

Inspiraci hledáme ve sdílené ekonomice

Na trhu spotřebitelských půjček je už v Česku těсно. **Úvěrová společnost Home Credit ze skupiny PPF** proto hledá, jak dál. „Mimo náš hlavní byznys chceme dělat asi čtvrtinu výnosů,“ říká **generální ředitel David Bystrzycki** s tím, že tohoto cíle chce firma dosáhnout během tří až pěti let.

VOJTĚCH WOLF

LN Podle posledních zveřejněných výsledků klesl českému Home Creditu zisk v roce 2013 o 36 procent na 520 milionů korun. Jak jste na tom za loňský rok? Podle registru bankovních a nebankovních úvěrů vzrostl objem spotřebitelských úvěrů loni meziročně o 9,5 miliardy na 301,1 miliardy korun...

Podle mezinárodní účetní metody IFRS stabilně vyděláváme někde mezi 400 až 500 miliony korun. Výjimkou byl rok 2012, kdy jsme byli někde na 800 milionech korun. Rok 2014 by podle předběžných výsledků měl být menší než rok 2013. Z velké části za tím stojí fakt, že značnou část investujeme do nových projektů a inovací.

Na objemu spotřebitelských úvěrů růst nevidíme. Důvodem je, že velkou část z nich tvoří konsolidace těch starých, které jdou odjinud k nám. Jsme pod obrovskou „palbou“ bank, kdy asi 40 procent hotovostních úvěrů proběhne přes konsolidaci. Právě proto hledáme možnosti růstu i jinde.

LN Co je příčinou a co je následkem toho, že máte nižší zisk?

Z větší části investice. Diváme se do budoucnosti a snažíme se diverzifikovat naše zdroje příjmů. Pokud budeme dělat vše stejně, nijak nepřekvapíme. Úvěr je komodita a náš byznys je cyklický, jde s ekonomikou. To, co potřebujeme, jsou příběhy. Zkrátka hledáme přidanou hodnotu, což jsou inovace. To ale znamená expanzi do jiného segmentu či kategorie.

LN Proto chcete vstoupit na trh peer-to-peer (P2P) půjček?

Nekoukáme se jen na P2P. Celý rok 2013 jsme hledali, do jakých jiných oblastí dál expandovat z našeho jádrového byznysu, kterým je poskytování úvěrů. To ale neznamená, že bychom náš jádrový byznys chtěli opustit. Chceme v něm růst, ale zároveň hledat i další nové zajímavé a ziskové oblasti.

LN A důvod?

Je jich hned několik. Banky se naučily to, co děláme my, začaly se zajímat o naše klienty, objevila

se tu spousta dalších hráčů, kteří poskytují úvěry na krátkou dobu.

Rovněž se ve světě rozjely služby, jako jsou P2P půjčky. V anglosaských zemích například Zopa či Lending Club a v České republice byla jedinou takovou službou Bankerat. Už před osmi lety, když P2P půjčky v Británii začínaly, jsem si říkal, že se jedná o výborný nápad, aby si lidé půjčovali mezi sebou. Tehdy jsem v tom ale byznys pro nás ještě neviděl.

LN Co se změnilo?

Začali jsme přemýšlet, jaké jsou naše výhody, know-how a silné stránky kromě toho, že umíme půjčovat. Uvědomili jsme si, že umíme dobře udělat scoring (*ohodnotit úvěrové riziko klienta – pozn. red.*). Dál jsme pak přemýšleli, kde všude ho lze uplatnit. Z toho nakonec vznikla asi stovka nápadů. Postupně jsme je zúžili na deset, o kterých se reálně bavíme, a asi dvě tři myšlenky teď reálně testujeme v centru v Brně.

Home Credit ale sám P2P nevyvíjí. Spolupracujeme na něm se společností Creative Dock. A zatím jen testujeme, jaký má P2P v Čechách vůbec potenciál. A jak ho exportovat jinam, kde působíme.

LN V jakém vývojovém stadiu je tedy u vás P2P a kdy jej chcete začít reálně testovat?

Bavíme se o něm a reálně ho necháme vyzkoušet někoho jiného. Je těžké vybudovat byznys na segmentu, který pořádně neexistuje. Když dnes pracujeme na IT systémech nebo prioritizujeme zdroje, tak musíme vidět alespoň nějaké základy, které jsou nám známé. Takže zatím uvidíme.

Do budoucna ale mohou P2P půjčky fungovat pod značkou Home Credit, Home Credit Lab nebo zcela jinou entitou ve firmě. P2P vyvíjíme záměrně jako startup. Pracují na něm lidé mimo Home Credit, kteří nejsou zatíženi našimi firemními procesy.

LN Nekonkurovali byste si vůbec takovou službou, která nabízí lidem, aby si půjčovali mezi sebou místo od vás?

Služba by pro český Home Credit smysl sama o sobě neměla. Pro skupinu Home Credit by však v případě, že by se tento segment rozvinul tak jako v anglosaských zemích, smysl dávala. Problémem je, že to zatím není otestované. Všechny P2P platformy mají jen krátkou historii. Objevily se totiž až po krizi v roce 2008, kdy se úvěry zadrhly. Ale například přes Zopu jdou dnes v Británii peníze na některé regionální projekty.

Na druhou stranu, v Česku nikdy nebyl problém s bankami, že by nechtěly nebo nemohly na projekty půjčovat. Pokud se v Česku projekt rozvine, tak to bude spíše



FOTO WAFRA - FRANTIŠEK VLČEK

na myšlenku komunity nebo vzájemného sdílení věcí, popřípadě myšlenku, že si můžu přivydělat.

Konkrétně, že vezmu peníze, půjčím je někomu přes P2P a něco si přivydělám. Budou to ale půjčky na kulturní a sociální projekty, nikoliv klasické úvěry, protože nabídka bankovních i nebankovních úvěrů je v Česku i na Slovensku nepřeberná.

Funkčním prvkem je právě komunitní sdílení. Lidé dnes raději odmítnou investici v bance a namísto toho vyberou někoho, za jehož projektem je konkrétní příběh.

LN Jste schopný odhadnout potenciál tohoto trhu v Česku?

Když se podívám na podíl Home Creditu v hotovostních úvěrech, tak je to kolem tří procent na trhu. Dokážu si představit, že by vznikl P2P web, který by měl mezi půl až jedním procentem na hotovostních úvěrech. Řádově se tak bavíme o dvou až třech miliardách.

LN Na kolik taková investice do nového produktu vyjde?

Řádově desítky milionů. Když to spočítáte, tak testování jedné inovace vyjde na deset až 15 milionů, při spuštění je to pak ještě jednou tolik. Když chcete spustit během dvou let jednu takovou věc, tak to vychází na těch 20 až 30 milionů.

LN Jak je důležitá synergie ve skupině, jako je například vaše spolupráce s O₂? Vidíte ještě někde potenciál propojení služeb jak uvnitř skupiny, tak mimo, jako třeba s Teskem?

Propojení telekomunikačních a finančních služeb je samozřejmě u nás velké téma. Už jsme začali financovat mobil na splátky v O₂, zavedli jsme kreditní O₂ Ext-ru kartu. Spolupracovat chceme s partnery, kterým na spolupráci záleží a chtějí ji smysluplně rozvíjet. Doby, kdy se jen koupila data-báze a začalo se lidem v ní něco prodávat, jsou dávno pryč. To šlo dělat tak před deseti patnácti lety.

LN Nemyslíte, že si tak trochu začínáte konkurovat se sesterskou Air Bank?

Ne, míříme na zcela jinou cílovou skupinu. Jestli se segmentově potkáváme, tak s většími bankami než bankovními nováčky, jako je Air Bank.

Faktem je, že sdílená ekonomika vzniká a funguje.

U nás je sice malá, ale podle našich průzkumů se v ní pohybuje už sto tisíc Čechů, kteří ji reálně využívají.

”

LN Loni jste přišli se službami Kup Najisto, Autotým a službou UpDate. Co je cílem těchto služeb? Vytvořit si poptávku, nebo prodat klientovi nějakou dodatečnou službu?

Napojení na úvěrový byznys není jedinou a hlavní motivací. Zajímají nás služby, které by klienty mohly oslovit samy o sobě. U služby Kup Najisto jsme se inspirovali v Německu a ve Švédsku. Důležité pro nás bylo, že jsme u ní uměli dát hodnocení klienta, tedy odhadnout to, jestli je schopný za 14 dní zaplatit nebo vrátit zboží.

Pro Home Credit je to obrovská laboratoř. Chceme zjistit, jaké je chování Čechů, jaké služby pro ně dávají smysl a za jaké jsou ochotni zaplatit. Zároveň se inspi-rujeme i v tom, co bychom mohli zlepšit v našem core byznysu. Například běžně máme u smlouvy ke sválení asi 42 políček, které se musí vyplnit. U služby Kup Najisto je těch políček 12.

U Autotýmu jsme vycházeli z toho, že máme zkušenosti a znalosti se staršími vozy. Získali jsme tým lidí, kteří se v ojetinách

opravdu dobře vyznají a umějí dobře poradit, a máme rovněž navázané vztahy s některými autobazary. Konkrétně tady si ale skutečně pomáháme vytvářet vlastní poptávku po našich produktech.

LN Vyděláváte už na těchto službách?

Řádově se blížíme k desetitisícům transakcí, takže příjmy z toho jsou zatím marginální. U Autotýmu máme zatím desítky klientů a asi 11 rádců. Ta služba se ale rozjíždí. Když jsme v listopadu začali, tak to bylo první měsíc asi deset prodejů, pak 20 a posléze 40.

LN Jaké další inovace plánujete?

Rozhodně se koukáme na hotovostní úvěry. Otázkou je, zda to bude s logem Home Creditu, nebo ne. Pak nás zajímají platební metody a systémy různého typu, jako teď zkoušíme u služby Kup Najisto. V neposlední řadě se zajímáme o sdílenou ekonomiku.

Například víte, že za dva roky chcete kupovat auto, ale nechcete si ho brát celé na úvěr a ani nevíte, kolik bude stát. Takže dva roky si na něj odkládáte, a až budete mít půlku, tak zbytek dofinancujeme my. Rozdíl je v tom, že tím, že takového klienta už ty dva roky známe, tak mu půjčku poskytneme za úplně jiných podmínek, protože víme, jaké má návyky a jak je spolehlivý. Teď řešíme, jestli to můžeme u nás nějak aplikovat.

LN Co vám úvahy o sdílení přinášejí?

Jde spíše o inspiraci, jak taková ekonomika funguje. Překvapivé pro mne bylo, když jsem poprvé viděl, jak lidé získávají peníze na své projekty na crowdsourcingových platformách, jako je Hit-hit.cz. Zjištění, že je někdo ochotný někomu přispět na výpravu do Antarktidy za velrybami, bylo ohromující.

Faktem je, že sdílená ekonomika vzniká a funguje. U nás je sice malá, ale podle našich průzkumů se v ní pohybuje už sto tisíc Čechů, kteří ji reálně využívají.

David Bystrzycki

- **Generální ředitel a předseda představenstva** společností Home Credit a Home Credit Slovakia
- **Ve skupině Home Credit** působí již od roku 2006, generálním ředitelem se stal o pět let později
- **Vystudoval** Matematicko-fyzikální fakultu UK v Praze a University of Pittsburgh
- **V minulosti pracoval** ve firmě Philip Morris v oblasti výzkumu trhu a posléze na manažerských pozicích v GE Money Bank

LN Jaký podíl na zisku mají mít tyto nové služby mimo vaše primární zaměření a v jakém horizontu?

Mimo náš hlavní byznys chceme dělat asi čtvrtinu výnosů a dosáhnout toho chceme během tří až pěti let. Nebudeme ale dělat nic, co by nesouviselo se směřováním Home Creditu, tedy co nebude mít něco společného s finančními službami.

LN Mezinárodní skupina Home Credit se loni propadla do ztráty 60 milionů eur, v přepočtu 1,64 miliardy korun. Rok předtím společnost Petra Kellnera vydělala 324 milionů eur, zhruba 8,8 miliardy korun. Jaký vliv má to, že se v Rusku Home Creditu nedaří, na to, že hledáte nové cesty?

To jsou věci, které spolu přímo nesouvisí. Cestou inovací bychom se vydali tak či onak.

Dneska existuje v centrále skupiny Home Credit někdo, kdo se zabývá tím, aby šlo nápady sdílet v rámci skupiny v dalších zemích. Takže když má někdo zájem, tak mu inovaci představíme. Například teď bylo setkání všech CEO z deseti firem Home Credit ze světa, tak jsme všem představovali, na čem pracujeme, a umožnili jim, aby si to vyzkoušeli na vlastní kůži.

LN Jak se podle vás mění trh nebankovních půjček?

Ten kolác, který se úvěruje, je pořád stejný a noví hráči ho jen víc a víc drobí. Proto dochází například k tomu, že banky jdou více do nebankovního segmentu. Počet lidí a jejich ochota si půjčovat je však roky skoro stejná.

LN Každou chvíli se objevují zprávy o počtu osobních bankrotů, počtu exekucí. Nese-te podle vás nějakou přímou odpovědnost za zadlužování lidí?

Věřitel vždycky nese určitou část odpovědnosti, to je naprosto jasné. Úvěr ale jako institut plní nějakou společenskou funkci, po které je poptávka. Naším úkolem je správně vyhodnotit riziko klienta, odhadnout, zda bude dobře splácet, a nepřivést ho do problémů tím, že mu půjčíme třeba zbytečně moc. Vezměte v potaz, že loni celý trh činil asi 300 miliard a my jsme z toho rozpůjčovali přibližně osm miliard.

Záleží na tom, jak k celé věci přistupujete. My jsme si u mikro-půjček Click Credit řekli, že 50procentní úrok je maximum. To představuje asi 30 korun měsíčně. Úrok u konkurence se pohybuje v řádu stovek i tisíců procent.

LN Prověřujete dnes více své klienty?

Určitě. Představa, že úvěrová společnost jako Home Credit půjčuje peníze každému na potkání, je mylná. Oddělení rizika, které vyhodnocuje schopnost klienta splácet, je pro náš byznys naprosto zásadní. Stejně tak jako neustálý vývoj scoringových modelů.

Dnes už nehraje roli jen příjem žadatele, ale celá řada dalších informací. Nahlížíme do Solusu a dalších úvěrových registrů. Výsledkem je, že schválíme asi polovinu žádostí.