

Úvodník Jána Lučana

Vážení obchodní partneři, vážení přátelé, vážení čtenáři Panoramy,

dovolte mi, abych Vám nejprve poděkoval za spolupráci v loňském roce, ať už jsme se setkávali pouze u pracovních příležitostí nebo ještě lépe, pokud se nám podařilo propojit práci a osobní potěšení ze vzájemné spolupráce, což je cesta, kterou mám vždy nejraději. Zároveň bych Vás rád pořádně nastartoval do nového roku. Budeme to potřebovat, ten loňský byl mimořádně dobrý pro nás pro všechny, česká ekonomika skvěle rostla, zakázek bylo více než dost a koruna ztratila své otěže. To z ní mimochodem udělalo také jednu z investičně nejzajímavějších měn na světě. Letošek bude pravděpodobně větší výzvou.

Začíná období růstu úrokových sazeb, větší kolísavosti české měny a s jistotou bude pokračovat trend nedostatku pracovních sil. Vzhledem k silnému růstu české ekonomiky, který si ještě budeme užívat, se jedná o klíčový problém i pro velké podniky téměř ve všech oblastech. Zejména v odvětví výrobních a strojírenských firem a dále rovněž v oblasti distribuce a služeb. Velké firmy čelí nutnosti zvyšovat mzdy rychleji než v minulosti. To však nedostatek pracovních sil reálně nevyřeší. Dlouhodobým řešením je pouze urychlení inovací a automatizace. A akceleraci tohoto trendu naštěstí u českých společnostech vidíme.

My v ČSOB to vnímáme stejně a letos proto budeme dále prohlubovat digitalizaci našich služeb i vnitřních procesů a věříme, že to v dalším zlepšování poskytovaných služeb poznají i naši klienti. Těm firemním, tedy Vám, také přinášíme nové elektronické bankovníctví s názvem ČSOB CEB, které je zase o krok pohodlnější, bezpečnější a užitečnější. To jsou přitom zásady, které je nutné při tom velkém rozvoji technologií bezezbytku ctít, protože mají ve výsledku přinášet

jednoduchost a intuitivnost, a ne zbytečné zesložňování. My je v bance ctíme.

Přesvědčit se o tom můžete také ve výběru těch nejzajímavějších a nejčtenějších článků Panoramy z loňského roku, v nichž jsme se zabývali aktuálními trendy, představovali novinky a také ukazovali příběhy našich úspěšných klientů. Dočtete se o výhledu na úrokové sazby, o evropském ručení za české úvěry nebo o tom, jak tradiční značka Rudolf Jelínek nově vstupuje na kanadský trh.

Jsem pyšný na to, že se s Vámi mohu tímto způsobem také tak trochu rozloučit. Novým vrchním ředitelem Korporátního bankovníctví byl od února letošního roku jmenován Marek Loula, dosavadní výkonný ředitel pro informační a komunikační technologie ČSOB, a já ke stejnému datu zamírím do Bratislavy, kde jsem získal možnost stát se členem představenstva a vrchním ředitelem pro oblast financí v ČSOB Slovensko.

Pevně věřím a jsem přesvědčený o tom, že zůstaneme v kontaktu nejen díky provázanosti české a slovenské ekonomiky, ale především díky tomu, že jsme měli možnost vybudovat si vzájemně velmi dobré vztahy, na kterých se mým kariéřním přesunem pochopitelně nic nemění.

Přeji Vám spoustu úspěchů a těším se na naši další spolupráci.

Ján Lučan



Ján Lučan, vrchní ředitel Korporátního bankovníctví ČSOB

Doba levných peněz skončila

„Ekonomiky rostou, jsou podpořeny obrovským množstvím peněz a paradigma nízkých úrokových sazeb tak může snadno vzít za své. Mohou nepříjemně překvapit výrazným růstem. Firmy by měly být obezřetné,“ říká Jan Poulík, obchodní ředitel Finančních trhů ČSOB.



Relativně klidné finanční trhy se snadno mohly vytratit z pozornosti finančních ředitelů, přitom budoucí vývoj může výrazně ovlivnit podnikání firem. Vy sám zmiňujete změny některých paradigmat na finančních trzích. Co si pod tím představit?

Úrokové sazby za posledních dvacet až třicet let téměř celosvětově vytrvale klesají a v některých případech se po

zásazích centrálních bank dostaly do záporných hodnot. To postavilo na hlavu dosavadní ekonomické teorie a vytvořilo nepřírozené prostředí. Dá se říct, že řada lidí uvěřila novému paradigmatu věčně nízkých úrokových sazeb. Nyní se ovšem začíná situace obracet. Jsme na začátku návratu k normálu. Je jasné, že jsou zde firmy, které jsou na trhu dvacet či pětadvacet let, a jinou situaci nezažily. Jejich manažeři si nedovedou představit, že by jim úrok z úvěru mohl stoupnout skokově v řádu několika procent. Zatím se jim tento pohled vyplácel a často mají až neomezenou důvěru v to, že věci půjdou stejně dobře i nadále. Doba se však mění a oni by měli zbystřit.

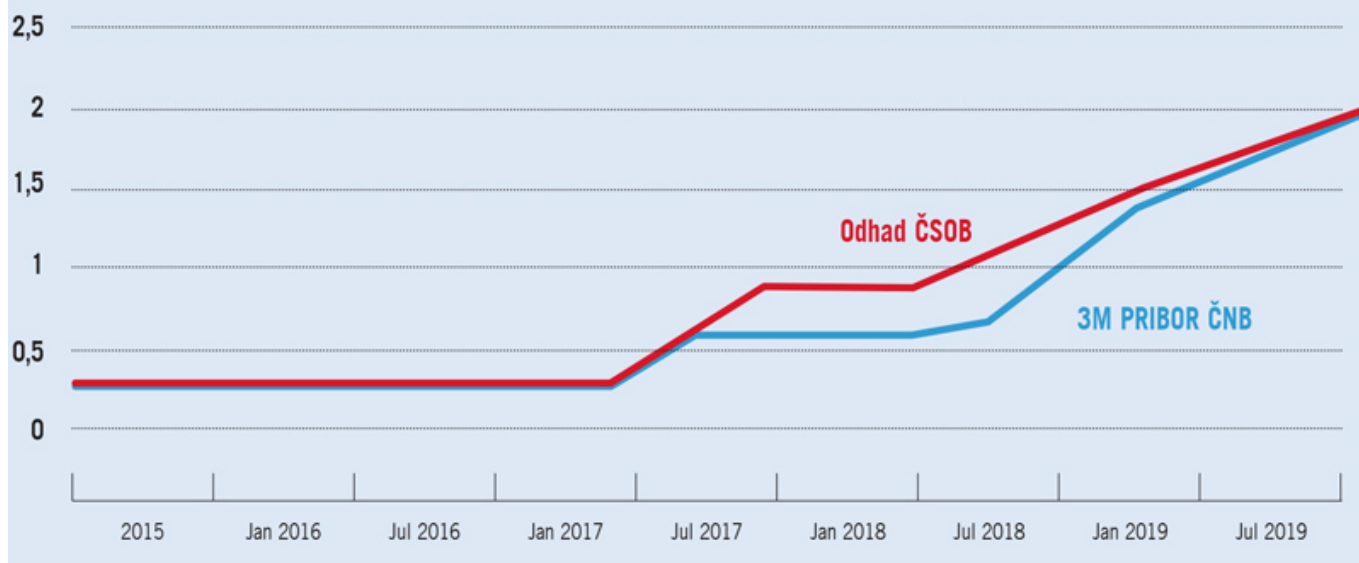
Proč k tomu dochází?

Centrální banky zalily svět obrovským množstvím nových peněz. Například ECB stále pumpuje další peníze, aby podpořila zejména churavé ekonomiky na jihu. Ve zbytku Evropy to však již může být pověstné přilévání oleje do ohně a vytváření podhoubí pro další finanční krizi vyvolanou skokovým růstem sazeb! Jak to vypadá u nás? Růst ekonomiky 4 procenta, inflace 2,7 procenta, nezaměstnanost 3 procenta. Tyto hodnoty začínají vykazovat známky přehřátí. V takovém prostředí evidentně není potřeba dalšího dopinku. ČNB proto v létě zahájila cyklus zvyšování sazeb.

Jak vidíte další vývoj úrokových sazeb? Kam podle vás budou růst v horizontu dvou let?

Přirovnal bych to k uvolňování stlačené pružiny. Sazby se mohou vracet do úrovně 2 až 3 procent. Například ČNB očekává tříměsíční PRIBOR v roce 2019 ve výši 2 procent. To je ovšem jen očekávání, tedy jakási střední hodnota. Podotýkám, že finanční trhy umí pořádně překvapit.

Sazby PRIBOR podle prognózy ČNB



Jaký to bude mít reálný dopad?

Rizikem růstu úrokových nákladů je ohrožen každý, kdo si půjčuje. Typickým příkladem jsou hypotéky. Ročně se u nás sjedná přes sto tisíc hypotečních úvěrů v souhrnu 200 miliard korun. Asi dvě třetiny úvěrů mají zafixovaný úrok na tři až pět let. Celková délka úvěrů však bývá mnohem delší. Pokud tedy dojde k nárůstu sazeb, u třetiny úvěrů dojde k okamžitému nárůstu splátky a u zbytku dojde k nárůstu po uplynutí té doby fixace let. V případě firem s úvěrem jde o to, jak jsou citlivé na nárůst úrokových nákladů. Zpravidla by v důsledku nárůstu sazeb došlo ke zhoršení hospodaření. V případě delších projektů s nízkou marží by samozřejmě mohlo dojít i na nejhorší. Proč tedy nevyužít současných podmínek místo sázky na nejistý budoucí vývoj – zejména pokud jsou úrokové sazby blízko historických minim.

Firmy čelí řadě tržních rizik, která souvisí s vývojem na finančních trzích. Jak se jim bránit?

Máme tým specialistů, kteří jsou schopni tržní rizika

odhadnout a doporučit optimální postup. Svým klientům radíme vždy tak, aby je negativní vývoj zásadně neohrozil. Pomáháme analyzovat a pomocí tzv. zajišťovacích operací redukovat tržní rizika, kterým jsou firmy vystaveny. V případě dlouhodobého kontraktu jsme tak schopni zafixovat tržní parametry. Hospodářský výsledek pak nemusí být hříčkou vývoje trhů a na firmě zůstává především ten úkol zboží vyrobit a dodat... V dnešním světě plném nejistot je velkou výhodou, když se každý může soustředit na to, co opravdu umí.

Jako riziko uvádíte růst úrokových sazeb. Je vůbec možné jej eliminovat?

První a zcela logickou volbou je dle mého názoru zafixování úrokové sazby s bankou. Skutečné úrokové náklady pak nebudou záviset na vývoji pohyblivého indexu jako PRIBOR, ale budou dopředu známé a neměnné. Při očekávání růstu úrokových sazeb to může být velkou výhodou, v každém případě se ale zbavíte nejistoty.

KLIENTŮM DŮRAZNĚ NEDOPORUČUJEME SPEKULOVAT NA BUDOUCÍ VÝVOJ A NABÁDÁME JE K TOMU, ABY SE ZAJISTILI A VŽDY MĚLI TO SVÉ JISTÉ.

Předpokládám, že to je možné pouze u nového úvěru, ale co když už úvěr mám a moje celková sazba se odvíjí od plovoucí sazby PRIBOR?

I v takovém případě jsme schopni jednoduše zafixovat sazbu na zbývající období bez ohledu na to, co bylo doposud.

Jaké jsou s tím spojené náklady?

Nepracujeme formou poplatků, takže v tomto smyslu je to zadarmo. Skutečnou cenou bude, že podnik nebude profitovat z případného budoucího pozitivního vývoje, tedy že nevydělá víc, ale také to nikdy nebude méně, ať už se finanční trhy pohnou kamkoli. Firma jen přijde o příležitost vydělat na spekulaci, kdyby se trhy vydaly směrem, na který by sázela. Můžete to být ale i naopak a často k tomu dochází, proto našim klientům

důrazně nedoporučujeme spekulovat na budoucí vývoj a nabádáme je k tomu, aby se zajistili a vždy měli to své jisté.

Komora.cz, listopad 2017



Jan Pouлік

Obchodní ředitel útvaru Finanční trhy ČSOB

poulikj@csob.cz

Vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze se zaměřením na finance. Kariéru začal u společnosti Arthur Andersen a pět let pracoval v Patria Finance, kde se věnoval obchodování s dluhopisy. Od roku 2001 pracuje v ČSOB, kde byl nejprve zodpovědný za útvar Kapitálové trhy, a od roku 2008 byl obchodním ředitelem pro útvar Finanční trhy. V letech 2013–2014 se přechodně vrátil do Patria Finance, aby tam zastával funkci CEO. Od roku 2014 je opět obchodním ředitelem útvaru Finanční trhy v ČSOB.

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...

Bezesporu 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. Vím, 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.

Levněji už nebude

Po letech extrémně nízkých úrokových sazeb, spojených mj. s experimentem v podobě intervenčního režimu, se ČNB vypravila zpět na cestu k tradiční měnové politice a po více než devíti letech v úvodu srpna zvýšila svoji základní úrokovou sazbu. Šlo zatím jen o malý krok, nicméně jeho síla spočívá v symbolice návratu do situace, kdy úrokové sazby na jedné straně regulují poptávku po úvěrech a na straně druhé alespoň částečně chrání úspory před inflací.

Negativa levných peněz začínají převažovat nad jejich pozitivy, a tak už bude jen záležet na odvaze a „svobodě“ centrálních bank odhodlat se k činu

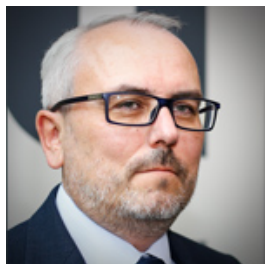
Čas na vyšší úrokové sazby dozrál už dříve v USA, kde americká centrální banka své sazby zvýšila už 4krát, a nakonec dozrává i v eurozóně, kde ovšem ECB stále váhá a zřejmě ještě dlouho váhat bude. Snad proto, že chce vidět ještě vyšší a stabilnější inflaci, nebo proto, aby se předlužené země jihu mohly dál levně financovat a užívat si svůj decentní ekonomický růst. Kdo ví... V každém případě se ČNB po hladkém exitu stala letos už podruhé průkopníkem měnové politiky na starém kontinentu.

Doba super levných peněz by měla směřovat ke svému konci, protože kromě laciných půjček už ve stále větší míře přinášejí nepříliš vítané výsledky v podobě raketově rostoucích cen nemovitostí, předražených dluhopisů nebo třeba zázračně vysokých kurzů tzv. virtuálních „měn“. Ostatně představa, že hromada volných peněz prevalujiících se z jednoho trhu na druhý může dlouhodobě přinášet něco dobrého, je hodně optimistická. Už teď se dá říct, že negativa levných peněz začínají převažovat nad jejich pozitivy, a tak už bude jen záležet na

odvaze a „svobodě“ centrálních bank odhodlat se k činu.

Finanční trhy v návrat k normálu věří, což potvrzují jak střednědobé, tak dlouhodobé úrokové sazby, jejichž růst není zdaleka ještě u konce.

Komora.cz, září 2017



Petr DUFEK, analytik finančních trhů ČSOB