

Důvěrou nezatopíš!

S nohama pevně na zemi, ale přitom s hlavou v oblacích. Neláká vás to? Zda to není jen iluze, ptáme se zakladatele a lídra „podivné“ poradenské firmy Stone & belter Mojžíra Urbánka.

FP: Do léta jste byl ještě v TC, nelíbila se tedy jejich původně založené strategie, anebo jste se chtěl hlavně osamostatnit?

Strategii mého bývalého působiště, firmy Top Consultant, jsme vytvářeli společně s Janem Lenerem. Byla to hezká část mého života, na kterou rád vzpomínám. Šli jsme chvíli po společné cestě za naším společným cílem. Po určité době jsme začali mít pocit, že se naše cíle v dálce vybarvují do odlišných odstínů.

Ale myšlenky, které tam vznikly, si samozřejmě přenáším i do firmy Stone & belter. Jen je teď realizuji novým způsobem.

FP: Zaměření máte spíše na bonitní klientelu. Tu ale chce každý včetně bank. Myslíte tedy, že zde najdete dost prostoru, tedy klientů?

Žijeme v Evropě, a ta neměla nikdy nouzi o bohaté lidi. Prostor tu tedy určitě je. Lidí, kteří svěří své peníze odborníkům, je bohužel hojnost a zdá se, že jich bude stále přibývat. V nejistých dobách mají lidé tendenci přimknout se k těm, kteří vědí jak.

Naše filozofie je postavená na jednoduchém faktu, že každý klient je jedinečná a neopakovatelná osobnost. Pokud chcete nabízet produkt jedinečné a neopakovatelné osobnosti, jaký by ten produkt asi měl být? No přeci jedinečný a neopakovatelný. Pokud s touhle myšlenkou vstáváte i usínáte, pak se podle toho také chováte.

Takže žádné prefabrikované skládačky z retailových produktů, které by uměla sestavit i cvičená opice. Nad každým klientem musíte přemýšlet, analyzovat si jeho možnosti a cíle, komunikovat s ním na určité úrovni. Pak se produkt pro pana XY vynoří, je to vlastně hodně tvůrčí proces, do kterého jsou zapojeni všichni u Stone & belter. On totiž žádný, ani ten nejlepší poradce, jednoduše nemůže vědět všechno. Musí mít proto zázemí firmy, analytického oddělení, a musí využít i zkušenosti svých kolegů. Poradce stojí symbolicky uprostřed patra plného kanceláří, stojí a vybírá si, do kterých dveří vkročí pro radu. Z posbíraných informací sestaví individuální produkt přesně na míru klienta.

Mr. Stoneandbelter, který rozhovor sledoval od vedlejšího stolu, dodává: „Mezi naším přístupem a fungováním ostatních poraden-

ských firem je vlastně stejný rozdíl, jako mezi krejčím a konfekcí v supermarketu. U nás klient zaplatí víc, za to jsou mu poskytnuty lepší služby a oblek mu perfektně sedí.“

FP: Máte nějaký „růstový plán“? Chci říci, zda vidíte spíše postupné rozšiřování firmy, anebo jste zvolil nějaký počáteční „big bang“?

Big bang bylo možné dělat na počátku 90. let. Tedy pokud si pod tím představujete, taky jako já, obrovskou půjčku v bance, stavbu luxusního sídla plného kanceláří, nábor spousty zaměstnanců, velkolepou reklamu na každém rohu a neřešení problému, jak to všechno užit. Kam to vedlo dnes všichni vidíme na vlastní oči.

Tak to opravdu neplánujeme. Asi už znáte naše heslo „Oběma nohama na zemi.“ To platí pro rozvoj firmy dvojnásob.

Já teď přeběhnu na fotbalový stadion. Další Manchester United můžete vybudovat buď penězi, nebo trenérskými zkušenostmi, nebo obojím. Nákup „hvězdných hráčů“ je fajn, ale celou jedenáctku takto nepostavíte. Klapzuba na to šel podle mého názoru chytrěji a účinněji, každodenním tréninkem a odstraňováním slabých míst. My také stavíme neporazitelný tým po krůčcích, s jasnou vizí a bez zbytečných omylů. Takový Klapzubův Manchester.

FP: A v produktovém portfoliu? I tady je určitě omezení při snaze „spustit vše hned“?

Široké produktové portfolio je základ fungování každé finálně poradenské společnosti. Dnes už ani není možné existovat bez veliké šíře partnerů.

I produkty jsou zase jen o lidech. Za každým nabízeným produktem stojí konkrétní člověk, se svými znalostmi a zkušenostmi. V první řadě náš poradce musí budít na první pohled důvěru. Důvěra je klíčové slovo v poradenství, to tady jistě nemusíme nikomu vysvětlovat. Důvěra roste pomaloučku jako les, a může shořet za den. Důvěrou nezatopíš, na to je příliš cenná, a my si to uvědomujeme.

Sám jsem zažil na vlastní kůži první jednání s bankami, s pojišťovnami a dalšími ústavy ve snaze získat důvěru v moji osobu a ve firmu, kterou zastupuji. Pokud se vám podaří dobře reprezentovat značku Stone &

belter způsobem svého vystupování a šíří svých dovedností, pak můžete nabídnout klientovi libovolný produkt.

Klient vnímá váš produkt přes vaši osobu, a příliš ho nezajímá, jestli jste před tím jednal se dvěma přáteli z finančního světa nebo deseti bankami. Takže já vidím portfolio jako neomezenou škálu služeb, jako když malíř míchá z pár základních barev na paletě přesně žádaný odstín.

FP: To ani nehovořím o backgroudu, tedy hlavně o backoffice, ale i systémové podpoře...

Na trhu finančního poradenství nejsme žádnými nováčky a všichni tedy dobře víme, co potřebují naši lidé ke své práci. Backoffice je to, na čem jsme pracovali už před spuštěním nové firmy. Je to základ pro úspěšné fungování v naší branži, bez perfektního backoffice by to prostě nefungovalo.

Posloucháme, co lidé u Stone & belter říkají, protože systémová podpora vyžaduje neustálou komunikaci a vnímavost od vedení společnosti. Nespokojený poradce bude jednou odcházející poradce, a to je to poslední, co bychom si přáli. Každému tady pořád opakuji, když se ti něco nelíbí, říkej to hned a nahlas, nečekej, že to vytuším. Stejně jako to říkám mojí ženě.

Ale abych byl konkrétní, naši poradci využívají perfektně připravený internetový portál s životně důležitými informacemi. Od všech materiálů a vzorových smluv, přes informace o novinkách na finálních trzích, až k vedení investičního deníku a informacím o vyřízení smluv. Přístupný odkudkoliv.

Sídlo firmy v centru Prahy představuje pro poradce příjemné útočiště s možností rezervovat si kanceláře pro jednání s klienty. Poradcům s vlastní kanceláří hradíme podstatnou část nákladů. Náš zkušený investiční specialista každý den mapuje trendy trhu a posílá echo jak poradcům, tak jejich klientům. Pro korporátní klientelu máme specialisty, kteří dokáží zajistit velké peníze ze zahraničí a zajistit tak cash flow a stabilní hospodaření i velkým dravcům.

Vše ve firmě jsme nastavili tak, aby si opravdu schopný poradce vydělal opravdu pěkné peníze i s bonusy, které mu zajistí klidný spánek a nebyl tak tlačěn do nabídky produktů, které jsou pro klienta spíše nevy-

hodné. Umíme také ocenit, pokud je dobrý finanční poradce také dobrým učitelem a umí se o své zkušenosti podělit.

FP: Tvrdíte, že nechcete klientům „bouchat“ pojistky. V kanceláři to lze mít napsané, ale na webových stránkách jsem to nenašel...

Děkuji za upozornění. Tak jako my, ani náš web není dokonalý a pořád na sobě musí pracovat.

Ale dotkl jste se citlivého místa, tohle „bouchání pojistek“ vidíme jako převládající trend u multilevel poradenských společností, a ani za mák se nám to nelíbí. Je to asi přesný opak toho, co bychom chěli dělat my.

Mr. Stoneandbelter dodává: „Byl jsem minulý týden na školení finančních poradců v České Lípě. A můžu vám říct, že co jsem tam viděl, z toho jsem byl celý pryč. Byl jsem tam inkognito, abych obhlédl situaci... První polovinu školení zabralo vymývání mozků jednou hezkou slečnou nebo paní, teď nevím. Trvalo to asi tři hodiny a dozvěděl jsem se pikantní informace ze zákulisí velkého finančního světa. Prý jde hlavně o první dojem, pěkné auto a sladěnou kravatu, protože do vaší ledničky klient nevidí. Obchody jsou fajn věc, ale ještě důležitější je sehnat dalšího finančního poradce, těch není nikdy dost. Celkově jsem z toho měl pocit, že jsem někde na výstavbě pyramidy Herbalife. Byl tam i jeden pán, který pracuje v jiné společnosti, než která pořádala školení. Prý se to takhle běžně dělá, že pracujete pro několik různých firem. Svěřil se mi u chlebičky, že jeho se tyhle starosti se sháněním klientů moc netýkají, jemu dohazují kšefty přímo jeho nadřízení, takže on je v klidu. Je pravda, že aktivitou zrovna nehýřil, takže klid byl na místě. Pozdě odpoledne potom proběhla praktická část, popisující správné vyplnění formulářů, a pak už jsem se tiše vytratil. To mi stačilo.“

FP: Kvalita dnes nezbytně potřebuje specializaci. Ta zas vyžaduje specialisty. Kolik lidí by vám na to mělo stačit?

Jedenáct. Já se ještě vrátím k tomu fotbalovému přirovnání, jestli vás to nenudí.

Jedenáct specialistů ovládá herní pole. Analytik finančních trhů celého světa sedí u počítače jako brankář v brance. Pevný obranný val tvoří specialisté na bankovní sektor, investice a dluhopisy, kteří stojí pevně na svém místě, když se blíží nějaká krize. Po hřišti se potom volně pohybují záložníci i útočníci, to podle povahy svého poradenství, které můžeme nazvat více či méně aktivním, útočným nebo reaktivním, vnímavým. Jejich pozice nejsou přesně dány, jejich role se mění s klientem i časem, který mění podmínky. Ale vždycky, to zdůrazňuji, vždycky hráči o sobě vědí a hrají společně. A oni hrají o vítězství. Ne nad klientem, ale

nad problémy současného světa, které mohou klienta připravit o jeho majetek.

Musíte hrát jako o život, být psychicky odolní a zvládat stres. Ovlivňujete obrovské množství lidí, kteří na vás dají. My si specializujeme jednotlivé posty dlouhodobě zkoušíme. Sledujeme jejich činnost a monitorujeme úspěchy i neúspěchy v průběhu práce. Pokud je každý specialista dlouhodobě schopný plnit požadavky kladené na špičkového poradce, pak zvládne obrovské množství práce. A to mu přináší hezké peníze.

FP: Jako předmět činnosti máte v rejstříku uveden „pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor“. To má být hlavní startovací segment, anebo je to jen úlitba administrativě? Nepůsobí to příliš důvěryhodně...

Ono je to trochu jinak. Změnou živnostenského zákona došlo k tomu, že předmět podnikání a předmět činnosti jsou uceleny na stránkách živnosti, a tam je právě i vidět celý výčet naší činnosti, nejen pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

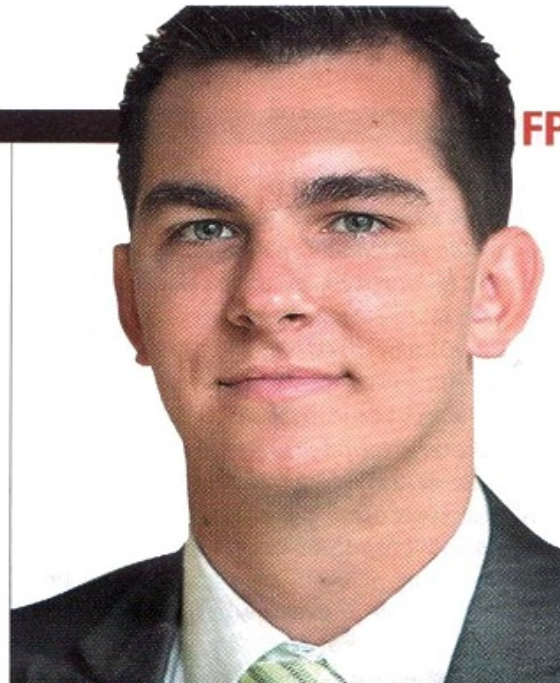
FP: Soustředění na placené poradenství je chválné, ale myslíte, že to bude stačit?

To by vážně nestačilo. Je to jen jeden z článků řetězce, na kterém visí úspěch firmy Stone & belter.

Placené poradenství je myslím férová nabídka pro náročné klienty, pro které chceme být dlouhodobě volbou číslo jedna. V rámci placeného poradenství je možné věnovat se klientovi déle a víc do hloubky, než je obvyklé. Poradce přitom není pod tlakem provizí, ze kterých se obvykle skládá jeho plat. Nemusí chvíli řešit, za co si koupí rohlíky, a může ukázat všechno, co v něm vězí. A že toho může ukázat hodně, o to už se postaráme. Ale bohužel, placené poradenství nemůže být zatím naším jediným poradenstvím. Doba na to ještě nedozrála.

FP: A třeba v hypotečním byznysu je jasné, že se jede na provize. Anebo to budete s klientem „rozebírat“?

Hypotéky nelze samozřejmě dělat bez provizí. To nijak před klientem neskrýváme, tak jako se snažíme být otevření ve všem, o čem s klientem hovoříme. Je to zase otázka důvěry ve vztahu klient-poradce, na které stavíme. My klientům říkáme, ano, vydělejme spolu nějaké peníze, vy na tom vyděláte, my si také přijdeme na své. Na tom přeci není nic špatného. Klient chce nejlepší podmínky hypotečního úvěru. My jsme tu od toho, abychom mu je zajistili, jinak půjde jinam. Zrovna oblast hypoték je hodně náročná a specifická oblast, kde musíte mít perfektně zvládnutý backoffice. Můžu s hrdostí prohlásit, že právě hypoteční oblast



Mojmír Urbánek, zakladatel a ředitel poradenské firmy Stone & belter

je naší silnou stránkou a že jí máme v malíku. Vyzkoušejte si nás.

FP: Zejména u investic jsou cesty přes fondy nepříliš „originální“. Budete tedy nabízet i jiné (přímé) cesty či možnosti? A jak honorované?

Oblast investic je pro nás hodně důležitá. Umíme i akcie, dluhopisy a certifikáty.

Ten běžně zavedený systém – najít klienta, zainvestovat ho, dostat provizi a konec, to se nám nelíbí. Tam chybí přímá motivace k systematické péči o klienta. Proto u nás vyplácíme management fee již od nejnižší pozice a máme samostatné investiční oddělení, které monitoruje dění na trzích a aktivně vstupuje do správy portfolia. Když chcete podnikat ve světě investic přímo, bez zprostředkovatelů jako jsou fondy, musíte toho prostě hodně znát a ještě víc toho sledovat v reálném čase. Jinak taky můžete připravit odvážného klienta o hodně peněz, a to znamená nenapravitelně poškozenou důvěru. To si nemůžeme dovolit, zvláště na trhu, kde každý každého zná osobně. Riskovat můžete, tvořit zisk musíte.

FP: Název jste si vymysleli zajímavý, ale dlouhý a nepříliš intuitivní. Jaký to mělo zrod, anebo spíš, co je za tím skryto?

Nehleďte v tom nic skrytého. Je to nová, neokoukaná značka, kterou čeká dlouhá práce při jejím prosazení na trhu. Název společnosti Stone & belter má vyvolat určitý pocit, emoci spojenou s důvěrou v trvalé a ozkoušené hodnoty. Zní úmyslně cizokrajně, protože za naše hřiště považujeme celou Evropu, nejen náš český píseček.

Mr. Stoneandbelter dodává: Víte, i když jsem tak trochu vymyšlená postava, mé jméno se mi moc líbí. Dobře se mi s ním cestuje po světě, nikde s ním nemají problém. To pan Urbánek to má mnohem těžší.

FP: A obrovský pytel problémů – recruiting, aneb Kde vzít kvalitní spolupracovníky? Nechcete jít MLM systémem, ale jak je tedy vybírat?

My jsme nestáli před dilematem, hodně poradců nebo pár špičkových. V tom bylo jasno od začátku.

Nemělo by ani smysl zakládat další poradenskou firmu, která by stála na principu multilevel. Takových firem je v Česku dost a dost, stačí umět číst a psát, a můžete být finančním poradcem do druhého dne.

My vsadili na kvalitu, na kvalitní poradce, kteří umí tvrdě pracovat, a to hlavně sami na sobě.

Teď by asi fotbalová alegorie kulhala na obě nohy, tak vzhůru na moře.

Když má vyplout loď na dlouhou cestu, kapitán lodi si musí najít dobrou posádku. Pokud zná výborného kormidelníka, je to dobrý začátek. Ten kormidelník totiž zná skvělého navigátora, který cítí ledovec den dopředu. Ten zase zná úžasného kuchaře, který zná úplně každého. A tak se zpráva o nové výpravě brzy rozkřikne, a za chvíli máte na molu plno. Pak je spíš otázkou vybrat ty nejlepší, odmítnout nejhorší, včas rozpoznat skryté talenty, kteří budou nejlepší až později. A teď zpátky na pevninu.

My totiž nebereme jen „hotové“ poradce, to by nebylo fér vůči těm mladším. Pod naší pevnou rukou můžou sice občas úpět, občas nás proklínat, ale naše vedení je cesta k úspěchu. Trvalému úspěchu. Je to cesta k budoucnosti, jak říkáme. A tahle cesta si žádá velký kus trpělivosti od každého.

Ona ta prvotní iluze rychlého zbohatnutí rychle vyprchá, pokud stojíte nohama opravdu pevně na zemi. Úspěšný finanční poradce ví, že důvěra klienta se rodí jen velmi zvolna, je to křehká květinka, kterou musíte opatrně zalévat a opečovávat. Bez důvěry klienta se tahle práce dělat nedá. A tak trvá určitý čas, než opravdu zbohatnete.

Tohle všechno našim lidem říkáme už od počátku. Ano, čekají na vás bohatí klienti a vzrušující kontrakty, ale nebude to hned. Záleží jen na vás, jak brzy to bude.

Vy se při této cestě můžete spolehnout na nás. Na zázemí, které vám firma Stone & belter vždy zajistí. Zázemí špičkových odborníků, kteří už mají prvotní okouzlení dávno za sebou. Zázemí analytiků finančních trhů, kteří s vámi proberou všechny dostupné možnosti. Vždy, za jakékoliv složité situace, když si nebudete vědět rady, jsme tu připraveni poradit nebo doporučit, kudy ano, kudy ne.

Neexistuje klient, na něhož by naše schopnosti nestačily. Jsme malá, ale silná firma, která je schopna sebereflexe i transformace, pokud už něco nefunguje.

Cestu nahoru vidíme jako cosi neokázalého, leč funkčního. Sled postupných, smysluplných kroků, vedoucí k jasné stanovenému cíli.

FP: Vy jste samá vize a alegorie, ale co peníze? Z čeho budou žít vaši poradci?

Já se neobávám, že by naši poradci neměli co do úst. Protože špatní poradci u Stone &

belter nejsou a ani nebudou. Spíš chci mluvit o motivaci těch nejlepších. Těm nemusíme nic slibovat a lákat je na úžasné platy, protože sami už léta dobře vědí, kde se berou v poradenství peníze. Ale může je zajímat, že si díky své práci přijdou k části peněz z obratu fimy.

Vše je u Stone & belter nastaveno tak, aby byli spokojeni poradci, kteří pracují i myslí samostatně.

Pokud chce být někdo voděn za ručičku, určitě najde spoustu lepších firem. Náš tým je týmem poradců i manažerů v jedné osobě, který tvoří strategii firmy jak pro vzdálenou budoucnost, tak pro každodenní provoz.

Nejvyššího ocenění potom u nás dosahují poradci, kteří jsou schopni vést a učit druhé. Pokud je někdo schopen se o své znalosti podělit, pak má u nás své místo zajištěné.

FP: Na závěr si zkuste položit otázku sám (sobě). Co to bude?

Děkuji za tuhle možnost, zeptám se tady Mr. Stoneandbeltera, jak vidí naše úkoly v roce 2009.

Johne, můžeš k tomu něco říct?

„Jistě, já budu trochu stručný a řeknu to ve třech bodech:

1. Pozvednout umaštěnou vlajku českého finančního poradenství a strčit ji do pračky, ať zase zazáří.

2. Ukázat klientům, že to jde i jinak.

3. S nohama pevně na zemi, s hlavou v oblacích, dělat nejlepší obchody.“ **FP**