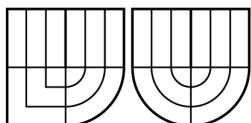


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY



FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

SROVNÁNÍ BANKOVNÍCH KIOSKU S POBOČKAMI VE VOLKSBANCE ČR

COMPARISON OF BANKING POINT OF SALE AND BRANCHES IN VOLKSBANK CZ

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JANA DOLEŽALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VÁCLAV ZEMAN

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Doležalová Jana, Bc.

Podnikové finance a obchod

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Srovnání bankovních kiosků s pobočkami ve Volksbance ČR

v anglickém jazyce:

Comparison of Banking Point of Sale and Branches in Volksbank CZ

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Vlastní návrhy řešení a jejich přínos (efektivita)
Závěr
Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

POLIDAR, V., Management bank a bankovních obchodů, 2.vyd., Praha, Ekopress 1999, ISBN 80-86119-11-4

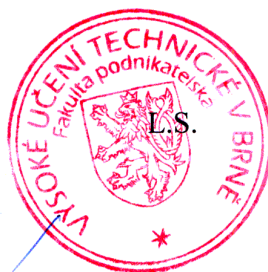
REVENDA, Z, MANDEL, M, KODERA, J, MUSÍLEK, P, DVOŘÁK, P, BOUDA, J.: Peněžní ekonomie a bankovníctví, 4.vyd., praha, Management Press 2005 ISBN 80-7261-132-1

SCHLOSSBERGER, O., SOLDÁOVÁ, M., Platební styk,3.vyd., Praha, Bankovní institut 2005, ISBN 80-7265-072-6

KALINOVÁ, M., KOTOUČOVÁ,J., KŘÍŽ, R., SPIRIT, M., ŠVARC,Z. Právní základy finančních služeb,1. vyd. Praha, Bankovní institut VŠ, 2002, ISBN 80-7265-051-3

Vedoucí diplomové práce: Ing. Václav Zeman

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Abstrakt diplomové práce

Diplomová práce se zabývá srovnáním klasických poboček Volksbank a nových prodejních prostor umístěných v nákupních centrech tzv. Volksbank Shopů. V práci jsou srovnávána prodejní místa, jejich zaměstnanci i nabízené produkty. Výkonnost prodejních míst je srovnávána pomocí počtu klientů, účtů, úvěrů. Tímto je zároveň porovnána bonita klientů. Závěrem práce jsou návrhy na zlepšení, tedy co udělat lépe, aby byl přínos nejen pro klienty, ale i pro banku větší.

Klíčová slova

banka, Volksbank, Volksbank Shop, kamenná pobočka, účet, úvěr, srovnání, výhoda, nevýhoda, klienti, analýza

Summary of Master's Thesis

Thesis is concerned with a comparison of the classic branches of Volksbank and of the new sales points located in shopping centres - so called Volksbank Shops. The thesis compares the sales points, their employees and offered products. The productivity of the sales points is compared using the number of clients, accounts, and loans. In this way the creditworthiness of clients is compared. The conclusion of the thesis contains improvements suggestions for the bank and for its clients.

Key worlds

bank, Volksbank, Volksbank Shop, classic branch, account, loan, comparison, advantage, disadvantage, clients, analysis

Bibliografická citace mé práce:

DOLEŽALOVÁ, J. *Srovnání bankovních kiosků s pobočkami ve Volksbance ČR*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 89 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Václav Zeman.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně pod vedením Ing. Václava Zeman a s použitím uvedené literatury.

.....

Děkuji Ing. Václavu Zemanovi za cenné rady, připomínky a podněty při tvorbě této diplomové práce.

Dále děkuji zaměstnancům Volksbank za jejich pomoc, zejména Lucii Bartové a Mgr. Miloslavovi Nepožítkoví ze jejich rady a připomínky. Dále také Ing. Jiřímu Kabátovi za dodání dat potřebných pro analýzu.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍL PRÁCE, STRUKTURA A METODIKA.....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
1.1 SOUČASNÉ VÝVOJOVÉ TENDENCE	13
1.1.1 Politické a hospodářské změny, změny ve společnosti.....	13
1.1.2 Vývoj na finančních trzích	13
1.1.3 Působení strategického vývoje managementu na banky.....	14
1.1.4 Vývoj konkurence	15
1.2 ZAMĚŘENÍ OBCHODNÍ STRATEGIE BANKY.....	15
1.2.1 Orientace na klienty – klienti jsou cílem nikoli prostředkem.....	15
1.2.2 Komplexní posouzení klientů – teorie životního cyklu.....	16
1.2.3 Zintenzivnění vztahů s klienty.....	17
1.2.4 Diferenciace podle skupin - segmentace.....	17
1.2.5 Inovace produktů podle skupin klientů – nové bankovní produkty.....	19
1.3 SITUACE V ČR	19
2 VOLKSBANK CZ, A.S. – ÚVODNÍ INFORMACE.....	21
2.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O BANCE.....	21
2.2 HISTORIE.....	21
2.3 PARTNEŘI VB – NABÍDKY PRODUKTŮ	23
3 ZÁKLADNÍ INFORMACE O KAMENNÝCH POBOČKÁCH.....	24
3.1 UMÍSTĚNÍ.....	24
3.2 ZAMĚSTNANCI	25
3.3 ZPRACOVÁNÍ DAT KAMENNÝCH POBOČEK	27
4 VOLKSBANK SHOPY.....	30
4.1 CO JE TO VB SHOP?.....	30
4.2 STRATEGIE VOLKSBANK – MYŠLENKA VB SHOPŮ	30
4.3 ROZMÍSTĚNÍ.....	32
4.4 ZAMĚSTNANCI	33
4.5 ZPRACOVÁNÍ DAT NA VB SHOPECH	34
4.6 VZTAH MEZI KAMENNÝMI POBOČKAMI A VB SHOPY	36
4.7 KONKURENCE NOVÉ STRATEGIE VB SHOPŮ	37
4.8 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VB SHOPŮ	38
4.8.1 Štíhlé bankovníctví.....	38
4.8.2 Nové distribuční cesty.....	39
4.8.3 Náklady.....	40
4.8.4 Hustota poboček.....	41
4.8.5 Trojmodel obchodních míst	41
5 PRODUKTY A SLUŽBY	43
5.1 BĚŽNÉ ÚČTY A BALÍČKY	44
5.1.1 Kamenné pobočky.....	44
5.1.2 Volksbank Shopy.....	45
5.2 ÚVĚROVÉ PRODUKTY	47
5.2.1 Spotřebitelské úvěry – podmínky pro získání, parametry, úrokové sazby.....	47
5.2.2 Kontokorentní úvěry – podmínky pro získání, parametry, úrokové sazby.....	49
5.2.3 Hypoteční úvěry – podmínky pro získání, parametry, úrokové sazby	50
5.3 PRODUKTY PARTNERŮ	52
5.3.1 Victoria Volksbanken pojišťovna a.s.....	52
5.3.2 Českomoravská stavební spořitelna a.s.....	52

5.3.3	AXA penzijní fond a.s.....	53
5.3.4	ING Investment Management	54
6	ČÍSELNÉ SROVNÁNÍ A ANALÝZA	55
6.1	POČTY KLIENTŮ NA KAMENNÝCH POBOČKÁCH A VB SHOPECH.....	55
6.1.1	Srovnání	55
6.1.2	Analýza počtu klientů na VB Shopech.....	58
6.2	MĚSÍČNÍ ZŮSTATKY KLIENTŮ	60
6.2.1	Srovnání	60
6.2.2	Analýza kreditních a debetních zůstatků na účtech.....	62
6.3	ÚVĚRY	63
6.3.1	Srovnání	63
6.3.2	Analýza úspěchu a neúspěchu.....	65
6.4	PRODEJ STAVEBNÍHO SPOŘENÍ ČMSS NA KAMENNÝCH POBOČKÁCH A VB SHOPECH....	66
6.4.1	Srovnání	67
6.4.2	Analýza nejlepších VB Shopů	69
6.5	VÝSLEDKY ANALÝZY VB SHOPŮ.....	72
7	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	76
7.1	ZAMĚSTNANCI	76
7.2	PRODUKTY	77
7.3	PRODEJ HYPOTEČNÍCH ÚVĚRŮ NA VB SHOPECH.....	78
7.4	SPOLUPRÁCE MEZI VB SHOPY A KAMENNÝMI POBOČKAMI.....	79
7.5	SOFTWAREVÝ SYSTÉM KAMENNÝCH POBOČEK	80
7.6	OPTIMALIZACE SÍTĚ POBOČEK.....	80
	ZÁVĚR.....	82
	LITERATURA.....	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	85
	SEZNAM TABULEK	86
	SEZNAM PŘÍLOH	87

Úvod

Diplomová práce je výsledkem celého mého pětiletého studia na vysoké škole. Práce se zabývá společností ve které pracuji, Volksbank CZ, a.s. V této bance jsem začínala pracovat jako studentka na částečný úvazek na nově vytvořeném prodejním místě, tzv. VB Shopu, v olomouckém nákupním centru Kaufland. Po půl roce práce pro banku jsem přešla na olomouckou kamennou pobočku, kde pracuji dodnes. Práce na obou prodejních místech mi přinesla mnoho zkušeností z dané oblasti, a proto si myslím, že mohu oba typy prodejních míst dostatečně srovnat a analyzovat.

Téma z oblasti bankovníctví jsem si vybrala zejména proto, že v bance pracuji a bankovníctví jako obor mě vždy zajímalo. V dnešní době, kdy většina peněz už ani není papírová a platební styk probíhá elektronicky, jsou kvalitní banky pro běžné občany velice důležité. Zároveň se mi bankovní sektor jeví jako dosti zkomplikovaný a v posledních letech se neměnicí oblast. Za posledních deset let bankovníctví sice přineslo změny v oblasti platebního styku – elektronické bankovníctví, telefonické bankovníctví, nepřišlo ovšem s ničím výrazně novým v oblasti prodeje produktů zákazníkům. Chtěla bych proto přehledně vyjádřit nejnovější trendy z této oblasti, které se v poslední době v bankovníctví začaly vyskytovat a měnit tuto oblast i z pohledu prodeje.

Volksbank CZ, a.s. (VB) je univerzální obchodní banka se širokým spektrem produktů a služeb v oblasti drobného i podnikového bankovníctví. Na českém trhu působí banka od roku 1993, přičemž od roku 1996 jako samostatná akciová společnost. Banka dnes patří mezi stabilní hráče na bankovním trhu s vlastní klientskou základnou, zejména z podnikatelského prostředí. Získává ovšem také klienty mezi fyzickými osobami nepodnikateli. A právě na ty se zaměřuje novým distribučním kanálem – Volksbank Shopy.

Volksbank Shopy jsou speciální prodejní plochy umístěné v českých Kauflandech. V těchto „kioscích“ jsou zaměstnanci zaměřeni na aktivní prodej produktů banky. Jejich úkolem není čekat, až zákazník přijde do banky, ale oslovit ho a nabídnout mu bankovní služby. Zároveň přechodem do nákupního centra se banka přibližuje zákazníkům - ti nemusí chodit do banky, ale banka přichází za nimi.

Cíl práce, struktura a metodika

Hlavním záměrem mé diplomové práce je posoudit a objektivně zhodnotit existenci VB Shopů, aby banka mohla říct, zda zřízení VB Shopů bylo dobrým prodejním krokem a zda se vyplatí VB Shopy udržet i nadále. Protože jsou VB Shopy něčím novým, ještě nevyzkoušeným, myslím si, že toto zhodnocení je na místě a může být využitelné i v bance při zhodnocování tohoto projektu.

Cílem je také navrhnout určitá opatření, která by mohla bance pomoci a zlepšit fungování nejenom VB Shopů, ale i kamenných poboček, a tím přinést bance nové zisky. VB Shopy jsou novým, dosud neověřeným projektem, jsou snahou o novou cestu, jak se dostat k zákazníkům. Jako každý nový projekt, i VB Shopy je možno dále inovovat, zlepšovat a přinášet nové nápady, které by mohly být pro projekt prospěšné.

Globálním cílem práce je popsat VB Shopy jako jeden z moderních distribučních kanálů v bankovníctví a ukázat, že banka nemusí být jen klasická pobočka, ale i moderní prodejní místo v nestandardních prostorách. Banka nemusí sídlit pouze v centru města, ale může se rozprostřít všude tam, kde jsou zákazníci.

Stěžejní na každé diplomové práci je její přehledná struktura, protože díky ní se čtenář v práci snadno zorientuje a snáze porozumí textu. Práci je napsána tak, aby byla pro banku užitečná, ale zároveň aby danou problematiku pochopil i laik, který banku nezná. Kapitoly práce jsou seřazeny tak, aby bylo pro čtenáře vše přehledné a logicky návazné. První kapitola práce je zaměřená na teorii z oblasti bankovníctví, zejména na současné vývojové tendence a na zaměření obchodní strategie banky. Jedná se tedy o popis trendů z dané oblasti a přehled aktuálního dění.

Následující tři kapitoly popisují objekty, kterými se ve své práci zabývám. Zejména je to Volksbank CZ, a.s jako taková, o níž prezentuji základní informace. Následuje seznámení čtenářů s kamennými pobočkami a VB Shopy. Zabývám se definicí těchto prodejních míst, jejich umístěním, zaměstnanci, zpracováním dat. Na konci kapitoly o VB Shopech je část práce věnována opět teorii, a to teoretickým východiskům pro vznik VB Shopů. Tato část práce je záměrně zařazena až po představení VB Shopů, aby čtenář lépe porozuměl popisu teorie, ze které VB Shopy vychází.

Pátá kapitola je věnována charakteristice produktů na obou prodejních místech a jejich srovnání. Zejména tomu, jaké produkty jsou nabízeny různých typech prodejních míst banky, jaké mají parametry a pro kterou skupinu obyvatel jsou určeny. Poté, co představím produkty z dané oblasti, pokusím se je vždy porovnat mezi oběma prodejními místy a určit, který typ prodejního místa má lepší a výhodnější nabídku pro klienty.

Následuje kapitola věnovaná číselnému srovnání a analýze dat, které byla banka ochotna pro tuto diplomovou práci poskytnout. Jedná se o data z oblasti počtu klientů, jejich měsíčních zůstatků, úvěrů, o které si klienti žádají, a o prodej partnerských produktů, konkrétně stavebního spoření. V této části srovnávám výkony kamenných poboček a VB Shopů a následně hodnotím VB Shopy jako takové. Snažím se vybrat nejvýkonnější a nejméně výkonná prodejní místa a zjistit, v čem spočívá jejich úspěch či neúspěch.

V závěru práce uvádím návrhy na zlepšení fungování VB Shopů, které by podle mého názoru mohly vést k lepším výsledkům. Tyto návrhy jsem vypracovala v průběhu psaní práce a zakládají se zčásti na mých vlastních zkušenostech, které jsem získala prací v daných prodejních místech.

1 Teoretická východiska

V dnešní době je nabídka finančních produktů velice rozšířená a na trhu působí mnoho společností, které si v této oblasti navzájem konkurují. Nejedná se pouze o banky, ale také o jiné typy společností, které přebírají činnosti bank, nebo tyto činnosti nahrazují. Na finančním trhu tedy operují následující typy společností:

- **banky,**
- **téměř bankovní společnosti** – pojišťovny, karetní společnosti¹, investiční společnosti², penzijní fondy, spořitelny, apod. (tj. finanční firmy),
- **nebankovní společnosti** – ostatní společnosti, které nejsou zahrnovány do finančního odvětví ekonomiky (např. zásilkové domy, supermarkety vydávající vlastní karty a nabízející vlastní úvěry apod.).

Aby banka mohla na finančním trhu obstát, musí mít velice dobrou strategii, inovovat své produkty a pečlivě se starat o své zákazníky. Banka tedy často reaguje obsahovými změnami ve své strategii, změnami v produktové a klientské orientaci apod. Postupně probíhá proces restrukturalizace bankovního sektoru, což znamená, že se dějí významné změny v bankovních domech a ve vlastnictví a postavení bank.

¹ Karetní společnosti (tzv. Kartové asociace) jsou společnosti vydávající platební karty, které řídí a standardizují provoz a zúčtování transakcí platebními kartami, např. MasterCard Int. (produkty s označením Maestro, MasterCard), VISA Int. (produkty Visa Electron a Visa), Diners Club International apod.

² Investiční společnosti jsou zakladatelem a správcem investičních fondů. Podléhají zvláštní regulaci dané zákonem.

1.1 Současné vývojové tendence

Banky jako subjekty trhu jsou ovlivňovány vývojovými trendy okolního prostředí a na své okolí tedy musejí reagovat. V této kapitole bych se chtěla stručně zmínit o základních oblastech, které musí banka sledovat a které svými vlivy působí na postavení banky na trhu. Tyto skutečnosti si při srovnávání bank a jejich nabídky musíme uvědomovat a zohledňovat je.

1.1.1 Politické a hospodářské změny, změny ve společnosti

Politické a hospodářské změny jsou zejména změny vlád, které mohou mít i v demokratických zemích vliv na ekonomickou situaci země a tím i na banky. Jde například o politiku deregulací, o regulace bankovního dohledu apod., které mohou mít přímý vliv na finanční instituce.

Co se týká hospodářských změn, můžeme zde zmínit zejména integraci národních ekonomik (Evropská unie) a internacionalizaci obchodu. Spolu s těmito společenskými změnami se musí měnit i banky.

V této oblasti bychom také mohli zmínit měnící se společenské hodnoty. Banky jsou nuceny zavádět bankovní etiku, která zlepšuje vztahy se zákazníkem a dělá z banky „férového“ partnera. Společenské prostředí se také mění, co se týče hodnot člověka. Lidé se soustřeďují na svou seberealizaci, na volný čas, a tím banka získává nové možnosti uplatnění.

1.1.2 Vývoj na finančních trzích

Charakteristikou změn na mezinárodních trzích je globalizace a liberalizace bankovního trhu. Globalizace znamená, že se národní trhy integrují do celosvětového trhu. Důsledkem je internacionalizace bank a budování jejich zahraničních sítí. Banky rozšiřují své působení a tím zvětšují svůj vliv a počet zákazníků. Liberalizace pak představuje určité uvolnění, zmírnění omezení pro vstup zahraničních bank na domácí trhy.

Význam mezinárodně aktivních bank roste, tím jak roste celosvětová potřeba financování. Banky nemají dost zdrojů na domácích trzích, a proto svou strukturu financování staví na mezinárodním základě.

Vývoj na domácích finančních trzích je ovlivňován zejména konkurencí, změnami v potřebách klientů a vývojem informačních technologií. Banky jsou tak nuceny k novým přístupům a novým zaměřením.

1.1.3 Působení strategického vývoje managementu na banky

Management bank musí reagovat na vývoj okolí, ale také se musí přizpůsobovat novým trendům, co se týče samotného řízení. V této oblasti se neustále objevují nové strategie, které je potřeba do způsobu řízení zahrnovat a aplikovat je. Jedná se o tyto nové přístupy managementu:

- **Štíhlé řízení** – komplex působení metod jako je kaizen³ a týmová práce, které mají vylepšovat pracovní metodiku a řízení jako takové. Charakteristická je změna postoje vedoucích pracovníků společnosti projevující se například delegováním odpovědnosti a ústupem od tradičních hierarchicky orientovaných kariérových postupů.
- **Štíhlé bankovníctví** – pojem značící novou orientaci banky na cíle s dosažením co největší efektivity a účinnosti. Banky se tedy soustředí na splnění všech požadavků klienta z hlediska kvality, přičemž rozdělují klienty do segmentů. Pro tyto skupiny klientů pak připravují standardizovanou nabídku, která má klientům přinést co největší užitek a bance nižší náklady.

³ Kaizen je japonský přístup založený na zodpovědnosti každého pracovníka, týmové práci a zlepšování v malých krůčcích. Je to systém zvyšování výkonnosti podniku tak, že jsou neustále dělány malá zlepšení. Podstatné je, aby se na těchto zlepšeních podílely sami zaměstnanci a zlepšení tak byla co nejefektivnější.

1.1.4 Vývoj konkurence

Bankám vzniká konkurence nejen v nich samých, ale také v nově vznikajících institucích poskytujících finanční služby. Nově vznikající banky bez podpory zahraničního kapitálu mají svůj vstup na trh velice těžký, zatímco nebankovní společnosti nabízející podobné služby mají vstup jednodušší. To umožňuje jejich rychlý vznik a vývoj a tím roste bankám konkurence. I na takovou konkurenci musejí banky reagovat a snažit se ji předstihnout.

Banky musejí na konkurenci reagovat zejména obsahovými změnami své strategie, změnami v produktové a klientské orientaci, úpravami bankovních systémů a procesů. Ve svém postupu banky využívají nové technologie, zejména z oblasti informačních technologií, nové způsoby řízení a organizace práce.

1.2 Zaměření obchodní strategie banky

„Růst produktivity a zaměření řetězce tvorby hodnot na potřeby klientů vyžadují vytvoření nových produktů i nových přístupů a metod v oblasti odbytu a marketingu.“
[6, str. 49]

Obchodní strategie je pro banky kriticky důležitá. Banky totiž musí reagovat na své okolí, na konkurenci a na potřeby klientů. Vývoji a realizaci obchodní strategie musí být věnována velká pozornost, a proto banky zřizují samostatná oddělení, která se této činnosti intenzivně věnují. Základní tendence vývoje bank a strategie, s nimiž přicházejí, jsou směřovány do pěti oblastí:

- orientace na klienty – klienti jsou cílem nikoli prostředkem,
- komplexní posouzení klientů – teorie životního cyklu,
- zintenzivnění vztahů s klienty,
- diferenciací podle skupin – segmentace,
- inovace produktů podle skupin klientů – nové bankovní produkty.

1.2.1 Orientace na klienty – klienti jsou cílem nikoli prostředkem

Orientace banky na klienty znamená otevření se soukromým klientům, které s sebou nese kromě zvyšujícího se zisku také zvyšující se náklady (zejména díky

rozsáhlé síti poboček). To, jestli banka vývoj na trhu přežije, závisí na rentabilitě poboček a na nových distribučních cestách směřujících produkty k zákazníkovi (nová prodejní místa, prodej formou obchodních zástupců, apod.)

Stejně jako jiná odvětví musí i banky aplikovat různorodé nároky svých klientů. Zejména proto banky začaly aplikovat segmentaci svých klientů a diferenciaci obchodních systémů, tak jako to dělají jiná hospodářská odvětví.

Různé skupiny klientů mají různé potřeby. Banky tyto klienty rozdělují do skupin (= **segmentace klientů**), podle kterých se formuje nabídka produktů, způsob prodeje. Základní rozdělení je na drobné klienty a klienty s vysokým potenciálem. Drobní klienti využijí základní standardizované služby bank, zatímco klienti s vysokým potenciálem dostanou individuální služby tak, aby byly uspokojeny jejich větší požadavky.

Diferenciace produktů (odlišení) se utváří zejména na základě klientské segmentace. Banky nabízejí standardizované produkty různým segmentům klientů. Takovéto produkty jsou pak méně náročné na založení, vyžadují tedy méně kvalifikované zaměstnance provádějící rutinní obchody. Ty jsou představovány jako výhoda pro zákazníka, protože nabízí urychlení služeb, a standardizace navíc znamená, že díky zkušenostem z dřívějších prodejů budou produkty bez závad. Diferenciace produktů ovšem také znamená věnovat náležitou péči zákazníkovi, který to vyžaduje a má pro banku vysoký potenciál .

1.2.2 Komplexní posouzení klientů – teorie životního cyklu

Komplexní posouzení klientů znamená zejména komplexní péči, kterou banka klientovi věnuje. Z tohoto pohledu je zajímavá teorie uspokojování potřeb klienta podle jeho životního cyklu. Podle toho, v jaké fázi života se klient nachází, využívá určité bankovní produkty. Například v mládí vyžaduje studium a zakládání rodiny zvýšené finanční výdaje, zatímco v produktivním věku a stáří se člověk zaměřuje spíš na shromažďování bohatství.

Každá banka se snaží získat pro sebe klienta a v průběhu života mu služby, které bude vyžadovat, poskytnout. To například vysvětluje studentské balíčky zdarma, kdy banka do klienta na začátku jeho života investuje (platí za něj náklady spojené

s vedením studentského konta) s myšlenkou, že klient pak zůstane bance věrný po zbytek života.

1.2.3 Zintenzivnění vztahů s klienty

Zintenzivnění vztahů s klienty předpokládá zejména smysluplnou segmentaci klientů, která pak umožňuje různou péči a různé produkty pro různé segmenty. Pro smysluplnou segmentaci je potřeba si ujasnit potřeby a přínosy jednotlivých skupin klientů a na základě toho vytvářet obchodní strategii vůči těmto skupinám.

Potřeby jednotlivých skupin klientů jsou zcela jasně dané a banka na základě přínosů od těchto klientů musí určovat svou obchodní strategii. Při určování přínosů platí Paretovo pravidlo 20/80 (Vilfredo Pareto, italský sociolog a ekonom), podle nějž zhruba 20% klientů vytváří 80% přínosů k očekávanému výsledku banky.

„Z Paretovy zákonitosti vyplývá, že při řízení podniku je třeba soustředit pozornost na omezený počet nejdůležitějších objektů (skladových položek, dodavatelů, odběratelů, výrobků apod.), které mají rozhodující vliv na celkový výsledek.“ [1, str. 192]

To platí i v bance, kde největší pozornost by měla být věnována klientům, kteří přinášejí největší zisk. Produkty ovšem musejí být vždy nabízeny tak, aby splňovaly požadavky klienta a nejenom zvyšovaly zisk, protože opačný postup by mohl vést ke ztrátě klientů v budoucnu.

1.2.4 Diferenciace podle skupin - segmentace

V bankovníctví existují dvě základní strategie jak dosahovat odpovídajícího zisku, a to pomocí vedoucího postavení:

- **v nákladech** – banka se soustředí na drobné klienty a vydělává co nejnižšími náklady (standardizovaný produkt, úspory z rozsahu),
- **v kvalitě** – banka preferuje zákazníky se specifickými požadavky, jimž nabízí individuální a kvalitní služby za vyšší cenu.

Tyto dvě strategie je potřeba kombinovat pro různé segmenty klientů.

Nyní si uvedme základní rozdělení klientů, nabídku produktů a strategii, kterou ně lze aplikovat.

1.2.4.1 Privátní klientela – fyzické osoby nepodnikatelé

Tuto skupinu tvoří běžní občané vyžadující bankovní služby. Podle jejich potřeb a také podle jejich příjmů je ovšem rozdělujeme do několika dílčích podskupin.

Základní klienti jsou zákazníci, kteří mají velmi malý vliv na výsledek podnikání a jejichž očekávaný budoucí přínos není také nijak velký. Těmto lidem jsou nabízeny základní produkty a strategie je soustředěna na snižování nákladů. Nedostávají individuální péči, protože nedisponují dostatečnými finančními prostředky pro její získání. Tito klienti jsou pro banku přesto důležití zejména při proniknutí na trh a reprezentaci na něm.

Standardní klienti jsou klienti s průměrnou potřebou řešení problémů, banka jim nabízí standardizované produkty, individuální poradenství je zde na nízké úrovni. Představují kompromis mezi náklady a pro klienty přijatelnou kvalitou. Vztahy s těmito klienty jsou přesto budovány a banka se soustřeďuje na jejich potřeby a spokojenost.

Individuální klienti tvoří obvykle 10% z celkového stavu klientů a pro banku je velice důležité včas tyto klienty rozpoznat. O tyto zákazníky se starají osobní bankéři, kteří jim nabízejí individuální poradenství a péči. Banka takovéto klienty aktivně vyhledává a nabízí jim své služby. Strategie pro tyto klienty je zaměřena zejména na kvalitu, přičemž potřeby těchto klientů jsou různorodé a musí se k nim přistupovat nestandardně.

1.2.4.2 Firemní klientela

I zde jsou klienti segmentováni podle přínosů pro banku – ty jsou ovlivňovány zejména obraty společností, a proto se segmentace často určuje podle výše obratu. Klienti jsou segmentováni také podle oblasti, ve které podnikají. Produkty jsou nabízeny tak, aby firma mohla všechny služby, které by mohla potřebovat, získat od jedné společnosti

V oblasti firemní klientely jsou také vybraní atraktivní zákazníci, kterým se věnuje náležitá péče a zvýšené poradenství. Obecně se v oblasti firemní klientely více používá strategie na kvalitu, protože firmy častěji vyžadují individuální přístup.

Standardizované produkty se nabízejí zejména živnostníkům a drobným podnikatelům. V jejich případě se dá částečně využít strategie orientovaná na náklady, ale ne v takovém rozsahu jako u privátní základní klientely.

1.2.5 Inovace produktů podle skupin klientů – nové bankovní produkty

Nabídka bankovních produktů je velice stálá a dalo by se říct, že banka nemůže své klienty ničím novým překvapit. I přesto se na trhu objevují stále nové produkty, nebo různé variace na produkty stávající, které mají klienty přilákat a udržet je u banky.

Vlivy působící na nabídku bankovních produktů jsou:

- **náklady** – banka se snaží zbavit nevýnosných produktů a inovuje ty, které mají nízké náklady,
- **informační technologie** – novinky v oblasti IT jsou aplikovány na bankovní produkty pro zkvalitnění služeb zákazníkům,
- **tematizace a komplexita** – schopnost nabídnout klientovi všechny služby na jednom místě,
- **pochopitelnost, transparentnost** – klienti vyžadují jednoduché produkty, u nichž dokáží vysledovat poměr mezi kvalitou a cenou,
- **snaha udržet si klienta přes více finančních napojení na banku** – pokud má klient v bance účet, úvěr i své investice, je pro něj těžší banku opustit a odejít ke konkurenci.

1.3 Situace v ČR

Situace na bankovním trhu se neustále mění, vyvíjí a reaguje na konkurenci. Pro příklad změn nemusíme chodit daleko, stačí se podívat na dění na českém bankovním trhu v loňském roce. Například banky HVB Bank a Živnobanka se v listopadu 2007

spojily v jednu společnost pod názvem UniCredit Bank. Pobočky byly v průběhu krátké doby přejmenovány a téměř ze dne na den se také sjednotila nabídka produktů. Procesem fúze, avšak ne tak radikálním, procházejí také další dvě banky na českém trhu, tentokrát se jedná o Raiffeisenbank a eBanku. Tyto se rozhodly pro postupné sjednocování, které zákazníky pomalu připravuje na jejich spojení. Obchodní podmínky a nabídka produktů se postupně upravuje a do konce letošního roku by i tyto banky měly začít vystupovat pod společným názvem.

Na trh také stále přicházejí nové banky, které se svou nabídkou snaží konkurovat stávajícím společnostem. V České republice to například byla v loňském roce mBank, která přišla na trh s úplně novou strategií a s cenovou politikou, které se dá jen těžko konkurovat. MBank tuto taktiku použila již v Polsku, kde se s ní stala velice úspěšnou a oblíbenou bankou. Strategie mBank bude popsána dále (v kapitole 4.7 Konkurence nové strategie VB Shopů). Co se týče cenové politiky, ta je taková, že většina služeb je v mBance zdarma, nebo za co nejnižší poplatek v porovnání s ostatními bankami na českém trhu. Není ovšem jasné, jak dlouho se tato nízká cenová politika udrží, proto zatím klienti své banky nijak výrazně neopouštějí.

Jak bylo popsáno výše, nemění se jen názvy bank a jejich počet, ale objevují se také nové tendence ve strategii bank. Banky se stále více orientují na klienty. Klient je pro banku důležitý, a ta se mu proto snaží nabídnout všechny produkty, které bude v průběhu životního cyklu potřebovat. Když se dnes podíváme na nabídku bank, každá z nich nabízí nejen klasické bankovní produkty, ale jako zprostředkovatel také další finanční produkty, které by mohl klient chtít (pojištění, spoření, penzijní připojištění, apod.).

Novým trendem pro zkvalitnění služeb zákazníkům se stává také otvírací doba. Většina bank svou otvírací dobu posunuje tak, aby klienti mohli přijít i v čase, kdy sami skončí v práci a mohli tak využívat nabídku banky. Novinkou se také stává otvírací doba v sobotu a některých bankách též v neděli. Tento trend se objevuje zejména v pobočkách bank, které se nově vyskytují v nákupních střediscích. Jednou z bank, která přišla se zcela novou koncepcí prodeje, je i Volksbank CZ, a.s.

2 Volksbank CZ, a.s. – úvodní informace

2.1 Základní informace o bance

Volksbank CZ, a.s. (VB) je univerzální obchodní banka se širokým spektrem produktů a služeb v oblasti drobného i podnikového bankovníctví. Nejznámější je zejména pro skupinu menších i větších podnikatelů a živnostníků, pro něž má a vždy měla zajímavou nabídku služeb. V posledním roce se banka rozhodla pro radikální krok, kterým se pokouší proniknout do povědomí širší veřejnosti. Tímto krokem je otevření malých poboček – shopů.

Volksbank CZ, a.s. disponuje základním kapitálem ve výši 1 325,4 milionů korun a celková bilanční suma dosáhla k 30. červnu 2007 29,3 miliardy korun.

Akcionáři Volksbank CZ, a.s. jsou:

- Volksbank International AG, Vídeň (**97,18 %**),
- Banca Popolare di Vicenza S.C.P.A., Vicenza (**1,41 %**),
- EM.RO Popolare S.P.A., Modena (**1,41 %**).

Volksbank není ovšem jenom banka, součástí skupiny Volksbank jsou také:

- VB Leasing - partnerská leasingová společnost v rámci koncernu ÖVAG, je společnost zaměřená na poskytování leasingu a souvisejících služeb.
- Victoria-Volksbanken pojišťovna - partnerská pojišťovací společnost se širokým spektrem služeb pro životní, úrazové a cestovní pojištění. Nabídka pojišťovny je součástí nabídky všech poboček VB.
- Immoconsult Praha - Mezinárodní společnost nabízející široké spektrum služeb v oblasti nemovitostí.

2.2 Historie

Volksbank CZ úspěšně působí na českém trhu již od roku 1993, kdy byla v Brně otevřena pobočka rakouské bankovní skupiny Volksbank AG. Samostatná akciová

společnost dle českých právních norem – Volksbank CZ, a.s. – vznikla 31. října 1996. Jejím hlavním akcionářem, jak již bylo řečeno, je Volksbank International AG (dceřiná společnost Volksbank AG).

Volksbank AG (VBAG) byla založena v roce 1922 jako společenství úvěrových institucí a jejím většinovým vlastníkem je více než 60 samostatných rakouských Volksbank (družstevních bank). Banka je čelním institutem jedné z nejvýznamnějších bankovních skupin v Rakousku a je také mezinárodní komerční bankou.

Volksbank International AG (VBI), sídlící ve Vídni, je většinovým podílem v držení VBAG (51 %), zbývající podíly, každý ve výši 24,50 %, drží německá DZ BANK / WGZ-Bank a francouzská Banque Fédérale des Banques Populaires. VBI řídí síť 300 poboček v devíti zemích střední a východní Evropy (CEE): na Slovensku, v České republice, Maďarsku, Slovinsku, Chorvatsku, Bosně a Hercegovině, Srbsku, Rumunsku a na Ukrajině.

Obrázek 1: Mapa působení Volksbank International



Pramen: www.volksbank.cz

V roce 2006 zintenzivnila Volksbank International AG prostřednictvím programu „CEE UNLIMITED“ spolupráci se svými rakouskými, německými, francouzskými a italskými partnery. S cílem podpořit referenční obchod rozšiřuje tato služba nabídku pro klienty jednotlivých partnerských bank a poskytuje bankéřům potřebné know-how nezbytné k zahájení a rozvíjení obchodní činnosti v zemích střední a východní Evropy. Klienti – převážně z řad malých a středních firem – jsou i nadále obsluhováni mateřskou bankou, získávají však přístup k bankovním službám napříč

celou sítí CEE. Spolupráce je efektivní, profesionální a především v mateřské řeči klienta.

2.3 Partneři VB – nabídky produktů

V nabídce produktů banka spolupracuje s dalšími společnostmi. Jedná se o společnosti nabízející produkty, které sama banka nenabízí. Toto se děje zejména proto, aby banka byla klientům schopna poskytnout všechny finanční služby, které by mohly její klienty zajímat a o které by mohli mít zájem. Díky těmto společnostem a společnostem, které jsou součástí skupiny Volksbank, banka nabízí svým klientům komplexní finanční služby.

Jedním z partnerů je již dříve zmíněná společnost **Victoria Volksbanken pojišťovna a.s.** Tato společnost se zabývá pojištěním. Je členem koncernu ERGO a zaměřuje se na prodej životního a důchodového pojištění spolu s doplňkovými produkty a dále se výrazně prosazuje na trhu s cestovním pojištěním.

Dalším partnerem banky v oblasti produktů, které banky na svých pobočkách nabízí, je **Českomoravská stavební spořitelna a.s.** To je společnost založená v roce 1993 ČSOB a Bausparkasse Schwäbisch Hall AG soustředící se na stavební spoření a nabízející k tomu další doplňkové služby jako je penzijní připojištění, rizikové životní pojištění nebo například podílové fondy.

V oblasti penzijního připojištění banka spolupracuje také se společností **AXA penzijní fond a.s.** Ta je jednou z nejvýznamnějších světových pojišťoven, která působí ve 40 zemích světa. Společnost AXA penzijní fond a.s. působí v oblasti penzijního připojištění na českém trhu již od roku 1994 (do 14.3.2007 pod svým dřívějším názvem Winterthur penzijní fond a.s.).

Dalším partnerem na poli finančních služeb je společnost **ING Investment Management.** Tato společnost je členem mezinárodní finanční skupiny ING Group a poskytuje služby v oblasti správy aktiv na domácích i zahraničních trzích..

3 Základní informace o kamenných pobočkách

3.1 Umístění

VB má v České republice 23 klasických poboček. Nejvíce se jich samozřejmě nachází v Praze (7 poboček) a v Brně (5 poboček). Pobočky VB se nacházejí téměř ve všech regionech České republiky. Následuje přehled všech poboček VB.

- Centrála Volksbank CZ, a.s. – Praha Lazarská
- Praha – Valentinská (Kaprova)
- Praha – Revoluční
- Praha – Moskevská
- Praha – Strossmayerovo nám.
- Praha – Vinohradská
- Praha – Anděl
- Brno – Vaňkovka
- Brno – Veveří
- Brno – Panská
- Brno - M-palác
- Brno – Palackého
- Jihlava - Benešova
- Liberec – 1. máje
- Kaplice - Náměstí
- Olomouc - Křížkovského
- Olomouc - Horní náměstí
- Ostrava – 28. října
- České Budějovice - nám. Přemysla Otakara II.
- Plzeň - Anglické nábřeží
- Zlín - Štefánikova
- Hradec Králové - Na Kropáčce
- Znojmo - Mariánské náměstí

Tyto pobočky mají otvírací dobu přibližně od 8:00 do 17:00. Tato otvírací doba se může částečně lišit, je ovšem zhruba v tomto rozmezí. Jedinou výjimkou je pobočka v Brně v nákupní galerii Vaňkovka, která má otvírací dobu do 19:00 a navíc má otevřeno také v sobotu dopoledne. Pokud srovnáme tuto otvírací dobu s konkurenčními bankami, je to zcela standardní otvírací doba.

Kamenné pobočky jsou klasická obslužní místa pro klienty banky. Každá kamenná pobočka má vlastní pokladnu a běžné klientské pracovníky. Na pokladně může klient banky vybírat a vkládat hotovost, součástí jsou také směnářské služby.

3.2 Zaměstnanci

Struktura pracovníků na pobočkách je následující:

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců na kamenných pobočkách

Ředitel pobočky	
	Asistent
	Pokladník
	Klientský pracovník, pokladník
	Klientský pracovník
	Poradce pro klienty - junior
	Poradce pro klienty
	Poradce pro klienty - senior
	Privátní bankéř

Pramen: Interní data Volksbank

Pobočka samozřejmě nemusí mít všechny tyto zaměstnance. Pobočky je mají nakombinované podle svých potřeb a zejména podle své velikosti. Na každé pobočce se ovšem nachází alespoň jeden pokladník, jeden klientský pracovník a jeden poradce pro klienty. Každá pobočka má samozřejmě také svého ředitele, který částečně také plní pozici poradce pro klienty.

V kamenné pobočce může tedy klient získat kompletní služby ze všech oblastí bankovníctví, od založení účtu, přes pokladní transakce až po investice do cenných papírů. Zaměstnanci jsou ve všech těchto oblastech dostatečně proškoleni a jsou schopni klientovi poskytnout úplné informace z daných oblastí.

Nabídka produktů v kamenných pobočkách je široká a bude popsána dále. Součástí této nabídky jsou také již zmíněné produkty externích partnerů (AXA penzijní fond a.s., ČMSS a.s., Victoria Volksbanken pojišťovna a.s.).

Pokladník

Hlavní náplní práce pokladníků je zajišťování pokladních a směnářských služeb, přičemž musí řádně vést a spravovat pokladny a ostatní přístroje a zařízení (Twin Safe⁴, bankomaty, noční trezory, zaplombované obaly), zajišťovat odvody a dotace mezi centrálou Volksbank, resp. ČNB a pobočkou.

Klientský pracovník

Klientský pracovník musí rozpoznávat a analyzovat konkrétní potřeby klienta. Na základě těchto potřeb pak klienta buď pošle za některým poradcem pro klienty, nebo mu sám nabídne bankou poskytované služby. Jeho úkolem je realizace prodejní příležitosti zejména prostřednictvím aktivní komunikace s klientem. Tento pracovník také zadá požadavky klienta do systému a podepíše s klientem potřebnou dokumentaci. Součástí práce klientského poradce je také starost o provoz banky, zejména o zpracování a autorizaci platebních příkazů a zpracování agendy, transakcí a účtování tuzemského a zahraničního platebního styku.

Klientský pracovník/pokladník

Toto je pozice, která se nachází téměř v každé pobočce banky. Jedná se o zaměstnance, který zvládá obě pracovní pozice a tím je zajištěna vzájemná zastupitelnost pracovníků.

⁴ Twin Safe je automatizovaný pokladní trezor, který společně s elektronickými bezpečnostními zásuvkami zajišťuje operace na pokladně s těmito výhodami: omezení pokladních rozdílů, vyšší bezpečnost manipulace s hotovostí, možnost provádění operací na otevřených pracovištích, image banky.

Poradce pro klienty

Poradce pro klienty komplexně pečuje o klienty z přiděleného portfolia a snaží se o rozšiřování portfolia produktů u současných klientů formou cross sellingového⁵ prodeje, při zohlednění individuálních potřeb klienta. Poradce tedy s klientem hovoří, snaží se určovat jeho potřeby a nabízí mu tak produkty, které by mohly být přímo pro něj. Někteří poradci pro klienty se soustředí na konkrétní oblast a své služby klientům nabízejí zejména v této oblasti. Jedná se zejména o úvěrové obchody a někdy také o prodej cenných papírů.

Privátní bankéř

Privátní bankéř obvykle dělá totéž co poradce pro klienty, při své práci se ovšem soustředí zejména na segment privátní klientely s cílem udržet dlouhodobé partnerství s těmito klienty. Jeho prací je komplexní nadstandardní individuální péče o klienty z přiděleného portfolia a rozšiřování portfolia produktů u současných klientů formou cross sellingového prodeje se zvláštním zaměřením na investice do cenných papírů.

3.3 Zpracování dat kamenných poboček

V této kapitole bych chtěla stručně shrnout způsoby, jakými se data zadávají do systému, jak a kdo s nimi pracuje a jak se uchovávají na kamenných pobočkách. Tomuto tématu se chci věnovat zejména proto, že VB Shopy tyto záležitosti řeší jinak, a proto je vysvětlení nutné, abych i toto zpracování dat mohla posléze dostatečně srovnat.

Na kamenných pobočkách zadávají zaměstnanci data přímo do živého systému Midas a okamžikem vytisknutí smluv jsou založené účty aktivní. Stejně tak zadávají rovnou vytvoření produktů přímého bankovníctví (internet banking, phone banking, home banking, apod.). Tyto produkty se dále zpracovávají ve vnitřních odděleních

⁵ Cross selling je výraz z angličtiny (doslova znamená křížový prodej), jsou to prodejní aktivity, jejichž účelem je navýšit celkovou objednávku zákazníka doporučením souvisejícího zboží (k běžnému účtu nabídnou také účet spořicí, apod.)

banky a klienti je mohou používat až po obdržení vstupních hesel. Platební karty jsou zadávány také samostatně a předávány na interní oddělení, které zařídí jejich vytvoření.

Stejně jako s vytvořením účtu je to i s jeho změnami, rušením apod. Vše zadávají do živého systému přímo zaměstnanci provozu a změny jsou okamžitě aktivní. Na stejném principu fungují trvalé příkazy, inkasa, SIPA.

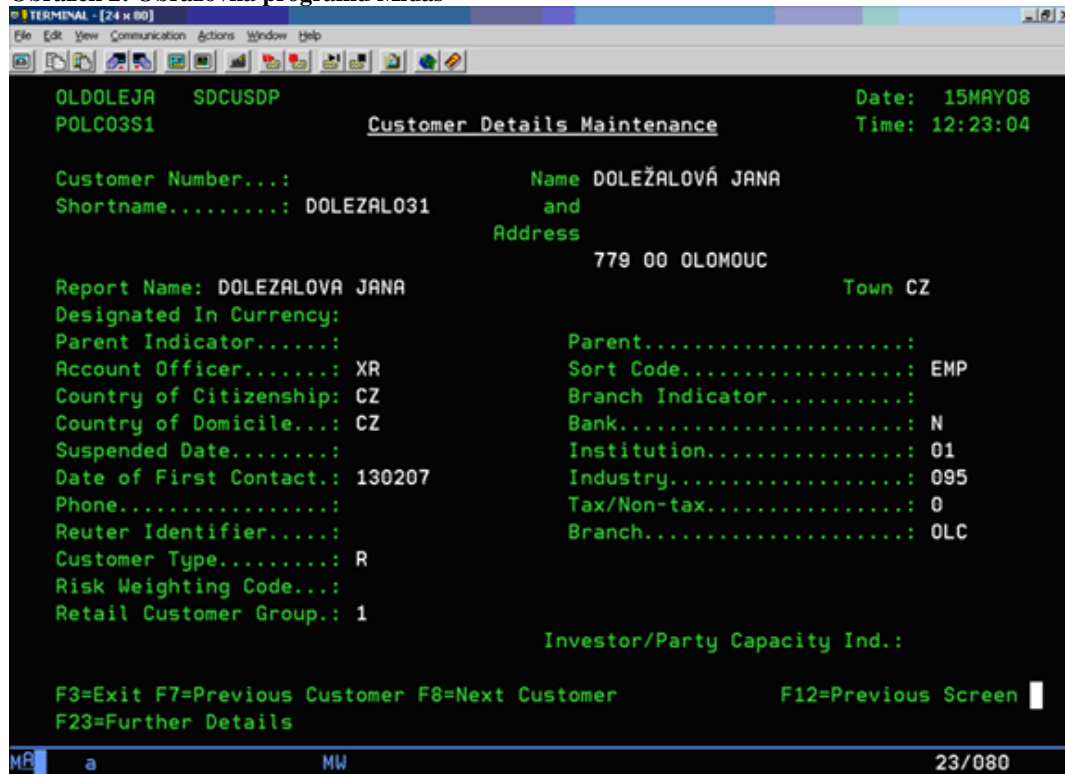
Všechna papírová dokumentace, která při práci s klientem vznikne, je ukládána do složky klienta a ta se skladuje přímo v domovské pobočce klienta (tam, kde si klient účet založil, nebo kam si nechal svou složku přesunout, např. z důvodu stěhování). Poradce pro klienta má složku vždy k dispozici a může do ní kdykoliv nahlédnout a připomenout si historii klienta.

Na velice podobném principu fungují i termínované vklady, investice do cenných papírů, úvěrové žádosti. Pokud se něco neděje přímo na pobočce, jako například schvalování úvěrů, nákup a prodej CP, pak to jde přímou cestou z pobočky rovnou na oddělení, které se touto prací zabývá. To umožňuje určitou flexibilitu práce a v případě, že se objeví nějaká chyba, je její náprava ulehčena přímou komunikací mezi zaměstnanci banky.

Na druhé straně je ale zadávání do systému časově náročné, a tak například zakládání účtu s větším počtem dalších služeb může zabrat i 45 minut až hodinu. To je dosti dlouhá doba a klient často odchází znechucen tím, jak dlouho musel v bance strávit.

Midas je složitý program, který v první chvíli působí na člověka jako obrazovka zastaralé aplikace MS-DOS. V tomto programu se člověk pohybuje pomocí tabulátoru a pro přesun mezi okny používá písemné zkratky nebo čísla přiřazená těmto zkratkám. Pokud přijde do banky nový klient a chce pouze založit účet, pak se musí v jednom okně vygenerovat klientské číslo, v dalším číslo účtu (tato čísla si musí pracovník poznamenat na papír), pak v jiné části programu v několika oknech založit klienta a v jiné zase účet. V dalším okně obrazovky se pak musí zadat tisk smluv a i do těchto smluv se musí znovu doplnit některá data. Už jen samo přepínání mezi okny obrazovky je celkem pracné, a proto zabírá celé založení účtu tolik času. Samozřejmě je potřeba přičíst další čas v případě, že chce klient také platební kartu, internetové bankovníctví nebo další služby

Obrázek 2: Obrazovka programu Midas



Pramen: Program Midas

Tento systém má zcela určité své výhody a nevýhody. Výhodou je práce v živém systému, kde jsou změny okamžitě proveditelné. Dále to, že zaměstnanci provozu komunikují přímo s kolegy z dalšího zpracování, což umožňuje flexibilitu u složitějších bankovních produktů. Na druhou stranu ale běžná práce s klientem trvá dlouho, což může být pro klienty nepříjemný problém.

4 Volksbank shopy

4.1 Co je to VB Shop?

VB Shopy představují úplně nový způsob prodeje bankovních produktů fyzickým osobám nepodnikatelům. Jsou novým distribučním kanálem bankovních služeb. Fyzicky to jsou malá prodejní místa s rozměry kolem 40m², která jsou umístěna v pasáži za pokladnami obchodních domů Kaufland. V těchto prodejnách jsou klientům nabízeny speciální produkty banky, určené pro segment klientely zde nakupující. Už tedy nemusí jít klient za bankou, ale banka přichází za klientem tam, kde se často nachází on – tedy v obchodě s potravinami.

Zajímavě popsaly tyto prodejní místa internetové stránky aktuálně.cz.

„Obě banky (článek popisoval Volksbank a BAWAG Bank) v supermarketech nemají úplně plnohodnotné pobočky. To, co zde nevyřídíte, jsou hotovostní služby - vklady, výběry na přepážce. Najdete zde ale samoobslužnou zónou, kde vždy stojí bankomat a z něho lze požadovaný obnos vybrat.“ [10]

Jak bylo tedy řečeno, Shopy nepředstavují plnohodnotné pobočky. Opravdu zde nenajdete pokladnu, bezpečnostní schránky apod. Ostatní služby zde ovšem zákazníci dostanou ve stejné míře jako v kamenných pobočkách. Je ovšem nutno znovu dodat, že tato prodejní místa mají jinou nabídku produktů než kamenné pobočky.

4.2 Strategie Volksbank – myšlenka VB Shopů

Strategie a cíle banky při vytváření VB Shopů nejsou veřejnou informací a banka mi je nesdělila. Nicméně se pokusím vytyčit základní směry, kterými by se tato strategie mohla ubírat, a čeho by se mohla týkat.

Jako první lze uvažovat o strategii zviditelnění se. VB se v minulosti profilovala jako banka pro podnikatele a nebyla donedávna běžným občanům moc známá. Z vlastní zkušenosti vím o spoustě lidí, kteří vůbec nevěděli (a někteří stále ještě nevědí), co to

Volksbank je. Vytvořením malých filiálek si Volksbank zcela jistě vytvořila na českém trhu místo, které odpovídá jejímu jménu (Volks – výraz pochází z němčiny a znamená lidová). Pomocí těchto malých prodejních míst se z ní stává banka široké veřejnosti a tím se dostává do povědomí českého národa. Pokud toto byl její cíl, pak mohu konstatovat, že je zcela určitě pomocí VB Shopů naplňován. Kauflandy mají velkou návštěvnost, a tak se jméno banky, která v nich má své pobočky, zcela jistě dostává mezi ty, kteří Kaufland navštěvují.

Dalším a určitě velkým důvodem, proč vytvořit tyto kiosky mohlo být: „přiblížení se klientům“. Těm se nechce chodit do banky a navíc banky často působí nesympaticky a stroze. VB Shopy se snaží působit příjemně a přátelsky. Banka je tedy klientům blíž, je tam, kam lidé chodí často, a také je tam může oslovovat. Zaměstnanci VB Shopů v Kauflandech mají totiž za úkol aktivně oslovovat klienty, kteří projeví o VB Shop zájem, a nabízet jim produkty banky.

Vytvoření těchto prodejních míst bance přineslo nové množství klientů (viz kapitola 6.1 Počty klientů na kamenných pobočkách a na VB Shopech) a banka se tak dostala i mezi segmenty zákazníků, se kterými nebyla dříve v kontaktu. VB vytvořila speciální produkty, které jsou VB Shopy nabízeny. Tyto produkty vytvořila tak, aby zaujaly širokou veřejnost, a právě z této veřejnosti jsou noví klienti banky. Můžeme tedy konstatovat, že jedním z cílů VB zcela jistě bylo získání nových klientů, a i to se jí určitě povedlo.

Dalším důvodem pro vytvoření těchto nových prodejních míst mohly být také náklady. Tuto oblast zhodnotil generální ředitel Volksbank Johann Lurf v rozhovoru pro časopis Euro.

„Běžná pobočka se šesti až deseti lidmi ve středním městě přijde na šest až deset milionů korun, přitom trvá tři roky, než pobočka začne vydělávat, a až šest let, než se vrátí investiční náklady...Bankovní shop nás přijde na méně než deset procent ceny běžné filiálky.“ [7]

VB se tedy dostala do povědomí lidí a k novým klientům tak, aby ji to stálo co nejmenší náklady. To zcela jistě také není zanedbatelný fakt, protože vytvoření 31 Shopů mělo menší náklady než by mělo vytvoření stejného počtu klasických poboček a v oblasti počtu klientů a zvýraznění přineslo zcela určitě velmi dobrý efekt.

4.3 Rozmístění

Ke dnešnímu dni je otevřeno 31 těchto prodejních míst a podle plánu budou postupně v nejbližších letech otevírána další. Dle generálního ředitele Volksbank CZ, a.s. Johanna Lurfa se plánuje do tří let otevření prodejních míst ve všech Kauflandech České republiky.

„Kaufland má nyní v Česku sedmdesát pět hypermarketů, než otevřeme pobočku v každém z nich, zabere nám to další tři až čtyři roky.“ [7]

Dále je uveden seznam VB Shopů, které byly dosud otevřeny, i s datem jejich otevření.

Tabulka 2: Seznam VB Shopů

	Kaufland	Datum otevření
1.	Brno-Židenice	07.09.2006
2.	Ostrava-Poruba	09.10.2006
3.	Plzeň	16.10.2006
4.	Ostrava IV- Vítkovická	23.10.2006
5.	Opava	01.11.2006
6.	Zlín I.	13.11.2006
7.	Slaný	16.11.2006
8.	Český Těšín	23.11.2006
9.	Pelhřimov	07.12.2006
10.	Jindřichův Hradec	11.12.2006
11.	Zlín-Čepkov	22.01.2007
12.	Havlíčkův Brod	01.02.2007
13.	Olomouc	05.02.2007
14.	Praha-Stodůlky	07.02.2007
15.	Teplice	19.02.2007
16.	Hranice	05.03.2007
17.	Hodonín I	16.03.2007
18.	Brno-Bohunice	02.04.2007
19.	Brno-Ponava	04.04.2007
20.	Uherské Hradiště	16.04.2007
21.	Klatovy	30.04.2007
22.	České Budějovice	14.05.2007
23.	Ostrava-Zábřeh	28.05.2007
24.	Vsetín	04.06.2007
25.	Jeseník	14.06.2007
26.	Uherský Brod	28.06.2007
27.	Kadaň	23.07.2007
28.	Rokycany	26.07.2007
29.	Kopřivnice	06.08.2007

30.	Liberec	30.08.2007
31.	Žďár n. Sázavou	25.10.2007

Pramen: Interní data Volksbank

Prodejních kiosků je již po roce a půl jejich existence více než kamenných poboček, což znamená lepší obslužení zákazníků zejména z pohledu umístění, protože se díky těmto kioskům dostane banka k širšímu spektru zákazníků.

4.4 Zaměstnanci

Ve VB Shopech pracují zaměstnanci na zkrácený úvazek. Jsou to tedy obvykle studenti a ženy na mateřské dovolené. Samozřejmě jsou upřednostňováni lidé s ekonomickým zaměřením (studenti vysokých škol a zejména tedy ekonomických fakult apod.). Zkrácený úvazek mají zaměstnanci v následujícím rozsahu, a jemu odpovídajícímu počtu směn (směna má šest hodin):

- 30 hod./týden = 5 směn/týden,
- 24 hod./týden = 4 směny/týden,
- 18 hod./týden = 3 směny/týden.

Protože otvírací doba těchto „kiosků“ je od osmi ráno do osmi večer, směny se dělí na ranní (8:00-14:00) a odpolední (14:00-20:00). Zaměstnanci si musí směny naplánovat tak, aby plně pokryli otvírací dobu, přičemž na směně stačí jeden pracovník.

Každý Shop vede shop manažer a jeho podřízení jsou prodejci bankovních produktů. Pro Českou republiku jsou dále určeni dva sales manažeři, kteří jsou zodpovědní za provoz v Čechách a za provoz na Moravě, těmto lidem se zodpovídají shop manažeři.

Zaměstnanci VB Shopů mají oproti zaměstnancům kamenných poboček velkou výhodu. Nemusí při zakládání účtu nijak složitě pracovat se systémy banky. Zaměstnanci pouze zadají data o klientovi a jeho požadavky do systému, vytisknou smlouvy a podepíší je s klientem. Zadání a zpracování dat do systému (časově a systémově náročné) pak dělají pracovníci oddělení MID Office (viz kapitola 4.4 Zpracování dat na VB Shopech).

Prodejce bankovních produktů

Jako u každého zaměstnance provozu banky, tak i u zaměstnance Shopu je hlavním úkolem rozpoznání a analýza konkrétních potřeb klienta a prodej bankovních produktů. Realizace prodejních příležitostí prostřednictvím aktivní komunikace s klienty je jednou z nejdůležitějších úloh těchto zaměstnanců. Jejich prací je v podstatě oslovovat zákazníky obchodu, kteří projeví o VB Shop zájem, a nabízet jim služby banky. V tomto případě se skutečně jedná o aktivní komunikaci a snahu získávat nové klienty téměř „jako na ulici“. Tento aktivní prodej se ovšem musí stále dělat s určitou mírou taktu za respektování etických pravidel, aby bylo vytvářeno pozitivní image Volksbank na veřejnosti.

Prodejce bankovních produktů pověřený vedením / shop manažer

Shop manažer plní stejné úkoly jako jeho podřízení. Má navíc ovšem také další práci. Jeho dalším úkolem je organizace, řízení a kontrola denních činností VB Shopu. Při své práci je tedy zodpovědný za řádný průběh obchodní činnosti, plnění plánu prodeje VB Shopu, organizaci a řízení provozu VB Shopu (zajištění plynulého provozu) a kontrolu činností spojených s prodejním procesem.

Shop manažer má stejně jako ostatní zaměstnanci práci na částečný úvazek (počet hodin týdně záleží na něm). Pro provozní záležitosti a kontrolu zaměstnanců má vyhrazenou jednu směnu týdně, kterou nemusí odpracovat jako ostatní zaměstnanci, ale může se věnovat vyřizování a kontrolám ostatních, tak jak je potřeba.

4.5 Zpracování dat na VB Shopech

Na první pohled je zpracování dat na těchto pobočkách opravdu jednoduchá záležitost. Zaměstnanci zadají data do velice jednoduchého systému v prostředí Lotus Notes.

Obrázek 3: Obrazovka programu Lotus Notes

ID: 000007724		Smlouva - Aktiv konto Plus		VOLKSBANK	
Status: zpracováno MO					
Klient	klientské číslo	Běžný účet	číslo účtu	IBAN:	
Jméno:	Jan	Příjmení:	Novák	Titul:	
Bydliště:	Ulice č. XY, Město			RČ: <u>dat narození</u>	
Telefon:		Fax:		E-mail:	
Číslo průkazu:				Pohlaví:	žena
▶ Zastoupený: ,					
Zákazník Aktiv konto					
Základní údaje Check list					
Korespondenční adresa:					
Občanství:	ČR	Stav:	svobodný		
Přílohy:					
Zadavatel Mid Office Historie workflow Změny produktu Změněné hodnoty ACL					
Zpracoval:		Pobočka:		Shop Olomouc-Štursova	
VB zastoupená:		Uvolněno pro MO:		01.04.2008 15:47	

Pramen: Program Lotus Notes

Při zadání tisku vyjedou všechny smlouvy, podmínky apod. Například zaměstnanec pouze zadá, že klient chce také platební kartu a internet banking a vyjedou i tyto smlouvy, aniž by musel něco složitě zadávat. Tato činnost zabere zhruba 10 minut, a tak má pracovník spoustu času, ve kterém se ještě může věnovat klientovi a nabízet a vysvětlovat mu další produkty banky. Aplikuje tedy cross selling, který zde může probíhat na daleko lepší úrovni.

Podobný princip funguje i u dalších produktů, které jsou VB Shopy nabízeny – vše udělat vždy rychle a jednoduše. Ani materiály v papírové podobě nejsou na Shopech ukládány, ale pravidelně se posílají do Brna, do oddělení s názvem MID Office, které tyto složky klientů spravuje.

Název tohoto oddělení není náhodný (anglické mid se do češtiny překládá jako střed, střední), toto oddělení je totiž uprostřed cesty klientských dat a vše co se na Shopech sepíše se do tohoto oddělení posílá. MID Office v podstatě dělá stejnou práci jako pracovníci kamenných poboček při zadávání klientských dat a požadavků, zapracovává tedy údaje do živého systému Midas a kontroluje, zda na Shopech sepsali vše s klientem tak, jak má být. Kontrola je potřebná, protože zaměstnanci nezadají vždy všechna data s patřičnými náležitostmi. V případě úvěrových produktů MID Office pouze zkontroluje správnost dat a k vyhodnocení je pošle do zázemí banky, kde budou

úvěry zpracovány. K zaměstnancům Shopů se pak dostane pouze výsledek, tedy zda byl úvěr schválen nebo zamítnut.

Tento systém má jistě také svá pro a proti. Výhodou zcela určitě je, že zaškolení zaměstnanců Shopů je snadná záležitost (netrvá několik měsíců, ale pouze pár dní) a také to, že zadání dat trvá krátkou dobu, a tak pracovník může věnovat více času klientovi. Nevýhodou je například to, že účet není aktivní okamžitě, ale teprve ve chvíli, kdy jej odpovědný pracovník z oddělení MID Office zadá do živého systému. To obvykle bývá až na druhý den.

4.6 Vztah mezi kamennými pobočkami a VB Shopy

Banka jistě chtěla, aby se kamenné pobočky a VB Shopy považovaly za rovnocenné partnery, kteří si navzájem pomáhají a spolupracují spolu. Obě skupiny spolu sice spolupracují, ale pouze tam, kde je to nutné.

Tento původně zamýšlený vztah byl ovlivněn dvěma významnými skutečnostmi:

- klienti kamenných poboček a VB Shopů se rekrutují z různých sociálních vrstev,
- někteří klienti VB Shopů často využívají služeb kamenných poboček, protože tyto pobočky jsou lépe umístěny a jsou jim tak dostupnější, ale klienti kamenných poboček nemohou využívat služby VB Shopů.

Zaměstnancům kamenných poboček tak přibývá práce s klienty, jejichž operace jsou promítnuty do hospodaření VB Shopů, a ne do hospodaření kamenných poboček. Zaměstnanci kamenných poboček v tuto chvíli pracují „zcela zdarma“.

Navíc se stává, že více bonitní klienti kamenných poboček často čekají, než jsou obsluženi méně bonitní klienti VB shopů. Zaměstnanci kamenných poboček mají strach, že toto jim způsobí odliv jejich bonitních klientů.

Z tohoto vyplývá, že zaměstnanci kamenných poboček nejsou nikterak nadšeni existencí VB shopů, protože jim komplikují práci, ale nepřinášejí žádné výhody ani zisk.

Obecně by se dalo říct, že tyto dvě skupiny se nepovažují za partnery, ale spíše za konkurenty. Tak to alespoň cítí samotní zaměstnanci. Důvodem tohoto vztahu by mohlo být to, že před započítím projektu VB Shopů nebyla jejich funkce a role v bance zaměstnancům kamenných poboček dostatečně vysvětlena.

4.7 Konkurence nové strategie VB Shopů

Myšlenka založení VB Shopů byla na českém trhu něčím novým a neobvyklým. Většina konkurenčních bank v prvním roce zakládání Shopů na tuto novinku nijak nereagovala a čekala, jak se bude situace kolem těchto prodejních míst vyvíjet. Nyní, po roce existence, začínají konkurenční banky na tuto novinku reagovat.

Nejvýraznější konkurence této nové koncepce se postupně začíná objevovat v **BAWAG Bank**. Tato banka se rozhodla vytvořit podobná prodejní místa. Vybrala si k tomu supermarketu Billa a v loňském roce v nich otevřela své první 3 pobočky:

- v Bille v Brně na Okružní ulici,
- v Bille v Prostějově na Plumlovské ulici,
- v Bille v Třebíči na Táborské ulici.

Ty fungují na podobném principu jako VB Shopy. Mají otevřeno 7 dní v týdnu a otevírací doba je v pracovních dnech od 12:00 do 19:00 a o víkendu od 10:00 do 19:00, nabízejí pouze bezhotovostní služby, tedy stejně jako VB Shopy nemají pokladnu. Největší rozdíl je v nabídce produktů, protože pobočky BAWAG Bank v Billách nabízejí stejné produkty jako klasické kamenné pobočky. Další službou zde poskytovanou je samoobslužná zóna, kde si klient může vyřídit své transakce pomocí internetového bankovníctví.

Dalším konkurentem VB Shopů se stává nová banka na českém bankovním trhu **mBank**. Tato banka nemá klasické pobočky, ale mKiosky a Finanční centra. MKiosky jsou něco podobného jako VB Shopy. Nachází se ve velkých obchodních centrech a mají flexibilní otevírací dobu, jejich součástí jsou internetové terminály mBank, přímé spojení na mLinku a poradce, který pomůže klientům se složitějšími operacemi a vysvětlí vše, co je potřeba. Finanční centra nabízí všechny služby mKiosků, navíc je v

nich připravené zázemí pro složitější klientské požadavky. Ve finančních centrech jsou specialisté na hypotéky, kteří s klienty proberou vše, co se týče hypoték, od jejich podmínek až po sepsání smlouvy. V případě, že jsou pro někoho všechna finanční centra příliš vzdálená, má klient možnost požádat o poradce, který za ním přijede do jeho města a hypotéku s ním probere.

Další bankou s obchodními místy v nákupních centrech je **GE Money Bank**. Tato banka si nevybrala pro svá obchodní místa jeden konkrétní supermarket, ale vybírá si velká nákupní střediska jako obchodní dům Futurum Ostrava apod. V těchto nákupních střediscích uplatňuje různou prodejní politiku. Například v olomouckém nákupním středisku Globus má otevřenou pobočku kromě pracovních dnů také v sobotu do 14:00 a tato pobočka nabízí kromě standardní nabídky také hotovostní služby. Další pobočky banky v nákupních centrech mají otvírací dobu i v sobotu a v neděli, ty ovšem nenabízejí hotovostní služby vůbec.

Nový trend v oblasti otvírací doby se objevuje také v ostatních bankách. Zejména pobočky, které jsou v nákupních centrech, mají prodlouženou otvírací dobu a mají obvykle otevřeno i v sobotu (někdy také v neděli). Tyto pobočky jsou ovšem plnohodnotnými obchodními místy s pokladnou a se standardní nabídkou produktů, tak jako mají klasické pobočky těchto bank.

4.8 Teoretická východiska VB Shopů

Po krátké charakteristice VB Shopů, bych se nyní ráda vrátila k teorii bankovníctví a pokusila se vysvětlit, na jakých teoretických základech management banky při vytváření VB Shopů stavěl a které teoretické poznatky při tom využíval.

4.8.1 Štíhlé bankovníctví

Štíhlé bankovníctví je trend posledních let, ze kterého vychází myšlenka na vznik produktů VB Shopů. Podstatou štíhlého bankovníctví je zjednodušení produktové nabídky. Dříve si banky myslely, že musí klientovi nabídnout širokou škálu produktů. Čelily tak konkurenci vývojem stále nových produktů a inovacemi stávajících. Výsledkem těchto změn na straně klienta byla neschopnost zorientovat se v produktové

nabídce. Na straně banky to byla častá školení zaměstnanců, kteří také nebyli schopni pojmout informace o všech produktech (práce se dělí mezi více zaměstnanců a tím se zvyšují náklady) a tím byla vyloučena standardizace. Realizace štíhlého bankovníctví se dá shrnout do jednoduchého pravidla:

„Omezme paletu produktů, zjednodušíme tyto produkty a nabídneme je konkrétní klientské skupině“. [6]

Jedná se v podstatě o to, že pro určitou skupinu klientů můžeme dopředu připravit produkty tak, aby většině členů skupiny vyhovovaly a pro banku představovaly standardizovaný produkt.

VB Shopy se zaměřují na zákazníky Kauflandů, tedy většinou na fyzické osoby v zaměstnaneckých pozicích. Pro ně mají pouze jeden typ účtu (Aktiv konto PLUS), jehož založení je co nejvíce automatizované. Stejně tak nabízejí pouze jeden spotřebitelský úvěr, jehož zpracování je pro zaměstnance jednoduché a pro klienty je úvěr a všechny jeho parametry také velice jednoduchý. Jediný produkt, který není tak úplně jednoduchý a vyžaduje větší pozornost je tzv. Malá hypotéka, která ovšem pokrývá zbylé požadavky této skupiny klientů. Díky této nabídce je banka schopna splnit požadavky 90% klientů, kteří se na VB Shop obrátí, a to pouze se 4 vlastními produkty.

4.8.2 Nové distribuční cesty

Pro banku byla vždy pobočka klasickou distribuční cestou, tedy klasickým způsobem, jak dostat produkty až k zákazníkovi. Nejmodernějším způsobem je možnost, kdy klient vůbec nemusí do banky a účet si může zřídit přímo po internetu. To je opravdu nejnovější distribuční cesta, jenže ne každý zákazník má k internetu přístup, rozumí mu a věří mu natolik, aby si na něm účet zařídil.

Kompromisem mezi klasickou pobočkou a plně internetovým bankovníctvím je vytvoření nízkonákladové pobočky přímo tam, kde jsou klienti. Do centra města už někteří lidé téměř vůbec nechodí a přitom právě centrum je místem, kde se nachází nejvíce kamenných poboček. Nově otevřené pobočky jsou jiné.

„Míří za klienty do míst, kam často chodí, kde bydlí nebo pracují. To ve velkých městech často už nejsou hlavní náměstí, ale obchodní centra.“ [8, citace K. Bednářové, tiskové mluvčí ČSOB]

Ve velkých městech se některé banky nalézají také na větších periferiích, ale i tam obvykle v nějakém „centru čtvrti“. Dnešní lidé ovšem pracují od rána do večera a na návštěvy centra města během dne nemají čas a když skončí v práci, už je stejně pozdě a banky mají zavřeno. Trendem posledních let se ovšem stalo velké rodinné nakupování v nákupních střediscích a to dává bankám novou příležitost. Banky se postupně stěhují za klienty a dnes již téměř každá banka má svou pobočku, buď klasickou nebo v nízkonákladové podobě (bez hotovostních operací – bez pokladny), alespoň v některém obchodním centru.

4.8.3 Náklady

Základní myšlenou každého podnikání je snižování nákladů. Každý podnik, ať už výrobní nebo obchodní, se snaží o neustálé snižování nákladů. U výrobních podniků je to zejména prostřednictvím automatizace práce, nákupu co nejlevnějších zdrojů apod. Banky se snaží v podstatě o totéž. U VB Shopů jsou levným zdrojem zaměstnanci. Banka využívá práci studentů, kterým za jejich služby může poskytnout nižší finanční ohodnocení, než klasickým pracovníkům, kteří jsou na kamenných pobočkách. Díky vysoce standardizovaným produktům banka také snižuje náklady na jejich zaškolení.

Zřizovací náklady na jeden VB Shop jsou nižší než náklady na zřízení jedné kamenné pobočky (viz kapitola 4.5 Strategie Volksbank – myšlenka VB Shopů, citace generálního ředitele banky). Výhodou VB Shopů co se týče nákladů je zejména to, že jsou bezhotovostními pobočkami. Takovéto pobočky snižují ve velké míře své náklady menším zabezpečením (nepotřebují trezor, speciální pokladny, počítačku peněz, přístroj na rozpoznávání falešných bankovek atd.) a také tím, že nemusí mít pojištěné peníze. Pojištění finanční hotovosti a samotná manipulace s ní totiž vyžadují značné finanční náklady. Tuto výhodu nákladů samozřejmě aplikují všechny banky, které mají bezhotovostní pobočky.

4.8.4 Hustota poboček

V posledních letech byla otázka hustoty pobočkových sítí pro banky častým tématem a my jsme mohli sledovat různé přístupy, které banky v této oblasti aplikovaly. Například pobočková síť České spořitelny před několika lety zaznamenala snížení počtu prodejních míst. V malých městech byly pobočky banky postupně rušeny. Nyní se naopak začínají pobočky s menším počtem zaměstnanců zase otevírat. Stejně tak se Volksbank snaží prostřednictvím VB Shopů doplnit a rozšířit hustotu sítě svých poboček.

Podívejme se tedy nyní na výhody prodeje prostřednictvím husté pobočkové sítě. Z pohledu klienta je to především **blízkost bankovního místa**. Dříve se banky snažily být v centrech měst, na náměstích, v blízkosti velkých pracovišť, tak aby je klient mohl navštívit v polední pauze nebo při cestě na nebo z pracoviště. Dnes se banky stěhují do nákupních center, ale důvod je stále stejný, být tam, kde jsou klienti.

Spolu s výhodou vzdálenosti je spojena také snaha o **budování osobního vztahu** s klientem. Tento vztah je budován s cílem uspokojit klientovy potřeby, ale také nahlédnout do jeho obchodního života a nabídnout mu i služby, o kterých nevěděl, že je potřebuje. Zaměstnanci bank své klienty znají a nejsou pro ně tedy jen subjekty, kterým mají prodat bankovní produkty. Bankéři tak s klienty často řeší jejich finanční potíže, protože i ty se promítají do vztahu s bankou.

Pobočky banky obvykle působí jako samostatná univerzální místa, ve kterých může klient získat všechny finanční služby na jednom místě. Tento **široký clientský servis** je klienty přijímán obvykle velice kladně.

4.8.5 Trojmodel obchodních míst

Trojmodel obchodních míst by měl představovat jakýsi kompromis v oblasti hustoty poboček mezi zájmy banky a zájmy klientů. Banky by ideálně preferovaly málo poboček, do kterých by zákazníci docházeli i z okolí. Tím by ušetřily náklady ale měly dostatek klientů. Klienti naopak mají rádi mnoho poboček, aby měli služby banky vždy po ruce a nemuseli nikam daleko jezdit.

Trojmodel rozlišuje mezi třemi typy obchodních míst:

- **Poradenské obchodní místo** je pobočka, kde může každý klient získat všechny služby, které by mohl požadovat. Obvykle to bývá centrála banky a některé pobočky ve velkých městech.
- **Servisní obchodní místo** je standardní pobočka, kde klient může dostat většinu služeb. Jsou zde nabízeny všechny základní produkty bank a v případě zájmu o něco specializovaného, co pobočka nenabízí, je požádán o spolupráci specialista z poradenského obchodního místa. Jedná se například o financování velkých firem, o dokumentární platby apod.
- **Automatizované obchodní místo** je místem prvotního kontaktu s klienty, s jedním nebo dvěma poradci na nejnižší úrovni a se samoobslužnou zónou, kde klient může vyřešit většinu ze svých požadavků. V případě potřeby něčeho, na co toto prodejní místo není vybaveno, je klient odkázán do jednoho z vyšších obchodních míst.

Myslím si, že založení VB Shopů vedlo k vytvoření trojmodelu i na našem bankovním trhu. Pro Volksbank představují poradenská obchodní místa pobočky v Praze, Brně a Ostravě, ostatní pobočky jsou servisními obchodními místy a automatizovaná místa jsou představována VB Shopy, na kterých pro zajištění provozu stačí jediný zaměstnanec.

5 Produkty a služby

Ve svém srovnání nabídky produktů a služeb musím upozornit na to, že VB Shopy nabízejí služby pouze pro osobní potřebu klientů - fyzických osob. Nenabízejí žádné produkty pro podnikatele, živnostníky ani právnické osoby. Proto budu srovnávat pouze nabídku produktů a služeb pro fyzické osoby.

Je třeba ovšem brát ohled na to, že kamenná pobočka má vždy „navrch“ co se týče podnikatelů. Nabízí totiž klasické účty a balíčky pro podnikatele, ale má také speciální nabídku jako například:

- konto pro neziskový sektor,
- konto pro bytová družstva,
- konto pro municipality,
- běžný účet a program pro pojišťovací poradce,
- profesní účty pro notáře, advokáty, exekutory, správce konkursní podstaty.

Všechny tyto produkty banky jsou vytvořeny tak, aby maximálně vyhovovaly požadavkům dané skupiny zákazníků. Tato nabídka je velice specifická a úzce zaměřená a asi také proto ji nabízejí pouze kamenné pobočky.

Rozhodnutí neprodávat na VB Shopech produkty pro podnikatele se zdá být zcela logický, protože firmy nechodí nakupovat, a tak by pro ně jistě neprofesionální prostředí prodejních kiosků bylo nevhodné a takováto nabídka by se pravděpodobně neujala. Podniky čekají profesionální chování a vystupování, zatímco Shopy nabízejí spíše přátelskou atmosféru. Navíc zaměstnanci VB Shopů nejsou dostatečně proškoleni a tak by jejich vystupování nemuselo být adekvátní daným situacím a požadavkům.

5.1 Běžné účty a balíčky

5.1.1 Kamenné pobočky

Jak jsem již uvedla, kamenné pobočky nabízejí širokou nabídku produktů a služeb pro všechny kategorie klientů. Tato kapitola se však bude zabývat pouze nabídkou pro fyzické osoby nepodnikatele. Při představování produktů rovnou uvedu základní poplatky, které se dané oblasti týkají. Detailní přehled všech poplatků je dále možné nalézt na internetových stránkách www.volksbank.cz.

Nezákladnější a nejjednodušší variantou je možnost vlastnit pouze **běžný účet**, jehož založení je zdarma a jehož vedení stojí měsíčně 30 korun. K tomuto účtu si pak klient může přikoupit jakékoliv služby banky, přičemž tyto služby budou zpoplatněny dle sazebníku. Mezi nejčastější služby, které klient spolu s tímto účtem nejčastěji využívá, patří například:

- výpis z účtu – měsíčně poštou za 15 korun,
- platební karta – nejobyčejnější za 200 korun ročně,
- internetové bankovníctví – měsíčně za 30 korun.

Pokud si spočítáme, kolik klienta stojí takovýto účet měsíčně, můžeme získat dosti vysoké částky. Proto banka nabízí klientům balíčky. Na nejnižší úrovni se nabízí produkt s názvem **Fit konto** v ceně 39 korun měsíčně. Ten obsahuje korunový běžný účet a dále k němu může klient zdarma využívat tyto produkty:

- spořicí konto,
- platební kartu,
- výpis z účtu poštou měsíčně,
- kontokorentní úvěr.

Tato nabídka je považována za tu nejjednodušší a hodí se zejména pro klienty, kteří s účtem nedělají mnoho operací a nepoužívají internetové bankovníctví. Pro klienty s většími potřebami je zde produkt s názvem **Styl konto**, který stojí 89 korun měsíčně a obsahuje všechny produkty Fit konta a dále tyto služby:

- cestovní pojištění,
- platební kartu pro rodinného příslušníka za poloviční cenu,

- internet banking.

Tato nabídka je klienty opravdu hodně využívána a velice často klienti, kteří mají pouze běžný účet, přecházejí na tuto nabídku. Děje se tak zejména, když klient chce používat internetové bankovníctví, protože je tato nabídka pak pro zákazníky kamenných poboček nejvýhodnější.

Posledním balíčkem pro klienty kamenných poboček je **Program Exclusive**. Ten za 199 korun měsíčně nabízí navíc ke Styl kontu tyto produkty:

- běžný účet v cizí měně,
- druhou platební kartu v ceně balíčku,
- správu cenných papírů.

Tento balíček produktů už považujeme za nadstandardní, protože většina klientů nemá zájem o investování do cenných papírů. Ti, kteří ho mají, obvykle využívají všechny služby z balíčku a proto je pro ně ideální.

Kromě těchto produktů banka nabízí také speciální a zvýhodněné balíčky pro děti a studenty. Jedná se o produkt s názvem **Konto Rybička**, který je určen pro nejmenší, je zdarma a se zvýhodněným pásmovým úročením. Tento produkt volí rodiče, kteří chtějí svým dětem výhodněji spořit a zároveň je učí manipulovat s penězi. Druhým produktem je **Free konto**, což je balíček na úrovni Styl konta, ale je určen pro studenty a je bez měsíčního poplatku.

5.1.2 Volksbank Shopy

VB Shopy nabízejí pouze jeden typ účtu, je to balíček s názvem **Aktiv konto PLUS** a jeho největší výhodou je, že je celý zdarma. Jeho založení tedy nic nestojí a neplatí se u něj žádné měsíční poplatky za vedení. Součástí Aktiv konta PLUS jsou následující produkty:

- běžný účet v korunách,
- spořicí účet v korunách,
- platební karta,
- internet banking nebo phone banking,

- měsíční výpis z Infoterminálu⁶,
- kontokorentní úvěr.

Srovnáme-li nyní nabídku kamenné pobočky s touto nabídkou z VB Shopu, dojdeme k názoru, že nabídka produktu Aktiv konto jednoznačně předčí nabídku kamenné pobočky. Aktiv konto by se totiž obsahově dalo srovnat se Styl kontem, ovšem po finanční stránce vítězí srovnáním 0 Kč a 89 Kč Aktiv konto. Za největší nevýhodu můžeme považovat to, že klient nemá na výběr. Pokud na VB Shopu chce získat běžný účet, nemá žádnou volbu a musí zvolit ten jediný, který je k dispozici. Je ovšem zdarma.

Kamenné pobočky nabízejí klientovi možnost volby. Mohlo by se to zdát nedůležité, ale lidé mají rádi volbu, jsou rádi, když se mohou mezi jednotlivými produkty rozhodnout sami a když je jim předloženo více možností. Jsou klienti, kteří těžce nesou, když banka rozhoduje za ně, takže možnost volby je pro ně na prvním místě. Navíc můžeme říct, že klient kamenné pobočky má větší luxus, při zakládání účtu se může posadit, má své soukromí, ticho a klid. Na VB Shopech působí okolní ruch nákupního střediska, je slyšet rozhlas, hudba, a to může působit velice rušivě.

⁶ Infoterminál je speciálně upravený počítač s tiskárnou umístěný na každé pobočce. Je určený k okamžitému přístupu k informacím, které klient potřebuje, zejména k účtu, jeho zůstatku, pohybech a tisku výpisů. Dále k získání informací o termínových a úvěrových účtech bez nutnosti obsluhy na přepážce. Klient se k této službě dostane buď prostřednictvím platební karty nebo pomocí speciální kartičky určené k tomuto účelu.

5.2 Úvěrové produkty

5.2.1 Spotřebitelské úvěry – podmínky pro získání, parametry, úrokové sazby

Kamenné pobočky nabízejí spotřebitelské úvěr pro všechny, tedy také pro svobodná povolání, živnostníky a podnikatele. Tyto skupiny nyní ze srovnání vynechám a budu se soustředit pouze na osoby v zaměstnaneckých pozicích a na úvěry pro ně (ani studenti a nepracující nemohou dostat spotřebitelský úvěr).

Spotřebitelský úvěr je určen k nákupu služeb a movitých věcí určených k osobní potřebě. Podmínky pro získání spotřebitelského úvěru jsou na srovnávaných místech stejné, proto je popíšu pouze zběžně. Podmínky pro získání úvěru tedy jsou:

- čistý měsíční příjem větší než 9 000 Kč (doloží se posledními třemi výplatními páskami nebo výpisy z účtu),
- klient projde kalkulátorem příjmů a výdajů⁷,
- klient není ve svém zaměstnání ve zkušební ani výpovědní lhůtě – ideální je pracovní smlouva na dobu neurčitou,
- klient má pevnou telefonní linku domů nebo mobilní telefon s paušálem,
- klient je schopen doložit pevnou telefonní linku do zaměstnání,
- klient má trvalý pobyt na území ČR a je věku 18-65 let (totožnost prokazuje dvěma doklady totožnosti).

Nejvíce se spotřebitelské úvěry liší svými vlastnostmi. Vlastnosti úvěrů kamenných poboček jsou rozepsané na následující tabulce.

⁷ Kalkulátor příjmů a výdajů je jednoduchá aplikace v programu MS Excel. Do této aplikace se zadávají všechny příjmy, výdaje a úvěrové požadavky klienta. Výsledkem je stanovisko („ANO/NE“), zda je klient schopen splácet úvěr vzhledem ke svému stávajícímu čistému měsíčnímu cash flow.

Tabulka 3: Parametry spotřebitelského úvěru

	Kamenná pobočka
Výše úvěru	Spotřebitelský úvěr
minimální	60 000 Kč (20 000 Kč)
maximální	500 000 Kč (800 000 Kč)
Zpracovatelský poplatek	1 % z výše úvěru (500Kč min.)
Úroková sazba	11,90 % p.a.
Splatnost	1–6 let

Pramen: Interní data Volksbank

Kamenné pobočky standardně nabízí úvěr od 60 000 Kč, je ale možné ho snížit na 20 000 Kč, ovšem při zvýšení úrokové sazby o 3 procentní body. Stejně tak je možné zvýšit úvěr na 800 000 Kč to ovšem jen pro klienty segmentu PPB, tedy klienty splňující další bankou určená kritéria. Spotřebitelské úvěry jsou zajištěny dohodou o srážkách ze mzdy, která je součástí žádosti o spotřebitelský úvěr. Klienti kamenných poboček mohou toto zajištění odmítnout a využít jiného dostatečného zajištění pokrývající riziko banky spojené se spotřebitelským úvěrem. Tímto zajištěním může být:

- vinkulace⁸ životního pojištění (rizikového nebo kapitálového) nebo CR pojištění žadatele/ spolužadatele,
- ručitelský závazek.

VB Shop dříve nabízely dva typy úvěrů, a to standardní spotřebitelský úvěr a půjčku na domácnost. Ta není od 7. 4. 2008 v nabídce VB Shopu (došlo ke sloučení stávající Aktiv půjčky a Půjčky na domácnost). Došlo ke změnám, které produkty trochu přiblížily nabídce kamenných poboček, ale které stále činní tento produkt výhodnějším. Parametry nově vytvořené půjčky jsou v následující tabulce:

⁸ Vinkulace pojistného plnění ve prospěch třetí osoby znamená, že v případě pojistné události je pojistné plnění vyplaceno třetí osobě. Například v případě smrti žadatele o úvěr to znamená, že část pojistného plnění půjde na úhradu dluhu u banky.

Tabulka 4: Parametry nové Aktiv půjčky

Výše úvěru	15 000-49 000	50 000-150 000	151 000-250 000
Zprac. poplatek	1 % z výše úvěru, akční „půjčka pro lidi“ bez zpracovatelského poplatku		
Úroková sazba	12,99%p.a. (volné cash flow „CF“ ⁹ ≥splátka)	9,99%p.a. (volné CF ≥ 1,5x splátka) nebo 12,99%p.a. (volné CF ≥splátka)	9,99%p.a. (volné CF ≥ 1,5x splátka)
Splatnost	6 let	8 let	
Měsíční poplatek	50 Kč		

Pramen: Interní data Volksbank

Při srovnání standardních podmínek spotřebitelských úvěrů, vychází nabídka kamenné pobočky lépe a to zejména díky o jeden procentní bod nižší úrokové sazbě. Sazba pro VB Shopy ovšem platí pouze pokud klient má volné měsíční cash flow odpovídající velikosti měsíční splátky. Jak ukazuje tabulka, při 1,5 krát větším volném měsíčním cash flow než-li je splátka, může klient od 50 000 Kč získat úrokovou sazbu výhodnější.

V kamenné pobočce jsou pracovníci, kteří mají pravomoc (pouvoir) úrokovou sazbu snížit, aktuálně je to u spotřebitelského úvěru na 10,10 % p.a., což je ovšem stále vyšší než zvýhodněná sazba VB Shopů. Tato nesrovnalost vyvolává v zaměstnancích kamenné pobočky negativní pocit vůči VB Shopům, protože se stává, že klient odchází z pobočky s tím, že na Shopu mu bude nabídnut lepší produkt.

5.2.2 Kontokorentní úvěry – podmínky pro získání, parametry, úrokové sazby

Kontokorentní úvěr pro fyzické osoby je povolený debetní rámeček na soukromém běžném účtu klienta určený k soukromému využití, nikoli k podnikatelským účelům. Podmínky pro získání kontokorentního úvěru jsou v podstatě totožné s podmínkami pro spotřebitelský úvěr, proto se jim nebudu více věnovat. Největší rozdíly jsou opět v základních charakteristikách úvěru, které jsou rozepsány v následující tabulce.

⁹ Volné cash flow znamená že se vezmou všechny klientovi příjmy a od nich se odečtou všechny jeho výdaje a to co zůstane je klientovo volné měsíční cash flow. Banka tak vidí, že klient má z čeho úvěr splácet i po zaplacení všech svých závazků.

Tabulka 5: Srovnání kontokorentních úvěrů

	Kamenná pobočka	VB Shop
Výše úvěru		
minimální	5 000 Kč	5 000 Kč
maximální	100 000 Kč	30 000 Kč
Zpracovatelský poplatek	zdarma	zdarma
Úroková sazba	16,25 % p.a.	15,50 % p.a.

Pramen: Interní data Volksbank

Kamenná pobočka má samozřejmě stejně jako u spotřebitelského úvěru větší rozsah výše úvěru a v tomto případě má i větší pouvoir snížení sazby úvěru než je sazba VB Shopu. Tento pouvoir je až do 12,75 % p.a., což je dokonce výhodnější než nabídka VB Shopu. Zajištění kontokorentu je podobně jako u spotřebitelského úvěru dohodou o srážkách ze mzdy, v případě klientů kamenných poboček také jiným způsobem zajištění.

Kamenná pobočka ovšem je lepší nejenom možnou úrokovou sazbou, ale také svými speciálními nabídkami. První z těchto nabídek je kontokorent pro studenty, o který je možno požádat bez jakéhokoliv dokládání příjmů, stačí pouze doložit potvrzení o studiu. Tento kontokorent je poskytován od 5 do 20 tisíc Kč s úrokovou sazbou 14,25% p.a., avšak s podmínkou, že kontokorent musí být 1x ročně splacen. Z vlastní zkušenosti musím říct, že tato nabídka je studenty velice často využívána.

Další variantou opakovaného financování aktuálních potřeb klienta na kamenné pobočce je možnost zřízení kreditní karty. Tuto kartu může získat kdokoliv (i neklent banky) na základě splnění podmínek totožných s těmi pro spotřebitelský úvěr, pokud projde kalkulátorem příjmů a výdajů pro tento produkt. Na této kartě může být limit 15 až 100 tisíc a využitá částka je úročena sazbou 19,10% p.a.

5.2.3 Hypoteční úvěry – podmínky pro získání, parametry, úrokové sazby

Malá hypotéka je speciální typ hypotéky poskytovaný v síti VB Shopů. Malá hypotéka zahrnuje pouze standardní hypoteční úvěry, nikoliv americké hypotéky, předhypoteční úvěry a hypoteční úvěry bez doložení příjmů, což jsou produkty, které může získat klient kamenné pobočky.

Úrokové sazby jsou shodné se sazbami na pobočkách. Úrokové sazby jsou fixovány na 1 rok, 3 roky a 5 let. Delší doba fixace nebo variabilní úročení není na VB Shopu nabízeno. Rovněž poplatky spojené s hypotečním úvěrem jsou shodné s poplatky na standardních pobočkách.

Následující tabulka shrnuje specifika produktu Malá hypotéka a srovnává jej s nabídkou standardní hypotéky nabízené na kamenné pobočce:

Tabulka 6: Vlastnosti nabízených hypoték

	MALÁ HYPOTÉKA VB SHOPU	Hypotéka kamenné pobočky
Definice:	Jedná se o hypoteční úvěr, který je určen pouze pro fyzické osoby v zaměstnaneckých pozicích na území ČR.	Úvěr je určen FO v zaměstnaneckých pozicích, činným v sektoru svobodných povolání, podnikatelům a živnostníkům (na rodné číslo).
Výše úvěru:	a) minimální: 200 000 Kč b) maximální: 2 000 000 Kč	a) minimální: 200 000 Kč b) maximální: 100% ceny nemovitosti
Účel:	Účel úvěru je shodný s účelem standardního hypotečního úvěru se zohledněním následujících výjimek – tzn. úvěr není určen na: · koupi stavebního pozemku, · výstavbu, dostavbu, rekonstrukci nebo modernizaci (včetně koupě bytové jednotky ve výstavbě) · refinancování úvěru od jiné banky nebo stavební spořitelny.	Účelem hypotečního úvěru mohou být: koupě předmětu úvěru, výstavba předmětu úvěru, rekonstrukce, dostavba/přestavba nebo modernizace předmětu, splacení stávajících dluhů váznoucích na nemovitosti, vypořádání dědictví, spoluvlastnických práv, majetkových poměrů apod., refinancování vlastních zdrojů investovaných do nemovitostí.
Zajištění:	Úvěr musí být zajištěn dokončenou (zkolaudovanou) nemovitostí, která je zapsána v katastru nemovitostí. Jako zajištění nemůže být použit stavební pozemek. Nemovitost sloužící k zajištění musí být ve vlastnictví fyzické osoby.	Nemovitosti vhodné jako zajištění hyp. úvěru: rodinné domy, bytové jednotky a domy, stavební pozemky, nemovitosti k rekreačním účelům, nebytové jednotky a administrativní objekty, které slouží výhradně jako kancelářské prostory a stavební pozemky.

Pramen: Interní data Volksbank

Z mého pohledu je zjednodušená nabídka VB Shopů v oblasti hypotečních úvěrů velice zajímavá. Pokud bych ovšem měla zhodnotit prodej, dojdou k zářejícímu výsledku, a to k nevýznamnému počtu schválených hypoték na všech VB Shopech od počátku jejich prodeje, tedy od 1.10.2007.

Problém je zejména v tom, že řešit hypotéku je relativně zdlouhavá a složitá věc (vyžaduje minimálně 3-4 návštěvy v bance) a lidem se nechce něco tak složitého řešit

v neprofesionálním prostředí VB Shopů. Lidé kteří o hypotéku žádají čekají profesionální přístup a vystupování s jakým se setkají na kamenných pobočkách. Prostředí VB Shopů si nezískalo dostatečnou důvěru klientů v této oblasti, pravděpodobně nepovažují studenty (pracovníky VB Shopů) za adekvátní poradce při takto důležitém životním rozhodnutí.

5.3 Produkty partnerů

5.3.1 Victoria Volksbanken pojišťovna a.s.

Nabídka produktů společnosti Victoria Volksbanken pojišťovna a.s. (Victoria) je opravdu velká a VB působí jako jeden z jejích prodejců. Pobočky banky nabízejí většinu produktů Victorie (z každé skupiny produktů ty nejoblíbenější), přičemž klienti kamenných poboček mohou tato pojištění přímo zaplatit hotově na pokladně. Nabízené produkty Victorie tedy jsou:

- cestovní pojištění, různé varianty pro různé délky cest a různé destinace,
- pojištění léčebných výloh pro pobyt cizích státních příslušníků v ČR,
- životní pojištění – kapitálové a rizikové,
- úrazové pojištění – 3 základní varianty,
- důchodové pojištění Raketa, které kombinuje výhody spoření a důchodového pojištění s předpokládaným výnosem až **4,5%**,
- dětské úrazové pojištění se spořením Premiant plus,
- majetková pojištění.

Pro VB Shopy byla společností Victorie ve spolupráci s Volksbank vytvořena speciální nabídka produktů. Jsou to produkty, které si mohou zákazníci sjednat pouze ve VB Shopech a nikde jinde. Jedná se o dva produkty, prvním je úrazové pojištění **Rapid** a druhým cestovní pojištění **Relax**.

5.3.2 Českomoravská stavební spořitelna a.s.

Českomoravská stavební spořitelna a.s. (ČMSS) neboli „spoření s liškou“ je společnost zaměřující se zejména na prodej stavebního spoření a poskytování úvěrů na bydlení. Volksbank s ČMSS úzce spolupracuje zejména v zakládání nových stavebních

spoření a také v možnosti navyšování cílových částek. Kamenné pobočky jsou také schopny zajistit vypovězení nebo ukončení smlouvy o stavebním spoření. Ovšem co se týče úvěrů poskytovaných v návaznosti na stavební spoření, banka se této oblasti sama nijak neúčastní. Pouze v případě zájmu je schopna klienta zkontaktovat s obchodní zástupkyní ČMSS. V případě sepsání jakékoliv smlouvy o spoření s klientem, je zaměstnanci banky kontaktován obchodní zástupce s bankou spolupracující a jsou mu předány podepsané smlouvy.

ČMSS a Volksbank spolu také často připravují různé akce na podporu prodeje. Obchodní zástupce obvykle dodá materiály (dárečky, propagační materiály), zajistí maskota a proškolí zaměstnance, přičemž ti pak nabízejí spoření lidem, na které byla akce zaměřená. ČMSS připravuje také motivační soutěže pro zaměstnance banky, kdy za určitý počet smluv zaměstnanci dostávají různé dárečky a další finanční odměny kromě provizí.

VB Shopy spolupracují s poradci ČMSS poněkud intenzivněji. Zástupce ČMSS chodí pravidelně jednou týdně na 4 hodiny na VB Shopy („čtvrteční odpoledne s Liškou“) a sám produkty stavebního spoření nabízí klientům a poskytuje jim všechny potřebné informace. Sám také opakovaně školí zaměstnance Shopů a pomáhá jim lépe nabízet produkty. Touto metodou je zlepšována spolupráce mezi partnerskou společností a zaměstnanci, přičemž ti mají možnost s poradcem „z lišky“ konzultovat všechny požadavky klientů. VB Shopy nabízejí kromě stavebního spoření také penzijní připojištění „od lišky“. To působí jako výhoda, protože pak má klient všechny svoje finanční investice u jednoho ústavu.

5.3.3 AXA penzijní fond a.s.

Co se týče penzijního připojištění, na kamenných pobočkách je nabízeno od společnosti **AXA penzijní fond a.s** (AXA). Stejně jako s ČMSS také s AXOU banka spolupracuje na vytváření různých akcí a soutěží jak pro klienty, tak pro zaměstnance. Například aktuální akcí pro klienty je dárek, který dostanou k nově založenému penzijnímu připojištění. Jedná se o **asistenční službu** na odstranění havárií v domácnosti v hodnotě **6.000 Kč** s platností jednoho roku. Dále každý nový klient AXY získá **nákupní poukázky** platné v rámci obchodního řetězce **PLUS-DISCOUNT** v hodnotě své měsíční úložky (max. 300Kč).

Aby byli zaměstnanci banky motivováni k prodeji penzijního připojištění, je pro ně připravená také soutěž. V každém čtvrtletí roku 2008 je vždy vyhodnocen jeden prodejce Volksbank CZ, a.s., který sjedná nejvíce nových návrhů smluv penzijního připojištění AXA. Odměnou pro tři nejlepší prodejce za každé čtvrtletí jsou pak poukázky na nákup v hodnotách 3 000, 2 000 a 1 000 Kč. Dále také nejlepší prodejce celého roku získá mobilní telefon dle vlastního výběru v hodnotě do 6 000kč.

5.3.4 ING Investment Management

Volksbank vystupuje jako autorizovaný prodejce podílových fondů společnosti ING. V současné době prodávají podílové fondy pouze zaměstnanci kamenných poboček.

6 Číselné srovnání a analýza

Tato část práce srovnává a číselně hodnotí existenci kamenných poboček a VB Shopů. Vychází z dat, která byla Volksbank poskytnuta a která bylo umožněno zveřejnit. Bohužel srovnání nákladů a výnosů není možné, protože tato data nebyla poskytnuta. VB Shopy jsou novým projektem a zveřejnění jejich hospodářských výsledků a hodnot z kategorie náklady a výnosy by mohlo projektu uškodit a prozradit konkurenci víc, než by banka mohla chtít.

Srovnání vychází z dat, která byla bankou odsouhlasena jako veřejná. Jedná se například o počty klientů v měsících roku 2007 a o počty nových klientů, o průměrné měsíční zůstatky na účtech, úvěrové žádosti a prodej produktů externích partnerů.

V každé sledované oblasti je také sestaven přehled nejvýkonnějších a nejméně výkonných VB Shopů a analýza podstaty jejich úspěchu/neúspěchu. V závěru této kapitoly je tabulka hodnotící výsledky předchozích analýz a představující nejvýkonnější VB Shopy.

6.1 Počty klientů na kamenných pobočkách a VB Shopech

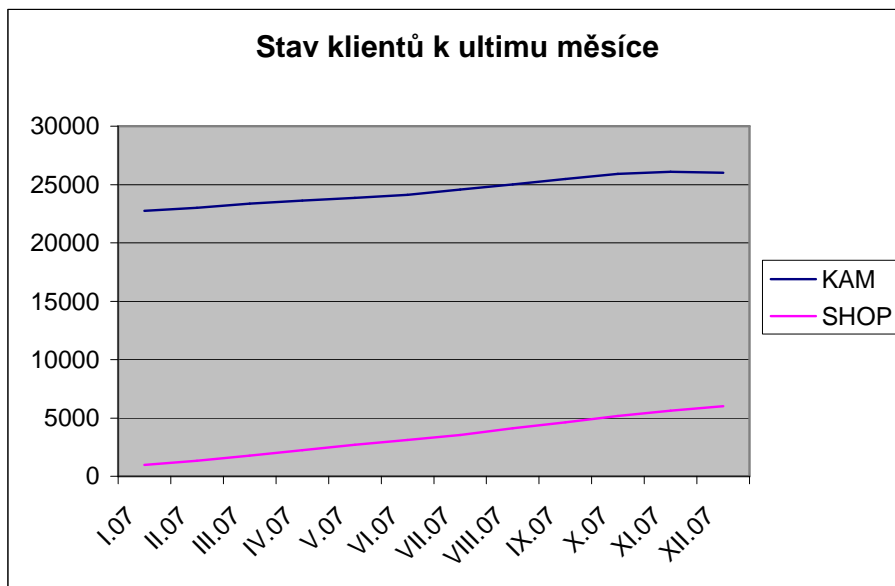
Pro tuto oblast jsou použita data o počtu klientů k ultimu měsíce, tedy kolik klientů bylo na pobočku navázáno k poslednímu dni v měsíci. Mezi tyto klienty patří všichni, kteří byli jako klienti navázáni na pobočku v softwarové aplikaci banky Midas. Jedná se tedy nejenom o ty, kteří mají na pobočce vedený účet, ale i o ty, kteří mají nebo žádají o úvěr, mají vkladní knížku nebo termínovaný vklad, obecně tedy o ty, kteří využívají některý z vlastních produktů banky. V datech jsou zohledněny i převody klientů mezi pobočkami, což ovšem při základním srovnání počtu klientů není důležité.

6.1.1 Srovnání

V následujícím grafu je jednoduše zobrazen vývoj počtu klientů na kamenných pobočkách a na VB Shopech. Tento graf ukazuje, že vývoj počtu klientů je téměř totožný, obě křivky mají lineární trend s mírným vzestupem. Pro VB Shopy se zatím

jedná o menší počet klientů, což je ale vzhledem ke krátké existenci VB Shopů logické. Nejdůležitější je, že počet klientů banky stále roste.

Obrázek 4: Vývoj počtu klientů k ultimu měsíce



Pramen: Interní data Volksbank, příloha č.1

Podíváme-li se nyní na přehled počtu klientů detailněji (viz následující tabulka), vidíme, že do konce roku získaly VB Shopy pro banku celkem 6 020 klientů. Z toho zhruba 5 000 klientů získaly za jeden rok. Oproti tomu kamenné pobočky získaly za rok 2007 celkem 3 000 klientů. Vrátime-li se nyní k výše popisovaným vývojovým trendům, můžeme přesněji definovat, že lineární trend kamenných poboček je sice rostoucí, ale roste pomalejším tempem než trend VB Shopů. Počet klientů VB Shopů v roce 2007 rostl dvakrát rychleji než počet klientů kamenných poboček

Tabulka 7: Stav klientů k ultimu měsíce

Datum	KAM	SHOP	Celkem
31.1.2007	22752	965	23717
28.2.2007	23009	1349	24358
31.3.2007	23362	1767	25129
30.4.2007	23633	2243	25876
31.5.2007	23858	2700	26558
30.6.2007	24120	3108	27228
31.7.2007	24564	3536	28100
31.8.2007	25007	4108	29115
30.9.2007	25469	4620	30089
31.10.2007	25906	5166	31072
30.11.2007	26081	5619	31700
31.12.2007	26024	6020	32044

Pramen: Interní data Volksbank, příloha č.1

Čím je tento rychlejší růst počtu klientů na VB Shopech způsoben? Zdá se, že je ovlivněn zejména následujícími faktory:

- lepší možností oslovení klientů než na kamenných pobočkách – není potřeba čekat až klient do banky přijde, banka jde za klientem,
- velice zajímavým produktem VB Shopů, který přilákal velké množství klientů – Aktiv konto,
- zatímco počet kamenných poboček byl během roku konstantní tak, v průběhu roku většina VB Shopů teprve vznikla.

Následuje tabulka zobrazující počet a charakteristiku nově příchozích klientů do banky Volksbank jako celek:

Tabulka 8: Počet nově získaných klientů banky a jejich věk

Noví klienti za rok 2007		Celkem
KAM	Počet nových klientů	9 243
	Průměrný věk nových klientů	36,21
SHOP	Počet nových klientů	5 925
	Průměrný věk nových klientů	36,45
Celkový počet nových klientů		15 168
Průměrný věk všech nových klientů		36,33

Pramen: Interní data Volksbank, příloha č.1

Tato tabulka obsahuje údaj, který by nás mohl na první pohled zarazit. Je to počet nových klientů na kamenných pobočkách. Toto číslo je 9 243. Zvláštní je zejména proto, že z tabulky „Stav klientů k ultimu měsíce“ víme, že srovnání počtu klientů na začátku a na konci roku nám dává hodnotu 3 272 nových klientů. Tento rozdíl je způsoben odcházejícími klienty, kteří nejsou v této tabulce zohledněni. Z banky tak odešlo 5 971 klientů. Dobrou otázkou v tuto chvíli je, proč klienti kamenných poboček z banky odcházejí? Částečně je tento úbytek způsoben přirozenou fluktuací klientů a také je třeba si připustit že na trhu se objevili noví konkurenti s velice zajímavou nabídkou jako je mBank a BAWAG bank.

Z tabulky také vidíme, do jaké věkové kategorie spadají klienti, které banka v průběhu roku 2007 přilákala a jestli je rozdíl mezi zájmem o kamenné pobočky a VB Shopy. Jsou to klienti ve věku kolem 36 let, a to jak na kamenných pobočkách tak na VB Shopech. Mezi klienty přilákanými různými typy prodejních míst není podstatný věkový rozdíl.

6.1.2 Analýza počtu klientů na VB Shopech

Podívejme se na nárůst počtu klientů na VB Shopech, které existovaly celý rok 2007. Díky tomu, že mají více než roční existenci, je toto zhodnocení adekvátní a poskytne nám kvalitní údaje. K začátku roku 2007 existovaly pouze tyto VB Shopy:

Tabulka 9: Stav klientů k 01 a 12 2007 na VB Shopech existujících celý rok

Shopy existující celý rok 2007	31.01.07	31.12.07
Shop Brno-Židenice (07.09.2006)	234	476
Shop Český Těšín (23.11.2006)	39	294
Shop Jindřichův Hradec - Jáchymova (11.12.2006)	39	96
Shop Opava (01.11.2006)	62	198
Shop Ostrava-Poruba (09.10.2006)	171	345
Shop Ostrava-Vítkovická (23.10.2006)	214	765
Shop Plzeň (16.10.2006)	78	221
Shop Slaný (16.11.2006)	63	253
Shop Zlín (13.11.2006)	24	80
CELKEM	924	2 728

Pramen: Interní data Volksbank, příloha č.1

Tabulka ukazuje stav klientů ke konci ledna 2007 a ke konci prosince 2007. Počet klientů na některých VB Shopech, které existují celý rok, se téměř ztrojnásobil. Následuje analýza nejvýkonnějších a nejméně výkonných VB Shopů dle této tabulky. Informace pro tuto analýzu jsem získala od vedoucí VB Shopů v ČR paní Bártové.

Rozhodně nejlepším prodejním místem, co se získání nových klientů týče, byl v roce 2007 Shop Ostrava-Vítkovická. Tento Shop je zvláštní tím, že není v klasickém Kauflandu, ale je v nákupním centru, kde jsou také oděvní butiky a řady jiných obchodů. Návštěvníci tedy nejdou vždy jen na nákup potravin, ale často také „koukat po obchodech“ a při tom narazí i na tento výkonný VB Shop. Díky mnoha jiným atraktivním místům v těsném okolí Kauflandu přichází do nákupního střediska více lidí, a tím navštíví více lidí i VB Shop. Stejně jako na jiných VB Shopech i na tomto se aplikuje model, kdy vedoucím prodejního místa je starší osoba (ne student, obvykle paní na mateřské dovolené) a ostatní zaměstnanci jsou studenti.

Ze skupiny úspěšných je dále důležité vyzdvihnout prodejní místo v Brně Židenicích. Tento VB Shop je umístěný v klasickém Kauflandu. Na tomto prodejním místě si paní Bártová nejvíce cení schopných zaměstnanců a zejména schopného vedení, které je základním tahounem vysokého počtu nově získaných klientů.

Z nejméně úspěšných prodejních míst je potřeba zmínit zejména Jindřichův Hradec a Zlín I. Obě tato prodejní místa získala za rok kolem 57 klientů, což není moc vysoké číslo. V Jindřichově Hradci je Kaufland jako každý jiný, bohužel tamější VB Shop měl od začátku smůlu na zaměstnance, a tak zažíval vysokou fluktuaci zaměstnanců. Dle paní Bártové se začátkem roku tým lidí stabilizoval a výsledky prvního čtvrtletí roku 2008 naznačují, že Shop se začíná ubírat správným směrem.

Poslední zkoumaný Shop je umístěný ve Zlíně. Tento Shop je bohužel na periferii, v podstatě za městem, a lidé, kteří ho navštěvovali, se obrátili na nově otevřený Kaufland ve Zlíně Čepkově, který je pro obyvatele města lépe dostupný. Tento VB Shop měl také problémy s týmem zaměstnanců a nakonec se přistoupilo k obměně celého týmu, protože jeden negativní jedinec z původního týmu vždy pokazil představy o práci ostatním novým zaměstnancům. Pro tento VB Shop ovšem zůstává otázkou, jestli by po dalším roce, který by byl tak neúspěšný jako rok 2007, nebylo lepší přistoupit k zavření tohoto prodejního místa.

Z tabulky je však vidět, že za nárůstem počtu klientů není jen počáteční boom, který by následně opadl a tempo růstu počtu klientů VB shopů by pak stagnovalo. VB shopy jako Brno – Židenice a Ostrava – Vítkovická jasně dokazují, že počet klientů VB shopů roste i po prvních měsících po otevření. Počet klientů VB Shopu Ostrava (765 klientů) – ul. Vítkovická a kamenné pobočky v Ostravě – ul. 28. října (981 klientů) se ke konci roku 2007 dokonce téměř vyrovnal – kamenná pobočka však existuje již 6 let. Tímto srovnáním nechci znevažovat výsledky kamenné pobočky, protože ta nerealizuje svůj zisk pouze na základě počtu klientů fyzických osob nepodnikatelů. Ostravský VB Shop však jasně prokázal schopnost přilákat klienty z řad fyzických osob nepodnikatelů, a tím zviditelnit banku jako takovou.

6.2 Měsíční zůstatky klientů

6.2.1 Srovnání

Podívejme se nyní na měsíční zůstatky, které klienti na svých běžných účtech mají. Nejprve je potřeba definovat, co je to běžný účet. Na kamenné pobočce jsou to:

- účty, které jsou součástí balíčků pro klienty: Fit konto, Styl konto, Program Exklusiv,
- běžné účty, které nejsou součástí balíčku,
- pomocné účty pro termínované vklady – účty na které jsou peníze převáděny po ukončení term. vkladu.

Na VB Shopu je tento účet jenom jeden a tím je Aktiv konto.

Následuje tabulka s přehledem vývoje hotovosti na účtech v roce 2007.

Tabulka 10: Vývoj hotovosti na účtech v roce 2007

Měsíc	KAM			SHOP		
	Celkové saldo	Počet účtů	Průměr	Celkové saldo	Počet účtů	Průměr
1	-1 827 267 785	17 712	-103 166	-2 088 160	981	-2 129
2	-1 939 361 588	18 029	-107 569	-2 900 825	1 358	-2 136
3	-1 872 118 582	18 471	-101 354	-3 986 445	1 804	-2 210
4	-1 785 776 979	18 844	-94 766	-5 278 214	2 282	-2 313
5	-1 795 716 816	21 388	-83 959	-6 677 516	2 781	-2 401
6	-1 842 172 623	22 151	-83 164	-8 216 752	3 327	-2 470
7	-1 994 547 868	19 761	-100 934	-10 766 232	3 601	-2 990
8	-1 962 690 802	20 367	-96 366	-15 327 207	4 144	-3 699
9	-1 879 781 012	20 808	-90 339	-17 878 893	4 666	-3 832
10	-1 947 843 304	21 415	-90 957	-19 915 670	5 300	-3 758
11	-1 981 699 016	21 768	-91 037	-22 115 087	5 729	-3 860
12	-1 924 257 381	21 734	-88 537	-26 437 749	6 089	-4 342

Pramen: Interní data Volksbank, příloha č.1

V této tabulce jsou úložky představovány zápornými hodnotami, protože pro banku představují vklady klientů peníze, které banka dluží, nejsou to tedy její finanční prostředky, ale finanční prostředky klientů. Ve sloupci průměr je celkové saldo vyděleno počtem účtů, a tím zjišťujeme průměrný zůstatek na účtu klienta.

Na kamenných pobočkách můžeme sledovat vývoj, kterým vklady procházely v průběhu roku. Od začátku roku nejprve hodnota průměrné úložky klesala až do konce června, pak opět výrazně stoupla a do konce roku opět klesala. Výrazný vzestup v 7 měsíci by mohl být způsoben prémie, které lidé dostávají od zaměstnavatelů před prázdninami a které následně využijí na nákup dovolené, a stejně tak pokles koncem roku je způsoben zimními dovolenými, příchodem Vánoc a nákupem dárků.

Ve VB Shopech se průměrná velikost úložky postupně zvětšuje, stejně jako se postupně zvětšuje počet klientů VB Shopů. Růst průměrné úložky by mohlo být vysvětleno zejména tím, že mnoho lidí si svůj účet nejprve založí a až v průběhu několika měsíců na něj převede všechny své finanční záležitosti. Nějakou dobu trvá, než nahlásí změnu banky zaměstnavateli a než převedou své peníze z původní banky.

Úložky klientů VB Shopů představují k 31.12.2007 pouze 1% celkových úložek všech klientů fyzických osob nepodnikatelů. Je tak zřejmé, že klienti VB Shopů představují zcela jinou skupinu klientů, než klienti kamenných poboček. Banka

prostřednictvím shopů tedy realizuje strategii zaměření na nebonitní klienty a bude se jim snažit nabízet v co nejvyšší míře různé druhy spotřebních úvěrů.

6.2.2 Analýza kreditních a debetních zůstatků na účtech

Následuje tabulka s přehledem VB Shopů, na nichž je průměrný přírůstek kreditního zůstatku na měsíc existence pobočky nejvyšší a nejnižší. V této oblasti je nejméně úspěšný druhý zlínský VB Shop na Tyršově nábřeží. Ten stejně jako Shop Ostrava Vítkovická není součástí klasického Kauflandu, ale nachází se ve větším nákupním centru. Obecně můžeme říct, že první tři zmíněné VB Shopy jsou atraktivní pro bonitní klienty, zejména v porovnání s VB Shopy z druhé části tabulky, protože to jsou naopak ty, jejichž průměrný kreditní měsíční přírůsteky na účtech jsou nejnižší. Pro VB Shop ve Žďáru nad Sázavou tato čísla ještě nemusí nic znamenat, protože „kiosky“ se teprve rozjíždí. U ostatních prodejních míst jsou tato čísla závažnější a stála by za úvahu nějaká podpůrná opatření pro zvýšení aktivity VB Shopu.

Tabulka 11: Průměrný přírůstek kreditního zůstatku na měsíc existence pobočky

Název VB Shopu	měsíců	Měsíční kredit
Shop Zlín - Tyršovo nábřeží (22.1.2007)	11,25	-220 305
Shop Brno - Sportovní (05.04.2007)	8,85	-205 825
Shop Brno - Kamenice (02.04.2007)	8,95	-187 295
Shop Hranice - Družstevní (05.03.2007)	9,87	-24 459
Shop Žďár n. Sázavou - Nádražní (25.10.2007)	2,20	-21 677
Shop Jindřichův Hradec - Jáchymova (11.12.2006)	12,62	-20 297

Pramen: Interní data Volksbank, příloha č.1

Další tabulka je pro zjištění bonity klientů neméně důležitá. Zobrazuje průměrný přírůstek debetního zůstatku na měsíc existence pobočky. Někteří klienti mají na svých účtech kontokorentní úvěry, které čerpají, v některých případech se však jedná o nepovolené debety. Nepodařilo se mi bohužel získat rozdělení na povolené a nepovolené debetní zůstatky, proto nemohu posoudit, na kolik jsou či nejsou tyto hodnoty v pořádku. V případě, že by se jednalo o povolené kontokorentní úvěry, pak čím větší debet, tím vyšší aktivita VB Shopu. V opačném případě by ovšem nepovolené čerpání do mínusu znamenalo velice nebonitní klienty.

Tabulka 12: Průměrný přírůstek debetního zůstatku na měsíc existence pobočky

Název VB Shopu	měsíců	Měsíční debet
Shop Zlín (13.11.2006)	13,54	287
Shop Uherský Brod - Vlčnovská (28.06.2007)	6,10	911
Shop Opava (01.11.2006)	13,93	968
Shop Vsetín - Jasenická (04.06.2007)	6,89	9 907
Shop Ostrava Zábřeh - Výškovická (28.05.2007)	7,11	14 143
Shop Ostrava-Vítkovická (23.10.2006)	14,23	18 971

Pramen: Interní data Volksbank, příloha č.1

6.3 Úvěry

6.3.1 Srovnání

Pokusme se nyní porovnat ještě úvěry, protože i ty nám mohou něco napovědět o tom, jací jsou klienti banky. V následující tabulce jsou úvěry rozčleněny do dvou variant a to na úvěry zadané a schválené. Zadané úvěry jsou ty, které byly zadány do systému banky a na rizikovém oddělení jsou zpracovávány. Tyto úvěry se pak dělí na schválené a na zamítnuté. Opět jsou k dispozici data za rok 2007.

Tabulka 13: Úvěry na kam. pobočkách i VB Shopech - počet a průměrná velikost

	Typ	KAM	SHOP	Celkový součet
Počet úvěrů	Schváleno	573	522	1 095
	Zadáno	1 064	1 833	2 897
	Procenta	54%	28%	38%
Objem úvěrů	Schváleno	75 981 355	33 920 000	109 901 355
	Zadáno	138 239 067	120 259 906	258 498 973
	Procenta	55%	28%	43%

Průměrná velikost úvěru	Schváleno	132 603	64 981
	Zadáno	129 924	65 608

Pramen: Interní data Volksbank, příloha č.1

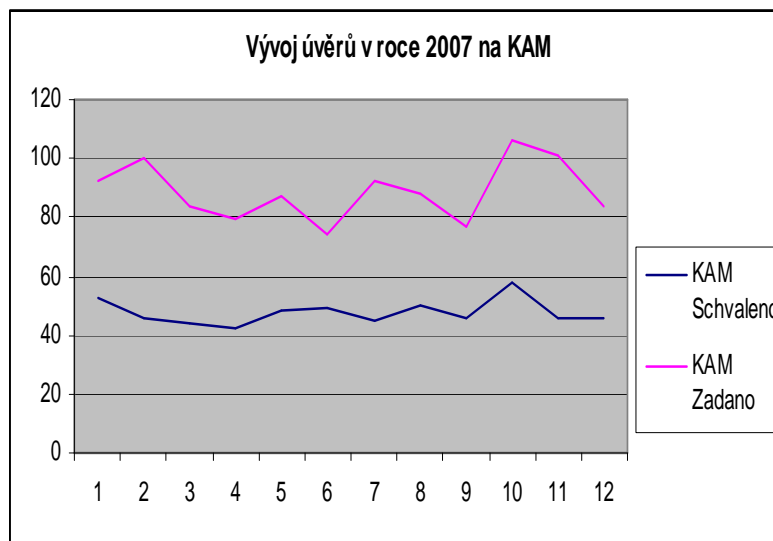
Dle tohoto přehledu vidíme, že na klasických pobočkách bylo za rok zadáno 1 064 úvěrů a 573 z toho bylo schváleno. Přičemž průměrná velikost těchto úvěrů se pohybuje kolem 130 000 Kč. To, že byl úvěr bankou schválen, nám říká něco o bonitě klienta a o jeho schopnosti splácet. P bonitě proto, že klient na první pohled na úvěr má, a o jeho schopnosti splácet zejména proto, že klienti jsou prověřováni v bankovním

registru a je ověřována jejich platební morálka. Vidíme, že více než 50% klientů kamenných poboček tyto podmínky splnilo a úvěr jim byl poskytnut. VB Shopy jsou na tom s touto bilancí poněkud hůře, v roce 2007 bylo ze zadaných úvěrů schváleno okolo 28%, což představuje čtvrtinu sepsaných žádostí. Toto číslo nám říká, že VB Shopy získaly spíše méně bonitní klienty, což nám opět potvrzuje to, co jsme zjistili již v předcházející kapitole. Průměrná výše úvěrů na kamenných pobočkách je také dvakrát vyšší než na VB Shopech.

Ačkoliv představují klienti VB Shopů 18,8% všech klientů banky (fyzické osoby nepodnikatele), tak k 31.12.2007 představuje výše spotřebních úvěrů těchto klientů 31% ze všech spotřebních úvěrů banky, počítáno z velikosti objemu schválených spotřebních úvěrů. Tento výsledek naznačuje, že je možný prodej spotřebitelských úvěrů na VB Shopech a proto by banka měla zvolit tuto strategii.

Podívejme se dále na graf vývoje úvěrů v průběhu roku na kamenných pobočkách.

Obrázek 5: Úvěry na kamenných pobočkách v roce 2007

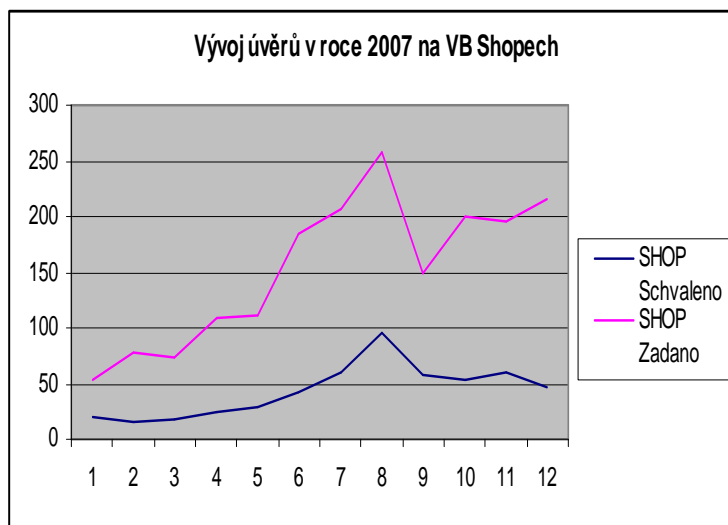


Pramen: Interní data Volksbank, příloha č.1

V tomto grafu vidíme, že počet úvěrů v průběhu roku je relativně stabilní, přičemž křivka schválených úvěrů kopíruje křivku zadaných úvěrů, pouze je v grafu umístěna níže. Vzestup obou křivek je patrný v říjnu 2007, což představuje období, kdy si lidé půjčují na vánoční dárky. Tato vzestupná tendence se opět ke konci roku mění na tendenci klesající.

Další graf představuje vývoj úvěrů na VB Shopech.

Obrázek 6: Úvěry na VB Shopech v roce 2007



Pramen: Interní data Volksbank, příloha č.1

Zde je hned od začátku roku patrný rostoucí trend. Ten je ovšem způsoben zejména tím, že v průběhu roku byla neustále otvírána nová prodejní místa. Nejvýznamnější vzestup je patrný od června do srpna 2007. Ten si kromě zvyšujícího se počtu VB Shopů můžeme vysvětlit také obdobím prázdnin, kdy si lidé půjčovali na dovolenou. Tento růst je částečně kopírován i růstem křivky schválených úvěrů, ta bohužel nedosáhla tak významného maxima jako křivka úvěrů zadaných.

Proč je tolik úvěrů zamítnutých? Podle vedoucí VB Shopů paní Bártové je důvodem zamítání tak velkého počtu úvěrů zejména nízká bonita klientů. Tito klienti velice často také zamlčí další úvěry, které mají a se kterými by neprošli kalkulátorem příjmů a výdajů. Díky tomu jsou klienti často považováni za nedostatečně bonitní a neschopné splácet. Na druhou stranu jsou ale VB Shopy novým segmentem trhu a je otázkou, jestli oddělení banky schvalující úvěry bylo na tento nový segment proškolené a připraveno, tedy jestli byl schvalovací proces úvěrů přizpůsoben novým podmínkám.

6.3.2 Analýza úspěchu a neúspěchu

Následuje tabulka s průměrným měsíčním přírůstkem výše spotřebitelských úvěrů. Je to v podstatě přehled částek, které byly průměrně měsíčně v podobě spotřebitelských úvěrů čerpány.

Tabulka 14: Nejlepší a nejhorší VB Shopy podle měsíčního přírůstku výše SÚ

Název VB Shopu	měsíců	Měsíční SU
Shop Ostrava Zábřeh - Výškovická (28.05.2007)	7,11	367 424
Shop Kadaň - Na Průtahu (23.7.2007)	5,28	259 224
Shop Ostrava-Vítkovická (23.10.2006)	14,23	199 810
Shop Zlín (13.11.2006)	13,54	17 626
Shop Liberec - Dr. M. Horákové (30.8.2007)	4,03	11 159
Shop Žďár n. Sázavou - Nádražní (25.10.2007)	2,20	0

Pramen: Interní data Volksbank, příloha č.1

Mezi Shopy zmíněnými v předcházející tabulce najdeme opět jeden, který byl analyzován již dříve z pohledu počtu klientů. Mezi nejúspěšnější tedy opět patří Ostrava-Vítkovická a jako další jsou zde zmíněny VB Shopy v Ostravě Zábřehu a v Kadani. Zde tedy byli prodejci nejúspěšnější v oblasti prodeje úvěrů.

Mezi nejméně úspěšnými prodejními místy je „kiosek“ v Liberci. Tento VB Shop se podle mapy zdá být umístěn na dobrém místě v centru města, proto je nejpravděpodobnějším důvodem neúspěchu personální obsazení. Zároveň byl tento VB Shop otevřen až ve druhé polovině roku 2007, a proto ještě nemohl plně využít svůj potenciál. VB Shop ve Žďáru na Sázavou v roce 2007 neseřpsal úspěšně ani jednu žádost o úvěr. V roce 2007 byl ovšem otevřen teprve dva měsíce, a proto tento výsledek může být způsoben tím, že zaměstnanci se ve své práci teprve „rozkoukávali“ a klienti zatím neměli moc příležitostí služeb banky v obchodě s potravinami využít. V obou zmíněných VB Shopech je potřeba situaci sledovat a eventuelně pomoci zaměstnancům v počátcích prodeje.

Špatný výsledek v této oblasti je ovšem zarážející pro VB Shop ve Zlíně I, protože ten existuje již více než rok a měl by tedy být zaběhlým prodejním místem. Pro tento VB Shop je potřeba vyvodit nějaké personální důsledky, tak aby se situace zlepšila.

6.4 Prodej stavebního spoření ČMSS na kamenných pobočkách a VB Shopech

Od 1.2.2008 do 30.4.2008 byla spořitelnou pro zaměstnance Volksbank vyhlášena soutěž, ve které 6 nejlepších prodejců získává účast na závodě F1

v Hockenheimu. Data pro tuto část práce jsou aktuální, a to za únor a březen roku 2008. Jsou to data průběžného hodnocení soutěže, která mají zaměstnance informovat o tom, jak si v soutěži stojí a zda by ještě měli ve svém úsilí přidat.

6.4.1 Srovnání

Za únor a březen roku 2008 bylo celkem sepsáno 264 smluv s cílovými částkami v hodnotě celkem 62 406 000 Kč přičemž 150 smluv bylo uzavřeno na kamenných pobočkách a 114 na VB Shopech.

Tabulka 15: Sepsaná stavební spoření

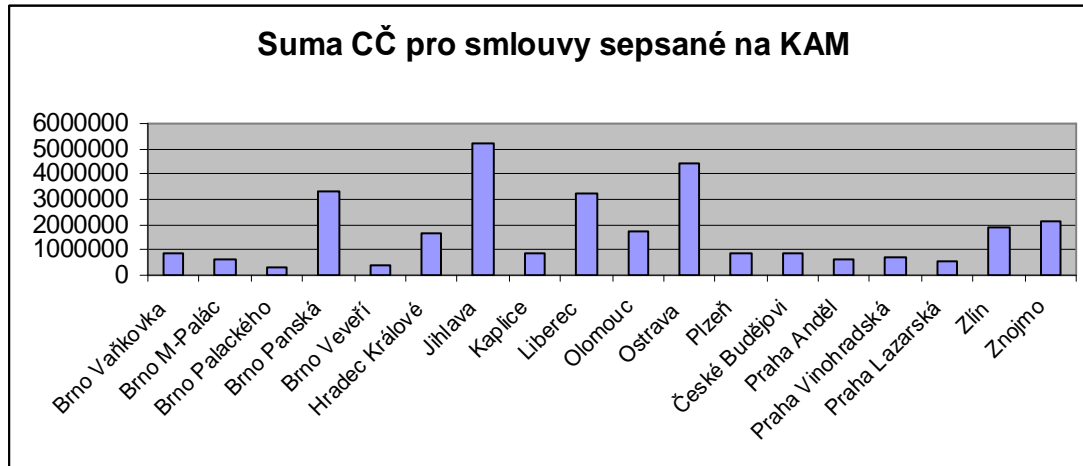
	Počet smluv	Součet z CC
KAM celkem	150	30 345 000
SHOP celkem	114	32 061 000
Celkem	264	62 406 000

Pramen: Interní data Volksbank , příloha č. 1

Vztáhneme-li počet smluv k počtu poboček, pak na jednu pobočku připadá 6,5 stavebního spoření, zatímco na jeden VB Shop 3,6 stavebního spoření, což značí, že na jednu kamennou pobočku připadá téměř dvojnásobná produkce než na jeden VB Shop. Z toho můžeme usuzovat, že pobočky jsou lepšími prodejci stavebního spoření.

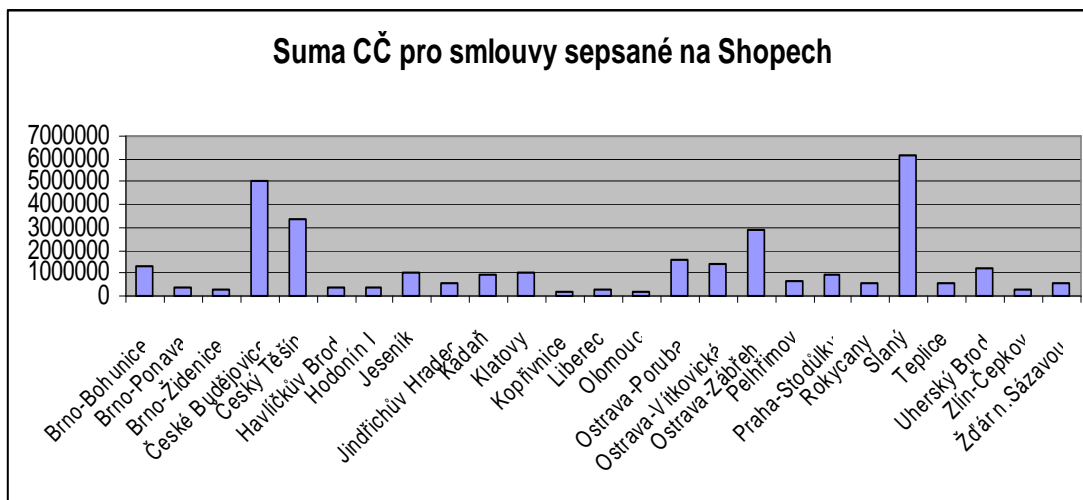
Podívejme se nyní na produkci jednotlivých VB Shopů a jednotlivých poboček zobrazenou v sumě celkových částek jimi sepsaných smluv (viz následující dva grafy). Zde vidíme, že prodej není rovnoměrný na všech pobočkách. Nedá se říct, že by všechny pobočky nebo všechny Shopy uzavřely stejný objem cílových částek. Některé v prodeji výrazně převyšují ostatní. Co se poboček týče, jedná se zejména o Jihlavu a Ostravu, mezi VB Shopy výrazně ostatní převyšuje Shop ve Slaném a v Českých Budějovicích.

Obrázek 7: Součet cílových částek pro stavební spoření sepsaná na kam. pobočkách



Pramen: Interní data Volksbank, příloha č. 1

Obrázek 8: Součet cílových částek pro stavební spoření sepsaná na VB Shopech



Pramen: Interní data Volksbank, příloha č. 1

Při hodnocení výkonnosti prodejců je třeba brát v potaz zejména velikost cílových částek, na které bylo stavební spoření uzavřeno. Tomuto odpovídá také soutěž, ve které je pro rozhodnutí o nejlepších prodejcích směrodatná celková výše cílových částek. Na kamenných pobočkách připadá na jednu smlouvu průměrná cílová částka 202 300 Kč, na VB Shopech je to 281 200 Kč. Na VB Shopech tedy bylo uzavřeno méně stavebních spoření, ale s vyššími cílovými částkami, takže pokud bychom brali v potaz pouze cílové částky, pak by VB Shopy představovaly výkonnější prodejní síť. Opět je ovšem potřeba data vztáhnout k počtu poboček, přičemž na jednu pobočku

připadá cílová částka v hodnotě 1 319 300 Kč, zatímco na jeden VB Shop 1 034 200 Kč.

Shrneme-li všechny výše zmíněné údaje, dojdeme k tomu, že VB Shopy sice nejsou tak výkonné jako kamenné pobočky, ale v této akci je celkově předčily a více než zdvojnásobily objem upsaných cílových částek. Ukázalo se tak, že pro stavební spoření představují VB Shopy prodejní kanál srovnatelný s kamennými pobočkami.

Pro stavební spoření nejsou ovšem důležité pouze sepsané smlouvy, pro hodnocení prodeje jsou důležitější smlouvy zaplacené. Tedy takové o které má klient opravdu zájem, zaplatí na nich vstupní poplatek a bude na nich pravidelně spořit. Jsou k dispozici i data vztahující se k zaplacení vstupního poplatku a také z nich lze vyčíst některé informace. Je ovšem potřeba říct, že poplatek v některých případech klientem ještě zaplacen bude. Přesto můžeme data analyzovat, protože jak říká praxe, část z těchto sepsaných smluv skutečně nikdy zaplacená nebude a stanou se z nich tzv. mrtvé smlouvy.

Tabulka 16: Stavební spoření rozdělené na zaplacené a nezaplacené

	Data	KAM	SHOP	Celkový součet
Počet	Nezaplacené	34	40	74
	Zaplacené	116	74	190
	CELKEM	150	114	264
ČČ	Nezaplacené	7 580 000	9 615 000	17 195 000
	Zaplacené	22 765 000	22 446 000	45 211 000
	CELKEM	30 345 000	32 061 000	62 406 000

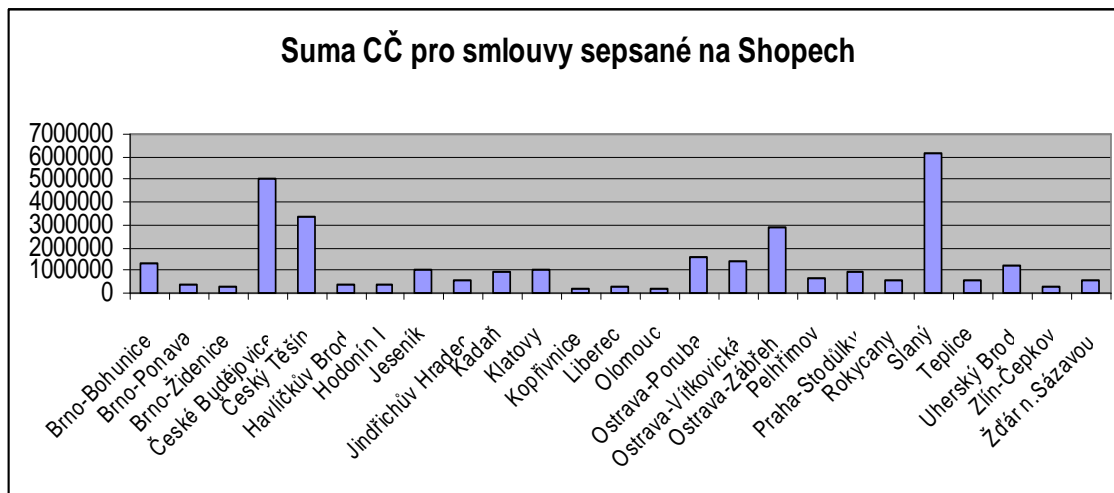
Pramen: Interní data Volksbank, příloha č. 1

Z celkového počtu 150 smluv na kamenných pobočkách zatím nebylo zaplaceno 22,6% (v cílových částkách 25%), na VB Shopech zatím nebylo zaplaceno 35% podepsaných smluv (v cílových částkách 30%). Tato čísla by mohla značit horší platební morálku klientů VB Shopů, rozdíl ovšem není nijak propastný a mohl by se ještě vyrovnat. Zde mohou zapracovat také prodejci, kteří mohou klientům spoření připomenout a upozornit je, že je potřeba vstupní poplatek zaplatit.

6.4.2 Analýza nejlepších VB Shopů

Podíváme se ještě jednou na graf produkce VB Shopů, co se týče stavebního spoření:

Obrázek 9: Součet cílových částek pro stavební spoření sepsané na VB Shopech



Pramen: Interní data Volksbank, příloha č. 1

Vidíme, že nejvýkonnějšími prodejními místy z pohledu celkové cílové částky jsou prodejní místa ve Slaném, Českých Budějovicích, Českém Těšíně a v Ostravě-Zábřehu. Naopak nejhorší jsou Shopy, které v předcházejícím grafu nejsou ani uvedené, protože jejich zaměstnanci neuzavřeli ani jedno stavební spoření. Jedná se o tato prodejní místa: Plzeň, Opava, Zlín I., Hranice, Uherské Hradiště, Vsetín. Ani VB Shopy, které uzavřely pouze jedno stavební spoření, nepatří mezi nejvýkonnější. Na těchto Shopech většinou někdo ze zaměstnanců uzavřel spoření sám sobě, nebo někomu z rodiny (pro zaměstnance a rodinné příslušníky je stavební spoření zdarma nebo se slevou na vstupním poplatku).

Následuje tabulka představující čtyři nejvýkonnější VB Shopy a hodnoty, kterých dosáhly za sledované období. V této tabulce jsou Shopy, které výrazně převýšily ostatní prodejní místa celkovým součtem cílových částek podepsaných smluv o stavebním spoření.

Tabulka 17: Nejlepší a nejhorší VB Shopy v prodeji stavebního spoření

Shop	Počet smluv	Součet CČ	Průměrní CČ na jednu smlouvu
Slaný	22	6160000	280 000
České Budějovice	13	5076000	390 462
Český Těšín	8	3350000	418 750
Ostrava-Zábřeh	7	2850000	407 143

Pramen: Interní data Volksbank, příloha č. 1

Vidíme, že ač měl Shop ve Slaném téměř dvakrát více uzavřených smluv než Shop v Českých Budějovicích, na součtu cílových částek se tento rozdíl projevil podstatně méně, protože smlouvy v Českých Budějovicích byly uzavírány na vyšší cílové částky. Všechny 4 Shopy ovšem odvedly svou práci velice dobře, protože uzavřely velký počet smluv a na zajímavé cílové částky.

Vedoucí všech VB Shopů paní Bartová komentovala výkonnost a rozdíly mezi jednotlivými VB Shopy. Její komentář by se dal shrnout do několika následujících bodů:

- Hybnou silou těchto obchodů je **motivace**. Zejména motivace v podobě finanční odměny, a pro několik zaměstnanců je velkou motivací také soutěž o účast na závodech F1. Formule 1 je cílem například VB Shopu ve Slaném, kteří se rozhodli, že na závody F1 pojedou a dělají pro to vše, co je v jejich silách.
- Důvodem úspěšnosti některých Shopů je také **individuální přístup** určitých zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou velice schopní, ambiciózní a komunikativní a snaží se prodávat i nad rámec svých pracovních povinností. Prodej je v podstatě závislý lidech, někteří se snaží a mají k prodeji vloh, jiní nikoliv. Je jedno na kterém Shopu tito schopní zaměstnanci jsou, oni budou mít vždy větší prodeje než ostatní, protože to prostě “mají v sobě“.
- Zajímavou informací také je, že většinu produkce VB Shopů vytvářejí jejich vedoucí pracovníci, tedy Shop manažeři. Tito zaměstnanci jsou nejvíce zainteresovaní na produkci Shopu zejména svým hodnocením. A zřejmě pociťují za jim svěřené prodejní místa větší zodpovědnost, a proto se snaží více plnit plány.

Tyto body v podstatě vysvětlují i neúspěch některých VB Shopů. Není nejdůležitější umístění prodejního místa, ale zaměstnanci, kteří se musí snažit prodávat.

Shrneme-li výše uvedené, docházíme k závěru, že by bylo vhodné, aby se VB Shopy, které neuzavřely ani jedno stavební spoření, pokoušely motivovat zaměstnance jiným způsobem, nebo je zkusily vyměnit za jiné potenciální zaměstnance.

6.5 Výsledky analýzy VB Shopů

Tato část obsahuje porovnání VB Shopů mezi sebou, tak aby bylo možno zjistit, jaký vliv na jejich výkon má jejich umístění a jaký je vliv zaměstnanců na prodej. Naznačuje, které VB Shopy patří mezi nejlepší a které naopak výrazně zaostávají za ostatními.

VB Shopy byly hodnoceny v následujících kategoriích:

- průměrný počet nových klientů měsíčně,
- průměrný přírůstek kreditních zůstatků na běžných účtech klientů měsíčně,
- průměrný přírůstek spotřebních úvěrů klientů měsíčně,
- celkový počet klientů k 31.12.2007,
- zaplacená stavební spoření za sledované období.

Aby byla data spravedlivá, byly hodnoty rozpočítávány podle počtu měsíců, ve kterých VB Shop existoval. Takže na příklad pro VB Shop ve Vsetíně otevřený v červnu 2007 se celkový počet získaných klientů za rok 2007 vydělil sedmi měsíci existence tohoto Shopu. Takto byla rozpočítána všechna data použitá pro hodnocení.

V jednotlivých kategoriích bylo každému VB Shopu přiřazeno procento poměru jeho podílu na celkovém výkonu všech VB Shopů. Vzhledem k tomu, že ne všechny kategorie jsou pro banku stejně důležité, byly jednotlivým kategoriím přiřazeny váhy.

Jako nejdůležitější kategorie (váhově ohodnoceny číslem 2) byly vybrány přírůstek nových klientů měsíčně a výše spotřebních úvěrů. **Přírůstek nových klientů** považujeme za důležitý, protože se jedná o nový projekt a většina VB Shopů nemá za sebou ještě ani rok existence. Tento přírůstek vyjadřuje životaschopnost Shopů do budoucnosti, protože naznačuje kolik klientů pravděpodobně bude VB Shop v budoucnosti měsíčně získávat. **Výše spotřebních úvěrů** je neméně důležitá, protože jsme prokázali životaschopnost VB Shopů v této oblasti a možnost přinést bance zisk.

Kategorie s menším významem (váhově ohodnoceny číslem 1) je přírůstek **kreditních zůstatků na běžných účtech klientů** a **celkový počet klientů VB Shopu**. Je to zejména proto, že banka v případě VB Shopů nerealizuje strategii zisku přes

velikost úložek Celkový počet klientů proto, že ne všechny VB Shopy fungovaly po stejnou dobu roku.

Jako méně významná (váhově ohodnocena číslem 0,5) byla vybrána kategorie zaplacená stavební spoření. **Stavební spoření** jsou pouze doplňkovým finančním produktem a banka z nich nemá přímý zisk.

Jednotlivé vypočítané poměry byly sečteny a Shopy byly seřazeny od nejméně úspěšného po nejméně úspěšný. V následující tabulce jsou představeny výsledky tohoto srovnání, celkové hodnocení je přílohou č.2 práce.

Tabulka 18: Hodnocení VB Shopů

Název VB Shopu	Založeno	Celkem	Poměr
Shop Ostrava-Vítkovická	23.10.2006	0,46	7,74%
Shop Ostrava Zábřeh - Výškovicová	28.05.2007	0,46	7,69%
Shop České Budějovice - Na sádkách	14.05.2007	0,32	5,40%
Shop Slaný	16.11.2006	0,31	5,15%
Shop Kadaň - Na Průtahu	23.07.2007	0,30	4,92%
Shop Brno-Židenice	07.09.2006	0,26	4,25%
Shop Brno - Kamenice	02.04.2007	0,25	4,16%
Shop Zlín - Tyršovo nábřeží	22.01.2007	0,25	4,12%
Shop Teplice - Bohosudovská	19.02.2007	0,24	3,97%
Shop Uherský Brod - Vlčňovská	28.06.2007	0,24	3,96%
Shop Ostrava-Poruba	09.10.2006	0,23	3,86%
Shop Český Těšín	23.11.2006	0,21	3,51%
Shop Olomouc - Štursova	05.02.2007	0,21	3,47%
Shop Praha - Pod Hranicí	07.02.2007	0,20	3,32%
Shop Hodonín - Konečná	19.03.2007	0,19	3,18%
Shop Jeseník - Dukelská	14.06.2007	0,19	3,09%
Shop Uherské Hradiště - Města Mayen	16.04.2007	0,18	3,08%
Shop Havlíčkův Brod - Bělohradská	01.02.2007	0,18	3,01%
Shop Brno - Sportovní	05.04.2007	0,16	2,66%
Shop Plzeň	16.10.2006	0,15	2,46%
Shop Opava	01.11.2006	0,15	2,46%
Shop Vsetín - Jasenická	04.06.2007	0,13	2,15%
Shop Klatovy - Šumavská	30.04.2007	0,13	2,14%
Shop Hranice - Družstevní	05.03.2007	0,10	1,68%
Shop Kopřivnice - Štefánikova	06.08.2007	0,10	1,64%
Shop Liberec - Dr. M. Horákové	30.08.2007	0,10	1,63%
Shop Rokycany - J. Růžičky	25.07.2007	0,08	1,40%
Shop Jindřichův Hradec - Jáchymova	11.12.2006	0,07	1,19%
Shop Pelhřimov - Pražská	07.12.2006	0,06	0,95%
Shop Zlín	13.11.2006	0,05	0,91%
Shop Žďár n. Sázavou - Nádražní	25.10.2007	0,05	0,85%
Celkem	23.10.2006	6,00	100%

Pramen: Interní data Volksbank, příloha č. 2

Ukazuje se, že nejlepším VB Shopem je „kiosek“ Ostrava – Vítkovická a to zejména díky značnému množství spotřebních úvěrů a velkému výkonu v akvizici nových klientů. Jak jsem již zmínila, je to zejména vlivem velice dobrého umístění prodejního místa ve velkém nákupním centru a zároveň v centru města. Druhým nejlepším VB Shopem v tomto srovnání je Ostrava Zábřeh, a to také zejména díky měsíčnímu přírůstku čerpaných spotřebitelských úvěrů. Tento VB Shop je také velice dobře umístěný ve velké obytné čtvrti a zároveň vedle nákupního centra Avion Ostrava, jehož součástí je 142 obchodů a patří mezi ně obchody jako IKEA, Datart, Baumax, Gigasport, apod.

Jako další velice schopný Shop se projevil VB Shop v Českých Budějicích. Tento Shop se projevil výborně zejména v oblasti stavebního spoření, kde díky nejvyššímu počtu zaplacených stavebních spoření získal hodně bodů při hodnocení, ač tato oblast byla vážena pouze vahou 0,5. Tento Shop tedy prokázal, že při dobré motivaci je schopen vysokého prodeje. Umístěn je v blízkosti centra města.

Dalšími velice výkonnými VB Shopy jsou Shop Slaný a Shop Kadaň. Shop Slaný je opět velice výkonný v počtu uzavřených stavebních spoření a má také velice dobré výsledky v akvizici nových klientů. Shop Kadaň naopak jasně získává v oblasti prodeje spotřebitelských úvěrů.

Podívejme se nyní na posledních pět VB Shopů v tabulce. Dvě z těchto prodejních míst byla otevřena v druhé polovině roku 2007. Jedná se o Shop Žďár nad Sázavou a Shop Rokycany. Tyto VB Shopy ještě neexistují tak dlouho, aby bylo na místě jejich výkon kritizovat. Jedná se zejména o Shop ve Žďáru nad Sázavou, u nějž máme hodnoty pouze za první dva měsíce existence. Na jejich hodnocení bych tedy počkala, až budou mít oba za sebou alespoň rok fungování. Můžeme ovšem srovnat VB Shop v Rokycanech s VB Shopem v Kadani. Tyto dva byly otevřeny ve stejné době a za dobu své existence se jeden zařadil do pětice nejlepších a druhý naopak do pětice nejhorších. Je proto na místě VB Shop Rokycany sledovat a pokusit se zamezit jeho případnému neúspěchu.

Další tři VB Shopy z poslední pětice existují již déle než rok. Jedná se o:

- Shop Jindřichův Hradec – Jáchymova,
- Shop Pelhřimov – Pražská,

- Shop Zlín I.

Tato prodejní místa už existují dost dlouhou dobu, aby mohla předvést něco ze svého potenciálu. Zde je na místě samostatná analýza každého prodejního místa s cílem zjistit příčiny jeho neúspěchu.

Podívejme se detailněji na VB Shop ve Zlíně a zkusme ho srovnat s druhým zlínským VB Shopem na Tyršově nábřeží. Podívejme se nejprve na umístění těchto „kiosků“.

Obrázek 10: Mapa Zlína se zobrazením umístění VB Shopů



Pramen: www.mapy.cz

Číslo 1 na mapě je VB Shop Zlín I a číslo dvě značí VB Shop na Tyršově nábřeží. První Shop je umístěn na kraji města v nepřítliš husté zástavbě v klasickém Kauflandu. Naopak druhý VB Shop je v centru města, v okolí se nachází zastávky městské hromadné dopravy, a je součástí většího nákupního centra. Už z tohoto srovnání se můžeme poučit – je lepší vytvářet nová obchodní místa v centru měst, v blízkosti městské hromadné dopravy a pokud to lze, tak ve větších nákupních centrech.

O Shopu ve Zlíně I byla již zmínka, a to zejména v souvislosti s kvalitou zaměstnanců (viz kapitola 6.1.2 Analýza úspěšných a neúspěšných). Původní pracovníci evidentně nezvládali svou práci nejlépe a výměna týmu by zde mohla vést k určitým zlepšením. Navrhla bych načas přemístit pracovníky z druhého zlínského VB shopu do VB Shopu Zlín I. Pokud by ani takováto změna nepomohla a VB shop by měl stále špatné výsledky, bylo by zřejmé, že na vině nejsou pracovníci, ale jiné okolnosti – tedy zejména umístění.

7 Návrhy na zlepšení

7.1 Zaměstnanci

Práce VB Shopů stojí a padá na kvalitě a motivaci jejích pracovníků. Lidé, kteří na těchto kioscích pracují, musí být komunikativní, samostatní a velice schopní co se týče přímého prodeje. Jako názorný příklad může posloužit VB Shop v Opavě. V tomto prodejním místě postupně pracovali dva Shop manažeři - vedoucí VB Shopů, kteří nebyli schopni plnit plán. Před nějakou dobou přišel nový prodejce a zároveň Shop manažer, který plní plány prodeje všech produktů zcela bez problémů. Čím to je? Nic kromě tohoto jednoho zaměstnance se nezměnilo, umístění zůstalo stejné, produkty také. Tento fakt dokazuje, že správní zaměstnanci jsou skutečně kriticky důležití a nejdůležitějším člověkem je právě vedoucí týmu, který může ostatní motivovat a práci jim usnadňovat.

Je tedy velice důležité vybírat schopné a aktivní lidi. Zaměstnance, kteří plní plány nebo je dokonce překračují, je nutné motivovat nejen finančně, ale i možnostmi školení, nefinančními odměnami a možností profesionálního růstu. Takového zaměstnance je potřeba v bance udržet. Zaměstnance, kteří naopak nejsou schopni plnit plány a ani se o to ani nesnaží, je lepší postupně vyměňovat za jiné.

Co se změn týče, pokusila bych se o některé úpravy zejména na VB Shopech. Tam je vysoká fluktuace zaměstnanců a náklady na nové zaměstnance nejsou zanedbatelnou položkou. Každý nový zaměstnanec musí projít sérií vstupních školení:

- vstupním školením pro nové zaměstnance - produkty, programy, atd.,
- školením bezpečnosti práce,
- školením a testy pro pojišťovací zprostředkovatele,
- školením prevence praní špinavých peněz, apod.

Investovat neustále do zaškolování dalších a dalších pracovníků nemá význam. Zejména z tohoto důvodu předpokládám, že by měla být věnována větší pozornost výběru zaměstnanců při výběrových řízeních. Zároveň je také důležité, aby nový

zaměstnanec do zapracovaného týmu zapadl, proto by měl být hodnocen a vybírán také vedoucím týmu.

Zajímavým a účinným krokem by mohlo být sestavení profilu zaměstnance. Tento profil by měl být sestaven podle nejvýkonnějších zaměstnanců. Pracovníci personálního oddělení by na základě konzultace s paní Bártovou měli vybrat výkonné zaměstnance, tento profil podle nich vytvořit a při výběrových řízeních ho aplikovat. Při výběrových řízeních by měl být kladen velký důraz na potenciál vybíraných zaměstnanců a také na dobu, kterou tito lidé chtějí v bance strávit. Z tohoto důvodu by při výběrových řízeních měli být znevýhodněni tito lidé:

- Studenti, kteří se chystají za pár měsíců odjet na stáž do ciziny, protože budou v bance pouze na krátkou dobu.
- Studenti končící své studium na vysoké škole, kteří po jejím dokončení chtějí jít pracovat ve svém oboru, který je často jiný než bankovníctví.
- Maminky, kterým v brzké době končí mateřská dovolená a které chtějí po jejím ukončení nastoupit do svého původního oboru.

Na druhou stranu má ovšem banka ve studentech, kteří brigádně pracují na VB Shopech, obrovský zaměstnanecký potenciál. Studentům, kteří své studium končí, osvědčili se jako dobří pracovníci a mají odpovídající vzdělání, může banka nabídnout zaměstnání na kamenných pobočkách a získat tak velice kvalitní pracovníky, se kterými má již zkušenosti. Zároveň i pro tyto pracovníky bude změna pracovního místa jednodušší (předpokládáme, že by pracovník banku z pozice na zkráceném úvazku stejně opustil), protože prostředí banky již znají a nemusejí se nově orientovat ve zcela novém prostředí.

7.2 Produkty

Produkt nabízený na VB Shopu, zejména běžný účet Aktiv konto, je pro klienty velice lákavý a skutečně do banky přilákal mnoho klientů. Na kamenných pobočkách tento produkt ovšem není nabízen, a to způsobuje určité rozbroje a nevráživost mezi prodejními místy. Díky různým produktům nejsou tato prodejní místa partnery, ale konkurenty.

Podle svých zkušeností jsem přesvědčená o tom, že nabídka produktů těchto dvou „konkurentů“ by se měla přiblížit. Pro zaměstnance kamenné pobočky je velice nepříjemné, když klientovi například nabídne jeden z balíčků a klient se ohradí tím, že na VB Shopu může dostat stejný produkt, ale zdarma. Zaměstnanci kamenných poboček nemají jak produktům VB Shopů konkurovat a jejich původní klienti do VB Shopů někdy odcházejí.

Nejsem si ovšem jistá, nakolik je přiblížení produktů reálné i pro Aktiv konto, které je zdarma a na jehož zpoplatnění by klienti a široká veřejnost reagovali velmi negativně. V této oblasti bych proto zatím doporučila na VB Shopech nic neměnit. Stálo by ovšem za úvahu upravit nabídku účtů kamenných poboček.

Výsledkem těchto změn by dle mého názoru bylo zintenzivnění spolupráce mezi prodejními místy, a to by mohlo přinést celkově lepší výsledky v oblasti prodeje produktů.

Volksbank měla v roce 2007 možnost poskytnout přes VB Shopy spotřební úvěry až do výše 120 milionů Kč, ale poskytla úvěry pouze za 33 milionů Kč. Banka by měla zvážit svůj přístup k novému segmentu trhu a adekvátně přizpůsobit nabízené spotřební úvěry. Vytvořit produkt, který bude zohledňovat menší bonitu a vyšší rizikovitost klientů VB Shopů a zároveň tomuto přizpůsobit schvalovací proces úvěrů. Zjednodušeně to znamená zvýšit úrokovou míru, snížit velikost úvěrů, prodloužit dobu splácení a zlepšit komunikaci mezi VB Shopy a schvalovacím oddělením.

7.3 Prodej hypotečních úvěrů na VB Shopech

Jak jsem napsala již dříve, prodej hypotečních úvěrů je složitá záležitost a rozhodně se nedá zvládnout za krátkou dobu jako například spotřebitelský úvěr. VB Shopy nejsou zatím v prodeji hypoték nijak významně úspěšné. Prodej hypoték na VB Shopech neodpovídá teorii štíhlého bankovníctví, tedy prodávat jen snadno zpracovatelné standardizované produkty za nízkou cenu.

VB Shopy ne vždy působí profesionálně (pracující studenti, hlučné prostředí nákupních center, apod.) a to může být problém, který většinu klientů od hypotéky

odradí. Zajímavým řešením tohoto problému by mohlo být navázání užší spolupráce s kamennou pobočkou. V takovéto spolupráci by měl VB Shop následující úkoly:

- Oslovovat klienty, kteří by mohli mít o hypotéku zájem.
- Informovat klienty o podmínkách hypotéky a o potřebných dokumentech.
- Spočítat bonitu klienta pomocí programové aplikace kalkulátoru příjmů a výdajů, aby bylo ověřeno, že klienti na hypotéku mají dostatek prostředku.
- Zkontaktovat klienty s hypotečními poradci z banky – buď jim přímo s poradcem domluvit schůzku nebo získat od klienta telefon a ten předat hypotečnímu specialistovi.
- Předat hypotečnímu specialistovi všechny získané informace o klientovi a jeho podklady.

Tento způsob by zajistil rychlé zpracování hypotéky, protože specialista by již znal informace o klientovi a klient by věděl, jaké materiály má na schůzku s poradcem přinést. Tím by se proces zpracování hypoték mohl zkrátit o jednu až dvě nutné schůzky mezi klientem a poradcem. Za takovýchto podmínek by se samozřejmě musel změnit i systém přerozdělování zisku z takto získané hypotéky. Zisk by nešel celý na pobočku, ale v dohodnutém poměru by se dělil mezi kamennou pobočku a VB Shop, který klienty získal, například v poměru 2:1.

Výsledkem tohoto vylepšeného způsobu prodeje Malé hypotéky by podle mých předpokladů byl zvýšený počet sepsaných smluv v této oblasti, snížené náklady na školení zaměstnanců VB Shopů v oblasti hypoték a v neposlední řadě by tento krok působil jako sjednocující prvek mezi VB shopy a kamennými pobočkami.

7.4 Spolupráce mezi VB Shopy a kamennými pobočkami

Spolupráce mezi VB Shopy a kamennými pobočkami, tak jak byla popsána v předcházející kapitole, by mohla být aplikovaná i na jiné oblasti prodeje bankovních produktů. VB Shopy jsou na dobrém místě a mají dost prostorů pro reklamy a letáky. V těchto prostorách by mohli být reklamy na produkty kamenných poboček, které VB

Shopy nenabízí (např. účty a úvěry pro podnikatele a živnostníky) a pokud by někdo o tyto produkty projevil zájem, zaměstnanci VB Shopů by tohoto klienta nasměřovali na kamennou pobočku. Takovýto způsob akvizice by mohl přinést mnoho nových klientů. Bylo by ovšem potřeba motivovat zaměstnance VB Shopů k takovéto akvizici a to například tak, že pokud by si takto získaný klient na kamenné pobočce vybral nějaký produkt, dostal by zaměstnanec VB Shopu finanční ohodnocení.

Takováto spolupráce by mohla nejen přinést nové klienty, ale také zlepšit vztahy mezi VB Shopy a kamennými pobočkami, protože VB Shopy by přinášely výhody i pro kamenné pobočky.

7.5 Softwarový systém kamenných poboček

Software na kamenných pobočkách (Midas) je celkem složitý a zpracovávat klientská data v tomto programu zabere hodně času. Banka by se měla pokusit vytvořit pro kamenné pobočky jednodušší systém, tak aby se zaměstnanci mohli více věnovat klientům a méně tukat do klávesnice. Zaměstnanci banky nemají čas na cross selling s klientem, protože musí vše zdlouhavě zadávat do systému.

Nejsem informatik, proto nedokážu říct, jak by se tento systém měl změnit. Je ale jasné, že je potřeba aby se zadávání dat s klientem zkrátilo na minimální dobu a zaměstnanec pak vše dodělal až po té, co jsou smlouvy podepsány a klient fyzicky odešel z banky.

7.6 Optimalizace sítě poboček

Plánem banky od začátku implementace projektu VB Shopů bylo vytvořit tento prodejní „kiosek“ v každém Kauflandu. V této práci, zejména v kapitole 6.5 Výsledky analýzy VB Shopů, je dokázáno, že ne všechna prodejní místa jsou úspěšná. Jak bylo řečeno, velká část úspěchu stojí a padá na zaměstnancích VB Shopů, ani ti ovšem nejsou jediným kritickým faktorem.

Umístění VB Shopů je také důležitým strategickým rozhodnutím pro úspěšnost prodeje. Dle mého názoru by banka neměla trvat na otevření poboček ve všech Kauflandech v ČR, ani na tom, že všechny již otevřené pobočky musí nadále existovat.

V některých městech je nákupních míst Kaufland několik a mají různé umístění, (viz Zlín v kapitole 6.5 Výsledky analýzy VB Shopů). V tomto městě bych navrhla zrušení neúspěšného prodejního místa Zlín I. a přesměrování klientů do druhé úspěšnější a lépe umístěné pobočky. Měly by být vybírány pouze Kauflandy, které:

- Jsou na dobrém strategickém místě – v centru města, s kvalitní městskou dopravou, jako součást větších nákupních center, apod.
- Nabízejí bance kvalitní a také dobře umístěné prostory.
- Jsou ve městě, kde neexistuje kamenná pobočka, tak aby byla banka zastoupena ve všech větších městech ČR.

Závěr

Celá práce byla zaměřená na analýzu VB Shopů. VB Shopy dokázaly za rok a půl své existence přivést do banky 6 020 klientů. Toto číslo nám říká, že vytvoření VB Shopů bylo rozhodně správným krokem. VB Shopy jsou tedy dobrým počinem, protože přinášejí pro banku přínos a protože díky nim se banka dostává do povědomí lidí.

Protože banka nerealizuje zisk prostřednictvím strategie poplatků, bylo by na místě se více soustředit na prodej spotřebitelských úvěrů, zejména díky nim totiž může banka realizovat zisk. Banka by v této oblasti měla upravit proces schvalování úvěrů a změnit parametry nabízeného produktu tak, aby úvěry byly dostupnější zákazníkům daného segmentu, tedy pro méně bonitní klienty s větším rizikem splácení.

Z práce vyplývá, že výkonnost VB Shopů závisí na několika hlavních faktorech. Kriticky důležité je najít a sestavit pro VB Shop dobrý tým zaměstnanců a zejména vybrat vedoucího VB Shopu tak, aby své lidi motivoval. Pokud VB Shop neprodává, je na místě uvažovat a vyměňovat zaměstnanců. Pro výběrová řízení je vhodné sestavit profil zaměstnance a zároveň do procesu výběru nového zaměstnance zapojit také vedoucího VB Shopu, protože ten svůj tým zná a spíše odhadne, kdo do něj zapadne.

Dalším faktorem úspěchu je umístění VB Shopu. Plán Volksbank vytvořit v každém Kauflandu v České republice VB Shop sice zní jako dobrá myšlenka, není ovšem pravděpodobné, že všechny „kiosky“ by byly životaschopné. Je proto lepší vybírat takové Kauflandy, které splňují určitá kritéria zejména v oblasti umístění. Zároveň bych ovšem doporučila, aby v každém kraji ČR minimálně jeden VB Shop byl. Jsou totiž kraje, ve kterých není ani jedna kamenná pobočka, a proto by bylo dobré mít tam alespoň VB Shopy, aby i v nich banka měla aspoň nějaké zastoupení.

Důležité, je také zavést spolupráci mezi VB Shopy a kamennými pobočkami. VB Shopy mají více možností oslovení klientů a proto by toho měli využít a oslovovat i klienty, které mohou referovat kamenným pobočkám. Tato spolupráce může být zejména v oblasti hypotečních úvěrů, ale také v nabídce pro podnikatele.

Jak vyplývá z této práce, je zde prostor pro řadu zlepšení fungování sítě VB Shopů. Volksbank by neměla zavrhnout koncept VB Shopů, ale dále jej analyzovat a

vylepšovat. Se zlepšeními VB Shopy dosáhnou většího počtu klientů, většího počtu úvěrů, což povede k větším výnosům a zisku.

Literatura

Knižní literatura

- [1] HORÁKOVÁ H., KUBÁT J. *Řízení zásob*. 2. vydání 1998. 236 stran. ISBN 80-85235-55-2
- [2] POLIDAR V. *Management bank a bankovních obchodů*. 2. vydání 1999. 450 stran. ISBN 80-86119-11-4
- [3] PŮLPÁNOVÁ S. *Komerční bankovníctví v České republice*. 1. vydání 2007. 338 stran. ISBN 978-80-245-1180-1
- [4] REVENDA, Z. A KOL. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 4.vydání 2005. 627 stran. ISBN 80-7261-132-1
- [5] SCHLOSSBERGER, O., SOLDÁOVÁ, M. *Platební styk*. 3.vydání 2005. 368 stran. ISBN 80-7265-072-6
- [6] SOKOLOVSKÝ Z. *Vitální banky*. 1. vydání 1999. 374 stran. ISBN 80-7265-024-6

Noviny a časopisy

- [7] LURF J. Káva s Johannem Lurfem. *Euro*. 2007. vydání z 21. května 2007
- [8] SKALKOVÁ O. Banky otevřou stovku nových poboček. *Hospodářské noviny*. 2007. vydání z 8. února 2007

Elektronická literatura

- [9] interní data Volksbank CZ, a.s.
- [10] ŠTÍCHOVÁ K. *V neděli do banky? U menších to není problém*. Aktualne.cz [online]. Leden 2008. [cit. 28. leden 2008]. Dostupné na WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/finance/penize-a-investice/clanek.phtml?id=486568>>
- [11] www.bawag.cz
- [12] www.csas.cz
- [13] www.gemoney.cz
- [14] www.kb.cz
- [15] www.mapy.cz
- [16] www.mbank.cz
- [17] www.volksbank.cz
- [18] www.volksbankshop.cz

Seznam obrázků

Obrázek 1: Mapa působení Volksbank International	22
Obrázek 2: Obrazovka programu Midas.....	29
Obrázek 3: Obrazovka programu Lotus Notes	35
Obrázek 4: Vývoj počtu klientů k ultimu měsíce	56
Obrázek 5: Úvěry na kamenných pobočkách v roce 2007	64
Obrázek 6: Úvěry na VB Shopech v roce 2007.....	65
Obrázek 7: Součet cílových částek pro stavební spoření sepsaná na kam. pobočkách ..	68
Obrázek 8: Součet cílových částek pro stavební spoření sepsaná na VB Shopech	68
Obrázek 9: Součet cílových částek pro stavební spoření sepsané na VB Shopech	70
Obrázek 10: Mapa Zlína se zobrazením umístění VB Shopů.....	75

Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců na kamenných pobočkách	25
Tabulka 2: Seznam VB Shopů.....	32
Tabulka 3: Parametry spotřebitelského úvěru	48
Tabulka 4: Parametry nové Aktiv půjčky	49
Tabulka 5: Srovnání kontokorentních úvěrů	50
Tabulka 6: Vlastnosti nabízených hypoték.....	51
Tabulka 7: Stav klientů k ultimu měsíce	57
Tabulka 8: Počet nově získaných klientů banky a jejich věk	57
Tabulka 9: Stav klientů k 01 a 12 2007 na VB Shopech existujících celý rok.....	58
Tabulka 10: Vývoj hotovosti na účtech v roce 2007	61
Tabulka 11: Průměrný přírůstek kreditního zůstatku na měsíc existence pobočky.....	62
Tabulka 12: Průměrný přírůstek debetního zůstatku na měsíc existence pobočky	63
Tabulka 13: Úvěry na kam. pobočkách i VB Shopech - počet a průměrná velikost	63
Tabulka 14: Nejlepší a nejhorší VB Shopy podle měsíčního přírůstku výše SÚ	66
Tabulka 15: Sepsaná stavební spoření	67
Tabulka 16: Stavební spoření rozdělené na zaplacené a nezaplacené	69
Tabulka 17: Nejlepší a nejhorší VB Shopy v prodeji stavebního spoření	70
Tabulka 18: Hodnocení VB Shopů.....	73

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vzor zdrojových dat poskytnutých bankou

Příloha č. 2: Analýza VB Shopů

Příloha č. 1: Vzor zdrojových dat poskytnutých bankou

Počty klientů k ultimu měsíce

Datum	PRFC	Název PRFC	Počet	Průměrný věk
31.01.07	BRM	Brno - M-palác	2934	44
31.01.07	BRP	Brno - Palackého tř.	1086	48
31.01.07	BRR	Brno - Panská	5482	52
31.01.07	BRV	Brno - Veveří	20	42
31.01.07	BRZ	Brno - Vaňkovka (Zvonařka)	1321	42
31.01.07	CBH	České Budějovice	898	42

Měsíční zůstatky klientů na běžných účtech i na spotřebitelských úvěrech

Rok	Měsíc	PRFC	Název PRFC	Typ	Celkové saldo	Debet	Kredit	Počet účtů
2007	1	BRM	Brno - M-palác	BÚ	-581 498 056	17 494 741	-598 992 798	2481
2007	1	BRM	Brno - M-palác	SU	44 597 162	44 601 065	-3 902	129
2007	1	BRP	Brno - Palackého tř.	BÚ	-87 919 762	793 262	-88 713 024	858
2007	1	BRP	Brno - Palackého tř.	SU	3 038 609	3 038 609	0	33
2007	1	BRR	Brno - Panská	BÚ	-250 367 832	2 496 914	-252 864 746	2951
2007	1	BRR	Brno - Panská	SU	10 966 656	10 975 978	-9 322	73

Úvěrové žádosti

Rok	Měsíc	PRFC	Název PRFC	Typ	Počet	Objem
2007	1	BRM	Brno - M-palác	Schváleno	2	313 331,65
2007	1	BRM	Brno - M-palác	Zadáno	3	383 331,65
2007	1	BRP	Brno - Palackého tř.	Schváleno	2	160 000,00
2007	1	BRP	Brno - Palackého tř.	Zadáno	6	660 000,00
2007	1	BRR	Brno - Panská	Schváleno	3	175 000,00
2007	1	BRR	Brno - Panská	Zadáno	12	1 370 000,00

Prodej stavebního spoření

Jméno pobočky	Shop	Počet z CČ	Součet z CČ	Liška+	Z toho nezaplaceno		Do soutěže	
					Počet	Součet z CČ	Počet	Součet z CČ
Shop Slaný	SHOP	15	4 320 000	1	8	2130000	7	2190000
Shop České Budějovice	SHOP	9	3 338 500	1	2	400000	7	2938500
Shop Český Těšín	SHOP	5	2 650 000	3	2	350000	3	2300000
Shop Ostrava-Zábřeh	SHOP	6	2 550 000	2	3	1750000	3	800000
Jihlava	KAM	8	1 960 000		3	660000	5	1300000
Ostrava	KAM	11	1 755 000		1	100000	10	1655000

Název VB Shopu	měsíců	váha		1		2		0,5		0,5		CELKEM	poměr
		klientů měs.	část	měs. úložka	část	úvěry měs.	část	klientů k 12- 2007	část	ČMSS akce	část		
Shop Ostrava-Vítkovická (23.10.2006)	14,23	66	11%	-94 476	3%	199 810	6%	765	13%	1 200 000	5%	0,46	7,74%
Shop Ostrava Zábřeh - Výškovická (28.05.2007)	7,11	40	6%	-136 921	5%	367 424	12%	289	5%	1 100 000	5%	0,46	7,69%
Shop České Budějovice - Na sádkách (14.05.2007)	7,57	19	3%	-133 469	5%	161 530	5%	140	2%	4 476 000	20%	0,32	5,40%
Shop Slaný (16.11.2006)	13,44	20	3%	-52 195	2%	197 251	6%	253	4%	3 540 000	16%	0,31	5,15%
Shop Kadaň - Na Průtahu (23.7.2007)	5,28	23	4%	-70 815	3%	259 224	8%	123	2%	900 000	4%	0,30	4,92%
Shop Brno-Židenice (07.09.2006)	15,74	30	5%	-168 151	6%	90 271	3%	476	8%	0	0%	0,26	4,25%
Shop Brno - Kamenice (02.04.2007)	8,95	26	4%	-187 295	7%	96 618	3%	228	4%	760 000	3%	0,25	4,16%
Shop Zlín - Tyršovo nábřeží (22.1.2007)	11,25	27	4%	-220 305	8%	76 662	2%	292	5%	300 000	1%	0,25	4,12%
Shop Teplice - Bohosudovská (19.02.2007)	10,33	25	4%	-51 721	2%	177 871	6%	231	4%	300 000	1%	0,24	3,97%
Shop Uherský Brod - Vlčňovská (28.06.2007)	6,10	13	2%	-175 745	6%	153 946	5%	82	1%	1 200 000	5%	0,24	3,96%
Shop Ostrava-Poruba (09.10.2006)	14,69	22	4%	-120 019	4%	94 544	3%	345	6%	1 270 000	6%	0,23	3,86%
Shop Český Těšín (23.11.2006)	13,21	24	4%	-68 530	3%	36 911	1%	294	5%	2 700 000	12%	0,21	3,51%
Shop Olomouc - Štursova (05.02.2007)	10,79	30	5%	-94 969	3%	77 915	2%	286	5%	150 000	1%	0,21	3,47%
Shop Praha - Pod Hranicí (07.02.2007)	10,72	17	3%	-174 460	6%	79 850	3%	170	3%	700 000	3%	0,20	3,32%
Shop Hodonín - Konečná (19.03.2007)	9,41	12	2%	-27 227	1%	196 873	6%	99	2%	400 000	2%	0,19	3,18%
Shop Jeseník - Dukelská (14.06.2007)	6,56	28	5%	-26 180	1%	101 536	3%	178	3%	280 000	1%	0,19	3,09%
Shop Uherské Hradiště - Města Mayen (16.04.2007)	8,49	16	3%	-152 468	6%	103 675	3%	137	2%	0	0%	0,18	3,08%
Shop Havlíčkův Brod - Bělohorská (01.02.2007)	10,92	25	4%	-114 440	4%	45 536	1%	258	4%	340 000	2%	0,18	3,01%
Shop Brno - Sportovní (05.04.2007)	8,85	15	2%	-205 825	8%	24 272	1%	147	2%	375 000	2%	0,16	2,66%
Shop Plzeň (16.10.2006)	14,46	15	2%	-87 252	3%	77 263	2%	221	4%	0	0%	0,15	2,46%
Shop Opava (01.11.2006)	13,93	15	2%	-69 090	3%	90 643	3%	198	3%	0	0%	0,15	2,46%
Shop Vsetín - Jasenická (04.06.2007)	6,89	15	2%	-25 075	1%	99 150	3%	102	2%	0	0%	0,13	2,15%
Shop Klatovy - Šumavská (30.04.2007)	8,03	14	2%	-44 368	2%	61 042	2%	112	2%	840 000	4%	0,13	2,14%
Shop Hranice - Družstevní (05.03.2007)	9,87	11	2%	-24 459	1%	76 319	2%	98	2%	0	0%	0,10	1,68%
Shop Kopřivnice - Štefánikova (6.8.2007)	4,82	12	2%	-32 850	1%	60 930	2%	62	1%	160 000	1%	0,10	1,64%
Shop Liberec - Dr. M. Horákové (30.8.2007)	4,03	20	3%	-35 035	1%	11 159	0%	83	1%	300 000	1%	0,10	1,63%
Shop Rokycany - J. Růžičky (25.7.2007)	5,21	9	1%	-25 720	1%	66 128	2%	46	1%	0	0%	0,08	1,40%
Shop Jindřichův Hradec - Jáchymova (11.12.2006)	12,62	9	1%	-20 297	1%	21 323	1%	96	2%	600 000	3%	0,07	1,19%
Shop Pelhřimov - Pražská (7.12.2006)	12,75	8	1%	-25 281	1%	20 112	1%	109	2%	0	0%	0,06	0,95%
Shop Zlín (13.11.2006)	13,54	6	1%	-48 306	2%	17 626	1%	80	1%	0	0%	0,05	0,91%
Shop Žďár n. Sázavou - Nádražní (25.10.2007)	2,20	9	1%	-21 677	1%	0	0%	20	0%	555 000	2%	0,05	0,85%
Celkem		621	100%	-2 734 621	100%	3 143 413	100%	6 020	100%	22 446 000	100%	6,00	100%