

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta financí a účetnictví
Katedra: Bankovníctví a pojišťovnictví
Studijní obor: Bankovníctví a pojišťovnictví

Privátní bankovníctví v České republice

Autor diplomové práce: Bc. Jan Vaculka

Vedoucí práce: Ing. Pavel Žilák

Rok obhajoby: 2018

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma “Privátní bankovníctví v České republice“ jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označil a uvedl v příloženém seznamu.

V dne.....

podpis

Poděkování:

Rád bych na tomto místě poděkoval především panu Ing. Pavlu Žilákovi za vstřícnost, projevenou pomoc a velmi cenné připomínky při vedení mé diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce analyzuje privátní bankovníctví zejména v podmínkách České republiky. Úvodní kapitola se zabývá zařazením privátního bankovníctví v rámci komerčního bankovníctví jako celku. Následně se práce zaměřuje na právní úpravu oblasti privátního bankovníctví, na osobu privátního bankéře a vymezení privátního investora včetně přehledu produktů a služeb privátního bankovníctví. Závěrečná část práce je soustředěna na vybranou privátní banku a jejímu přístupu k privátnímu bankovníctví včetně vlastního návrhu na zlepšení těchto služeb v podobě SWOT analýzy. Závěrečná část práce se taktéž zabývá sestavením portfolia produktů a služeb pro fiktivního klienta s předpokládaným vývojem privátního bankovníctví v blízké budoucnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Privátní bankovníctví, Česká republika, Erste Private Banking, privátní banka, privátní bankéř, privátní klient

ANNOTATION

The diploma thesis focuses on the analysis of private banking, especially in the conditions of the Czech Republic. The introductory chapter deals with the inclusion of private banking in the context of commercial banking as a whole.. Subsequently, the thesis concentrates on the legal regulation of private banking, the private banker, and the definition of a private investor, including an overview of private banking products and services. The final part of the thesis is focused on a particular private bank, and how it approaches private banking, which is complemented by its own proposal for improvement of these services in the form of SWOT analysis. The final part of the thesis also deals with the compilation of a portfolio of products and services for a fictitious client, together with an opinion on the expected development of private banking in the near future.

KEY WORDS

Private banking, The Czech Republic, Erste Private Banking, Private bank, private banker, private client

Obsah

Úvod.....	7
1 Privátní bankovníctví a privátní banka	9
1.1 Definice privátního bankovníctví	9
1.2 Historie privátního bankovníctví	11
1.3 Právní úprava privátního bankovníctví v ČR	15
1.4 Privátní banka	18
2 Institut privátního bankéře	26
2.1 Proces výběru osoby privátního bankéře.....	29
2.2 Klienti privátního bankovníctví.....	32
2.3 Charakteristika českého dolarového milionáře.....	33
2.4 Dolaroví milionáři ve světě investic	35
2.5 Dolaroví milionáři a ekonomika.....	37
2.6 High net worth individuals z pohledu světového měřítka	43
2.7 Faktory ovlivňující výběr privátní banky klientem	46
2.8 Specifikace požadavků privátních klientů a způsobu jejich investování v podmínkách ČR.....	47
2.9 Proces nastavení limitů pro využití služeb privátního bankovníctví a jejich plnění	49
2.10 Produkty a služby privátního bankovníctví	50
2.11 Nadstandardní služby poskytované privátními bankami.....	52
3 Analýza privátního bankovníctví v Erste Private Banking.....	56
3.1 Zhodnocení kvality poskytování služeb privátního bankovníctví v podání Erste Private Banking pomocí SWOT analýzy	70
3.2 Konkrétní možné strategie pro Erste Private Banking	72
3.3 Tvorba portfolia produktů a služeb privátního bankovníctví pro fiktivního klienta	75
3.4 Perspektivy privátního bankovníctví v České republice	84
Závěr.....	87

Seznam použitých zdrojů	90
Seznam tabulek, grafů a obrázků	96

Úvod

Samotné privátní bankovníctví v současné době přitahuje nemalou pozornost, vzhledem k tempu růstu celkového bohatství populace a s tím související rostoucí tendenci poptávky po těchto unikátních službách. Privátní bankovníctví je specifické zejména v tom, že si zakládá na velmi osobním a současně profesionálním přístupu osoby privátního bankéře ke klientovi. Právě osoba privátního bankéře hraje v procesu realizace celého servisu privátního bankovníctví klíčovou roli. V obecné rovině se dá říci, že privátní bankovníctví by mělo reflektovat několik fundamentálních charakteristik. Jedná se především o silný důraz kladený ze strany jednotlivých bank na diskrétnost veškerých aktivit týkajících se privátních klientů, dále je to určitá úspora času a starostí a konečně by mělo klientovi přinášet nějakou přidanou hodnotu.

Sice privátní bankovníctví nemá příliš dlouho historii na území České republiky, avšak jeho současná úroveň služeb je téměř srovnatelná s úrovní služeb poskytovaných v zemích západní Evropy či USA. Zejména po roce 1989 se na území České republiky utvořil prostor, který umožňuje poskytovat nadstandard v podobě privátního bankovníctví zaměřující svou pozornost na náročnou a movitou klientelu. Privátní bankovníctví s sebou nese nemalé náklady ze strany bank na zajištění kvalitní péče z řad svých klientů, avšak výnosy, které jsou generovány od klientů, převažují úroveň těchto nákladů, což činí z privátního bankovníctví lukrativní oblast podnikání.

Úlohou privátního bankovníctví je především zajišťování profesionálního servisu privátním klientům v podobě nadstandardních služeb a produktů, kteří jsou schopni a ochotni za tuto péči adekvátně zaplatit, avšak očekávají, že jim bude poskytnut kvalitní servis spolu s vysokou úrovní profesionality v případě správy jejich majetku a investic.

Jako hlavní cíl si v diplomové práci kladu komplexně analyzovat oblast privátního bankovníctví nejenom na území České republiky, ale rovněž nastínit možný vývoj těchto nadstandardních služeb bankovníctví včetně uvedení svého vlastního názoru a připomínek na případné vylepšení celkové úrovně poskytovaného privátního bankovníctví.

Práce je členěna do tří základních kapitol, které následně rozčleňuji do dalších jednotlivých subkapitol se snahou tematického členění a vytvoření tak uceleného pohledu na tuto problematiku. Pro větší přehlednost a srozumitelnost je text doplněn o grafy, obrázky a tabulky.

V první kapitole se zabývám specifikací privátního bankovníctví a subjektu privátní banky v obecné rovině. Je zde stručně nastíněna oblast privátního bankovníctví jak z pohledu českého, tak i světového měřítko a jakým způsobem zapadá do kontextu celého bankovníctví, kterým je nedílnou součástí. Určitou část této kapitoly věnuji také právní úpravě tohoto odvětví.

V druhé kapitole zaměřuji svou pozornost na osobu privátního bankéře, který hraje klíčovou roli při realizaci celého procesu privátního bankovníctví. Specifikuji zde nezbytné vlastnosti, které by tato osoba měla mít spolu s objasněním požadavků a nároků na ně kladených ze strany jednotlivých bank. V určité části této kapitoly rovněž pojednávám o typickém českém dolarovém milionáři a uvádím výčet těch nejzákladnějších produktů a služeb, které jsou standardem v oblasti privátního bankovníctví.

Závěrečnou třetí část diplomové práce považuji za praktičtějšího charakteru. Soustředím se zde již na realizaci služeb privátního bankovníctví Českou spořitelnou, konkrétně Erste Private Banking, tedy divizí České spořitelny, která cílí svou činnost na movitější segment klientely. V samotném závěru práce doplňuji vlastními názory a postřehy na případné vylepšení tohoto exkluzivního bankovníctví v Erste Private Banking. Za tímto účelem jsem v práci využil tzv. SWOT analýzu – tedy identifikaci silných a slabých stránek spolu s vymezením případných příležitostí a hrozeb. V této části práce věnuji svou pozornost také na sestavení portfolia produktů a služeb pro fiktivního klienta a na úplném závěru práce uvádím svůj vlastní názor jakým směrem by se mohla oblast privátního bankovníctví v nejbližší budoucnosti ubírat a jaké perspektivy to přináší.

1. Privátní bankovníctví a privátní banka

1.1 Definice privátního bankovníctví

Současná literatura a publikace věnující se zvolenému tématu definují privátní bankovníctví různě. Vysvětlují si to tím že konkrétní podoba privátního bankovníctví, která je poskytovaná konkrétnímu klientovi je vždy do určité míry odlišná a něčím specifická, jelikož jedním ze stěžejních pilířů privátního bankovníctví je jistá diskretnost, na kterou je ze strany privátních klientů kladen velký důraz. Dále pojem privátní bankovníctví¹ představuje poskytování služeb na principu tzv. „šití na míru“². Je zde velmi důrazně respektován individuální přístup. Poměrně výstižně vystihuje privátní bankovníctví následující formulace:

„Privátní bankovníctví je služba poskytovaná privátní klientele se zaměřením na individuální přístup ke klientovi jako jednotlivci, při respektování časové vytíženosti a zároveň hodnoty volného času. Základem je komplexní servis zaštitěný privátním bankéřem, tedy tím nejlepším odborníkem, který je svými zkušenostmi přínosem pro klienta.“³

Privátní bankovníctví tvoří sice malý střípek komerčního bankovníctví, ale z pohledu banky se jedná o velmi významnou a také lukrativní obchodní činnost. Pojem privátní bankovníctví lze charakterizovat jako službu určenou vybrané skupině klientů banky, která se vyznačuje individuálním a velmi diskretním přístupem ke klientovým potřebám. Tato služba představuje širokou škálu služeb, které jsou zajišťovány profesionálními poradci na oblast investičních produktů a služeb. Nedílnou součástí tohoto komplexního servisu nejsou pouze běžně poskytované standardní produkty komerčního bankovníctví jako například platební styk a platební karty, internetové bankovníctví, stavy majetku nebo cestovní pojištění, ale i sofistikovanější služby mezi které lze zařadit správu majetku, investiční poradenství, individuální skladbu portfolia a další způsoby zhodnocování klienta jmění. Celý tento proces je realizován s důsledným respektováním klientových potřeb v podobě cashflow, jeho sklonem k riziku a určitou představou o celkovém potenciálním výnosu z těchto aktivit s přiměřenou mírou ochrany svěřených prostředků.⁴

¹ V angličtině Private Banking

² V angličtině Tailored-made

³ Privátní bankovníctví: když chcete více než standard. Měšec.cz [online]. Praha: měšec, 2010 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/privatni-bankovnictvi-a-soucasne-trendy/>

⁴ Privátní bankovníctví: když chcete více než standard. Měšec.cz [online]. Praha: měšec, 2010 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/privatni-bankovnictvi-a-soucasne-trendy/>

Obecně lze říci, že každá finanční instituce specializující se na privátní bankovníctví má předem definovaná určitá kritéria a obchodní modely, podle kterých se pak realizuje celý servis privátního bankovníctví. Na druhou stranu tento poměrně nehomogenní přístup bankovních domů na trhu privátního bankovníctví může způsobovat, a taky dle mého provedeného průzkumu formou lustrování webových stránek a osobních pohovorů způsobuje, že v některých ojedinělých případech dochází k nabídce zcela běžných depozitních a investičních produktů bez výraznější individuální přidané hodnoty pro klienta, i když ze strany bank je hlasitě proklamováno, že o službu privátního bankovníctví se jedná, což neúplně koresponduje s výše uvedenou definicí privátního bankovníctví. Především se jedná o případy, kdy privátní banky mají nastavený velmi nízký limit pro přijetí do tzv. segmentu privátního bankovníctví, jak ukazuje i tabulka č. Tabulka 1 dále v textu.

Patrný je také trend, kdy dochází od ústupu takzvaného produktového přístupu k postupnému pro-klientskému přístupu, kde veškeré produkty a celková úroveň servisu, jsou de facto šité na míru podle individuálních potřeb klienta. Dochází k naprosté orientaci na klienta s maximální snahou uspokojení veškerých jeho požadavků. Další zásadní změnou, která postupně probíhá je i styl komunikace s klientem, který ve velké míře ovlivňují nové technologie a celková digitalizace bankovních služeb.

Velice výstižně a trefně popisuje privátní bankovníctví ve své práci Zdeňka Mrkvičková: *„Privátní bankovníctví představuje portfolio komplexních služeb. Všeobecně zahrnuje finanční poradenství, daňové poradenství, transakční bankovníctví, zakládání mezinárodních účtů, poradenství při zakládání firem nebo poradenství při rodinném finančním řešení potřeb. Obsahuje také speciální úkony, jako je například nákup zlata nebo zprostředkování styku s odborníky na umění.“* [13] *„Základem je blízký vztah bankéře, tedy porozumění klientovým potřebám. Bez toho nelze klientovi poskytnout nejlepší rady. Bankéř navrhuje a poté vybírá ta nejlepší finanční a investiční řešení, které odpovídají potřebám klienta. Bankéř také neustále informuje o stavu majetku, který pro klienta spravuje. Kromě toho spolu řeší jiné, mnohdy i osobní věci.“*⁵

V posledních době prochází privátní bankovníctví poměrně turbulentním vývojem nejen z pohledu množství poskytovaných produktů, ale i z pohledu potenciálního trhu klientů, nacož

⁵ PRIVÁTNÍ BANKOVNICTVÍ OBCHODNÍCH BANK V ČESKÉ REPUBLICE [online]. Jihlava, 2011 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fOr2Y8gJbMUJ:https://is.vspj.cz/bp/get-bp/student/14357/thema/1348+&cd=4&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava.

dále v práci zaměřím pozornost. Celková úroveň servisu koresponduje s poptávkou ze strany klientů, přičemž rozsah nabízených a využívaných služeb se u každého klienta liší podle toho, co má v úmyslu se svým majetkem provést a co vlastně od banky požaduje.

1.2 Historie privátního bankovníctví

Pro pochopení současného vývoje v oblasti privátního bankovníctví co možná nejstručněji specifikuji historii privátního bankovníctví jak ve světě, tak i v České republice. V případě privátního bankovníctví v ČR lze konstatovat, že je teprve na začátku, jelikož toto odvětví v bankovním systému do roku 1989 prakticky neexistovalo nebo bylo realizováno ve velmi omezené míře. Naopak, v globálním měřítku, a to především směrem na západ, mají služby privátního bankovníctví již poměrně dlouhou tradici. Nicméně i přes ne příliš dlouhou tradici privátního bankovníctví na našem území, lze konstatovat poměrně solidní tempo co se týče přibližování se kvality úrovně služeb privátního bankovníctví ve srovnání s anglosaskými zeměmi.

Historie privátního bankovníctví ve světě

Počátek privátního bankovníctví se poprvé objevil v Italské Florencii a to ve 14. století, ve kterém velkou roli sehrála rodina Medici. První privátní banku s pobočkami v důležitých městech v Evropě založil během let 1348 až 1392 Vieri di Cambio de' Medici. Nejdříve tyto bankovní domy sloužily jako banky pro movité rodiny, které svěřily svůj majetek do jejich rukou. Poté následovala vlna otevření dalších rodinných privátních bank, z nichž v současné době už žádná neexistuje.⁶

Nejstarší a dodnes fungující bankou, která ve svých začátcích poskytovala služby privátního bankovního je italská Banca Monte de Paschi di Siena, jejíž založení se datuje okolo roku 1472. V současné době však tato banka privátní bankovníctví neposkytuje, ale je stále aktivní v ostatních oblastech bankovníctví.⁷

Za nejstarší a v současnosti stále nabízející služby privátního bankovníctví je Londýnská C. Hoare & Co., jež byla založena v roce 1672.⁸ Za zmínku také stojí další anglická banka, kterou je Coutts & Co. Tato privátní banka byla založena roku 1692 a dnes je ve vlastnictví Royal

⁶ MPM. *MPM* [online]. Swiss AG: MPM Swiss, 2008 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.mpswiss.com/cms/index.php/history-of-private-banking.html>

⁷ Banca Monte de Paschi di Siena. *Banca Monte de Paschi di Siena* [online]. Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. P.I. 00884060526: Banca MPS, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.gruppomps.it/en/index.html>

⁸ C. Hoare & Co. *C. Hoare & Co.* [online]. United Kingdom: C. Hoare & Co, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.hoaresbank.co.uk/our-history>

Bank of Scotland. Hraje poměrně významnou roli, jelikož spravuje vcelku velkou sumu aktiv, a dokonce mezi její portfolio klientů patří britská královská rodina.⁹

Poměrně dlouhá historie v poskytování služeb privátního bankovníctví je v případě Spojených států amerických. Mezi nejstarší privátní banku na tomto území je považována Brown Brothers Harriman & Co., která byla založena v roce 1818 ve Philadelphii.¹⁰

Podle jednoho z nejvýznamnějších světových finančních magazínů – Euromoney, je celosvětově největší privátní bankou považována švýcarská UBS. Jen pro informaci, celková výše jí svěřených aktiv v roce 2018 činí více než 2 biliony amerických dolarů.¹¹

Stejně tak je důležité zmínit i Švýcarsko, které je považováno za ráj, co se týká privátního bankovníctví, potažmo celého bankovníctví. Dokonce zde má své sídlo i velký počet zahraničních privátních bank. Jako nejstarší banku na tomto území je označována Landolt & Cie, banquiers, jejíž založení se datuje do roku 1780.¹²

Historie privátního bankovníctví na území České republiky

V České republice, privátní bankovníctví nemá příliš dlouhou tradici. O výraznějších tendencích angažování se v oblasti privátního bankovníctví lze mluvit až po pádu komunismu, tedy od roku 1989.

Za úplně první a také po relativně dlouhé období, kdy jediným bankovním domem v České republice, který své aktivity zaměřoval i na oblast privátní klientely, byla Živnostenská banka¹³, která byla v roce 2007 zahrnuta do portfolia UniCredit Group a v současné době vystupuje pod názvem UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.¹⁴

Na sklonku nového milénia došlo k situaci, kdy se na služby privátního bankovníctví začala orientovat skupina větších bank v čele s Českou spořitelnou a ČSOB, a.s. Další impulsem pro

⁹ Coutts. *Coutts* [online]. London: Coutts, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.coutts.com/about-us/history/>

¹⁰ Brown Brothers Harriman. *Brown Brothers Harriman* [online]. USA: Brown Brothers Harriman, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.bbh.com/en-us/our-firm/history>

¹¹ Private Banking and Wealth Management Survey 2018: Global Results. *EUROMONEY* [online]. Europe: Euromoney, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.euromoney.com/article/b16m32n85z9l85/private-banking-and-wealth-management-survey-2018-global-results>

¹² Landolt & Cie SA. *Landolt & Cie SA* [online]. Switzerland: Landolt & Cie, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.landoltetcie.ch/en/at-the-heart-of-landolt-et-cie#since-1780>

¹³ V roce 1992 došlo k zřízení první pobočky na území České republiky, která se specializovala na služby privátního bankovníctví

¹⁴ UniCredit Bank Czech republic and Slovakia, a.s. *UniCredit Bank* [online]. Praha: UniCredit Bank, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/web/o-bance>

rozvoj privátního bankovníctví na našem území byl vstup do Evropské unie, díky čemuž mohly na náš trh vstoupit i zahraniční privátní banky.¹⁵ To mělo za následek nejenom zvýšení počtu poboček v této „branži“, ale také nárůstu konkurence, což mělo okamžitý pozitivní efekt na zvýšení efektivity nabízených služeb a také k výraznému rozšíření škály těchto služeb poskytovaných privátním klientům. Například jako první zahraniční banka, která se objevila na českém privátní trhu byla roku 2005 banka Sal. Oppenheim, dále následovala Lombard Odier Darier Hentsch & Cie, Bankprivat AG či Constantia Privatbank AG z Rakouska.¹⁶ Pro lepší přehlednost je tato subkapitola zakončena časovou řadou, která uvádí přehled prvních bank specializujících se na služby privátního bankovníctví ve vybraných zemích včetně území České republiky.

V současné době lze na českém území nalézt celkem třináct institucí, které soustředí svou činnost na privátní klientelu. Dále v textu bude uveden jejich přehled a bližší náhled na jejich poskytované služby v této oblasti.

Následující tabulka č.1 je převzata z finančních magazínu Euromoney a ukazuje komparaci největších hráčů na českém trhu privátního bankovníctví – konkrétně jde o komparaci podílu trhu v segmentu klientů, kteří disponují majetkem ve výši od 1 milionu dolarů až po 5 milionů amerických dolarů.¹⁷

¹⁵ Na základě takzvané Jednotné evropské licence

¹⁶ Švýcarský byznys dorazil do Prahy. *Euro Portal* [online]. Praha: Euro Portal, 2007 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/archiv/svycarsky-byznys-dorazil-do-prahy-785881>

¹⁷ Konkrétní data velmi náročné získat vzhledem k vysoké míře diskrétnosti, na kterém je oblast privátního bankovníctví postavena.

Tabulka 2 Komparace bank na českém trhu privátního bankovníctví podle velikosti podílu v segmentu klientů, kteří disponují majetkem ve výši od 1 milionu dolarů až po 5 milionů amerických dolarů za rok 2017 a 2018

Segment klientely s majetkem od 1 milionu USD až 5 milionů USD		
2018	2017	
1	1	Česká spořitelna (Erste Bank)
2	3	ČSOB (KBC)
3	5	Raiffeisen Bank International
4	4	Komerční banka (Societe Generale)
5	2	UniCredit Bank

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z finančního magazínu Euromoney¹⁸

Na rozdíl od jiných zemí střední a východní Evropy, čeští privátní klienti upřednostňují spíše domácí privátní banky. Ve srovnání se zahraničním totiž objem svěřených prostředků, které spravují zahraniční pobočky, činí výrazně menších objemů, než jak tomu je běžným standardem u ostatních zemí.¹⁹ To do jisté míry dokazuje na jedné straně důvěru v český bankovní trh, jinými slovy xenofobní chování klientů, a na straně druhé určitou neochotu jít do něčeho nového. Mimo jiné také na českém trhu stále panuje určitá zdrženlivost českých milionářů ukládat své finance do zahraničí a daňových rájů, což lze vysvětlit v drtivé většině krátkým požadovaným investičním horizontem, jak komentuje i Jan Prachař: „*Investiční horizont českého privátního klienta je dán tak na pět let. Ve srovnání s vyspělými zeměmi, kde se správa majetku dědí z generace na generaci, je to obrovský rozdíl a někdy i nevýhoda, v zahraničí například naše mateřská společnost spravuje u některých rodin majetek i po dobu několika generací.*“²⁰

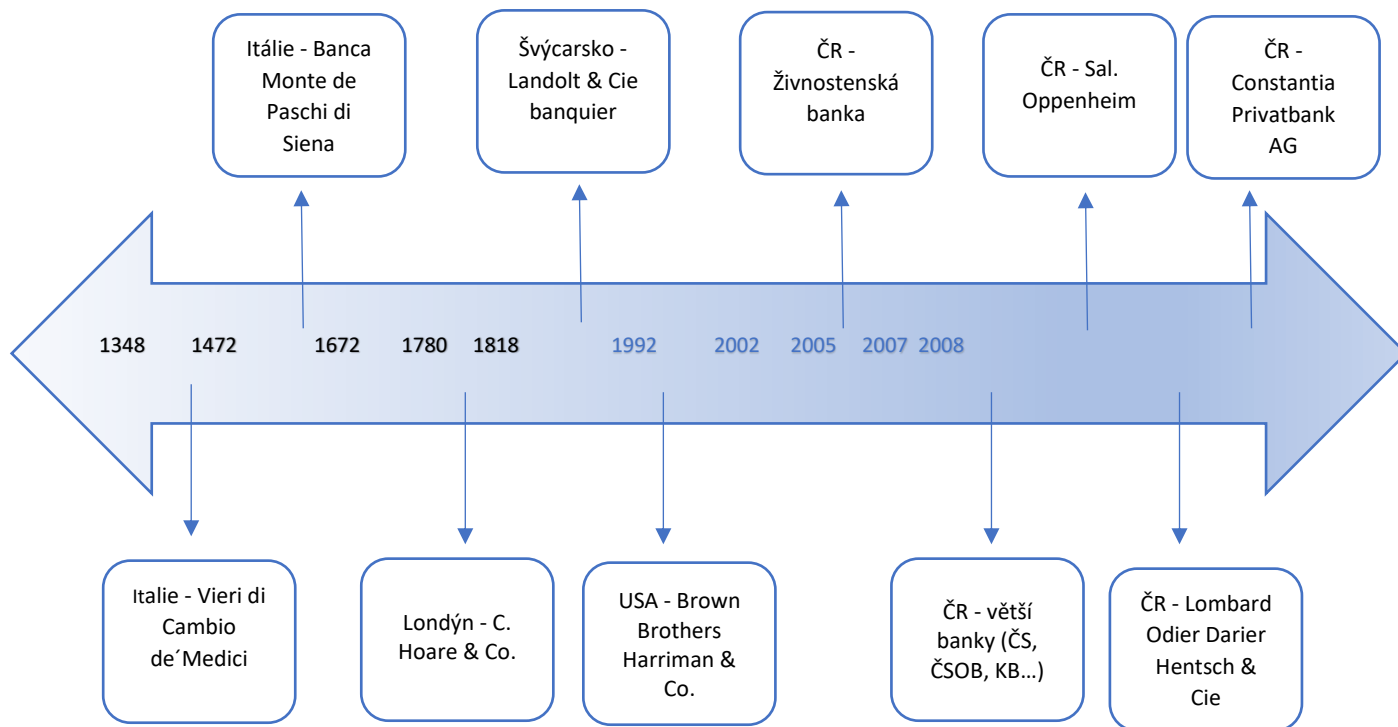
¹⁸ Private Banking and Wealth Management Survey 2018: Country Results A - K Full article: <https://www.euromoney.com/article/b16mm706200v22/private-banking-and-wealth-management-survey-2018-country-results-a-k#Czech-Republic?copyrightInfo=true> Visit <http://www.euromoney.com/reprints> for additional distribution rights. For more articles like this, follow us @euromoney on Twitter. EUROMONEY [online]. United Kingdom: EUROMONEY, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.euromoney.com/article/b16mm706200v22/private-banking-and-wealth-management-survey-2018-country-results-a-k#Czech-Republic>

¹⁹ Konkrétní data velmi obtížné získat. Osobní konzultace s manažerem privátního bankovníctví v Erste.

²⁰ Hon na boháče. Patria [online]. Praha: Patria, 2008 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/MediaMonitoring/1197966/hon-na-bohace.html>

Přesto je zde ze strany klientů kladen velký důraz na kvalitu služeb srovnatelnou s úrovní služeb, které jsou běžně nabízeny v zahraničí. Nyní, podle nejnovějších a veřejně dostupných dat využívá servisu privátního bankovníctví pouze zlomek zámožných Čechů, takže tu stále je výrazný prostor pro další expanzi tohoto odvětví.²¹

Graf 1 Časová osa prvních bank specializujících se na oblast privátního bankovníctví ve vybraných zemích včetně území České republiky



Zdroj: Vlastní zpracování

1.3 Právní úprava privátního bankovníctví v ČR

V této fázi je namístě alespoň zhruba nastínit právní rámec, jež upravuje tuto specifickou oblast podnikání. Pro odvětví privátního bankovníctví není žádný konkrétní právní předpis, který by se přímo zabýval touto činností. Avšak, jak již bylo uvedeno výše, privátní bankovníctví představuje unikátní oblast celého systému bankovníctví, a tedy i legislativní úprava, která se zabývá bankovníctvím jako celkem, ovlivňuje i sektor privátního bankovníctví. Nyní následuje výčet základních a zároveň stěžejních právních norem:

²¹ Privátní bankovníctví a jeho zlaté časy. *CFO World* [online]. Praha: CFO World, 2017 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://cfoworld.cz/financni-sluzby/privatni-bankovnictvi-a-jeho-zlate-casy-4371>

Tabulka 3 Výčet základních a zároveň stěžejních právních norem upravujících oblast privátního bankovníctví

Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách
Zákon č. 6/1993 Sb., o České národní bance
Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů
Zákon č. 57/2006 Sb., o změně zákonů v souvislosti se sjednocením dohledu nad finančním trhem
Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 97/7/ES
Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2005/29/ES
Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 2006/2004

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený výčet zákonů, směrnic a nařízení není ani zdaleka jediný, který se určitým způsobem dotýká privátního bankovníctví. Jinými slovy existují i právní předpisy, které se zabývají dalšími oblastmi finančního trhu, a které spadají pod pojem privátního bankovníctví – ať už privátní banky jako takové, nebo například samotného privátního klienta. Opět následuje výčet pouze těch nejzákladnějších právních norem:

Zákon č. 591/1992 Sb., o cenných papírech

Zákon č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví

Zákon č. 219/1995 Sb., devizový zákon

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů²²

Zákon č. 124/2002 Sb., o převodech peněžních prostředků, elektronických platebních prostředcích a platebních systémech

Vzhledem k faktu, že bankovníctví vždy bylo, je a vždy bude náchylné k podvodům různého druhu, je nezbytné aplikovat adekvátní legislativní rámec. Typický příklad jednoho z největších

²² *Privátní bankovníctví v ČR a jeho vývojové trendy* [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/12348/bivs_m/privatni_bankovnictvi_v_CR_a_jeho_vyvojove_trendy.pdf. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha.

rizik představuje riziko legalizace výnosů z trestné činnosti a zejména²³ v případě privátního bankovníctví je nutné toto riziko sledovat.²⁴ Legalizací výnosů z trestné činnosti „se rozumí úmyslné jednání, které zakrývá nezákonný původ jakéhokoli výnosu z trestné činnosti a které se současně snaží vzbudit zdání, že se jedná o příjem nebo o majetek, získaný v souladu s platnými zákony.“²⁵

Výše uvedená definice ovlivňuje oblasti jako například jsou:

- Vědomé přeměny a převody majetku, který pochází z trestné činnosti a z nekalého jednání
- Skrytí skutečné povahy majetku s vědomím, že tento majetek má jistou spojitost s trestnou činností
- Ve vytváření uskupení osob za účelem výše uvedených skutečností

Právě diskretnost, na které je privátní bankovníctví založeno, se zdá být jako jeden z klíčových faktorů, který může být zneužit k podvodnému jednání, a tedy je nutné brát velký zřetel k tomuto faktu. To vedlo, mimo jiné, k vytvoření celkem účinných opatření za účelem minimalizace těchto hrozeb.

- Zákon č. 253 / 2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu
- Zákon č. 254 / 2008 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu

Vzhledem k tomu, že privátní bankovníctví lze rozdělit na tzv. trh on-shore a trh off-shore privátního bankovníctví, je důležité i na tomto místě rozlišit právní úpravu. Jinými slovy je zde nutné vymezit místo, kde má daná instituce spravující klientův majetek své sídlo.

Co se týče institucí se sídlem a působností na území ČR – tedy instituce na trhu on-shore, jsou platné veškerá legislativní úprava České republiky. Naopak pro instituce se sídlem v zahraničí, ale působností na území ČR – tedy instituce trhu off-shore, jsou upraveny nabízené služby a produkty zpravidla právní normou země, ve které se nachází sídlo mateřské společnosti. I přes

²³ Vzhledem k míře diskretnosti a zdrženlivosti v poskytování informací o svých klientech v oblasti privátního bankovníctví

²⁴ Zákon proti praní špinavých peněz - Přílohy. Měšec.cz [online]. Praha: Měšec, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/zakony/zakon-proti-prani-spinavych-penez/f4454397/>

²⁵ KALABIS, Zbyněk. Boj bank proti praní špinavých peněz. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009, 92 s. ISBN 978-807-2651-474.

toto všechno musí i tzv. off-shore instituce, které jsou aktivní v České republice ve formě poboček a kanceláří, vyhovět určitým kritériím. Jedná se především o taková hlediska, která jsou vynucována Českou národní bankou.

1.4 Privátní banka

Dle Zákona o bankách je banka definována jako akciová společnost, která má sídlo v České republice, a která přijímá vklady od veřejnosti, poskytuje úvěry a dále má k této činnosti oprávnění ve formě licence od České národní banky.²⁶ Pokud jde o privátní banku, je možné ji charakterizovat jako banku, která nabízí svým klientům služby privátního bankovníctví, což lze například chápat jako určitý nadstandard běžného bankovníctví pro vybranou klientelu. V současné době se na trhu privátního bankovníctví pohybuje poměrně velké množství finančních institucí, které poskytují služby privátního bankovníctví. Dá se říci, že každá větší banka se mimo jiné specializuje i na tuto oblast, ale najdeme zde i takové instituce, které se ze sta procent stavějí svůj „byznys“ právě na komplexní správě majetku ve smyslu privátního bankovníctví.

Klasifikace privátních bank je možná podle několika hledisek, avšak jako stěžejní kritérium většinou představuje minimální obnos peněžních prostředků, kterými jednotlivý klienti disponují a od kterého lze tedy využívat exkluzivního servisu bank. Na tomto místě je vhodné zmínit, že v obecné rovině lze rozlišit tři základní kategorie movitých klientů, a to:²⁷

- **Affluent individual (IA)** – tito klienti mají k dispozici prostředky alespoň ve výši 100 000 USD, vyjádřeno v české koruně cca ve výši 2 000 000 CZK
- **High net worth individuals (HNWI)** – tito klienty mají většinou k dispozici 1 000 000 USD, vyjádřeno v českých korunách, jde zhruba o částku 20 000 000 CZK
- **Ultra high net worth individuals (UHNWI)** – jedná se o úzkou skupinu klientů, kteří disponují prostředky ve výši okolo 30 000 000 USD a více, opět vyjádřeno v českých korunách jde o částku přesahující 600 milionů CZK

Nutno však poznamenat, že tyto hranice jsou pouze orientační, a tedy privátní banky se jimi řídí jen do určité míry. Navíc, každá privátní banka má většinou limity nastavený mírně odlišně, nakonec ale jde vždy o velmi podobné hranice. Dle mého průzkumu jsem zjistil, že i když klient nedosahuje na tento limit, avšak je zde vysoká pravděpodobnost, že v blízké budoucnosti této

²⁶ Zákon č. 21/1992 Sb. *Zákony pro lidi.cz* [online]. Praha: AION CS, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-21>

²⁷ High Net Worth Individual - HNWI. *Investopedia* [online]. New York City: Investopedia, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/h/hnwi.asp>

hranice dosáhne, je mu nabídnuta možnost využívání služeb privátního bankovníctví. Například jako perspektivnější klient se zdá být takový, který disponuje například 3,5 miliony korun, ale plánuje prodat svůj podnik s hodnotou 10 milionů korun, než, naopak klient, který sice zdědil pár milionů, ale je zde předpoklad, že už žádný majetek nevytvoří, ale spíše bude pouze zmenšovat své bohatství ne příliš efektivními výdaji za své osobní náklady.

Na trhu najdeme ale i takové privátní banky, které umožňují využívat služeb privátního bankovníctví už od 1 milionu CZK. Na druhou stranu zde najdeme privátní banky, které mají dolní limit nastavený okolo 25 milionů CZK. Otázkou však je, jestli u velmi nízko nastavený limitů jde o opravdu službu privátního bankovníctví, jelikož jsou pro banku v podstatě nerentabilní nebo naopak kvalita služeb nabízených bankou většinou nenaplnuje znaky určité exkluzivity a individuality. Z toho logicky vyplývá, že oba limity, jak spodní, tak i horní limit, je nutné stanovovat s jistou dávkou opatrnosti.²⁸

Nízký limit umožňuje získat větší počet klientů, avšak, jak již bylo zmíněno, je otázkou, zda jim bude poskytován právě privátní bankovníctví. Spíše se bude jednat o mírný nadstandard, i když bude proklamován jako privátní bankovníctví. Jako příklad je možné uvést situaci, kdy klientovi je umožněno zainvestovat do instrumentů, které nejsou nabízeny běžným klientům, ale je to podmíněno minimální částkou investice, většinou i ve výši několika milionů korun. Jinými slovy řečeno, pokud klient disponuje například 1,5 miliony korun a banka mu umožňuje zainvestovat například do bondů, avšak s minimálním limitem ve výši 1 milionu korun, pak dochází k jisté nedostatečné diverzifikaci portfolia a v podstatě pro klienta nemají tyto služby vůbec žádný význam.

Naopak u horního limitu nastává problém v tom, zda-li kvůli vysoko nastavené hranici bude schopna banka získat dostatečný počet klientů a tomu adekvátně odpovídající zisk generovaný z těchto klientů. Opět je zde otázkou, jak i sám Janeček uvádí ve své práci, zda v těchto případech nejde spíše o pouhý marketingový tah za účelem získání větší prestiže, avšak skutečný limit je daleko níže oproti této proklamované hranici.²⁹

Je tedy nejdříve nutné vybrat optimální strategii, jaký typ klientů je v souladu s obchodními cíli a filosofií banky. Na jedné straně je možné disponovat větším počtem klientů, které bude nutné obsluhovat pomocí více privátních bankéřů, kteří samozřejmě představují větší náklady a také

²⁸ POLOUČEK, Stanislav. Bankovníctví. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013, xvi, 480 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-491-9.

²⁹ *Privátní bankovníctví* [online]. Praha, 2015 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://theses.cz/id/tmtty7/43690_xjanm34.pdf. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

zde hrozí riziko, že přístup těchto bankéřů nebude tolik profesionální a kvalitní z důvodu vyčerpání a klienti nakonec odejdou ke konkurenci. Na druhé straně je také možné zvolit cestu zaměřenou se na ultra nejmovitější klientelu, kdy několik málo desítek těchto klientů se více než vyrovná stovkám pouze těch movitých. Nutné je zde ale mít na paměti, že opravdu bohatých lidí je velmi málo, a navíc získání takového klienta není úplně snadné. Na trhu se lze setkat i s určitými kombinacemi těchto strategií, jak například bude popsáno konkrétně v případě České spořitelny – Erste Private Banking.

Následující tabulka shrnuje základní přehled hranic pro vstup do privátního bankovníctví u jednotlivých privátních bankovních domů, které působí na českém trhu.

Tabulka 4 Vstupní hranice jednotlivých bank poskytujících služby privátního bankovníctví v České republice

Banka	Minimální výše prostředků pro vstup do privátního bankovníctví
Bank Gutmann	Od 1 000 000 EUR (cca 26 240 000 Kč)
Česká spořitelna	10 000 000 Kč
Československá obchodní banka	10 000 000 Kč
Expobank	5 000 000 Kč
J&T Banka	Clear Deal – 500 000 Kč, Prémiové bankovníctví 3 000 000 Kč, Privátní bankovníctví – 10 000 000 Kč
Komerční banka	20 000 000 Kč
Moravský peněžní ústav	100 000 EUR či ekvivalent v jiné měně (cca 2 624 000 Kč)
PPF banka	Od 1 000 000 EUR (cca 26 240 000 Kč)
Privatbanka	0 Kč/Individuálně
Raiffeisenbank	10 000 000 Kč
Sberbank	500 000 Kč nebo příjem nad 30 000 Kč
UniCredit Bank	3 000 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z webu a osobních konzultací³⁰

Obecně se dá říci, že ve světových finančních centrech minimální výše prostředků pro vstup do privátního bankovníctví bývá okolo 20 milionů korun, což odpovídá úrovni High net worth

³⁰ Vlastní zpracování podle webových stránek a rozhovorů vedených s privátními bankéři.

individuals. Výše uvedená tabulka č. 1 naznačuje, že tuto hranici splňují tři privátní bankovní domy, kteří se v našich podmínkách specializují na skutečně movitou klientelu. V ostatních případech se jedná o limity nižší, což je pochopitelné, jelikož ve srovnání se zahraničím se zde nachází daleko menší počet dolarových milionářů.

Jako další hledisko členění privátních bank lze vymezit banky, které výhradně stavějí své jádro činnosti podnikání na službách privátního bankovníctví nebo naopak banky, které se specializují svou činností na více oblastí a privátní bankovníctví je pouze jedna z těchto vícero aktivit. Do první skupiny je možné zařadit privátní banky jako Privat banku nebo Gutmann bank. Zbytek účastníků tohoto trhu se zaměřují i na další činnosti jako například komerční bankovníctví apod.

Jiný pohled na rozdíly mezi bankami lze vysledovat v tom, je-li banka členem určité bankovní skupiny či jiného finančního uskupení, která může profitovat z robustní základny a možností využití know-how a výhod ostatních členů ve skupině nebo naopak, zda-li jde o banku menší a úzce specializovanou, která není součástí žádného finančního konglomerátu. Opět při pohledu na domácí trh privátních bank, nachází se tu celkem čtyři velké banky, kteří jsou součástí velkých zahraničních bankovních skupin. Například komerční banka je členem francouzské skupiny Société générale nebo Česká spořitelna, která patří do rakouské Erste group. UniCredit bank, dříve Živnostenská banka spadá do UniCredit group, která se svou působností ve 22 zemích patří jednu z nejsilnějších hráčů na evropském bankovním trhu. Československá obchodní banka, a. s., známá široké veřejnosti pod zkratkou ČSOB, je bankovním domem, který působí jak na českém, tak i nám blízkém slovenském finančním trhu. Její hlavní předmět činnosti se soustřeďuje na poskytování finančních služeb fyzickým a podnikatelským subjektům a je vlastněna ze sta procent bankou KBC z Belgie, která je součástí finanční skupiny KBC Group N.V.

Můžeme vydělit i banky, které se zaměřují spíše na affluentní klientelu než na extrémně bohaté. Z tabulky výše lze vysledovat fakt, že banky jako je Sberbank, UniCredit bank, Moravský peněžní ústav a také Česká spořitelna v rámci služby Erste Premier poskytují nadstandardní služby bankovníctví od poměrně nižších částek. Ale i ostatní hráči na trhu si drží určitou část takových klientů, ale těm však není umožněno využívání výhod privátního bankovníctví.

Důležité je také rozlišit privátní banky s tzv. otevřenou a uzavřenou architekturou. Jinými slovy banka s otevřenou architekturou je schopna využít výhod z celého trhu, tedy možnosti poskytnutí veškerých produktů na trhu, bez ohledu na fakt, jestli tyto produkty jsou její vlastní

nebo jsou z nabídky jiné finanční instituce. Trefně toto vysvětluje Tomáš Zahálka ztehdejší LBBW Bank „*Pro vhodný produkt sáhnout i ke konkurenci. "Jsme schopni rozložit riziko jak do různých produktů, tak i podle různých společností."*³¹

Naopak banka s uzavřenou architekturou představuje situaci, kdy jsou klientovi nabízeny výhradně produkty té banky, potažmo produkty ze skupiny, které je banka součástí. Toto rozlišení hraje poměrně velkou roli a je vhodné ho sledovat. Standardem je, že velké banky se vyznačují právě uzavřenou architekturou a ty menší, velmi úzce specializované banky naopak právě otevřenou architekturou. Jako zajímavost je vhodné poznamenat, že na základě mnou provedeného průzkumu, jediná Komerční banka razí strategii čiré uzavřené architektury, tedy nabízí výhradně své produkty. U ostatních větších bank spíše využívají výhod otevřené architektury, avšak mají tendenci upřednostňovat své vlastní produkty. Na otázku, jaký typ architektury je pro klienta výhodnější nejspíše neexistuje správná odpověď, jelikož každý má své individuální preference a sleduje něco jiného. I přesto, z pohledu úspory nákladů, se zdá být právě otevřená architektura vhodnější, jelikož jedna banka může nabízet výhodnější investiční produkty, ale zbylé produkty optimální pro klienta mohou být výhodnější někde jinde.

Pojďme se nyní podívat na některé vybrané privátní banky o něco konkrétněji.

Začneme J&T Bankou, a.s., která je bankovním domem působícím na českém finančním trhu od roku 1998, a která je členem slovenské investiční skupiny J&T Finance Group. Vedle privátního bankovníctví své aktivity soustředí i na retailové produkty, specializované financování v oblasti nemovitostí, obchodování s cennými papíry nebo podnikových akvizic.³²

Dále například privátní banka Gutmann banka z Rakouska, která byla založena v roce 1922 a je vedoucí bankou v Rakousku. Velmi zajímá je vlastnická struktura, kde z 80 % je vlastníkem rodina Kahane a zbylých 20 % vlastní vrcholový management a partneři privátní banky. Spojuje velkou odbornost ve správě rozsáhlých majetků s velkým důrazem kladeným na uspokojení všech potřeb svých klientů. Je také držitelem několika ocenění, které jenom dokládají vysokou profesionalitu a maximální kompetenci v poradenství. Do jejího portfolia klientů patří nejenom

³¹ Privátní klient banky má velké výhody, musí mít ale pár milionů Zdroj: https://finance.idnes.cz/privatni-klient-banky-ma-vyhody-dn8-/sporeni.aspx?c=A120503_1772915_bank_zuk. *Idnes.cz* [online]. Praha: Mafra, 2012 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/privatni-klient-banky-ma-vyhody-dn8-/sporeni.aspx?c=A120503_1772915_bank_zuk

³² J&T Banka. *J&T Banka* [online]. Praha: J&T Banka, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.jtbank.cz/>

domáci a zahraniční High net wealth individuals, ale také například institucionální klienti nebo nadace.³³

PPF banka, a.s. je jedním z členů mezinárodní investiční skupiny PPF a 92 procent akcií banky je v držení PPF Group N.V. Hlavním předmětem činnosti banky je především oblast privátního bankovníctví, ale také poskytování finančních, investičních a poradenských služeb. V klasickém retail bankingu aktivní není. V jejím portfoliu klientů lze nalézt především střední a velké podniky či finanční instituce a za zajímavé na PPF bance je, že banka plní roli banky pro celou skupinu.³⁴

Sberbank CZ, a.s. je moderní bankou s nepříliš dlouhou historií na českém trhu. Do její nabídky spadá široká škála produktů a služeb nejen pro fyzické osoby, ale mezi její klienty patří i malé a střední firmy spolu s velkými korporacemi. Sberbank je dceřinou společností Sberbank Europe AG, která patří do Skupiny Sberbank s celosvětovou působností.³⁵

Představme krátce ještě Privatbanku, a.s. Jedná se o slovenskou banku, která působí v České republice ve formě pobočky, a to na základě práva svobodného poskytování mezinárodních bankovních služeb bez zřízení pobočky v souladu se Směrnicí Evropského parlamentu a Rady č. 2006/48/ES. Jejím majoritním vlastníkem je investiční skupina Penta Investments, což umožňuje klientům profitovat z kvalitně vytvořených portfolií a exkluzivních služeb a produktů navázaných, jak na investice v rámci skupiny, tak i díky otevřené architektuře produktům jiných finančních institucí. Tato privátní banka patří stále mezi ty mladší na českém trhu.³⁶

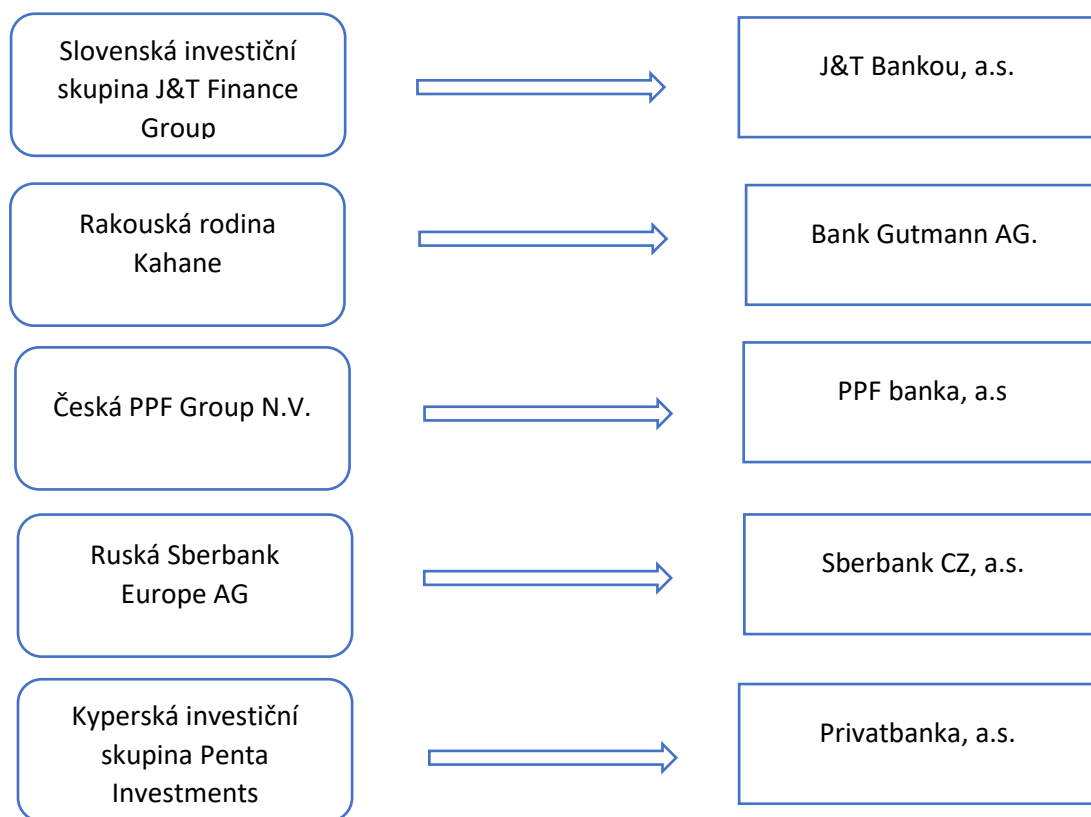
³³ Bank Gutmann AG. *Bank Gutmann AG* [online]. Rakousko: Bank Gutmann, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.gutmann.at/cz/gutmann#cz/gutmann/bank-gutmann-ag>

³⁴ PPF Banka, a.s. *PPF Banka* [online]. Praha: PPF Banka, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.ppfbanka.cz/cs/co-nabizime/privatni-bankovnictvi>

³⁵ Sberbank CZ, a.s. *Sberbank CZ* [online]. Praha: Sberbank CZ, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.sberbankcz.cz/o-bance/predstaveni-banky>

³⁶ Privatbanka. *Privatbanka* [online]. Slovensko: Privatbanka, 2017 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.privatbanka.sk/onas?link=informacie-o-banke>

Graf 2 Komparace vybraných privátních bank na českém trhu a jejich majoritních vlastníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Závěrem za zmínku ještě stojí dle mého názoru zajímavé členění, které nastiňuje i ve své studii Janeček.³⁷ Ten vychází z předpokladu, že na trhu privátního bankovníctví lze vypořizovat tři klíčové segmenty.

První segment představují velké banky jako je Česká spořitelna nebo UniCredit banka, které díky široké základně svých klientů, si mohli dovolit stanovit určitou hranici částky, od které jednoduše byli klienti automaticky přesunuty do segmentu privátního bankovníctví. Jinými slovy vytvořily pomyslnou čáru mezi klienty. Zde je charakteristický fakt, že je ze strany banky kladen poměrně striktní důraz na splnění přijímacích kritérií spolu s jasně vymezenými rutinními postupy.

³⁷ *Privátní bankovníctví* [online]. Praha, 2015 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://theses.cz/id/tmtty7/43690_xjanm34.pdf. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

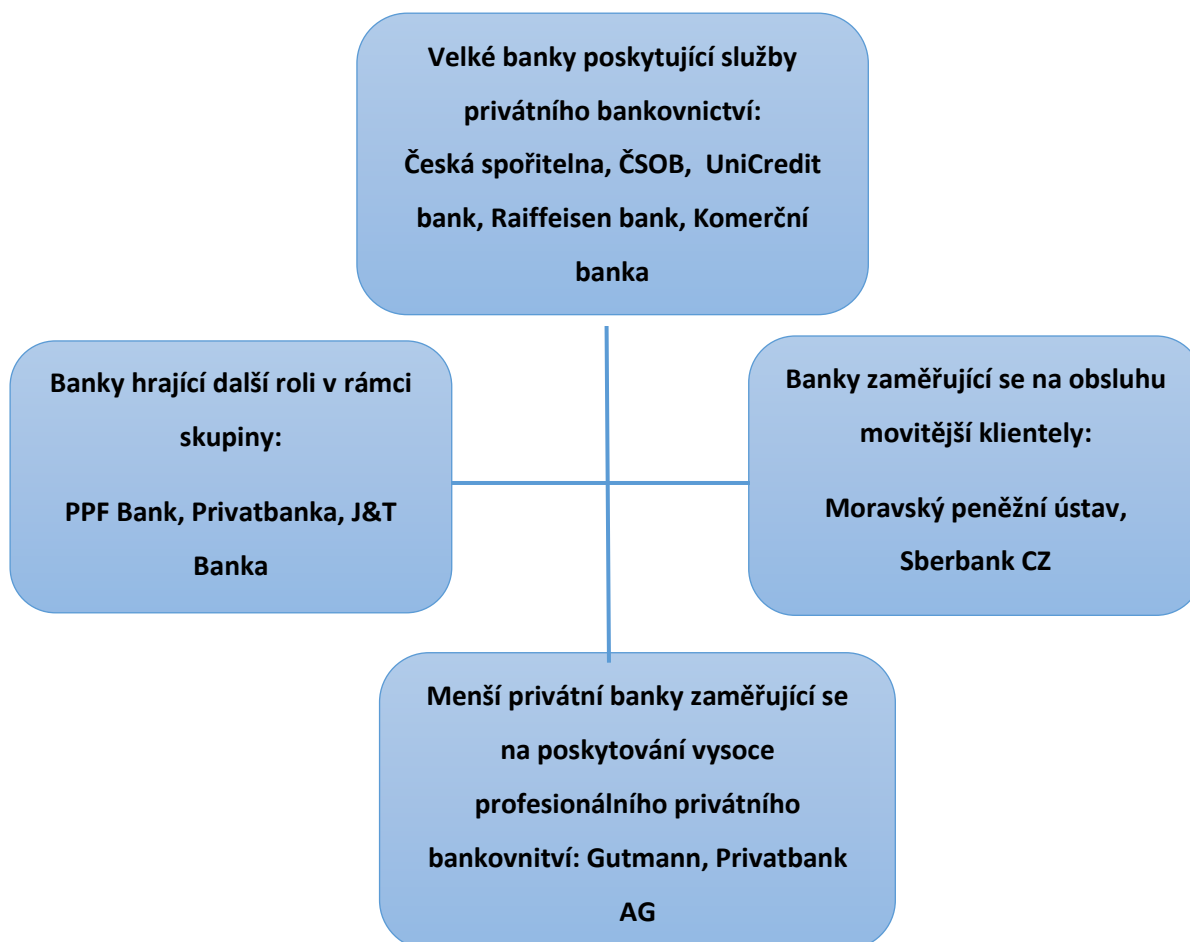
Jako další segment vidí banky, které určitým způsobem figurují v rámci nějaké podnikatelské skupiny. Tito klienti jednoduše mají zájem na tom, aby s touto skupinou obchodovali – jako ukázkový příklad lze jmenovat například PPF banku.

Poslední segment představují banky, které patří co do velikosti mezi ty menší. Tyto banky zpravidla získávají svou klientelu postupem času, jelikož nedisponují vlastními retailovými klienty. V tomto případě také hraje zásadní roli právě osoba privátního bankéře – jeho schopnost „zakvírovat“, nebo-li získat nové klienty do portfolia. Samozřejmě péče o již stávající klientelu hraje ne méně důležitou roli, jak také potvrzuje v rozhovoru Petr Slabý, ředitel privátního bankovníctví Komerční banky – nejčastější formou získání nového klienta je cesta přes reference od již stávajících klientů. Dochází tedy k tomu, že spokojený klient doporučí svého privátního bankéře svému známému. Jako další osvědčený a velmi častý způsob rekrutování potenciálního klienta je díky spolupráci s firemními bankéři v rámci skupiny.³⁸ Dá se říci, že do tohoto segmentu privátních bank patří také instituce, které si nemohou dovolit spoléhat na známou značku široké veřejnosti a je nutné, aby se do jisté míry odlišily například svou kvalitou poskytovaných služeb. Do této skupiny lze zahrnout například Gutmann Bank AG nebo Privatbanku CZ.

Výše popsané řádky pro lepší názornost shrnuje následující obrázek:

³⁸ Petr Slabý: Investičním hitem privátních klientů jsou nemovitosti Více na <http://nazory.e15.cz/rozhovory/petr-slaby-investicnim-hitem-privatnich-klientu-jsou-nemovitosti-1267541>. E15 [online]. Praha: CN Invest, 2016 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://nazory.e15.cz/rozhovory/petr-slaby-investicnim-hitem-privatnich-klientu-jsou-nemovitosti-1267541>

Obrázek 1 Segmentace privátních bank na českém trhu



Zdroj: vlastní konstrukce

2 Institut privátního bankéře

Stěžejní předpoklady, kterými by měl každý privátní bankéř disponovat asi nejlépe shrnuje tehdejší ředitel osobních finančních služeb v HSBC Bank, Jiří Zelinka: „*Privátní bankéř by měl mít dobře zvládnuté obchodní a vyjednávací dovednosti, výborné komunikační schopnosti a kvalitní znalost poskytovaných bankovních produktů, včetně ekonomického přehledu o aktuálních nabídkách trhu.*“³⁹

Privátního bankéře lze shrnout jako špičkového profesionála ze světa financí, jelikož na pravidelné bázi jedná s exkluzivní klientelou banky, jinak také řečeno musí být schopný vzbudit

³⁹ Privátní bankovníctví – je o co stát?. *Investujeme.cz* [online]. Praha: Fincentrum, 2009 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.investujeme.cz/clanky/privatni-bankovnictvi-je-o-co-stat/>

v klientovi naprostou důvěru za účelem vybudování dlouhodobého vztahu. Velmi dobře charakterizuje profil bankéře Gabriela Lachoutová, výkonná ředitelka privátního bankovníctví finanční skupiny J&T: „*Privátní bankéř by měl být jako osobní lékař – umět naslouchat, vědět o klientovi všechno, ale umět také být diskrétní. Základem je klientova důvěra a schopnost vzbudit v něm určitý respekt. Aby bankéř dokázal klientovi nejen správně poradit, ale také ho o tom že mu správně radí i přesvědčit.*“⁴⁰

Privátním bankéřem je fyzická osoba, která zastupuje banku nebo finanční instituci navenek a vystupuje vůči klientům jako její zástupce. Jak již bylo řečeno, oblast privátního bankovníctví je velmi specifická, a proto je nutné, aby privátní bankéř splňoval vysoké nároky, které jsou nezbytné pro výkon tohoto povolání. Následující body shrnují alespoň ty nejzákladnější:

- ❖ Profesionální přístup osoby privátního bankéře
- ❖ Schopnost naslouchat klientům
- ❖ Budit naprostou důvěru
- ❖ Hluboké znalosti z oblasti investičního bankovníctví a makroekonomických souvislostí, samozřejmostí je špičková znalost nabízeného portfolia produktů
- ❖ Jazyková vybavenost

Naprostá flexibilita a vstřícnost vůči klientovým potřebám by měla být samozřejmostí u privátního bankéře. Velmi vysoké nároky jsou také kladeny na znalosti z finančního prostředí, zejména pak špičkové znalosti investičního bankovníctví, bankovních produktů nebo také finanční matematiky. Předpokladem pro výkon činnosti privátního bankéře je také schopnost dorozumět se v hlavních světových jazycích jako je angličtina, němčina či francouzština. V případě českých podmínek je velmi často vyžadována znalost zejména německého a francouzského jazyka vzhledem k vlastnické struktuře bank, které působí na domácím trhu, což mi bylo několikrát potvrzeno při lustrování pracovních nabídek na internetových stránkách.

Co se týče počtu klientů, který má privátní bankéř v portfoliu, je standardem pouze několik málo desítek privátních klientů. To lze vysvětlit tím, že v této profesi je zásadní naprostá znalost klienta založená na důvěře, jak již bylo zmíněno v textu výše. Profese privátního bankéře také vyžaduje nepřerušovanou schopnost být svému klientovi kdykoli a okamžitě k dispozici.

⁴⁰ Zaměstnan jako privátní bankéř v J&T. Jaké to je?. *Finance.cz* [online]. Praha: Mladá Fronta, 2011 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/309936-zamestnan-jako-privatni-banker-v-j-t-jake-to-je/>

Defacto to znamená být v pohotovosti 24 hodin denně. Toto všechno by totiž nebylo možné při větším počtu klientely, jelikož často dochází i k tomu, že bankéř pečuje také například o správu daní klienta, hlídá „deadliny“ v případě splatností plateb nebo dokonce plánuje finanční rezervy na studium dětí svých klientů.⁴¹

Co se týče porovnání práce privátního bankéře v podmínkách České republiky a ostatních zemích, je nutné říci, že dochází k jistým různorodostem. Odlišnosti lze vysledovat především ve věku privátního bankéře, ale i například délkou praxe. Lze říci, že ve světě je standardní situace taková, že privátní klienti jsou obsluhováni měřeno v počtu odpracovaných let těmi nejstaršími, a tedy nejvíce zkušenými bankéři. Často jde o zaměstnance z manažerských pozic a, jelikož movití klienti svěřují bance často velké množství majetku, vyžadují speciální zacházení a chtějí jednat nikoli pouze s řadovým zaměstnancem, ale s vysoce postaveným pracovníkem banky. Naopak tomu ale je v případě České republiky, což do určité míry signalizuje jistou specifičnost vývoje trhu privátního bankovníctví a nejen jeho. Tento fakt potvrzuje i Miroslav Dvořák z ČSOB, podle kterého se průměrný věk privátního bankéře v ČSOB pohybuje mezi 30 a 45 lety. Avšak stejně tak, jak tomu je ve světě, jedná se o vysoce profesionální pracovníky s velkým důrazem na loajalitu. Dodává také, že vztahy, které jsou mezi bankéři a jejich privátními klienty lze přirovnat k rodinným, tedy jsou zde velmi úzké vazby mezi nimi. Opět, jak již bylo uvedeno v textu výše, pokud privátní bankéř odejde z banky, většinou dochází k tomu, že jeho klienti jdou spolu s ním, a proto jsou bankami velmi hýčkáni a respektováni.⁴²

Mezi stěžejní rozdíly, kterými lze odlišit běžného retailového bankéře a privátního bankéře by měly být mnohaleté zkušenosti z oblasti bankovníctví, hluboká odbornost, ale také i dlouholeté zkušenosti se správou mnohamilionového majetku. Nezbytným prvkem pro výkon práce privátního bankéře je také velmi vysoká míra spolehlivosti spolu s určitou dávkou osobní odpovědnosti. Osoba privátního bankéře je velmi profesionální s hlubokými znalostmi z oblasti financí, potažmo celé ekonomie a také mající všeobecný přehled, aby byl bych s klienty schopen komunikovat napříč celým spektrem odvětví ze světa jako je sport, věda nebo kultura. Neustále se zdokonaluje formou odborných školení nejenom z oblasti poskytovaných produktů, ale například také i pilování obchodních a vyjednávacích dovedností. Důležité také je, aby

⁴¹ Privátní bankéř: důležitý jako osobní lékař. *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia, 2006 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-19570330-privatni-banker-dulezity-jako-osobni-lekar>

⁴² Privátní bankéř je specifické zboží. *Peníze.cz* [online]. Praha: Peníze.cz, 2002 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/ekonomika/14848-privatni-banker-je-specificke-zbozi>

privátní bankéř byl schopen porozumět klientovi a vyhovět všem jeho přáním, popřípadě poradit nebo se obrátit na odpovídajícího experta v dané problematice. Jak je vidět, jedná se o velice komplexní záběr činností a znalostí, které je nutné ovládat v této profesi.

Jinými slovy, veškeré uvedené nároky na privátního bankéře mají napomoci k vybudování dlouhodobého vztahu mezi privátním klientem a bankéřem založeném na loajalitě a naprosté profesionalitě. Klient by měl mít takový pocit, že se může kdykoli a s čímkoli na svého bankéře obrátit a spolehnout, prakticky na jedné straně hraje privátní bankéř roli finančního profesionála budící v lidech respekt a důvěru, a na té druhé straně představuje „partáka“, kterému může klient říci cokoli. Jde o člověka, který zařídí nejenom ty důležité záležitosti, ale dohlédne i na ty méně podstatné, avšak pro intenzivně vnímané detaily, díky nimž se prohlubuje důvěra mezi těmito stranami.

Stručně řečeno je zde přímá úměra mezi kvalitou poskytovaných služeb ze strany banky a kvalitou lidí, kteří jsou v privátní bance zaměstnáni. Pro privátního klienta je zásadní, aby mu byl „přiřazen“ ten pro něho nejideálnější a co možná nejvíce kompetentní partner, kterým je privátní bankéř. Ten by měl představovat všechny tyto vlastnosti, a navíc se také podílet na organizaci veškerých akcí, tedy být určitým prostředníkem mezi privátním klientem a bankou, tedy všemi lidmi, kteří se na obhospodařování a správě majetku klienta podílejí.

2.1 Proces výběru osoby privátního bankéře

Obecně se dá říci, že výběr a dále jejich výchova je otázkou dlouhodobého charakteru v řádech i několik desítek měsíců. Obvykle při vybírání nejvhodnějších privátních bankéřů sahají nejdříve pracovníci oddělení lidských zdrojů mezi zaměstnance, kteří již v příslušné bance nějakou dobu působí, tedy znají procesy v bance, znají jednotlivé produkty a služby poskytované bankou, a především jsou schopni jednat s klienty. Nejčastěji jde o pozice běžných retailových nebo také korporátních poradců.

Například Gabriela Lachoutová, výkonná ředitelka privátního bankovníctví finanční skupiny J&T na půdě Klubu investorů v prostorách Vysoké školy ekonomické prozradila, jak probíhá nábor a zaučování nových privátních bankéřů. *„Výběr vhodných lidí na pozice privátních bankéřů vyžaduje delší čas a testování důvěryhodnosti a znalostí uchazečů. Vše začíná už na pohovoru, na kterém by měl uchazeč prokázat, že ví něco o firmě, do které chce nastoupit, mít alespoň základní ekonomický přehled a rovněž určité znalosti o světě, ve kterém klienti žijí.*

Tedy v případě J&T například významných firmách a postavách velkého byznysu, nebo luxusních značkách. “⁴³

Rovněž v případě J&T banky, zaučování nových privátních bankéřů probíhá tak, že nejdříve je bankéř přiřazen k seniornějšímu privátnímu bankéři, u kterého a pod jehož vedením působí jako jeho asistent. Během prvního roku se naučí, jak uspokojit veškeré požadavky a přání privátních klientů, i když s nimi v podstatě nepřichází skoro vůbec do kontaktu. Teprve po prvním roce mu je do portfolia svěřen první klient, kterého již obsluhuje spolu se zkušenějším bankéřem dohromady. Ten v této fázi hraje již pouze takzvanou dozorčí roli.

Dále dodává, že poměrně velkou roli také hraje neustálé vzdělávání se a zvyšování profesionality zaměstnanců s velkým důrazem kladeným na odbornost a loajalitu. Na poli privátního bankovníctví jsou udržovány nadstandardní vazby nejenom vůči klientům banky, ale také mezi samotnými zaměstnanci, jelikož u nich to všechno právě začíná.

Jedině kontinuální způsob vzdělávání se a zvyšování osobní kvalifikace privátních bankéřů umožňuje poskytovat profesionální služby a je klíčem k vybudování dlouhodobých, a hlavně rentabilních vztahů s klienty. K dosažení tohoto procesu rozvoje lze vyjmenovat následující sled základních předpokladů:

V první řadě to je právě schopnosti bankéřů poskytnout komplexní sadu produktů a služeb šitých na míru klientovi. Dále jde o schopnost poradce umožnit klientovi získat nejen ty nejvhodnější a nej kvalitnější produkty banky, ale také produkty a služby třetích stran. Také by měl být způsobilý aktivního poradenství založeným na objektivitě.

Výše zmíněné předpoklady představují základní rámec dalšího zvyšování kvalifikace a vzdělávání privátních bankéřů a jejich kolegů.

V návaznosti na text výše je na místě také zmínit ukazatel, pomocí kterého dochází k hodnocení práce privátních bankéřů. Konkrétně jde o tzv. Net Promoter Score, zkráceně NPS. Jedná se o ukazatel, pomocí které lze sledovat míru doporučení služeb osoby privátního bankéře někomu

⁴³ Zaměstnan jako privátní bankéř v J&T. Jaké to je?. *Finance.cz* [online]. Praha: Mladá fronta, 2011 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/309936-zamestnan-jako-privatni-banker-v-j-t-jake-to-je/>

jinému, například svému movitému kolegovi či příteli. Jinak řečeno lze pomocí něco měřit míru loajality klientů bankéře.

Tento ukazatel může nabývat hodnot od -100 až po 100 včetně, kde vyšší hodnoty představují vyšší loajalitu zkoumaných osob, a naopak. Jeho výpočet se provádí zpravidla na základě marketingového výzkumu, při kterém jsou dotazovaní vyzváni k vyjádření odpovědi na otázku: „*Jak pravděpodobné je, že byste doporučili (společnost / produkt / službu...) příteli nebo kolegovi?*“ a odpovídají na škále 0 (zcela nepravděpodobné) až 10 (zcela pravděpodobné). Procento těch, kteří odpověděli 0 až 6 (neloajální) se odečte od procenta těch, kteří odpověděli 9 nebo 10 (loajální klienti). Výsledný rozdíl je NPS. Například pokud 20 % klientů je neloajálních a 60 % loajálních, je NPS rovno $60 - 20 = +40$.⁴⁴

Obrázek č. 1 ukazuje, že respondenti jsou rozdělení na tři části, respektive do tří skupin:

Tabulka 5 Rozdělení respondentů

Promoters	Passives	Detractors
Klienti, kteří by služby privátního bankéře doporučili	Klienti, kteří by služby privátního bankéře spíše nedoporučili	Klienti, kteří by služby privátního bankéř rozhodně nedoporučili

Zdroj: Vlastní zpracování

Konečná hodnota ukazatele Net Promoter Score se nakonec spočte jednoduše – od Promoters se odečtou Detractors a výsledná cifra v procentech představuje míru spokojenosti privátních klientů. Pro větší názornost je tento princip shrnut v obrázku č. 2.

Podle provedeného průzkumu lze říci, že v chování, respektive výsledcích NPS, existují určité trendy. Konkrétně jde o to, že krátce po klientově návštěvě má tento ukazatel tendenci nabývat vyšších hodnot. Naopak tomu je v případě dlouhodobého měření, jelikož hodnocení privátního bankéře vychází téměř vždy podstatně hůře, což lze vysvětlit velkým množstvím faktorů a není to úplně jednoduché.

⁴⁴ Net Promoter Score. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter_Score

Obrázek 3 Doporučení produktu nebo služeb privátního bankéře kolegům

Stupnice 0-10, **0 = určitě nedoporučil/a**, **10 = určitě doporučil/a**



Zdroj: Šmíd, Petr, Ficová Pavla: ERSTE Private Banking: Přehled výzkumů. Česká spořitelna, a.s., 2012⁴⁵

2.2 Klienti privátního bankovníctví

V této části budou popsáni ti, kteří privátní bankéři mají na starosti – privátní klienti. Nejčastěji je tato skupina nebo elita klientů v praxi označována jako takzvaných „horních deset“, neboli obrazně myšleno horních deset tisíc. Otázkou však je, jestli tomu opravdu tak je, tedy, že v České republice nachází deset tisíc milionářů, jak to širokou veřejností je poměrně často vnímáno.

K zodpovězení této otázky je však nejdříve nutné si stanovit, koho vlastně považujeme za movitého, tedy osobu s majetkem ve výši milionů. Pro účely této práce se omezím na použití statistik, které charakterizují tzv. dolarového milionáře. Jinými slovy řečeno osoby, kteří disponují v přepočtu současným kurzem minimálně majetkem ve výši okolo 20 milionů korun dostupných k investování. Nutno poznamenat, že do jejich majetku nezahrnujeme věci jako je bydlení, věci k osobní potřebě a spotřebě apod.

Navzdory tomuto celkem přesnému vymezení jsou čísla odlišná. Dle průzkumu provedeným v roce 2017 společností Capgemini přibýlo v tomto roce 2 200 nových dolarových milionářů, a tedy celkové se jejich počet zvýšil o 9,5 % na rekordních 25 400. Zde je vhodné poznamenat,

⁴⁵ *Privátní bankovníctví v ČR a jeho vývojové trendy* [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/12348/bivs_m/privatni_bankovnictvi_v_CR_a_jeho_vyvojove_trendy.pdf. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha.

že tempo, kterým roste tato specifická skupina lidí v České republice, výrazně přesahuje celosvětový průměr.⁴⁶

Nebo například J&T banka ve své zprávě Wealth Report 2017 uvádí, že pro ni je typickým dolarovým klientem muž, ve věku 52-53 let, který vystudoval vysokou školu a vlastní nebo v minulosti vlastnil firmu. Nejedná se tedy o žádného restituanta ani o člověka, který svůj majetek zdědil, ale vytvořil si ho pomocí svého dlouhodobého podnikání. Podle této zprávy je mezi dolarovými milionáři k současnosti v České republice zhruba okolo 86 % mužů, na Slovensku je toto číslo dokonce vyšší – okolo 96 %. Tento trend je však možné vysledovat i všude jinde ve světě.⁴⁷ I když jde pouze o odhady, dá se na základě nich vytvořit určitá představa, jak tomu ve skutečnosti asi je.

Následující graf shrnuje vývoj počtu klientů privátního bankovníctví v České republice zjištěných na základě průzkumů trhu.

Graf 3 Vývoj celkového počtu klientů privátního bankovníctví na území České republiky za poslední tři roky



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z internetu

2.3 Charakteristika českého dolarového milionáře

Charakteristika dolarového milionáře v případě České republiky je poněkud specifická, jelikož oproti zemím směrem na západ od nás, je poměrně velké množství lidí, kteří svůj majetek nabyli dědictvím. Toto lze zdůvodnit tím, že období totality v podstatě vymýtilo třídu bohatých a až na určité výjimky v podobě restituentů a podobných osob, byli nuceni všichni začít budovat své

⁴⁶ V Česku je přes 25 tisíc dolarových milionářů. *Novinky.cz* [online]. Praha: Borgis, 2017 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/451468-v-cesku-je-pres-25-tisic-dolarovych-milionaru.html>

⁴⁷ J&T Bank Wealth Report 2017. *J&T Bank* [online]. Praha: J&T Bank, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.jtbank.cz/public/9/ac/34/32267_131850_JTBANKA_Wealth_Report_2017_CZ.pdf

bohatství úplně od samého začátku. To vysvětluje, proč valná většina dolarových milionářů přišla k majetku díky úspěchu v podnikání nebo kariérním posunem na nejvyšší manažerské pozice v korporátním sektoru.

Za zdroj kvalitních a cenných informací z prostředí wealth managementu, potažmo privátního bankovníctví je považován každoročně vydávaný tzv. Wealth report⁴⁸, který zprostředkovává J&T banka spolu se společností Perfect crowd.⁴⁹

Podle něj je možné typického dolarového milionáře charakterizovat jako vysokoškoláka – mezi těmito klienty se totiž nachází asi 80 % z nich, kteří vlastní vysokoškolský diplom. Dále, jak již bylo uvedeno v textu výše, milionáři jsou jak ve světě, tak i v ČR ze zhruba 90 % muži ve věku okolo 53, respektive na Slovensku 52 let. Mladých milionářů, ve věku od 18 do 34 let, je mezi touto úzkou skupinou lidí velmi málo, konkrétně jde o pouhá 3 % milionářů v Česku a 5 % na Slovensku.

Při pohledu na hlavní zdroj majetku nejen českých, ale i slovenských dolarových milionářů je z převážné většiny právě podnikání nebo práce pro zaměstnavatele, který představuje 82 % procent všech případů. Způsob nabytí majetku ve formě dědictví, restitucí či výher, je typický jen u 2 % respondentů v České republice. Klasický milionář zahájil svůj „byznys“ na sklonku 90. let minulého století, přičemž bez naprosté podpory v podobě dědictví či majetku od svých rodičů, jak je obvyklé v případě vyspělých států.

Velmi zajímavý je také pohled, co si myslí běžná populace o způsobech nabytí majetku těmi nejmajetnějšími. Podle Wealth report 2017 vychází, že 14 % české populace se domnívá, že milionáři nabyli jmění pouze vlastním přičiněním, 45 % má za to, že jej nabyli kombinací práce a dědictví, 20 % se domnívá, že bohatí získali majetek formou dědictví, restitucí či výhrou. Až 22 % populace je přesvědčeno, že bohatství nabyli jinou cestou, jako jsou nelegální činnosti, podvody a podobně. S určitou mírou fantazie lze usoudit, že se obyvatelstvo domnívá, poměrně stejně tomu je v Česku i na Slovensku, že dolarovým milionářům jednoduše řečeno spadly peníze z nebe.

⁴⁸ J&T Bank Wealth Report 2017. J&T Bank [online]. Praha: J&T Bank, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.jtbank.cz/public/9/ac/34/32267_131850_JTBANKA_Wealth_Report_2017_CZ.pdf

⁴⁹ Následující text obsahuje převážně informace právě z tohoto reportu, který byl vydán v roce 2017.

2.4 Dolaroví milionáři ve světě investic

Poměrně pozoruhodná je také pasáž o tom, kde čeští milionáři vidí investiční příležitosti. Podle všeho, trend růstu zájmu o investice do zemědělské půdy postupně opadl, naopak se projevil patrný zájem o investice do stavebních pozemků s rezidenčními nemovitostmi především v oblastech metropolí jako je Praha nebo Brno. V současné době jde také často o investice do start-up společností. Naopak tomu je v případě nákupu firem, kde dochází k postupnému čím dál většímu prohloubení poklesu zájmu o tento druh investic. Právě sem byli směřovány největší ambice na potenciální růst hlavně po krizových letech, kdy většinu firem bylo možné „koupit za pakatel“.

Při srovnání potenciálu investic očima českých a slovenských milionářů lze usoudit, že jsou názory odlišné. Majetní Češi v současné době očekávají nejzajímavější výnosy u stavebních pozemků – konkrétně v 38 % případů, rezidenčních nemovitostí v 33 % případů, zemědělské půdy v 28 % případů a konečně u startupů se jedná o 27 % případů. U slovenstích milionářů je aktuálně spatřováno nejatraktivnější zhodnocení u akcií zahraničních firem – konkrétně tomu je u 32 % respondentů, 24 % vidí příležitost v alternativních investicích a 21 % v zemědělské půdě. Komparaci očekávání nejzajímavějšího zhodnocení u českých a slovenských milionářů přehledně shrnuje Tabulka č. 5.

Právě zemědělská půda stojí za zmínku, jelikož v minulém roce byla tato investice považována za nejzajímavější, letos již její atraktivita poněkud opadla, což lze vysvětlit do určité míry davovým chováním, kdy všichni investoři ve velkém nakupovali toto aktivum, a to samozřejmě vyšponovalo cenu za m² extrémně nahoru. K tomu také velmi napomohli masivní spekulativní nákupy ze strany multimilionářů a velkých společností. K opadu euforie investic do této třídy aktiva přispěla také obava z připravované novely zákona o zemědělské půdě, která by znamenala možnost využití předkupního práva půdy pro zemědělce, kteří půdu obhospodařují. Velmi výstižně popisuje současnou situaci na trhu zemědělské půdy jeden z privátních klientů: *„Zemědělskou půdu mám v portfoliu, ale další kupovat nebudu. Jednak je teď už drahá a hlavně možná dojde k reformě zákona, Babiš si přihraje malou domů a celá tahle oblast bude problematická.“*⁵⁰

⁵⁰ J&T Bank Wealth Report 2017. *J&T Bank* [online]. Praha: J&T Bank, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.jtbank.cz/public/9/ac/34/32267_131850_JTBANKA_Wealth_Report_2017_CZ.pdf

Tabulka 6 Přehled nejzajímavějších investic, od kterých lze v současné době očekávat nejatraktivnější zhodnocení a jejich následná komparace s předchozími roky (v procentech)

	2017		2016		2015		2014		2013	
	ČR	SR	ČR	SR	ČR	SR	ČR	SR	ČR	SR
Stavební pozemky	38	18	34	25	26	11	28	20	35	15
Rezidenční nemovitosti	33	15	23	16	22	8	18	20	11	11
Zemědělská půda	28	21	41	18	34	15	31	38	31	29
Stratupy	27	15	26	27	23	25	21	20	-	-
Akcie zahraničních firem	18	32	18	22	25	31	24	23	-	-
Nákup firem	18	8	29	22	26	25	41	25	35	35

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z J&T Banka Wealth Report 2017

Při pohledu na investiční trendy v horizontu posledních pěti let, je možné vypožorovat, že mezi českými dolarovými milionáři se postupně zvyšuje počet těch, kteří spatřují atraktivnost investic do rezidenčních nemovitostí – v roce 2013 tomu bylo v případě 11 % a v roce 2017 již 33 % respondentů. Stejně tak tomu je i u investic do stavebních pozemku, které investoři považují také jako jednu z velmi výhodných – v roce 2013 35 % a pro srovnání rok 2017 již 38 % milionářů. Opačný trend je patrný zejména u nákupu firem, kde investice do této třídy aktiv preferovalo v roce 2013 35 % milionářů a v roce 2017 tomu bylo již jen u 18 % z nich.

Jako také atraktivní příležitost milionáři dlouhodobě vidí potenciál ve startupech. Celkem tomu bylo u 37 % privátních klientů, kteří uvedli, že své investice směřují hlavně do startupů. V případě Slovenska tomu je „jen“ u 20 % z nich. Poměrně zajímavé jsou zde dvě věci. Zaprvé fakt, že většině z nich je pod 50 let, a tedy je zde prostor pro poněkud dravější investiční aktiva. Druhá zajímavost souvisí se způsobem realizace těchto investic – Slováci mají tendenci investovat spíše anonymně skrze podílové fondy, naopak Češi v drtivé většině startup spolu-vybudovávají nebo jej pomáhají vést.

Mimo výše uvedené, stojí ještě za zmínku také investice do technologických inovací či výzkumu, které raketově rostou na popularitě mezi dolarovými milionáři. Celkem se v České republice jedná asi o 61 % z nich, kteří do inovací investují, a navíc o těchto příležitostech aktivně vyhledávají informace.

Typický český milionář umísťuje část svého majetku do zahraničí, konkrétně jde o zhruba 15 % portfolia, za účelem co největší diverzifikace. U slovenského milionáře tvoří zahraniční

investice dokonce až 30 % portfolio. Důvod, proč má slovenská privátní klientela portfolio tvořeno téměř jednou tolik zahraničními investicemi je takový, že jednoduše nabídka vhodných domácích investic, která je na Slovensku, je výrazně nižší, než je tomu v České republice.

Co se týče opatrnosti a bezpečnosti, stejně jako tomu bylo v minulých letech, tak i v současné době většina milionových investorů preferuje opatrnost při svých investicích. Jinak řečeno, vkládají svůj majetek převážně do bezpečných investic. V průměru tvoří portfolia agresivnější investice pouze z 20 - 30 %. Důvodem, který vede milionáře k opatrným strategiím je zejména předchozí ne úplně povedená zkušenost a také fakt, že většina z nich, jak už bylo uvedeno v textu výše, se nachází ve věkové hranici 50-59 let. Vysoký důraz je také kladen na diverzifikaci jejich investic, jak sám, jeden z milionářů prozrazuje: „*Pokud v padesáti člověk pořádně nediverzifikuje a nekloní se k bezpečí, byl by blázen. Mám 90 % a možná i víc uloženo bezpečně v nemovitostech, něco v pozemcích a částečně i ve fondech, které беру spíš jako bezpečnou investici. Malou část mám vyhrazenou na rychlejší, rizikové investice, většinou do akcií.*“⁵¹

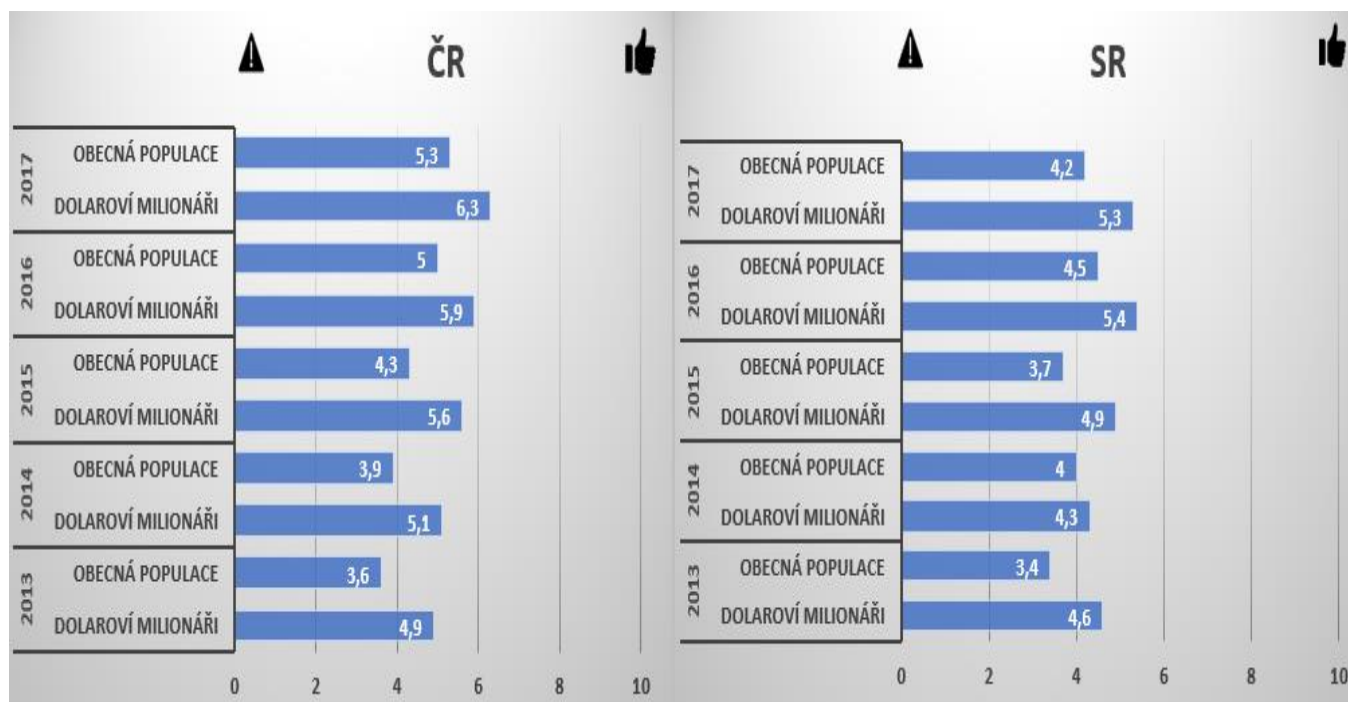
Pokud shrneme text výše, jasně vyplývá, že nejatraktivnějším zbožím v oblasti investic jsou v současné době pro dolarové milionáře právě nemovitosti. I přes určité obavy o přehřátí trhu s nemovitostmi, které mezi milionáři jeden čas panovali a stále v určité míře panují, byli investice do této třídy aktiva největší. Většina milionářů věří, že je stále určitý prostor pro další růst, zejména v případě bytů a kanceláří ve vybraných lokalitách Prahy. Jako další důvod, proč nemovitosti jsou v kurzu je fakt, že jsou to tzv. „hmatatelné investice“. Zvýšený zájem u rezidenčních nemovitostí lze také vysvětlit mimořádně uvolněnou monetární politikou, jejímž důsledkem jsou nejen extrémně levné peníze, pomocí kterých lze koupit nemovitosti, ale také důvod, že podrývá ostatní třídy aktiv, zejména pak dluhopisového charakteru. Dalším vysvětlením této výrazné popularity investic do nemovitostí, která se mezi českými dolarovými milionáři vyskytuje, je také víra v českou ekonomiku, nebo-li víra v růst celkového bohatství populace, která si tak bude ochotna a schopna pronajmout nemovitost.

2.5 Dolaroví milionáři a ekonomika

Podle několikaletého sledování se již mnohokrát potvrdilo, že dolaroví milionáři bývají k aktuálnímu vývoji ekonomiky vždy o něco více optimističtější než zbytek populace. Podle provedeného průzkumu mezi privátní klientelou a obecnou populací vyšlo poměrně zajímavé hodnocení, které shrnuje následující graf.

⁵¹ J&T Bank Wealth Report 2017. *J&T Bank* [online]. Praha: J&T Bank, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.jtbank.cz/public/9/ac/34/32267_131850_JTBANKA_Wealth_Report_2017_CZ.pdf

**Graf 4 Komparace očekávání ze strany dolarových milionářů a obecné populace
ohledně budoucího vývoje ekonomiky a investičních příležitostí**



⚠ – 0 = hrozba pro moje investice | 👍 – 10 = příležitost pro moje investice

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z J&T Banka Wealth Report 2017

V případě Slovenska se číslo v poslední době víceméně stagnuje, což si investoři ve většině případů vysvětlují mocenským uspořádáním oligarchie, která ovládá drtivou část slovenské ekonomiky. Dále tento trend souvisí s investicemi, které v podstatě vytváří ze Slovenska „montovnu Evropy“. Česká obecná populace vnímá situaci poměrně pozitivně, dá se říci, že aktuální dění hodnotí naprosto stejně, jako tomu bylo u českých dolarových milionářů v roce 2014. Bylo to právě rok 2014, kdy byla enormní poptávka po nákupu firem. Logicky z toho vyplývá, že milionáři jsou schopni vnímat příležitosti se zhruba 3-ročním předstihem, než jak tomu je u široké veřejnosti.

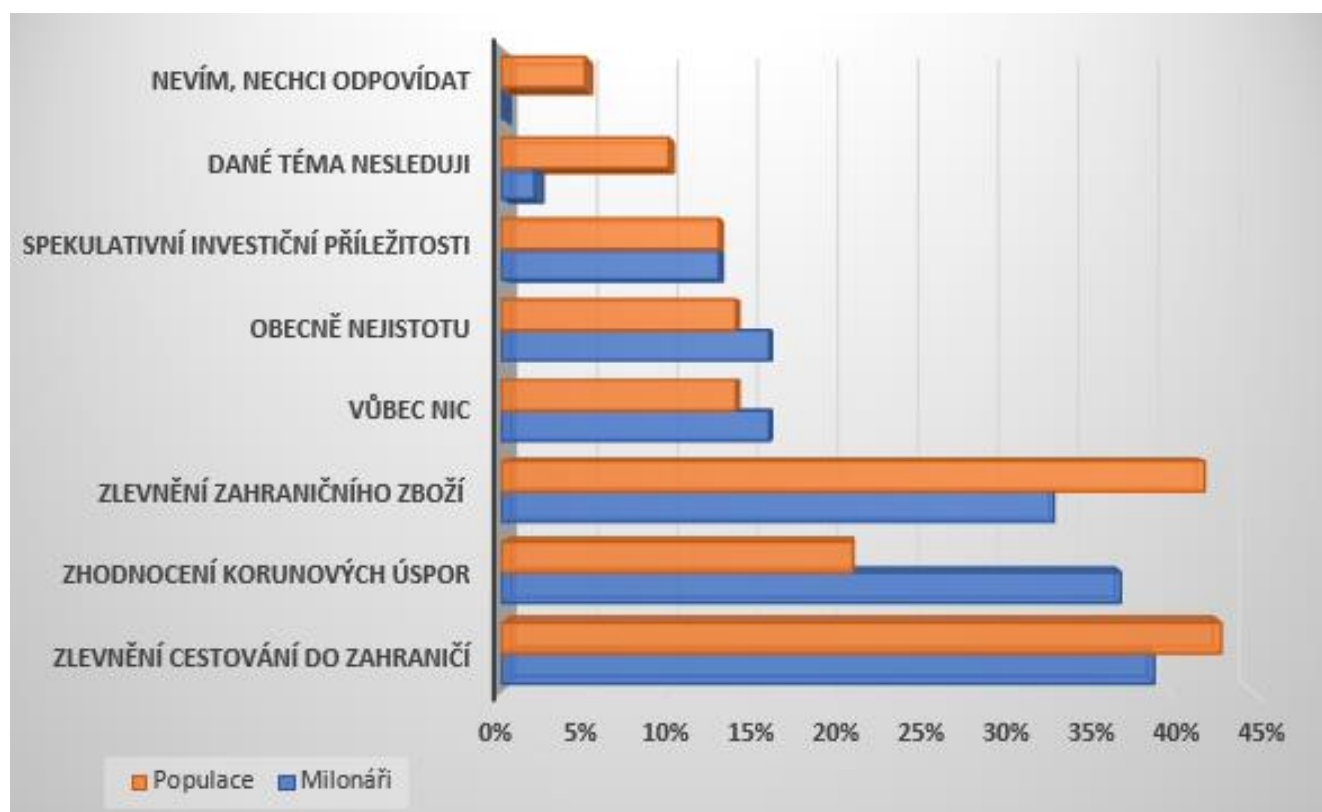
Velmi zajímavý je také úhel pohledu na nedávno ukončené devizové intervence na umělé oslabování koruny, které určitým způsobem ovlivnily vývoj české ekonomiky. Samotné intervence privátní klientela hodnotila spíše nešťastně, avšak od ukončení umělého oslabování koruny očekávali pouze a jenom pozitivní osobní přínosy, což s jistým časovým odstupem potvrzují. Obecně vzato, největší plusy vidí právě ve zlevnění nákladů na cestování, a to zhruba o 39 % v případě dolarových milionářů, u obecné populace tomu bylo až dokonce o 43 % snížení výdajů na cestování. Velmi podobně tomu je u importovaných výrobků, kde USD

milionáři cítí, že ušetří 33 %, obecná populace dokonce 42 % ve výdajích. Trochu odlišná situace je v případě korunových zásob, které vlastní především čeští milionáři spíše než obecná populace. Zde klienti vidí potenciál v poměrně solidním zhodnocení v delším časovém horizontu.

Na základě předchozích průzkumů také vyplynulo poměrně pozoruhodné zjištění, a to konkrétně, že dolarový milionáři jsou daleko více aktivnější, co se týče sledování současného vývoje ve světě a mají daleko větší ekonomický a společenský přehled, než tomu je u běžné populace.

Následující graf přehledně shrnuje uvedený text výše, a tedy poskytuje určité porovnání názorů českých milionářů a obecné populace na v nedávné době ukončené umělé oslabování české koruny ze strany České národní banky.

Graf 5 Přehled názorů ohledně ukončení oslabování české koruny ze strany České národní banky



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného průzkumu v J&T Banka Wealth Report 2017

Velmi pikantní jsou také pohledy na zásadní události, které hýbou nejenom Českou republikou, ale i celý světem. Na základě provedeného průzkumu J&T Bankou vychází, že české dolarové milionáře rozdělují zejména názory na amerického prezidenta Trumpa, zřízení EET, jinými slovy elektronická evidence tržeb nebo dotace.

Obecně se dá říci, že co se týče aktuálních společenských problémů, se česká privátní klientela poměrně shoduje – pro zákaz kouření v restauracích se vyjádřilo 78 % z nich, dále 61 % z nich se shoduje na plánovaném zvýšení výdajů na armádu. Naopak, v čem je tato skupina lidí zásadně proti je zvyšování sazeb daně pro vyšší příjmové skupiny – 91 % z nich, čemuž logicky není divu. Relativně stejnorodou skupinu movitých rozdělují dvě věci – elektronická evidence tržeb a prezident Trump. Uvedení EET do provozu vnímá 49 % dotazovaných milionářů jako vcelku pozitivní krok, naopak 41 % jako ne příliš šťastné rozhodnutí. Jmenování Trumpa do úřadu prezidenta USA je u 43 % dotazovaných považováno jako pozitivní, u 31 % z nich jako negativní krok.

Na toto téma se konkrétně vyjádřil i jeden z dotazovaných českých dolarových milionářů a to slovy: „*Osobně nepovažuji Trumpa za nebezpečí pro světovou ekonomiku. Nemusím s ním souhlasit, ale člověk s ním alespoň ví, na čem je. Za daleko větší problém považuji brexit, a to z hlediska toho, že může spustit dominový efekt v Evropě.*“⁵²

Největší neshoda mezi českými milionáři a českou populací panuje jednoznačně v případě zvýšení sazby daně pro osoby s vyššími příjmy. Populace se k tomuto kroku ze 46 % staví jako velmi pozitivní rozhodnutí, naprosto jinak tomu je u milionářů, kteří jsou pro jen ve 4 %.

Pro lepší ilustraci názorů těch nejbohatších na hlavní události, které hýbou nejenom Českou republikou slouží následující graf č. 6.

⁵² J&T Bank Wealth Report 2017. *J&T Bank* [online]. Praha: J&T Bank, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.jtbank.cz/public/9/ac/34/32267_131850_JTBANKA_Wealth_Report_2017_CZ.pdf

Graf 6 Hodnotíte následující události v České republice jako pozitivní nebo spíše negativní (v procentech)?



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Wealth Report 2017 získané průzkumem J&T Bankou

Mezi českými milionáři jako podnikateli existují také určité obavy ohledně záležitostí týkajících se nestability právního prostředí, korupce, která je přítomná téměř všude a aktuální poměrně vysoké daňové zátěže. Dále je trápí ne úplně efektivní vymahatelnost práv, a především nadměrná míra byrokracie. Určité obavy spatřují také v současném utvoření politického spektra a v souvislosti s tím nedostatkem lídrů bez naprosto žádné vize. V porovnání s širokou veřejností mají spíše pravicové a liberální názory. V drtivé většině se také shodují, aby se stát omezil co možná nejvíce při svém zasahování do života českých občanů a spíše zaměřil svou pozornost na snižování dluhu.

Typický český privátní klient se o sobě domnívá, že mu nechybí velmi silná cílevědomost spolu s relativně velkou dávkou pracovitosti. Nutno zde podotknout, že většina z nich se domnívá, že jsou schopni o sobě a svém jednat přemýšlet a adekvátně ho posoudit, což jim velmi často pomáhá nejenom v profesním, ale i osobním životě. Průzkum také ukázal, že drtivá většina milionářů se shoduje, že k úspěchu je vždy nezbytná notná dávka štěstí, jak tomu je téměř ve

všem. Také jsou si vědomi faktu, že jim k vybudování majetku vcelku dosti napomohla éra 90. let, kdy mnoho z nich zahájilo své podnikání.

Zajímavé zjištění, který průzkum odhalil je také ohledně představy kolik vlastně času českému dolarovému milionáři ukrojí ze dne jeho pracovní část. Průměrný časový interval, který milionář stráví v pracovním režimu se pohybuje okolo 9 hodin, avšak nedělá jim problém pracovat tento počet hodin i během víkendů nebo svátků, když je tomu opravdu třeba. Obecně většina z nich ale přiznává, že jsou v podstatě 24 hodin denně, 7 dní v týdnu v pohotovosti.

Jako další zajímavost, kterou osobě bohatí prozradili bylo, že jim relativně hodně záleží na společnosti, ve které tráví svůj život a z tohoto důvodu se nebojí přispívat nemalými částkami na charitu, zejména pak děti v tísní nebo hendikepované, ale také i podporu školství, kultury a vědy. Drtivá většina z nich miluje práci, kterou dělají, avšak mnoho z nich přiznává, že rodina u nich stále hraje prim.

Celkově jde o 26 % privátních klientů v Česku a 22 % na Slovensku, kteří uvádějí, že při převodu svého majetku na další generaci by bylo pro určitou část z něj věnovat právě na dobročinnost. Velmi podobně tomu mezi českými a slovenskými milionáři i v případě formy pomoci lidem v nouzi, kdy preferují ve většině případů přímé adresování pomoci než skrze prostředníka v podobě neziskových organizací apod. Toto lze vysvětlit tím, že je pro ně poněkud zmatečné a časově náročné se vyznat v obrovském množství neziskovek.

Ohledně sociálního postavení privátních klientů ve společnosti panuje mezi nimi široký konsenzus, že status představuje drahé značkové oděvy, jelikož i pro obecnou veřejnost je toto dostupné. Co opravdu považují za znak majetku a bohatství jsou spíše vzácné nebo těžko získatelné věci jakými jsou například exkluzivní značky a modely aut nebo šperků. Vyjmenovat je možné kupříkladu automobily značky Mercedes nebo Porsche, které představují symbol úspěchu a luxusu, ale nejenom ty. Čeští privátní klienti si potrpí také na české značky jako třeba Škoda Auto nebo vychutnávání si zlatého moku Pilsner Urquell. Hodně z nich také uvádí, že velmi často právě domácí značky věnují svým obchodním partnerům v podobě darů.

V případě světových značek, které symbolizují úspěch lze vyjmenovat například tyto:

Obrázek 4 Značky českými privátním klienty považované za symbol úspěchu a luxusu



Zdroj: Wealth report J&T

2.6 High net worth individuals z pohledu světového měřítka

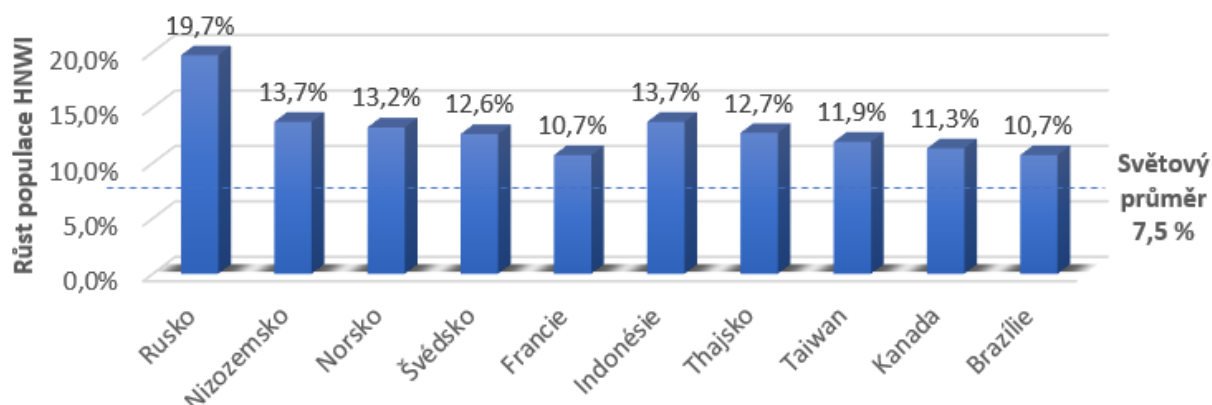
Z pohledu celosvětového hlediska je tu nespočet společností a finančních magazínů, které se každoročně analyzují a vydávají studie ze světa těch nejbohatších – konkrétně definované jako lidmi s disponibilním majetkem přesahující 1 milion USD. Asi mezi ty nejrespektovanější lze zařadit například studie společnosti Capgemini specializující se na poradenství z oblasti financí, Wealth reporty poskytované od společnosti Knight Frank, která má v České republice dokonce i svou pobočku nebo finanční holding Credit Suisse.

Obecně vzato, lze říci, že mezi HNWI panuje největší obava z celosvětového vývoje ekonomiky a až poté následuje strach z místního ekonomického a politického uspořádání. Z tohoto lze logicky vyvodit, že se privátní klientela strachuje zejména o default globálního ekonomiky jako celku, kde ani to nejširší rozložení rizika investic bude k ničemu.⁵³

Na základě studie od společnosti Capgemini je pak možné vypořádat, že v průběhu minulého roku došlo k největšímu nárůstu co do počtu bohatých s majetkem vyšším než 1 milion USD v Rusku – 19,7 %, Nizozemsku – 13,7 %, a poměrně překvapivě i Indonésii – 13,7 %. Naopak v minulém roce země ze Severní Ameriky a Latinské Ameriky trochu zaostávaly za zbytkem světa, což si lze vysvětlit tím, že je zde prakticky již ve velké míře bohatství a trh přerozdělen. Text výše shrnuje velmi kvalitně následující obrázek.

⁵³ World Wealth Report 2017. Capgemini [online]. Francie: Capgemini, 2017 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/09/worldwealthreport_2017_final.pdf

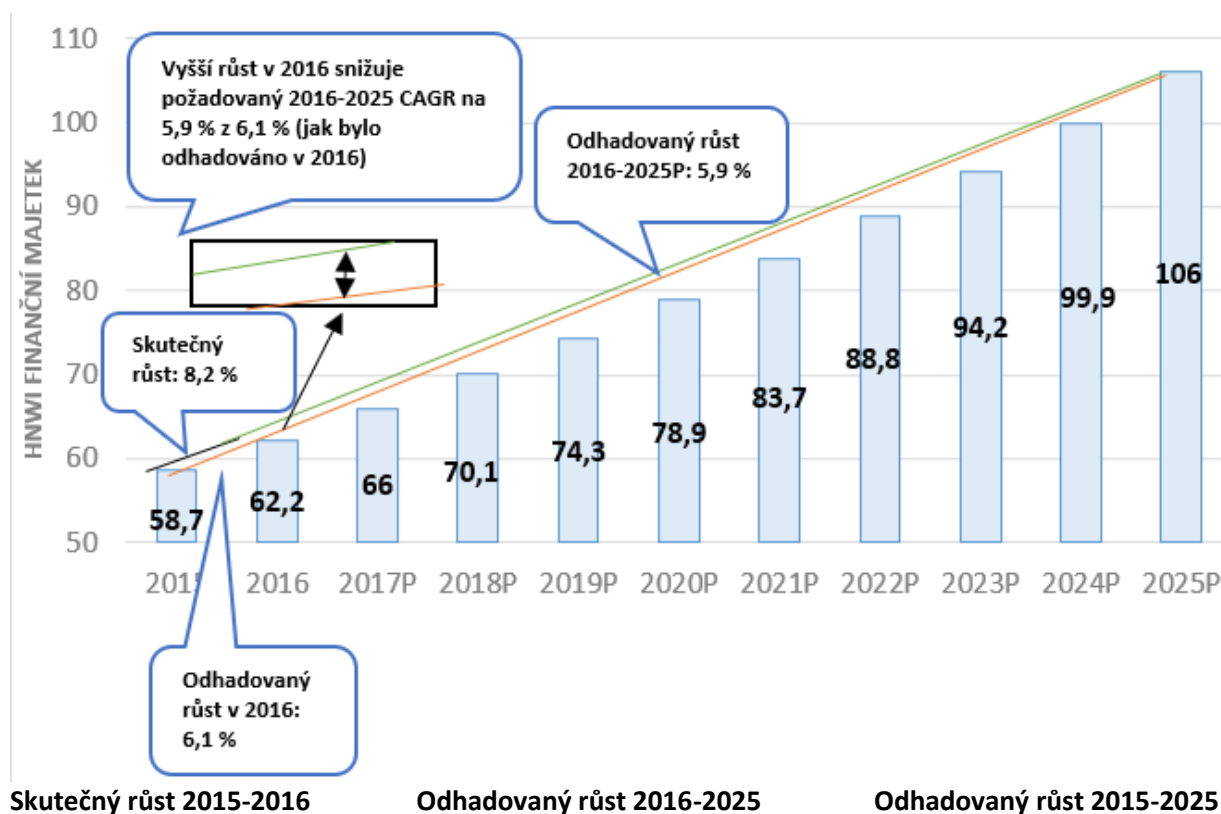
Graf 7 Přehled trhů s největším nárůstem HNWI klientů během roku 2017



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Capgemini Wealth Report 2017

Celkově ve světě se v současné době nachází více než 15 milionů High net worth individuals s celkovým majetkem okolo 70 bilionů amerických dolarů. Podle nejnovějších předpovědí lze usoudit, že by se ze světového měřítka měla kolem roku 2025 velikost veškerého bohatství této kategorie klientů přesáhnout hranici neuvěřitelných 100 bilionů amerických dolarů. Především díky neočekávaně silnému růstu bohatství HNWI z roku 2016 na 2017 tempem 8,2 %, který daleko předčil předpokládané tempo růstu 6,1 %. Očekává se tedy, že globální bohatství HNWI se bude postupně rozšiřovat, a to zhruba roční mírou růstu ve výši 5,9 % až do roku 2025, kde s největší pravděpodobností pokoří hranici 100 bilionů amerických dolarů – viz graf č. 8.

Graf 8 Vývoj celosvětového bohatství kategorie High net worth individuals mezi lety 2015 - 2025 – skutečnost vs. předpoklad (v bilionech USD)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Capgemini Wealth Report⁵⁴

S největší pravděpodobností nejzajímavější obrázek z celosvětového vývoje bohatství souvisí právě s rozdělením investic HNWI do jednotlivých tříd aktiv.

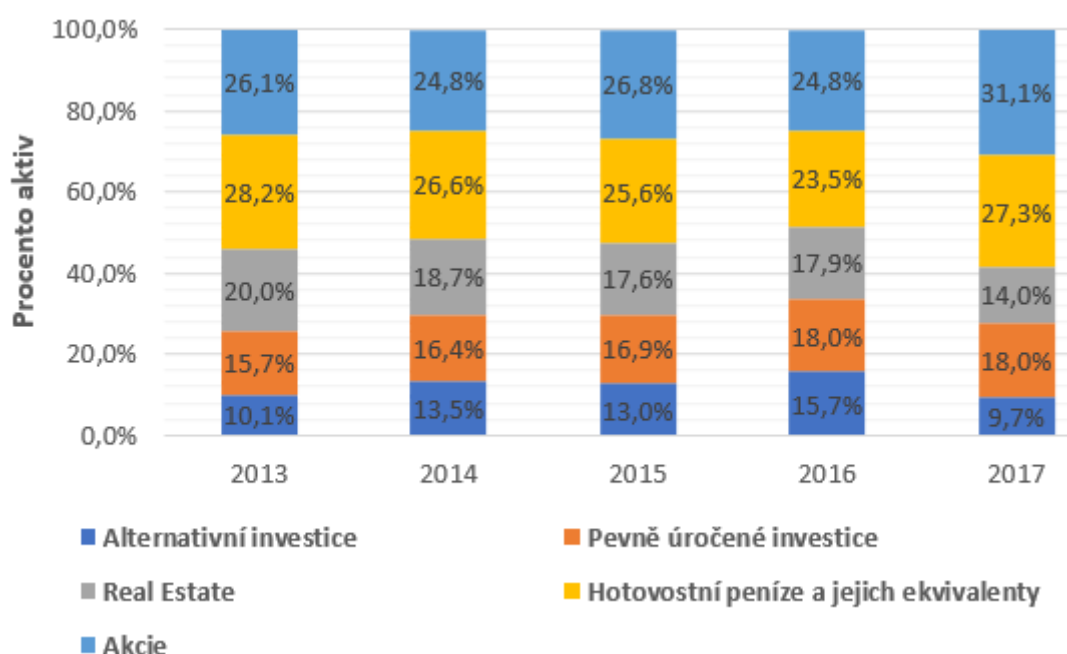
Není divu, že to jsou právě akcie, které tvořili a stále tvoří jistou část portfolií privátní klientely této kategorie. Došlo dokonce ke zvýšení alokace majetku právě do této třídy aktiv spolu s hotovostí, a to na úkor alternativních investic či nemovitostí. To lze vysledovat především v roce 2016 vzhledem k vývoji celosvětové ekonomiky, jelikož investoři se snažili maximalizovat investiční příležitosti a pokud možno, co nejvíce se vyhnout jakýmkoli ztrátám. Nejvíce rostly tedy akciové investice, konkrétně o 6,3 procentního bodu a celkem tvoří téměř jednu třetinu (31,3 %) ze všech finančních aktiv HNWI. Hotovost a její ekvivalenty také poněkud narostly co do objemu držných v portfoliích, konkrétně o 3,8 procentních bodů na 27,3 %, což signalizuje fakt, že HNWI se snaží mít část majetku v podobě rychle likvidních aktiv za účelem přiměřeného vyrovnaní agresivity na straně akcií.

⁵⁴ CAGR, anglicky Compound Annual Growth Rate je ukazatel, který měří míru návratnosti investic po dobu trvání investice. Jinými slovy se jedná o průměr tempa růstu.

Na místě je také vhodné uvést, že od 1. čtvrtletí roku 2016 došlo k určité realokaci majetku zejména z alternativních investic, které klesly o 6,0 procentního bodu na současných 9,7 %, směrem do akcií a hotovosti. Co se týče nemovitostí, zde také došlo k celkem výraznému poklesu o téměř čtyři procentní body na 14,0 %. Důvod je jednoduchý, alternativní investice a nemovitosti selhaly v dosažení adekvátních výnosů na mnoha trzích, což samozřejmě vyvolalo určitou potřebu změny investiční strategie – do již zmíněných akciových titulů.

Následující obrázek popisuje z globálního hlediska rozložení investic HNWI do jednotlivých tříd aktiv za posledních pět let.

Graf 9 Rozložení investic HNWI do jednotlivých tříd aktiv za období 2013-2017 (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Capgemini Wealth Report 2017

2.7 Faktory ovlivňující výběr privátní banky klientem

Zpravidla samotný proces výběru privátní banky ze strany privátního klienta bývá ovlivněn mnoha faktory. Dá se říci, že pokud klient lpí na určitém „brandu“, tedy aby privátní banka byla známá, vybírá si standardně větší banky pro správu svého majetku. Často je to také z toho důvodu, že se privátní klienti domnívají, když svěří své peníze větší bance, bude to daleko bezpečnější, než by tomu bylo v případě menší privátní banky. Avšak nutno říci, že toto nemusí být pravdou vždy, tedy i menší banka může být velmi bezpečná nebo dokonce i bezpečnější v porovnání s některými většími subjekty například kvůli své úzké specializaci. Platí zde tedy pravidlo, že hlavní roli při výběru banky hraje právě zdraví této instituce, nikoli její velikost. Poměrně často také dochází k situaci, kdy klienti, kteří již využívali služeb retailového bankovníctví v jedné z bank a byli s těmito službami spokojeni, jsou pro splnění limitů pro

privátní bankovníctví vyzváni k využití služeb privátního bankovníctví, a tedy zůstávají ve stejném „domě“. Na druhou stranu, klientela, která usiluje o co nejosobnější a nejindividuálnější přístup svěří většinou svůj majetek do jedné z menších a úzce se specializujících privátních bank. Určitou roli při rozhodování o výběru banky hraje také osoba bankéře, kterého klient už nějakým způsobem zná a spolupracuje, většinou v této spolupráci pokračují.

V případě ultra movitých klientů, jejichž majetek čítá několik desítek nebo i stovek milionů korun, je pravidlem, že své peníze rozloží do několika privátních bank, a to nejen domácích, ale i zahraničních. Právě přesun části majetku pod správu do zahraničí zajišťuje většinou lepší podmínky ve smyslu ochrany bankovního tajemství nebo i diskrétnosti. Doma, tedy v České republice, privátní klienti někdy ponechávají pouze menší část majetku z důvodu potřeby mít určitou část likvidních prostředků v domácí měně rychle k dispozici a také proto, že domácí privátní banky bývají efektivnější v investování prostředků v českých korunách. I jak ve své práci uvádí Janeček, v minulosti bylo poměrně oblíbené využívat služeb privátního bankovníctví v zahraničí, ale vzhledem k faktu, že naprosté bankovní tajemství privátního bankovníctví je již pasé, klienti už do jisté míry nemají potřebu a vlastně ani pak už moc důvodů pro výběr zahraničního privátního subjektu.⁵⁵

Potřeba je také vzít v úvahu skutečnost, že využívání služeb privátních bank ze zemí jako je například Rakousko nebo Švýcarsko bývá velmi drahé v porovnání s českou konkurencí, u které se navíc kvalita služeb výrazně přibližuje kvalitám v zahraničí.

2.8 Specifikace požadavků privátních klientů a způsobu jejich investování v podmínkách ČR

Českého privátního klienta je možné charakterizovat jako relativně konzervativního investora s velkým důrazem na diverzifikaci rizika. Tyto klienti usilují spíše ani ne tolik o další rozmnožování majetku jako spíše o uchování hodnoty majetku. Toto by měl být hlavní úkol privátního bankovníctví, který česká privátní klientela očekává, jak i potvrzuje Martin Kosobud, výkonný ředitel ČSOB Private Banking.⁵⁶ Tento investiční profil, tedy poměrně vysoká míra rizikové averznosti, měla za následek minimální ztráty v portfoliích privátní klientely během nedávné finanční krize.

⁵⁵ Privátní bankovníctví [online]. Praha, 2015 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://theses.cz/id/tmtty7/43690_xjanm34.pdf. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

⁵⁶ Privátní bankovníctví a jeho zlaté časy. *CFO World* [online]. Praha: CFO World, 2017 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://cfoworld.cz/financni-sluzby/privatni-bankovnictvi-a-jeho-zlate-casy-4371>

Klienti velmi obezřetně poměřují správné rozpoložení mezi rizikem a výnosem, kde se ve většině případů přiklání k jistotě. Například movití klienti Erste Private Bankingu v České spořitelně se v současné době snaží docílit pravidelného a fixního výnosu, kterého je za současných podmínek na trhu ne úplně snadné docílit. Proto jsou do jisté míry ochotni ustoupit od svých požadavků a jak i komentuje již bývalý ředitel EPB Jiří Zelinka – aktuálně klienti berou v horizontu tří až pěti jako atraktivní roční výnos kolem 2 až 3 %.⁵⁷ Za současného stavu se většina lidí z „branže“ privátního bankovníctví, se kterými jsem hovořil, shoduje, že privátní klienti mají tendenci vyhledávat spíše strukturovanější investiční instrumenty, u kterých je nějakým způsobem limitováno riziko či zajištěná garance, což lze vysvětlit především nejistotou, která se nyní na akciových, potažmo finančních trzích vyskytuje a také očekáváním spíše útlumu ekonomického vývoje nejenom v Evropě, ale i ve světě. To se projevuje také na straně privátních bank, které se snaží reagovat bohatší nabídkou svých služeb a instrumentů tak, aby byly co možná nejvíce uspokojena současná podoba požadavků klientů. Některé z nich uspěly například s nabídkou tzv. fondů kvalifikovaných investorů, jiní naopak s ještě větší důrazem na individuální přístup – tedy šití na míru nebo masivní nabídkou produktů jako jsou investiční certifikáty, které nabývají raketovým tempem na popularitě. Většina privátních bank také přistoupila k radikálnímu rozšíření nabídky možností investovat do zahraničí, které jsou schopny umožnit klientovi, pokud si to přeje.

Drtivá většina privátních bank také zaznamenává markantní nárůst zájmu o investice do realitní oblasti jako jsou nemovitosti nebo zemědělská půda, ale i do perspektivního podnikání, které je teprve v ranném stadiu vývoje, jinými slovy start-upů. Výrazný nárůst popularity hlásí banky také v investicích do oblasti obnovitelných zdrojů nebo drahých kovů spolu s uměleckými předměty.

Naopak současná situace příliš nenahrává dluhopisům, jelikož jejich výnosy se sotva vyrovnají výši míry inflace. Navíc, otázka rizikovosti, respektive výnosnosti nejenom korporátních ale i státních bondů v dlouhodobém horizontu je více než spekulativní. Rentabilita vkladových a spořicíh účtů je také minimální z důvodu současného nastavení měnových podmínek Českou národní bankou – dvoutýdenní repo sazba je aktuálně na úrovni 0,75 %, kdy se míra inflace pohybuje na úrovních kolem 2,2 %.

Po mé konzultaci s paní Milenou Pelovou, manažerkou z České spořitelny, mi bylo také potvrzeno, že aktuálně je pro typického českého privátního klienta běžné, že celkem často lpí na jeho podílení se při rozhodování o jeho investicích nebo přinejmenším velmi ostražitě

⁵⁷ Privátní bankovníctví a jeho zlaté časy. *CFO World* [online]. Praha: CFO World, 2017 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://cfoworld.cz/financni-sluzby/privatni-bankovnictvi-a-jeho-zlate-casy-4371>

sleduje vývoj jeho investic, respektive oblasti a odvětví mající vliv na jeho realizované investice.⁵⁸

2.9 Proces nastavení limitů pro využití služeb privátního bankovníctví a jejich plnění

V obecné rovině existují dvě základní hlediska, jak lze nahlížet na splňování minimálních hranic pro využití služeb privátního bankovníctví.

V prvé řadě se jedná o typ klientů, kteří sice nedosahují na minimální limity, avšak trvají na využívání těchto služeb. Jinak řečeno se chtějí do služby privátního bankovníctví dostat za každou cenu, jelikož pak mají například možnost výběru z širší nabídky produktů, které by za jiných okolností neměli šanci využít. Standardně v případě privátních bank, které jsou co do velikosti považovány za větší, je šance na získání statusu privátního klienta poměrně striktně definovaná, protože často velmi důrazně trvají na limitech. Na druhou stranu tomu je v případě menších privátních bank, kterou dokážou být velmi flexibilní, a u nichž je možné uspět i dokonce s výrazně menším množstvím majetku, avšak zde musí být určitý potenciál růstu tohoto majetku. Obecně by mělo platit, že využívání služeb privátního bankovníctví je výhodné pro obě strany, jen pak má smysl a plní svou funkci.

Je však možná i situace, kdy klient už nějakou dobu využívá služeb privátního bankovníctví, avšak nastane chvíle, kdy z nějakého důvodu jeho skutečný objem majetku „spadne“ pod minimální limitní hranice této služby. Důvodem může být například výrazné snížení hodnoty majetku vlivem nepříznivého vývoje investic v portfoliu nebo nenadálé vysoké výdaje, které zapříčiní pokles bohatství. U velkých bankovních domů jsou limity sledovány na denních bázích a v případě poklesu majetku pod limit téměř okamžitě přistupují k přeřazení privátního klienta do běžného segmentu retailového bankovníctví. Zde je nutná velká dávka rozvážnosti a opatrnosti ze strany banky, respektive privátního bankéře, jakým způsobem interpretuje jeho přeřazení do jiného segmentu, jelikož může nastat i situace, kdy banka přijde o klienta úplně, tedy přejde ke konkurenci.

Právě posouzení budoucího potenciálu klienta je poměrně složitá disciplína, avšak velmi důležitá. Je na privátním bankéřovi, aby zvážil aktuální situaci klienta a prodiskutoval s ním, zda je, jak již bylo výše v textu zmíněno, opravdu výhodné pro obě strany jeho další využívání privátního bankovníctví.

Na filozofii tohoto přístupu se shodují všichni, se kterými jsem měl tu možnost mluvit, jelikož může nastat situace, kdy klient neřekl úplně všechno svému privátnímu bankéři – kupříkladu,

⁵⁸ Osobní konzultace s manažerem z České spořitelny – Erste Private Banking

zda klient nedisponuje ještě jiným majetkem u jiné banky z důvodu většího rozložení rizika. V takové situaci by mohl nastat pocit uraženosti ze strany klienta a jeho následným celkovým odchodem ke konkurenční privátní bance. Právě komunikace a způsob sdělení informací mezi stranami hraje jednu z klíčových rolí při konečné otázce udržení si klienta v portfoliu.

2.10 Produkty a služby privátního bankovníctví

Na tomto místě přichází řada na charakteristiku produktů a služeb, jaké oblast privátního bankovníctví nabízí a je schopna zajistit. V první řadě je nutné poznamenat, že tato specifická oblast je schopna poskytnout poměrně širokou paletu produktů a služeb a nejen to. Do jisté míry je unikátní také tím, že je schopno doslova „ušít“ klientovi produkt podle jeho přání a představ.

Pokud vezmu v potaz, že privátní klientela se zpravidla vyznačuje specifickou formou poptávky, dá se říci, že se někdy forma produktů odlišuje od těch, které jsou masově nabízeny v prostředí klasického retailového bankovníctví. Právě v rámci klasického bankovníctví se nachází takové produkty, aby byly vhodné pro co největší skupinu retailových klientů v jednotlivých segmentech tradičního bankovníctví. Jako téměř protipól představuje skupina nabízených produktů a služeb pro segment privátního bankovníctví, kde stěžejní roli hraje flexibilita, respektive taková nabídka produktů a služeb ze strany privátních bank, aby maximálně vyhovovala každému individuálnímu klientovi zvlášť.

Podoba nabídkové palety privátního bankovníctví se tedy vyznačuje vysokou specifičností s velkou dávkou flexibility, jelikož jediné tak je možné uspokojit ve většině případů velmi individuální požadavky klientů privátního segmentu.

Velmi obecně řečeno se dají vymezit tři stěžejní obchodní oblasti, respektive činnosti, kterými se produkty a služby privátního bankovníctví vyznačují. Jako první se jedná o činnosti samotného bankovníctví, další oblastí jsou služby spojené se správou portfolia a jako třetí stěžejní pilíř privátního bankovníctví je oblast okolo investičního managementu. Velmi často představují instrumenty privátního bankovníctví kombinací těchto oblastí, které dokáží velmi efektivně uspokojit požadavky kladené klienty.⁵⁹

Celkovou škálu jednotlivých produktů a služeb privátního bankovníctví je možné rozčlenit do čtyřech ucelených klíčových kategorií těchto instrumentů, které ilustrativně popisuje následující tabulka č. 6.

⁵⁹ *Privátní bankovníctví v ČR a jeho vývojové trendy* [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/12348/bivs_m/privatni_bankovnictvi_v_CR_a_jeho_vyvojove_trendy.pdf. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha.

Tabulka 7 Škála produktů a služeb využívaných v privátním bankovníctví obecně

1.	Běžné bankovní služby	Jde o produkty charakteristické svou univerzálností a komplexností, které jsou typicky nabízené i běžné retailové klientele
2.	Správa portfolia	Komplexní správa veškerého klientova majetku na základě předem definované strategie
3.	Investiční služby	Stěžejní je zde vést klientovo investiční portfolio s důrazem na bezpečnost a dlouhodobou efektivnost s ohledem na klientovi požadavky při maximálním respektování časového horizontu a ziskovosti jednotlivých investic
4.	Doplňkové služby	Jedná se o veškeré ostatní služby nebo činnosti, které klienti privátního bankovníctví využívají

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z internetu

Samozřejmě je na každém klientovi, jestli bude využívat veškeré nabízené produkty a služby nebo zda využije pouze některé z nich. Stěžejní roli zde ale stále hraje fakt, že každé klientovo portfolio by mělo být co možná neoptimálněji sestaveno na základě cílů a potřeb, které privátní klient sleduje, s čímž by každý privátní bankéř měl pomoci.

Zejména díky čím dál větší globalizaci celého světa a jeho propojenosti nejenom kvůli digitalizaci, je reálné v těchto podmínkách poskytnout klientům prakticky jakýkoli investiční instrument, což může mít velký dopad na snížení celkového rizika portfolia prostřednictvím jeho globální diverzifikace.

Následující tabulka představuje základní přehled již konkrétních produktů a služeb, které jsou nejčastěji privátními bankami jejich klientům v České republice poskytovány:

Tabulka 8 Přehled konkrétních instrumentů privátního bankovníctví v českých podmínkách

• Osobní účty denominované nejenom v korunách, ale také v cizí měně
• Internetové a telefonní bankovníctví
• Kreditní a debetní platební karty
• Služby e-commerce
• Různé druhy úvěrových produktů spolu s jejich pojištěním

• Široká škála klubových karet
• Různé druhy pojistných produktů
• Produkty za měření na investice do evropských a globálních investičních fondů spolu s možností zprostředkování vstupu na burzu jak doma, tak i v zahraničí
• Další služby na přání klienta

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z internetu

2.11 Nadstandardní služby poskytované privátními bankami

Oblast privátního bankovníctví je do jisté míry unikátní také tím, že je schopna klientovi vyhovět i v jiných službách z naprosto odlišných oborů, které s bankovníctvím nemají v podstatě vůbec nic společného. Dá se říci, že v současné době je privátní bankovníctví již na takové úrovni, že je schopno zajistit pro svého klienta téměř cokoli, co si přeje. Samozřejmě, že jednotlivé privátní banky se v míře a úrovni poskytovaných nadstandardních služeb odlišují, avšak následující výčet nadstandardů lze předpokládat, že je nabízen téměř všemi hráči na českém privátní trhu vyjma jediné, která bude specifikována jako první.

a) Duální obsluha

Jedná se o službu, která je v současné době poskytována výhradně Českou spořitelnou. Od této služby sice Česká spořitelna postupně upouští, avšak i podle slov Mileny Pelové, manažerky z Erste Private Banking, jistá část klientů je stále obsluhována v tomto režimu.⁶⁰ Tato služba spočívá v tom, že každému privátnímu klientovi jsou nabídnuti dva osobní bankéři, a je jen na klientovi, jestli toho využije nebo ne. I podle slov Mileny Pelové, je opravdu pouze na samotném klientovi, zda chce využít duální obsluhy, pokud si nepřeje využívat této služby, spolupracuje s ním pouze jediný privátní bankéř.

Pokud se klient rozhodne pro duální obsluhu, je na jedné straně obsluhován tzv. Premier bankéřem, který má na starosti veškerou jeho správu ve smyslu typických bankovních produktů. Na straně druhé stojí tzv. Privátní bankéř, jehož popisem práce je spíše péče o správu klientova majetku spolu s jeho investicemi. Obecně se dá říci, že tato služba je na českém trhu raritou, jelikož ze strany banky je to poměrně nákladné, na druhou stranu většina privátní klientely duální obsluhu velmi oceňuje, jelikož jsou zde dva pracovníci banky, které se úzce specializují na danou oblast, což zajišťuje maximální profesionalitu, a navíc v klientovi vyvolává dojem exkluzivnosti.

b) ArtBanking

⁶⁰ Osobní konzultace s manažerem z České spořitelny – Erste Private Banking

Tato služba je velmi charakteristická svou spojitostí s uměním. Konkrétně se jedná o poradenství a následné zainvestování do umění. V současné době je sice oficiálně poskytována pouze UniCredit bankou, na druhou stranu i ostatní hráči na trhu privátního bankovníctví umožňují poskytnout expertní poradenství v oblasti umění, jestliže o to klient projeví zájem. Například UniCredit banka uvádí, že ArtBanking v jejím podání celkově obnáší čtyři hlavní pilíře, na kterých tato služba stojí. Konkrétně se jedná o:⁶¹

- Expertní činnost v oblasti umění, mezi kterou lze zařadit:
 - Zhodnocení fyzického stavu díla a realizace dílčích expertiz
 - Umělecko-historickou analýzu jak díla, tak i umělce
 - Potvrzení provenience spolu se zajištěním znaleckých posudků
 - Katalogizaci sbírek a tržní ocenění
- Realizace obchodních transakcí na trhu s uměleckými předměty, kdy privátní banka figuruje jako určitý mezičlánek mezi klientem a účastníky trhu s uměním, kupříkladu takovými, jako jsou galerie, aukční domy nebo sami sběratelé. Nedílnou součástí této služby zahrnuje také podpora nejenom při nákupu, ale i prodeji umění.
- Management umění představující doplňkové záležitosti spojené s uměleckými díly a sbírkami jakými jsou otázky ohledně pojištění, převozu, restaurování nebo jejich umístění.
- Určení strategie pro klienta ve smyslu určité formy poradenství za účelem sestavení vhodného portfolia, které bude vytvářet hodnotu nejen pro klienta, ale v budoucnosti i jeho dalším generacím.

Na tomto místě je vhodné ještě zmínit, že do této skupiny služeb lze zařadit i investice typu kvalitních vín či veteránů nebo dokonce drahých kamenů. Ovšem i zde je nutné mít na paměti, jak uvádí Jan Neumann, prezident Asociace starožitníků, že investice do umění je věc dlouhodobá a v extrémním případě by měla tvořit maximálně třetinu portfolia, avšak opravdový smysl nákupu bývá spíše osobní vášeň než spekulace na potenciální zhodnocení.⁶²

c) Expat

Tato služba je výhradně určená pro privátní klientelu, která ať už trvale nebo pouze přechodně žije v zemi odlišné od země, ve které se narodily. V angličtině často označovaná také pod

⁶¹ Exkluzivní služba UniCredit Bank – Art Banking Více na: <https://finexpert.e15.cz/exkluzivni-sluzba-unicredit-bank--art-banking>. *Finexpert.cz* [online]. Praha: CN Invest, 2007 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/exkluzivni-sluzba-unicredit-bank--art-banking>

⁶² Očima expertů: Investice jinak. Komu se vyplatí kupovat umění?. *Peníze.cz* [online]. Praha: Peníze.cz, 2015 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/investice/299434-ocima-expertu-investice-jinak-komu-se-vyplati-kupovat-umeni>

zkratkou Expatriate. Z důvodu, že tato klientela hovoří jiným než českým jazykem, je zde nutné, aby privátní bankéři byli schopni velmi obstojně komunikovat v cizím jazyce. Za průkopníka této služby v České republice lze označit Českou spořitelnu a její Expat Centrum, kde se nachází bankéři mluvící až sedmi světovými jazyky. Pro lepší představivost je možné uvést, že na běžné pobočce se zpravidla vyskytují bankéři se znalostí pouze českého a anglického jazyka.⁶³

d) Concierge

Za účelem udržení si těch nejmajetnějších klientů privátní banky došly až do fáze, kdy mimo běžné investiční produkty a další služby nabízí tzv. Concierge, což je slovo pocházející z Francie a v překladu znamená recepční či vrátný. V privátním bankovníctví si tuto službu lze představit jako podporu klientovi s naprosto vším, co ho jenom napadne – od výběru vhodného místa k dovolené, přes zastupování na zahraničních aukcích nebo výběru vhodné školy pro potomka klienta až po obstarání luxusního zboží v cizině. Jednou z hlavních předností této služby je tedy maximální úspora času privátního klientů, který se nemusí zabývat těmito ne tak důležitými záležitostmi a naplno se soustředí na svou práci či podnikání.

Jak i sama Gabriela Lachoutová z finanční skupiny J&T uvádí: „*U této služby (která nepatří mezi nejlevnější) se mluví o tzv. "life style managementu" - na jednu stranu tedy banka pomáhá klientovi peníze vydělat a na druhé se mu bude snažit nabízet jak je co nejlépe utratit. Stát se concierge asistentem může být velmi vyčerpávající, protože to může znamenat mít v určitých obdobích klienta nonstop na telefonu.*“⁶⁴

e) Právní a daňové poradenství

V současné době je v privátním bankingu relativně standardem, že banka také nabízí svým klientům možnost využívat právní a daňové poradenství, které je nezbytné k celkové správě prostředků. Obecně se dá říci, že každá menší privátní banka zprostředkuje tyto služby ve formě právního nebo daňového specialisty, který působí mimo strukturu banky. U větších bankovních

⁶³ Expat Centre [online]. Praha: Česká spořitelna, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/en/branches-atms/expat-centre>

⁶⁴ Zaměstnan jako privátní bankéř v J&T. Jaké to je?. Finance.cz [online]. Praha: Mladá fronta, 2011 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/309936-zamestnan-jako-privatni-banker-v-j-t-jake-to-je/>

domů, jakými jsou například Česká spořitelna nebo UniCredit bank, je pak typické, že tyto domy za účelem právního a daňového servisu využívají své vlastní zaměstnance, specialisty.⁶⁵

f) Zřízení nadace a svěřenství

Další poměrně zajímavou službou, kterou jsou schopni privátní banky pro své klienty poskytnout, je možnost zřízení tzv. nadací, jinými slovy účelové vymezení majetku, které je specifický tím, že nemá žádnou právní subjektivitu. Typické pro tuto službu také je, že zakladatel nadace přenechává do správy svůj majetek správci, anglicky nazývaný „trustee“, za účelem jeho řízení pro oprávněného, kterým může být sám zakladatel nebo jím určený subjekt. Právě mezi klienty privátního bankovníctví je tato služba celkem oblíbená, jelikož představuje velmi efektivní nástroj nejen pro řízení, ale také ochrany rodinného jmění pro následující generace.

Nyní pro lepší ilustraci následuje tabulka č. 8, která přehledně vyzdvihuje hlavní výhody v jednotlivých nadstandardních službách privátního bankovníctví.

Tabulka 9 Přehled hlavních výhod jednotlivých nadstandardních služeb privátního bankovníctví

Nadstandardní služba	Hlavní výhoda
Duální obsluha	Dva pracovníci banky, kteří se úzce specializují na určitou oblast.
ArtBanking	Profesionální poradenství v oblasti investic do umění
Expat	Služba umožňující komunikovat s privátní klientelou v několika světových jazycích.
Concierge	Maximální úspora času privátních klientů.
Právní a daňové poradenství	Poradenství úzce specializovaných profesionálů na oblast legislativy a daní.
Zřízení nadace a svěřenství	Efektivní nástroj nejen pro řízení, ale také ochrany rodinného jmění pro následující generace.

⁶⁵ Privátní bankovníctví v ČR a jeho vývojové trendy [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/12348/bivs_m/privatni_bankovnictvi_v_CR_a_jeho_vyvojove_trendy.pdf. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha.

3 Analýza privátního bankovníctví v Erste Private Banking

Počátky Erste Private Bankingu sahají až do roku 2000, kdy došlo k integraci České spořitelny do rakouské skupiny Erste Group. Právě od tohoto data zahájila Česká spořitelna nabízet své služby movitějším klientům pod označením Erste Private Banking. Naplno však tuto službu privátního bankovníctví začala poskytovat až od poloviny roku 2007 a to klientům, kteří disponovali majetkem nejméně ve výši 5 milionů korun.⁶⁶

Během ne příliš dlouhého vývoje českého bankovního privátního trhu došlo k několika vznikům a zánikům ať už bank nebo pouze jejich divizí, které zkoušeli uspět v oblasti privátního bankovníctví. Za zmínku určitě stojí rok 2010, kdy londýnská banka HSBC, která svou skupinu zaměřující se na privátní bankovníctví v České republice odprodala právě České spořitelně – toto mělo za následek vznik další nové služby pro movitou klientelu, konkrétně ČS Premier, která v roce 2012 začala vystupovat jako ERSTE Premier.⁶⁷

Jak již bylo v textu výše řečeno, trh privátního bankovníctví v České republice je v porovnání s jinými zeměmi teprve na začátku. Na druhou stranu tempo, jakým se privátní bankovníctví v ČR vyvíjí je enormní a konkurence obrovská. Právě konkurence sehrává největší roli v podobě kvality služeb, kterých se movitým klientům dostává.

V případě České spořitelny a její role na trhu privátního bankovníctví lze jednoznačně říci, že hraje poměrně specifickou roli. Určitou atypičnost lze vysledovat ve výši vstupních limitů, kterými její privátní klientela musí disponovat oproti konkurenci a také v již zmíněném duálním systému poradenství, ve kterém bankéři České spořitelny své služby aplikují, sice již jen v omezené míře, avšak stále do jisté míry ano. Služby privátního bankovníctví v podání České spořitelny jsou tedy realizovány dvěma kanály. První kanál představuje Erste Premier, která se zaměřuje na poskytování špičkového profesionálního bankovního servisu výhradně neinvestičního charakteru pro své náročné klienty. V současné době se klientem Erste Premier může stát osoba, která disponuje úsporami a investicemi ve Finanční skupině České spořitelny

⁶⁶ Erste Private Banking. *Česká spořitelna* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.ersteprivatebanking.cz/cs/epb>

⁶⁷ Privátní bankovníctví v ČR a jeho vývojové trendy [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/12348/bivs_m/privatni_bankovnictvi_v_CR_a_jeho_vyvojove_trendy.pdf. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha.

v částce přesahující 1 500 000 CZK, či vlastní úspory, produkty úvěrového charakteru a investice v celkové výši 4 000 000 CZK, nebo mu pravidelně v měsíčních intervalech přijde na účet alespoň 70 000 CZK.⁶⁸ V případě využití služeb Erste Premier, je klientovi zdarma poskytnut běžný účet Premier, obsahující velké množství produktů a služeb jako například pohodlné ovládání svého účtu skrze elektronické bankovníctví, prestižní debetní platební karty nebo možnosti využití kontokorentního úvěru s mimořádným limitem spolu s nastavením individuálních podmínek jeho splácení. Nedílnou součástí je také možnost využití výběru z bankomatů v rámci skupiny Erste po celé Evropě bez naprosto žádných poplatků či realizaci zahraničních plateb na cizoměnových účtech za téměř nulové poplatky. Navíc je v rámci této služby přidělen osobní Premier bankéř, který má na starosti kompletní péči o klienta za účelem nejen uspokojení vysokých nároků na obsluhu tohoto segmentu klientů, ale také do určité míry úspory jejich času, co se týče starostí s jejich majetkem.⁶⁹

Jako určitý nadstandard pro klienty Erste Premier lze vyzdvihnout také například členství v Premier Benefit Clubu, kteří klienti automaticky získávají, a které spočívá především v přiřazení telefonního asistenta Concierge, vstup do VIP letištních salonků po celém světě nebo získání možnosti přednostních rezervací a zvýhodněných vstupů na akce a události různého druhu.

Klientům Erste Premier je také nabídnuta prestižní kreditní karta Erste Premier Visa Infinite, která patří mezi jedny z nejexkluzivnějších karet od společnosti Visa, jelikož klientům nabízí přístup k top službám vyhrazeným pouze pro ty nejnáročnější z řad klientů. Jako jednu z těchto výhradních služeb lze označit například přístup k celosvětovému systému My Visa Luxury Hotels, v rámci kterého, vlastníci těchto karet získávají slevy ve výši až 75 % z ceny ve více než 60 tisících luxusních hotelech po celém světě. Na tuto kartu získávají nárok i ostatní členové rodiny a jelikož jde o úvěrový nástroj, je zde možné také nastavit velmi flexibilní podmínky splácení.

Následující body relativně stručně shrnují služby, které mohou klienti Erste Premier automaticky čerpat v souvislosti s touto kartou Erste Premier Visa:⁷⁰

⁶⁸ Osobní konzultace s manažerkou v České spořitelně

⁶⁹ Erste premier. *Česká spořitelna, a.s.* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.erstepremier.cz/cs/benefit>

⁷⁰ Erste Premier - Produktová brožura. *Erste premier* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2017 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.erstepremier.cz/content/dam/cz/csas/www_erstepremier_cz/dokumenty/CS_EP_Brozura_komplet_2017.pdf

- ✓ Priority Pass – jinými slovy se jedná o vstup do více než 1 000 VIP letištních salonků po celém světě, ve který je k dispozici nejenom telefon nebo internet, ale například i konferenční místnosti.
- ✓ Cestovní pojištění Premier – výhoda tohoto pojištění je především v tom, že se vztahuje na všechny členy rodiny jako je manžel/ka či děti, ať už cestují samostatně nebo ne. Celková doba pojistného krytí je až 120 dní s limitem až 3 500 000 korun. Nedílnou součástí tohoto pojištění je také nonstop asistenční služba.
- ✓ Concierge – neboli také osobní asistent, který klientovi dokáže velmi usnadnit život. Ať už jde o rezervaci letenky či vstupenek, catering nebo zajištění místa pro jednání v cizině. Služba navíc není omezena pracovní dobou ani územím České republiky.
- ✓ Emergency service – neboli „pomoc v případě nouze“. Pokud klient ztratí nebo je mu odcizena platební karta nebo peněženka spolu s doklady, je možné pomocí této služby velmi rychle vydat klientovi novou platební kartu nebo dokonce poskytnout hotovost.

Avšak existují i další vybrané služby, které mají možnost klienti Erste Premier v rámci Premier Benefit Clubu využívat. Především jde o všelijaké slevy do renomovaných restaurací či v případě cestování. Součástí benefitu je také například pronájem nejluxusnějších golfových hřišť v České republice za velmi výhodný green fee. Tato služba je relativně hojně využívána ze strany privátních klientů, jelikož velké množství z nich jsou vášnivými fanoušky golfu.

Na tomto místě je také vhodné zmínit místa, ve kterých má Erste Premier svá centra, nebo-li tzv. Premier centra. Ty jsou strategicky rozmístěna do všech větších měst v České republice, kde se také většina privátní klientely nachází. Největší poptávka po těchto službách je v Praze a z tohoto důvodu je zde center nejvíce, konkrétně Erste Premier centrum Rytířská na Praze 1 v ulici Rytířská, Erste Premier centrum Gestin v Celnici, dále v Erste Premier centrum Trianon na Budějovické, Erste Premier centrum Radlická a Erste Premier centrum Pelléova na Praze 6. Ve zbytku České republiky má Erste Premier svá centra ve městech jako Brno, Hradec Králové, České Budějovice, Pardubice, Plzeň, Jihlava, Liberec, Plzeň, Olomouc, Ostrava, Ústí nad Labem nebo Zlín. Již poměrně široká síť těchto center se neustále rozrůstá vzhledem k čím dál většímu počtu klientů, kteří získávají možnost využití tohoto exkluzivního druhu služeb.

Vzhledem k faktu, že zejména v Praze se nachází celkem velký počet zahraničních klientů, kteří disponují rozsáhlým majetkem, je pro ně vyhrazeno tzv. Expat Centrum, které se nachází v historické části Prahy 1. Zahraniční klientela zde dostává profesionálních služeb od expertů na privátní bankovníctví, kteří jsou velmi dobře jazykově vybaveni a jsou tedy schopni hovořit

v několika jazycích jako je například angličtina, němčina či francouzština. Samozřejmostí také je, že tomuto druhu klientely se dostává mimořádných služeb v podobě na míru ušitých balíčků, jelikož tito klienti se velmi často pohybují na různých částech světa, a tedy vyžadují speciální produkty optimální pro tyto potřeby. I s tím v Expat Centrum České spořitelny počítají. Jako nejvíce využívané produkty a služby lze zmínit následující:

- Osobní účty vedené jak v korunách, tak i denominované v cizích měnách
- Termínované a spořicí účty vedené jak v korunách, tak i denominované v cizích měnách
- Debetní a kreditní platební karty s možností výběru z jakéhokoli ATM v zahraničí
- Internetové bankovníctví spolu s telefonním pro pohodlné spravování svých produktů
- Investiční, úvěrové a pojistné produkty a služby

Při poskytování služeb zahraničním klientům se snaží Česká spořitelna vyjít maximálně vstříc jejich požadavkům, a proto také často poskytuje služby šité přímo na míru s různými druhy benefitů a silným důrazem na osobní přístup a diskrétnost.

Jako druhá odnož, nebo-li kanál privátního bankovníctví, kterým Česká spořitelna realizuje servis privátního bankovníctví své klientele je tzv. Erste Private Banking, který zahájil svoji činnost na území České republiky v roce 2007. V současné době se Erste Private Banking stará o téměř 3 tisíce klientů v celkem 11 městech a 13 centrech privátního bankovníctví.⁷¹

V úplných počátcích EPB se o klienty s finančními prostředky alespoň ve výši 5 milionů korun starali celkem tři privátní bankéři v jediné pražské pobočce v ulici Rytířská. Nejdříve docházelo k tomu, že sami již stávající klienti České spořitelny přicházeli s potřebou investičního poradenství. Postupem času služba Erste Private Banking expandovala do všech větších regionálních měst a potřeby spolu s nároky ze stran movitých klientů byli čím dál náročnější. Což byl také jedním z důvodů, proč v roce 2012 došlo k situaci, že dříve nastavený limit pro vstup do této exkluzivní služby se zvýšil na celkových 10 milionů korun. V roce 2017 EPB představila také novou službu v podobě Wealth managementu – neboli služby výhradně určenou pro ty nejmovitější klienty s celkovou hodnotou majetku přesahující 50 milionů korun. Erste Private Banking v současné době představuje jednoho z největších a také nejvíce preferovaných hráčů na poli privátního bankovníctví. Majetek svých klientů spravuje celkem v šesti zemích

⁷¹ Osobní konzultace s manažerem Erste Private Banking

střední Evropy, díky čemuž její klientela profituje z mezinárodních synergii v rámci skupiny Erste, zejména pak v oblasti správy investic, potažmo finančních služeb. Nyní se celkový objem majetku, který Erste Private Banking spravuje pohybuje okolo 17 miliard Eur, z čehož EPB spravuje okolo 60 miliard korun.

Jedním ze stěžejních pilířů, na kterém si sama Erste Private Banking velmi zakládá je vyhovět i těm nejnáročnějším potřebám svých klientů s co možná největší profesionalitou a diskretností. Právě i proto jsou jednotlivý privátní bankéři EPB velmi pečlivě vybírány a následně také neustále školeni na různé oblasti nejen z finančního světa. Velmi důležitý je jejich individuální a vysoce profesionální styl jednání s klienty, který Erste Private Banking zajišťuje vedoucí pozici v oblasti privátního bankovníctví v České republice.

Celkově tým privátních bankéřů v rámci EPB tvoří 27 elitních bankéřů, díky kterým klienti dostávají exkluzivní péči v oboru v podobě vysoce expertního nejen servisu, ale i podpory jak při běžném bankovníctví, tak především při otázkách typu vhodných investic nebo správy majetku. Klíčové je také, že privátní bankéři si zakládají na budování dlouhodobých partnerství založených na důvěře a co možná největšímu vyhovění veškerých jejich požadavků. V obecné rovině se dá říci, že mezi klienty Erste Private Bankingu, a zvláště jeho nové služby Wealth management, lze zařadit tzv. dolarové milionáře.⁷²

Mezi služby Erste Private Bankingu lze označit poměrně širokou paletu produktů a služeb, což umocňuje také i otevřená architektura privátního bankovníctví, které EPB poskytuje. Nyní, poměrně vysoké tempo digitalizace, které významně ovlivňuje i oblast bankovníctví, umožňuje privátním bankám využít nejmodernějších investičních produktů za účelem investic i do těch nejrenomovanějších světových fondů globálních správců majetku.

Poměrně zajímavý trend, který je možné aktuálně vysledovat mezi dolarovými milionáři celkem výstižně popisuje Tomáš Petr, manažer Erste Private Banking: „*V posledních letech je velmi živý trh fúzí a akvizic. Jedním z důvodů je i mezigenerační transfer kapitálu, kdy otec zakladatel nemá v rodině nástupce, který by chtěl pokračovat v podnikání. Jen loňský rok měnilo majitele 300 firem v celkové hodnotě přes deset miliard dolarů.*“ Jako další vývojovou tendenci lze vypočítat také v oblasti úvěrové strategie v rámci portfolia privátního klienta. Relativně na vzestupu je zkombinování běžného bankovního poradenství spolu s právním nebo

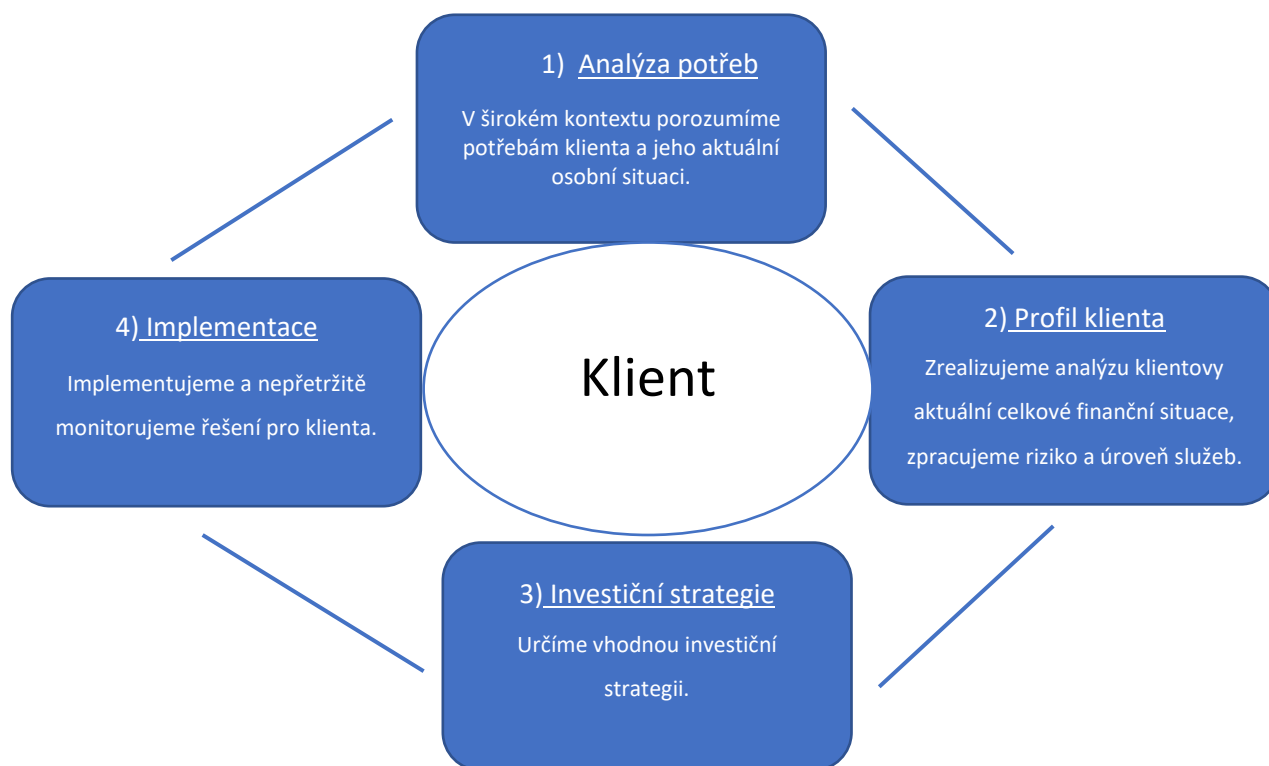
⁷² Erste Private Banking. *Česká spořitelna, a.s.* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.ersteprivatebanking.cz/cs/epb>

daňovým poradenstvím, což je Erste Private Banking ve spolupráci se svými partnery schopna zajistit svým klientům.

Z výše uvedeného textu tedy vyplývá, že poskytování služeb privátní bankovnictví v podání Erste Premier představuje jistý nadstandard, tedy něco navíc než běžné privátní bankovnictví. Jejím hlavním smyslem je cílit na movitou klientelu a poskytovat jí exkluzivní služby prostřednictvím profesionálních Premier Bankérů v diskretních pobočkách jednotlivých Premier center po celé republice.

Nyní následuje obrázek č. 4, který shrnuje, v jakém sledu postupují privátní bankéři uvnitř Erste

Obrázek 5 Sled jednotlivých kroků, které realizuje privátní bankéř v Erste Private Banking při jednání s individuálním klientem



Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace s manažerem České spořitelny – Erste Private Banking

Jak ze schématu výše vyplývá, vše začíná dialogem mezi privátním bankéřem a jeho klientem. Bankéř v první řadě provede analýzu potřeb klienta v podobě kladení otázek ohledně současné osobní a životní situace a následných jeho finančních potřeb a vizí.

V dalším kroku následuje utvoření představ o profilu klienta prostřednictvím hlubší analýzy jeho finančního stavu spolu s případnými investičními cíli. Poté dojde k určení konkrétní investiční strategie, na základě které, se bude spravovat majetek klienta. V této fázi je nutné,

aby klient spolu s bankéřem vyplnil tzv. Investiční dotazník, který do určité míry napoví, jaký typ investic klient preferuje – tedy spíše dynamičtějšího nebo naopak konzervativnějšího rázu.

V konečné fázi dochází k implementaci výše zjištěného, tedy sjednané investiční strategie za účelem dosažení požadovaných investičních cílů. Samozřejmě ale, tímto to nekončí. Je nutné neustále sledovat vývoj realizovaných investic spolu s případným revidováním konkrétní strategie investování.⁷³

Co se týče rozmístění jednotlivých center Erste Private Bankingu, není tak husté, jak tomu je v případě center u Erste Premier, avšak co do počtu je patrný rostoucí trend kvůli neustálému zvyšování bohatství lidí, potažmo celé ekonomiky. Opět jedno z největších center EPB se nachází v Praze 1, ulici Rytířská, dále v současné době najdeme ještě další dvě centra v Praze, Plzni, Ostravě, Pardubicích, Brně, Olomouci, Liberci, Českých Budějovicích, Zlíně a Hradci Králové.⁷⁴

Erste Private Banking si velmi zakládá na osobním přístupu ke svým klientům, což dokládají i prestižní ocenění, které každoročně získává. Zásadní roli zde sehrává zejména však osoba privátního bankéře, jak mi ostatně potvrdila i sama manažerka privátního bankovníctví EPB Milena Pelová, se kterou jsem mohl provést interview: „*Proto jsou naši zkušení privátní bankéři vybíráni velmi pečlivě a patří k těm nejlepším v oboru.*“⁷⁵ Dá se říci, že v podstatě po celou dobu jejich aktivní profesní kariéry jsou neustále v tzv. procesu sebevzdělávání a zvyšování své odbornosti formou různých tréninků a školení, aby mohli vyhovět prakticky jakýmkoli požadavkům ze strany klientů. Manažerka mnohokrát podotkla, že základní kameny, na kterých EPB staví, patří zejména vzájemný respekt, důvěra a porozumění.

Privátní bankovníctví v podání Erste Private Bankingu funguje na principu maximální péče. Tedy jinými slovy jednotlivý privátní bankéři mají ve svém portfoliu jen omezený počet klientů. Toto si lze vysvětlit tím, že tento segment klientely vyžaduje maximální péči a aby bylo možné

⁷³ Privátní bankovníctví v ČR a jeho vývojové trendy [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/12348/bivs_m/privatni_bankovnictvi_v_CR_a_jeho_vyvojove_trendy.pdf. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha.

⁷⁴ Erste Private Banking - Kontakt. *Erste Private Banking* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2017 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.ersteprivatebanking.cz/cs/epb/kontakt>

⁷⁵ Osobní konzultace v Erste Private Banking

tomuto dostát, je nutná velká dávka času věnovaná každému jednotlivému klientovi zvlášť, což nelze provést v případě velkého počtu klientů.

Poměrně velkou roli při dalším spravování majetku klienta hraje právě tzv. investiční dotazník, který je ze zákona nutné vyplnit za účelem zjištění informací o klientově znalostech a zkušenostech v oblasti investic a na základě kterého mu je doporučena investiční strategie přiměřená právě k jeho úrovni znalostí a zkušeností. Již samotné vyplnění dotazníku může hodně napovědět privátnímu bankéři, jakým způsobem by měl přistupovat ke klientovi a díky kterému lze alespoň v hrubých rysech vytvářet jeho investiční strategii.

Nyní následuje ukázka Investičního dotazníku, kterou v současné době používá Česká spořitelna za účelem investičního poradenství. Tento dotazník obsahuje otázky s možností odpovědí následujícího charakteru:

- 1) Jaké máte zkušenosti a znalosti o investičních nástrojích?
- 2) Jaké typy investičních služeb využíváte nebo jste využíval(a) v minulosti?
- 3) Jak dlouho již investujete?
- 4) Jak často investujete?
- 5) Máte vzdělání nebo povolání, které se vztahuje k obchodům s investičními nástroji?

Po úplném zodpovězení a vyhodnocení investičního dotazníku je schopen kvalifikovaný privátní bankéř získat solidní představu o investičním profilu a možnostech klienta.

Obrázek 6 Investiční dotazník České spořitelny, a.s.

Investiční dotazník

Jaké máte zkušenosti a znalosti o investičních nástrojích

-  ☐ Využívám běžné bankovní produkty jako běžný účet nebo vkladový účet
- ☐ Mám zkušenosti a znalosti až na úroveň zajištěných fondů nebo podílových fondů peněžního trhu
- ☐ Mám zkušenosti a znalosti až na úroveň dluhopisů nebo podílových fondů investujících převážně do dluhopisů
- ☐ Mám zkušenosti a znalosti až na úroveň smíšených podílových fondů
- ☐ Mám zkušenosti a znalosti až na úroveň akcií či akciových podílových fondů
- ☐ Mám zkušenosti a znalosti až na úroveň burzovních derivátů
- ☐ Mám zkušenosti a znalosti až na úroveň OTC derivátů

[➤ Další](#)

Jaké typy investičních služeb využíváte nebo jste využíval(a) v minulosti

-  ☐ Doposud jsem nevyužíval(a) žádné investiční služby
- ☐ Využívám nebo jsem využíval(a) jiné než níže uvedené investiční služby (např. zadávání obchodů na pobočkách České spořitelny, a. s.)
- ☐ Investment consultancy
- ☐ Portfolio management / správa aktiv / obhospodařování aktiv
- ☐ Brokerage / podávání pokynů k obchodům s investičními nástroji / služby investičního zprostředkovatele

[➤ Další](#)

Jak dlouho již investujete

-  ☐ Investuji poprvé
- ☐ Investuji po dobu jednoho roku
- ☐ Investuji po dobu tří let
- ☐ Investuji po dobu pěti let
- ☐ Investuji více než pět

[➤ Další](#)

Q Jak často investujete

- A
- ☐ Investuji pouze výjimečně
 - ☐ Investuji s frekvencí asi jednoho obchodu za rok
 - ☐ Investuji s frekvencí asi jednoho obchodu za čtvrtletí
 - ☐ Investuji poměrně často s frekvencí asi jednoho obchodu za měsíc
 - ☐ Investuji velmi často a v uplynulém roce jsem provedl na finančním a kapitálovém trhu transakce s průměrnou frekvencí minimálně 10 transakcí za čtvrtletí

> Další

Q Máte vzdělání nebo povolání, které se vztahuje k obchodům s investičními nástroji

- A
- ☐ Nemám vzdělání, které se vztahuje k obchodům s investičními nástroji, ani jsem nezastával a nezastávám pracovní pozici v této oblasti
 - ☐ Mám vzdělání, které se vztahuje k obchodům s investičními nástroji
 - ☐ Zastávám nebo jsem v posledních deseti letech zastával pracovní pozici ve finančním sektoru, která vyžaduje znalost transakcí a služeb poskytovaných na kapitálovém trhu a mám případně vzdělání, které se vztahuje k obchodům s investičními nástroji

> Další

Zdroj: Interní materiály České spořitelny, a.s.

Tento dotazník při konečném vyhodnocení uvedených odpovědí napoví bankérovi, jaký typ klienta a jakou vhodnou strategii podle dotazníku lze doporučit.

Konečné doporučení může vypadat například takto:

Obrázek 7 Vyhodnocení Investičního dotazníku České spořitelny, a.s.

Jste: Velmi zkušený investor

Vaše zkušenosti a znalosti s investičními produkty jsou opravdu výborné.

Jste investorem – „profesionálem“, jste kompetentní k transakcím s většinou finančních instrumentů a i četnost vašich transakcí je většinou velká. Klienti s těmito znalostmi využívají širokou škálu investičních produktů a většinou mají bohaté zkušenosti s obchodováním na burze. Staví své investiční portfolio především na strategické alokaci aktiv, která zahrnuje jak konzervativní investiční nástroje (nástroje peněžního trhu, dluhopisy), tak i nástroje dynamické (akcie, nemovitosti, komodity). Pro konzervativní část svých portfolií využívají jak „zajištěných produktů“ (prémiové vklady, dluhopisy s pevným výnosem, např. hypoteční zástavní listy, dluhopisy s plovoucím výnosem či strukturované prémiové dluhopisy), tak širokou škálu fondů dluhopisových. Likviditu svých investic realizují prostřednictvím fondů peněžního trhu. Dynamickou část jejich investic tvoří především akciové fondy, a to nejen s globálními strategiemi, ale i teritoriálně a sektorově zaměřené, které doplňují přímo o akciové tituly. Strukturu svých investic pak doplňují o alternativní investiční nástroje, např. nemovitostní či komoditní fondy.

Pro pravidelné investování využívají dynamičtější smíšené, nemovitostní či akciové fondy, a v dlouhodobějším horizontu pak fondy životního cyklu.

Zdroj: Interní materiály České spořitelny, a.s.

Velmi zajímavé je taky způsob, jakým jsou privátní bankéři v Erste Private Banking ohodnocováni a motivováni. I podle slov manažerky EPB, se kterou jsem uskutečnil osobní pohovor, je zde kladen poměrně velký důraz na individuální ohodnocení bankéřů v podobě bonusů nejčastěji na čtvrtletních či ročních bázích. Ovšem i samotný tým privátních bankéřů jako celek je odměňován nebo naopak hodnocen ve formě srážek a malusů za vývoj plnění obchodní cílů. Jsou zde však i další hlediska, na základě kterých, je výkonnost bankéřů měřena. Například lze zmínit jistou míru dodržování profesionality a kvality péče o klienty ze strany bankéřů nebo také jak moc jsou ziskový, respektive schopny vytvářet zisk pro banku. Důležité je také upozornit na skutečnost, že bankéři s již delšími zkušenostmi, nebo-li tzv. senior bankéři mají o trochu komplikovanější cestu k získání bonusů než je tomu u ne tak zkušených bankéřů, neboli junior privátních bankéřů. Důvod je takový, že drtivou složku bonusu tvoří právě „akvirování“ nových klientů do portfolia spolu s následným prodejem nových produktů těmto klientům, což je právě u senior privátních bankéřů poměrně dost náročné, jelikož velkou část času jim zabere samotná správa o již existující relativně široké portfolio, které již už drtivou většinou produktů vlastní. Naopak junior bankéři mají velký prostor pro získávání nové privátní klientely, u které je velký potenciál na zisk v podobě prodeje optimálních produktů a služeb.⁷⁶

V případě bankéřů, kteří působí v rámci Erste Premier je způsob jejich hodnocení nastaven trochu odlišně, jelikož je zde kladen velký důraz právě na kvalitu servisu, kterým je privátní klientela obsluhována. Zde hraje relativně velkou roli například provedení průzkumu mezi premier klienty za účelem zjištění celkové spokojenosti jak se samotným premier bankéřem, tak i péčí a servisem, kterým je mu poskytován. Následně nejčastěji dochází k vyhodnocení dat zjištěných na základě průzkumu vedoucím pracovníkem nebo přímo manažerem pobočky. Jak popisuje i ve své práci Bryusová, v Erste Premier byly nastaveny takové kritéria kvality, které představují minimální požadavky na kvalitu servisu, kterou je nezbytné, aby všichni privátní Premier bankéři poskytovali. Za tímto účelem Erste vytvořila jistý souhrn pravidel, kterým jsou Premier bankéři povinni se řídit při jednáních s klienty, a které jsou popsány ve firemní brožuře nesoucí název Best Practice Guide Erste Premier.⁷⁷

Jako jednu stěžejní věc, kterou popisuje brožura, a která stojí za vyzdvihnutí je jakým stylem by měl přistupovat privátní bankéř k obchodnímu setkání s klienty. Jak již bylo několikrát zmíněno, jedním ze základních kamenů, na kterém je privátní bankovníctví založeno je

⁷⁶ Osobní konzultace na pobočce s manažerem České spořitelny - Erste Private Banking

⁷⁷ https://is.bivs.cz/th/12348/bivs_m/privatni_bankovnictvi_v_CR_a_jeho_vyvoje_trendy.pdf

diskrétnost. Za tímto účelem je s klientskými daty nakládáno velmi obezřetně, a tedy přístup k nim je omezen pouze na osobu privátního bankéře, který má klienta v portfoliu, popřípadě vedoucího týmu, kterého je bankéř součástí. Jednotlivá klientská data a informace jsou postupně zaznamenávána do aplikace pod názvem Customer relationship management, zkráceně CRM, což představuje určitou databázi údajů. Jedná se o velmi cenný zdroj informací, jelikož umožňuje bankérovi efektivně spravovat portfolio jednotlivých klientů a do které zaznamenává i takové informace jako je například citlivé rodinné záležitosti, které s klientem raději vůbec nekomunikovat nebo klientových oblíbených tématech či zálibách. Většina premier bankéřů si podle manažerky také chválí, že CRM poskytuje informaci o posledních uskutečněných schůzkách nebo například upozornění ohledně data narození klienta, což většinou bývá adekvátní důvod pro osobní poblahopřání klientovi, a tedy i možnost osobního setkání se s klientem, kde je možné upravit nastavenou optimální investiční strategii či poskytnout další službu.⁷⁸

Aplikace CRM tedy představuje podklad, ze kterého jednotlivý privátní bankéři vychází a je i na konkrétním bankérovi, jaké všechny data do aplikace uvede. Může jít o velmi silný a efektivní nástroj, pokud premier bankéř je schopen využít dat, jelikož jak je i v současné době všeobecně známo, žijeme v takzvané informační době, kde data a informace hrají nejenom ve světě financí prim.

V návaznosti na text výše je na tomto místě vhodné také uvést, jakým konkrétním způsobem a podle jakých kritérií Erste Premier a Erste Private Banking rozděluje své privátní bankéře. V obecné rovině lze bankéře rozřadit do 3 následujících základních skupin:⁷⁹

- i. **Bankéř Junior** – jde o osobu, která má vysokoškolské vzdělání nejlépe ekonomického směru. I když se jedná o juniorskou pozici, měla by již mít nějaké zkušenosti z oblasti bankovníctví ať už retailového nebo korporátního rázu. Měla by také mít jisté povědomí o finančních produktech a jejich podstatě fungování. Dále také znalosti o základních principech fungování kapitálového trhu, finanční matematiky či aktuální legislativy dotýkajících se oblasti bankovníctví.

⁷⁸ Interní materiály banky

⁷⁹ Privátní bankovníctví v ČR a jeho vývojové trendy [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/12348/bivs_m/privatni_bankovnictvi_v_CR_a_jeho_vyvojove_trendy.pdf. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha.

- ii. **Střední úroveň bankéře** – Opět jsou zde kladeny požadavky na vysokoškolský diplom. Tento bankéř již má nějaké dlouhodobější zkušenosti v oblasti obsluhy privátní klientely, nejčastěji okolo 2-3 leté praxe na pozici junior bankéře. Zde je již vyžadována expertní znalost z oblastí finančních nástrojů a služeb, kapitálových trhů spolu s hlubší znalostí daňového a právního systému.
- iii. **Seniornější úroveň bankéře** – Tato úroveň klade ty největší nároky na osobu privátního bankéře. Samozřejmostí je vysokoškolské vzdělání finančního směru a držení dalších certifikátů prokazující odborné znalosti jakými je například prestižní Certifikát privátního bankéře Frankfurt School of Finance & Management, který je povinný pro výkon na této úrovni v Erste Private Banking. Nezbytné také je, aby bankéř měl letitou úspěšnou praxi na pozici privátního bankéře nižší úrovně a expertní znalosti nejen kapitálového trhu a makroekonomických zákonitostí, ale také být schopný se bavit naprosto o čemkoli – tedy nutné mít všeobecný přehled.

Výše uvedené základní dělení bankéřů v Erste Premier a Erste Private Banking vychází z valné většiny ze systému členění privátních bankéřů, kterými se řídí celá skupina Erste. Je tedy možné vysledovat podobné charakteristiky segmentace privátních bankéřů ve všech zemích, ve kterých Erste provozuje své divize zaměřující se právě na privátní bankovníctví.

Stejně jak Erste Private Banking, tak i Erste Premier si velmi důrazně zakládají na kodexu vhodného oblékání a obouvání svých jednotlivých privátních bankéřů, nebo-li zachovávání vhodného „business dress codu“. V následující tabulce shrnuji základní pravidla oblékání, které privátní bankovníctví vyžaduje nosit od svých bankéřů:⁸⁰

Tabulka 10 Pravidla dress code osoby bankéře v privátním bankovníctví České spořitelny

Dress code u mužů	Dress code u žen
Jednobarevný oblek nejlépe bez vzoru	Vhodný společenský kostým nebo šaty
Jednobarevná košile s dlouhými rukávy nejlépe bez vzoru	Košile či halenka v decentním střihu a barvě
Decentní a elegantní kravata	Dlouhé punčochy

⁸⁰ Interní materiály banky

Elegantní boty zásadně v tmavším odstínu barvy, než je oblek	Uzavřené boty ladící s kostýmem či šaty
Vysoké tmavé ponožky ladící s oblekem	Decentní forma líčení
Krátké upravené vlasy spolu s oholenou tváří či upravenými vousy	Priměřené množství šperků bez viditelného tetování či piercingu
Zakázány jsou jakékoli šperky s výjimkou hodinek a snubního prstenu	Upravený účes spolu s upravenými, a ne příliš dlouhými nehty

Zdroj: Interní materiály banky

Velmi podrobně se otázkou důležitosti prvního dojmu zabývá Melicharová, podle které je nezbytné, aby obchodní schůzka vedená s klientem probíhala vždy na velmi profesionální úrovni, jedině tak lze zapůsobit na klienta a následně vytvořit určité vzájemné pouto mezi osobou privátního bankéře a klientem. Právě první okamžiky po setkání hrají klíčovou roli. Jak potvrdil i průzkum, dvě vteřiny jsou více než postačující pro klientovo posouzení vizáže a celkového vzhledu bankéře. Navíc něco okolo sedmi vteřin dochází k vytvoření celkového prvního dojmu a rozhodnutí o důvěře či nedůvěře v osobu privátního bankéře. Pokud bychom shrnuli výše uvedené, celkový dojem tvoří až z 55 % vzhled, zhruba okolo 38 % hraje roli tón, jakým bankéř hovoří ke klientovi a pouhou 7-procentní váhu představuje samotný obsah schůzky.⁸¹

A proto nejenom z těchto důvodů existují v oblasti obsluhy klientů privátního bankovníctví v České spořitelně jistý kodex, který představuje základní postupy pro jednání s privátní klientelou od samotné fyzické návštěvy klienta na pobočce až po následnou komunikaci prostřednictvím e-mailu nebo telefonu.

Jak již bylo v textu popsáno výše, výkon práce bankéře je řazena mezi takzvané front office profese, ve kterém dochází k neustálému kontaktu s klienty. Zejména pak privátní bankéř má na starosti velmi specifický segment klientely, která vyžaduje velmi vysoké nároky. Za tímto účelem je naprostou nezbytností, aby zaměstnanci privátního bankovníctví byly vybaveni špičkovými znalostmi nejen ze světa financí, ale i například způsobu jednání s lidmi. Samozřejmostí v této „branži“ je také i nutnost vhodného typu oblékání, respektive dodržování

⁸¹ První dojem je důležitý aneb jak dobře zapůsobit?. *FinExpert.cz* [online]. Praha: CN Invest, 2012 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/prvni-dojem-je-dulezity-aneb-jak-dobre-zapusobit>

„dress code“, což, jak již bylo zmíněno, hraje klíčovou roli při vytváření klientova celkového prvního dojmu o osobě privátního bankéře a otázky o jeho následné důvěře či nedůvěře. Je také známkou určité profesionality a serióznosti, kterou sama o sobě služba privátního bankovníctví představuje, čehož si Česká spořitelna je více než vědoma a také proto patří mezi top poskytovatele služeb privátního bankovníctví na českém trhu.

3.1 Zhodnocení kvality poskytování služeb privátního bankovníctví v podání Erste Private Banking pomocí SWOT analýzy

Za účelem vytvoření uceleného pohledu na kvalitu služeb privátního bankovníctví, které svým klientům poskytuje Erste Private Banking, bude v následujícím textu využita tzv. SWOT analýza neboli jedna ze základních metod strategické analýzy.

Konkrétně půjde o zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů v podobě silných a slabých stránek spolu s potenciálními příležitostmi a hrozbami, které zásadním způsobem ovlivňují fungování privátního bankovníctví v EPB.

Obrázek 8 SWOT analýza



Zdroj: Vlastní konstrukce na základě dat z knihy Analýza podniku v rukou manažera⁸²

Analýzy vnitřního prostředí Erste Private Banking – SWOT analýza

⁸² GRASSEOVÁ, M. DUBEC, R. a ŘEHÁK, D. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9, s. 296

- **Silné stránky EPB** – mezi silné stránky Erste Private Banking, potažmo celého privátního bankovníctví v rámci České spořitelny patří jednoznačně duální obsluha privátní klientely, což lze zařadit za unikátnost na trhu privátního bankovníctví. Další předností je nesporně úroveň profesionality, se kterou přistupují jednotlivý privátní bankéři ke svým klientům a také fakt, že jako jediní na trhu vyžadují od svých bankéřů nutnost získání prestižního Certifikátu privátního bankéře Frankfurt School of Finance & Management. Výhodou pro klienta určitě také je příjemné prostředí poboček EPB včetně velmi široké nabídky produktů a služeb.
- **Slabé stránky EPB** – Slabší oblastí je bezesporu ne úplně optimální tempo růstu počtu nových klientů na úrovni dolarových milionářů v porovnání s tempem růstu této skupiny v celkové ekonomice.⁸³ Jako další slabší stránku lze do určité míry vnímat v dílčí uzavřenosti architektury.

Analýza vnějšího prostředí Erste Private Banking – SWOT analýza

- **Příležitosti pro EPB** – Za největší příležitost lze jednoznačně označit potenciál trhu, který lze získat vzhledem k neustále zvyšujícímu se bohatství české populace a mladém domácím trhu privátního bankovníctví. Relativně velká šance získání privátní klientely je také díky poskytování progresivních a pro klienta efektivních individuálních řešení. Velká příležitost je také přikládána ve schopnosti propojení digitalizace a bankovníctví.
- **Hrozby a rizika pro EPB** – V současné době největší hrozbou pro Erste Private Banking je aktuální vyhrocená konkurence na českém trhu, která je příčinou vysoké fluktuace z řad nejen klientů, ale i samotných privátních bankéřů. Další hrozbu představuje do jisté míry tlak na snižování poplatků za služby, které klienti čím dál hlasitěji vyvíjejí na banky, což má za následek markantní snižování marží.

⁸³ Počet dolarových milionářů v Česku stoupl na rekordních 23 200 lidí, spočítala firma. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, 2016 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pocet-dolarovych-milionaru-v-cesku-stoupl-na-rekordnich-23-2/r~7b74da3c53d611e68d00002590604f2e/?redirected=1520090391>

V této fázi již je možné pomocí výše zjištěných a vyjmenovaných skutečností jednotlivých složek SWOT analýzy, připravit konkrétní strategie, jakými by se mohla Erste Private Banking v blízké budoucnosti řídit.

Tabulka 11 Strategické směry SWOT analýzy

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T – hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z knihy Strategická analýza⁸⁴

3.2 Konkrétní možné strategie pro Erste Private Banking⁸⁵

- **Strategie SO** – Vzhledem k tomu, že silné stránky představují takové činnosti, které dělají podnik výjimečným oproti konkurenci je nutné, aby EPB kontinuálně rozvíjela své silné stránky s důrazným zaměřením se na rozvoj svých privátních bankéřů, protože to jsou právě oni, kdo vytváří tzv. přidanou hodnotu. Tento rozvoj by mohl probíhat formou různých školení a kurzů zaměřených na prohlubování znalostí a schopností pro jednání s klienty. Nelze také opomenout zaměstnance EPB zajišťující celkový chod pobočky a management floor, nebo-li ti, kteří obvykle jako první přichází do kontaktu s privátní klientelou. Je nezbytné jim neustále dávat najevo, že jsou také velmi důležitou součástí celého týmu privátního bankovníctví. Určitou možnost, jak tohoto dosáhnout vidím například ve vytvoření sofistikovanějšího systému odměňování za účelem stimulace jejich výkonu práce. Vzhledem k aktuální situaci, kdy dynamicky roste počet lidí s obrovským majetkem, bylo by vhodné zaměřit celkovou strategii a činnosti jednotlivých privátních bankéřů právě na „akvirování“ těchto potenciálních klientů, jelikož to jsou klienti, kdo přináší peníze do banky. I v tomto případě by měl být optimálně nastaven motivační systém pro bankéře. Vzhledem k neustále sílící konkurenci by mohlo být poměrně zajímavou cestou, jak se odlišit právě zaměřením se na digitalizaci a zjednodušení veškeré činnosti nejen uvnitř banky, ale také ve formě

⁸⁴SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. str. 121. 80-7179-367-1, s. 92-93.

⁸⁵ Privátní bankovníctví v ČR a jeho vývojové trendy [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/12348/bivs_m/privatni_bankovnictvi_v_CR_a_jeho_vyvojove_trendy.pdf. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha.

komunikace s jednotlivými privátními klienty. Velký potenciál lze také spatřit v tom, že duální systém obsluhy, který v České spořitelně funguje, je něco unikátního na trhu privátního bankovníctví v České republice, avšak z důvodu nedostatečné propagace dochází k tomu, že většina potenciálních klientů o ničem takovém nemá ani potuchy. Proto by bylo vhodné zacílit své aktivity také směrem masivnějšího propagování existence duální obsluhy a služeb ze strany privátních bankéřů nebo například na webových stránkách Erste Private Bankingu a Erste Premieru. Poměrně velký potenciál lze spatřit také v pořádání akcí, událostí nebo dokonce i sponzoringu různého druhu, jelikož právě tato forma angažování se a networkingu by mohla být klíčová pro získání většího počtu privátní klientely.

- **Strategie WO** – Případné eliminování slabých stránek by mohlo mít za následek vytvoření nových potenciálních příležitosti pro EPB. Poměrně efektivní by mohlo být zaměřit se na vyloučení jakýchkoli slabších míst, které se stále objevují ohledně kvality poskytování služeb privátního bankovníctví. Zejména pak lepší propojenost mezi Premier a Private bankéřema v rámci duálního systému. Jinými slovy stále se nejeví jako dostatečné vymezení jasných pravidel a kritérií jeho fungování. Mělo by dojít k zřetelnější specifikaci jednotlivých služeb a zaměření se čistě jen na svou danou činnost. Tedy v případě premier bankéřů na velmi kvalitní servis, co se týče běžných bankovních služeb a servisu okolo toho. V případě privátních bankéřů pak na investiční činnosti spolu s celkovou správou majetku privátních klientů. Jak již bylo řečeno, vzhledem k stále větší dynamice růstu celkového bohatství, a tedy i jednotlivých potenciálních klientů, by měl být kladen čím dál větší důraz na schopnost bankéřů „akvírovat“ nové klienty. Jedině tak lze setrvat mezi top privátními bankami v tomto dynamickém prostředí. Jako vhodné by se také jevil naprosto stoprocentní způsob poskytování svých služeb v rámci otevřené architektury, což by mohlo mít pozitivní efekty nejen pro banku, ale především pro samotného klienta, jelikož by mohl využít ještě širšího záběru diverzifikace portfolia.
- **Strategie ST** - Určitá hrozba plyne z faktu, že na českém trhu privátního bankovníctví dochází k neustále sílící konkurenci. Proto je nutné za účelem alespoň udržení si jedné z vedoucích pozic na tomto trhu klást velký důraz na zvyšování profesionality a odborných znalostí privátních bankéřů, jelikož to jsou právě oni, kdo vytváří unikátnost Erste Private Banking ve srovnání s ostatními poskytovateli služeb privátního

bankovníctví. Jinak řečeno vše je o lidech a o tom, jak jsou schopny prodat své znalosti a schopnosti. Za tímto účelem by se Česká spořitelna měla ještě hlouběji zaměřit na školení svých zaměstnanců formou speciálních a odborných seminářů. Jako další hrozbu lze vnímat v tom, že v současné době panuje relativně vysoká míra nestálosti z řad klientů, jinými slovy dochází velmi často ke změně banky, která má na starosti správu klientova majetku. Této příležitosti by mohlo být do budoucna využito v získání další potenciální privátní klientely do portfolia banky, a to prostřednictvím poskytování unikátních individuálních služeb výrazně odlišujících se od konkurence. Mělo by také dojít k razantnějšímu propagování značky Erste Private Banking, než je tomu v současné době, například zacílením se na Public Relations nebo apelováním na stávající klientelu, v případě spokojenosti, na poskytnutí referencí svému okolí. Další hrozbu představuje ne stoprocentní uspokojení veškerých požadavků ze strany klienta, což by mohlo být dalším důvodem pro jeho exit z banky, jelikož nespokojený klient nejen že znamená jeho ztrátu, ale také s sebou nese špatné reference. Proto by měla být banka maximálně flexibilní ve vztahu ke klientovi. Pro upevnění věrnosti klienta vůči bance by nemuselo být špatné vytvořit například ještě hlubší systém exkluzivních výhod pro širší okruh klientova rodiny, což by mohlo výrazně napomoci k případnému vyvarování se odchodu klienta ke konkurenci.

- **Strategie WT** – Tato strategie cílí na eliminaci takových hrozeb, které mají vliv na slabší stránky banky. Ať už formou většího důrazu na dodržování zásad profesionality při jednáních privátních bankéřů s klienty nebo například větším zahrnutím kritéria spokojenosti klienta do bonusového systému bankéře. Určitý prostor pro zlepšení se nachází také v případě sdělení klientovi o jeho přeložení ze segmentu privátního bankovníctví do „běžného“ bankovníctví, například z důvodu poklesu hodnoty jeho majetku pod limitní hodnotu. Zde je nutné přistupovat opravdu s velkou obezřetností, jelikož by mohlo dojít k úplnému exitu klienta z banky. Proto by se banka měla co možná nejvíce zaměřit na způsob komunikace této skutečnosti s maximální dávkou individuálního přístupu a citlivosti.

3.3 Tvorba portfolia produktů a služeb privátního bankovníctví pro fiktivního klienta

Téměř na konci této práce bude nyní následovat tvorba portfolia pro fiktivního klienta, což by mohlo celkem dost přiblížit, jak vlastně skutečně v praxi vypadá činnost privátního bankéře. V následujícím textu budou použity různé produkty a služby nezávislých bankovních institucí zabývající se oblastí privátního bankovníctví na českém trhu, jelikož úplnou nabídku všech instrumentů jednotlivých finančních domů je nemožné dohledat.

Jako fiktivní klient bude považován pan Igor Boháč, kterému je 50 let a jeho majetek dosahuje 20 milionů korun, jinými slovy patří mezi české dolarové milionáře. Majetek nabyl díky úspěchu jeho firmy na výrobu kontaktních čoček. Nedávno však svou firmu, kde měl stoprocentní podíl, prodal a nyní by rád vhodně uložil své finanční prostředky za účelem jejich zhodnocení a následnému přenechání svým dětem. Tedy je zde poměrně slušně dlouhý investiční horizont, který vytváří prostor i pro agresivnější investice – například akciového charakteru.

Co se týče jeho osoby jako typu investora se po osobní konzultaci a následném vyplnění investičního dotazníku jeví spíše jako konzervativní investor s preferencí vložení jisté části svého majetku do dynamičtějšího typu aktiv, konkrétně akcií. Jak i sám poznamenal, již nějakou zkušenost s tímto typem investic má, a tedy je si již plně vědom, jaký výnos jsou schopny akcie přinést i za cenu výraznému kolísání hodnot v čase.

Při společné rozpravě se klient také zmínil, že má syna v současné době studujícího ve Velké Británii, kam také za ním často cestuje. Klient také poznamenal, že se v poslední době poměrně hodně zajímá o alternativní investice, konkrétně archivní vína.

Při samotné tvorbě portfolia je vhodné začít osobním neboli také běžným účtem, jelikož právě ten představuje tzv. základní stavební kámen celého retailového bankovníctví. Vzhledem k faktu, že ne u všech finančních institucí je k dispozici na internetu konkrétní výše úrokových sazeb a celková výše poplatků spojených s vedením účtu, je jako klíčový faktor při jeho výběru uvažována celková úroveň služeb, která se váže k účtu spolu s typem platební karty. Po zvážení těchto kritérií se jako neoptimálnější pro klienta zdálo otevření osobního účtu u České spořitelny, ke kterému banka poskytuje platební kartu Visa Infinite, díky které klient získává nárok na exkluzivní služby jak doma, tak i v zahraničí, z čehož bude klient profitovat při svých

zahraničních cestách ať už v podobě občerstvení ve VIP letištních salóncích či pobytu v luxusních hotelích. Velkým benefitem, který je spojen s vlastnictvím této karty, také je služba Concierge, jejíž princip byl popsán výše.

Ke klientovým účelům bude nejvhodnější otevřít mimo korunového, taky i cizoměnový účet denominovaný v GBP. Celková suma vložená na tyto účty bude činit 400 000 CZK, tedy 2 % z celkového majetku. Konkrétně půjde 250 000 CZK na korunový účet a 150 000 CZK na librový účet, což v přepočtu odpovídá kolem 5 400 GBP. Takovéto rozložení v těchto výších lze považovat rozumné, jelikož se jedná o dostatečné množství rychle likvidních prostředků pro případné každodenní transakce. Větší množství by již nedávalo ekonomický smysl, jelikož by klient zbytečně tratil na úrocích, které může získat využitím výnosnějších instrumentů.

Klient upřednostnil výběru osobního účtu v České spořitelně i proto, že jde o jednoho z největších hráčů na trhu bankovníctví v České republice.

Jako další poměrně likvidní instrument, který by neměl chybět v každém portfoliu je spořicí účet, který je zejména v českých podmínkách poměrně oblíbený pro svou flexibilitu a také úroveň úročení v porovnání s běžnými účty. Naopak ve srovnání s termínovanými typy účtů sice úrokové sazby nedosahují takových hodnot, avšak rozdíl není dramatický, pokud uvážíme, že na spořicí účet je možné peníze použít většinou kdykoli, v případě „termínáku“ tomu tak již není. Jinými slovy je u nich výrazně snížena likvidita. Stejně tak, jako tomu je u běžných účtů, tak i na spořicí účty se v ČR vztahuje pojištění vkladů až do výše 100 000 EUR.

Z těchto důvodů se pan Boháč rozhodl rozložit své prostředky v celkové výši 1,5 milionu CZK do několika spořicích účtů různých bank, jelikož většina bank uplatňuje politiku pásmového úročení, tedy se zvyšující se částkou na účtu nabízí klientovi nižší úrokovou sazbu. Jako první spořicí účet bude otevřen u Raiffeisenbank, jelikož ta nabízí bez žádných dodatečných podmínek nejvyšší roční sazbu ve výši 0,75 % až do výše 150 000 CZK, nad tuto částku by sazba klesla na pouhých 0,05 % a tedy sem vložíme 150 000 CZK. Jako druhý spořicí účet vybereme od banky Creditas, která nabízí úrokovou sazbu ve 0,60 % na neomezenou výši prostředků. Sem tedy bude umístěno celkových 800 000 CZK. A pro účely větší diverzifikace vybereme ještě třetí spořicí účet z ING Bank, která v současné době mezi TOP 3 banky, která nabízí nejvyšší zhodnocení na trhu – konkrétně se jedná o roční sazbu ve výši 0,5 % opět bez

limitu, kam vložíme zbylých 650 000 CZK.⁸⁶ Toto všechno probíhá tak, že privátní bankéř před-vybere nejzajímavější produkty, které pak předloží panu Boháčovi ke konkrétní volbě spořicího účtu. Veškeré záležitosti spojené s otevřením účtů zajišťuje privátní bankéř.

Nyní pro lepší ilustraci následuje tabulka, která popisuje konkrétní rozložení částek, které zatím privátní bankéř spolu s klientem vybrali do portfolia. Celková výše úročení v průměru dosahuje výše 0,612 % p.a.

Tabulka 12 Přehled vybraných spořicích účtů a vážená úroková sazba

Banka	Celková částka v CZK	Úroková sazba p.a. v %
Raiffeisenbank	150 000	0,75
Creditas	800 000	0,60
ING Bank	650 000	0,50
Celkem	1 500 000	0,612

Zdroj: Vlastní zpracování

Na doporučení privátního klienta se pan Boháč rozhodl umístit část prostředků také na termínované typy vkladů. Nejvyšší zhodnocení nabízí družstevní záložny, avšak z důvodu ne úplně slavné historie těchto peněžních ústavů byla vybrána J&T banka, která nabízí poměrně flexibilní nastavení podmínek termínovaného vkladu při zajímavém zhodnocení. Privátní bankéř doporučil klientovi umístit celkový 1 000 000 CZK následujícím způsobem. Celkových 300 000 CZK na „termínák“ s výpovědní lhůtou 24 měsíců s pevnou úrokovou sazbou ve výši 1,5 % p.a. Zbylých 700 000 CZK na termínovaný účet na dobu 60 měsíců za fixní sazbu 2,00 % p.a.

Celkem tedy 2 900 000 CZK má klient umístěno na peněžním trhu. Nyní je již čas přejít na o něco dynamičtější typy aktiv.

V současné době se jako vhodné jeví nemovitosti, ať už ve formě fyzického nákupu konkrétní nemovitosti nebo investování do nich skrze různé typy nemovitostních fondů. Privátní bankéř doporučil klientovi experta na nemovitostní trhy a po jeho konzultaci vyšlo najevo, že klient preferuje byty nacházející se v metropolích, jakými je například Praha a také fakt, že nemá

⁸⁶ Srovnání spořicích účtů a jejich úroků. *Ušetřeno.cz* [online]. Praha: Ušetřeno.cz, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.usetreno.cz/sporici-ucty/>

v úmyslu vynakládat zvláštní úsilí do jeho opravy či rekonstrukce. Klientovi byl tedy doporučen nákup cihlového 2+kk bytu v širším okruhu Prahy za celkových 5 000 000 CZK. Tento byt bude sloužit především za účelem pronájmu, a tedy klient bude měsíčně inkasovat předpokládaný nájem ve výši 20 000 CZK, což by mělo odpovídat i průměrnému výnosu v případě pronájmu nemovitostí, který je běžně dosahován v Praze – tedy kolem 4 – 5 % p.a. Konkrétní výpočet shrnuje následující tabulka č. 12.

Tabulka 13 Kalkulace odhadovaného výnosu z nemovitosti

Výše investice v CZK	5 000 000
Roční nájemné	240 000
Daň z nájemného ve výši 15 %	36 000
Nájemné po dani	204 000
Celkový výnos p.a.	4,08 %

Zdroj: Vlastní zpracování

I když doba dluhopisům moc nenahrává vzhledem k tendenci České národní banky zvyšovat úrokové sazby v ekonomice, ale po osobním přání samotného klienta vložíme určitou část majetku také do dluhopisů. Bude tedy nutné být velmi pečlivý při výběru vhodných bondů do portfolia. V celkové výši půjde o 7 milionů CZK, které budou vloženy do této třídy aktiv. Za účelem co největší diverzifikace začneme státními protiinflačními obligacemi s dobou splatnosti na konci roku 2020, kam bude vloženo 1 100 000 CZK. V tomto případě nedojde k žádnému pravidelnému vyplácení zisku z dluhopisu vyplývající z procentní změny indexu spotřebitelských cen, avšak tyto výnosy budou celkem dvakrát do roka k předem stanovenému datu reinvestovány. Následná výplata veškerých výnosů plynoucích z těchto dluhopisů proběhne ke dni jejich splatnosti, tedy roku 2020. Důležité je také zmínit, že výnos dluhopisu představuje hodnotu $CPI + 0,25\%$ p.s., kde míru deflace považujeme za nulovou.⁸⁷

Za 500 000 CZK nakoupíme také hypoteční zástavní listy ČS, které nabízí Česká spořitelna. Konečná doba splatnosti u těchto HZL je 10. června 2023 s aktuální výší kuponu 3,25 % p.a. a

⁸⁷ JARNÍ EMISE 12.6.2014. *Ministerstvo financí* [online]. Praha: Ministerstvo financí, 2014 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.sporicidluhopisycr.cz/cs/o-dluhopisech/typy-dluhopisu/jarni-emise-12-6-2014-628>

výnosem do splatnosti 0,88 p.a. Důvodem této investice je širší diverzifikace portfolia a také fakt, že lze dluhopis odprodat kdykoli i před datem splatnosti a získat tak případnou likviditu.⁸⁸

Relativně větší obnos peněz bude investován dluhopisových fondů zaměřujících se na regionálně globální firmy z různých sektorů s pobočkami po celém světě. Jedná se tedy o poměrně efektivní investici zajišťující rozprostření rizika napříč celým světem. Privátní bankéř konkrétně vybral dluhopisový fond pod názvem Global Corporate Bond Fund, kterou nabízí investorům ING Banka a kam pan Boháč zainvestuje 2 miliony korun. Při pohledu na graf za poslední pět let je výkonnost fondu poměrně slušná, kdy průměrně za sledované období dosahuje 4,93 % p.a., avšak na základě silné základny finančních analytiků a jejich tipů je tento fond v dlouhodobém horizontu vcelku výhodný, jelikož poplatková politika ve srovnání s konkurencí je nízká, a navíc se očekává od tohoto fondu dokonce o něco vyšší výkonnost, než tomu bylo doposud – tedy pan Boháč ještě stále může do fondu vstoupit za levno.⁸⁹

Jako další dluhopisový fond, který byl doporučen panu Boháčovi, je od Komerční banky nesoucí název KB Privátní správa aktiv 1. Jedná o spíše konzervativnější typ fondu, a tedy představuje určitý polštář v portfoliu, a proto se sem pan Boháč rozhodl vložit 1 500 000 CZK. Určitou přednost tohoto fondu lze vnímat v tom, že portfolio manažer mající na starosti tento fond má letité zkušenosti se správou aktiv a je známý svou pečlivostí při výběru dluhopisů konkrétních firem do fondu. V případě tohoto fondu se průměrná délka splatnosti pohybuje okolo roku třech let a mezi emitenty obligací lze najít nejen státy, ale také i banky či samotné podniky.⁹⁰

Jako poslední investici do této třídy aktiv privátní bankéř po konzultaci s experty na tuto oblast navrhl vyčlenit celkem 900 000 CZK z finančních prostředků pana Boháče na investice do obligací jednotlivých firem s místem svého podnikání především na území České republiky a

⁸⁸Hypoteční zástavní listy ČS. *Česká spořitelna, a.s.* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://cz.products.erstegroup.com/Retail/cs/Produkty/Dluhopisy/Factsheets/Bonds_general/index.phtml?q=&ISIN=CZ0002002751&ID_NOTATION=

⁸⁹ BlackRock Global Corporate Bond. *ING Bank, a.s.* [online]. Praha: Finanční skupina ING, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.ingbank.cz/ing-podilove-fondy/kompletni-nabidka-ing-podilovych-fondu/blackrock-global-corporate-bond/#manazer-fondu>

⁹⁰ KB Privátní správa aktiv 1 - Exclusive KČ. *Amuni Asset Managment* [online]. Praha: Amundi Czech Republic, investiční společnost, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.amundi-cr.cz/fond-kvalifikovanych-investoru/detail/CZ0008473725>

jejich sousedů. Poměrně zajímavou nabídku tohoto typu investic poskytuje například J&T banka.⁹¹

Na tomto místě přichází řada na vyvážení portfolia o něco dynamičtější složkou. Vzhledem k tomu, že klient již přišel do kontaktu s investicemi akciového charakteru, a tedy již má vcelku slušné znalosti z této oblasti, po konzultaci s privátním bankéřem usoudili, že do této třídy aktiv vloží 6 milionů CZK. Pan Boháč také projevil silný zájem o vyčlenění celkových 1 milion korun „na hraní“, jinými slovy rád by tuto částku investoval sám. Pro tyto účely jako nejvhodnější se zdá být otevření investičního účtu u Fio banky, který v současné době představuje největšího on-line brokera v České republice.⁹² Celkem 1 milion korun pan Boháč vloží do konkrétních akciových titulů na Burze cenných papírů v Praze a další 1 milion korun denominovaný v amerických dolarech zainvestuje do akcií amerických společností.

Zbylý majetek vyhrazený na dynamickou složku bude rozložen do akciových fondů zaměřených na globální region, které by mohli efektivně rozložit riziko na jedné straně, a na straně druhé zajistit potenciální vysokou výnosnost portfolia na delším horizontu.

Majetek ve výši 800 000 milion korun bude umístěn do akciového fondu nesoucí název Fidelity Asian Special Situations od ING Bank, který cílí na země jako je Čína, Indie a země ASEAN, což je dokladem toho, jak mohou příznivé demografické podmínky, rostoucí míra urbanizace, silný potenciál růstu HDP a velké množství podniků, do kterých je možné investovat, vytvořit předpoklady pro vznik destinace pro dlouhodobé investice. Správce tohoto fondu se snaží v rámci regionu maximalizovat svou výnosnost prostřednictvím výběru akcií podniků, které se staly globálními lídry díky technologii, produktové škále nebo nákladové struktuře. Opět z důvodu velmi příznivé poplatkové struktuře fondu a velmi potenciálního regionu bude část portfolia tvořena právě tímto fondem.⁹³

Jako druhý a také poslední akciový fond, kam pan Boháč umístí celkem 1 milion CZK, bude fond zaměřující se převážně na investice do společností z regionu Severní Ameriky. Právě silná ekonomika USA ve spojení s inovativní kulturou a podnikavých duchem představuje lákavou

⁹¹ Rustonka 0,00/21. *J&T Banka* [online]. Praha: J&T Banka, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.jtbank.cz/produkty/dluhopisy~rustonka-0-00-21.html?parentId=15229>

⁹² Fio banka. *Banka* [online]. Praha: Fio banka, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/o-nas/jak-se-stat-klientem/chci-investovat>

⁹³ Fidelity Asian Special Situations. *ING Bank, a.s.* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.ingbank.cz/ing-podilove-fondy/kompletni-nabidka-ing-podilovych-fondu/fidelity-asian-special-situations/>

investiční příležitost. Tento fond – Fidelity America, je poměrně mladým fondem a za období posledních pěti let – tedy od roku 2013, jeho výkonnost aktuálně činí 57,42 %. Právě aktuální útlum výkonnosti fondu se jeví jako velká příležitost vstupu do něj.⁹⁴

Pan Boháč také dal na doporučení privátního bankéře spolu s odborníkem na investice do drahých kovů, aby portfolio bylo vyváжено z určité části alternativními investicemi. Konkrétně se dohodli, že část majetku bude zainvestováno do fyzického zlata, jelikož aktuální nastavení měnové politiky nejenom v Evropě může zapříčinit vysokou inflaci v ekonomice, a tedy protiinflační aktivum, jakým je například zlato, by nemělo chybět v jeho portfoliu. Další důvod lze spatřit v tom, že je to právě cena zlata, která roste, když se na trzích vyskytuje nejistota či panika, a tedy představuje určitý bezpečný přístav ve špatné době. Celkem za 1 milion korun budou nakoupeny zlaté slitky v ryzosti 999,9/1000, jejímž výrobcem je Heraeus. Zde je nutné vzít v potaz dodatečné náklady na úschovu fyzického zlata, avšak určitý pocit satisfakce z vlastnictví něčeho hmatatelného bohatě přebije tyto náklady. J&T navíc poskytla poměrně výhodné podmínky v případě využití bezpečnostní schránky pro úschovu nakoupeného zlata u ní v bance vzhledem k výši realizované investice, čehož pan Boháč využil.⁹⁵

Z důvodu co největší diverzifikace portfolia privátní bankéř připravil nabídku možností investic do velmi specifického, avšak klientova oblíbeného aktiva – konkrétně archivních vín. Pana Boháče také seznámil se specialistou na danou problematiku, kdy byl klient seznámen s podrobnými specifiky této formy investic a nakonec se sem rozhodl umístit zbylých 300 000 CZK – a to konkrétně do 20 lahví Chateau Mouton Rothschild, ročník 1995, od kterých si v horizontu 5-7 let slibuje výrazný nárůst na hodnotě.

Shrnutí

Nyní na řadu přichází shrnutí výše popsaného textu, při kterém klient – pan Boháč, svěřil celkem 20 milionů CZK do správy privátnímu bankéřovi, jehož cílem bylo spolu s klientem sestavit vhodně nastavené portfolio na základě předem definované investiční strategie s daným investičním horizontem.

⁹⁴ Fidelity America. *ING Bank, a.s.* [online]. Praha: Finanční skupina ING, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.ingbank.cz/ing-podilove-fondy/kompletni-nabidka-ing-podilovych-fondu/fidelity-america/#zakladni-informace>

⁹⁵ Investiční zlato. *J&T BANKA* [online]. Praha: J&T BANKA, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.jtbank.cz/produkty/investicni-zlato.html>

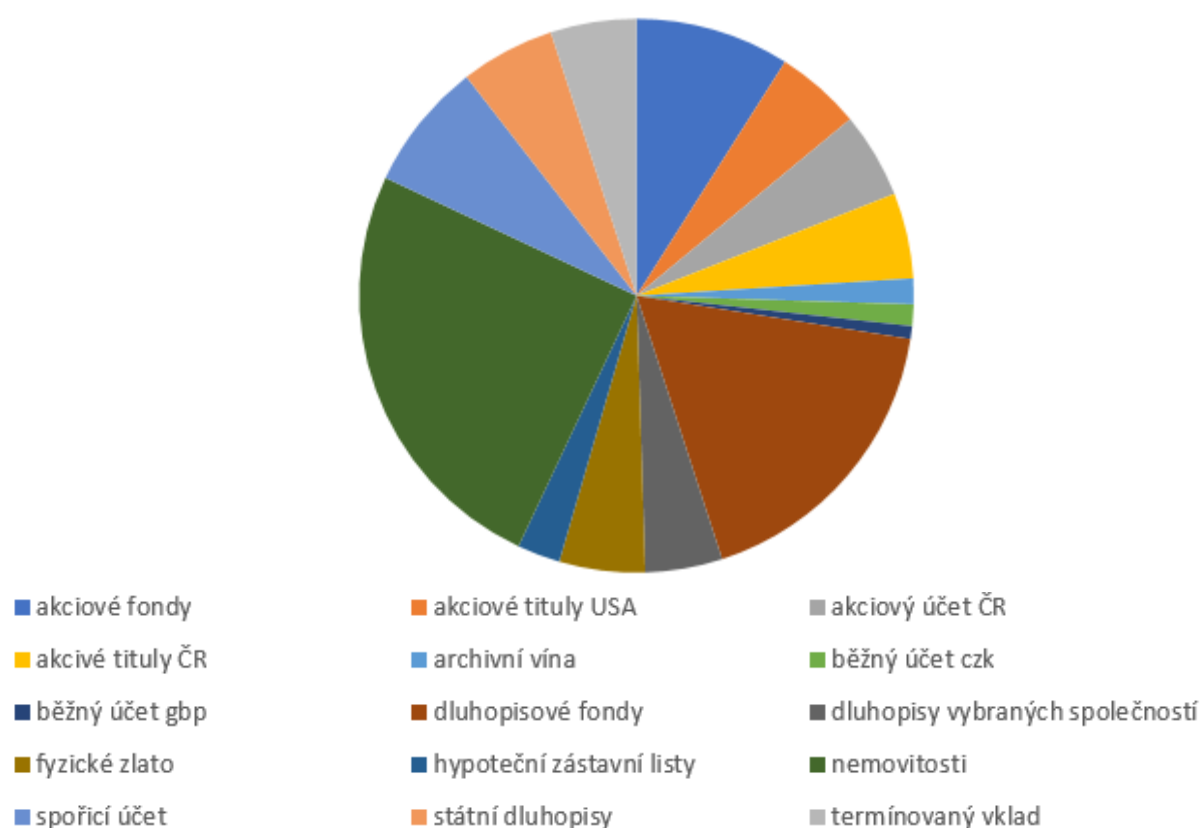
Vzhledem k rizikové averzi klienta se privátní bankéř rozhodl větší část majetku vložit do spíše opatrnějších, respektive konzervativnějších typů investic s určitou mírou dynamické složky v podobě aktiv akciového charakteru. Z důvodu co největší diverzifikace portfolia privátní bankéř při sestavování postupoval systematicky, kdy velký důraz kladl na co největší rozprostření rizika do všech typů aktiv jak z regionálního, tak i sektorového a odvětvového hlediska. Určitou část finančních prostředků vložil také do alternativních investic – konkrétně fyzického zlata ve formě zlatých slitků a také archivních vín, jelikož sám pán Boháč je vášnivým sběratelem tohoto vinného moku.

Konkrétně v případě opatrnější složky portfolia, tu převážně tvoří nástroje peněžního a dluhopisového trhu v podobě běžných a spořicíh účtů za účelem přiměřeného množství dostatečně likvidních prostředků. Ale najdeme tady i termínované vklady spolu s investicemi do dluhopisových tříd, kde byl kladen velký důraz na kvalitu neboli bonitu emitentů těchto papírů. Majetek vložený do nemovitostí a zlata představuje také určitý bezpečnostní polštář, v případě v horších časů na trzích a nejistoty.

Minoritní část majetku pan Boháč vložil také do archivních vín, vzhledem k faktu, že se o tuto oblast nějakou dobu zajímá a také proto, že privátní bankéř umožnil klientovi schůzku se specialistou na tuto oblast. Za účelem hlubší diverzifikace portfolia, proto jeho menší část tvoří investice 20 lahví Chateau Mouton Rothschild, ročník 1995.

Pro lepší ilustraci následující koláčový graf představuje konkrétní rozložení investic, který pan Boháč spolu s privátním bankéřem uskutečnily.

Graf 10 Složení portfolia podle jednotlivých instrumentů

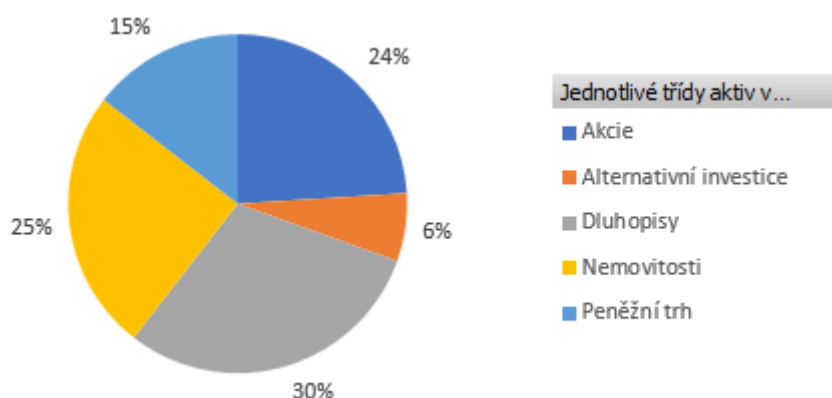


Zdroj: Vlastní zpracování

Poměrně podstatné je také rozhodnutí o vhodném zajištění měnového rizika portfolia. Vzhledem k tomu, že drtivou část portfolia tvoří aktiva denominovaná v českých korunách, nepředstavuje tedy pro pana boháče toto riziko zásadní nebezpečí. Pan Boháč by tratil z těchto pozic v případě, kdy by docházelo k posílení domácí měny – české koruny, respektive oslabení zahraniční měny – ať už liber na cizoměnovém účtu nebo amerického dolaru, jelikož menší část majetku je zainvestována i v amerických akciových titulech. Tuto otevřenou pozici by bylo možné „hedgeovat“ například pomocí měnových forwardů či opcí.

Za účelem ještě větší přehlednosti následuje graf, který znázorňuje rozdělení portfolia pana Boháče podle jednotlivých tříd aktiv v něm.

Graf 11 Celkové rozdělení portfolia dle jednotlivých tříd aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Perspektivy privátního bankovníctví v České republice

V současné době se dá říci, že trh privátního bankovníctví na území České republiky prochází velmi dynamickým vývojem. Jedním z hlavních důvodů, proč tomu tak je, lze považovat zejména neustále narůstající celkové bohatství v ekonomice, a tedy čím dál větší počet lidí, kteří disponují stále větším majetkem, což způsobuje poměrně masivní orientaci bank právě na segment privátního bankovníctví.

Oblast privátního bankovníctví velmi rychle nabývá na atraktivitě, nejenom z pohledu privátních bank, které zde vidí obrovský potenciál do budoucna, ale také i z pohledu privátní klientely, která využívá výhod exkluzivity a profesionální správy majetku. Tento trend potvrzují i čísla, kdy v posledních pěti letech celkový nárůst finančních aktiv držených českými klienty rostl průměrným tempem okolo 6 % ročně, což lze považovat za velmi solidní výsledek i z globálního měřítko. Tento trend by měl s největší pravděpodobností a na základě nejnovějších dat vydržet i v následujících letech.⁹⁶

Celkový počet subjektů disponující majetkem v hodnotě přesahující 100 tisíc amerických dolarů vlastní nyní asi 200 tisíc českých domácností, což představuje okolo 5 % z jejich celkového počtu. Navíc, pouhá 0,2 % lze považovat za dolarové milionáře, což při porovnání se západní Evropou či USA je podstatně méně, konkrétně v Evropě jde o 1,6 % a v USA dokonce 5,7 % domácností.

⁹⁶ World Wealth Report 2017. Capgemini [online]. Francie: Capgemini, 2017 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/09/worldwealthreport_2017_final.pdf

Hodnota majetku českých milionářů čítá něco okolo 30 miliard USD a velikost spravovaných aktiv jednoho privátního klienta se pohybuje v průměru na hodnotě 1 milionu USD.⁹⁷ Nutno ale upozornit, že v současné době služeb privátního bankovníctví využívá stále poměrně málo českých klientů – dle odhadů se jedná jen asi o tři pětiny, tedy okolo 30 000 klientů. Jinými slovy řečeno je zde velká suma majetku, který má česká klientela uloženo na účtech obchodních bank či v zahraničí, tedy mimo oblast privátního bankovníctví.

V posledních několika letech kvůli neustále sílící konkurenci lze na trhu také vypožorovat poměrně silné tlaky na snižování poplatkové politiky jednotlivých privátních bank. To v konečném důsledku vyvíjí tlaky i na snižování výnosových marží – což vyvolává maximální orientaci na efektivitu realizovaných činností ze strany privátních bank, uvádí i manažerka Pelová z Erste Private Banking.⁹⁸

Dá se říci, že v současné době jsou výnosové marže spolu s celkovou nákladovostí českých privátních bank v porovnání s bankami směrem na západ na stejné úrovni. Pro představu, v posledních letech se výnosová marže v ČR v průměru pohybuje okolo 0,75 %, v případě západní Evropy tomu je okolo 0,79 %. Ohledně vývoje ukazatele celkových nákladů k celkovým aktivům, se u českých privátních bank hovoří o 0,35 %, a u západních sousedů tomu je velmi podobně, okolo 0,37 %.⁹⁹ I přesto, že české privátní bankovníctví je v těchto ohledech srovnatelné se západní Evropou, je zde relativně velký prostor například pro nabídku úvěrů privátní klientele, jelikož dle nedávné studie BCG vyplývá, že úroveň úvěrů, poskytovaných českým movitým klientům, dosahuje pouhých 1,5 % z celkové výše obhospodařovaných aktiv, zatímco u západních sousedů tomu okolo 10,6 %, tedy téměř sedmkrát méně.

Poměrně zásadní téma, které v současné době hýbe nejenom segmentem privátního bankovníctví, ale i celým bankovníctvím, je způsob a míra využití digitálních technologií při obsluze a celkovém obhospodařování klienta a jeho majetku. Právě digitální kanály mohou v blízké budoucnosti hrát klíčovou roli při formování konečné podoby privátního bankovníctví a způsobu poskytování jeho služeb klientům v příštích letech.

⁹⁷ Hrubý odhad na základě konzultace s odborníkem z oblasti privátního bankovníctví

⁹⁸ Osobní konzultace s manažerem v České spořitelně

⁹⁹ V roce 2055 budou Češi bohatí, jako dnes Němci. *Bankovníctví* [online]. Praha: 4H production, 2015 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://bankovnictvionline.cz/aktuality/v-roce-2055-budou-cesi-bohati-jako-dnes-nemci>

Obecně je úroveň digitalizace vcelku slušná v oblasti digitálního zobrazení celkové finanční situace jako je on-line přehled portfolia, možnostech přístupu ke smlouvám či například realizaci transakcí od zakládání nových produktů přes platby a převody finančních prostředků až po makléřské služby. Na druhou stranu jsou zde ještě stále přinejmenším dvě oblasti, ke kterým by měly privátní banky věnovat svou pozornost – jde o oblast individuálního řešení pro klienta v podobě na míru sestavených investičních doporučení či vytváření analýz a simulací klientských portfolií. Další zajímavou oblastí, která již nyní prochází zásadními změnami je vzdálený způsob komunikace s klientem, ať už ve formě video chatu či skrze sociální média.¹⁰⁰

„Vzhledem k tomu, jak česká společnost bude nadále bohatnout, tak role privátních bank jako důvěryhodných správců finančních aktiv českých domácností bude celkově narůstat,“¹⁰¹ uzavírá manažer pražské kanceláře Boston Consulting Group, Vít Pumprla.

Závěrem lze říci, že segment privátního bankovníctví v českých podmínkách má solidní potenciál vzhledem k neustále rostoucímu počtu osob, kteří disponují obrovským majetkem a také faktu, že se zde vyskytuje hojný počet těch potenciálních klientů, jejichž majetek „leží“ mimo oblast privátního bankovníctví. Bude jistě velmi zajímavé, jak jednotlivý hráči na privátním trhu využijí této příležitosti a jakým směrem se bude toto specifické odvětví v době celkové digitalizace bankovního sektoru ubírat.

¹⁰⁰ V roce 2055 budou Češi bohatí, jako dnes Němci. *Bankovníctví* [online]. Praha: 4H production, 2015 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://bankovnictvionline.cz/aktuality/v-roce-2055-budou-cesi-bohati-jako-dnes-nemci>

¹⁰¹ V roce 2055 budou Češi bohatí, jako dnes Němci. *Bankovníctví* [online]. Praha: 4H production, 2015 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://bankovnictvionline.cz/aktuality/v-roce-2055-budou-cesi-bohati-jako-dnes-nemci>

Závěr

V této práci jsem se soustředil na analýzu velmi specifické části bankovního sektoru – privátního bankovníctví, které představuje v současné době atraktivní oblast nejen z pohledu jednotlivých privátních bank, ale rovněž i klientů.

Poskytování služeb privátního bankovníctví lze chápat jako unikátní službu určenou takovému segmentu klientů, kteří disponují rozsáhlým objemem majetku čítajícím minimálně jednotky milionů korun. I když na území České republiky nemá privátní bankovníctví příliš dlouhou tradici, je možné konstatovat, že oblast privátního bankovníctví raketově roste jak co do počtu klientů, tak i celkového objemu spravovaného majetku.

V úvodu jsem analyzoval nejen problematiku samotné služby privátního bankovníctví, vymezení jeho klíčových rysů a vlastností, ale rovněž i klíčové subjekty privátního bankovníctví, tj. osoby privátního bankéře a jeho typického privátního klienta.

Rozvoj privátního bankovníctví poměrně pružně reaguje na rychlý nárůst poptávky po nadstandardních a profesionálních službách správy majetku. Obecně se dá říci, že poskytování služeb privátního bankovníctví je poměrně nákladově náročnou záležitostí ze strany bank, avšak benefity v podobě zisků, které privátní banky generují, uspokojivě převažují tyto náklady. Jinými slovy se jedná o lukrativní segment bankovníctví, který se v bankovním sektoru nachází. Avšak i samotní klienti profitují velkých výhod, vzhledem k úrovni profesionality správy majetku, která ve většině případech umožňuje jeho „rozmnožení“ pro další generace.

Nedílnou součástí privátního bankovníctví jsou i další exkluzivní služby nefinančního charakteru zaměřující se na zpříjemnění života privátních klientů, jejichž největší výhody jsem za účelem lepší ilustrace vyzdvihl přehlednou tabulkou.

Ve své diplomové práci bylo mým cílem analyzovat současnou situaci v oblasti privátního bankovníctví na území České republiky včetně komparace celého trhu privátního bankovníctví a vybraných hráčů v něm. Práci jsem také zaměřil na sestavení portfolia produktů pro fiktivního klienta spolu s odhadem budoucího směru vývoje privátního bankovníctví v České republice.

Sepsání této práce nebylo snadné vzhledem k faktu, že získání samotných informací týkajících se privátního bankovníctví nebylo zcela jednoduché, jelikož žádná ucelená literatura, která by

se zabývala tímto tématem, neexistuje, a rovněž i k jisté diskrétnosti, na které je celé privátní bankovníctví založeno. Nejenom z těchto důvodů jsem navázal spolupráci a přímo se i setkal s odborníky z praxe.

Samotné definování privátního bankovníctví ze strany jednotlivých bank je odlišné. Bezesporu mohu konstatovat, že mezi nejdůležitější služby privátního bankovníctví lze zařadit investiční poradenství spolu s komplexní správou klientova majetku. Důležité je také zmínit, že drtivá většina privátních bank figurujících na trhu privátního bankovníctví v České republice, funguje na principu tzv. otevřené architektury, což jinými slovy znamená, že jsou klientům poskytovány produkty nejen z vlastní nabídky, ale také i z nabídky od konkurence. V tom spatřuji velkou výhodu, jelikož klient má tak v podstatě k dispozici celý finanční trh. V současné době je již nedílnou součástí služeb privátního bankovníctví také například profesionální právní a daňové poradenství. Další poměrně zajímavou službou, kterou jsou schopni privátní banky pro své klienty poskytnout, je i možnost zřízení tzv. nadací, jinak řečeno účelové vymezení majetku, které je specifické tím, že nemá žádnou právní subjektivitu.

Z mé diplomové práce jasně vyplývá, že jedním z nejdůležitějších subjektů celého procesu privátního bankovníctví je osoba privátního bankéře. Právě privátní bankéř hraje klíčovou roli, zda-li klient bude spokojený s celkovou úrovní jemu poskytovaných služeb a tedy, zda poskytne referenci na privátního bankéře svému blízkému či známému, jelikož v této oblasti je drtivá většina klientů získávaná na základě doporučení.

Velmi důležitou schopností, kterou musí každý privátní bankéř ovládat, je umění komunikovat a jednat s klienty. Bez této vlastnosti je nemožné, aby privátní bankéř vytvořil důvěrný vztah založený na vysoké diskrétnosti, který, jak již bylo zmíněno, hraje zásadní roli pro tuto oblast podnikání. Samozřejmostí je i to, aby osoba privátního bankéře perfektně ovládala znalost nejen jednotlivých produktů, potažmo celého finančního trhu, ale rovněž, aby měla všeobecný přehled, vzhledem k faktu, že klienti pochází z různých oborů s odlišnými směry zájmů.

I když privátní bankovníctví představuje určitý vrchol celého retailového bankovníctví, tak i zde je možné stále vidět jistý prostor pro zlepšení. Především mám na mysli formu a způsob digitální komunikace skrze moderní technologie mezi privátní bankou, respektive bankéřem a jednotlivými klienty, které aktuálně nejsou na takové úrovni, která by byla k nynější poptávce odpovídající. Nicméně hráči na trhu privátního bankovníctví jsou si toho vědomi a nemalé peníze investují právě do digitalizace celého bankovníctví.

Osobně se stále ale držím toho názoru, že i v budoucnu bude osobní kontakt mezi klientem a osobou privátního bankéře hrát prim a moderní technologie budou představovat pouze vedlejší, avšak nedílnou součást privátního bankovníctví, které budou zajišťovat hladký průběh celého servisu, zejména pak šetřit čas jak samotnému klientovi, tak i privátnímu bankéři.

Především zpracování té části diplomové práce, která se vyznačovala jejím praktičtějším zaměřením, mi umožnilo pochopit, nejenom co tato do jisté míry nadstandardní služba bankovníctví představuje a obnáší, ale také, jak konkrétně funguje privátní bankovníctví v České spořitelně – Erste Private Banking. Další velký benefit spatřuji v cenných kontaktech na profesionály z praxe, se kterými jsem se osobně setkal a následně použil jejich praktické informace a postřehy v textu, což práci dodalo na aktuálnosti a zajímavosti.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

- 1) GRASSEOVÁ, M. DUBEC, R. a ŘEHÁK, D. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9, s. 296.
- 2) KALABIS, Zbyněk. Boj bank proti praní špinavých peněz. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009, 92 s. ISBN 978-807-2651-474.
- 3) POLOUČEK, Stanislav. Bankovníctví. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013, xvi, 480 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-491-9.
- 4) SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. str. 121. 80-7179-367-1, s. 92-93.

Elektronické zdroje

- 1) Banca Monte dei Paschi di Siena. *Banca Monte dei Paschi di Siena* [online]. Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. P.I. 00884060526; Banca MPS, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.gruppomps.it/en/index.html>
- 2) Bank Gutmann AG. *Bank Gutmann AG* [online]. Rakousko: Bank Gutmann, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.gutmann.at/cz/gutmann#cz/gutmann/bank-gutmann-ag>
- 3) BlackRock Global Corporate Bond. *ING Bank, a.s.* [online]. Praha: Finanční skupina ING, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.ingbank.cz/ing-podilove-fondy/kompletni-nabidka-ing-podilovych-fondu/blackrock-global-corporate-bond/#manazer-fondu>
- 4) Brown Brothers Harriman. *Brown Brothers Harriman* [online]. USA: Brown Brothers Harriman, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.bbh.com/en-us/our-firm/history>
- 5) C. Hoare & Co. *C. Hoare & Co.* [online]. United Kingdom: C. Hoare & Co, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.hoaresbank.co.uk/our-history>
- 6) Coutts. *Coutts* [online]. London: Coutts, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.coutts.com/about-us/history/>
- 7) Erste Premier - Produktová brožura. *Erste premier* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2017 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z:

- https://www.erstepremier.cz/content/dam/cz/csas/www_erstepremier_cz/dokumenty/C_S_EP_Brozura_komplet_2017.pdf
- 8) Erste premier. *Česká spořitelna, a.s.* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.erstepremier.cz/cs/benefit>
 - 9) Erste Private Banking - Kontakt. *Erste Private Banking* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2017 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.ersteprivatebanking.cz/cs/epb/kontakt>
 - 10) Erste Private Banking. *Česká spořitelna* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.ersteprivatebanking.cz/cs/epb>
 - 11) Exkluzivní služba UniCredit Bank – Art Banking Více na: <https://finexpert.e15.cz/exkluzivni-sluzba-unicredit-bank--art-banking>. *Finexpert.cz* [online]. Praha: CN Invest, 2007 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/exkluzivni-sluzba-unicredit-bank--art-banking>
 - 12) *Expat Centre* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/en/branches-atms/expat-centre>
 - 13) Fidelity America. *ING Bank, a.s.* [online]. Praha: Finanční skupina ING, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.ingbank.cz/ing-podilove-fondy/kompletni-nabidka-ing-podilovych-fondu/fidelity-america/#zakladni-informace>
 - 14) Fidelity Asian Special Situations. *ING Bank, a.s.* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.ingbank.cz/ing-podilove-fondy/kompletni-nabidka-ing-podilovych-fondu/fidelity-asian-special-situations/>
 - 15) Fio banka. *Banka* [online]. Praha: Fio banka, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/o-nas/jak-se-stat-klientem/chci-investovat>
 - 16) High Net Worth Individual - HNWI. *Investopedia* [online]. New York City: Investopedia, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/h/hnwi.asp>
 - 17) Hon na boháče. *Patria* [online]. Praha: Patria, 2008 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/MediaMonitoring/1197966/hon-na-bohace.html>
 - 18) Hypoteční zástavní listy ČS. *Česká spořitelna, a.s.* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://cz.products.erstegroup.com/Retail/cs/Produkty/Dluhopisy/Factsheets/Bonds_general/index.phtml?q=&ISIN=CZ0002002751&ID_NOTATION=
 - 19) Investiční zlato. *J&T BANKA* [online]. Praha: J&T BANKA, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.jtbank.cz/produkty/investicni-zlato.html>

- 20) J&T Bank Wealth Report 2017. *J&T Bank* [online]. Praha: J&T Bank, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.jtbank.cz/public/9/ac/34/32267_131850_JTBANKA_Wealth_Report_2017_CZ.pdf
- 21) J&T Banka. *J&T Banka* [online]. Praha: J&T Banka, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.jtbank.cz/>
- 22) JARNÍ EMISE 12.6.2014. *Ministerstvo financí* [online]. Praha: Ministerstvo financí, 2014 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.sporicidluhopisycr.cz/cs/o-dluhopisech/typy-dluhopisu/jarni-emise-12-6-2014-628>
- 23) KB Privátní správa aktiv 1 - Exclusive Kč. *Amundi Asset Management* [online]. Praha: Amundi Czech Republic, investiční společnost, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.amundi-cr.cz/fond-kvalifikovanych-investoru/detail/CZ0008473725>
- 24) Landolt & Cie SA. *Landolt & Cie SA* [online]. Switzerland: Landolt & Cie, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.landoltetcie.ch/en/at-the-heart-of-landolt-et-cie#since-1780>
- 25) MPM. *MPM* [online]. Swiss AG: MPM Swiss, 2008 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.mpmswiss.com/cms/index.php/history-of-private-banking.html>
- 26) Net Promoter Score. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter_Score
- 27) Očima expertů: Investice jinak. Komu se vyplatí kupovat umění?. *Peníze.cz* [online]. Praha: Peníze.cz, 2015 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/investice/299434-ocima-expertu-investice-jinak-komu-se-vyplati-kupovat-umeni>
- 28) Petr Slabý: Investičním hitem privátních klientů jsou nemovitosti Více na <http://nazory.e15.cz/rozhovory/petr-slaby-investicnim-hitem-privatnich-klientu-jsou-nemovitosti-1267541>. *E15* [online]. Praha: CN Invest, 2016 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://nazory.e15.cz/rozhovory/petr-slaby-investicnim-hitem-privatnich-klientu-jsou-nemovitosti-1267541>
- 29) Počet dolarových milionářů v Česku stoupl na rekordních 23 200 lidí, spočítala firma. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, 2016 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pocet-dolarovych-milionaru-v-cesku-stoupl-na-rekordnich-23-2/r~7b74da3c53d611e68d00002590604f2e/?redirected=1520090391>

- 30) PPF Banka, a.s. *PPF Banka* [online]. Praha: PPF Banka, 2018 [cit. 2018-03-30].
Dostupné z: <https://www.ppfbanka.cz/cs/co-nabizime/privatni-bankovnictvi>
- 31) Private Banking and Wealth Management Survey 2018: Country Results A - K Full article: <https://www.euromoney.com/article/b16mm706200v22/private-banking-and-wealth-management-survey-2018-country-results-a-k#Czech-Republic?copyrightInfo=true> Visit <http://www.euromoney.com/reprints> for additional distribution rights. For more articles like this, follow us @euromoney on Twitter. *EUROMONEY* [online]. United Kingdom: EUROMONEY, 2018 [cit. 2018-03-30].
Dostupné z: <https://www.euromoney.com/article/b16mm706200v22/private-banking-and-wealth-management-survey-2018-country-results-a-k#Czech-Republic>
- 32) Private Banking and Wealth Management Survey 2018: Global Results. *EUROMONEY* [online]. Europe: Euromoney, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.euromoney.com/article/b16m32n85z9l85/private-banking-and-wealth-management-survey-2018-global-results>
- 33) Privátní bankéř je specifické zboží. *Peníze.cz* [online]. Praha: Peníze.cz, 2002 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/ekonomika/14848-privatni-banker-je-specificke-zbozi>
- 34) Privátní bankéř: důležitý jako osobní lékař. *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia, 2006 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-19570330-privatni-banker-dulezity-jako-osobni-lekar>
- 35) Privátní bankovnictví – je o co stát?. *Investujeme.cz* [online]. Praha: Fincentrum, 2009 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.investujeme.cz/clanky/privatni-bankovnictvi-je-o-co-stat/>
- 36) *Privátní bankovnictví* [online]. Praha, 2015 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://theses.cz/id/tmtty7/43690_xjanm34.pdf. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
- 37) Privátní bankovnictví a jeho zlaté časy. *CFO World* [online]. Praha: CFO World, 2017 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://cfoworld.cz/financni-sluzby/privatni-bankovnictvi-a-jeho-zlate-casy-4371>
- 38) *PRIVÁTNÍ BANKOVNICTVÍ OBCHODNÍCH BANK V ČESKÉ REPUBLICE* [online]. Jihlava, 2011 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fOr2Y8gJbMUJ:https://is.vs-pj.cz/bp/get-bp/student/14357/thema/1348+&cd=4&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava.

- 39) *Privátní bankovníctví v ČR a jeho vývojové trendy* [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z:
https://is.bivs.cz/th/12348/bivs_m/privatni_bankovnictvi_v_CR_a_jeho_vyvojove_trendy.pdf. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha.
- 40) *Privátní bankovníctví: když chcete více než standard. Měšec.cz* [online]. Praha: měšec, 2010 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/privatni-bankovnictvi-a-soucasne-trendy/>
- 41) *Privátní klient banky má velké výhody, musí mít ale pár milionů* Zdroj:
https://finance.idnes.cz/privatni-klient-banky-ma-vyhody-dn8-/sporeni.aspx?c=A120503_1772915_bank_zuk. *Idnes.cz* [online]. Praha: Mafra, 2012 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/privatni-klient-banky-ma-vyhody-dn8-/sporeni.aspx?c=A120503_1772915_bank_zuk
- 42) *První dojem je důležitý aneb jak dobře zapůsobit?. FinExpert.cz* [online]. Praha: CN Invest, 2012 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/prvni-dojem-je-dulezity-aneb-jak-dobre-zapusobit>
- 43) *Rustonka 0,00/21. J&T Banka* [online]. Praha: J&T Banka, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.jtbank.cz/produkty/dluhopisy~rustonka-0-00-21.html?parentId=15229>
- 44) *Srovnání spořicíh účtů a jejich úroků. Ušetřeno.cz* [online]. Praha: Ušetřeno.cz, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.usetreno.cz/sporici-ucty/>
- 45) *Švýcarský byznys dorazil do Prahy. Euro Portal* [online]. Praha: Euro Portal, 2007 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/archiv/svycarsky-byznys-dorazil-do-prahy-785881>
- 46) *UniCredit Bank Czech republic and Slovakia, a.s. UniCredit Bank* [online]. Praha: UniCredit Bank, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/web/o-bance>
- 47) *V Česku je přes 25 tisíc dolarových milionářů. Novinky.cz* [online]. Praha: Borgis, 2017 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/451468-v-cesku-je-pres-25-tisic-dolarovych-milionaru.html>
- 48) *V roce 2055 budou Češi bohatí, jako dnes Němci. Bankovníctví* [online]. Praha: 4H production, 2015 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://bankovnictvionline.cz/aktuality/v-roce-2055-budou-cesi-bohati-jako-dnes-nemci>

- 49) World Wealth Report 2017. *Capgemini* [online]. Francie: Capgemini, 2017 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/09/worldwealthreport_2017_final.pdf
- 50) Zákon č. 21/1992 Sb. *Zákony pro lidi.cz* [online]. Praha: AION CS, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-21>
- 51) Zákon proti praní špinavých peněz - Přílohy. *Měšec.cz* [online]. Praha: Měšec, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/zakony/zakon-proti-prani-spinavych-penez/f4454397/>
- 52) Zaměstnán jako privátní bankéř v J&T. Jaké to je?. *Finance.cz* [online]. Praha: Mladá Fronta, 2011 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/309936-zamestnan-jako-privatni-banker-v-j-t-jake-to-je/>
- 53) Zaměstnán jako privátní bankéř v J&T. Jaké to je?. *Finance.cz* [online]. Praha: Mladá fronta, 2011 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/309936-zamestnan-jako-privatni-banker-v-j-t-jake-to-je/>

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1 Komparace bank na českém trhu privátního bankovníctví podle velikosti podílu v segmentu klientů, kteří disponují majetkem ve výši od 1 milionu dolarů až po 5 milionů amerických dolarů za rok 2017 a 2018	14
Tabulka 2 Výčet základních a zároveň stěžejních právních norem upravujících oblast privátního bankovníctví.....	16
Tabulka 3 Vstupní hranice jednotlivých bank poskytujících služby privátního bankovníctví v České republice	20
Tabulka 4 Rozdělení respondentů	31
Tabulka 5 Přehled nejzajímavějších investic, od kterých lze v současné době očekávat nejatraktivnější zhodnocení a jejich následná komparace s předchozími roky (v procentech)	36
Tabulka 6 Škála produktů a služeb využívaných v privátním bankovníctví obecně	51
Tabulka 7 Přehled konkrétních instrumentů privátního bankovníctví v českých podmínkách	51
Tabulka 8 Přehled hlavních východ jednotlivých nadstandardních služeb privátního bankovníctví.....	55
Tabulka 9 Pravidla dress code osoby bankéře v privátním bankovníctví České spořitelny	68
Tabulka 10 Strategické směry SWOT analýzy	72
Tabulka 11 Přehled vybraných spořicíh účtů a vážená úroková sazba	77
Tabulka 12 Kalkulace odhadovaného výnosu z nemovitosti	78

Seznam grafů

Graf 1 Časová osa prvních bank specializujících se na oblast privátního bankovníctví ve vybraných zemích včetně území České republiky	15
Graf 2 Komparace vybraných privátních bank na českém trhu a jejich majoritních vlastníků	24
Graf 3 Vývoj celkového počtu klientů privátního bankovníctví na území České republiky za poslední tři roky	33
Graf 4 Komparace očekávání ze strany dolarových milionářů a obecné populace ohledně budoucího vývoje ekonomiky a investičních příležitostí	38
Graf 5 Přehled názorů ohledně ukončení oslabování české koruny ze strany České národní banky	39
Graf 6 Hodnotíte následující události v České republice jako pozitivní nebo spíše negativní (v procentech)?	41

Graf 7 Přehled trhů s největším nárůstem HNWI klientů během roku 2017	44
Graf 8 Vývoj celosvětového bohatství kategorie High net worth individuals mezi lety 2015 - 2025 – skutečnost vs. předpoklad (v bilionech USD)	45
Graf 9 Rozložení investic HNWI do jednotlivých tříd aktiv za období 2013-2017 (v procentech)	46
Graf 10 Složení portfolia podle jednotlivých instrumentů	83
Graf 11 Celkové rozdělení portfolia dle jednotlivých tříd aktiv	84

Seznam obrázků

Obrázek 1 Segmentace privátních bank na českém trhu	26
Obrázek 1 Segmentace privátních bank na českém trhu	26
Obrázek 2 Doporučení produktu nebo služeb privátního bankéře kolegům	32
Obrázek 3 Značky českými privátním klienty považované za symbol úspěchu a luxusu	43
Obrázek 4 Sled jednotlivých kroků, které realizuje privátní bankéř v Erste Private Bankingu při jednání s individuálním klientem	61
Obrázek 5 Investiční dotazník České spořitelny, a.s.	64
Obrázek 6 Vyhodnocení Investičního dotazníku České spořitelny, a.s.	65
Obrázek 7 SWOT analýza	70