru, ale také státní podpory ze stavebního spoření. Dalším zajímavým produktem je kombinace s životním pojištěním. Klient získává jistotu, že v případě pojistné události jsou mírněny následky a klient nepřichází o střechu nad hlavou. V neposlední řadě se velmi výrazně uplatňuje doplňování výhod úvěrových produktů stavební spořitelny a hypoteční banky.

V dubnu minulého roku banka realizovala první emisi hypotečních zástavních listů, které zajistí refinancování již poskytnutých úvěrů a doplní tak, spolu s agendou investování do cenných papírů za účelem zajištění náhradního krytí hypotečních zástavních listů, portfolio skutečně vykonávaných činností.

Nejmenší možná výše hypotečního úvěru je u Wüstenrot hypoteční bankou poskytována v částce 300.000,- Kč. Minimální doba splatnosti úvěru činí pět let a maximální doba splatnosti úvěru činí 30 let. Maximální doba splatnosti je limitována věkem dlužníka tedy 70 let.

Zajištění úvěru je nezbytným instrumentem k předejití nebo alespoň zmírnění ztrát z pohledávky v případě, že dlužník není schopen plnit smluvní závazky vůči bance:

- zřízení zástavního práva k nemovitosti je povinnou formou[28] zajištění návratnosti poskytnutého úvěru, které je určeno ze zákona
- vinkulace pojištění nemovitosti ke které je zřízeno zástavní, pojištění je uzavřeno především proti živelným škodám,
- zajištění úvěrového obchodu ručením třetí osoby, využívá se ojediněle v případech nižší než požadované hodnoty nemovitosti,

- zajištění úvěrového obchodu zástavním právem k pohledávce, kde mohou být zastoupeny pohledávky z titulu stavebního spoření, životními pojišťovnami z titulu pojistného plnění nebo bankami obecně,
- zajištění úvěrového obchodu krycí blankosměnkou, využíván v případě čerpání na základě návrhu na vklad zástavního práva nebo nedostatečným zajištěním .

2.3 Wüstenrot životní pojišťovna

Povolení k provozování pojišťovacích činností obdržela pojišťovna v roce 1998 a na jaře 1999 uvedla na trh své první produkty pod vedením tříčlenného představenstva a dozorčí rady. Portfolio uzavřených smluv v roce 2003 spravovalo průměrně 30 zaměstnanců. Akcionáři životní pojišťovny jsou Wüstenrot Versicherungs-AG, Salzburg, a holding Wüstenrot & Württembergische AG, Stuttgart. Oba akcionáři se na základním kapitálu podílejí 50%. Wüstenrot Versicherungs-AG byla založena v roce 1976 jako životní pojišťovna a stala se sloučením Volksfürsorg-Jupiter Allgemeine Versicherungs-AG k 1.1.2001 univerzální pojišťovnou , která nabízí kromě životního pojištění i majetkové a nemocenské pojištění. Wüstenrot Versicherungs- AG patří do první desítky na rakouském pojišťovacím trhu.

2.3.1 Předmět činnosti životní pojišťovny

Pojišťovací trh se v Česku ve statistikách člení na:

- a) trh životního a neživotního pojištění, na němž operují soukromé pojišťovny podle zákona o pojišťovnictví a na
- b) trh tzv. penzijního připojištění, na němž operují penzijní fondy, které jsou akciovými společnostmi podle zákona o penzijním připojištění se státním příspěvkem.

Wüstenrot životní pojišťovna,a.s. provozuje v České republice následující pojistná odvětví životního pojištění:

- pojištění pro případ smrti, pro případ dožití a pro případ smrti nebo dožití,
- stavební pojištění nebo pojištění prostředků na výživu dětí,
- důchodové pojištění,
- pojištění spojené s investičním fondem,
- kapitalizace,
- pojištění pro případ úrazu nebo nemoci.

Wüstenrot ve svý produktových nabídkách nabízí všechny varianty uvedených životních pojištění. Na trh přivedl i zajímavé kombinované produkty se stavebním spořením „GRATIS 2004“ nebo s hypotékou „Jistíme s hypotékou“

2.4 Srovnání produktů konkurenčních firem

Budeme-li chtít zhodnotit korektním způsobem plusy a mínusy jednotlivých produktů společnosti Wüstenrot v porovnání s konkurencí, dostaneme se do velmi složitých kombinací a nepřehledných možností. Rozsah takové práce by byl neakceptovatelný a nesrozumitelný. Druhým způsobem by bylo možné oslovit peněžní ústavy jako potenciální klient s konkrétní situací, aktuálním problémem, který bychom chtěli vyřešit. Tento průzkum jsem provedl v rámci studijní práce v roce 2003 u hypotečních úvěrů. Výsledek byl oproti informacím a prezentacím jednotlivých bankovních domů na veřejnosti zajímavý, nicméně nesplnil očekávání. Většina kontaktovaných bank ve své postati odpovídala v rámci obecně známých parametrů a výrazně se neodlišovala. Situace klienta byla popsána velmi podrobně s maximální přesností zahrnující konkrétní příjem, zaměstnání včetně oboru a postavení, věk, aktuální využívané bankovní produkty, stav rodiny atd. Odpovědi peněžních ústavů byly přesto velmi diplomatické. U jednoho peněžního ústavu se spokojili se zasláním interních informací zpracovaných v tabulkách – také způsob jak informovat klienta. Výsledkem testu tedy nebylo zjištění konkrétní podmínky a rozsah nabízených služeb, ale poučná informace o přístupu peněžního ústavu na dotaz klienta vedeného prostřednictvím e-mailu.

Abych předešel nechtěnému, i když zajímavému výsledku, zhodnotím kritéria Předejití nechtěného, i když zajímavého, výsledku, zhodnotím na základě získaných informací ze statistik, médií, webových stránek peněžních ústavů.

2.4.1 Srovnání produktu stavebního spoření

Úročení vkladů se pohybuje u většiny stavebních spořitelen na úrovni dvou procentních bodů. Velkorysá nabídka Hypo stavební spořitelny tři procenta je na trhu ojedinělá. Wüstenrot nabízí druhou nejvyšší - 2,5% zhodnocení vkladů. Poplatková politika stavební spořitelny Wüstenrot se pohybuje v nižších cenových relacích. Obecně nejdražší je stavební spoření u Hypo-stavební spořitelny. Výjimkou jsou účty stavebního spoření

uzavřené v před rokem 2000 u Stavební spořitelny České spořitelny, které jsou bezkonkurenčně nejvyšší. Tato poplatková diferenciace byla předmětem zkoumání Úřadu pro hospodářskou soutěž, který se zaměřil na poplatkovou politiku všech stavebních spořitel. Ve svém rozhodnutí uložil stavebním spořitelnám milionové pokuty za kartelové dohody. Všechny peněžní ústavy se odvolaly. Nejméně postiženou stavební spořitelnou je Wüstenrot.

Wüstenrot stavební spořitelna vychází nejlépe v aktivitě poskytovaných překlenovacích úvěrů. Úspěšnost tohoto počínání dokazují jednak prezentované grafické údaje a jednak skutečnost, že ze získaných prostředků „proúvěrovala“ největší podíl. V politice tohoto segmentu existuje nejméně různých zákonných omezení. Wüstenrot je otevřený k nově přicházejícím klientům, kteří aktuálně spoří u jiných stavebních spořitel. Nabízí různé formy zajištění a neoklešťuje výši možného úvěru, striktní formu zajištění zástavním právem jako je tomu např. u produktů TOPKREDIT a TOPHYPO Českomoravské stavební spořitelna a HYPOÚVĚRU od Modré pyramidy. Rozhodujícím parametrem u poskytování úvěrů řádných je forma zajištění návratnosti poskytnutého úvěru. Stavební spořitelny jsou většinou mírnější co do náročnosti na bonitu klienta. Ke svým zákazníkům je velkorysá Českomoravská stavební spořitelna a Raiffeisen stavební spořitelna, které shodně požadují zajištění úvěru až od částky větší sto padesáti tisíc. Wüstenrot s ohledem na neočekávané události vyžaduje alespoň vinkulaci životního pojištění. Naproti tomu je schopen nabídnout nejlevnější pojištění. Všechny stavební spořitelny se prezentují vydáváním svých firemních časopisů pro klienty. Hypo stavební spořitelna jako jediná začala časopis vydávat pouze v elektronické podobě. Na webových stránkách u stavební spořitelny Wüstenrot a Raiffeisen si mohou klienti ověřit i své stavy na účtech stavebního spoření, což ostatní banky nedělají nebo doplňují různými telefonickými službami, které obě jmenované stavební spořitelny taktéž nabízejí.

2.4.2 Srovnání produktu hypotečního úvěru

Při vstupu Wüstenrotu na hypoteční trh byla tato banka jediná, která prezentovanou úrokovou míru úvěru také skutečně poskytovala. Ve své době se jednalo o radikální změnu. Mnohé hypoteční ústavy se prezentovaly nízkými úroky s tím, že konkrétní výše byla určena až při posouzení úvěrové žádosti. Vyřízení hypotečního úvěru, je časově a finančně náročné. Peněžní ústavy spoléhaly na pozdější neochotu klienta měnit své rozhodnutí. Drtivá většina klientů odmítne podstupovat další schvalovací procesy a

investovat nové peníze za poplatky bankám. Jestliže se rozdíl v takto prezentovaných a skutečně poskytovaných úrokových sazbách u některých bank pohyboval až kolem jednoho procenta, je nasnadě hovořit o mimořádných výnosech minimálně na dobu 5 let. Přehled úrokových sazeb hypotečních úvěrů je následující:

*Tabulka č. 3: Úrokové sazby u hypotečních úvěrů k
31.3.2005 [23]*

Hypoteční banka	Minimální sazba (pětiletá fixace)
Česká spořitelna	3,99%*
Hypoteční banka	3,99%
HVB Bank	4,05%
Komerční banka	4,36%
Živnostenská banka	4,30%
Raiffeisenbank	4,39%
Wüstenrot	4,35%**
GE Money Bank	4,29%
eBanka	4,40%
ČSOB	3,95%***
Poznámka: *) Garantovaný úrok u hypotéky Nové TOP Bydlení činí 4,49%) Jednotná sazba) Garantovaná úroková sazba činí 4,30%	

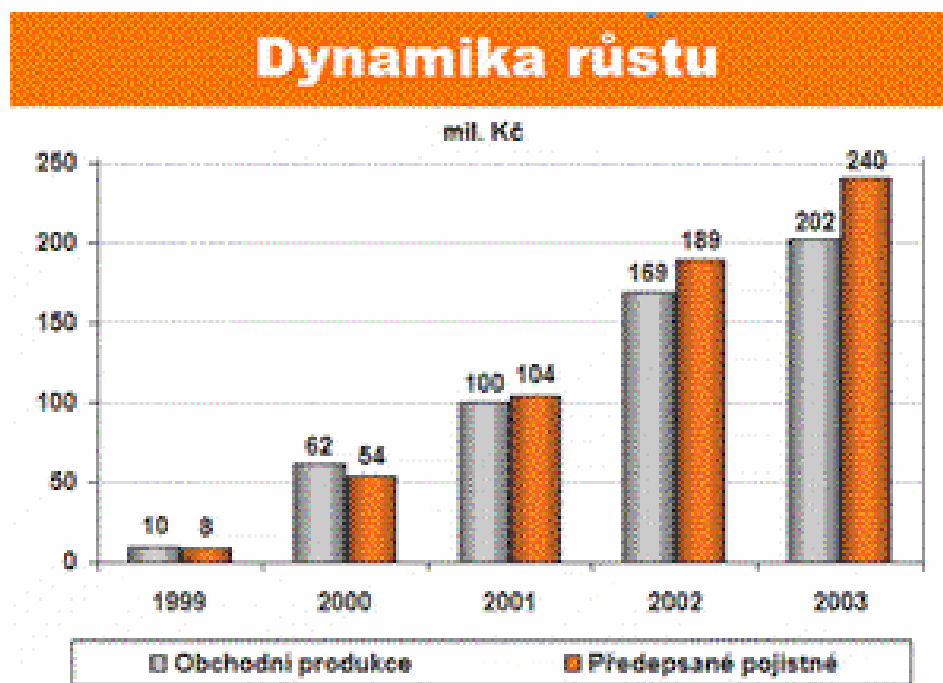
Mnohé finanční domy dnes poskytují i 100% výši hypotečního úvěru z hodnoty nemovitosti stanovené bankou. Zákonem je stanovena norma procent sedmdesáti. Silné finanční instituce si mohou dovolit část zdrojů, rozdíl mezi sto a třiceti, financovat jiným způsobem než hypotečními zástavními listy. Za touto rétorikou se skrývá zvýšená úroková sazba nebo další zajištění a neposlední řadě nižší hodnota nemovitosti stanovená bankou než je obvyklé. Wüstenrot hypoteční banka prozatím klientům tuto formu neposkytuje. Pružně však spolupracuje se sesterskou společností Wüstenrot stavební spořitelnou a spolu s ní nabízí kombinované produkty. Atraktivnost těchto „kombi produktů“ dokazuje jejich vysoký podíl na celkovém úvěrovém portfoliu banky.



Graf č. 3: Struktura úvěrů podle kombinovaných produktů [32]

2.4.3 Srovnání produktu životní pojištění

Přesto, že Wüstenrot životní pojišťovna zaujímá na trhu životního pojištění velmi malý podíl má od svého počátku růstovou tendenci. Po prvních pěti letech činnosti, kdy hospodařila s rozumnou a postupně se snižující ztrátou (loni 5,3 mil. Kč), se vymanila z červených čísel a rok 2004 uzavřela podle plánu s mírným ziskem. Vzhledem k situaci na trhu je její pozice určitě konkurence schopná.



Graf č. 4: Dynamika růstu předepsaného pojistného a obchodní produkce[33]

Pojišťovacímu trhu vévodí nepřetržitě Česká pojišťovna a obhospodařuje více než třetinu celého trhu u nás. Za ní se řadí s velkým odstupem Kooperativa a na těsném třetím místě je Nationale-Nederlanden. Ostatní životní pojišťovny si rozdělují trh pouze v jednotkách procent a konkurence je napěchovaná. Porovnání jednotlivých produktů je rovněž komplikovanou záležitostí. Přičemž dobrá pojišťovna se vždy pozná ve chvíli, kdy musí dostat svých závazků z pojistného plnění. Samozřejmě je oceněn aktivní přístup ke klientovi s cílem mu pomoci, nebo dochází k rozčarování ze strany klienta. Není málo případů, kdy klienti pojišťoven, ať už životních či neživotních, jsou při nárokování pojistného plnění tak zklamáni, že již další pojištění zcela odmítají nebo je okolnosti nutí k pojištění a oni odcházejí hledat serióznějšího partnera. Nedávným hořkým příkladem u neživotního pojištění je případ Pojišťovny Morava, která lákala klienty na levné pojištění, resp. platby za pojištění. V první náročnější zkoušce výplat pojistných událostí v roce 1997 při povodních na Moravě vyhláší insolventnost a krachuje. Parametr levného pojištění není určitě jednoznačně vypovídajícím o kvalitě pojišťovny.

3. ORGANIZACE SPOLEČNOSTI WÜSTENROT

Obchodní organizace Wüstenrot je rozdělena na 13 regionů řízených regionálními řediteli. Činnost finančních poradců přímo řídí oblastní vedoucí a generální poradci. Obchodní síť je sítí mobilní, její pevné zázemí tvoří 13 regionálních informačních a poradenských center, desítky oblastních obchodních zastoupení a více než jedno sto poradenských center.

3.1 Deskripce organizační struktury společnosti Wüstenrot

Základní organizační jednotkou společnosti je centrála v Praze. Ta rozpracovává schválenou strategii stavební spořitelny a základní cíle její obchodní politiky. Vytváří metodiku pro všechny oblasti činnosti stavební spořitelny, zajišťuje vztahy se státními institucemi, dohledovými orgány, Asociací stavebních spořitel, s kooperačními partnery, ostatními stavebními spořitelnami a bankami, zároveň provádí činnost výkonnou. Ve stavební spořitelně je používána maticová organizační struktura, tzn. souběžné působení liniové struktury a projektové organizace řízení.

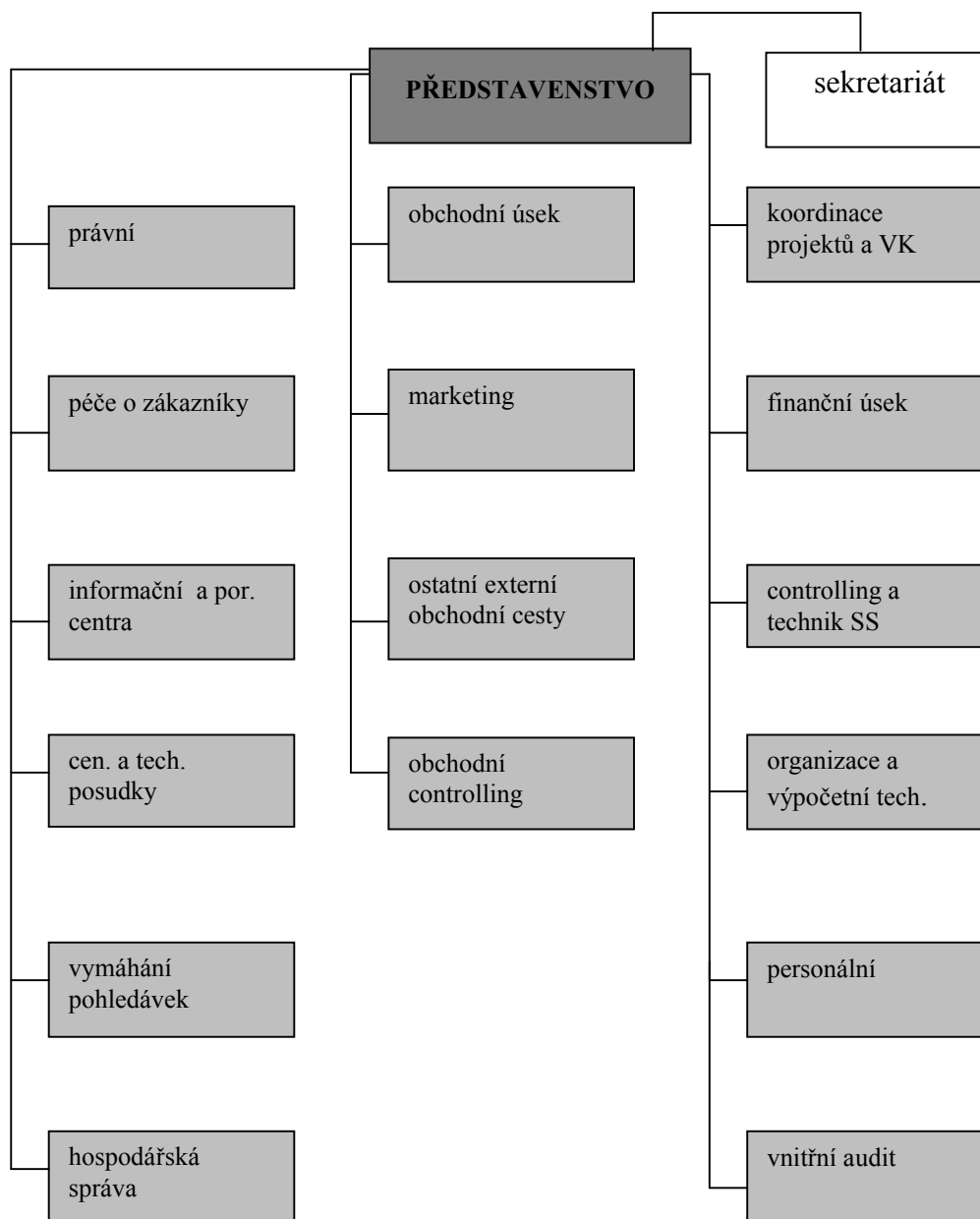


Schéma č.3: Organizační schéma Wüstenrot –stavební spořitelny, a.s.

3.1.1 Obchodní síť

Mobilní síť je zajištěna osobami, které nabízejí zákazníkům produkty mateřské společnosti a smluvních partnerů včetně činností související s odbornou péčí o klienta. Zpravidla nejsou zaměstnanci stavební spořitelny a tuto činnost vykonávají pro stavební spořitelnu na základě smlouvy o obchodním zastoupení. Stavební spořitelna v rámci nabídky produktu stavební spoření využívá:

- vlastní síť poradců, kteří se stavební spořitelnou spolupracují na základě smluvního ujednání,

- b) poradce v rámci obchodní sítě kooperačních partnerů stavební spořitelny,
- c) další externí odbytové cesty, jako strukturní podniky a makléře s vlastními prodejci,
- d) samotné zaměstnance stavební spořitelny jako poradce.

Samotná prodejní činnost finančních poradců je také diferencována co do množství a kvality odvedené práce. Existují dvě základní hlediska:

- podle počtu zprostředkovaných smluv o stavebním spoření včetně výše cílové částky, kdy jsou poradci zařazeni do určitých kariérových stupňů, kterými jsou poradce, obchodní poradce, finanční poradce a odborný finanční poradce odlišující se především výší provizí a odměn
- úvěrový poradce hodnocený na základě odborné způsobilosti po stránce formální a informační, množství sjednaných úvěrových obchodů, kvality obhospodařovaného portfolia a řadí se do tří kvalifikačních stupňů s odlišnými pravomocemi a odměňováním: úvěrový poradce ; samostatný úvěrový poradce ; úvěrový specialista .

Mezi kooperační partnery patří pojišťovna Kooperativa a Credit Suisse Life & Pensions. Řada makléřských skupin či finančních distributorů nebankovního typu patří do sféry odbytových cest. Mezi nejvýznamnější patří společnost OVB Allfinanz.

3.2. Decentralizovaná pracoviště

Informační a poradenská centra se zřizují v krajských městech České republiky za účelem vytváření podmínek pro poskytování stálého a komplexního servisu klientům Wüstenrotu. O jejich zřízení nebo zrušení rozhoduje vedení společnosti. Zřízení a provoz kanceláře je plně v režii firmy. Informační a poradenská centra představují kombinaci poradenského místa pro klienty a odloučeného pracoviště centrály v Praze. Za řádný provoz odpovídá pověřený zaměstnanec společnosti. Zajištění provozu pracovišť je řízeno vedoucím pracovníkem z centrály odpovědným za předmětný úsek. Informační a poradenské centrum je tedy místem, kde se snoubí poradenská a prodejní činnost obchodních zástupců směrem ke klientům na straně jedné a poskytování odborných konzultací a doškolování v rámci své odborné problematiky, kontrola kvality připravovaných obchodních kontraktů prostřednictvím pracovníka informačního a poradenského centra vůči obchodnímu zástupci na straně druhé. Funkce detašovaného pracoviště centrály je zajištěna zpravidla jedním zaměstnancem. S ohledem na rozsah produkce v regionu, počet obyvatel v daném regionu

je servis vůči obchodním zástupcům zajištěn dvěma zaměstnanci. V takto organizovaných regionech je zvýšena pravomoc zaměstnanců stavební spořitelny Wüstenrot, kdy mohou v omezené míře také schvalovat a připravovat smluvní dokumentace k uzavřeným produktům stavební spořitelny.

Téměř identická organizační uspořádání jsou vedena v úzké kooperaci se sesterskou společností Wüstenrot hypoteční bankou. Obchodní zástupci realizují prezentace a následné prodeje produktů hypotečního úvěrování a spolu se zaměstnanci spolupracují na kvalitním servisu, který by se měl v tom nejlepším možném způsobu odrazit v poskytnuté službě klientovi. Hypoteční banka využívá plně obchodní síť stavební spořitelny a další nasmlouvané odbytové partnery bez nutné provázanosti s ostatními sesterskými společnostmi. Pro zvýšení efektivity svých prodejů v regionu posílila banka pracovníky marketingu pro Čechy a Moravu. Úkolem je mobilní odborná podpora prodeje prostřednictvím obchodní sítě Wüstenrot a dále péče o externí odbytové cesty v oblasti hypoték.

Trochu odlišná situace je v případě Wüstenrot životní pojišťovny. Informační a poradenská centra jsou místem pro klienta poptávající službu této pojišťovny. Nicméně zde není zabezpečený servis pro obchodní zástupce po stránce odborné ani technické. Kooperace mezi sesterskými společnostmi zde není tak úzká a je zajišťována přes vedoucí obchodních skupin, kteří se věnují pouze produktu životního pojištění. Koncept informačních a poradenských center není oficiálně pojišťovnou deklarovaný. Nicméně pojišťovna také v plné míře využívá obchodní síť stavební spořitelny se snahou vytvořit maximální počet specializovaných poradců zabývajících se výhradně nebo především reprezentací životní pojišťovny.

Obchodní poradenská místa jsou další pevnou součástí obchodní sítě společnosti Wüstenrot sloužící k poskytování servisu klientů a zázemí poradců. Tato složka je zřizována na náklady vedoucího skupiny, kterým je oblastní vedoucí nebo generální poradce spolupracující s Wüstenrotem na základě smlouvy o obchodním zastoupení. Obchodní poradenské místo je schvalováno a může se tímto statutem prezentovat na základě rozhodnutí obchodního manažera

V neposlední řadě má možnost každý zprostředkovatel v rámci své podnikatelské činnosti zřídit zastoupení společnosti Wüstenrot v podobě kontaktního místa za předpokladu naplnění smluvního ujednání o zprostředkovatelské činnosti.

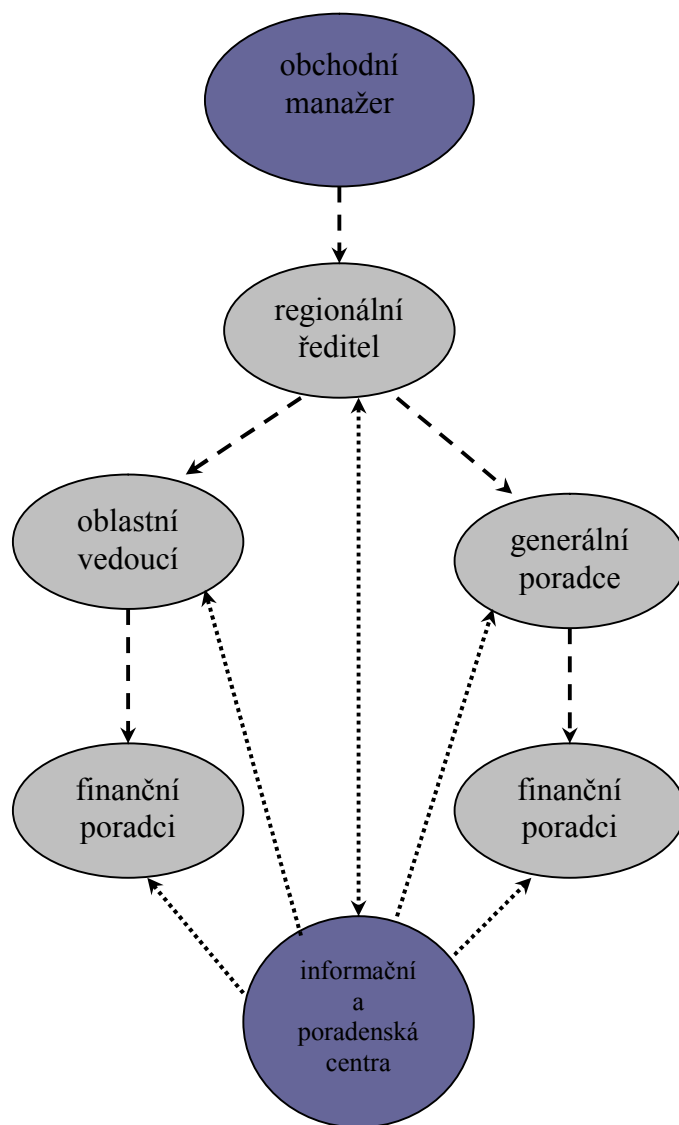


Schéma č. 4: Struktura mimocentrálních složek

3.3 Činnost a kompetence decentralizovaných složek

Obchodní manažer se v koordinaci s náměstkem generálního ředitele podílí na řízení regionálních ředitelů a vedoucích pracovníků odbytu. Spolupracují s regionálními řediteli při stanovování cílů, které odsouhlasí s představenstvem. Úkolem regionálního ředitele mimo zmiňované spolupráce s obchodním manažerem v přiděleném regionu je především:

- koordinace a podpora spolupráce mezi kmenovou organizací, odbytovými cestami a kooperačními partnery
- péče o soustavné vzdělávání a motivaci svých spolupracovníků, spoluvytváření nutných koncepcí.
- spolupráce na vývoji reklamních a marketingových koncepcí, zjišťování potřebných informací o trhu a konkurenci
- aktivní hledání odbytových cest, zkvalitňování služeb a využívání konkurenčních výhod
- předávat informace oblastním vedoucím a generálním poradcům
- poskytovat zpětnou vazbu vedení odbytu

Regionální ředitel zodpovídá za:

- plynulé budování a řízení kmenové organizace Wüstenrotu
- dosažení organizačních a obrátových cílů celé finanční skupiny
- odpovědnost za efektivní hospodaření s rozpočtem ve své oblasti
- soustavný a plynulý růst podílu Wüstenrotu na trhu; optimální využití trhu
- pozitivní názor veřejnosti na naši stavební spořitelnu
- vysokou kvalitu poradenské činnosti a péče o zákazníky

Mezi úkoly oblastního vedoucího spadajícího pod regionálního ředitele patří:

- budování a vedení prodejní organizace finančních poradců
- nábor a odborná školení, poskytování odborných informací
- všestranná pomoc začínajícím finančním poradcům
- operativní řízení podřízené prodejní organizace
- zajišťování materiálu
- zajistit dostatečnou obsluhu trhu a další penetraci
- kooperace s přiřazenými odbytovými cestami a kooperačními partnery
- reprezentace firmy
- řízení provozu kontaktního místa
- zpracování obchodního plánu a jeho naplnění
- vlastní prodej produktu a následné poradenství
- vede a spravuje přiřazený kmen klientů

Generální poradce je funkcí samostatného obchodního zástupce, kterému není přiřazena územní oblast pro jeho obchodní působení. Poradenskou činnost provádí samostatně, nebo má přiřazenou síť dalších obchodních zástupců. Organizačně je podřízen konkrétnímu regionálnímu řediteli – činnost identická s oblastním vedoucím.

Činností finančního poradce, který již skutečně vytváří konkrétní přidanou hodnotu pro firmu je pak:

- nabídka a prodej produktů finanční skupiny Wüstenrot
- nabídka a prodej produktů kooperačních partnerů
- reprezentace firmy
- správa kmene klientů
- komunikace a práce v týmu oblastního vedoucího či generálního poradce
- znalost regionu, informace o možnostech a riziku prodeje produktu.

Pracovníci informačních a poradenských center jsou oproti již jmenovaným kmenovými zaměstnanci Wüstenrotu a kvalitativně podporují činovníky v obchodní síti. Mezi základní činnosti a odpovědnosti patří:

- metodicko – informační poradenství v rámci produktů společnosti Wüstenrot, informace o novinkách a změnách
- konzultace a doškolování poradců v oblasti nabízených služeb Wüstenrotu mimo samostatné produkty životní pojišťovny
- poskytování informací oprávněným poradcům o aktuálním stavu uzavřených finančních obchodů klientů
- sledování úrovně a kvality poskytovaného úvěrového poradenství, předávání návrhů na doškolování poradců příslušným oblastním vedoucím (generálním poradcům), případně regionálním ředitelům
- fyzická kontrola kvality navržených finančních kontraktů
- servis klientům mimořádně v komplikovaných a nestandardních případech
- vedení přehledu o poradcích ve své oblasti a postoupení kontaktů na klienty, kteří se s žádostí o poskytnutí služby obrátili přímo na centrálu nebo vlastní kancelář
- zprostředkování výdeje materiálu pro odbytovou síť
- spolupráce s úsekem vymáhání pohledávek při snižování objemu rizikových úvěrů, eliminaci rizik úvěrových podvodů

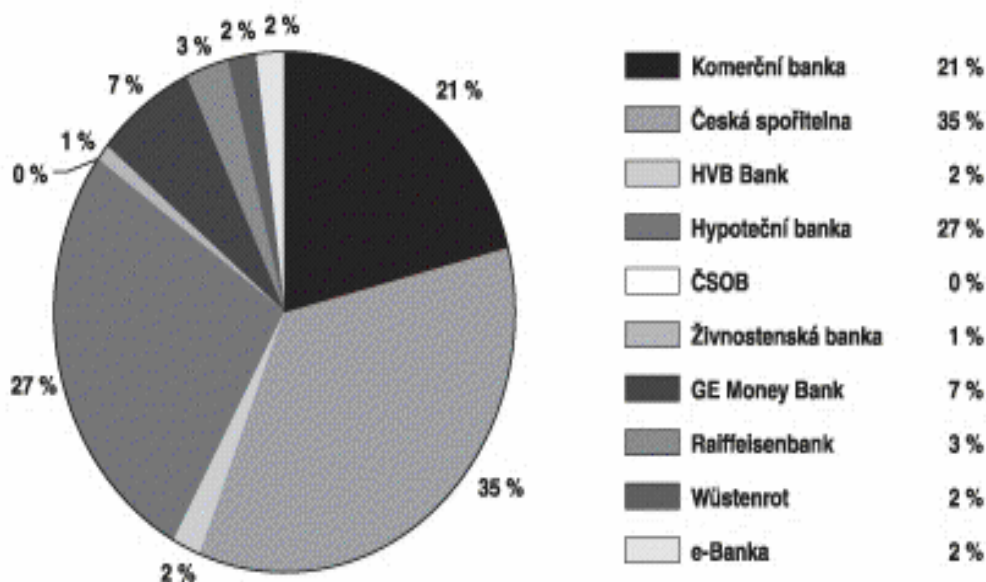
- spolupráce při plánování a vedení rozpočtu na činnost informačního a poradenského centra
- spoluvytváření a zabezpečení podmínek pro optimální provoz kanceláře spolu se zajištěním standardním administrativních činností

V rámci individuálních pravomocí zajišťování samotné realizace produktů stavební spořitelny, především pak sjednání a zpracování úvěrových obchodů a dalších činností s tímto souborem úkonů související.

4. KRITICKÁ ANALÝZA ORGANIZAČNÍHO ZABEZPEČENÍ AKTIVIT SPOLEČNOSTI WÜSTENROT

Z hlediska produktů nelze stavební spořitelně co vytknout. Patří mezi jednu z nejlevnějších stavebních spořitelen. Garantuje klientům zhodnocení vkladu ve výši 2,5% bez jakýchkoli dodatečných plnění podmínek, což nenabízí žádná jiná stavební spořitelna. Na poli překlenovacích úvěrů jednoznačně vede v podílu zúvěrovaných finančních prostředků ze získaných vkladů od klientů. V absolutním hodnocení patří mezi třetí stavební spořitelnu s počtem uzavřených překlenovacích úvěrových obchodů. Internetovým serverem Hospodářských novin byl např. v listopadu 2003 označen produkt překlenovacích úvěrů KONSTANTA a DOMINANTA jako jeden z nejlepších na trhu. Přesto podíl na celkovém počtu samotných smluv o stavebním spoření výrazně neroste. Kde hledat příčinu neúspěchu? V devadesátých letech patřila stavební spořitelna mezi nejznámější společnosti působící v tomto oboru. Nicméně se stále pohybovala na žebříčku uzavřených smluv o stavebním spoření na předposledním místě. Bylo její povědomí způsobeno frekventovanou reklamou v televizi, kde vysílaný spot byl velmi příjemný a nevтіravý vůči spotřebiteli a další kroky v marketingu chyběly?

Na finančním trhu úspěšně působí Wüstenrot hypoteční banka, která v počtu uzavřených úvěrových obchodů předběhla i banky působící na trhu několik let. V době vstupu na hypoteční trh byla jedinou hypoteční bankou, která transparentním způsobem informovala klienta o výši úroku, který také garantovala.



Graf č.5: Tržní podíl hypotečních bank podle počtu nově uzavřených hypotečních úvěrů pro občany v roce 2004

Životní pojišťovna, byť je velmi mladou pojišťovnou a patří, takřkajíc, mezi pojišťovací trpaslíky má rostoucí tendenci jako celý obor životního pojištění. Její pozice je srovnatelná s 60% dalších životních pojišťoven, které působí na trhu v České republice a na předepsaném pojistném zabírají do 5 procent trhu životního pojištění.

4.1 Marketing distribučních

Rozhodování o marketingových distribučních cestách patří mezi nejkritičtější rozhodovací problémy, kterými se management firmy zabývá. Volbou distribučních cest bezprostředně ovlivňuje veškerá další marketingová rozhodnutí. Distribuční cesty se časem stávají zastaralými. Zvětšuje se propast mezi stávajícím distribučním systémem a ideálním systémem, který by byl schopen uspokojit potřeby a přání cílových zákazníků. Modifikace distribučních cest je nezbytná tehdy, jestliže se změní způsob získávání služeb zákazníka, rozšíří se trh, objeví se nová konkurence atd. Je možné rozlišit tři způsoby modifikace distribučních cest. Změna může být provedena pomocí přidání nebo vypuštění

individuálních členů distribučních členů distribuční cesty, přidáním nebo vypuštěním marketingových distribučních cest nebo pomocí vývoje zcela nového způsobu prodeje produktu. Firmy, které používají pouze jednu distribuční cestu pro prodej různých výrobků různým zákazníkům zvyšující se konkurencí zjistí, že jsou stále více zranitelné firmami, používajícími více vhodných distribučních cest. [1]

Wüstenrot od počátku svého působení na trhu využívá především mobilní síť obchodních zástupců jednotlivců, příp. firem. Existovala také snaha spojit své síly s kvalifikovaným bankovním domem. Výběr byl však zúžený a ne příliš šťastný. V některých případech bankovní domy patřily mezi špatně hospodařící a zkrachovaly a nebo došlo k fúzi či převzetí a spolupráce byla ukončena, neboť nově vzniklé uskupení mělo ve své nabídce stejné produkty – zde však bylo takřka nemožné dění ovlivnit. Stavební spořitelna se ve snaze nalézat optimální organizaci obchodní sítě stále pokouší o řadu více či méně úspěšných inovací ve směru kvantitativním i kvalitativním. Jednalo se o zeštíhlování manažerských pozic v oblastech České republiky. Z původních deseti regionálních ředitelů zúžila počet na pět zemských ředitelů ve městech Praha, České Budějovice, Kolín, Brno a Ostrava. Zemští ředitelé řídili regionální vedoucí, tito pak oblastní vedoucí s přímou působností na finanční poradce. V dalším zeštíhlovacím postupu byla tato úroveň managementu obchodu také eliminována. Banka se rozhodla své obchodní aktivity řídit z centrály obchodním ředitelem s přímým vlivem na regionální vedoucí později přejmenované na regionální ředitele. V obchodní síti působí 13 regionálních ředitelů, tito řídí statisticky 13 oblastních vedoucích či generálních poradců nebo jiných odbytových partnerů v průměru. Oblastní vedoucí a generální poradci přímo vedou řadu finančních poradců. Poslední inovací za účelem zvýšit zdravou rivalitu mezi obchodními zástupci bylo zavedení nového stupně finančního poradce s názvem generální poradce. Tato pozice odpovídala oblastnímu vedoucímu. Novým prvkem byla skutečnost, že generální poradce nemá pevně svěřenou oblast a může působit v různých regionech republiky. Oblastní vedoucí zodpovídá za svěřený region. Současně se snižováním stupňů v obchodní síti docházelo k rozšiřování počtu detašovaných pracovišť v podobě informačních a poradenských center se snahou zkvalitňovat práci zástupců banky v terénu. Uvedené kroky lze označit za legitimní. Nicméně současná situace vybízí k dalším, které by měly být prováděny s ohledem na tržní potenciál, rostoucí konkurenci v bankovníctví. V segmentu drobného střadatele zvláště.

4.1.1 Organizace regionů

Pro transparentní zhodnocení aktivity jednotlivých vedoucích složek v regionu vyjmu ze všech 13 regionů jeden - Moravskoslezský. Zde působí dva regionální ředitelé. Jedná se o velký region rozlohou i počtem obyvatel. Co do počtu uzavřených obchodů se řadí mezi nejlépe hodnocené. Dva regionální ředitelé řídí dvacet jedna svých vedoucích pracovníků. V průměru má oblastní vedoucí do pěti, v ojedinělých případech i více aktivních finančních poradců. Aktivním poradcem je osoba, která průběžně provádí poradenskou činnost, uzavírá smlouvy o stavebním spoření, životní pojištění a hypoteční úvěry, popř. dává přednost jednomu z uvedených typů produktů. Finanční poradce na hlavní pracovní činnost může získat provizi až 0,7 % z hodnoty uzavřeného obchodu. Aby se dostal na průměrnou výši příjmu v České republice, musel by uzavřít kolem 14 ks smluv o stavebním spoření s průměrnou cílovou částkou 182.000,- Kč (průměrná výše cílové částky za rok 2003). Obdobná situace je u hypotečních úvěrů. Finanční poradce by musel uzavřít kolem tří hypotečních kontraktů s průměrnou výši jednoho milionu.¹ U hodnocení uzavřených projektů v případě životního pojištění je situace mírně odlišná a vyplácení provizí má větší setrvačnost v čase. Je zde zajímavý prvek, který jakýmsi způsobem kontroluje kvalitu uzavřeného obchodu pro pojišťovnu. Jestliže klient zruší životní pojištění v krátké době od jeho uzavření, finanční poradce mimo jiných kroků musí vrátit získanou odměnu. Otázkou je, do jaké míry lze tento způsob aplikovat u stavebního spoření a úvěrů včetně hypotečních. Zeptáte-li se nějakého finančního poradce, jak dalece může prezentovanou produkci splnit, dostanete odpověď, že je to skutečně velmi náročné a permanentně neudržitelné. Úsilí vyžaduje výrazné prodejní schopnosti, odbornou způsobilost a obrovskou devizou je dobré jméno samotného finančního poradce neboť tento reprezentuje banku. Finanční poradce se získáváním zkušeností a vědomostí stává zcela samostatný a každodenní nutnost vedení ze strany nadřízeného odpadá. Zprostředkovatel ke své práci potřebuje především aktuální informace o produktech, materiál zahrnující propagaci, podpůrný software, smluvní dokumentaci. Zkušenému obchodnímu zástupci není víc zapotřebí. Skutečnost, že je hodnocen přímo úměrně za odvedenou práci formou provizí je motivací k činnosti. Má svá úskalí, nicméně je jednou z nejpůsobivějších. Chce-li finanční zprostředkovatel zvýšit efektivnost svého podnikání, pak se potřeba zvyšuje o existenci zázemí. Toto zázemí může obsahovat odborné konzultace, spolupráce s kolegy na náročnějších a rozsáhlejších finančních projektech a

¹ Abstrahováno od různých motivačních bonusů a prémie za překročení obchodních plánů – vypláceno jednorázově v delších časových intervalech

koordinaci své činnosti ve svěřené oblasti. Zhodnotíme-li však objem produkce jednotlivých oblastních vedoucích/generálních poradců zjistíme obrovské rozdíly. Manažeři získávají odměny za vlastní uzavřené transakce jako odborný finanční poradce a podíl z prodaných produktů svého týmu cca 0,2 %. Jsou skupiny, které uzavřou ročně řádově stovky obchodů a jsou týmy, které uzavřou řádově jednotky.

Ze shora uvedeného nástinu existenčně nutných obchodů je patrné, že podnikatelský subjekt, kterým rozhodně zprostředkovatel je, nemůže při roční produkci týmu 36 uskutečněných transakcí v objemu přesahující 6,5 mil. Kč pokrýt ani své fixní náklady a činnost by de facto neměl ani začít. Vzniká otázka, jak může samostatná podnikatelská jednotka dle smluvního ujednání reprezentující pouze výhradního producenta fungovat.²

4.1.2 Koordinace činnosti v regionu

Přísun odborných informací je několikerý. Nejpružnější a nejrychlejší se jeví konzultace s příslušným pracovníkem informačního a poradenského centra, který je odbornou podporou pro daný region. Může však zvolit i svého nadřízeného. V závislosti na složitosti je drtivý počet případů konzultován a řešen právě na informačních a poradenských centrech. Informace a potřebné materiály k novým službám pronikajícím na trh jsou organizovány centrálně v předem stanovených harmonogramech. Identická forma je i při zdokonalování prodejních dovedností, která je nezbytnou průpravou každého finančního poradce. Podpůrný software může získat finanční poradce prostřednictvím internetu, popř. u méně disponovaných vyžádá v zázemí informačního a poradenského centra (internet, nosič). Samotná koordinace činnosti může být zajišťována přirozeným způsobem mezi poradci navzájem nebo z titulu organizačního rozdělení kompetencí oblastním vedoucím. Konkrétní problémy při realizaci obchodních transakcí řeší finanční poradce s kompetentní osobou zodpovědnou za uvedení produktu do „života“. Jedná se o zaměstnance banky nebo pojišťovny na centrále v Praze.

Oblastní vedoucí/generální poradce při své činnosti kombinují práci mezi samotné zprostředkování finančních produktů a vedení týmu. V některých případech vedoucí skupiny, vytvoří produkci v objemu přesahující 90% svého týmu a je otázkou, zda se jedná o řadového finančního poradce nebo manažera. Oblastní vedoucí/generální poradce

² Makléřské společnosti nejsou započítány, mají zprostředkovatelské kontrakty s větším počtem finančních institucí

shromažďuje potřeby finančních poradců. Nároky na doplnění informací, zásobení propagačními materiály, dodání softwarové podpory. Vedoucí týmu aktivně vyhledává potenciální spolupracovníky a je nápomocen v počátcích. U náročnějších finančních obchodů by měl vystupovat z pozice jakési vyšší úrovně zástupce v regionu a být garantem serióznosti. Jedná se však o oblast velké fluktuace. Práce finančního poradce začíná od schopností a samostatnosti každé osoby a klade zde skutečně velké nároky. V týmech proto nedochází mimo občasných výkyvů k dlouhodobému nárůstu počtů členů prodejního kolektivu.

Regionální ředitelé shromažďují informace od svých oblastních vedoucích/generálních poradců především statisticky. Jedná se o sumarizaci požadavků pro centrální zabezpečení činností, kde řadíme zmiňované koordinace školení, materiální zabezpečení. Vykonávání metodické podpory, tuto pozici zcela mívá neboť je zajišťována pověřeným zaměstnancem v regionu (zmiňované operativní a individuální záležitosti) nebo paušálně centrálou. Počet vedoucích pracovníků v týmu se zvyšuje pouze relativně. Jedná se především o rekruty z řad finančních poradců, kteří vytvořili skupinu preferující vzájemné vztahy v rámci již existujícího týmu. Situace je tedy obdobná jako u úrovně oblastních vedoucích versus počet členů týmu – dlouhodobě nedochází k efektivnímu zvyšování počtu vedoucích pracovníků v obchodě. Můžeme tedy říci, že změny ve strukturách obchodníků nejsou dramatické.

4.1.3 Motivace členů obchodní sítě

Můžeme spekulovat nad důvodem takového stavu. Je jím míra motivace a prvky uplatňovaných stimulů pro práci regionálních ředitelů a vedoucích skupin. Regionální ředitel je nejvyšším stupněm v hierarchii obchodníků. Další kariérní postup je velmi málo pravděpodobný – vyloučit jej ale nelze. Byť by měla být hmotná motivace jednou z mnoha dalších důležitých částí souboru motivačních prostředků, považují tento prvek za jeden z mála stimulujících činnost regionálních ředitelů. Hmotné ohodnocení je závislé na výši produkce a splnění obchodních plánů ve svěřeném regionu. Kvantitativní přírůstek hmotného ohodnocení však není lineární se zvýšením úsilí v práci. Po dosažení určité úrovně její přírůstek přestává budit zájem. Teprve další výrazný přírůstek vyvolá zvýšení motivace.[2] Při řízení činností zprostředkovatelů nastává dilema růstu a jistoty. Podnikne manažer v regionu zvýšenou aktivitu, reorganizaci různých uskupení mobilních prodejců za účelem zvýšené efektivnosti nabízených služeb v regionu? Zvýšené úsilí vyžaduje

výdaje, výsledek je nejistý a stávající situace nevyvolává nutnou potřebu něco změnit. Existuje jakási představa, že čím větší počet poradců tím větší produkce. Je to nejméně náročná a bezriziková činnost realizovaná ze strany manažerů v regionu. Platí však do určité úrovně. Následně dochází ke snižování výkonu, který je ovlivňován motivem úspěchu a strachu z neúspěchu ze strany osoby zprostředkovatele [2] - velký počet konkurujících finančních poradců v oblasti. Všichni zprostředkovatelé jsou samostatnými podnikatelskými subjekty. Hovoříme o konkurenci mezi zprostředkovateli bankovních služeb. A jak už to bývá, každý má svůj způsob konkurenčního boje. Bohužel se vyskytují i nekorektní formy. Protože hlavním motivem práce je zisk, není nástroje, který by reguloval a usměrňoval působení poradců v regionu. Dochází k duplicitní činnosti poradců. Následně jsou vyvolány horizontální konflikty v distribuční síti, kdy se dostávají do sporů členové jedné distribuční cesty na stejné úrovni. V těchto případech by měl kapitán distribuční cesty použít jasnou donucovací taktiku pro vyřešení konfliktu.[1]

4.1.4 Nástroje řízení obchodní sítě

Dle McVey je zprostředkovatel především nákupní zástupce svých zákazníků a pouze druhotně jako prodejní zástupce svých dodavatelů. Má zájem o prodej jakéhokoliv výrobku, který na něm jeho zákazníci požadují.[1] Při změně preferencí klientů lze očekávat, že se změní i portfolio zprostředkovatele. Pokud firma nereaguje dostatečně včas, pak se zprostředkovatel stává zástupcem jiné společnosti. Nad loajalitou obchodních zástupců k mateřské společnosti lze dlouho diskutovat a sešlo by se velmi mnoho protichůdných názorů. Od aktivního přístupu s cílem pomoci firmě při změně potřeb klientů až po opakované rozvazování smlouvy o obchodním zastoupení. Je však zřejmé, že čím je zprostředkovatel více zainteresován na kvalitě prezentovaných služeb (zastupuje pouze jednu firmu), tím je jeho zájem na profitu společnosti upřímnější. Domnívám se, že i zde bude platit Paretovo pravidlo 20x80. Dvacet procent obchodních zástupců tvoří osmdesát procent produkce a naopak. Výrobci a poskytovatelé služeb používají k vedení různých prostředků, které jim umožní dosáhnout spolupráce se zprostředkovatelem. Pánové Franch a Raven uvádějí pět zdrojů síly, dosahující spolupráce se zprostředkovatelem. Silou je chápána schopnost jednoho člena distribuční cesty přinutit udělat něco, co by jinak nemuselo být uděláno:

1. donucovací síla představuje hrozby poskytovatele služeb, že zruší vzájemný vztah, pokud nebude spolupráce probíhat efektivně, funguje především u obchodních zástupců, kteří jsou na daném producentu závislí.

2. síla odměny se projevuje tehdy, jestliže výrobce nabízí za provádění specifikovaných činností zvláštní odměny, zde může dojít k tomu, že zprostředkovatel může v tomto případě plnit přání producenta ne z vnitřního přesvědčení, ale protože jim z toho plynou zvláštní výhody..
3. síla oprávnění vyplývá z hierarchie vztahů v distribučních cestách.
4. síla odbornosti může být použita tehdy, má-li výrobce nějaké odborné znalosti, kterých si zprostředkovatel cení, problém je však v tom, že jakmile je odbornost předána zprostředkovateli, tento zdroj síly se oslabí.
5. síla renomé se objevuje tehdy, má-li výrobce tak vynikající pověst, že je zprostředkovatel hrdý na to, že je spojován s jeho jménem.

Nejllepší možné spolupráce dosáhnou výrobci a poskytovatele služeb tehdy, jestliže pěstují zdroje síly v tomto pořadí: sílu renomé, sílu odbornosti, sílu oprávnění a sílu odměn. Pokud je to možné, vyhnou se použití síly donucení.[1]

ad 1) Bohužel spíše funguje u loajálních finančních poradců, kteří jsou s firmou léta spjati. Je to oněch zmiňovaných 20%. Prameno funguje u většiny evidovaných zprostředkovatelů, kteří mají jiné mnohooborové příjmy a otázka etablování do jiné společnosti, byť krátkodobá, jim nedělá problémy.

ad 2) Situace téměř opačná. Přestože finanční odměna tvoří podstatu motivace, vytváří se určitá vazba s firmou, odvedená práce, uznání, stupeň sounáležitosti. Obchodníci bez těchto charakteristických nehmotných vazeb volí producenta s větší nebo lépe dostupnější provizí daleko snadněji.

ad 3) Efektivně funguje v nejvyšším stupni odbytu. Obchodní manažer, příp. náměstek generálního ředitele vůči regionálnímu řediteli. Další úrovně jsou spíše ovlivňovány mocí přerozdělování finančních prostředků. Může se stát, že finanční poradce nespokojený se svým vlastním vedoucím přechází k jinému, snížení počtu poradců ve skupině snižuje výši podílu na hmotné zainteresovanosti – v duchu tohoto uspořádání vznikají spíše taktické hry.

ad 4) Z dlouhodobého hlediska výborný silový nástroj. Příkladem je obrovská penetrace v oblasti překlenovacích úvěrů. Inovativní know-how přístupu ke klientovi, způsob zpracování přivedl nejen klienty, ale také obchodní zástupce.

ad 5) Wüstenrot je nejstarší stavební spořitelnou nejen u nás, ale i v Evropě. Svým aktivním přístupem v úvěrové politice ovlivnila ostatní stavební spořitelny i hypoteční banky (garantovaná úroková sazba).

4.1.5 Analýza vlivu distribuční cest

Postavení společnosti Wüstenrot na finančním trhu je specifické. Wüstenrot stavební spořitelna, hypoteční banka a životní pojišťovna je specializovanou bankovní institucí. Své služby a produkty nabízí prostřednictvím sítě vlastních finančních poradců, makléřských společností a kooperačních partnerů, kteří fungují na stejném principu mobilních obchodních sítí. Dalším distribučním kanálem je využití moderních technologií, internetu. Zde se etabluje zlomek klientů. Další cesty k zákazníkovi nejsou otevřeny. Spolupráce s peněžními domy od počátku působení stavební spořitelny Wüstenrot nepřinesla kýžené ovoce a k dnešnímu dni žádná efektivně nefunguje. Pozice finančního poradce nemá stále úroveň odpovídající západoevropským normám. V době rozmachu nových služeb utrpěla na své kvalitě. Překotné nabízení všeho, cokoliv nabídnout šlo, bez ohledu na možné důsledky, i dnes u značného množství lidí vyvolává nedůvěru vůči finančním poradcům. Přestože se obraz mění, je stále velká skupina osob, kteří práci s finančním poradcem odmítají a preferují tradiční přístup v kamenných bankách. Veřejnost zůstává poměrně konzervativní a důvěru adresuje především zavedeným finančním ústavům, což dokládá průzkum provedený firmou STEM/MARK v první polovině minulého roku.

Tabulka č. 4: Hodnocení a image bank [12]

ZÁKLAD n=1080 (% uvedených odpovědí)	Citibank	Česká spořitelna	CSOB	eBanka	GE Capital Bank	HVB Bank	Komerční banka	Poštovní spořitelna	Raiffeisenbank	Živnostenská banka	Žádná z nich
Silná	5	49	41	8	18	4	46	12	11	9	5
Důvěryhodná	2	51	25	6	13	3	33	15	8	8	11
Pro vybranou klientelu	18	6	11	17	18	13	14	3	13	21	11
Neznámá	34	1	1	13	10	46	1	2	10	9	18
Drahá	18	32	19	12	23	13	28	10	16	11	10
Moderní	9	19	16	38	20	7	20	8	11	4	6
Pohodlná	2	36	12	14	7	2	14	21	4	2	16
Levná	1	14	3	11	4	1	5	15	2	1	44
Výhodná	1	25	8	13	6	1	12	18	4	3	26
Zastaralá, strnulá	0	26	3	1	2	1	7	11	1	7	44
Přátelská, vstřícná	3	30	14	16	11	3	19	17	7	5	20

Z tabulky je patrná jednoznačná preference síly a důvěryhodnosti peněžních ústavů. Není náhodou, že v těchto parametrech vedou banky s největší pobočkovou sítí a jsou takřka nejvíce vidět. Klienti by jim svěřili nejvíce svých peněžních prostředků. Zajímavostí je, že klienti bank jsou již zvyklí rozkládat riziko a využívat souběžně více bankovních ústavů. Pravděpodobně proto adresují svým mateřským bankám zhruba polovinu vkladů a zbytek umísťují do jiných bank (v průměru do tří bank). Pouze jedné bance by svěřilo všechny své prostředky 27 % dotázaných. Počet bank, mezi které by občané vklad rozložili, se zvyšuje přímo úměrně s výší příjmu. Lidé s nízkými příjmy by vklad rozdělili mezi dvě banky, lidé s nejvyššími příjmy pak většinou mezi čtyři bankovní ústavy.[12] Drobné peněžní ústavy cítily a cítí silnou zbraň v rozvinutých pobočkových sítích. Živnostenská banka, eBanka, GE Capital Bank věří ve své schopnosti a jasně svou expanzí dávají najevo svou vůli prosadit se v segmentu drobných střadatelů. Významná je změna především u eBanky. Na počátku chtěla být alternativou klasických peněžních domů a zvolila cestu moderní „internetové“ banky. To se určitě povedlo a v předmětném průzkumu je hodnocena jako nejmodernější, nicméně není obecně přijímána jako silná a důvěryhodná, a to přesto že patří do finanční skupiny, kde má své místo, největší ve svém oboru, Česká pojišťovna. Vzhledem ke všeobecně nižšímu počtu „internetových“ klientů začala eBanka také investovat do své pobočkové sítě a reklamy. Aktuálně banka zlepšila svou image u širšího spektra klientů než tomu bylo doposud a prezentuje se třiceti dvěma pobočkami v celé republice. Podobnou situaci můžeme sledovat u Citibank. V době nástupu na náš trh měla představu, že páteř svého podnikání bude opírat o mobilní síť. Bylo zajímavé sledovat masivní náborovou kampaň na mobilní bankéře, kteří měli získávat klienty v terénu. Domnívám se, že v plánech tato banka neuspěla dle svých představ. Vzhledem k periodickým prezentacím nabízených volných pozic zřejmě nezískala ani akceptovatelný počet mobilních bankéřů pracujících v terénu. Dnes se Citibank prezentuje jako společnost zaměřující se především na kontakt se zákazníky pomocí telefonu, internetu a obchodních zástupců. Pobočky však zůstávají důležitým pilířem činnosti Citibank. Tyto pobočky jsou dále doplněny prodejními centry poskytující široký rozsah služeb a kiosky v podobě malých prodejních míst. V Ostravě měnila sídlo své pobočky blíže „finančního“ centra. Živnostenská banka participuje na silné základně, kterou ji akvizicí poskytla skupina UniCredito Italiano. Živnobanka jako člen skupiny UniCredito Italiano deklaruje významné rozvinutí nejen svých bankovních operací, ale rozšíření pobočkové sítě s cílem zvýšit svůj tržní podíl. GE Money bank chce mít v České republice na konci letošního roku 200 obchodních míst proti nynějším 193. Bankovní síť se bude rozšiřovat především

na severní Moravě, která patří, dle vyjádření banky, k nejrychleji rostoucím regionům. Sedm poboček otevřela ještě pod dřívějším názvem GE Capital Bank i loni.[15] O velmi povedenou změnu image banky se v posledních dvou letech zasloužila Komerční banka a za toto byla také oceněná jako banka roku 2004. Z velkých honosných staveb, kde zákazník vcházel až s obavou, zda on sám obstojí, svou činnost rozšířila mimo jiné do drobných poboček nejen v centru velkých měst, ale také městských částí a obcí. Za rok 2004 hlásí banka nárůst téměř všech kladně hodnocených pozitivních ukazatelů. Aktiva banky vstoupila o 700 milionů, úvěry klientům se zvýšily o 17,4 procenta, počet klientů stoupl o 90 tisíc.[14] Výkonný ředitel francouzské bankovní skupiny Société Générale se dokonce vyjádřil, že perspektivně počítají se zvýšením tržního podílu Komerční banky o deset až dvacet procent v průběhu pěti let.[21] V souvislosti s rozvojem těchto peněžních ústavů je třeba brát na zřetel, že se jedná o univerzální peněžní ústavy. Ve svých finančních službách mají až nepřehlednou nabídku různých produktů. S růstem síly univerzálního peněžního ústavu roste i konkurence a dá se říci, že exponenciálně. Kvalitní portfolio klientů, potažmo nadstandardní příjmy dovolují tvořit větší rezervy a umožňují podstupovat větší rizika. Projevuje se při uzavírání úvěrových obchodů, nižší marže za předpokladu splnění patřičných ukazatelů likvidity a přiměřenosti sledované Českou národní bankou. Využití příležitosti v rozvíjejícím se odvětví za relativně krátkou dobu a dobrou cenu předvedla Československá obchodní banka (ČSOB) převzetím Investiční a poštovní banky (IPB). Byť je celá transakce zahalena do ne příliš jednoznačně vyznívajících interpelací, je nutno ocenit odhadnutý potenciál trhu managementem ČSOB - do roku 2000 vnímána jako banka pro korporátní klientelu a velmi dobře finančně situované klienty. Začínající rozmach retailu zvládala Českokoslovenská obchodní banka křečovitě a ne příliš úspěšně. I když její nabídka nově vzniklých produktů byla ve srovnání s konkurencí zajímavá, personál banky neuměl pracovat s novým typem zákazníka. Nové strategii také neodpovídaly provozovny, které se v mnohém podobaly zmiňované Komerční bance. Tehdejší vedení banky po převzetí transakci především vyzdvihovalo vzájemně se doplňující služby, zajímavé příležitosti v oblasti rozvoje drobného bankovníctví. Vzhledem k tomu, jak je dnes ČSOB vnímána, považuji převzetí IPB za záchranu této banky v segmentu drobného klienta. Za loňský rok banka zvýšila čistý zisk o devět procent. Dle vyjádření samotné banky růst zisku odráží zejména velký zájem o financování bydlení. Na hypotékách a stavebních úvěrech klientům půjčila 65,5 miliardy korun, což představuje nárůst o 43 procent.[22]

4. 1. 6 Kritéria kvality služby

Pánové Parasuraman, Zeithaml a Berry formulovali model kvality služeb. Zjistili, že zákazníci používají stejná základní kritéria, bez ohledu na to, o jaký typ služby se jedná:

přístupnost – snadno dostupná na vhodném místě, ve vhodnou dobu a s krátkou dobou čekání

komunikace – služba je popsána přesně a srozumitelně

kompetence – zaměstnanci mají požadované znalosti a dovednosti

zdvořilost – zaměstnanci jsou přátelští, uctívají a pozorní

důvěryhodnost – zaměstnanci firmy jsou důvěryhodní a na srdci jim leží především zájmy zákazníka

spolehlivost – služby jsou vykonávány důsledně a přesně

vnímavost – zaměstnanci reagují rychle a tvořivě na přání a problémy zákazníků

bezpečnost - služba není spojena s nebezpečím, rizikem nebo pochybnostmi

realnost – reálné provedení služby odpovídá předpokládané kvalitě

porozumění a znalost zákazníka – zaměstnanci se snaží poznat potřeby zákazníků a věnovat jim individuální pozornost.

S naprostou jistotou lze říci, že Wüstenrot splňuje všechny požadavky kladené na existující služby. Nicméně existují rizika zeslabující účinnost nabízeného produktu. Realizace činnosti společnosti Wüstenrot se provádí výhradně centrálně – drtivý počet schvalovacích procesů, smluvní dokumentace. Banka de facto přebírá odpovědnost za fyzické zprostředkování produktu. Při selhání prostředníka (zásilkové služby, pošty) je snížena úroveň poskytnuté služby bez ohledu na skutečnost, že banka není viníkem. Hodnocení bezpečnosti, reálnosti a přístupnosti služby klesá. Na úbytě je kompetence a spolehlivost v případě, že se klient setká s nekompetentním zprostředkovatelem - následná náprava je komplikovaná, málo účinná a nedostatečně pružná, což je opětně dáno centralizací pravomocí a motivací zprostředkovatelů. Četnost takových případů se zvyšuje právě u tzv. příležitostných nebo málo produktivních poradců. Vzniká otázka jakým způsobem účinně eliminovat nejistoty a umocňovat přednosti společnosti s ohledem na vazby v oligopolní struktuře a prezentovaná kritéria ze stran zákazníků.

4.1.7 Porterův model pěti konkurenčních sil

Určujícím faktorem výnosnosti organizace je přitažlivost odvětví. V kterémkoliv odvětví, ať domácím nebo mezinárodním, ať vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, jsou pravidla

konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů: vstup nových konkurentů do odvětví, hrozba nových výrobků nebo služeb, dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty.

1. Konkurenční rivalita

Bankovní trh je možno označit za trh oligopolní s dominantním postavením tří bank. Oligopol se vyznačuje relativně malým počtem subjektů v daném odvětví a rozhodování firem je navzájem závislé. Každá společnost musí zvažovat vliv svých rozhodnutí na chování ostatních firem v odvětví. Firmy reagují nejen na změnu ceny, výstupu, kvality produktu, reklamy, podpůrných služeb dostupnosti apod. S jistou mírou nadhledu se jedná o obor s ne příliš diferencovaným, takřka homogenním produktem – finanční služby. U homogenního oligopolu je vzájemná závislost firem obzvlášť silná, protože sebemenší změna ceny jednou z nich ovlivní výrazně ostatní firmy.[6] Aktuálně je možno sledovat v případě hypotečních bank při stanovení ceny půjčených peněz. Reakce jednotlivých bank na konkurenční akce mají pouhé několikadenní zpoždění.

2. Potenciální noví konkurenti

Požadavky na kapitál je u finančních služeb obzvlášť náročný. Z tohoto pohledu je vstup zájemců výrazně roztržěn. Poslední novela zákona o bankách však do jisté míry zmírnila dosavadní nároky na vstup do tohoto odvětví v České republice. Banky se sídlem na území členského státu Evropské unie, mohou vykonávat na území jiného členského státu Evropské unie prostřednictvím své pobočky činnosti spadající do rámce bankovních služeb i bez licence, pokud oprávnění k jejich výkonu bylo těmto bankám uděleno v domovském státě.[27]

3. Hrozba nových služeb a produktů

Služby finančního charakteru v současné době nabízejí širokou paletu služeb a výrobků, že snad ani nelze vymyslet něco nového neobjeveného produkt. Změna nabízeného se více orientuje ve svém zaměření. Tu na korporátní klientelu - velmi známé na počátku novodobého bankovníctví u nás po roce 1989 - jindy zase na komunální sféru a v neposlední řadě aktuální střed - zájmu drobný klient. Konkurence něčeho nového pak tkví v pružném přizpůsobení, připravení podmínek modifikované služby pro rozvíjející se potenciál.

3. Síla kupujících

Mocní kupující mohou způsobit, že organizace v oboru ztratí potenciální zisky. Ta je způsobena snahou vyhovět zákazníkovi – odběrateli do té míry, že preferuje obdržený příjem před vyšším prořitem s předpokladem další spolupráce založené na vzájemných vztazích a zkušenostech. Tento problém nastal již ve zmiňovaných počátcích devadesátých let. Peněžní ústavy se snažily maximálně podporovat slibně se vyvíjející korporátní sektor, především pak dominantní ne-li monopolní hráče průmyslu atd., což je přivedlo k bankrotům. Kupující jsou silní ve svém vlivu:

- a) když je zákazníků co do počtu málo a nakupují velká množství,
- b) když nákupy zákazníka představují velké procento z celkového odbytu prodávajícího oboru,
- c) když jednotlivý nakupovaný předmět je dostatečně standardizován, takže zákazníci mohou snadno najít jiného dodavatele a přejít k němu za prakticky nulové náklady
- d) když nakupovaný předmět nepředstavuje důležitý vstup
- e) jestliže je pro zákazníky ekonomicky vhodné nakupovat vstup od několika dodavatelů spíše než od jednoho

ad a) Budeme-li porovnávat velikost potenciálních zákazníků v rámci tuzemska, pak z hlediska tuzemského trhu je počet uživatelů služeb obrovský a téměř se rovná počtu obyvatel České republiky. Stavební spoření a životní pojištění může využívat a „těšit“ se z něj i novorozenec, byť o dodavateli služby rozhoduje rodič.

ad b) Zájem ze strany zákazníka je pro banku klíčový

ad c) Finanční služby jsou standardizované, nicméně není zcela jednoduché přestoupit od jednoho dodavatele ke druhému. V cestě mohou stát i ztráty z transakcí dané zákonem (ztráta státní podpory při zrušení stavebního spoření před uplynutím termínu splatnosti účtu), omezení smluvní (vypovězení úvěrového vztahu před splatností) a nezanedbatelná je časová náročnost (změna běžného účtu a převedení veškerých plateb s nutností informovat všechny zainteresované osoby) a v neposlední řadě tradiční nechuť ke změnám.

ad d) Finanční služby nejsou vždy rozhodujícím vstupem. Bude-li klient hledat spořicí účet, běžný účet, jedná se o produkt používaný standardně bez nárazové potřeby. U nutnosti financovat jakýsi záměr je již potřeba finančního kapitálu jako vstupu do činnosti velmi vážná. Pokud všechny stavební spořitelny odmítnou úvěrovat např. bytové družstvo, které

na základě finančních analýz rozhodlo, že tento způsob financování je nejvýhodnější, stává se rozpočet bytového družstva, potažmo družstevníků napjatějším.

ad e) Nedá se jednoznačně říci, že by klient snížil náklady při rozložení poptávky služeb u více finančních ústavů. Především klient čím dál tím více diverzifikuje riziko případné ztráty z investovaných prostředků do banky. Pro zhodnocení svých peněz pak vybírá více peněžních ústavů. Dalším důvodem je skutečnost, že žádná banka, nemá konkurenční výhodu ve všech attributech nabízených služeb. Zákazník se snaží profitovat na lepším zhodnocení nebo pružnějším vyřízení. Protože za služby vybírají banky nemalé poplatky, způsob takového chování se především objevuje a trend zvyšuje s rostoucím příjmem občanů.[12]

4. Síla dodavatele

V podobném stylu jako kupující mohou dodavatelé zdrojů, které jsou pro obor nezbytné, vyžadovat vysoké ceny. Takovými dodavateli mohou být dodavatelé surovin, energie, kvalifikované práce apod. Dodavatelé jsou vlivní, když:

- a) vstup je z nějakého hlediska pro kupujícího důležitý
- b) dodavatelský obor je ovládán několika málo velkými výrobci, kteří rozumně využívají pozice na trhu a kteří nejsou sužováni napjatými konkurenčními podmínkami
- c) příslušné produkty dodavatele jsou jedinečné do té míry, že je pro kupujícího nesnadné nebo nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému

ad a) Především se jedná o financování vlastních potřeby poptávajícího - úvěr, leasing atd. Poptávka a aktivita je v posledních letech enormní a podle statistických ukazatelů odpovídajícímu srovnání se státy v Evropské unii bude růst dokonce násobně pokračovat.

ad b) K prosinci loňského roku působilo na českém trhu 35 bank. Dominantní pozice banky umocněné postavením v rámci propojené finanční skupiny jsou Československá obchodní banka, Česká spořitelna a Komerční banka. Příklad České spořitelny uvádí, že svou pozici ne vždy rozumně využívá. Dceřiná společnost Stavební spořitelna České spořitelny se brání nebo bude bránit proti žalobě podané Českomoravskou stavební spořitelnou patřící do skupiny ČSOB týkající se klamavé reklamy. Úroková sazba deklarovaná v reklamních šotech je při uzavření smlouvy garantována pouze tři měsíce, co klient opomene nebo je zklamán na místě. V každém případě její nízká úroveň láká úvěrové klienty. Takového počínání je příležitostí pro menší peněžní ústavy, které

deklarují svůj přátelský přístup proti mocenskému chování velkých bank. Pozice dodavatele je velmi oslabována silně spjatými konkurenčními podmínkami

ad d) Protože nabídka produktů finančních služeb je skutečně pestrá. Každý klient si více či méně své najde. V závislosti na pozici a uskupení klienta (právnícká osoba, komunální sféra, firma, fyzická osoba, občan) se odvíjí nákladnost a složitost změny svého dodavatele. Ne vždy se vyplatí, někdy je změna skutečně vynucena, ale vždycky něco stojí.

Zhodnocení Porterova modelu

Jestli je všech pět činitelů silných, lze očekávat, že výnosnost bude nízká, bez ohledu na to, jaké služby – výrobky se produkují. Naopak slabé síly dovolují vysoké ceny a nadprůměrnou oborovou výnosnost. Rozhodující otázkou při určování výnosnosti je, zda si organizace mohou získat a udržet svůj význam pro zákazníka. Druhou otázkou v konkurenční strategii je relativní postavení podniku uvnitř jeho odvětví. Postavení podniku rozhoduje o tom, zda jeho výnosnost bude nad nebo pod odvětvovým průměrem.

Zhodnocením uvedených atributů sil Porterova modelu je zřejmé, že postavení dodavatelů je v uplatňování svých zájmů výrazně slabší. Mají sice velký tržní potenciál, který se neustále mění, nicméně můžeme tvrdit, že produkt finančních služeb je standardizován. Klienti čím dál tím častěji využívají služeb většího počtu peněžních ústavů najednou, podle výhod v určitých segmentech nabídky. Potenciál zákazníků není malý, značně diferencovaný. V případě zachování pružnosti a schopnosti toto vyvolává další možnosti v modifikaci poskytovaných produktů. V případě ochoty změnit dodavatele může odběratel se silným postavením (město, energetické a telekomunikační společnosti, železárny a průmyslové subjekty vůbec) pro sebe získat na základě konkurenčního boje mezi dodavateli výrazně větších výhod, než kdyby je hledal zcela nově. Důležitost a vážnost získání produktu od dodavatele a získat odběratele se mění nastalou situací. Neposkytne-li banka úvěr, nebude moc firma realizovat své záměry. Bude-li klient nespokojený se službami banky, neposkytne ji své úspory a tím banka nezíská vstupní kapitál pro další výdělečné činnosti. Interakce mezi odběratelem a dodavatelem je vzájemně provázaná a citlivější než v jiných oblastech podnikání. České banky vydělávají stále více. Díky vysokému růstu půjček pro drobné klienty a vázaných poplatků předešly i mnohé konkurenty z okolních srovnatelných zemí. Čistý zisk bankovního sektoru vloni dosáhl 33,2 miliardy korun. V porovnání s předcházejícím rokem si sektor polepšil o deset procent. Nejúspěšnější rok v historii tuzemského

bankovního sektoru potvrdila i zpráva České národní banky. České banky jsou v poslední době obecně kritizovány za vysoké poplatky. Podle nedávné zprávy z České národní banky o finanční stabilitě je podíl poplatků na finančních operacích bank v Česku o tři procentní body vyšší než ve srovnatelných nových zemích Evropské unie.[23]

Tabulka č. 5: Vývoj zisku v bankovním sektoru [23]

	2001	2002	2003	2004
čistý zisk (v mld. Kč)	17,2	30,4	30,2	33,2
zisk z finanční činnosti (v mld. Kč)	88,3	91,4	90,2	103,4
v tom:				
úrokový zisk (v mld. Kč)	56,2	55,2	54,3	59,8
zisk z poplatků a provizí (v mld. Kč)	20,7	23,5	26,3	31,3
daň z příjmu (v mld. Kč)	5,2	11,2	11,1	12,1
čistý zisk ke kapitálu - ROE	16,60%	27,40%	23,80%	23,60%
počet pracovníků	39720	39493	39004	38160
čistý zisk na pracovníka (v tisících)	433	770	775	869
počet poboček	1660	1630	1670	1785

Rezervy vyplývající z Porterova modelu a zvyšující se zisky lákají další potencionální investory v bankovním průmyslu. Poměr návratnosti kapitálu v tuzemsku ve výši 23,5 procenta je výrazně lepší než u sousedů. Podle Rakouské národní banky je návratnost tamního finančního sektoru 9,3 %, např. Erste Bank v Rakousku zhodnocuje svůj kapitál 12,5 %. Dokonce Česká spořitelna vloni svým vysokým zhodnocením zvýšila návratnost celé skupiny Erste Bank.[23]

Chce-li společnost Wüstenrot uspět v tak náročné konkurenci, která v bankovním prostředí panuje, je zapotřebí provést investice v duchu existujících konkurenčních parametrů. Dle statistických hodnocení byla stavební spořitelna Wüstenrot v počtu uzavřených smluv o stavebním spoření v roce 2002 před Hypo stavební spořitelnou. Počet vkladů byl řádově o dvě miliardy vyšší. K dnešnímu dni jsme se, byť velmi těsně, dostali za tohoto „blízkého“ konkurenta. Může být důvodem postupně se projevující výhoda 21 poboček HVB Bank. Pokud budeme vycházet z provedeného šetření, kdy čeští střadatelé

věří více kamenným institucím, je odpověď jednoznačně ano. Banka však byla dle toho samého průzkumu označena za málo známou. Zde se původní argument stírá. Je tedy původem úspěchu šikovnost obchodní sítě, její efektivnější řízení. Nezdá se mi, že by argument půl procentního zhodnocení vůči Wüstenrotu v případě stavebního spoření byl tak odzbrojující, neboť by musel získat značnou část trhu od větších stavebních spořitelů, kde se vklady klientů zhodnocovali vůči Wüstenrotu taktéž o 0,5% méně. Jestliže se podíváme na přírůstek hypotečních úvěrů, pak je Wüstenrot na tom stejně jako HVB Bank. Obě společnosti v roce 2004 zabrali stejné procento trhu v případě nově uzavřených smluv. Kde hledat důvod tohoto úspěchu. Jde tady naopak o šikovnost finančních poradců v terénu s jasně čitelným produktem proti kamenné instituci? V každém z těchto argumentů lze nalézt konkurenční výhodu. Pro komplexní růst finanční společnosti Wüstenrot je nutno posílit stávající přednosti a otevřít cesty novým možnostem.

5. NÁVRH IDEOVÉHO PROJEKTU STABILIZACE A DALŠÍHO ROZVOJE SPOLEČNOSTI WÜSTENROT

Vlastní obchodní síť je alfou a omegou v distribuci pro stavební spořitelnu, hypoteční banku a pojišťovnu. Finanční poradce tvoří podstatnou část realizované produkce. Z analýzy činnosti je zřejmé, že organizace zkušeného finančního poradce je vedoucím skupiny pouze usměrňována. Finanční poradce je samostatný podnikatelský subjekt, který reprezentuje produkty firmy na veřejnosti a chrání jeho zájmy. S cílem umocnit efekt svého podnikání spolupracuje formálně i neformálně s členy obchodní sítě. Z namátkového průzkumu a odhadu je možno říci, že 70% informací nutných k činnosti získává finanční poradce z informačního a poradenského centra (odborné konzultace, statistické údaje). Do 5% využívá prostředků informačních automatizovaných systémů přístupných z internetu a telefonu, 15% individuálních konzultací k uzavíraným obchodům s pracovníky centrály a 10% s vedoucím skupiny. Vzhledem k tomu, že se síť finančních poradců významně nerozšiřuje je další náplň práce vedoucího skupiny rozmělněna na zajištění správcovských úkonů kolem poradenského místa a případně na samotném uzavírání smlouvy. V některých případech se podpora činnosti finančních poradců ze strany vedoucího skupiny soustřeďuje pouze na společná setkání. Tento trend je výrazný především v krajských městech, kde jsou informační a poradenská centra lépe přístupná a více využívána. Hodnocení většiny vedoucích skupin neodpovídá výkonu ani podpoře finančních poradců. Bylo by velmi odvážné se pustit do polemiky nad hodnotou práce a odměny ve stylu pana Ricarda, D. Nicméně úsilí a především odpovědnost za výkon neodpovídá rentabilní činnosti. Opačným uspořádáním výkonu ve skupině je stav, kdy oblastní vedoucí/generální poradce tvoří 90% produkce svého týmu. Jestliže tým uzavře za rok 30 obchodních kontraktů, z kterého profituje částkou cca 52.290,- Kč, přičemž tři smlouvy jsou uzavřeny členy týmu. Nemůžeme hovořit ani o kvalitním finančním poradci a už vůbec o vedoucím skupiny. Ani jedna z prováděných činností nemůže zabezpečit fungování podnikatelského subjektu a velice těžce potřeby člověka jako tvora s existujícími základními potřebami.

5.1 Eliminace neproduktivních složek obchodu

Všechny stupně obchodních složek mají ve smlouvách o zastoupení rozsah produkce, kterou musí v týmu nebo jednotlivě za rok realizovat:

- poradce bez omezení, jedná se o vedlejší pracovní činnost, vzestup ani sestup není kvantifikován, jsou to především příležitostní zprostředkovatelé působící většinou ve svém okolí a rodině
- odborný poradce objem produkce 500 tis Kč, také se jedná o činnost vedlejší
- finanční poradce musí vykázat produkci v objemu 15 000 tis Kč, aby mohl postoupit v hierarchii a minimálně 7 500 tis Kč, aby si tuto pozici udržel,
- odborný finanční poradce je pro vzestup ve své činnosti motivován k vytvoření kontraktů v hodnotě 30 000 tis Kč, pro udržení pozice 15 000 tis Kč,
- pozice generálního poradce a oblastního vedoucího je v hmotné motivaci řešena identicky pro vzestup 60 000 tis Kč pro sestup 30 000 tis Kč.

Každá z úrovní je mimo nutnosti splnit danou hodnotu v žebříčku doprovázena získanou odměnou tvořenou přímo úměrně. Čím vyšší nároky tím vyšší ohodnocení. Podmínky smlouvy však nejsou v praxi pružně uplatňovány. Důvodem je jednostranná motivace vedoucích pracovníků a slabá možnost uplatnění síly dle pánů Franche a Ravena. Především v oblasti síly oprávnění vyplývající z hierarchie vztahů v distribučních cestách. Vedoucí pracovníci jsou motivováni hmotně. Jestliže se pro nedostatečnou produkci rozhodne oblastní vedoucí snížit stupeň provizí členovi svého týmu, tento jistě nepřijme s radostí a bude se bránit. Může požádat o přeložení do jiného týmu nebo zcela odejde. Obojí znamená určitou ztrátu příjmu ze strany vedoucího skupiny. Je naprosto jasné, že tento parametr smluvního ujednání uplatňovat ze svého postavení vedoucí pracovník nebude. Lze říci, že každý spor nadřízeného a podřízeného takto může končit. Manévrovací prostor, snaha o zefektivnění činnosti je velmi malý. Zavedení institutu generálního poradce mělo velmi dobrou myšlenku. Přirozeným způsobem dát možnost stávajícím finančním poradcům vytvořit si své vlastní týmy. Uplatnit své schopnosti a zvýšit konkurenci mezi oblastními vedoucími. Z analýzy je patrné, že oblastní vedoucí má svěřený region oproti generálnímu poradci, který může působit bez omezení na celém území České republiky. Tento počín však nedosáhl kýženého účelu. Nevím, zda byl chybou špatný monitoring terénu, nebo nepřesné informace převedené z regionu na centrálu. V době zavádění institutu generálního poradce byly kontury svěřených oblastí málo výrazné. Finanční poradci nejen, že nerespektovali oblast přiřazenou oblastnímu vedoucímu, ale také přecházeli do jiných regionů. Rozhodovací pravomoc opětne neúčinná – výsledkem horizontální konflikt v lepším případě, nespokojený zákazník v případě horším. Nelze poskytnout kvalitní servis klientovi, jestliže je od poradce vzdálen sto

kilometrů a požadavek konzultací a probírání alternativ vyžaduje schůzky v krátkých časových intervalech.

V závislosti na uvedenou analýzu a z ní vyplývající skutečnosti navrhuji významně snížit počet oblastních vedoucích a generálních poradců v regionu. V první fázi velmi striktně uplatňovat parametr splněných produkcí a všechny oblastní vedoucí a generální poradce uvést do adekvátní úrovně odborných finančních poradců, pokud nesplňují požadavek produkce 60.000 tis. Kč. Přiřazení k novým oblastním vedoucím provést na základě neformálních požadavků a dohody mezi oblastním vedoucím a rekrutovaným odborným finančním poradcům. Hledisko působnosti – obhospodařovaná oblast - řešit druhotně v rámci svěřeného regionu jednoho regionálního ředitele. To znamená, že nově vzniklý finanční poradce, působící v regionu ředitele v Moravskoslezském kraji, může žádat o přearažení do oblastní skupiny patřící do regionu - podpora neformálních vztahů, které jsou mnohdy účinnější než formální. Eliminují se tím vertikální konflikty na úrovni finanční poradce a místně působící regionální ředitel. Řešení horizontálních problémů zůstává v kompetenci regionálního ředitele. Současné s tímto opatřením jednoznačně zrušit termín generálního poradce. Jedná se o zcela neúčelný rozlišovací prvek úrovně. V případě, že generální poradce má svůj tým, jedná se o řídicího pracovníka a tudíž ze své podstaty vede kmen finančních poradců. Jestliže se jedná o generálního poradce uzavírajícího pouze smluvní kontrakty, není důvodem přisuzovat rozlišovací znamení. Má-li to být parametr marketingového charakteru – větší vliv na klienta – pak není účinný, protože klienti těmto interním záležitostem vůbec nerozumí (pokud nejsou z obdobné branže). Navíc od služeb očekávají především kvalitu v širokém slova smyslu, jak bylo uvedeno v rozboru. Je-li věc myšlena jako prvek nehmotné motivace její účinek je velmi malý a zasahuje úzký okruh finančních poradců s vysokou produkcí. Individuální případy je možné řešit v oblastech s nízkým počtem obyvatel, vesnicích a malých obcích, kde není penetrace ostatních konkurenčních produktů tak silná a Wüstenrot v dané oblasti nemá rozšířenou síť zprostředkovatelů. Je zřejmé, že z pohledu klienta je kontakt s vedoucím pracovníkem významnější počtou a zvyšuje důvěru v různá doporučení a uzavřené smlouvy. Modelovým příkladem může být příhraniční vesnice s třemi sty obyvateli. Zde se podařilo uzavřít smlouvy na různé produkty s patnácti procenty obyvatel. Pravděpodobnost, že zde bude úřadovat zástupce z pošty, tedy „liška“ je násobně větší, ale právě proto by měl tento prvek být ojedinělý a je nástrojem marketingové strategie.

S větší citlivostí provést eliminaci a zúžení stavu odborných finančních poradců a finančních poradců. Odborným finančním poradcem nemůže být osoba, která zpracuje tři smlouvy o stavebním spoření za dvanáct měsíců s hodnotou cca 500 tis Kč nebo jednu smlouvu na jeden milion korun českých. Druhý příklad je nestandardní a vyvolává pochyby. Pokud je reálný, jde o náročného klienta, který vyžaduje náročný servis a pravděpodobnost kvalitního servisu ze strany poradce uzavírající smlouvu jednou ročně není žádnou garancí. Odlišný pohled by měl získat odborný finanční poradce, který zpracovává větší počty smluv o stavebním spoření s tím, že hodnota je skutečně nízká. Pokud se při analýze portfolia zjistí, že se jedná o účty vykazující proporcionální přírůstek salda, nevykazují vysokou „úmrtnost“ z hlediska ukončení, může být konkrétní odborný finanční poradce orientován na určitý segment klientů. Frekvence prezentace služeb je do jisté míry zárukou kvality a permanentní orientace v případných změnách. U odborného poradce doporučuji zvýšit minimální objem uzavřených kontraktů na 850 tis Kč. Průměrná hodnota uzavíraných kontraktů se zvýšila. Důvodem je využívání např. stavebního spoření jako dlouhodobé „investiční“ záležitosti s kvalitním zhodnocením a jistotou výdělku a prodloužení vazací doby z pěti na šest let přináší větší objem peněžních prostředků na jednu smlouvu. Pozici poradce zcela odstranit. V okruhu finančních poradců existuje silná a velmi účinná neformální spolupráce. Není nutno udržovat smluvní vztah o obchodním zastoupení s osobou, která uzavírá smlouvy v počtu jednotek s nízkou hodnotou. Účinnější, a především méně nákladné, je využívání neformálních vztahů. Považuji to za jeden z umů kvalitních finančních poradců. Bývalý zprostředkovatel sice ztratí přehled o finančních produktech, ale kontakty se spolupracovníky jsou trvalejší a vždy obnovitelné. S trochou nadsázky se hodí říci, že zaplacený kontakt za kvalitní kontrakt není vůbec nic proti ničemu. Samozřejmě nelze opominout situaci, kdy odborný finanční poradce má výši obrátu srovnatelnou s odborným finančním poradcem a dosahuje excelentních výsledků u produktů hypoteční banky nebo pojišťovny. Jedná se o jednu finanční skupinu a jen dobré výsledky všech tří společností mohou být dobrou základnou k individuálnímu boji s konkurencí. Hypoteční banka a životní pojišťovna zcela respektují uspořádání obchodní sítě. Změna stupňů finančních poradců v takovém případě není nutná, spíše škodlivá.

5.1.1 Návrh nové struktury obchodu

Z provedeného zeštíhlení distribuční sítě navrhuji nové rozvržení nutných objemů uzavřené produkce a následných provizí:

1. odborný finanční poradce 850 tis Kč
2. finanční poradce pro vzestup na vyšší pozici 15 000 tis Kč/ pro sestup 7 500 tis Kč
3. odborný finanční poradce pro sestup 15 000 tis Kč
4. oblastní vedoucí pro sestup 30 000 tis Kč

Odstranění vzestupu na úrovni odborného finančního poradce a vzestupu oblastního vedoucího vyplývá z její nereálné aplikace do praxe. Z analýzy a dílčího zdůvodnění návrhu vyplývá, že dobrý oblastní vedoucí není vždy ten, kdo přináší firmě nejvíce uzavřených obchodů. Je proto výrazná škoda posunout kvalitního finančního poradce na pozici manažerskou. Tato není nezanedbatelná, nicméně její přínos je hůře měřitelný, neboť svévolný příchod kvalitního a samostatného pracovníka do obchodní skupiny (která je de facto stále otevřená novým tvářím) není zásluhou žádného charismatického šéfa ani manažerského umu jednoho oblastního vedoucího. Toto je už výsledek nevyužitého potenciálu kvality komplexně nabízených služeb.

Na první fázi eliminace neproduktivních členů obchodní sítě navazuje kvalitativní hledisko. Výběr je spojen s upřímným zájmem nalézt schopného manažera, který bude plnit svou úlohu dle názvu funkce. Vybrat kvalitního člověka do týmu není vůbec jednoduché. Vyžaduje to zkušenosti širšího spektra, odpoutat se od subjektivních osobních pohledů a srovnat je do úhlu profesního nadhledu a budoucího potenciálu. Pomocť mohou různé monitoringy činností a náplní práce, neformální rozhovory s obchodníky a zasílané dotazníky. Vypracovat a vést diskusi tak, aby nevznikla nepřiměřená panika je téměř diplomatickou misí. Chce-li minimalizovat ztráty ze špatného výběru, je nutno je postoupit komplexně s tím, že každý má nějakou vypovídací schopnost a samozřejmě „statistickou“ odchylku. Podstatu práce oblastního vedoucího vidím v 75% řízení týmu a zajišťování veškerého servisu pro obchodníky, zajištěný materiál, správu svěřeného oblastního poradenského místa či poradenské kanceláře. Řešení sporů mezi členy obchodu, koordinace práce především v servisu stávajících klientů, hodnocení stávajících, nabírání nových finančních poradců a pomoc v počátcích. 15% své práce by měl věnovat samostatné poradenské činnosti. Jedná se o vedoucí pozici, která stále vyžaduje silnou orientaci v oboru. Jak jsem uvedl v analýze, některé náročnější finanční projekty vyžadují již z podstaty zvýšení vážnosti a garance úspěchu dohled a účast vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovník, který se neorientuje v problematice nemůže být přínosem pro takovou transakci. Činnost přímo v poradenství zákazníkům a konzultace s členy v týmu by měly zajistit aktivní znalosti a orientaci. Zbýlých deset procent musí věnovat

monitoringu činnosti a zpracovávání statistických dat, které se následně zpracovávají centrálně. Zprostředkovává informace o činnosti poradců regionálnímu řediteli a naopak sděluje zájmy a vize firmy, a to nutně z pozice zainteresovaného manažera. Vyjdeme-li z analýzy počtu průměrného stavu oblastních vedoucích, získali jsme počet třináct na jednoho regionálního ředitele. Nesplněním objemových ukazatelů se stav oblastních vedoucích redukuje na pět až šest oblastních vedoucích. Moravskoslezský kraj se nevymyká průměru a u dvou regionálních ředitelů zůstává jedenáct oblastních vedoucích. Na základě kvalitativního pojetí manažerské činnosti, vycházející z teoretických predikcí, jsou eliminováni další - zůstává devět oblastních vedoucích. Skupina oblastního vedoucího by měla mít ideálně optimálně 10 činných obchodníků, které získá z konsolidovaných týmů. V současné době může získávat vedoucí týmu odměnu převyšující dvojnásobek průměrného měsíčního platu.³ Rozšířením týmu se zvýší i příjem vedoucího skupiny. Odpovědně tomu by se měla v rámci navrhovaných činností zvýšit náročnost práce.

Doposud nezmiňovanou úlohu regionální ředitele považuji do značné míry za pozici indiferentní ve vztahu k obchodu. V analýze je rozpracována náplň práce a skutečně prováděna činnost regionálních ředitelů, jejich vliv na oblastní vedoucí a přínos pro firmu. Zevrubnou rekapitulací náplní činností můžeme konstatovat. Koordinace a podpora spolupráce mezi kmenovou organizací je prováděna jen okrajově. Páteř sítě tvoří především samostatní finanční poradci, kteří znají svůj úkol. Podpora odbytových cest a kooperačních partnerů je prováděna výlučně centrálně. Ze strany regionálního ředitele pouze na přímou a konkrétní žádost vrchních představitelů firmy. Soustavné vzdělávání realizují pouze postoupením požadavků oblastních vedoucích na kompetentní pracovníky v centrále. Aktivní vyhledávání obchodů téměř nerealizují a zvyšování pracovníků v odbytu kmenové sítě nemá kladné výsledky. Předávání informací oblastním vedoucím a generálním poradcům je více než duplicitní činnost. Posouzení účinnosti zpětné vazby pro vedení společnosti nemohu posoudit. Porovnáme-li přínos a náklady pohybující se kolem 1,25 milionu³ nahore na jednoho ředitele - pak je to luxus i pro bohatší společnosti než je Wüstenrot. Jestliže každý regionální ředitel má oficiálně v kompetenci asi 13 vedoucích pracovníků a aktuální stav účinnosti práce je velmi nízký a především nesmírně nákladný. Návrh směřující k efektivnímu působení sítě počítá se čtyřmi vedoucími pracovníky na jeden region. Výsledkem je doporučení na zrušení pozice regionálního ředitele. Na základě

³ Jedná se o kombinovaný odhad a propočet, informace nebyla pro svou citlivost poskytnuta

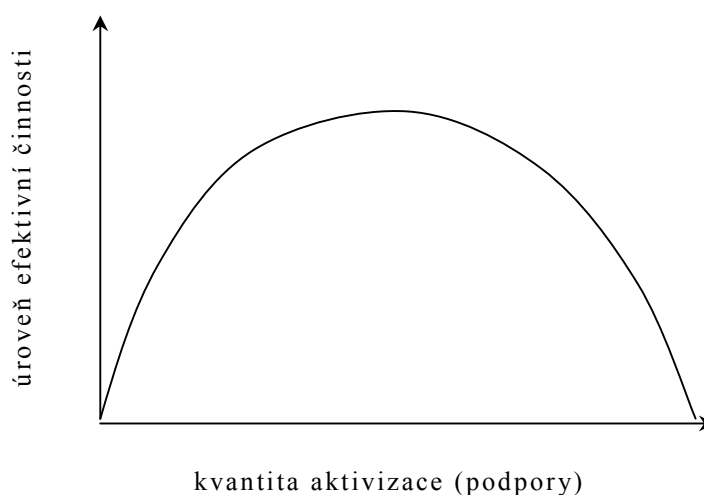
individuálního zhodnocení předpokladů jednotlivých regionálních ředitelů posílit nebo nahradit stávající oblastní vedoucí, resp. vedoucí, kteří nesplní kvantitativní a kvalitativní kritéria kladená na manažera. Výběr provádět s významným ohledem na fakt, že další činnost některých regionálních ředitelů na pozici oblastních vedoucích může být vedena s cílem destabilizovat firmu ve svěřené oblasti. Část kompetencí a pravomocí týkající se shromažďování dat statistických, informativních, produktových, jejich postupování z centrály do regionu a z regionu do centrály, přenést na informační a poradenská centra. V regionu se sníží vliv informačního šumu fungováním jednoho zdroje informací potřebných pro práci vedoucích pracovníků a zprostředkovatelů. Počet vedoucích pracovníků se z průměrných 170 pozic v České republice sníží na průměrných 52. Náročnost centrálního řízení vedoucích obchodníků se určitě zvýší. Výhodou je však větší působnost na obchodníky v terénu snížením jednoho zprostředkovatelského stupně a účinnější postavení v prosazování zájmů firmy. Snadnější management bude ovlivněn také vyšší kompetentností a odpovědností oblastních vedoucích.

Návrh změny v organizaci společnosti vycházející z nejnižších pozic neznamená, že by měl být tímto způsobem také realizován. Analýzou byl představen poměr teoretických kompetencí s reálně prováděnou činností všech stupňů se záměrem představit jakou přidanou hodnotu pro firmu tvoří každý prvek ve spojeném řetězu. Samozřejmě, že firma nutně vyžaduje činnosti, které samy o sobě nejsou hodnototvorné, ale mají nesmírný význam pro podporu činných složek. Kvalitní zázemí umocňuje dobrý obchod. Jestliže k dnešnímu dni v některých regionech opakovaně dochází ke změnám na pozicích regionálního ředitele, funkce dokonce není nějakou dobu obsazena a region v činnosti neupadá, je nasnadě volit: 1. zrušení pozic regionálních ředitelů; 2. eliminace neproduktivních složek obchodu; 3. zeštíhlení pozic vedoucích pracovníků s ohledem na jejich kvalitativní výkon, provést s časovým odstupem minimálně 6 měsíců, předpoklad zvýšené aktivity a získání nadhledu nad konkrétními rozhodnutími ve všech parametrech v reakci na předcházející změny. Jak bylo řečeno, firma nemůže počítat s tím, že taková reorganizace nepřinese krátkodobé nepříjemnosti v organizaci práce a snížení finančních ukazatelů.

5.1.2 Návrh na omezení výdajů

Velmi odbývanou a málo sledovanou položkou v odbytové síti je věc nákladů a to od A do Z. Dle mého existuje představa, že čím více se bude podporovat obchodní síť, tím větší

bude přínos. S tímto výrazně nesouhlasím a odvolal bych se na analyzovanou úroveň motivace profesorem Nakonečným uvedenou v analytické části, kterou graficky mírně modifikuji:



Graf č. 6: Úroveň účinné podpory

Z grafu jednoznačně vyplývá, že i podpora má své hranice. Nejedná se o výsledek sledovaný z hlediska úrovně, resp. kvality nebo její permanence, protože by měla být na vysoké úrovni. Jedná se o množství. Neomezené množství školení, neomezené množství konzultací k identickým záležitostem s identickým personálním obsazením, neomezené kilogramy dokumentů, letáků. Modelově vychází, že na dokumentech používajících se k úvěrové problematice se trátí až 44% nákladů. Snížený počet členů obchodníků na všech úrovních přispěje ke zvýšenému přehledu činnosti jednotlivých stupňů. Oblastní vedoucí budou povinni nově sledovat jednotlivé nákladové položky finančních poradců v souvislosti s realizovanou produkcí. Jejich povinností bude sledovat statistická data a z nich vyhodnocovat a plánovat potřebnost materiálu. Výsledek pak postupují svému nadřízenému, který je zpracovává za celý region. S ohledem na operativnost řešení a možné nové produkty, s tím související eliminace ztráty, se jeví takovéto plánování a zásobování ideální jednou za čtvrtletí. V mezidobí vedoucí pracovník plně zodpovídá za zajištění obslužnosti. V případě pochybení a špatného plánování je vedoucího skupiny plně odpovědný za stav věci. V souvislosti s plánovaným zvýšením příjmu vedoucích pracovníků na základě konsolidace týmů a tomu odpovídající proporcionální růst náročnosti práce je nezbytné zavést mimo finančních bonusů za produktovou stránku také

bonusy a restrikce za kvalitu řízení oblasti. Příkladem může být nesplnění materiálového zabezpečení byť jednoho člena týmu a na druhou stranu zvýšení produkce doprovázené snížením nákladů. Vypracovat systém procentuálních sankcí, či doplnění paušálních částek k bonusům za snížené náklady je otázkou matematických propočtů a simulací.

5.2 Vznik samostatných decentralizovaných složek

Uvedený návrh řešil stávající působení obchodní složky především stavební spořitelny Wüstenrot. Hypoteční banka i pojišťovna respektují organizaci a stupně v obchodě a snaží se specializovat i na své výhradní zprostředkovatele, kteří se soustředí pouze na jejich produkt. Výrazná konkurence v oboru bankovníctví vyvolává snahu jednotlivých subjektů více či méně se přiblížit konkurenci nebo ji v některých ohledech předčít. Že je to možné, ukazují stavy překlenovacích úvěrů stavební spořitelny. Úspěšně se v loňském roce prosadila Wüstenrot hypoteční banka. V odkazu na získané rezervy realizované návrhem vznikají volné prostředky, které by bylo možno efektivně využít. Metoda benchmarking porovnává dvě nebo více srovnatelných jednotek s cílem ukázat v čem srovnávaný podnik zaostává nebo v čem jsou jeho přednosti. Podle pánů Karlöfa a Ösrbloma benchmarking identifikuje zpracovatelské a další operace v organizaci, jež potřebují zdokonalit. Dalším krokem je vyhledat jiné organizace uskutečňující podobné operace s mimořádně dobrými výsledky a podrobně prozkoumat, jak to dělají. Poté může být zahájen proces zdokonalování, který si klade za cíl posun orientace organizace a rozvíjení pracovních dovedností a kvalifikace vedoucích pracovníků i ostatních zaměstnanců.[7] První pohled na bankovní sektor napoví, že dominantními společnostmi s výrazně dobrými výsledky jsou Česká spořitelna, Komerční banka a Československá obchodní banka. Mimo jiných kladných parametrů je výraznou devizou síť decentralizovaných pracovišť. Z analýzy vývoje ostatních peněžních ústavů je zřejmé, že nechtějí zůstat pozadu a snaží se snížit náskok těchto velikanů.

Navrhují otevřít novou distribuční cestu zřízením decentralizovaných pracovišť. Plnohodnotně fungující pobočka čítající optimálně přibližně kolem 12 pracovníků bude nabízet produkty, zpracovávat smluvní dokumentaci a vytvářet servis stavební spořitelny, hypoteční banky a pojišťovny. Do této úrovně se dopracuje ve dvou základních etapách. V první etapě vytvoří v místě informačního a poradenského centra (myšleno působení ve městě, stávající prostory musejí být nově řešeny) pracoviště pro cca 8 zaměstnanců.

Pobočka bude situována v centru města na dostatečně exponovaném místě. Volba místa nové pobočky musí být řešena s ohledem na skutečnost, že je součástí odbytu a vytváří reklamu společnosti. Protože do budoucna navrhují zřídit maximálně 13 poboček což odpovídá počtu současných informačních a poradenských center, je potřeba relativně nízký počet poboček vyváží lukrativním postavením v krajském městě. Charakterově bude nová pobočka odpovídat nově vznikajícím pobočkám Komerční banky, Živnostenské banka, GE Money Bank. Nový prostor bude řešen s výhledem do budoucna, tzn. že rozloha od prvopočátku bude odpovídat standardům 12 členného týmu a tří rezervních míst.

5.2.1 Profil zaměstnance

Výběr nových zaměstnanců bude prováděn především s důrazem na administrativní zručnost, schopnost samostatného úsudku dle stanovených parametrů. Příjemné vystupování a loajální chování k firmě se považují za přirozené. Nutná podmínka vysokoškolského vzdělání nebo znalost cizího jazyka nebude vyžadována, nebude však překážkou. Poptávka po zaměstnanci musí obecně vyznít velmi korektně. Je nutno, aby potenciální zaměstnanec v celé anabázi přijímacího řízení nabyl dojmu, že přichází především proto, aby pomohl společnosti v naplnění jejich cílů. Odměnou je pak realizace v práci, mzda, perspektiva pracovního poměru a relativně prestižní obor. Je zapotřebí vyhnout se od květnatým slibům a ambiciózních prognóz (v inzerátech dnes zcela běžné včetně prapodivných titulů zastávaných pozic). Chyba ve výběru vhodného zaměstnance je pro banku velmi drahá. Podmínka praxe se nevyžaduje a v určitém počtu bude dokonce preferován středoškolský absolvent.

5.2.2 Založení a rozvoj pobočky

Na základě inzerátu v tisku a na internetu provedou stávající zaměstnanci informačního a poradenského centra ve spolupráci s vedoucím pracovníkem centrály a personalistou výběrová řízení. Samotné školení produktů a obsluhy informačního systému bude prováděno ve spolupráci se školiteli v místě příslušném nové pobočce. Během zkušební lhůty spojené se zapracováním bude vypláceno 60% výše nástupního platu. Uplatnění pracovní smlouvy uzavřené na dobu určitou jednoho roku bude podmíněno nejen přístupem a celkovým působením pracovníka, ale také absolvováním testů. Jedná se o období testů finančních poradců, kteří pro získání úvěrového certifikátu musí osvědčit určitou úroveň znalostí a dovedností. Kvalifikace zaměstnance musí být na vysoké úrovni a náročnost testů bude výrazně vyšší. Bude zahrnovat:

- práci s informačním systémem,
- odborné znalosti interních směrnic a parametrů nutných k rozhodnutí o uzavření příslušných obchodů,
- přehled znalostí příbuzných oborů (bankovníctví, právní minimum, činnost stavebních úřadů, katastrálních úřadů atd.)
- modelové zpracování obchodní transakce.

Protože počítám s možností neúspěchu jednotlivce, jeví se určitou alternativou, jak předejit snížení plánovaného stavu zaměstnanců, přijetí jednoho zaměstnance nad rámec plánovaného stavu pobočky. V první etapě budou se zaměstnanci uzavírány smlouvy na dobu určitou jednoho roku s cílem snížit náklady v případě chybného výběru zaměstnance – dále doba neurčitá.

Náklady modelové pobočky:

Jednorázový náklad na zřízení pobočky:

- výpočetní technika pro osm zaměstnanců jednorázově	800.000,- Kč
- kancelářský nábytek a interiérové doplňky	530.000,- Kč
- úprava exteriéru	500.000,- Kč
- celkem	1.830.000,- Kč

Měsíční provozní náklady:

- nájem za 300 m ² kancelářských prostor včetně energií	105.000,- Kč
- provoz informačního systému pro osm zaměstnanců	120.000,- Kč
- mzdové náklady osmi zaměstnanců včetně odvodů	194.400,- Kč
- drobná správa kancelářských prostor	5.000,- Kč
- ostatní náklady	14.400,- Kč
- celkem	438.800,- Kč

Náklady na rozšíření pobočky:

- výpočetní technika pro nové 4 zaměstnance	200.000,- Kč
- kancelářský nábytek a doplňky	68.000,- Kč

Měsíční náklady na rozšířené pobočky

- nájem za 300 m ² kancelářských prostor včetně energií	105.000,- Kč
- mzdové náklady 12 zaměstnanců včetně odvodu	304.560,- Kč
- provoz informačního systému pro 12 zaměstnanců	180.000,- Kč
- drobná správa kancelářských prostor	5.000,- Kč
- ostatní náklady	25.200,- Kč
- celkem	619.760,- Kč

Současné roční náklady na provoz informačního a poradenského centra v Ostravě přijdou firmu na 1.400.000,- Kč. V návrhu první fáze provozu pobočky v regionu modelově vychází zvýšení výdajů na částku 5.265.600,- Kč.

Je několikanásobná investice vhodná, rentabilní? Pro relevantní odpověď musíme vzít v potaz, že vznik nové pobočky navazuje nebo je součástí restriktivního opatření v obchodní síti. Celkový návrh změn je kombinací expanze, která si vyžádá dodatečné výdaje, a konsolidace s cílem snížit náklady na neefektivní složky obchodu. Zrušením pozice regionálního ředitele (v Moravskoslezském kraji působí dva regionální ředitelé) počítám s uvolněním prostředků ve výši 2,5 milionů Kč. Rentabilní změna počítá s úsporou minimálně 1/3 nákladů na provoz obchodní sítě, což v nominální hodnotě může činit částku ve statisících. Na celý region odhaduji sumu 500 tis. Kč. Dostáváme jednoduchou kalkulaci současných a budoucích nákladů:

provoz nově vzniklé pobočky:	5,26 mil.Kč
provoz informačního a poradenského centra:	-1,40 mil.Kč
jednorázové snížení nákladů získané zrušením pozic:	-2,50 mil.Kč
dodatečné snížení nákladů restrikcí neefektivních složek:	-0,50 mil.Kč
celkem:	0,86 mil.Kč

Zřízení tří poboček dle jednoduché kalkulace zvýší náklady (správní a provozní) cca o 0,8 % proti nákladům z roku 2003. S tržním potenciálem a náročnou konkurencí nepovažuji zvýšení nákladů v tomto objemu nepovažuji za významné. Samozřejmě se sníží poměrové ukazatele jako jsou zisk na jednoho zaměstnance či návratnost kapitálu, nicméně by se mělo jednat o krátkodobou záležitost.

Nová pobočka bude plnit tyto funkce:

1. marketingové hledisko:

- reklama, zvýšená viditelnost společnosti Wüstenrot
- nová forma distribuční cesty
- zvýšení důvěryhodnosti

1. provozní hledisko:

- snížení pracovní vytíženosti pražské centrály (prostor pro budoucí organizační změny spojený s nárůstem objemu obchodů)
- zkrácení technické doby při realizaci bankovních obchodů
- zvýšená pružnost při řešení reklamací, horizontálních i vertikálních konfliktů v obchodní síti
- relativní snížení mzdových nákladů v souvislosti s rozvojem společnosti (levnější pracovní síla mimo hlavní město)
- účinnější komunikace obchodníků a zaměstnanců
- zvýšení rivality v produktivitě práce mezi jednotlivými pobočkami

Samostatně a plnohodnotně fungující provoz nové pobočky na úrovni kvalifikované instituce musí být realizován do šesti měsíců od rozhodnutí rozšířit působnost společnosti Wüstenrot. V první etapě bude pobočka vykonávat poradenství a prodej produktů stavebního spoření, administrativu v oblasti správy smluv o stavebním spoření, realizovat veškeré práce spojené se schválením, vypracováním a uvolněním prostředků z úvěrových obchodů do výše 500.000,- Kč. Dokumentace ze zpracovaných a ukončených transakcí se bude v rámci čtvrtletního zásobování materiálem transportovat k archivaci do pražské centrály. Pobočka bude současně a v nemenší míře působit jako poradenská a prodejní jednotka v oblasti hypotečních úvěrů. V první etapě však bude v další činnosti pouze shromažďovat materiály nutné k posouzení úvěrové žádosti a postupovat je k rozhodnutí kolegům v Praze. Poradenská, prodejní a částečně konzultační činnost bude také u produktů životního pojištění. Druhá etapa následuje po zhodnocení kvality a přínosu zřízené pobočky pro banku – nejdříve však za jeden rok od založení. Kladné parametry budou významnější především v lokálním měřítku. Globální dopad bude záviset na počtu úspěšně etablovaných poboček. Navrhují jednorázově zřídit tři pobočky v těchto městech: České Budějovice, Brno a Ostrava. Jedná se o oblasti s vyšší produkcí a větším koncentrovaným potenciálem zákazníků ve městě. Cílově geografické rozložení vytvoří společně s Prahou „magický čtyřúhelník“. V druhé etapě dojde k personálnímu rozšíření

pobočky dle požadavků. V modelovém případě Ostravy se jeví jako optimální celkový počet dvanácti zaměstnanců. Rozsah pravomocí u produktů stavebního spoření se zvýší na obchodní případy do 2 milionů korun. Hypoteční úvěry budou zpracovávány ve stejném rozsahu do jednoho milionů korun. Od prezentace, schválení, zpracování a uvolnění úvěrovaných peněžních prostředků. V rámci životního pojištění by měla být kompetence rozšířena na drobné servisní záležitosti, zpracování změn v pojistných smlouvách, zřizování omezení vinkulací atd. Třetí fáze nebo další činnost v decentralizovaných centrech bude zaměřena na základě controllingových dat. V úvahu připadá rozšířit působnost do dalších krajských měst, kde působí informační a poradenská centra nebo rozšířit pravomoci a působnost stávajících. Další rozvoj považuji za adekvátní v horizontu tří let od počátku fungování decentralizovaných pracovišť.

Z výčtu činností jedné pobočky je zřejmé, že nároky na zaměstnance budou vysoké. Aby pobočka obstála ve svém významu pro region a pro finanční skupinu Wüstenrot - musí být výkonná, jiná možnost není. To umocňuje požadavek náročného testu během zkušební pracovní doby tak, aby zaměstnanec prokázal alespoň částečně své kvality, protože pozdější změny jsou pro společnost dražší. Systém je realizovatelný, neboť na podobné bázi funguje Česká spořitelna. Tady je produktová základna daleko širší a zaměstnanec musí všechny ovládat a umět zpracovat.

5.3 Návrh produktové inovace

Posledním prvkem je návrh produktové inovace, který by měl být proveden bez ohledu na dosud uvedené a s nadsázkou se chce říci „včera bylo pozdě“. Navrhuji rozšíření produktové základny o zcela novou službu. Jedná se o služby v rámci kolektivního investování. Do portfolia stavebního spoření, hypoték a pojištění se hodí velmi výrazně a měl by tvořit alternativu vkladového produktu. Čeští drobní střadatelé tomuto produktu stále více přicházejí na chuť. Jedná se o vklad, který není nijak pojištěný a v případě katastrofálního neúspěchu může investor přijít o všechno. V České republice, mimo makléřských firem investujících do akcí, k tomu zatím nedošlo. Zákazník si může zvolit míru rizika. Nejméně volatilní jsou fondy peněžního trhu. Lidé loni při investování více využívali podílových fondů. Majetek českých investorů v 942 tuzemských a zahraničních podílových fondech vzrostl o 18,1 miliardy korun na 169,2 miliardy. Z toho majetek v 886 zahraničních fondech stoupl o 14 miliard na 60 miliard korun. Dle Asociace pro

kapitálových trh zažilo kolektivní investování v roce 2004 velmi úspěšné období, neboť se majetek v podílových fondech zvýšil o dvanáct procent. Představitelé Unie investičních společností České republiky předpokládají v tomto roce nárůst majetku až dvacetiprocentní.[13] Pro konkrétní představu „nejlepší“ fond peněžního trhu Sporoinvest již nastrádal 43.137.845,36 tis. Kč. O zájmu hovoří i skutečnost, že Česko patří mezi nejrozvinutější dluhopisové trhy ve střední a východní Evropě. Jde o živou a stále se rozvíjející součást finančních trhů. V loňském roce dosáhl objem obchodů na Burze cenných papírů v Praze necelých 700 miliard korun.[19] To hovoříme stále o části obchodovaných objemů ze strany investičních společností. Modelovým příkladem všestranné obsluhy klienta je ukončené stavební spoření po šestiletém cyklu. Klient vyjádří potřebu část získaných peněžních prostředků dále zhodnotit do stavebního spoření a část do nástroje, který by mu dovoľoval v horizontu jednoho roku peníze použít. Kombinace nového stavebního spoření a produktu z peněžního fondu se přímo nabízí. Velkou výzvou a očekáváním jsou nemovitostní fondy.

Vstup služby na trh by neměl být příliš komplikovaný. Mateřská společnost Wüstenrot & Württembergische AG mezi své základní atributy podnikatelské činnosti investiční fondy uplatňuje a novela zákona o bankách a ostatních legislativních předpisů včetně vstupu České republiky do Evropské unie řadu kroků v přes hraničním podnikání usnadnila.

5.4 Rizika aplikace

Navrhované tři soubory inovativních opatření srovnávají krok s konkurencí v některých případech získání konkurenční výhody. Wüstenrot bude svou povahou oproti standardu speciální bankou poskytující zhodnocení, zdroje a zabezpečení. Garantem úspěchu je stávající potenciál a trendy. Česká národní banka neočekává dramatické změny. Inflační cíl do konce roku 2006 se pohybuje rozmezí 2-4%, přičemž index spotřebitelských cen na začátku druhého pololetí začne mírně růst.[20] Úrokové sazby budou dosahovat stále nízkých hodnot, resp. nejnižších hodnot v historii. V blízkém časovém horizontu se neočekává jejich dramatické zvýšení. Srovnáváme-li hypoteční trh se státy Evropy vychází nám významná rezerva v počtu a objemu uzavřených hypotečních úvěrů. Jedním dechem je nutno připomenout určitou diferenci. Česká republika spolu s Německem a Rakouskem patří mezi země s vysoce oblíbeným stavebním spořením. Při predikcích potenciálu hypotečního úvěrování je třeba vycházet ze skutečnosti, že je zřejmé využívání úvěrů ze

stavebního spoření, který není tak rozšířený v dalších zemích jako jsou Irsko, Nizozemsko, Itálie a další. Jedná se o možné alternativní řešení, nicméně čistá forma zavedená na základě zkušeností Německa a Rakouska tady není. Mluvíme-li o budoucí poptávce hypotečního úvěrování v celoevropském měřítku je zapotřebí si uvědomit v tuzemských poměrech alokaci mezi hypotečními úvěry a úvěry ze stavebního spoření, přesněji překlenovacími úvěry. Osobně nepovažuji tyto výstupy peněžních institucí za nesmiřitelné rivaly. Z pohledu uzavřeného obchodu asi ano, z pohledu spokojeného zákazníka existuje asi ¼ diskutabilních rozhodnutí mezi úvěrem od hypoteční banky nebo od stavební spořitelny. Rozhodujícím parametrem jsou náklady, preference klienta a v neposlední řadě výše investice. V roce 2003 dosáhl nárůst hypotečního úvěrování v České republice hodnoty 42,9% v roce minulém necelých 40%. Přesto hodnota zadluženosti v porovnávání 22 státech dosahuje druhé nejmenší cifry. Podíl hypotečních úvěrů na objemu hrubého domácího produktu dosahuje v tuzemsku šesti procent, zatímco v zemích bývalé evropské patnáctky je to více než čtyřicet pět procent.[25] Hodnota hrubého domácího produktu za rok 2004 činí 2.751,1 mld. Kč.

S tímto názorem koresponduje pohled Svazu podnikatelů ve stavebnictví, který odhaduje, že obnova a dostavba bytového fondu by měl stát téměř 1,5 bilionu korun.[18] Stavební spořitelny poskytly v roce 2003 celkem 156 289 úvěrů a hypoteční banky 31 tisíc úvěrů. Objem prostředků půjčených prostřednictvím hypotečních úvěrů dosáhl 36 mld., stavební spořitelny svým klientům poskytly prostředky ve celkovém objemu 33 mld. Kč. Tento poměr je bez výrazných výkyvů zaznamenáván několik let. Tato čísla ve své podstatě dokreslují svou vzájemnou komplementární úlohu produktů z pohledu klienta. Rozložíme-li odhad Svazu podnikatelů mezi bankovní domy, rozdělí se do budoucna šest stavebních spořitelen 720 miliard korun a hypoteční ústavy 780 miliard korun. Při zachování procentuálního podílu na trhu stavebního spoření to znamená pro Wüstenrot stavební spořitelnu potenciální obchod ve výši 96,48 mld. Kč a pro hypoteční banku 7,8 mld. Kč dle rozložení tržního pokrytí v roce 2003. Protože se jedná dokonce o násobné hodnoty bilančních sum obou bank, musí posílit svou základnu. Žádná firma v jakémkoliv oboru nemůže vstoupit nepřipravena do takových náročných a finančně zajímavých kontraktů pokud chce uspět.

Tak zajímavý objem nevyužitých příležitostí samozřejmě láká další adepty na zajištění dodavatelské služby. BAWAG Bank CZ, jež vznikla spojením BAWAG International

Bank CZ (někdejší Dresdner Bank CZ) a BAWAG Bank CZ (někdejší Interbanka) začíná čím dál tím víc dávat vědět o sobě budováním drobných poboček a kanceláří. A ve svém hledáčku samozřejmě zohledňuje kapacity drobné klientely, které chce využít.[10] Rakouská Oberbank pokračuje v pronikání na český trh. Na začátku dubna otevřel generální ředitel novou pobočku v Českých Budějovicích, čímž zvýšil jejich počet v tuzemsku na pět. Do konce roku chce otevřít další tři v Praze, Brně a Plzni. Vlajkovou lodí by měly být leasingové obchody nicméně pobočky již dnes mají v nabídce hypoteční úvěry a lze očekávat, že si ji bude dál všímat.[11] Nově si v Česku novou pobočku založil také rakouská Privat Bank. Poslední chystanou expanzí na naše území ohlásila belgicko-nizozemská finanční skupina Fortis, která je podle tržní kapitalizace v první desítce nejsilnějších bank eurozóny. V Belgii je Fortis lídrem trhu drobného bankovníctví, má největší pojišťovnu a zaměřuje se i na menší podniky. Silné zastoupení má také ve Francii, Španělsku a Portugalsku.[24] Nejedná se tedy o žádného novice. I když bude prosazování velmi náročné, má již cenné zkušenosti. Stávající banky, které nevyužily svého potenciálu, hrají pouze o čas. Každé zdržení znamená vyklízení pozic pro nového rivala, který si vydobyté „území“ bude velmi bránit. Jestliže by prognózy a statistiky týkající se úvěrů na bydlení měly být liché, existuje zde jedna zkušenost. Nepodobná té před více než půl druhým rokem. Vstup do Evropské unie v květnu 2004 vyvolal téměř hysterii kolem růstu cen nemovitostí. Období před tímto datem bylo typické zvýšenou poptávkou po bydlení a primární potřeba peněz zvyšovala počty žádostí o úvěry na bydlení. Stejná situace podložena spíše reálným předpokladem, než očekáváním, je zvýšení daně z přidané hodnoty na stavební práce z pěti na devatenáct procent v roce 2008. O tom, že poptávka vzroste, nelze pochybovat. Že to bude v řádu desítek procent už vůbec ne.[16] Protože se bude jednat o zatížení významné, budou vítězit dodavatelé připraveni řešit potřeby rychle a kvalita bude až druhotným činitelem.

Otázka pojištění není tak dramatická ve svém vývoji. Z předběžných neauditovaných výsledků, které shromáždila Česká asociace pojišťoven od svých členů za rok 2004, vyplývá, že pojistný trh má stále rostoucí tendenci. Celkové předepsané pojistné členů České asociace pojišťoven se zvýšilo oproti roku 2003 o 6,6 % a dosáhlo úrovně 111,5 mld. Kč. Vyšší dynamiku růstu si i nadále zachovává životní pojištění, kterého se zvýšilo předepsané pojistné o 7,5% na 44.2 mld. Kč Jeho podíl na celkem předepsaném pojistné opět vzrostl a činil 39,6 %. Životní pojištění má i do budoucna velký potenciál pro další rozvoj. V členských státech EU se pohybuje jeho podíl okolo 60%.

ZÁVĚR

Bude dopad na takovou reorganizaci příznivý? Většina restriktivních opatření ve firmách i státu se vyznačuje skeptickým hodnocením. Je zřejmé a nikterak neoddiskutovatelné, že z počátku bude změna sledovaných parametrů nepříznivá. Hlavním činitelem poklesu je právě skeptický pohled samých účastníků a vyvolané obavy mezi kolektivy obchodníků i zaměstnanců ve firmě. Otevřená deklarace záměru reorganizace musí být prezentována oficiálně a otevřeně. Propracovanost systému opatření je alfou a omegou úspěchu, rychlá realizace pak snižuje negativní dopady. Ztrátu ovlivňuje také období, ve kterém se realizuje. Za nejvhodnější považuji období července a srpna. Je to období celkového útlumu snad ve všech oborech mimo turistického průmyslu, letovisek a rekreačních destinací. Dalším vhodným termínem je druhá polovina prosince do konce února. Na konci roku se vyhodnocuje činnost za uběhlé období a nová vize se určitě hodí do konceptů změn počátku nového roku. V období ledna a února je znatelný pokles počtu stavebních spoření, úvěrů ze stavebních spoření, hypotečních úvěrů. Lidé jsou stavebním spořením nasycení z konce roku. Diskutabilní je životní pojištění, kde by mohl být i nárůst např. úrazového pojištění zvýšenou poptávkou zimních sportů. Po krátkodobém propadu cca 6 měsíců, by se měly začít projevovat první známky pozitivních trendů. Jedná se o snížení materiálových nákladů do obchodní sítě a efektivní využívání zdrojů. Druhou položkou je snížení výdajů na provizích způsobené eliminací „příležitostných“ finančních poradců. Ty se přesunou do bonusů získaných z objemu uzavřených smluvních kontraktů na bázi neformálního vztahu mezi odbornými finančními poradci a bývalými zprostředkovateli.

Kvalitativní změna organizace vedení ze strany vedoucích skupin by se měla projevit po roce činnosti, neboť ne všichni budou moci zvládnout svou práci a v případě výrazných pochybení by pozici vedoucího pracovníka zastávat neměli. Hledisko kvantitativní by nemělo být zcela v pozadí, neboť na tomto je postavena činnost firmy. Nicméně jak jsem uvedl v rozkladech činností a přínosech pro firmu, pak hlavním činitelem je řadový obchodník. Schopnosti obchodníka a jeho výsledek práce není vždy přímo úměrný kvalitě vedoucího pracovníka.

Stavební spořitelna, hypoteční banka a životní pojišťovna Wüstenrot jsou finanční instituce s růstovou tendencí. Mimo jiné je toho příčinou samotný trend, protože novodobé bankovní prostředí má teprve necelých šestnáct let, a uplyne ještě několik roků než se ve

svém všestranném rozvoji zastaví. Současné uskupení Wüstenrotu má obrovský růstový potenciál. Relativně kvalitní obchodní síť dokáže prezentovat produkty všech sesterských společností. Vzájemná spolupráce a výsledky v kombinovaných produktech jsou více než přesvědčivým dokladem vzájemné kooperace. Pro větší proporcionální růst v rámci odvětví je však nutno provést kroky ne nepodobné konkurenčním. Protože Wüstenrot nemá žádného silného bankovního partnera s rozšířenou pobočkovou sítí, nemůže otevřít efektní alternativu současného způsobu prodeje produktů. Každá taková snaha zahájení a podpory prodeje bude stát Wüstenrot více peněz než jiné finanční „multiskupiny“. Nová spolupráce s menšími bankovními domy nepřinese kýženého efektu - produkty se navzájem střetávají a přírůstek příjmu pro bankovního zprostředkovatele nebude tak zajímavý a tudíž existuje nízká motivace prodeje.

Aplikace návrhů v rozsahu:

1. zeštíhlení odbytových cest
2. tvorba pobočkové sítě
3. rozšíření produktové základny

je předpokladem pro to, aby společnost Wüstenrot byla v roce 2008 vnímána jako finanční instituce poskytující dlouhodobé i krátkodobé zhodnocení vkladů či investic, podílející se svými prostředky na podpoře bytového politiky pro drobnou klientelu i náročnější projekty a zabezpečující klientskou základnu proti neočekávaným rizikům. Své služby nabízí prostřednictvím erudovaných zprostředkovatelů, rozvinuté pobočkové sítě v podobě regionálních středisek a řady informačních a poradenských center. Decentralizovaná rozhodovací a výkonná kompetence vychází pružně vstříc standardním i náročným požadavkům klienta. V roce 2012 může být finanční holding společností Wüstenrot vážným kandidátem na odkoupení tuzemské části zahraniční banky za účelem další úspěšné expanze na území České republiky. Jediným aktuálně odhadnutým rizikem je nekvalitní výběr zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] KOTLER, P. *Marketing management*. přeložil Dolanský, V. a kol. 3. vydání Praha: Victoria Publishing, 1997, s.789. ISBN 80-85605-08-2
- [2] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vydání Praha: Acadamia, 1997. s.270. ISBN 80-200-0592-7
- [3] PETRJÁNOŠOVÁ, B. *Bankovní management* 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2002. s.36
- [4] POLOUČEK, S. *České bankovníctví na přelomu tisíciletí*. 1. vydání Ostrava: Etchics, 1999. s.66 -68. ISBN 80-238-3982-9
- [5] REVENDA, Z. a kol. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 3. vydání Praha: Management Press, 2004. s.634. ISBN 80-7261-031-7
- [6] SOUKUPOVÁ, J. a kol. *Mikroekonomie*. 3. vydání Praha: Management Press, NT Publishing, 2003. s.548. ISBN 80-7261-061-9
- [7] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1996. s.455. ISBN 80-7169-211-5
- [8] ŠENKÝŘOVÁ, B. a kol. *Bankovníctví I*. 1. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s.2633. ISBN 80-7169-859-8
- [9] ŠENKÝŘOVÁ, B. a kol. *Bankovníctví II*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. s.300. ISBN 80-7169-663-3

Seriálová publikace - časopis:

- [10] PISKÁČEK, V. Už mají představenstvo. *Euro*, 7.března 2005, s. 7.
- [11] PISKÁČEK, V. Expanzi pomůže leasing. *Euro*, 18.dubna 2005, s. 8.
- [12] ŠIMONÍK, P. Veřejnost oslovuje důvěryhodnost a síla „kamenných“ bank. *Bankovníctví*, srpen 2005, č.8. s 22 a 23.

Seriálová publikace – denní tisk:

- [13] ČTK. Češi dávali peníze hlavně do zahraničních fondů. *Hospodářské noviny*, 3.února 2005, s. 21
- [14] ČTK. Komerční banka nejziskovější. *Hospodářské noviny*, 20.března 2005, s. 16.

- [15] ČTK. GE Money Bank letos otevře sedm poboček. *Hospodářské noviny*, 28.března 2005, s. 21.
- [16] HANÁKOVÁ, E. Na burzu vstoupí akcie společnosti Orco. *Hospodářské noviny*. 31.ledna 2005, s. 16.
- [17] HORSKÁ, H. Analýza: Nezávislost centrální banky. *Hospodářské noviny*, 14.března 2005, s. 25.
- [18] KALÁB, V. Zájem o nové byty se v lednu snížil. *Hospodářské noviny*, 10.března 2005, s. 15.
- [19] KOMISE PRO CENNÉ PAPÍRY. Dluhopisy mají v Česku úspěch. *Hospodářské noviny*, 2.března 2005, s. 25.
- [20] PECKA, M. Úroky ovlivní inflace a koruna. *Hospodářské noviny*, 21.února 2005, s. 25.
- [21] SKALKOVA, O. Do pěti let chceme v Česku další pětinu trhu. *Hospodářské noviny*, 17.února 2005, s. 17.
- [22] SKALKOVA, O. ČSOB vydělala loni víc na půjčkách na bydlení. *Hospodářské noviny*, 12.března 2005, s. 15.
- [23] SKALKOVÁ, O.; JUNEK, A. Banky vloni vydělaly 33 miliard korun. *Hospodářské noviny*, 31.března 2005, s. 16.
- [24] SKALKOVÁ, O. Do Česka míří Forti, velká evropská banka. *Hospodářské noviny*. 21.dubna 2005, s. 15.
- [25] VORLÍČKOVÁ, H. SKALKOVÁ, O. Konkurenční boj mezi hypotečními bankami se ještě zostří. *Hospodářské noviny*, 12.dubna 2005, s. 17.

Jiné zdroje:

- [26] Zákona č. 6/1993 Sb., o České národní bance
- [27] Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách
- [28] Zákon č. 84/1995 Sb. o dluhopisech
- [29] Zákon č. 96/1993 Sb., o stavebním spoření a státní podpoře stavební spoření
- [30] Zákon č. 586/1993 Sb., o daních z příjmů
- [31] Výroční zpráva Wüstenrot stavební spořitelna 2003
- [32] Výroční zpráva Wüstenrot hypoteční banka 2003
- [33] Výroční zpráva Wüstenrot životní pojišťovna 2003

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Počet bank, které zahájily činnost pro klientelu podle vlastnictví.....	23
Tab. č. 2: Přehled uzavřených smluv o stavebním spoření a smluv o překlenovacím úvěru	33
Tab. č. 3: Úrokové sazby u hypotečních úvěrů k 31.5.2005.....	42
Tab. č. 4: Hodnocení a image bank.....	61
Tab. č. 5: Vývoj zisku v bankovním sektoru.....	69

SEZNAM OBRÁZKŮ

Schéma č. 1: Proces regulace a dohledu bank.....	14
Schéma č. 2: Distribuční cesty stavební spořitelny.....	30
Schéma č. 3 :Organizační schéma	46
Schéma č. 4: Struktura mimocentrálních složek.....	49
Graf č. 1: Postavení stavebních spořitelen na trhu z hlediska spravovaných vkladů k 31.5.2005.....	29
Grag č. 2: Tržní podíl stavebních spořitelen dle počtu uzavřených překlenovacích úvěrů k 31.5.2005.....	33
Graf č. 3: Struktura úvěrů podle kombinovaných produktů	43
Graf č. 4: Dynamika růstu předepsaného pojistného a obchodní produkce.....	44
Graf č. 5: Tržní podíl hypotečních bank podle počtu nově uzavřených hypotečních úvěrů pro občany v r. 2004.....	54
Graf č. 6: Úroveň účinné podpory.....	78

SEZNAM PŘÍLOH

P I : VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY WÜSTENROT STAVEBNÍ SPOŘITELNY

P II : VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY WÜSTENROT HYPOTEČNÍ BANKY

P III: NOVÁ STRUKTURA DECENTRALIZOVANÝCH SLOŽEK

P I : VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY WÜSTENROT STAVEBNÍ SPOŘITELNY[31]

	období do	minulé
v tis. Kč	31.12.2003	období
1. Výnosy z úroků a podobné výnosy	880 348	709 358
z toho: úroky z dluhových cenných papírů	380 858	319 088
2. Náklady na úroky a podobné náklady	-554 174	319 088
z toho: náklady na úroky z dluhových cenných papírů		
3. Výnosy z akcií a podílů		
v tom: a) výnosy z účasti s podstatným vlivem		
b) výnosy z účasti s rozhodujícím vlivem		
c) výnosy z ostatních akcií a podílů		
4. Výnosy z poplatků a provizí	444 568	254 557
5. Náklady na poplatky a provize	-334 794	178 713
6. Čistý zisk nebo ztráta z finančních operací	12 260	-55
7. Ostatní provozní výnosy	9 700	24 851
8. Ostatní provozní náklady	-9 796	-11 610
9. Správní náklady	-249 943	-243 683
v tom: a) náklady na zaměstnance	-94 789	-83 119
z toho: aa) mzdy a platy	-68 853	-61 837
ab) sociální a zdravotní pojištění	-25 936	-21 282
b) ostatní správní náklady	-155 154	-160 564
10. Rozpuštění rezerv a opravných položek k dlouhodobému hmotnému a nehmotnému majetku		
11. Odpisy, tvorba a použití rezerv a opravných položek k dlouhodobému hmotnému a nehmotnému majetku	-23 997	-21 034
12. Rozpuštění opravných položek a rezerv k pohledávkám a zárukám, výnosy z dříve odepsaných pohledávek	4 882	
13. Odpisy, tvorba opravných položek a rezerv k pohledávkám a zárukám	-75 155	-18 178
14. Rozpuštění opravných položek k účastem s rozhodujícím a podstatným vlivem		
15. Ztráty z převodu účasti s rozhodujícím a podstatným vlivem, tvorba a použití opravných položek k účastem s rozhodujícím a podstatným vlivem		
16. Rozpuštění ostatních rezerv		
17. Tvorba a použití ostatních rezerv		
18. Podíl na ziscích nebo ztrátách účastí s rozhodujícím nebo podstatným vlivem		
19. Zisk nebo ztráta za účetní období z běžné činnosti před zdaněním	103 899	88 479
20. Mimořádné výnosy		
21. Mimořádné náklady		
22. Zisk nebo ztráta na účetní období z mimořádné činnosti před zdaněním		
23. Daň z příjmů (včetně odložené daně)	-4 092	
24. Zisk nebo ztráta za účetní období po zdanění	99 807	88 479

P II : VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT WÜSTENROT HYPOTEČNÍ BANKY [32]

	období do	minulé
v tis. Kč	31.12.2003	období
1. Výnosy z úroků a podobné výnosy	19 414	
z toho: úroky z dluhových cenných papírů		
2. Náklady na úroky a podobné náklady		
z toho: náklady na úroky z dluhových cenných papírů		
3. Výnosy z akcií a podílů		
v tom: a) výnosy z účastí s podstatným vlivem		
b) výnosy z účastí s rozhodujícím vlivem		
c) výnosy z ostatních akcií a podílů		
4. Výnosy z poplatků a provizí	5 496	
5. Náklady na poplatky a provize	-2 606	
6. Čistý zisk nebo ztráta z finančních operací	-33	
7. Ostatní provozní výnosy	54	
8. Ostatní provozní náklady	-638	
9. Správní náklady	-32 617	
v tom: a) náklady na zaměstnance	-16 453	
z toho: aa) mzdy a platy	-12 756	
ab) sociální a zdravotní pojištění	-3 697	
b) ostatní správní náklady	-16 164	
10. Rozpuštění rezerv a opravných položek k dlouhodobému hmotnému a nehmotnému majetku	-5 520	
11. Odpisy, tvorba a použití rezerv a opravných položek k dlouhodobému hmotnému a nehmotnému majetku		
12. Rozpuštění opravných položek a rezerv k pohledávkám a zárukám, výnosy z dříve odepsaných pohledávek		
13. Odpisy, tvorba opravných položek a rezerv k pohledávkám a zárukám		
14. Rozpuštění opravných položek k účastem s rozhodujícím a podstatným vlivem		
15. Ztráty z převodu účastí s rozhodujícím a podstatným vlivem, tvorba a použití opravných položek k účastem s rozhodujícím a podstatným vlivem		
16. Rozpuštění ostatních rezerv		
17. Tvorba a použití ostatních rezerv		
18. Podíl na ziscích nebo ztrátách účastí s rozhodujícím nebo podstatným vlivem		
19. Zisk nebo ztráta za účetní období z běžné činnosti před zdaněním	-16 450	
20. Mimořádné výnosy		
21. Mimořádné náklady		
22. Zisk nebo ztráta na účetní období z mimořádné činnosti před zdaněním		
23. Daň z příjmů (včetně odložené daně)	-8	
24. Zisk nebo ztráta za účetní období po zdanění	-16 458	

PIII: NOVÁ STRUKTURA DECENTRALIZOVANÝCH SLOŽEK

