



Foto: Dan Materna, MAFRA

JIRÍ ŠMEJC

Světlu vládnou nejistota a obavy. Co na to byznys?

Největší domácí firma, finanční skupina Home Credit, reaguje na změny dnešního světa. Na posun geopolitického vlivu, nové technologie a nestálost.



Zuzana Kubátová
Pavel P. Novotný
redaktoři MF DNES

Skupina Home Credit Petra Kellnera a Jiřího Šmejce je největší českou firmou. Poskytuje spotřebitelské půjčky v jedenácti zemích na třech kontinentech, zaměstnává přes 70 tisíc lidí. Jenže to už není ten stroj na peníze jako kdysi: Rusko zmítané krizí, na jehož trhu Home Credit rostl v globálního hráče, táhne skupinu do ztráty. Hlavně kvůli tomu loni Home Credit prodával 1,2 miliardy korun. Propad má ale ještě jeden důvod: drahou expanzi v Číně, Indii, na Filipínách a v Indonésii. Jako by šéfové Home Creditu přestávali důvěřovat staré dobré Evropě, do níž se šíří skepse a nejistota. Jak vidí svět, Evropu a byznys v rozkolísané době, říká Jiří Šmejce, minoritní akcionář a výkonný šéf skupiny.

Rusko stáhlo Home Credit do ztráty. Vy jste tam ořezali byznys skoro na třetinu, zato rostete v Asii. Je ruský sen minulostí, která už se nikdy nevrátí?

Nikdy nešlo o sen. V roce 2012 byl ruský Home Credit z velkých finančních institucí s hodnotou nad miliardu dolarů druhou nejziskovější na světě. To se podaří jednou za život. Nepočítali jsme, že bychom se k tomu někdy vrátili, ani kdyby nebyla krize. Ale ona se situace pro nás obrací. Na konci letošního roku se tam nejspíš dostaneme ziskovostí z nových úvěrů na úroveň dvakrát větší, než je standard západních bank. Rusko by se mohlo zase stát pěkně ziskovou zemí, dlouhodobě schopnou generovat profit. Jestli do dvou, nebo do tří let, nevím, ale vrátí se to.

Přesto Rusko nebude hrát tak zásadní roli jako dříve. Nebo ne? Zásadní roli už sehrálo. Zisky odtud pomohly nastartovat naši asijskou expanzi. Když podnikáte ve dvou zemích, které mají přes 2,5 miliardy obyvatel – což je Čína s Indií – a srovnáte to se 140milionovým Ruskem, tak jsou role jasné.

Stane se Evropě to, co se přihodilo vám? Že ekonomická perspektiva bude stát a padat s Čínou? Že význam Evropy pro svět se smrskne? Záleží na tom, jestli chcete růst. Pro toho, kdo růst nechce, není třeba jít do Asie a trápit se tam. Pokud ale máte ambice, pak jednoznačně musíte podnikat v Asii. Určitě to platí pro podnikání v retailu (malobchodu, pozn. red.). Pro ten potřebujete mít hodně klientů. Můžete jít i do Jižní Ameriky, tam jsou ale podmínky pro podnikání

divočejší než v Asii. Můžete jít také do USA nebo můžete pokrýt celou Evropu. Ale i když spojíte všechny evropské státy, budete mít trh velký jako jedna Čína. Necelá.

Silící vliv Číny je historická změna. V čem ještě se dnes svět mění? Nám to pomohla ujasnit právě ruská krize. Zkoušíme, o co se ještě nikdo nepokusil: spojit náš byznys s něčím, co pro něj nebylo typické, s bezpečností. Spotřebitelské půjčky obecně jsou vnímané jako něco, co získáte rychle, jednoduše, pohodlně, ale kvůli čemu vám může na dveře jednou zatukat exekutor. My se snažíme půjčkám dodat další atribut, bezpečnost. Pakliže se k nám klient bude chovat férově, nebude nám lhát, bude s námi komunikovat, my se budeme chovat férově k němu. Pomůžeme mu, aby v případě nečekaných potíží, třeba když přijde o práci, nenarazil s úvěrem do zdi. Chceme provést takovou změnu pozice jako první z našeho oboru na světě.

Jak nejistotě přizpůsobujete poskytování spotřebitelských půjček? Nám to pomohla ujasnit právě ruská krize. Zkoušíme, o co se ještě nikdo nepokusil: spojit náš byznys s něčím, co pro něj nebylo typické, s bezpečností. Spotřebitelské půjčky obecně jsou vnímané jako něco, co získáte rychle, jednoduše, pohodlně, ale kvůli čemu vám může na dveře jednou zatukat exekutor. My se snažíme půjčkám dodat další atribut, bezpečnost. Pakliže se k nám klient bude chovat férově, nebude nám lhát, bude s námi komunikovat, my se budeme chovat férově k němu. Pomůžeme mu, aby v případě nečekaných potíží, třeba když přijde o práci, nenarazil s úvěrem do zdi. Chceme provést takovou změnu pozice jako první z našeho oboru na světě.

Co je tak zlomového na tom, že chcete být ke klientům méně tvrdí? Některé úvěrové firmy jsou dravější, jiné konzervativnější. Nálepka produkt slůvky jako „bezpečné“, to je spíš marketingový tah než revoluce. Ale takový posun jako my nikdo důsledně nedělá, i když o tom kdekdo mluví. Chce to úplně přetvořit firemní systém. Vytvořit pro klienty škálu nových nástrojů, jako je restrukuralizace úvěru či prázdniny ve splacení po dobu, kdy má klient problém. Nebo nezávislé poradenství, aby nevznikal pocit, že hrajeme jen vlastní zájem. Zní to banálně a slyšeli jste to i jinde už desetkrát, ale tohle je velká věc. Za tři roky si pojďme říct, nakolik jsme jiní než ostatní.

Bezpečné půjčování s nižším rizikem pro klienta bude méně výdělečné, že? My neděláme nic jenom pro image. Opravdu budeme schopni dostat slibu čistíme každý proces z hlediska toho, jak dopadá na zákazníka. Krátkodobě se může stát, že na tom vyděláme méně. Ale budeme schopni zisk udržet dlouhodobě stabilní. To je lepší než jednou udělat megazisk a pak zase ztrátu.

Nová strategie je určena pro český trh a pro Evropu, po níž se šíří všeobecné obavy z budoucnosti? Nebo heslo „bezpečnost“ zabírá i v Asii? Nová strategie je výrazně širší. Chystáme ji pro celou skupinu. Tam, kde jsme v Asii, už máme natolik silnou pozici, že můžeme diktovat trend.

Finančníci se musí vyrovnat také s tím, že obchod během pár let změní technologie, sociální sítě a sdílená ekonomika. Jak reagujete? Věříme, že celý systém se bude soustřeďovat kolem jedné věci – chytrého telefonu. Sami jsme hladoví po tom, čemu se říká Big Data (analýza obrovského množství informací, jež se shromažďují na internetu, pozn. red.). Pracujeme s nimi už ve všech zemích. Díky tomu, že o zákazníkovi víme víc z vyhledávačů, z Facebooku či z dat mobilních operátorů, můžeme zjednodušit třeba žádosti o půjčku a schvalování. Na asijském trhu válcujeme konkurenci díky technologiím, které nám umožňují vydat nový úvěr v průměru do 20 minut, konkurentům to trvá i dny. Rádi bychom to stlačili pod deset minut.

Co nákupy přes e-shopy? Pomáhají půjčkám, nebo škodí?

Zboží na úvěr se prodává skoro desetkrát častěji v běžných obchodech než na internetu. To nemá reálný důvod. Je to jen proto, že úvěrové společnosti překlápí své off-line procesy do digitálního světa. A ono to moc nefunguje. Proto se snažíme postavit procesy, které odpovídají chování zákazníků v digitálním světě. Ověření žadatele o půjčku na síti musí být rychlejší, než v obchodě vytáhnete občanský průkaz. V každé zemi už máme on-line divizi a přes rok nám fungují tři vývojová centra – v Česku, Rusku a Číně – která vymýšlejí zejména „velká“ řešení. Ta by mohla být zajímavá pro on-line v horizontu tří let. V Čechách jsme na trh přinesli řadu pilotních projektů – Kup Najisto, Japonskou půjčku, Auto-tým či Zonky.

Nejvíce se mluví o vašem projektu Zonky, což je platforma pro takzvané P2P půjčky – půjčky mezi lidmi, kteří se spojují právě přes internet. Je to pro vás zásadní projekt? To bych neřekl. Zonky jsme vyrobili proto, že jsme chtěli být víc zapojení ve sdílené ekonomice a porozumět, jak v ní lidé přemýšlejí. Zonky v únoru zprostředkovaly 70 půjček za asi devět milionů korun. To není málo, ale v Číně jsme za leden udělali klasické půjčky za 400 milionů eur. Pro nás je Zonky stále spíš zkušebním prostředím. Učíme se na něm, jak fungují motivace a emoce jako princip sdílené ekonomiky.

Považujete sdílenou ekonomiku za reálnou konkurenci běžného firemního podnikání? Ano. Je ale otázka, jak sofistikovaná služba to je. Třeba spolujízdu v autě zřídíte snadno. Ale stejně jako si myslím, že by lidé neměli sami hrát na burze, není snadné určit kvalitu úvěru, když se tomu někdo systematicky nevěnuje. I proto jsme v Zonky vytvořili službu, v jejímž rámci dáváme k jednotlivým úvěrům rating, podle něhož se mohou lidé orientovat. Tam, kde to bude víc o emocích, sdílené ekonomice věřím. Ale kde bude třeba sofistikovanější systém, tam vidím úlohu pro nějakého odborného garanta.

Nyní investujete hlavně do velkých asijských trhů, ale loni jste vstoupili do USA. Dá se tam prorazit? Když to půjde podle plánů, příští rok by mohl americký Home Credit rozpíchat přes miliardu dolarů. Náběh v USA je rychlejší, protože jsme se spojili se místním partnerem Sprint, který má 55 milionů klientů. Dnes jsme největší společností financující nákup mobilních telefonů na světě, byť většinu děláme v Asii a Rusku. V USA mobily financují hlavně sami mobilní operátoři, ale z finančních institucí tam budeme v půjčkách na mobily největší.

Kromě finančního byznysu PPF je druhým pilířem vašeho vlastního podnikání loterijní průmysl. Máte podíl v řecké loterii OPAP, společně s Karlem Komárkem budete skupinu Sazka, nedávno jste oznámili ovládnutí Casinos Austria. Co bude dál? Chceme vybudovat velkou mezinárodní herní skupinu. Díváme se na příležitosti jak v Evropě, tak v Asii. Zajímají nás hlavně loterie a kurzové sázky.

Řecký OPAP pro vás byl první velkou zahraniční investicí v branži. Jenomže krátce potom, co jste ji udělali, vypukla v Řecku finanční krize. Vyrovná se Řecko s dluhy? Nemyslím si, že řecké dluhy jsou splatitelné. Jestli se země vyrovná se svými problémy, záleží do značné míry na tom, jak se podaří změnit myšlení lidí. To bylo pokriveno hospodářskou politikou, kterou řecké vlády prosazovaly posledních třicet let.

Zadlužení, kolísající ekonomika, migrační krize. Je vůbec Evropa dobrým místem pro podnikání? Evropský vývoj dnes nikdo neodhadne. Patřím k těm, kdo si myslí, že euro a Evropská unie mají pořad smysl. Problém EU vidím v tom, že politici nenašli nic, co by státy sjednocovalo – s výjimkou ekonomického zájmu. Pokud se jim nepodaří nalézt jinou formu společné identity, tak to nedopadne dobře. Ale jestli se v Evropě bude dobře žít a podnikat, tak na to neumím odpovědět.