

Ředitel Swiss Life: „Investujeme a rozvíjíme se, přineseme výrazné inovace“

Švýcarská centrála Swiss Life vyslala Petra Vitáska na základě jeho celosvětových zkušeností řídit českou Swiss Life Select. Jaké vidí trendy na zahraničních trzích a které z nich chce přetavit v úspěch Swiss Life v České republice, jsme se ho zeptali v pražské pobočce v pankráckém City Tower.

Když se podívám do zahraničí a pak k nám, automaticky se ptám, co s tím udělat?

Jaký je pro světoběžníka návrat po dvaceti letech zpět do své domoviny?

Řekl bych, že obchodně jsem se rychle aklimatizoval, s kulturou trhu mám ale ještě trochu problém. Je to i mým zaměřením – znám především svět investic. Pojištění o něco méně, a to jsem pracoval i v pojišťovně. Na setkání s různými partnery tak občas zažívám vtipné situace. Když zjistí, že nejsem přímo z oboru pojišťovnictví, začnou se smát: „Ty neznáš pojišťovny?“ Ale neuvědomuji si, že IŽPéčka, která tady léta živila trh, zkrátka odchází. Vlak odjíždí. Vidíme to na číslech obrátu, produkce i profitability. Někde se to zastaví a zastaví se to brzy.

Již nyní přichází prodej přes internet. Včera jsem se vrátil z Lucemburska a tam se již on-line prodej rozeběhl ve velkém. I životní pojištění se začíná komoditizovat. Musíte být velmi silný inovátor, abyste se v tom rychlém tempu změně neztratil. Naší výhodou je silná mateřská společnost. Jako „Select“ se profilujeme v tom, že se nebojíme vybrat opravdu ty nejlepší produkty v naprosto otevřené produktové architektuře.

Tento úkol vám tedy nezavidím, nechci přímo strašit, ale mám trochu pocit, že v tuzemsku ani takové produkty nejsou...

Ano, mě osobně produktová architektura v Česku celkem zaráží. Když se podívám do zahraničí a pak k nám, automaticky se ptám, co s tím udělat? Poradenství není jen prodat klientům pojišťovny a platit poradcům vše předem. Jedině férovou komunikací budujete stabilní klientelu. I proto Swiss Life generuje nadpoloviční většinu svých příjmů díky stávajícím klientům.

Je tohle podle vás budoucnost poradenství?

Budoucnost je o investicích. O udržení kontaktu s klientem, o přidané hodnotě. Ale i o celé symbióze, o ekosystému s produktovými partnery a dalšími hráči, kteří chtějí hrát čestně jako my. V této souvi-

stlosti dokonce chápu rozhodnutí regulátora ve Velké Británii, který sice tvrdě, ale jasně rozhodl: „Dámy a pánové, náš trh se bude chovat naprosto korektně, a pokud na něm nechcete hrát podle těchto pravidel, nebudete na něm hrát vůbec“. Všichni si chvíli stěžovali, ale silní hráči, kteří přijali fér hru a rozkryli svou příjmovou strukturu, teď mají výborný byznys. Šedá zóna vymizela. Zatím není dořešen dopad na nižší střední třídu, ale to zvládnou přímé kanály, on-line a roboadvise.

Najdete dostatečný prostor, nebo alespoň šanci pro fér hru i v Česku?

Naše nevýhoda je v tom, že chceme hrát tímto čestným způsobem. Je mi jasné, že je zde pořád spousta šedých hráčů, kteří – a to je pro mne asi největší šok – zcela otevřeně lžou. Nejen o tom, kolik za co platí, ale rozehrávají i lživé a pomlouvačné kampaně. Na to jednoduše nejsem zvyklý. Od fér hry mě to ale neodradí. Tou je pro nás cesta placeného poradenství, se kterou počítáme již ve střednědobém horizontu. Je to cesta podle našich představ, i když to nebude jednoduché. Musíme být a budeme produktovým inovátorem, což na českém trhu velmi chybí.

Takové prostředí budete muset skutečně vytvořit. Ať už úplně sami, anebo s pokrokovými či dokonce vizionářskými partnery. Najdete je?

Zatím jsme se dívali, jak trh funguje ve vybraných menších segmentech, například u lékařů. Tam lze i dominovat, ale pojišťovny zatím drží trh zmrazený. Velké si udržují své podíly na trhu a malé to mají jako obvykle těžké.

My jako distribuční síť jsme analyzovali celý trh a připravili speciální produkt Swiss Life Medical, za kterým stojí hodně úsilí. Podívali jsme se, jak to dělá naše sesterská firma v Británii a vytvořili zajímavý produkt, který se v tuzemsku velmi uchytil. To je

jedna z inovačních cest, kterou se vydáváme. Má příběh i téma.

To by ovšem chtělo nejméně „seriál“ inovací?

Inovace nejsou levné, ale připravujeme další. Nejen v oblasti pojištění, zaměříme se také na investice. V oblasti investic připravujeme něco naprosto revolučního. Nezaznamenal jsem, že by něco takového na našem trhu bylo běžně dostupné. Vidíme to ovšem v zahraničí. Jde o produkt, který je podobný nabídce institucionálním investorům, v našem pojetí však bude vhodný i pro affluentní retail. Nesmíme ovšem o moc předběhnout trh. Kdo předběhne příliš, bude muset čekat na ziskovost. Ale na změny musíme být připraveni, protože pak proběhnou velmi rychle.

U investic to bude možná ještě těžší – našli jste partnera tady, nebo budete muset do ciziny?

Pevně věřím, že již zmíněný produkt posune tuzemský trh o kus dál. Musíme jako inovátor bojovat a profilovat se tam, kde můžeme vítězit. Našimi výhodami jsou znalosti a zkušenosti ze zahraničí i podpora silného nadnárodního koncernu. A vítězit můžeme tam, kde poskytneme přidanou hodnotu. Hypotéky a neživotní pojištění jsou komoditní produkty, ve kterých konkurovat nemůžeme – máme je jen jako součást komplexního servisu, který poskytujeme klientům.

Proto se musíme zaměřit na to, v čem můžeme být nejlepší. Na výběru partnerů pro investice aktivně pracujeme. Jednáme sice s nejlepšími hráči na tuzemském trhu, něco nám tu ale přesto ještě chybí. Určitě začneme inovovat v rámci možností tuzemského ekosystému B2B, ale podle současné situace zatím nevyplácí, že se o některé produkty budeme muset postarat sami. Dokážeme si z nadnárodní pozice zařídít mnoho věcí, které lokální hráč nemůže.

Nevede cesta přes vlastní investiční společnost?

Nechci střílet od boku, ale protože nám jde zejména o vztahy s klientem, vypadá to, že bychom mohli spolupracovat s některým z menších providerů. Nechceme tedy žádného žraloka. Ale na rozhodování je ještě brzy. Řeknu to tak: máme službu vyřešenou koncepčně, ale zatím ne partnersky.

Věřím navíc, že budoucnost je v plné digitalizaci. Celá Swiss Life investuje ohromné zdroje do digitalizace, zejména front-endu. Procesy a back-end máme zdigitalizovány již dávno, na českém trhu jsme byli úplně první, kdo o digitalizaci jednal s produktovými partnery. Ostatní jsou za námi. Chceme se dostat na špičku v moderním poradenství. Budeme se věnovat způsobům, jak ho vést, aby komunikace portabilními zařízenými byla efektivní a přitom srozumitelná. Online modelace, on-line advisory – klikněte a máte vše na obrazovce. Musíme se učit od mladých, protože právě mileniálové budou v dohledné budoucnosti naší klientelou.



Člověk by neřekl, že zastáváte post ředitele. Nenastoupil jste spíš jako vizionář?

Mám jasnou vizi. Budoucnost našeho sektoru je v čislotě samotného poradenství, v multikanálové strategii a v efektivitě obsluhy – při snižujících se maržích musíte mít větší množství klientů. To už nelze tzv. oběhat, nezbytné jsou výkonné nástroje. Přežijí velcí, brokerpooly zaniknou, to je slepá vývojová cesta. Regulatorní zázemí, licence, to vše přinese ještě další zátěž. A digital malé hráče porazí. O tom, že se technologický vývoj v čase urychluje, není sporu, vždyť iPhone ještě není ani 10 let a už teď netušíme, co přijde za dva roky, nebo dokonce napřesrok. Přesto stále věřím v kombinaci digitálu a obličejce. Vztah se dá zatím budovat jen mezi lidmi a složitější produkty musíte vysvětlit. Celý byznys se změní ve dvou ohledech: bude mnohem víc pečovatelský než akviziční a daleko více bude postaven na silné reputaci.

Ale ty krátkodobější cíle či změny vás budou asi zpočátku zaměstnávat víc...

Určitě nás čeká těžký úkol změnit myšlení a přístup, zejména našich klientů. Procesy však musíme →

Petr Vitásek
generální ředitel
a jednatel
společnosti Swiss
Life Select ČR

Vysvětlit a pochopit, že zadarmo není ve skutečnosti zcela nic. A to, co je dobré, nebývá zdarma už vůbec.

naučit nejdříve poradce, tedy učit nejprve sebe, teprve poté klienty.

Vysvětlit a pochopit, že zadarmo není ve skutečnosti zcela nic. A to, co je dobré, nebývá zdarma už vůbec. Lidé by měli vědět, že je dobré znát, kolik za co platím, včetně ukázání skrytých poplatků. Jsem přesvědčen, že právě tím oslovíme i zcela novou klientelu.

Máte na všechny změny ten správný personál?

Ano, ve Swiss Life pracuje 250 špičkových profesionálů. Firma podporuje jejich vzdělávání a odborný růst. Máme vytvořený zcela nový systém pro zapracování nováčků i systém následného vzdělávání seniorních poradců, jehož součástí je například univerzitní vzdělávání zaměřené na investice, investment days apod. Naši poradci mohou pro svoji práci využívat analýzy hlavního ekonoma Swiss Life Group a celou řadu dalších nástrojů.

Jaké novinky připravujete pro rok 2017?

Jak jsem už zmínil, připravujeme zcela digitální front-end pro investice našich klientů. Neustále vylepšujeme systém pro obchodní příležitosti, který poradce automaticky upozorňuje na obchodní příležitosti v kmeni jejich klientů, zcela nově a on-line programu-

jeme náš Asset Allocation Tool na modelaci portfolií klientů a spousty dalších podpůrných nástrojů. Letos navíc do ostrého provozu spustíme řešení poradenství prostřednictvím tabletu, čímž dramaticky snížíme administrativní zátěž poradců.

Jste silný hráč, neuvážete o akvizicích menších firem?

Ano, velmi aktivně. Centrála v Curychu má připraveno dost prostředků na nákup menších i středních firem nebo jen vybraných týmů. Jsme otevřeni všem, kteří se chtějí stát investičními specialisty a zaměřit se na affluentní klientelu. Mám radost, že po letech příprav začínáme opět udávat směr českému poradenskému trhu. ●

PETR VITÁSEK

V roce 1997 odešel do Spojených států, kde začínal jako konzultant. Vystudoval MBA na The Wharton School a diplomacii na University of Pennsylvania ve Filadelfii. Dvanáctileté zkušenosti s privátními bankami získával ve Švýcarsku, Londýně, Singapuru, New Yorku či Dubaji, mimo jiné jako konzultant curyšské pobočky poradenské firmy McKinsey & Company. Před nástupem do Swiss Life působil pět let jako výkonný ředitel privátní banky, kde získal různá prestižní mezinárodní ocenění.