

# Korporaci z banky dělat nechci

**Tvrdí to předseda dozorčí rady a zároveň i zakladatel Trinity Bank Radomír Lapčík. Podle jeho slov je prioritou Trinity Bank nabízet vysokou kvalitu služeb, která se nesníží na úkor jejich kvantity. Také proto chce Trinity Bank jít proti aktuálnímu trendu digitalizace a soustřeďuje se na osobní vztah s klientem.**

**J**aké má v tomto směru Radomír Lapčík vize? Co je základem kvalitního privátního bankovníctví? A jak on sám řídí banku, jejímž primárním cílem není zisk, ale zákazník? Na tato témata a mnoho dalších jsme s Radomírem Lapčíkem diskutovali v rámci následujícího rozhovoru.

## **Jak vidíte vývoj finančního trhu od doby, kdy jste zakládal Peněžní Ústav?**

Jedním z hlavních rozdílů, které pozoruji, je skutečnost, že vstup do finančního odvětví je dnes díky novým technologiím daleko jednodušší než před 25 lety. Podle mého názoru to mimo jiné souvisí i se změnou pohledu na fungování společností v ekonomice. Například v devadesátých letech, když jsem začínal, tady byly především velké světově významné společnosti s mnohaletou historií, jako třeba Sony, Motorola či Nokia. Dnes společnost světové velikosti může vzniknout ze start-upu během několika málo let, a to bez potřeby budov či strojů. Příkladem jsou společnosti jako Facebook, Kiwi nebo Revolut, jež se zakrátko staly významnými firmami s mnohamilionovou klientskou bází. Zmíněný Revolut, který vznikl před pár lety, je už dnes bankou s velkou tržní kapitalizací a širokou klientskou základnou. Na rozdíl od 90. let je dnes svět přetlakován kapitálem, který hledá uplatnění. V neposlední řadě je také globalizace na úplně jiné úrovni, díky čemuž mohou firmy podstatně snadněji expandovat. Dnes jsme svědky vstupu stále nových a nových společností na trh. Je však patrné, že základem těchto nových řešení musí být posouvání společností k něčemu lepšímu a nesmí být hlavním cílem rychle vydělat. Právě tím se řídíme v Trinity Bank, kde se snažíme přinášet klientům špičkovou kvalitu privátního bankovníctví a jsou pro nás velmi důležité i osobní vztahy s klienty.

## **Vzpomenete si na své začátky?**

Začínal jsem v devadesátém šestém roce s vlastním vkladem 10 000 korun a první investicí byl starší počítač IBM za 8000 Kč. Nejdůležitějším faktorem pro první kroky i další rozvoj bylo však určitě moje nadšení, které jsem postupně sdílel s přibývajícimi kolegy. Když člověk dělá svou práci rád a s nadšením, druzí to poznají, a právě to nám pomáhalo přesvědčit mnoho budoucích klientů ke spolupráci. Postupně jsme rostli, nabírali nové zaměstnance, rozšiřovali své působení, až jsem se ve svých společnostech dostal na více než 300 lidí, a to napříč Evropou.

**Hned na začátku jste zmínil, že založit fintech je jednoduché. Nicméně mnoho fintechů by s vámi nesouhlasilo, proč si to myslíte?**

Většina fintechů funguje na základě platební licence jakožto platební instituce. Na ty jsou regulatorní požadavky nižší, než jsou požadavky na banky. Finance jsou celosvětově regulovaným odvětvím, podobně jako třeba farmacie, letectví a mnoho dalších průmyslových oblastí, a aby v dané oblasti bylo možné podnikat, je potřeba regulace splňovat. Faktem zůstává, že na provoz fintechu nemusíte mít bankovní licenci.

***Popravdě si nedovedu představit, že by začínající fintechy cílily na složitější oblasti, jako je například korporátní bankovníctví, ve kterém se točí daleko vyšší objemy peněz.***

**A co ostatní služby, které vyžadují bankovní licenci?**

Popravdě si nedovedu představit, že by začínající fintechy cílily na složitější oblasti, jako je například korporátní bankovníctví, ve kterém se točí daleko vyšší objemy peněz. To podle mého zůstane i nadále úkolem bank.

**Vy máte společnost také v Londýně, čemu se tato firma věnuje a má i fintechový přesah?**

Vlastním společností SAB Finance, na českém trhu jedničkou na poli devizových obchodů. Tento byznys postupně rozjíždíme i v Londýně, kde mám firmu SAB Corporate Finance, společnost s licencí platební instituce od britského regulátora trhu. Společnost SAB Finance sama o sobě fintechem není, ale právě v rámci této společnosti vyvíjíme nově i software, který by působil v několika oblastech bankovníctví. V tomto směru je pro nás výhodou, že Trinity Bank je menší bankou a jsme tak v rámci IT systémů daleko agilnější. Tyto systémy si sami vyvíjíme a neustále aktualizujeme.

**Co vás vlastně motivovalo založit společnost v Londýně či dalších zemích?**

Pro naše klienty chceme zajistit globální služby. Proto postupně budujeme banky a plateb-

ní instituce v evropském prostoru, dalším krokem je založení společnosti SAB NY LLC letos na jaře ve Spojených státech a rád bych následně měl i pobočku v Hongkongu, čímž vznikne globální síť poskytovatelů devizových služeb. Velká Británie jako finanční světové centrum byla jasná volba. Zároveň je důležité, abychom působením na trhu v Londýně spolu s kolegy mohli sledovat, jakým směrem se finanční svět vyvíjí. Britský trh je z hlediska forexu o mnoho řádů větší než jakýkoli evropský trh, a pokud na něm budeme úspěšní, tak můžeme směle expandovat do dalších zemí a zajistit již zmíněné globální služby. Samozřejmě je zde v neposlední řadě stále hrozba brexitu, tudíž jsme chtěli britskou licenci.

**Je těžší získat licenci na českém trhu, nebo ve Velké Británii?**

Regulace v rámci Evropské unie jsou v podstatě na stejné úrovni, takže se nedá mluvit o tom, že by to někde bylo těžší.

**Trinity Bank se soustřeďuje hodně na privátní klientelu. Jak vidíte svůj byznys do budoucna?**

Jak už jsem nastínil, tím hlavním směrem je tak trochu paradoxně jít proti směru digitalizace a soustředit se na kvalitu a péči o klienty. Nechceme tak jít do masového trhu, kde je obrovská konkurence a už dnes jsou tam velmi úspěšní vítězové, ale také poražení. To ovšem neznamená, že bychom neinovovali. Spíše se ale řídíme baťovským heslem „Práci strojům“. Tudíž pokud technologie pomohou usnadnit práci, nejsme proti, naopak. Nicméně vztah s klientem je pro nás to nejdůležitější. V současné době vymýšlíme komunikační koncept s našimi klienty, kteří jsou někdy i třígenerační. To znamená, že do banky přicházejí už vnuci našich prvních klientů. V rámci toho se pro ně snažíme pořádat zajímavé akce, jako jsou různé společenské večery, koncerty atd. Zároveň trváme na tom, aby i naši bankéři měli s klienty dobré vztahy, aby se o ně pravidelně zajímali a hlavně aby je to bavilo.

**Není ale takový osobní přístup nákladný?**

Samozřejmě to není levnou záležitostí, ale protože Trinity Bank není pod tlakem zahraničních vlastníků, se kterými by sdílela dividendu, můžeme více investovat do klientů a bankéřů. A to je právě to, co nás baví.

**Byl přechod z MPÚ na Trinity Bank nutný?**

Vždy jsem si přál mít vlastní banku a chtěl jsem klientům poskytovat kvalitní služby.







## Radomír Lapčík

Vystudoval Vysoké učení technické v Brně a je absolventem obchodního práva na Nottingham Trent University (UK), kde získal titul Master of Laws. V roce 1996 začal budovat Peněžní Ústav, který se 20. února tohoto roku stal bankou – Trinity Bank. V roce 1999 založil společnost Správa Aktiv a Bankovní Poradenství a.s. Ta v roce 2004 získala devizovou licenci od ČNB. V roce 2011 byla část společnosti transformována na SAB Finance a.s. Dceřinou společností je licencovaný obchodník s cennými papíry SAB o.c.p. působící na Slovensku. V roce 2017 založil také v Londýně společnost, která se specializuje na devizové obchody a platební služby, SAB Corporate Finance. Od listopadu 2017 vlastní rovněž stoprocentní podíl FCM Bank, která působí na Maltě. Portfolio svých podnikatelských aktivit rozšířil Radomír Lapčík v roce 2009 také o vývoj informačních systémů pro finanční sektor založením společnosti mediaport solutions s.r.o. Mimo podnikatelské činnosti působí také jako pedagog na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, kde zavedl předmět finanční matematika. Je také zakladatelem nadačního fondu CREDO CZ, který se zaměřuje na podporu manželství a rodin s postiženými dětmi.

K tomu jsem potřeboval bankovní licenci, tedy stát se bankou. Transformace na banku je obvyklá i v jiných zemích, a navíc mě privátní bankovníctví opravdu baví. V posledních letech jsem však přemýšlel nejen o bankovní licenci v České republice, ale i nad tím, co bych chtěl stihnout v dalších produktivních přibližně 20 letech svého profesního života. Co bych chtěl ještě postupně zvládnout, je mít banku ve Švýcarsku a dělat globální asset management. Nic se ale nesmí uspěchat, protože když chcete něco koupit, jako například banku ve Švýcarsku, trvá to přibližně dva až tři roky. Postupně se tedy rozhlížíme po trhu a čekáme na vhodnou příležitost.

**Zdá se tedy, že na dalších 20 let máte mnoho cílů, ale jak si představujete svůj den, až všeho dosáhnete?**

Mým cílem je sladit rodinný život a podnikání a současně se věnovat tomu, co mě baví. Na žebříčku priorit mám na prvním místě manželku, následně děti a teprve potom je to práce, takže i když chci své podnikatelské sny a plány realizovat, nesmí to být na úkor rodiny.

**Co se vám nejvíce líbí na bankovníctví?**

Líbí se mi budování vztahů s klienty, to mě velmi motivuje, stejně jako zajišťování výji-

***Jako ekonom si myslím, že čím více politici zasahují do ekonomiky, tím je to pro ni horší. Typickým příkladem může být Itálie, kde si populisté chtějí tisknout už i vlastní peníze.***

mečné péče. Naší vizí je „guide your success“, tudíž chceme pomáhat klientům být úspěšní.

**Jak se s přechodem z družstevní zálohy na banku změnila, popřípadě rozšířila vaše pracovní náplň?**

Lze říci, že pro management přibýlo řádově dvacet procent agendy navíc, a tak kontinuálně posilujeme o profesionální kolegy z bankovního trhu, kteří zastřešují příslušné oblasti.

**Vy jste pro týdeník Euro řekl, že do Česka chcete přinést kvalitu švýcarského**

**bankovníctví. V jakých směrech vidíte v tuzemském bankovníctví nedostatky?**

Nejedná se přímo o nedostatky, ale chceme nabídnout kvalitu privátního bankovníctví veřejnosti. Příkladem je pan Jančura s autobusovou dopravou, když se vstupem na trh nabídl klientům vyšší úroveň služeb. Podobnou filozofii mají aerolinky Emirates, které do economy class přinesly prvky byznys class. Chceme tedy jít proti silnému trendu digitalizace a rozvíjet i udržovat kvalitní vztahy s klienty.

**Myslíte si, že veřejnost chce chodit na pobočky?**

Jsem přesvědčený, že ano. Mnoho lidí si cení osobních vztahů a je za takovou možnost rádo, praxe nám to potvrzuje.

**Od jaké hranice začíná váš klient spadat pod služby privátního bankéře?**

V Trinity Bank máme nejnižší hranici ve všech bank na trhu, je to již od milionu korun.

**Jaký význam v rámci vaší distribuce mají finanční zprostředkovatelé?**

Popravdě, se zprostředkovateli vůbec nespolečujeme. Zároveň si ani nedovedu představit, jak by to fungovalo z hlediska jejich marží, jelikož už teď nabízíme poměrně

vysoké zhodnocení, které nechceme na úkor distribuce snižovat.

**V porovnání s růstem nových fintechů je růst klientů Trinity Bank poměrně malý. Zvažujete například partnerství s některým fintechem, které by vám pomohlo růst?**

Mluvím-li o tom, že nechceme příliš růst, neznamena to, že to neumíme. Naší prioritou je soustředit se na vysokou kvalitu služeb. Například ve Zlíně proběhla nedávno kompletní rekonstrukce našich prostor, v Praze plánujeme také ještě podstatné zvýšení kvality našeho zázemí i prostor. Pokud jakákoliv společnost roste příliš rychle, často se to odrazí ve zhoršení kvality služeb a to určitě nechceme. Rosteme postupně, například za poslední čtvrtletí jsme nabrali celkem čtyři miliardy korun. Hledáme i další kvalitní bankéře, kteří se chtějí starat o klienty a chtějí pracovat. Je to nesmírně náročné. Bankéře chci platit lépe, ale zároveň chci, aby byli co nejlepší. A to se nám daří. Kvalitní bankéři si u nás řádově vydělají kolem 80 tisíc za měsíc.

**Kolik klientů u vás vychází na jednoho bankéře?**

Záleží na velikosti klientů, ale řádově jde o desítky, stovky, maximálně tisíce klientů. To pak odpovídá tomu, že bankéři během roku mohou se svými klienty zvládnout několik osobních schůzek.

**Fungují vaše týmy agilně?**

Ve svém podnikání se snažím cíle odjakživa směřovat spíše na kratší, které se lépe řídí a mohou se s kolegy oslavit, stejně tak je lze přizpůsobovat aktuálnímu vývoji.

**Mluvíte hodně o osobním přístupu, funguje také risk skóring klientů na této bázi?**

Řízení rizik je nezávislé, to se s klientem nepotkává. Je to dáno regulatorními požadavky. Osobní vztahy, o kterých mluvím, jsou o samotné službě a péči o klienty.

**Mluvíli jste o tom, že finanční sektor se velmi rychle vyvíjí, vstupují do něho nové subjekty, ale jak vidíte vývoj na poli družstevních záložen. Myslíte si, že v následujících letech vznikne více bank, jako je Trinity?**

Obecně si myslím, že sektor družstevních záložen je poměrně konvergenční, a to nejen v posledních letech. Například když se podíváme na Raiffeisen či Erste, tak to také byly původně družstevní záložny. Z hlediska velikosti ale v tuto chvíli na českém trhu nevidím prostor pro vznik nové banky touto cestou. Problém je ten, že jak pro menší, tak i větší subjekty v sektoru bankovníctví je regulace prakticky stejná. Nejsilněji vnímám vstupování fintechů do sektoru bankovníctví, jelikož jim evropská regulace pomáhá vstupovat na trh a tím se jim otevírá prostor.

**Už dva roky vlastníte banku na Maltě a zmínili jste, že se rozhlížíte po trhu a chtěl**

**byste mít banku ve Švýcarsku. Je ještě jiná země v Evropě, o které uvažujete?**

Například nedávno jsem jednal o koupi banky v Německu. Tato transakce nakonec nevyšla, nicméně budu o podobné transakci uvažovat i v budoucnu. Podobná témata diskutuji i s panem Ivanem Šramkem, novým členem dozorčí rady Trinity Bank, který patří mezi významné osobnosti evropského bankovníctví. V případě podobných transakcí je nutná debata nejen s prodávajícím, ale také s regulátorem. Není moc případů, kdy by se finanční instituce z Čech rozvíjela na Západ. A už tím, že jsem koupil Maltskou banku, jsem první, kdo tento krok udělal.

**Jak vnímáte bankovníctví v České a Slovenské republice?**

Česká republika a Slovensko jsou pro bankovní skupiny zdrojem velkých zisků. Proto u nás nasazují to nejlepší, co mají. Díky tomu kvalita služeb a konkurence jsou na našich trzích velmi vysoké, zatímco třeba na Maltě jsou do dneška fronty v bankách. Nemyslím si, že by někde v Evropě byl bankovní trh, co se služeb pro klienty týče, výrazně lepší než u nás. Zároveň výhodou je, že rizikovější aktivity, jako je investiční bankovníctví, se dějí spíše v centrálních mateřských společnostech, a proto jsou naše banky v případě výkyvu ekonomiky stabilní.

**Jak vlastně vypadá bankovníctví na Maltě?**

Situace je hodně specifická tím, že největší banky patří buď státu, nebo církvi, a proto je úroveň služeb určitě nižší než v České republice.

**Čím to, že si tuzemské banky vedou až tak dobře?**

To je jednoduché. Je tady vysoká bonita. Výkon ekonomiky je vysoký a ztrátové pohledávky nízké. A díky tomu, že jsme velmi úzce navázáni na Německo, kterému se opravdu daří, prosperujeme také my. Zejména pak automobilový průmysl roste raketově. Například v Česku a na Slovensku se vyrobí ročně jen o třetinu méně aut než v USA.

**Právě díky stabilitě bankovního sektoru se zdá, že politici mají tendenci z něho dostat co nejvíce. Jak vůbec vy vnímáte sektorovou daň a chystáte se připojit k Národnímu inovačnímu fondu, když se o něm říká, že bude dobrovolný?**

V současné době o zapojení neuvažujeme. Naším primárním cílem je péče o klienty, vysoká kvalita služeb a soustavný růst. Nicméně jako ekonom si myslím, že čím více politici zasahují do ekonomiky, tím je to pro ni horší. Typickým příkladem může být Itálie, kde si populisté chtějí tisknout už i vlastní peníze.

**B** Rozhovor vedl Tomáš Houdek  
www.bankovnictvionline.cz