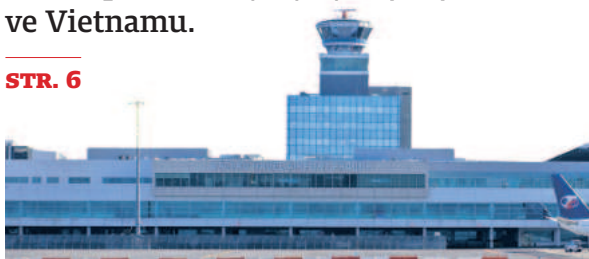




## Zkrachovalý projekt

Záměr českého ŘLP trénovat dispečery v Číně padl, nadějnější je byznys ve Vietnamu.

STR. 6



PRÁVĚ VYŠLO!

**KOMENTÁŘ: KDO DÁ VÍC?** / STR. 13

# Půjčujeme developerům

”

Po letech šéfování pojišťovněm a poradenství ČNB se pustil **do startupového byznysu.**

S projektem CroFunGo zprostředkovává drobné investice do nemovitostí. „Banka může říct, že dá developerovi na projekt třeba 70 procent. Pak mohou být finance z naší platformy jedním ze způsobů, **jak se dobrat ke zbylým procentům,**“ popisuje princip **Vladimír Bezděk.**

ROZHOVOR / STR. 2-4



# Ve start-upu není čas na zbytečnosti



Foto E15 Michael Tomeš 3x

**P**o mnoha letech ve veřejném sektoru a korporátu se **Vladimír Bezděk** stal startupistou a zapojil se do projektu, který umožňuje drobné investice do realit komukoli. Chtěl se zkusit **uživit sám, zaštitěn jen svou pověstí a zkušeností**. „Kolik stojí postavit se na vlastní nohy? Není to, na co jsem byl zvyklý, ale nevadí. Je to obohacující,“ říká bývalý šéf několika pojišťoven, poradce bankovní rady ČNB a muž, jehož jméno kdysi dalo název vládní expertní komisi pro přípravu penzijní reformy.

Hana FILIPOVÁ

**E15** Když jsme spolu mluvili naposled, což bylo roku 2016, pracoval jste ve vedení ČSOB Pojišťovny. Ptala jsem se tehdy, zda jste nikdy nechtěl svůj vlastní byznys. Co jsem vám řekl?

**E15** Že vám to hlavou proletělo a nic nevyklučujete, protože priority se mění. Co se tedy změnilo, že jste odešel z korporátu?

Odešel jsem z pojišťovny v říjnu 2018. Zadání bylo tehdy jednoduché: dostat ČSOB Pojišťovnu na vyšší úroveň co do podílu na trhu. Vždy se mrskala někde kolem šesti a půl procenta a plus minus plavala s trhem.

**E15** Chtěli jste z ní mít silnějšího hráče.

Ano. Cílem nebylo slepě kupovat tržní podíl, ale

zvětšovat přítomnost firmy na trhu tak, aby to dlouhodobě neslo benefit. Když jsem pak z firmy odcházel, měla osmiprocentní podíl. A v pojišťovnictví není jednoduché posílit o 1,5 procenta. Roztlačit ten vlak docela trvá, ale když pak jede, rok dva vydrží, i když už se nepřikládá pod kotel. Zvýšil se i profit a kolegové v cestě pokračují.

**E15** Tak proč jste odcházel?

Už jsem nechtěl pokračovat ve stylu, pro který je zkratka KMD - každý měsíc dobrý, hlavně když to desátého cinkne na účet. Už mě to nebavilo. Bylo načase zkusit něco jiného. Skoro 10 let jsem pracoval ve veřejném sektoru, když zahrnu ČNB, pak 12 let v korporátním finančním sektoru. Dal jsem si půl roku pauzu a na jaře 2019 si říkal, co a jak dál.

### ☞ To jste asi nešel na pracák...

Budete se divit, ale ano - je to dobrá zkušenost projít si systémem pracovního úřadu.

### ☞ Nakonec jste se ale upsal dalšímu korporátu, poradcům z EY.

Nemám nic proti korporacím, naopak, jestli něco umím, tak jsem se to v korporacích naučil. Poznal jsem tam spoustu lidí, národních i nadnárodních kultur a manažerských stylů a jednoznačně mě to obohatilo.

Ale chtěl jsem zkusit uživit se sám. Zda to dokážu, když nemám v zádech nikoho a nic než svou pověst a zkušenost.

### ☞ Ten kontrakt běží?

S EY jsem vedl diskuze už od konce roku 2018, ale nikam jsem nespěchal. Měl jsem chuť mít širší spektrum podnětů. Postupně se naskýtal další aktivity, z nichž jsem některé přibral. A jednou z nich je EY jako poradce k penzím a pojišťovnictví.

### ☞ Co dalšího znamená to širší spektrum?

Mám ještě dvě aktivity komerčního charakteru. Projekt s Českou asociací pojišťoven na téma dlouhodobá péče a nesoběstačnost. A pro jedno nejmenované uskupení firem mám roli poradce. Když někdo potřebuje pomoc například s posunutím některého projektu dál, vezmu si ho třeba na měsíc pod svá křídla a pak ho zase předám.

### ☞ Vše to souvisí s pojišťovnictvím, penzemi?

Není to finančnictví v klasickém smyslu slova, jsou to jiné typy sektorů. V tom je pestrost, která mě nabíjí. Po letech jsem v situaci, kdy se mohu učit strašně moc věcí.

### ☞ Pojišťovnictví nebo peníze nejsou úplně sexy obory. Rozumím, že potřebujete něco zajímavějšího a dynamičtějšího.

Ano. Mohou to být technologie, autobyznys, nemovitosti. Posouvá mě to, najednou

nemám tunelové vidění světa.

### ☞ Nejvíce času vám teď zabírá projekt CroFunGo, crowdfundingová platforma na investice do nemovitostí v rámci investiční skupiny RN Solutions. Takže jste vlastně v šestačtyřiceti tak trochu startupistou. Jaké to je muset si na sebe vydělat bez relativně bezpečné sítě korporátu?

Velice obohacující zkušenost. Když jako top manažer v korporátní struktuře neuděláte fakt velkou botu, máte v horizontu šesti až dvanácti měsíců v podstatě jistou výplatu. Tady takovou jistotu nemám. Mnohdy tu nevidíte ani měsíc dopředu. Ale mě to nijak extra neznerovozňuje. Tím, že je nás tu pět a půl, musíme fungovat rychleji, pružněji. Není čas na zbytečnosti.

### ☞ Ani finančně vás to neznerovozňuje?

Vidím, že cesta je schůdná. Každý kvartál je lepší než předchozí. Strategie vějíře nese ovoce, protože je spojená s diverzifikací aktivit.

### ☞ Na kolik vás vyšla investice do projektu? Kolegové ho připravovali už pár měsíců, než jste se k nim připojil, takže předpokládám, že jste dával nějaký vklad.

Jak vám to mám spočítat? Kapitál alokovaný do vzniku firmy za tři čtvrtě roku a na provoz - to jsme někde na pěti milionech. Tedy jde o jednotky milionů. Věřím, že do roka bude projekt cashově soběstačný a začneme vydělat.

### ☞ A vás samotného?

Ptáte se, kolik stojí postavit se na vlastní nohy? Samozřejmě příjmové pořadí nedosahují úrovně, kterou jsem měl z předchozích korporátních rolí. Na druhou stranu mám nižší míru zdanění, jsem OSVČ. Není to, na co jsem byl zvyklý, ale nevadí.

### ☞ Nechtěl jste zainvestovat čistě jako pasivní investor?

Upřímně, nemám takový kapitál, aby to dávalo smysl. Asi by to muselo být v řádu desítek milionů, aby z toho vyšel příjem, ze kterého můžete žít šestičlennou rodinu, což je můj případ. Kromě toho moje největší finanční investice, kterou dělám devátý rok, je, že plácím dost vysoké školné všem čtyřem dětem.

### ☞ Projekty nabízené na vaší crowdfundingové platformě budou vždy jen developerské, nemovitostní?

Nikde není psáno, že to tak nutně musí zůstat. Není to platforma jen pro real estate a development. Může být



**Když jako top manažer v korporátní struktuře neuděláte fakt velkou botu, máte v horizontu šesti až dvanácti měsíců v podstatě jistou výplatu. Tady takovou jistotu nemám.**

pro jakékoli zajímavé projekty, kde někdo hledá zdroj financování, chce si vzít úvěr a projekt splní kvalitativně nějakou látku nebo záměr, který tady máme definovaný.

### ☞ Takže do budoucna stavíte běžnou platformu pro crowdfunding všech typů?

S nemovitostmi začínáme záměrně. Máme k nim jako skupina blíž a taky z hlediska valuací a analýzy ekonomické bonity i kvality projektu jsou tam zavedenější mechanismy. Je to jasnější, než kdybychom se bavili například o úvěru pro někoho, kdo chce rozjet farmu na ekologické zemědělství.

### ☞ Valuace u nemovitostních projektů jsou ale právě teď dost v mlze, ne? Přináší větší riziko to, že jste byznys nastartovali vlastně spolu s krizí?

Na víc než 90 procent oborů dopadá koronadoba úplně stejně. A co s tím? Buď se všichni zastavíme a budeme čekat, až to pomine, anebo se s tím zkusíme poprat. Zvolili jsme druhou metodu. Virus s námi evidentně bude delší dobu, musíme se s ním naučit žít nejen v osobním životě, ale i v byznysu. Chystali jsme to dlouho a řekli si, že do toho jdeme, protože kde máme jistotu, že to za půl roku bude lepší?

### ☞ Jak tedy vidíte nemovitosti a jejich valuace?

Zdá se mi, že trh je cenově zmrzlý. U vyhlášených

cen žádný propad vidět není v Praze ani mimo Prahu a v zásadě skoro v žádném segmentu nemovitostí. Ať nově realizovaných, nebo už existujících. Počet transakcí ale klesá a vidíme zcela evidentně, že banky mění - každá jinak - risk apetit a posuzování rizika na vstupu. Rozumím jim, ale reakce mi přijde přestřelená. Nám a entitám typu CroFunGo to paradoxně může vytvořit ekonomicky zajímavý prostor pro některé projekty, protože klasický bankovní kanál bude třeba méně dostupný nebo budou banky požadovat v projektech větší míru ekvity.

☞ Ekonomika ale byla po několika týdnech zmrazená, firmy propouštěly, někde krachovaly. Budou mít lidé peníze, aby vůbec někde investovali? Navíc se po poslední krizi ukázalo, že jsou v ní extrémně šetřiví. Máte pravdu, že se v krizi zvyšuje míra úspor obyvatel, nyní je nejvyšší za posledních dvanáct let. Z makroekonomického hlediska si myslím, že domácnosti zdroje mít budou, že budou ochotny spořit.

☞ Ale budou lidé ochotni investovat? Vezmou tohle jako formu úspor? Proč ne? Úspora přece je, že to neprojitě. Někam ty peníze musíte dát.

☞ Není to pořád tak, že je pro českou národu typické mít doma jistotu někde v polštáři? »



» Už ne tolik. Je to dané generačně. Nestavíme platformu na principu vylučnosti, aby pak lidé nedávali peníze na penzijní připojištění, do podílových fondů nebo do stavebního spoření. Chceme, aby si to vyzkoušeli třeba jen s tisícovkou. Když se vám to bude líbit, třeba to přidáte do vějíře produktů, které máte. A v době, kdy jsou úrokové sazby zase na nule...

**ES Proč mají investovat s vámi a nekoupit třeba osmiprocentní dluhopis? Pokud jsou oba produkty na stejném časovém horizontu, řekněme na tři roky... kdyby mi někdo nabídl osm procent, bál bych se. Už mi to přijde hodně.**

**ES To jsme řešili drobné investory, kupce. Na druhé straně je developer, který ty peníze od lidí chce. Pro něj by to měla být jen část financování?**

Ve většině případů je to tak, že z větší části projekt financuje standardním bankovním úvěrem. Ale banka může říct, že na to dá třeba 70 procent, ale zbytek musí přinést developer sám. Pro něj pak mohou být finance z naší platformy jedním ze způsobů, jak se k těm 30 procentům dostat. Developer je proto ochoten tolerovat, že cenovka vlastních zdrojů je vyšší než cenovka standardního bankovního financování.

**ES Kdo je typickým developerem, který podobný způsob financování využije?**

Primárně bych necítil na velké a etablované, ti mají vlastní financování za ta léta už vyřešené. Mohou to být menší a střední developeři.

**ES Jsou rizikovější?**

V průměru asi ano, ale záleží případ od případu.

**ES V poslední krizi menší developeři museli rozprodávat celé projekty, pár jich zkrachovalo. Jak je to s rizikem pro klienta, případně investora, tadý?**

Už na začátku musí spolupracující developer v našem systému přeskočit určitou laťku kvality a bonity - právní



i ekonomickou. Musí splnit celou řadu kritérií a podmínek, které vyhodnocujeme my. Jde například o typ nemovitosti, lokalitu, předprodeje a o spoustu dalších. To ale samozřejmě neznamená, že ti, kteří skočí laťku, jsou bez rizika. Každá investice má nějaké riziko.

**ES V přípravě teď máte jeden pražský projekt, jeden zafinancovaný a dva regionální k financování - u Kvasin a brownfield ve Vrchlábí. Co je nejbezpečnější? Pražské projekty kvůli nákladnosti a konkurenci, či regionální projekty?**

Je to případ od případu. U Solnice, což je obec vedle Škodovky Kvasiny, je úvaha zřetelná. V té lokalitě rozumné bydlení chybí. Fabrika je tam silná, ačkoli nemusí být teď jasné, jak to bude po koronaviru a jak s elektromobilitou. Ale jestli něco Škodovka za těch třicet let v mých očích dokázala, tak neskutečnou adaptabilitu. Věřím, že potřeba bydlení tam bude, hlavně pro střední a vyšší střední management, na což je zaměřen tento projekt.

**ES Ve Vrchlábí půjde o rekreační development? Je to brownfield, což je**

## Vladimír BEZDĚK (46)

- Vystudoval VŠE v Praze a University of Manchester v Anglii.
- Od roku 1997 pracoval v Institutu ekonomie ČNB, později se stal analytikem fiskální politiky a poradcem bankovní rady. Byl členem Národní ekonomické rady vlády, v letech 2004–2005 a 2010 vedl expertní skupiny vlády zabývající se přípravou penzijní reformy.
- V roce 2007 se stal šéfem pojišťovny Aegon ČR, od roku 2010 vedl Generali na Slovensku, od léta 2013 byl ředitelem Penzijní společnosti České pojišťovny. V létě 2015 začal řídit ČSOB Pojišťovnu, odešel po třech letech.
- Nyní rozjíždí v rámci investiční skupiny RN Solutions projekt CroFunGo, který umožňuje investice do reálných projektů.



**vždy nákladnější než výstavba na zelené louce, ne?**

Ano i ne. Lokalita je perfektní a logika je trochu jiná. Cyklostezka za domem, běžkařská trať, skibus od domu na sjezdovky, akvapark. Řada lidí možná v koronakrizi zjistila, že když má apartmán v Chorvatsku, může být problém se tam dostat. Do Vrchlábí ne.

**ES Kolik takových projektů dokážete obhospodařit, respektive pro kolik jste schopni vybírat peníze?**

Zatím jsme z hlediska kapacit na základním módu. Jsme start-up se vším všudy. Ale jsme připraveni kapacit pružně dodávat. Uvidíme, jaký bude zájem.

**ES O jakém objemu peněz u těchto čtyř projektů mluvíme?**

Máme ambice se do konce roku dostat na profinancovaných sto milionů korun.

**ES Teoreticky byste je měli dokázat vybrat za půl roku?**

Myslím, že většinou budeme finance na projekt nabírat až dva měsíce. I příjemce úvěru potřebuje informaci, zda a v jaké výši úvěr je, nebo není schůdný.

**ES Co když se nepovede částku sehnat?**

Ve smlouvě buď není definována žádná minimální suma, což znamená, že i když se vybere méně, než investor uvažoval, vezme, co je. Druhá možnost je, že smlouva opravdu definuje nějakou minimální sumu. Pokud se nevybere, peníze prostě na projekt neodejdou a neodejdou ani lidem z účtů.

**ES Nedospávali byste to vy jako provozovatelé platformy sami ze svého?**

Může to tak být, je to třetí varianta. Když to bude projekt, který vyhodnotíme jako zajímavý.

**ES Máte tříletý investiční horizont, je fixní?**

Ne, je to projekt od projektu různé. Ale očekávám pásmo rok až pět let.

**ES Jak bude fungovat nabídka investic? Uzavřete smlouvu s nějakou sítí zprostředkovatelů a oni je budou nabízet jako x jiných produktů?**

Přes fyzické zprostředkovatele bychom se rychleji rozkročili do šířky z hlediska kmene koncových investorů. Finanční zprostředkovatelé v našem případě přinesou klientovi platformu, přes níž může sám investovat. Aby se na ni dostal, musí si založit účet. Součástí platformy je totiž spolupracující platební instituce a my prostřednictvím jejího účtu nabízíme investiční příležitosti. Je na klientovi, zda zvolí projekt A, B, C nebo spolupracující nabídky, které tam časem budeme chtít dostávat a nebudou mít nic společného s real estate developmentem, ale půjde třeba o nabídku telefonního operátora či restaurace.

**ES Z klientů vám to ale asi vyřadí ty, kteří si nebudou chtít založit další finanční nástroj, ne?**

Ano. Ale i starší lidé se hodně změnili a „zdigitalizovali“.

**ES Kdo je tedy typický klient?**

Člověk 30-50 let, ekonomicky aktivní, nijak dramaticky nevybočující. Vytváří nějaké zdroje, má přebytek a řeší, co s tím. Nabízíme vyšší výnos, ale ne nesmyslně vysoký, ač trochu rizikovější než třeba stavební spoření.

**ES Když nejsou nemovitosti či development jedinými projekty, které bude možné financovat, posune se to časem například směrem k Zonky? Půjčíte na cokoli?**

U nich půjčují lidé lidem. Ale upřímně, my ještě fázi dva nebo tři nemáme definovanou. Sbíráme zkušenosti s real estate, ale do budoucna si dovedu představit, že můžeme hledat zajímavé investiční příležitosti také jinde.

**ES Asi to ale nebude projekt typu startupisté startupistům, že?**

I to může být jedna z možností. ■