

VLIV INTEGRACE NA PROFIL A EKONOMICKÉ VÝSLEDKY FINANČNÍ SKUPINY ALLIANZ GROUP AG

R. Brableczová

Došlo: 15. prosince 2003

Abstract

BRABLECZOVÁ, R.: *Integration impact on profile and economic results of Allianz Group AG*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2004, LII, No. 3, pp. 107-118

In the last decade a new financial product – bankinsurance – became very popular on international financial markets. The cooperation between banks and insurance companies is based on the goal to achieve financial synergic effects and to make complex supply of financial services „under one roof“. The aim of this article is to clarify possible positive and negative impacts of this form of cooperation. These impacts are shown on the fusion of Allianz and Dresdner Bank. Through this fusion arised the biggest company in the field of bankinsurance. Nowadays there are connected many problems with this fusion.

financial services integration, bankinsurance, financial synergy, fusion, acguisition, Allianz Group AG

Finanční instituce, které chtějí uspět v konkurenčním boji, musí neustále hledat nové cesty, jak se prosadit na trhu a udržet si zájem klientely. Platí to jak pro nadnárodní giganty, kteří se snaží vydobýt si místo na čím dál více globálním trhu, tak pro menší ústavy, které se omezují na působení na lokálních trzích nebo svou cestu mezi světovou elitu teprve hledají. Jedním z nových trendů, kterým se v posledních letech ubírají mnohé finanční instituce, je integrace finančních služeb, jejímž cílem je nabídnout zákazníkům „pod jednou střechou“ co nejširší servis. Tímto trendem je stále častější spolupráce mezi bankami a pojišťovnami, jejichž kombinované služby se nazývají bankopojištění.

Impulem pro rozvoj pojišťovacích služeb může být užší spolupráce pojišťoven nejen s bankami, ale i s jinými finančními institucemi, především s penzijními fondy, leasingovými společnostmi, investičními společnostmi, stavebními spořitelny a dalšími firmami, s cílem nabídnout klientům maximální rozsah finančních služeb na jednom místě.

Dnes je již jasný rostoucí globální trend silných

finančních skupin v bankopojištění. Pojišťovny či banky, které stojí samostatně, si dříve či později najdou partnery. Banka se bude poptávat po pojišťovně, pokud ji sama nezaloží, a pojišťovna bude hledat nějaké strategické spojení s bankou. Na počátku rozvoje bankopojištění si banky samy zakládaly pojišťovny a nyní si naopak pojišťovny zakládají své banky nebo provádějí jejich akvizice. Pojišťovny totiž tvoří velkou část rezerv, které musí držet, aby byly schopny dostát svým případným budoucím závazkům vůči pojištěným. Právě touto tvorbou a disponováním pojistnými rezervami se snaží pojišťovny o co nejefektivnější alokaci svého kapitálu. Rezervy, zvláště dlouhodobé, tvořené z životního pojištění, jsou investovány. Pojišťovny mají zákonnou povinnost dodržovat pravidla bezpečného investování. Proto jich velká část putuje do bezpečných aktiv, která však přes svoji bezpečnost nejsou dostatečně výnosná. Proto pojišťovny hledají jiné cesty. Východiskem je právě bankopojištění, kterým se pojišťovny snaží v jedné finanční skupině z peněz klientů vytěžit mnohem více. Jestliže pojišťovna stojí samostatně, pak na tom

prodělává, protože peníze zaplacené za pojistné jsou uloženy jako rezerva v podobě bankovních depozit. Prostřednictvím banky jsou pak tyto peníze půjčeny tomu, kdo zaplatil pojistné a banka tak získá nejenom úroky z půjček, ale i poplatky za správu účtu a úvěru klienta. Všechny tyto příjmy mohou banky a pojišťovny sdílet.

Pojišťovny mohou samostatně působit na českém trhu a mít vysoký tržní podíl, ale fúze bank a pojišťoven silně působí na konkurenční tlak, kterému by postupně obtížněji odolávaly. Proto si i tyto pojišťovny budou muset v budoucnu nějakým způsobem zajistit komplexní nabídku finančních služeb, ať už kooperací nebo si sami vytvoří příslušnou dceřinou instituci.

MATERIÁL A METODIKA

Cílem je definovat a analyzovat základní příčiny ekonomických výsledků fúzující společnosti Allianz Group AG.

Jako základní materiál pro zpracování této studie sloužily dokumenty, které vydává Allianz pojišťovna a Dresdner Bank, a to zejména jejich Výroční zprávy (za rok 2000, 2001, 2002), tisková prohlášení a předběžné výsledky hospodaření za rok 2003.

V praxi má bankopojištění několik fází a několik podob. Můžeme ho charakterizovat jen jako pouhý prodej pojistných produktů prostřednictvím kamenných poboček v rámci bankovní sítě. Někdy se s ním můžeme setkat, aniž bychom si uvědomili, že jsou nám nabízeny produkty bankopojištění.

Bankopojištění je založeno na třech fázích. Hranice těchto fází nejsou nikde striktně dány, mohou se i vzájemně prolínat a jejich časový horizont je dlouhodobý (mnohdy v letech).

V první fázi se jedná o pouhý prodej některých produktů pojišťovny prostřednictvím sítě kamenných poboček banky. To znamená, že banka vedle vlastních produktů nabízí dále produkty pojišťovny. Typickým jednoduchým příkladem je prodej cestovního pojištění Kolumbus ve všech směnárnách České spořitelny. Směnárenskou operaci klient většinou spojuje s cestou do zahraničí, a proto je mu nabízeno toto pojištění. Podobně lze samozřejmě nabízet i další druhy pojištění.

V druhé fázi se již začínají produkty strukturovat. Začínají se vytvářet vzájemně propojené balíky. Příkladem nám mohou být hypoteční úvěry, v nichž bývá standardně kombinováno pojištění nemovitosti a životní pojištění. Zde se nejedná pouze o pouhý izolovaný prodej produktů, ale vytváří se strukturovaná nabídka pro určitý segment klientů. Nyní je ve většině bank získání hypotečního úvěru podmíněno uzavřením právě životního pojištění.

V třetí fázi jsou produkty integrovány do sebe funkčně. Banka zpracovává prvotní informaci z hlediska sjednávání obchodu a dochází k výměně elek-

tronických informací. V bilančních sumách se už jenom odděluje finančně, jaká část přísluší pojišťovně a jaká se váže na bilanci banky.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Spojování finančních institucí a jejich soupeření o klienty je velmi náročné a není zrovna levné. Důvodů, proč se banky a pojišťovny spojují, je mnoho. Mohou být jak oficiální, tak i skryté. Je samozřejmé, že každý z představitelů uvedených institucí oficiálně řekne, že jeho finanční skupině jde především o uspokojování potřeb klientů. Ale podniká se kvůli zisku. Pojišťovnictví a bankovníctví v tom nejsou žádnou výjimkou.

Hlavním důvodem, proč se finanční instituce spojují, je dosažení finanční synergie. Dosažení finanční synergie znamená získání veškerých výhod, které vyplývají ze spolupráce bankovních a pojišťovacích institucí.

Finanční synergii můžeme spatřovat jak ve snížení nákladů, snížení rizika, tak i v rostoucí finanční a strategické síle. V důsledku fúze banky a pojišťovny může dojít k poklesu nákladů odpovídajícímu 10 – 20 % nákladů jednoho z těchto partnerů. Snížení rizika dosahují společnosti například prostřednictvím vzájemného si jištění úvěrů, při kterém pojistitel převzeme úvěr do svého portfolia. Bankopojistitel dále získává díky vyššímu objemu dlouhodobých obchodů lepší předpoklady k získání úvěru na mezinárodních trzích. Vlivem bankopojištění dochází ke vzájemnému propojení majetkové struktury, a tím i vyššímu objemu disponibilního kapitálu.

Spojením sil bank a pojišťoven dochází ke snížení jak provozních, tak i režijních nákladů. Ušetří v delším časovém horizontu za pobočky, zaměstnance, marketing a možná i reklamu. Ale to je jen část výhod, kterých mohou finanční instituce dosáhnout. Propojení nabídky jim umožní shromáždit velké množství informací o klientech, jejich příjmech, cash flow, majetku, dlužích, pojištění, důchodovém zabezpečení, finančních přebycích. Pokud je budou umět vyhodnotit a komerčně využít, mohou dosáhnout vyšších zisků. V převážné většině, jestliže dojde k integraci, dojde i ke spojení některých poboček v jednu, a tím i ke komplexní nabídce služeb „pod jednou střechou“.

V důsledku synergie mohou banky a pojišťovny dosáhnout vyššího podílu na trhu. Toto se zejména týká pojišťoven, které nemusí tvořit vlastní obchodní síť, a přesto získají více klientů, protože banky mají poměrně stabilní klientelu, kterým se tedy navíc kromě bankovních produktů budou nabízet i pojistné produkty. Tím si pojišťovny upevní svoji pozici na trhu a získají komparativní výhodu vůči konkurenci. Banky zase mohou opětovně získat více informací o svých klientech. Když jde například klient žádat o vystavení

platební karty, nemusí poskytovat žádné podrobné informace. Ale jestliže se chce nechat pojistit, pak aniž by si to uvědomoval, poskytne mnohem více dat nejen o sobě a o svém zdravotním stavu, ale i o své rodině. Banky dále mohou těžit z uspokojování svých stávajících zákazníků, kteří uvítají, že nemusí navštívit jinou instituci, aby mohli být pojištěni, ale vše je sjednáno přímo na místě, což šetří nejen čas klienta, ale také čas spojený s administrativou.

Bankopojištění upevňuje vazby klienta s jednou finanční skupinou a ztěžuje tak případnou fluktuaci klienta. V době šíření internetu je možné během několika kliknutí myši převést účet k jiné bance, uzavřít pojištění u jiné pojišťovny nebo změnit penzijní fond. Pokud však bude mít klient u jedné instituce bankovní účet, depozitní vklad, kreditní kartu, hypotéku, životní pojištění a ještě penzijní připojištění, bude se mu těžko odcházet.

Spolupráce bank a pojišťoven umožňuje především křížový prodej jednotlivých produktů. Prodej pojištění na bankovních pobočkách přitom vede ke snížení nákladů na prodej, umožňuje rozšířit klientskou bázi a dosáhnout vyšší produktivity ve srovnání s jinými distribučními kanály. Klientům je možné nabídnout balíčky služeb, což je pro ně velmi pozitivní. Síť jednatelů pojišťoven mohou být zase využity k distribuci vybraných bankovních služeb existujícím klientům, jimž je možné nabízet například spotřebitelské půjčky nebo konverzi končících pojistek na bankovní depozita.

Produkty pojišťoven mohou sloužit například jako náhrada (životní pojištění, investiční životní pojištění) nebo jako doplněk (životní a důchodové pojištění, havarijní pojištění, pojištění domácnosti) běžných bankovních produktů nebo mohou vystupovat v kombinaci s nimi (produkty životního či majetkového pojištění vázané na hypotéky, havarijní pojištění vázané na půjčky na nákup aut a podobně).

Bankopojištění však v sobě neskrývá pouze výhody. K rizikům integrace bankovního a pojišťovacího odvětví patří zejména jeho organizační složitost a nákladnost, která souvisí například s propojováním informačních systémů jednotlivých ústavů, školením personálu pro různé distribuční kanály, odlišným pojetím marketingu pro různé cílové skupiny zákazníků, ale i s hrozbou tzv. „kanibalizace“ existující klientely. Při fúzích a akvizicích lze očekávat potíže také s přijetím jednotné podnikové kultury, vytvořením odpovídající organizační struktury a v neposlední řadě i s reakcí části managementu, pro niž se v nové struktuře nenajde místo. Jde totiž o sblížení dvou nesourodých prodejních kultur ve finančních službách.

Banky jsou navyklé celkem přirozeně uspokojovat přání a požadavky klientů. Dodnes vidíme v halách bank fronty zákazníků a nebývá mnoho případů, kdy je více personálu než klientů. To potvrzuje, že za bankovními službami se chodí, žádá se o ně. Ale o služby v pojišťovnictví, s výjimkou třeba cestovního pojištění, se přímo nežádá. Ty mají jinou marketingovou politiku. Musí se prodávat aktivně, nabízejí se. Klient si málokdy jde sám koupit životní pojistku, nedejme k přepážce pojišťovny a nevypytává se na výhody a nevýhody toho či onoho produktu. V tom je právě podstata. Pojišťovnictví jako obor se musí prosazovat aktivním marketingem a přístupem, zatímco o bankovní služby se fakticky žádá. I když se i zde vylepšuje přístup a bankovní úředníci již aktivně nabízejí některé produkty, stále převládá žádost o službu, zatímco v pojišťovnictví je požadavek ze strany klienty minimální. To je také příčinou, proč se bankopojištění obtížně zavádí do praxe.

V následujících tabulkách jsou rámcově shrnuty výhody a nevýhody pro zúčastněné strany v bankopojištění.

I: Výhody a nevýhody integrace pro banku a pojišťovnu

Výhody	Nevýhody
- uspokojení stávajících klientů širším spektrem finančních produktů - více informací o klientech - větší podíl na trhu - vyšší produktivita prodeje - pokles provozních nákladů - růst finanční a strategické síly - komparativní výhody vůči konkurenci	- proces fáze je velmi nákladný - dodatečné náklady na: - školení personálu - propojení informačních systémů - rozšíření pobočky atd. - přijetí stejné podnikové kultury - odlišné pojetí marketingu - investice do technologie (banky bývají lépe vybaveny)

II: *Výhody a nevýhody integrace pro klienta*

Výhody	Nevýhody
- balíček bankovních a pojistných produktů pod jednou střechou - méně administrativy, podpisů - méně stráveného času s vyřizováním - nižší cena produktu než při individuální nabídce produktu - větší bezpečnost	- ztráta osobního kontaktu s pojistným makléřem - zisk pouze jednostranných informací - těžší přechod ke konkurenci - se vzrůstající klientelou mohou déle čekat

Veškeré tyto důsledky spojené s bankopojištěním, ať už v kladném či záporném smyslu, vyplývají z následně popsané fúze Allianz Group AG a Dresdner Bank AG.

ALLIANZ GROUP

Allianz pojišťovna, která je dceřinou společností Allianz Group AG a členem CEA¹, je největší finanční institucí na německém trhu. Drží účasti v Deutsche Bank a Hypovereinsbank, jakož i v četných průmyslových koncernech. Je propojena i se sesterským zajišťovacím ústavem Münchener Rück. Toto propojení zvýšilo konkurenceschopnost všech zúčastněných stran.

Ostatní finanční instituce se však také spojují, aby také využily finanční synergie. Pod konkurenčním tlakem byla Allianz stále více oslabována. Její obrannou reakcí byla snaha o majetkové propojení s dalšími finančními institucemi.

První dvě plánované fúze skončily nezdarem. Fúze Deutsche Bank a Dresdner Bank, při níž byla Allianz pouze v pozadí, v dubnu 2000 zkrachovala. I následné rozhovory mezi Dresdner Bank a Commerzbank o vzájemném spojení skončily bezvýsledně. Při třetím pokusu už Allianz nechtěla zůstat v pozadí a pustila se sama do jednání o převzetí Dresdner Bank. Sjednocením sil chtěla Allianz dosáhnout společného cíle – „stát se jednou z nejlepších firem poskytujících finanční služby všem skupinám klientů“, jak v tiskovém prohlášení Allianz pojišťovny uvedl předseda představenstva Allianz Schulte-Noelle.²

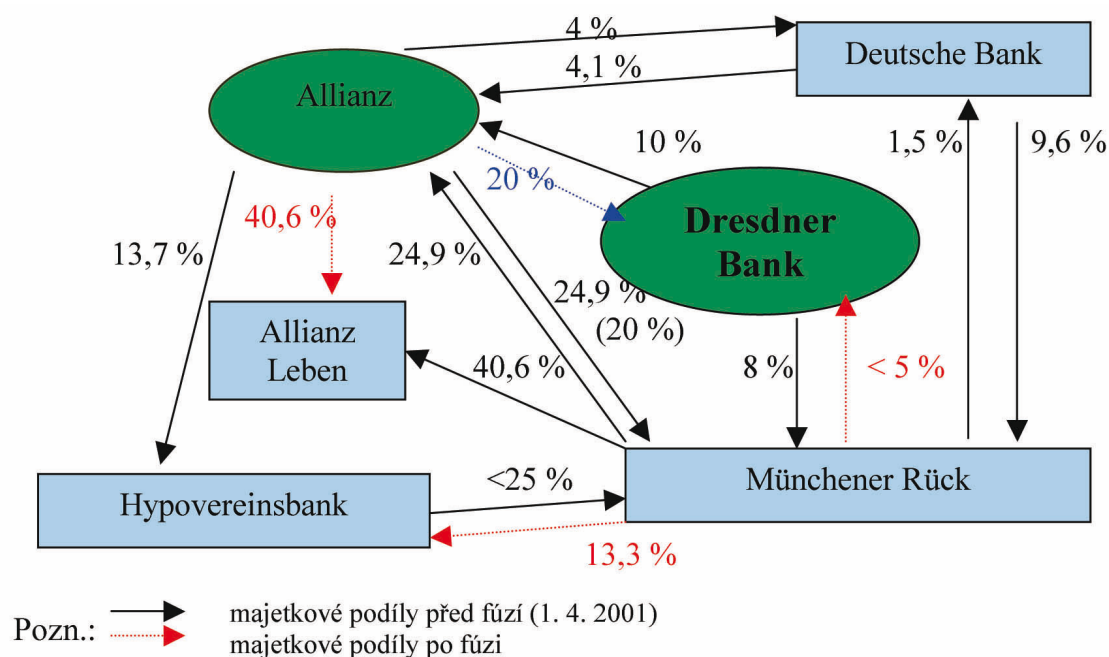
Ke spojení sil Allianz a Dresdner Bank došlo 1. dubna 2001. Allianz se stala hlavním akcionářem Dresdner Bank výměnou cenných papírů, odkupem akcií, přičemž hodnota jedné akcie činila 53,13 EUR a doplatkem v hotovosti v celkovém objemu 23 miliard EUR³. 23. července 2001 se tak Dresdner Bank stala součástí Allianz Group. Jedná se o jeden z největších finančních koncernů světa, který měl ve fúzujícím roce 68 milionů klientů ve více než 80 zemích, 170 000 zaměstnanců, bilanční sumu 943 miliard EUR (pro srovnání v roce 2000 vykazala Allianz Group o více jak polovinu méně, 440 miliard EUR) a burzovní hodnotu přesahující 10 miliard EUR³.

Allianz pojišťovna, která držela svůj podíl ve výši 13,7 % v Hypovereinsbank, přenechala tento necelý podíl (přesně 13,3 %) zajišťovně Münchener Rück. Na oplátku získala Allianz pojišťovna necelých 5 % podílů Dresdner Bank a 40,6 % Allianz Lebensversicherung AG. Počátečním investováním do Dresdner Bank si Allianz získala 20 % svých akcií v celkové hodnotě 15,3 miliard německých marek. V Allianz Group měly Allianz a Münchener Rück dříve svoji vzájemnou spoluúcast 24,9 %. Tu nyní Allianz zredukovala na 20 %, čímž získala volné finanční prostředky v hodnotě 6 miliard německých marek, se kterými může dále financovat akcionáře Dresdner Bank. Allianz má také 4% podíl v Deutsche Bank, se kterými v budoucnu počítá. Protože Deutsche Bank je majetkově propojena s Münchener Rück, chce toho Allianz využít a dostat se tak k dalším podílům Dresdner Bank právě přes Deutsche Bank.

¹ CEA (Comité Européen Assurances) je dobrovolné mezinárodní sdružení asociací pojišťoven evropských zemí. Byl založen v roce 1953 a v roce 2000 sdružoval již 29 asociací.

² Informační server Allianz pojišťovny: Allianz převezme Dresdner Bank. Mnichov, 1. 4. 2001. Dostupné z: <http://www.allianz.cz/tisk/ecasopis/index.html/>.

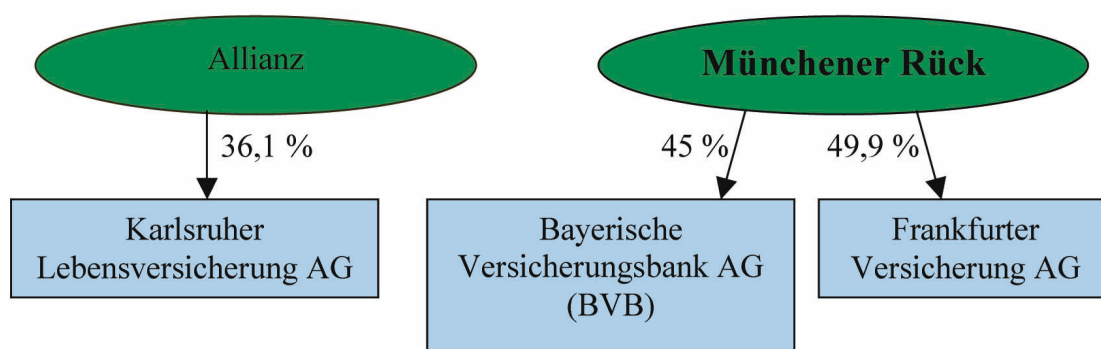
³ Informační server Allianz Group AG: Konzern – Gewinn und Verlustrechnung. Dostupné z: www.allianz.com/ar02/sp/de/abschluss/.



1: Majetkové propojení Allianz Group

Allianz pojišťovna a zajišťovna Münchener Rück nespolečně působí pouze s výše uvedenými finančními institucemi. Jsou také zainteresovány v mnoha dalších. V následujícím schématu však uvádím jen ty,

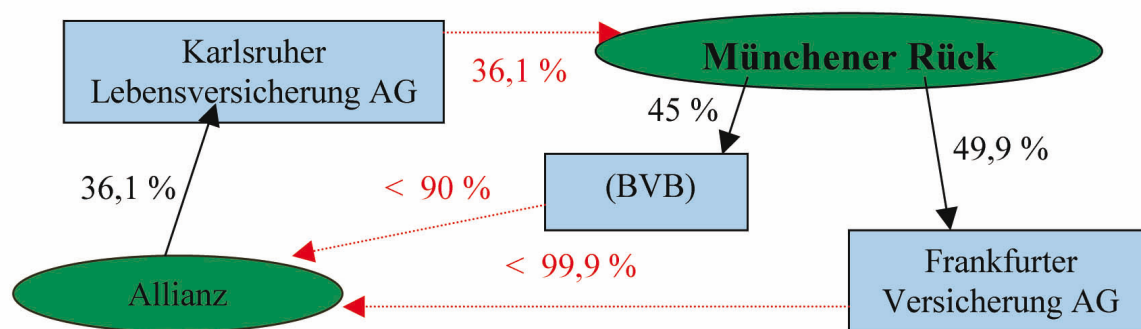
kterých se pozdější výměnná majetková transakce týká. Allianz a Münchener Rück jsou majetkově svázané s ostatními finančními institucemi následovně:



2: Procentní majetkový podíl Allianz a Münchener Rück v ostatních finančních institucích

Allianz Group prodala k 1. červenci 2001 svoji majetkovou účast v Karlsruher Lebensversicherung AG Münchener Rück v plné výši a jako protihodnotu požadovala celý procentní podíl, který zaujímá Münche-

ner Rück jak v Bavorské pojišťovací bance (BVB), tak i ve Frankfurtské pojišťovně. Postupně miní získat Allianz Group až 90% podíl v BVB a až 99% podíl ve Frankfurtské pojišťovně.



3: Převod majetkových podílů Allianz a Münchener Rück

Allianz Group v době uzavření fúze držela 20 % základního kapitálu Dresdner Bank. Postupnými majetkovými transakcemi s ostatními finančními institucemi, které jsou vzájemně propojeny, získala k 30. září 2001 dalších 56,9 % základního kapitálu. Celkově tedy Allianz Group vlastnila do tohoto okamžiku 76,9 % Dresdner Bank. V roce 2002 získala Allianz další potřebné finanční prostředky a pokračovala v odkupu zbývajících částí akcií. Podařilo se jí dosáhnout 96,9% základního kapitálu Dresdner Bank. Tento stav zatím přetrvává, ale v nejbližší době se předpokládá další rozšíření. Allianz Group chce dosáhnout až 100% podílu Dresdner Bank.

Uskutečněním vzájemné fúze si vytvořily Allianz a Dresdner Bank opět vedoucí pozici na německém trhu. Koncentrují se na tři klíčové oblasti: pojišťovnictví, správu majetku a bankovní obchody. Rozšířením svých odbytových a poradních kapacit, stejně tak jako doplněním svého spektra produktů o nové komplexní finanční produkty, očekává nová Allianz Group vysoký růst převážně v oblasti privátního životního pojištění.

Svým partnerstvím také rozhodujícím způsobem posílily prodejní kapacity. Prostřednictvím svých 12 000 poboček získala Allianz v Německu již 17 milionů zákazníků, Dresdner Bank má více než 1200 poboček a poskytuje služby dalším 6,5 milionům soukromých klientů. Přední představitelé Allianz a Dresdner Bank říkají, že kdo chce obstát v intenzivním boji o zákazníky, potřebuje silné trhy, rozsáhlou a výkonnou nabídku svých produktů a všechny přístupné cesty k uzavření obchodu. Není pochyb, že se jedná v první řadě o Internet a tak zvaná „call centra“ neboli centra, do nichž lze volat na bezplatné číslo a kde se klient dozví odpověď na své dotazy. Zákazníci očekávají rozsáhlou nabídku a finanční výkonnost a přitom potřebují nejlepší poradenské služby při všech otáz-

kách týkajících se jak bankovních, tak i pojistných produktů. Proto se Allianz a Dresdner Bank spojily a jsou mnohem silnější než kdyby působily na trhu samostatně.

Fúzi Allianz a Dresdner Bank chtěly obě finanční instituce reagovat na stávající situaci na finančním trhu. Konkurenční boj byl stále intenzivnější a jak Allianz, tak i Dresdner Bank chtěly, v důsledku svého spojení, reagovat na tuto situaci a zvýšit tak svoji konkurenceschopnost.

Výhody své fúze spatřovaly v mnoha oblastech, především však v měnící se důchodové politice v Německu. Důchodová reforma stanovuje, že občan, který si chce přilepšit v penzi, musí pravidelně odevzdávat peníze určitému ústavu a ten bude povinen vyplácet střadateli vklady včetně výnosů, tedy přidatnou rentu. Při spoření je poskytována státní podpora ve formě daňových úlev, přímých příspěvků a podobně. Snížením státních výdajů na důchody se stalo záminkou pro spolupráci Allianz a Dresdner Bank. Allianz v tom viděla budoucnost a chtěla tak získat co největší podíl nepovinného soukromého pojištění.

Důchodová reforma samozřejmě nebyla jediným důvodem integrace. Allianz pojišťovna chtěla rozšířit svoji odbytovou síť prostřednictvím zavedení prodeje pojistných produktů na pultech banky a tím si posílit klientskou bázi. Ze synergických prvků banko-pojištění se snaží těžit obě zúčastněné strany. Snižují provozní náklady a společně se snaží co nejvíce snižovat riziko hospodaření společnou efektivní alokací kapitálu. Svoji spolupráci poskytují vyšší ochranu jak svým klientům, tak i distribuci svých produktů, která je klíčem k proniknutí na retailový německý trh.

Partnerstvím také reagovaly na otázku rostoucích požadavků klientů. Allianz Group nabízí svým zákazníkům jistotu a finanční sílu vysoké úrovně. Nabízí optimální MENU v oblasti poradenství, služeb

a produktů. Touto vzájemnou nabídkou realizují 1. a 2. fázi bankopojištění⁴. Staly se vedoucím poskytovatelem komplexních pojišťovacích, investičních a bankovních produktů. Svoji spolupráci spojily vynikající kvality skupiny Allianz v oblasti pojišťovnictví a silnou pozici Dresdner Bank jako významné poradenské banky. Získaly skvělou pozici pro využití potenciálu pro dynamický růst, především pro trhy zaměřené na budoucnost v penzijním připojištění a správě majetku.

V roce 2001 považovaly Allianz Group a Dresdner Bank rozvíjející se trh za strategicky výhodný, a také tomu tak bylo. Integrace dvou nesourodých finančních institucí je sice velmi náročná, ale jestliže je situace na trhu pro tento koncern příznivá, tak jistě mohou bez větších potíží vzájemně spolupracovat a těžit tak ze synergických prvků.

Allianz Group od převzetí Dresdner Bank 23. července 2001 do konce roku 2001 navýšila své jmění o celých 8 % z 50,9 na 54,9 miliard Eur. Dosáhla tak neočekávaného zisku 1,6 miliardy Eur. V oblasti majetkového a úrazového pojištění stouply příjmy o 8,7 % a dostaly se tak na 32,1 miliard Eur. O tento výsledek se obzvláště zasloužily společnosti ve Velké Británii, Španělsku, Francii a východoevropských a asijských zemích. Náklady spojené s odstraněním škod po teroristických útocích v USA vedly ke zvýšení škodního procenta na 80,9 %. Jestliže by nedošlo k útokům na Světové obchodní centrum, pak by

se škodní procento ve srovnání s předešlým měsícem zvýšilo pouze o 2,9 procentního bodu na 7,5 %⁵.

Vývoj trhu se však v roce 2002 změnil. Díky snížení výkonnosti německého hospodářství a přibývajícimu množství bankrotů (viz Tab. III) se Dresdner Bank dostala do těžké situace. Allianz se propadla do rekordní ztráty 2,2 miliard dolarů a Dresdner Bank tomu přispěla propadem ve výši téměř jedné miliardy dolarů⁶. Allianz, která se měla přeměnit převzetím Dresdner Bank na velmoc v oblasti bankopojištění, generuje problémy. Allianz se snaží tuto situaci vyřešit, a proto začala záchrannou operaci třetí největší německé banky. Plánují uzavření na tři sta poboček a propuštění čeká 8 000 zaměstnanců. V důsledku těchto opatření by měly náklady klesnout až o 14 %. Je však otázkou, zda to na obnovení ziskovosti Dresdner Bank bude stačit. Míru závažnosti ukazuje i vývoj kursu akcií Allianz, který od fúze s Dresdner Bank klesl ze 400 amerických dolarů na necelých 110⁷. Aktuální tržní hodnota skupiny nepřesahuje 26 miliard dolarů, což je jen o něco málo více, než pojišťovna zaplatila za Dresdner Bank.

Nyní, v roce 2003, hledají Allianz Group a Dresdner Bank AG stále nová řešení jak stav koncernu zlepšit. Spolupráce by měla pro obě strany zlepšit schopnost podnikání na trhu. V prvních dvou měsících letošního roku se podařilo otevřít dvě nové společné pobočky v Brně a Plzni, kromě již stávajících poboček v Praze a Ostravě.

III: Statistika bankrotů v Německu

	2001	2002	2003*
počet bankrotů firem	32 390	37 700	42 000
západní spolkové země	21 750	26 600	x
východní spolkové země	10 642	11 100	x

* odhad

Zdroj: EGAP

⁴ viz Materiál a metodika

⁵ ALLIANZ GROUP AG.: Výroční zpráva 2001. Omega Design, s.r.o., 2002

⁶ viz Závěr, Tab. V: Hospodářský výsledek po zdanění za příslušná období

⁷ Informační server Allianz Group AG: www.allianzgroup.com/ar02/sp/de/abschluss

ZÁVĚR

Současná situace na evropském finančním trhu je na velmi vysoké úrovni. Finanční instituce mezi sebou stále více soupeří. Konkurenční boj je natolik silný, že nutí instituce k tvorbě stále dokonalejší nabídky služeb. Aby mohly podniky uspět v tomto konkurenčním boji, musí hledat nové cesty, jak se prosadit a udržet si zájem klientely. Jednou z možných řešení je právě bankopojištění – spolupráce bank a pojišťoven.

Bankopojištění je nový trend spolupráce, kde při správném využití jeho synergických prvků mohou banky a pojišťovny zvýšit svoji konkurenceschopnost na trhu a dosahovat tak mnohem vyšších kvalit i kvantit, než kdyby působily na trhu samostatně.

Existuje mnoho strategií vzniku bankopojištění. Banky a pojišťovny si mohou založit vlastní filiálky nebo spojit své síly a založit společný podnik. Strategie filiálek praktikují spíše banky, pojišťovny naopak preferují odkup existujících bank. Také mohou podniky investovat své volné peněžní prostředky do konkurenční firmy za účelem získání majoritního podílu a tím i kontroly nad existující firmou. Tuto strategii uplatňují většinou pojišťovny. A v neposlední řadě možnost realizace fúze, která je založena na společné dohodě, při současném zachování distribučních sítí.

Mnohé finanční instituce se již zapojily do výhodné spolupráce, a to nejenom s již zmíněnými bankami a pojišťovnami, ale i s ostatními institucemi, jako s leasingovými společnostmi, investičními společnostmi či stavebními spořitelny.

S rostoucím vývojem evropského hospodářství je nejméně pravděpodobné, že finanční instituce, které jsou dosud bez zahraniční účasti či spolupráce jiných firem, odolají působení konkurenčního tlaku. Postupem času si tyto instituce budou muset nějakým způ-

sobem zajistit konkurenční výhodu a předejít tak nežádoucímu krachu na finančním trhu.

Bankopojištění v sobě skrývá mnoho výhod, které jsou spatřovány právě v dosažení finanční synergie ze stran bank a pojišťoven. Mezi možné pozitivní efekty patří:

- zisk většího podílu na trhu,
- vyšší produktivita prodeje,
- pokles provozních nákladů a
- především uspokojení stávajících klientů širším spektrem finančních produktů.

Nesmíme však opomenout ani možná negativa, kam mimo jiné patří:

- vynaložení dodatečných nákladů na školení personálu, na propojení informačních systémů a rozšíření pobočky,
- odlišné pojetí marketingu,
- přijetí stejné podnikové kultury.

Avšak všechny tyto dodatečné náklady by měly být pouze dočasné. Jestliže je tato fáze překonána, pak už mohou banky a pojišťovny, v důsledku svého rozhodnutí, čerpat z výhod bankopojištění a upevňovat tak svoji pozici na trhu.

V případě problematické fúze Allianz pojišťovny a Dresdner Bank bych viděla problém ve dvou rovínách. V první podle mého názoru nedokázaly Představenstvo a Dozorčí rada Allianz Group v dostatečném časovém horizontu predikovat budoucí vývoj na německém trhu, který byl způsoben vývojem hospodářského cyklu. Vývoj hospodářského cyklu Německa za posledních pět let je zřetelný z následující tabulky a grafu.

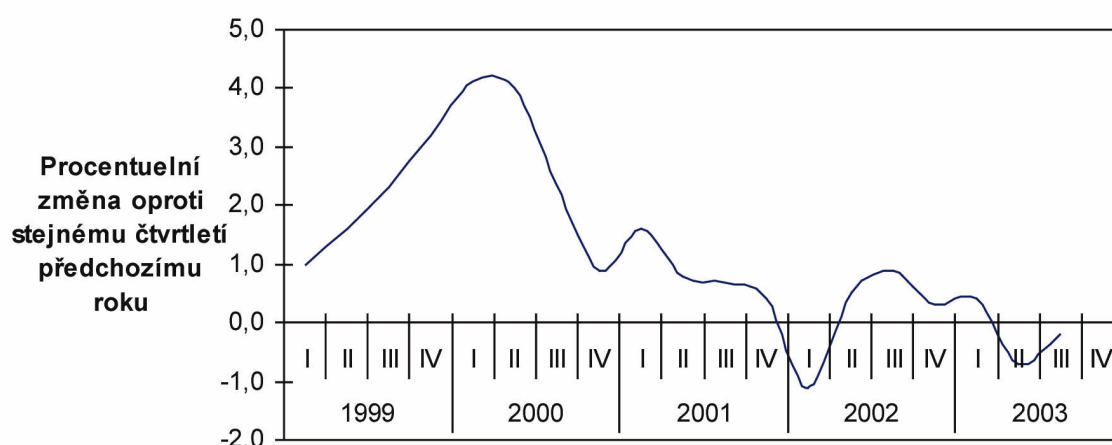
IV: Vývoj HDP v Německu za posledních pět let

	1999				2000				2001			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
v Mld. EUR	460,9	472,5	487,6	493,8	480,0	491,6	499,5	498,4	487,5	495,3	502,9	500,5
v %*	1,0	1,6	2,3	3,2	4,1	4,0	2,4	0,9	1,6	0,8	0,7	0,4

	2002				2003		
	I	II	III	IV	I	II	III
v Mld. EUR	482,1	497,8	507,6	502,2	483,9	494,2	506,6
v %*	-1,1	0,5	0,9	0,3	0,4	-0,7	-0,2

* změna oproti stejnému čtvrtletí předcházejícího roku

Zdroj: www.destatis.de



4: Vývoj hospodářského cyklu v Německu v letech

Vidíme, že rok 1999 byl rokem růstu, ekonomika dosáhla pozitivního růstu ve výši 2% a obě finanční skupiny vykázaly vysoký kladný hospodářský výsledek (viz Tab. V). Od roku 2000 však dochází k restrikci a od následujícího roku ke stagnaci německé ekonomiky. Ve 2. a 3. čtvrtletí 2001, kdy došlo k fúzi Allianz Group AG a Dresdner Bank AG, dosahovala ekonomika stále stejných čísel. Podle vývoje hospodářského cyklu přestavitelé Allianz Group AG

předpokládali, že domácí ekonomika bude stále stagnovat. V 1. čtvrtletí 2002 však došlo k hlubokému propadu ekonomiky o celých 1,1%. I přesto, že se ekonomika dostala v následujících čtvrtletí zpět na stejné hodnoty, byl rok 2002 tímto propadem poznamenán a hospodářský výsledek Allianz Group AG klesl do rekordní ztráty 1 167 mil. EUR. Dresdner Bank AG vykázala také ztrátu ve výši 935 mil. EUR.

V: Hospodářský výsledek po zdanění za příslušná období

mil. EUR	1999	2000	2001	2002
Allianz Group AG	2.730	2.564	1.623	-1.167
Dresdner Bank AG	1.980	1.742	186	-935
mil. USD				
USD / EUR k 31.12.*	1,010	0,943	0,892	1,050
Allianz Group AG	2.757,3	2.417,8	1.447,7	-1.225,4
Dresdner Bank AG	1.999,8	1.642,7	165,9	-981,8

* www.patria.cz/menysazby/historie.asp

Zdroj: Konsolidované výroční zprávy jednotlivých finančních skupin

Hospodářské výsledky finančních skupin Allianz Group AG a Dresdner Bank AG za rok 2003 nejsou ještě známy. Avšak vzhledem k vývoji hospodářského cyklu za rok 2003 lze předpokládat, že výsledky těchto finančních skupin bude opět v záporných číslech.

Provázanost hospodářského cyklu a hospodaření jednotlivých korporací lze také ukázat na vývoji hospodaření české pobočky Dresdner Bank AG, Dresdner Bank CZ a vývoji ekonomiky v České republice.

VI: Vývoj hospodářského cyklu v České republice

	1999	2000	2001	2002
HDP (mld. Kč)*	1 902,3	1 984,8	2 175,2	2 275,6
HV Dresdner Bank CZ (tis. Kč)**	-165 104	114 070	209 855	258 816

Zdroj: * www.czso.cz

** Výroční zprávy Dresdner Bank CZ

Druhý problém v případě nevydařené fúze Allianz pojišťovny a Dresdner Bank bych spatřovala ve spojení takových finančních institucí, jejichž majetková propojenost před vznikem fúze nebyla dostačující. Allianz pojišťovna vlastnila 20 % Dresdner Bank.

Podle mého názoru, jestliže bereme v úvahu možnost přibrat ke spolupráci strategického partnera, pak se domnívám, že lze připustit tuto variantu za podmínky, že investor by měl dosáhnout alespoň minimálně 51% podílu na základním kapitálu druhé společnosti. Neboť při rovnocenné účasti obou finančních subjektů nelze vyloučit neshody v prosazovaných záměrech, což může vyústit v konečném důsledku v nezdar celého záměru.

Hlavním cílem obou finančních institucí je dosažení zisku. Tohoto cíle však každá ze stran dosahuje jiným způsobem. Pojišťovny hledají strategického partnera pro zvýšení své konkurenceschopnosti převážně z důvodu rozšíření své klientské báze. Banky však na druhou stranu toto privilegium nemusí považovat za prioritní. Banky také chtějí nabídnout co nejlepší a nejvýhodnější služby svým klientům a přilákat tak nové zákazníky. Jenomže v tomto případě jsou z největší části ovlivněny současným stavem a aktuálním vývojem hospodářské situace na trhu (např. vývojem úrokových měr, inflace, HDP, konkurence). Prioritním cílem managementu banky může být snaha o dlouhodobé navyšování zisku v rámci vhodné alokace kapitálu na investičním trhu a tím zvýšit dividendy akcionářů, posílit svoji důvěryhodnost a podpořit tak další možné investice z jejich strany. V tomto důsledku pak banka může zvýhodnit nabídku bankovních služeb svým klientům například zvýhodněnými úrokovými sazbami či poplatky.

Co se týče ostatních hledisek v rámci rozhodnutí zda-li uskutečnit fúzi či si založit vlastní společnost lze říci, že jsou si obě varianty rovnocenné. Každá v sobě skrývá klady i zápory. V případě realizace fúze je potřeba nižší investiční kapitál, dojde ke spojení se zavedenou finanční společností, která už má danou pozici na trhu. Naopak ale může nastat problém s koordinací strategií managementu. Pro založení dceřiné společnosti je potřeba mnohem vyššího počátečního kapitálu. Nová finanční instituce se musí prosadit na trhu, potřebuje čas, než si najde své místo na finančním trhu. Na druhé straně zde nemůže nastat problém v oblasti vytyčení a realizace cílů mateřské společnosti.

Na základě diskuse, která proběhla na mezinárodní konferenci „Tranzitivne ekonomiky v procese európskej integrácie“ v Bratislavě (9. – 10. 10. 2003) vyplynulo, že podle pracovnice právního oddělení Allianz pojišťovny JUDr. Jozefíny Žákové by bylo vhodnější založit vlastní dceřinou společnost. Souhlasím s touto variantou už vzhledem k dříve popsanému.

Cílem článku bylo definovat a analyzovat základní příčiny ekonomických výsledků fúzující společnosti Allianz Group AG. Na základě analyzovaných dat způsobily tedy problematický vývoj finanční skupiny Allianz Group AG dvě základní příčiny. Za prvé zde existuje přímá závislost mezi vývojem hospodářského cyklu a samotném ekonomickém hospodaření finanční skupiny. Za druhé je problematika spatřována v možnosti volby strategického partnera. Zda-li si založit vlastní dceřinou společnost či upřednostnit fúzi, při které je však prioritní koordinace strategií managementu.

SOUHRN

V posledních letech se stále více dostávají do popředí mezinárodních finančních trhů nové, integrované subjekty – bankopojišťovny. Jejich kooperace je založena na dosažení finanční synergie v rámci integrace finančních služeb a vytvoření tak komplexní nabídky finančních služeb „pod jednou střešou“. Cílem příspěvku je objasnit možné pozitivní či negativní důsledky, které může tato forma spolupráce přinést. Tyto dopady jsou znázorněny na příkladu fúze Allianz pojišťovny a Dresdner Bank, jejímž sloučením vznikl největší gigant v oblasti bankopojištění. V současné době však generuje velké problémy.

integrace finančních služeb, bankopojištění, finanční synergie, fúze, akvizice, Allianz Group AG

LITERATURA

- ALLIANZ GROUP AG.: Výroční zpráva 2000. A.R.Perg&men, 2001.
- ALLIANZ GROUP AG.: Výroční zpráva 2001. Omega Design, s.r.o., 2002.
- ALLIANZ GROUP AG.: Výroční zpráva 2002. Omega Design, s.r.o., 2003.
- DRESDNER BANK AG.: Výroční zpráva 2000. Entre, s.r.o., 2001.
- DRESDNER BANK AG.: Výroční zpráva 2001. Entre, s.r.o., 2002.
- DRESDNER BANK AG.: Výroční zpráva 2002. Entre, s.r.o., 2003.
- DRESDNER BANK AG.: Trends 3rd + 4th quarter 2002, Economic analyses. Dresdner Bank AG, December 6, 2002.
- DRESDNER BANK AG.: USA Update, January 2003 Facts, Figures and Forecasts. Dresdner Bank AG, January 16, 2003.
- CHUCHVALCOVÁ, J.: Bankopojištění jako hrozba nebo příležitost? Bankovníctví, 2002, č. 7.
- INFORMAČNÍ SERVER Allianz pojišťovny: Allianz převezme Dresdner Bank. Mnichov, 1. 4. 2001. Dostupné z: <<http://www.allianz.cz/tisk/ecasopis/index.html/>>
- INFORMAČNÍ SERVER Allianz Group: Allianz Executes Dresdner Bank Takeover Transactions. Munich, 17. 1. 2002. Dostupné z: <<http://www.allianz.com/news/>>
- INFORMAČNÍ SERVER Dresdner Bank: Allianz Gruppe – Entwicklung in den ersten drei Quartalen 2001. München, 14. November 2001. Dostupné z: <<http://www.dresdnerbank.de/01-zahlen-fakten/10-dresdner-bank-gruppe/>>
- INFORMAČNÍ SERVER Dresdner Bank: Allianz Group and Dresdner Bank. April 2001. Dostupné z <<http://www.dresdnerbank.de/contact/03-unternehmen/03-presse/>>
- INFORMAČNÍ SERVER Dresdner Bank: Allianz vollzieht angekündigte Transaktionen im Rahmen der Dresdner Bank Übernahme. Mnichov, 2002. Dostupné z: <<http://www.dresdnerbank.de/news/02-finanzinformationen-home.html/>>
- INFORMAČNÍ SERVER Dresdner Bank: Allianz und Dresdner Bank schaffen führenden Finanzdienstleister. Frankfurt am Main, 1. 4. 2001. Dostupné z: <<http://www.dresdnerbank.de/ecasopis/index.html/>>
- KOČÁRNÍK, I.: Pojišťovny hledají nové cesty svého rozvoje. Česká pojišťovna. Bankovníctví, 1999, č. 8.
- KŘÍŽ, M.: Pojišťovny a banky všech zemí, spojte se. Ekonom, 1999, č. 42.
- STANZELOVÁ, M.: Obdivuhodný obr: fúze Allianz a Dresdner Bank. ČNB. Bankovníctví, 2001, č. 5.

Adresa

Ing. Renata Brableczová, Ústav financí, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika

