

# Kapitol se mění s trhem

VÝVOJ SPOLEČNOSTI KAPITOL NENÍ V POSLEDNÍ DOBĚ BEZ KOMPLIKACÍ.

JAK SE DAŘÍ PRAŽSKÉMU OBLASTNÍMU ŘEDITELSTVÍ, PROZRADÍ JEHO DLOUHOLETÝ ŘEDITEL ROBERT VLÁŠEK.

**A**no, máte pravdu. Nicméně myslím si, že vývoj v podstatě žádné velké finančně-poradenské firmy na trhu v ČR není v poslední době bez tu drobných, tu větších, jak vy říkáte, komplikací, resp. ideálně jen pozitivní ve všech oblastech a ukazatelích. To ostatně k podnikání patří, že je třeba překonávat přepážky a komplikace, tedy jak se říká zvládat výzvy.

**Jak tedy zvládáte výzvy – prý působíte i mimo Prahu?**

Pražské ředitelství historicky vždy bylo, vzhledem k regionu, poněkud autonomní v přístupech a strategiích (myslím v pozitivním smyslu) – tak, aby mohlo konkurovat a prosperovat na specifickém pražském trhu. To platí stále. Dnes ale naše „pražské“ ředitelství má pobočky a spolupracovnice také ve středních Čechách, západních Čechách, na Pardubicku, v Hradci Králové, v Brně, ale také máme velmi silné zastoupení na severní Moravě (Opava, Ostrava). Celkově naše „pražské ředitelství“ čítá 220 poradců v profesionálním týmu a dalších cca. 90 externích spolupracovníků. Celkem tedy naše „pražská firma“ čítá cca 306 duší.

Abych ale odpověděl na vaši otázku, ano pražskému ředitelství Kapitolu se daří dobře. Daří se nám rozvíjet tým spolupracovníků, meziročně po odečtení fluktuace jsme plus 23 spolupracovníků v profesionálním týmu. Naše produkční a provizní výkony jsou stabilizované. Z hlediska provizního příjmu celého týmu máme optimální poměr rozložení jednotlivých produktových oblastí, kdy například životní pojištění nám tvoří cca 38 % z celkových provizních příjmů. Do konce nám v prvním čtvrtletí 2018 roste pojistný kmen u Kooperativy, tedy u našeho akcionáře, což na současném poradenském trhu není tak samozřejmé.

**Jak byste vysvětlil tak pozitivní vývoj?**

Abychom podtrhli a podpořili pozitivní vývoj našeho podnikání v Praze, také proto, abychom zlepšili pracovní zázemí našich spolupracovníků, jsme v novém roce přestěhovali naši praž-

**Celkově naše „pražské ředitelství“ čítá 220 poradců v profesionálním týmu a dalších cca. 90 externích spolupracovníků.**

skou centrálu do nových reprezentativních, ale hlavně příjemných prostor. Ze Žižkova jsme se přestěhovali do vily se zahradou v Praze 10 a můžeme tak v praxi realizovat firemní principy postavené na tvůrčím a uvolněném prostředí a atmosféře.

Naši spolupracovníci zde mají nově k dispozici 720 metrů čtverečních pracovní plochy a zázemí. Nové sídlo našeho pražského ředitelství vytváří skvělé zázemí pro naše poradce, manažery, ale také back office a nabízí příjemné prostory pro jednání s našimi klienty. Součástí prostorů je také relax zóna, kde si mohou spolupracovníci udělat přestávku v práci, odpočinout si nebo třeba zahrát ping-pong, šipky, stolní fotbal anebo třeba zaboxovat do boxerského pytle. Naplňujeme tak naši vizi a přesvědčení, že pracovní prostory přímo ovlivňují pracovní výkony a kvalitu práce.

**Pražské ředitelství bylo vždy z těch lepších a snad i největších. Platí to stále?**

Děkuji za pochvalu. To musí spíše posoudit jiní, třeba akcionáři. Je ale pravda, že pražské ředitelství vždy bylo a je zaměřeno na komplexní finanční a pojišťovací poradenství. Toto zaměření od počátku naší existence v Praze (3/2000) přinášelo pozitivní plody. Naše klientské portfolio je stabilnější, než bylo a je na trhu obvyklé. To se dá dobře dokumentovat na stornu smluv, které je v našem kmeni pod úrovní 3 %. Naší práci se zcela vyhnuly na trhu obvyklé excesy s přepojišťováním smluv životního pojištění. Silný podíl v naší produkci vždy mělo a má neživotní pojištění (od občanského až po pojištění podnikatelů a průmyslu), hypotéky (cca dvě miliardy korun úvěrových částek za minulý rok) a také komodity a investice.

Vždy jsme přinášeli pro naše klienty benefity v podobě doplňkových služeb, jako je náš věrnostní program Creed, který umožňuje našim klientům snižovat běžné životní náklady (významné slevy u vybraných obchodních partnerů), zvýhodněné volání u mobilních operátorů a slevy na energie. Dlouhodobě nabízíme našim

klientům realitní servis a třeba také financování mobility. Máme exkluzivního partnera na výstavbu dřevěných rodinných domů na klíč, kde naši klienti mohou čerpat významné slevy.

Popsaný komplexní přístup také způsobil, že v našem ředitelství vždy byla a stále je malá, resp. téměř nulová fluktuace. Zcela se nám vyhnuly dnes poměrně rozšířené odchody skupin poradců ke konkurenci. S malou nadsázkou mohou konstatovat, že nikdo v poradenském byznysu úspěšný náš tým dosud neopustil. Mám velkou radost, že historicky zvolená strategie byla zvolena správně a přináší ty správné efekty. I když je fakt, že někdy ji prosadit nebylo právě jednoduché a stálo nás to velké úsilí a také finanční investice do zázemí a lidí.

### **Co přinesly nebo znamenají personální změny vrcholového vedení ze závěru loňského roku?**

Nejsem patrně zcela kompetentní hodnotit a vysvětlovat personální změny vedení Kapitolu, resp. vedení centrály společnosti a statutárních orgánů. Jde o rozhodnutí akcionářů a jejich výlučné právo. Osobně ale tyto změny vnímám pozitivně. Myslím si, že Kapitol potřeboval silný impulz k tomu, aby mohl stabilizovat svoji pozici na trhu a v budoucnu navázat na svoji úspěšnou historii. Kapitol si jistě zaslouží řadu změn z hlediska organizace a řízení a personálního uspořádání. Pro takový impulz je vždy potřeba těch správných lidí, ideálně nezatížených minulostí, protože, jak řekl klasik, jenom správní lidé mohou dělat správné věci. Domnívám se, že Michal Pobuda jako nový předseda představenstva Kapitolu je tím správným člověkem pro takovou práci. Jeho velká zkušenost a praxe v poradenství (KPMG) je znát v tom, že kolem sebe vytváří nový tým spolupracovníků s moderním přístupem k práci a myšlením. To je cesta, dnešní doba žádá zcela inovativní a nové přístupy a postupy. Ten kdo inovativní nebude, je odsouzen k vytlačení z trhu.

### **Za minulý rok došlo k citelnému snížení počtu poradců – to se dotklo všech regionů plošně, ale vůbec ne vašeho ředitelství?**

V případě našeho ředitelství k žádnému snížení počtu poradců nedošlo. Naše čísla vykazují pozitivní trend. Profesionální tým, jak jsem uvedl, se naopak meziročně zvětšil.

### **Nakolik se na tom v regionech podepsaly regulace, zejména prodloužení stornolhůty u životka?**

Jako příčinu poklesu počtu poradců v jiných regionech, resp. u tradičních poradenských spo-



Foto: archiv

**Myslím si, že Kapitol potřeboval silný impulz k tomu, aby mohl stabilizovat svoji pozici na trhu a v budoucnu navázat na svoji úspěšnou historii.**

lečností napříč trhem, nespátrují tolik v regulaci nebo nově nastaveným stornolhůtám u životního pojištění. I když svoji dílčí roli jistě i tyto aspekty hrají. Domnívám se ale, že jde o sekundární vlivy. Tou hlavní příčinou je podle mě zásadní změna, která probíhá v oblasti potřeb trhu, spolupracovníků a klientů.

Klienti dnes žádají jinou službu, než je jim nabízena. Chtějí komplexní službu a servis, jednoduchý prodej finančních a pojišťovacích produktů je mrtvý koncept. Opravdově komplexní služba a servis na trhu prakticky nikdo nenabízí, i když o tom mnozí mluví. Další obrovská změna probíhá v technologické oblasti, průmyslová revoluce 4.0 klade zásadní technologické nároky a mění celou ekonomiku, a tedy i finanční služby. Je třeba si položit otázku, co pozitivního klient získal tím, že se s tím nebo jiným finančním poradcem potkal? Čím jej to obohatilo, jakou hodnotu získal? →

Dnešní poradci by měli být schopni nabízet klientům řešení ještě dříve, než klienta vůbec napadne, že takovou službu a řešení potřebuje, a že je to pro něj zásadně výhodné. To žádá zcela jiné vzdělání a odbornost, ale také špičkovou technologickou vybavenost.

### Asi také nějaké změny vedení lidí či řízení týmu?

Současně dnešní komplexní poradenství potřebuje zcela nové podnikatelské modely. Jsem přesvědčen, že komplexnost a náročnost poradenství v podstatě přirozeně vytlačuje z trhu kariérní a podnikatelské koncepty postavené na čistém MLM. Tento systém se pro moderní komplexní a sofistikované poradenství nehodí. Je spíše určen pro obsazování volného trhu.

Trh finančních služeb je ale z hlediska produktů satureován a potřebuje nyní kultivovat. Navíc tento systém již ani neláká komplexní poradce, není pro ně atraktivní. Je třeba vytvořit nové systémy, které budou na půl cesty mezi MLM a poolem a z obou systémů si vezmou to lepší. To je podle mého názoru cesta, kterou se snažím již nyní naplňovat v našem ředitelství. Je zajímavé pozorovat, jak jen málo lidí na trhu tuto zásadní změnu vnímá a reaguje na ni. S malou nadsázkou lze použít odlehčený přírůstek, že tradiční poradenské firmy většinou urputně inovují Škodu 120, ale kolem nich již jezdí elektromobily od Tesly a BMW.

### Jaký má úspěch loňská novinka Kooperativy NA PŘÁNÍ?

NA PŘÁNÍ je kvalitní produkt, kterým podle mého názoru Kooperativa správně cílí jak na potřeby klientů (z hlediska flexibility pojistné ochrany a ceny), tak na potřeby poradců uspokojit potřeby klientů. NA PŘÁNÍ je produkt, který poskytuje kvalitní pojistnou ochranu za férovou cenu. Kvalita a férovost je ostatně u Kooperativy dobrým standardem.

### Jak se daří v hypotékách v konkurenci specializovaných poradenství?

Jak jsem uvedl, hypoteční byznys nám jde dobře. Tím, že klientovi v našem ředitelství nabízíme spolu s hypotékou i další potřebné a související služby (realitní služby, dřevostavby, pojištění majetku atd.), jsme v měření s konkurencí, a to i tou specializovanou úspěšní. Číslo našeho ředitelství (cca dvě miliardy Kč úvěrových částek za rok 2017) to myslím dobře dokládá.

### Jak vidíte další vývoj finančního poradenství v krátké i delší budoucnosti?

**Jsem přesvědčen, že komplexnost a náročnost poradenství v podstatě přirozeně vytlačuje z trhu kariérní a podnikatelské koncepty postavené na čistém MLM.**

Vidím jej velmi pozitivně. Tedy pozitivně pro ty společnosti a poradce, kteří si uvědomí zásadní změny a správně na ně zareagují. Vidím v tom obrovskou podnikatelskou příležitost. Ti, kteří změnu nepochopili včas, jsou odsouzeni k odsunutí z trhu. Jednoduché zprostředkování jakýchkoli finančních produktů bude velmi brzo „uberizováno“, robotizováno. Na takové sjednání produktů není potřeba živý poradce, to zajistí automat, roboporadce. Na druhou stranu poroste zájem o službu s přidanou hodnotou, kterou žádný roboporadce nezastane. Půjde o poradenství zcela nového druhu, o jakési životní poradenství, nastavbu nad digitálními aplikacemi a roboporadci, které bude zajišťovat klientovi servis z hlediska jeho aktuálního životního cyklu. Dále poroste poptávka po placeném poradenství s vysokou servisní přidanou hodnotou.

Toto všechno bude znamenat, že finanční poradci a společnosti se budou muset zásadně změnit, a to jak po technologické stránce, tak budou muset změnit své kariérní a podnikatelské modely. Změnit se bude muset zásadně vzdělávání finančních poradců a jejich výběr. Vlastně se zcela promění celý obor, až proces skončí, tak bude vše jiné. Dynamika změny se zrychluje – jde řádově o jednotky let. Využít změnu jako zásadní příležitost považuji za životní šanci a výzvu. Těším se na tu práci a nepochybují, že na konci bude naše pražské ředitelství ještě úspěšnější, než kdy v minulosti bylo. Současně jsem přesvědčen, že tato změna celý trh a službu finančního poradenství zlepší. | red

### Robert Vlášek

Vystudoval Policejní akademii České republiky v Praze. Absolvoval řadu odborných kurzů zaměřených na manažerské, lektorské a obchodní dovednosti.

V roce 2000 zahájil spolupráci s Kapitolem. Postupně se pracoval od poradce, přes vedoucího týmu, vedoucího obchodního zastoupení až na pozici vrchního ředitele. Podílel se na modernizaci infrastruktury Kapitolu, vytvoření interního systému vzdělávání Kapitolu, inovaci kariérního systému, inovaci obchodního modelu, PR a marketingové komunikace a na dalších projektech. Volný čas nejraději tráví se svou rodinou. Rád provozuje bojové sporty a mezi jeho koníčky patří také historie, filosofie a osobní rozvoj.