

# **Firmám se extrémně daří. Co bude dál?**

S Petrem Mandou, ředitelem firemního bankovníctví ČSOB, o tom, jak se mění postavení a role bank, kde jsou dnes příležitosti i hrozby a jak jim čelit, o krizi, která přijde, o nezávislosti, příliš dynamickém růstu i o černých labutích.



**Není bankovníctví, z podstaty konzervativní, konzervativní možná až příliš? Poslední velkou novinkou je úvěr, ten se v Evropě používal už za templářů ve dvanáctém století...**

Bezespору je konzervativní, ale myslím, že je to dobře. Je to o penězích a klienti očekávají spolehlivost, stabilitu, oporu. Souhlasím s tím, že jak banky vystupují navenek, je možná až

příliš konzervativní a mnohdy chybí lidský rozměr. Jedná se však o služby a ty jsou o lidech. Jednou z věcí, na kterou kladu důraz, je to, aby se u nás klienti cítili dobře a měli s námi dlouhodobý, otevřený vztah.

### **V každém vztahu ovšem přijdou i méně klidné chvíle...**

Jako v běžném životě, tak i ve vztahu klient-banka mohou nastat okamžiky, které jsou složitější. Ne vždycky je doba jednoduchá a mohou nastat potíže například při úvěrování. Právě pak je důležité, když vzájemný vztah stojí za to a banka vás dokáže podržet.

### **Jaká doba je z vašeho pohledu právě nyní?**

Když se bude dařit našim klientům, bude se dařit i nám a také samozřejmě platí, že riziko klienta je rizikem i pro banku. Řada našich služeb a nástrojů má za cíl uchránit nás i naše klienty právě před krizovou situací.

Skvělá! Jsme jednou z nejrychleji rostoucích ekonomik v Evropě a firmy jsou ve velmi dobré kondici. Na druhou stranu musíme být obezřetní. Po dlouhé době je například ve hře kurzové riziko, které je po ukončení intervencí ze strany ČNB opět ve hře. Naše nástroje nám ho umožňují minimalizovat. Jedna z našich hlavních přidaných hodnot je právě schopnost pomáhat klientům s jejich risk managementem. Protože když se bude dařit našim klientům, bude se dařit i nám a také samozřejmě platí, že riziko klienta je rizikem i pro banku. Řada našich služeb a nástrojů má za cíl uchránit nás i naše klienty právě před krizovou situací. Není to ale jen o finančních nástrojích zajišťujících tržní rizika, ale také o obezřetnosti. Je správné, že hodně firem nezapomnělo na krizi z roku 2008, takže věřím, že do příští krize či ochlazení vstoupíme v lepší kondici a připravenější.

**Dnes se otevřeně mluví o tom, že není otázkou, zda přijde krize, ale kdy přijde. A černé labutě tu s námi žijí.**

Z tohoto pohledu je současná doba opravdu hodně nevyzpytatelná, kdy míra nejistoty spíše roste než naopak. Momenty jako až neuvěřitelné výsledky voleb světových hráčů, brexit, situace na Korejském poloostrově, ty nepřinášejí zklidnění, ale volatilitu. Tady by právě banka měla být tím, s nímž lze i takové momenty konzultovat a vyhodnocovat míru rizika pro konkrétní byznys klienta.

### **Co vnímáte jako nejvýznamnější riziko současnosti z pohledu banky?**

Jako největší riziko vnímám nestabilitu v politické a společenské rovině. Nejen u nás, ale v celé Evropě. A pak riziko přehřátí či krachu významných byznys domén. Hodně se mluví například o realitním trhu.

### **Zůstaňme chvíli u růstu úrokových sazeb. Jsou levné peníze, záporné sazby vůbec zdravé?**

Situace je nezvyklá a dlouhodobě neudržitelná. Peníze a půjčky zadarmo určitě mají neblahý vliv na mentální nastavení a zdravý selský rozum. Úrokové sazby dlouho klesaly a podobně jako u kurzových rizik si klienti odvykli s těmito riziky prostě počítat.

### **Zvýšení sazeb signalizuje návrat do normálu. V případě dlouhodobých úvěrů ve větších objemech, tak tam i pohyb o desetiny procentních bodů může mít na firmu destruktivní dopad.**

Určitě. Předpoklad, že budou úrokové sazby dále růst, je vysoce pravděpodobný. Proč nevyužít jejich současné výše a nezafixovat si je na úrovni, kterou v dlouhodobém horizontu musejí překonat? To je podle mě prozíravější, než se vystavovat tlaku z budoucího růstu a následně případné neschopnosti splácet. I proto se snažíme nejen v oblasti úrokových sazeb nabídnout klientům řešení, které managementu firem uvolní ruce, aby se mohli věnovat byznysu a nevystavovali se zbytečným rizikům. Máme k dispozici nástroje,

kterými umíme fixovat úrokovou sazbu po celou dobu splácení úvěru. Jsou to produkty, které připravíme každému na míru.

**Zmínil jste rizika kurzová i úroková, ale existují také rizika společenská. Nyní se velmi hlasitě diskutuje o růstu mezd, který je uměle tlačěn a má působit i do privátního sektoru, na druhé straně je tu výrazný deficit kvalifikované pracovní síly, na třetí straně administrativní a legislativní nároky...**

Úrokové sazby dlouho klesaly a podobně jako u kurzových rizik si klienti odvykli s těmito riziky prostě počítat.

Ano, to jsou přesně tři oblasti, které drtivá většina našich klientů označuje za nejsilnější bariéry rozvoje či růstu. Pokud jde o administrativu a legislativu, ukazuje se, že není až tak negativní výše daňového zatížení, ale nestabilita toho prostředí. Ta přináší neustálou potřebu reagovat, přenastavovat procesy, přepočítávat kalkulace. Právý opak toho, než co firmy potřebují a od státu očekávají. Stabilita by přece měla být hlavní přidanou hodnotou, kterou může stát firmám poskytnout. Nedostatek pracovníků není fenomén náš, ale dotýká se nás dramatičtěji proto, že v kombinaci s růstem mezd přestává být levná pracovní síla naší výhodou. Berme to však jako příležitost, začněme více využívat technologie, automatizaci, robotizaci, pracujme s efektivitou. V konečném důsledku tato situace může Česku pomoci. Mzda bude čím dál více i u nás zásadním hybatelem nákladů.

**Nejsou ale automatizace a robotizace efekty především pro výrobu s nízkou přidanou hodnotou, zatímco orientace našeho průmyslu by měla směřovat jinam?**

Skutečně jsme si vybrali oddechový čas, orientace na automotive není z hlediska rozvoje průmyslu nijak výhodná, měli bychom se vrátit k tomu, co zdobilo české strojírenství minulosti, a to bylo inženýrství. Ale jak jsem říkal, i tady vidím v současné době příležitost, protože máme-li nasadit do továren roboty a automaty, nejprve je musí někdo navrhnout a

vyrobit. A řada našich klientů vstupuje do toho prostoru velmi aktivně, a také podporuje technické školství na všech úrovních.

**Perspektivní oblastí je věda, vývoj, inovace. Vědce máme leckdy na špičkové úrovni, ale ve využití těch poznatků v praxi jsme průměrní. Nechybí firmám peníze na rozvoj?**

Nemusely by. Problémem může být, že firmy mají často prostředky vázané tam, kde by je vázané mít nemusely. I tady vidím prostor pro spolupráci s bankou, určitě umíme analyzovat situaci a najít řešení. Na financování investic navíc existují i evropské zdroje, určené zvláště pro malé a střední podniky, kde může být finanční deficit nejcitelnější. Například program InnovFin je schéma podpory, kterou poskytuje bankám Evropský investiční fond formou záruky ke komerčním úvěrům. Umožňuje bankám financovat rizikové projekty inovačních a dynamicky rostoucích firem. Díky této podpoře na úvěry dosáhnou také firmy, které by měla banka jinak problém podpořit. Další možností získání finančních zdrojů je využití dotačních programů ze strukturálních fondů EU, které umíme klientům zajistit prostřednictvím našeho poradenského úvaru ČSOB EU Centrum.





**Neřeší ale malé a střední podniky, často rodinné firmy, aktuálně spíše otázku generační obměny a nástupnictví?**

Řeší, ale často se dnes stává, že pod tlakem provozních událostí ji neřeší v dostatečném předstihu a v celé komplexnosti. Víím, že je složité řešit strategickou

budoucnost, když vám chybějí síly ve výrobě, ale rezignovat na řešení těch strategických otázek by bylo fatální chybou. Budoucnost se nedá odkládat, tu vytváříme dnes. Proto máme ambici vracet management ke strategickým otázkám, k řešení nástupnictví, převodů majetku. To jsou věci, které neřešeny berou klid a jistotu nejen managementu, ale všem zaměstnancům. V tomto ohledu se naši klienti mohou opřít o silnou divizi ČSOB Advisory, ta má konzultační kompetenci, díky které jsme schopni řešit právě strategické poradenství, restrukturalizaci, optimalizaci procesů. To je pro banky zatím poměrně netypická role.

### **Takže přece jen se role banky mění...**

Ano. Půjčovat dnes umí kde kdo. Primárně chápeme svou roli jako roli partnera, který umožní firmám věnovat se tomu podstatnému a spolehnout se na to, že rizika vidíme a umíme s nimi pracovat. Naší výhodou je, že máme jako banka dlouhodobě obrovský ekosystém, že máme expertizu, která nám dovoluje vidět ekonomiku shora, průřezově. Dokážeme vidět příležitosti i hrozby v souvislostech, a to je obrovská devíza. Bavili jsme se o černých labutích. Těch jsou tu celá hejna. Jednou z nich je třeba možnost, že se odněkud vynoří silný subjekt z neznáma, o němž jste vůbec neuvažoval, že by mohl být hrozbou, a ten vás prostě vypne a nic s tím neuděláte. Často se dnes potkávám s názory, že tradiční banka končí, protože je tu fintech a žádná nadstavba není potřeba. Naopak, v mém vnímání moderní banky právě ta nadstavba získává na důležitosti a významu. Protože co vidíme z toho nadhledu, v celé šíři, je neocenitelný zdroj poznatků, které jednotlivé firmy nikdy mít nemohou. Jsme připraveni s nimi naše znalosti sdílet.

### **Fintech pro firemní bankovníctví nemá smysl?**

Technologický a inovační pokrok je nedílnou součástí našeho podnikání. Letos uvádíme na trh unikátní systém elektronického bankovníctví pro firmy, který krom platebních funkcí řeší veškerou agendu včetně elektronické výměny dokumentů i



komunikace zabezpečenou cestou. Připravujeme také možnost samoobslužného nastavování úvěrových rámců, operací na finančních trzích. My se jako banka snažíme být firmě partnerem, podobně jako je např. rodinný lékař v rodině. Což si myslím, že je pro firmy velmi komfortní. Ale to nemůžete standardizovat, to nevměstnáte do technologií. Základ vidím v tom, co poměrně přesně pojmenoval majitel jedné nejmenované společnosti. Ten říká, že když připravuje jakákoliv strategická firemní rozhodnutí, první člověk, se kterým se sejde, je náš bankéř.

**Petr Karban**

## Životopis



**Petr Manda**

*výkonný ředitel firemního bankovníctví ČSOB*

---

Vystudoval Fakultu mezinárodních vztahů VŠE, má dvacetiletou praxi v bankovníctví a do ČSOB nastoupil v srpnu 2005 jako ředitel regionální korporátní pobočky v Praze. Je výkonným ředitelem divize firemního bankovníctví ČSOB a prostřednictvím třiceti šesti poboček obsluhuje podnikatele a malé i střední firmy na celém území České republiky. Ve svém volném čase rád jezdí s rodinou po horách, v létě na kole a v zimě na běžkách.

---

# Martin Buranský, poradce úspěšných firem

Podniky opět začínají investovat, úspěšně se prosazují na nových trzích a stávající generace s patřičnou odpovědností hledají cestu, jak své vybudované firmy předají mladším nástupcům. „V ekonomice se blýská na lepší časy,“ předpovídá Martin Buranský, výkonný ředitel ČSOB Advisory. Společnosti, která před třemi lety vstoupila na trh poradenských služeb, jenž byl léta doménou globálních gigantů. Be the Best proto vyzpovídal špičkového experta na prostředí firem i veřejné sféry, milovníka filozofie a trpělivého pěstitele růží.



**Před třemi lety jste byl osloven s nabídkou vybudovat novou poradenskou společnost v rámci banky. Neměl jste obavu přijmout tuto nabídku s ohledem na konkurenční prostředí zavedených poradenských firem?**

Velmi dobře si pamatuji ten okamžik, kdy mne ČSOB oslovila s konceptem poradenských služeb. Být od začátku u něčeho zcela nového, navíc v tak vysoce konkurenčním prostředí, byla pro

mne profesní i osobní výzva. Musím dodat, že z pohledu banky to nebylo momentální rozhodnutí, ale promyšlený krok. Banka svou rozvojovou strategii nastavovala z pohledu potřeb klientů. Samozřejmě tehdy to bylo pro banku něco zcela nového, logicky jsme počítali s určitými riziky a vyžadovalo to jistou míru odvahy. Už první rok naší práce jasně ukázal, že toto strategické rozhodnutí bylo správné. S radostí můžu říct, že jsme velmi spokojeni se zájmem klientů o naše služby. Je pro mě velkou osobní výzvou napomáhat firmám k významným strategickým rozhodnutím, která častokrát určují jejich směřování a rozvoj v dalších letech.

### **Můžete přiblížit, o jaká rozhodnutí se jedná?**

Fungujeme na principu ekonomického poradenství a naše služby poskytujeme klientům v okamžiku, kdy stojí před zásadním rozhodnutím. Mají naši asistenci, ve chvíli kdy se rozhodují, zda koupí svou konkurenci, postaví nový závod nebo zavedou nový obchodní model. My jim nabídneme profesionální poradenské služby, aby mohli svá rozhodnutí provést kvalitně a správně. Mnohdy se stává, že se na nás obrátí klient s žádostí o posouzení dvou variant řešení. Z výstupů naší analýzy často vyplyne i třetí varianta, která je pro klienta zcela nová a přitom z dlouhodobého ekonomického hlediska nejvýhodnější.

### **Tato oblast je typickou doménou poradenských firem. Jak jsou v této oblasti aktivní banky obecně?**

Byť pocházím z „velké čtyřky“, která má renomé a kredibilitu u klientů, nemá to, co nabízíme my. Řada našich klientů oceňuje především dva významné faktory. Za prvé tím, že jsme součástí banky, je garantována důvěrnost, za druhé je naše poradenství komplexní a zahrnuje také názor, zda je daný projekt financovatelný a za jakých podmínek. Naší velkou výhodou je, že jsme součástí silné bankovní skupiny a na danou oblast se dokážeme dívat v mnohem větším detailu i souvislostech. Banky začínají být v této oblasti rovněž velmi aktivní. Na Západě je běžné, že finanční domy poskytují komplexní služby včetně

poradenství. S ohledem na náš hospodářský a celospolečenský vývoj k nám dorazil tento trend později. V poslední době je však zřetelný a bude se dále prohlubovat.

„Nastává doba, kdy je potřeba vzít příležitost za pačesy. Jedině tak se dostaví růst.“

### **Prostředí bank je specifické, musel jste si zvykat? A co vás na práci nejvíce baví?**

Určitě. Bankovní prostředí je mnohem rozsáhlejší. Fascinuje mě, jaké znalosti a informace o ekonomice a o trhu banka má. Navíc na klienta pohlíží komplexněji a dívá se do budoucna, na rozdíl od auditorské společnosti. Naplňuje mě, když se mohu podílet na růstu firem díky našemu poradenství. Osobně nemám moc rád projekty, které jsou zaměřeny na snižování nákladů, byť vím, že jsou potřeba a vždycky to bude velké téma. Za naše nejúspěšnější projekty považuji ty, které se zaměřují na růst firmy, na zvýšení výnosu a zisku.

### **A jak vypadá běžný případ, který řešíte?**

Typický případ je většinou spojen s novými investicemi. Klient nás žádá, abychom zrevidovali jeho byznys plán optikou rizik, která banka dokáže velmi dobře předvídat a odhadnout. V současnosti například pracujeme pro významnou českou společnost, která zvažuje zásadní investici a hledá vhodné způsoby financování. Připravujeme pro ni finanční plán, který bude zahrnovat možné varianty financování, včetně emise dluhopisů. A pak to jsou projekty v oblasti nástupnictví, kdy budeme majitelům firmy navrhnout novou organizační strukturu.

### **To jste mi nahrál. Nástupnictví je teď aktuální téma, že?**

Rozhodně. Jsme v době, kdy majitelé po pětadvaceti letech úspěšného podnikání aktivně řeší, jak předat vedení firmy dále. To je často velmi složitý moment v existenci firmy. Radíme jim proto, jak integrovat potomky nebo klíčový management do byznysu, aby doposud úspěšný podnikatelský



projekt dokázal stejně dobře fungovat dalších deset nebo patnáct let.



**O tom, že firma koupí svou konkurenci, se jistě nerozhoduje přes noc. Ve kterém okamžiku přichází na řadu poradenství?**

Ano, právě v momentě, kdy se firma připravuje na dynamický krok, kontaktuje nás. Nejedná se jen o rozhodnutí, zda ano, či ne, ale také o to, nakolik je takový krok rizikový. V tomto



okamžiku pak představenstvo, dozorčí rada nebo finanční ředitel potřebují poradit. Dnes velmi intenzivně cítíme, že už vymizela nejistota spojená s krizí. Doposud firmy čekaly, co se bude dít. Nyní ale řeší, jak posílit svůj růst.

### **Máte pro čtenáře Be the Best radu, jak předejít ve firmě v oblasti finančního řízení problémům?**

Mnoho firem stále podceňuje řízení rizik a měly by být v této oblasti více aktivní. Je důležité mít zmapované, jakým rizikům se firma vystavuje, a vědět, jak je řídit. Na druhou stranu bych nedoporučil opatrnický postoj typu: „Abychom se nevystavovali riziku, raději investici neprovedeme.“ Dokázat řídit rizika umožňuje být dravý a zaměřený na růst.

### **Takže rok 2015 bude ve znamení dravosti. Jak se bude ještě ekonomika vyvíjet?**

Zcela jistě bude pokračovat vlna nástupnictví. Zasáhne to hodně úspěšných rodinných firem, které mají dynamický potenciál. Ač tomu někdo nemusí přisuzovat velký význam, je to velmi rizikové období. Jedná se o změnu na nejcitlivějším místě ve vedení společnosti a všechna rozhodnutí, která se s tím pojí, by měla být velmi dobře promyšlena. Tradiční velké firmy si zdatně povedou v oblasti exportu. Vidíme také trend, že zahraniční firmy, které u nás mají dceřiné společnosti, budou zde rozšiřovat výrobu. Myslím si, že tento rok bude pro české firmy a podnikatele dobrý.

„Teď se velmi soustředíme na to, abychom dokázali nabídnout poradenství, které bude značně specializované, zaměřené na využití znalosti daného odvětví.“

### **Radíte také veřejnému sektoru, kde jste poměrně silní. Cítíte zde rozdílnosti oproti tomu, co řeší soukromé společnosti?**

Poskytujeme služby statutárním městům, krajům, státním podnikům, organizacím, ale také církvím a vysokým školám. U těchto subjektů spočívá zásadní úskalí v tom, že musí dělat

komerční rozhodnutí v režimu veřejného sektoru. Musí se chovat jako tržní firma, tzn. čelit všem potenciálním rizikům, ale zároveň musí plnit své veřejné poslání. Takže management často stojí ve schizmatu. Na jedné straně komerční rozhodnutí, na druhé straně veřejný zájem. Tento rozpor často není lehké skloubit, a proto vyžaduje naše služby. Dalším trendem je fakt, že města v posledních letech zažila bouřlivý vývoj, hodně investovala a některá z nich se dostala k hranici finanční stability, protože se rozhodla pro velké investiční celky. Navíc jsou města oproti státu blíže ke svým občanům, musí reagovat flexibilněji na potřeby lidí. A to s sebou nese daleko dynamičtější povahu rozhodnutí a řízení. A přiznejme si, že právě tato oblast dělá některým samosprávám problémy.

### **Pomáháte nastavovat strategie, jaká je ta vaše?**

Teď se velmi soustředíme na to, abychom dokázali nabídnout poradenství, které bude značně specializované, zaměřené na využití znalosti daného odvětví. Ať je to segment energetiky, zemědělství, dopravy, logistiky nebo retailu. Chceme klientům nabídnout přehled o trendech, analýzách, o vývoji na trhu. Potom budeme moc nabídnout nejen poradenské služby spojené s financováním, ale i naprosto detailní vhled do daného odvětví. Jsem přesvědčen, že i ČSOB Advisory bude pokračovat v růstu.

### **Martine, je o vás známé, že se zajímáte o filozofii, což není zrovna prozaická disciplína.**

V práci se zaměřuji na hledání potenciálu a podstaty byznysu, ve svém volném čase nalézám inspiraci ve filozofii. Přináší mi to určitou formu relaxace a zároveň naplnění, že se zajímám o věci, které nás opravdu přesahují.

### **Takže po náročném dni usínáte s knihou o existenci a bytí?**

To ne, vlastně to ani není možné. Přece jen je to intelektuálně náročný koníček. Filozofii se věnuji hlavně o víkendech. Ale mám jednu zásadu. Jednou týdně společně se svojí ženou chodíme na privátní lekce filozofie. Je to dobré

pročištění v rámci pracovního týdne, lépe si tak uspořádáte myšlenky.

**Také pěstujete růže, to je na někoho, kdo radí, jak řídit byznys, dost neobvyklé.**

Vystudoval ekonomii, svoji kariéru zahájil jako poradce ministra pro privatizaci. Následně působil pět let v poradenské divizi PwC (později IBM). Po úspěšném projektu pro společnost Transgas se stal jejím národním ředitelem prodeje a marketingu. Posledních osm let působil na pozici partnera pro veřejný sektor ve společnosti Deloitte, kde se spolu se svým týmem zaměřoval především na poskytování služeb subjektům ve veřejném sektoru se zvláštním důrazem na zvyšování kvality procesů. V roce 2012 přijal nabídku postavit novou společnost CSOB Advisory. Největší výzvou pro něj bylo nastavit poradenství tak, aby se stalo součástí strategie banky. Rád pracuje s lidmi a spojuje je, za klíčový faktor úspěchu považuje svůj tým. Ve volném čase se věnuje pěstování růží a filozofii.

*Martin*  
**BURANSKÝ**

Jedno čínské přísloví říká: Chceš-li být šťastný jeden den, opij se. Chceš-li být šťastný jeden rok, ožeň se. Chceš-li být šťastný celý život, pořid si zahradu. A to jsem udělal. Při pěstování růží musíte respektovat čas, nic nemůžete uspěchat, ale ani zanedbat. Někdy i roky čekáte na správný výsledek a to se mi líbí. Žít s rytmem rostliny, přírody a sledovat často i nepatrné změny a pokroky. Když se na to podívám z pracovního hlediska, vidím zde analogii ve vztahu k našim klientům. Všichni řešíme termíny, jsme nuceni obstát v krátké době, ale některé věci nelze prokázat za půl roku nebo za rok. Jsou záměry, které přinesou ovoce až za dlouhá léta.

[Článek ke stažení](#) (pdf, 595KB)

**Vlasta Holéciová**, Be the Best, jaro 2015

Foto: Alexandr Dobrovodský