

Jarmila a Vladimír

Poliakovi

zakladatelé a hlavní akcionáři ZFP Group

Marek Miler
marek.miler@economia.cz



Skupina ZFP patří v Česku mezi největší zprostředkovatele finančních produktů. Sází na rozvětvený program vzdělávacích seminářů, kterým za čtvrt století od vzniku firmy už prošlo asi 300 tisíc lidí. S pomocí seminářů získává síť ZFP provize ze zprostředkování životního a penzijního pojištění, hypoték, investic do zlata nebo při změně smluv pro dodávky energií. Pod heslem „Učíme vás rozumět vašim penězům“ razí ZFP zprostředkovatelský model, který loni přinesl na provizích kolem jedné miliardy korun. Spolumajitelka Jarmila Poliaková počítá letos s deseti procentním nárůstem.

Tato oblast podnikání ale začíná podléhat přísnější regulaci. Spolupracovníci firem jako ZFP, Fincentrum nebo Partners musí například projít zkouškami, aby mohli některé finanční produkty nabízet. Podle Vladimíra Poliaka, zakladatele ZFP, registrace a povinné zkoušky odstraní část nekalé konkurence. „Bylo tu hodně lidí, kteří v oboru neměli co dělat. Zpřísnění je správné a trh vyčistilo,“ říká v rozhovoru.

HN: ZFP začalo jako zprostředkovatelský byznys pro životní pojištění a tradiční penzijní produkty. Pak jste se rozkročili i do investic. Kde dnes vidíte největší potenciál?
Vladimír Poliak: Máme velkou obchodní síť, která umí různé disciplíny. Jsme hodně diverzifikovaní. Stále máme hodně obrátu z životního pojištění a z tradičních penzijních produktů, ale od roku 2013 jsme se posunuli i do dalších oblastí – založili jsme realitní fond, před rokem jsme spustili služby přechodu k novému dodavateli elektřiny a plynu. Investice do zlata jsme spustili v únoru 2017 v Česku a nedávno i na Slovensku.

HN: Postupně dochází ke zpřísnění pravidel pro zprostředkovatele finančních produktů. Loni napří-

Jarmila Poliaková (63) a Vladimír Poliak (68)

Podnikatelská dvojice manželů Poliakových má základnu ve Velkých Bílovicích. On se na Moravu přišel ze Slovenska a hned v roce 1990 po nástupu tržního hospodářství se ještě při zaměstnání (byl vedoucím prodejny Barum v Břeclavi) pustil do zprostředkovávání finančních produktů. Se zkušeností s multi-level marketingem ze sousedního Rakouska se tomuto podnikání po třech letech začal věnovat naplno. S manželkou vedli moravskou divizi jablonecké značky Effectconsulting. Dvojice se v roce 1995 rozhodla s několika spolupracovníky založit vlastní firmu – ZFP. Poliakovi mají dvě dospělé děti.

HN: Říkáte, že v minulosti se vyšší profesionalizace vašich zprostředkovatelů podepsala na ziskovosti firmy. Jak se vyvíjí dnes?

J. P.: Největší výkyv jsme měli v roce 2016, ale ten byl způsoben odchodem třetiny obchodní sítě v předchozím roce. (Někteří klíčoví ředitelé ZFP tehdy přišli s požadavkem mít stejné podíly ve firmě jako její zakladatelé. Poliakovi s tím nesouhlasili, nakonec od nich jejich minoritní podíly odkoupili zpět. Ředitelé z firmy pak odešli i se spolupracovníky. Dnes Poliakovi tuto situaci popisují jako „byznysový rozvod“ – pozn. red.). V roce 2010 jsme měli rekordních 1,5 miliardy korun obrátu, loni jsme se dostali zpátky na jednu miliardu a jsme opět v růstovém trendu. Letos očekáváme nárůst obrátu asi o deset procent.

HN: Kolik má ZFP licencovaných spolupracovníků?

V. P.: Licencovaných, tedy profesionálních spolupracovníků máme asi 1200 – na pojištění. Z toho je 700 investičních specialistů, kteří jsou v registru ČNB. Na úvěry máme specialistů 200.

HN: V roce 2016 jste ale měli více než 2300 spolupracovníků.

J. P.: Byly doby, kdy jsme jich měli dokonce přes 4000. Ale zprvu mnoho lidí vyřadila regulace jako MIFID2 (evropská směrnice o finančních nástrojích – pozn. red.) a pak několik desítek lidí ubylo, když přišla i regulace na pojištění.

HN: Hlavní úbytek ale může ještě přijít, protože do konce roku 2022 platí přechodné období, během kterého musí vaši spolupracovníci složit zkoušky. Obáváte se dalšího poklesu?

J. P.: Ano, počet zprostředkovatelů může ještě klesnout. Proto vysvětlujeme, motivujeme, aby se na to naši lidé připravili, aby to nezanedbali. Když už ušli kus cesty, bylo by škoda, aby nepokračovali a nestali se z nich profesionálové. Část lidí můžeme převést na neregulované produkty jako investice do zlata nebo



JSME FIRMA I RODINA

SKUPINA ZFP SE OD BYZNYSU SE ŽIVOTNÍM A PENZIJNÍM POJIŠTĚNÍM POSOUVÁ K INVESTICÍM. ZALOŽILA REALITNÍ FOND, CHYSTÁ PLATEBNÍ SLUŽBY A CROWDFUNDING. ZAKLADATELÉ ALE CHTĚJÍ FIRMU UDRŽET JAKO RODINNOU A ODMÍTÁJÍ NABÍDKY NA SLOUČENÍ S KONKURENCÍ.

klad skončil rok a půl trvající proces udělování licencí nebankovním prodejcům půjček. Zákon také nařídil registraci a povinné zkoušky pro zprostředkovatele a distributory některých produktů. Jak se na nová pravidla díváte a co to přinese ZFP?

Jarmila Poliaková: Protože lidi vzděláváme už 25 let, mnoho se toho pro nás nezměnilo. Naši lidé jsou zvyklí se vzdělávat a učit se. Školení jsme absolvovali my z vedení mezi prvními a našim lidem jsme vysvětlili, že není čeho se bát. Že když to zvládneme, můžeme tím utéci konkurenci a bude to dávat smysl. V samotné myšlence zkoušek pro zprostředkovatele problém není, my se spíš zamyslíme, jaká je kvalita těchto zkoušek. Někdy je tam málo opravdové praxe a zkušeností, trochu se v tom odrazí i povaha našeho školství. To je ale už jiná kapitola. V. P.: Bylo tu hodně lidí, kteří v oboru neměli co dělat. Nové požadavky je často odradily. Zpřísnění je správné a trh vyčistilo. I naši lidé z terénu nám hlásí, že se jim zdá, jako by konkurence ubylo.

HN: Představovala certifikace pro ZFP vyšší náklady?

V. P.: Zvýšení nákladů se určitě projeví i u nás. Znamená to více compliance, více právníků, více sledovat legislativu. To řada slabších firem neustojí. Ruku v ruce s tím jde modernizace IT a nároky na bezpečí zprávnosti.

služby spojené s dodávkou elektřiny a plynu. Takže i ti, kdo neuspějí, budou mít u nás stále práci.

V. P.: Lidé si u nás zvyknou na určitý životní styl a nechce se jim zpátky do běžného pracovního procesu. Vědí, že někam patří, rádi se setkávají na seminářích, komunikují spolu. I to je motivace pro složení zkoušek.

HN: Swiss Life loni koupil Fincentrum. Zvýší se pro vás konkurence?

J. P.: Pojem konkurence nevnímáme nijak výrazně. Vzhledem k tomu, že jsme propojili vzdělávání veřejnosti se zprostředkováváním, získáváme tím informované klienty, kteří sami nejlépe vědí, které produkty potřebují a proč si je sjednali. Sážíme na kvalitu našich spolupracovníků, kteří se pravidelně vzdělávají. Také jsme už natolik technologicky vyspělí, že dovedeme nabídnout rychlý a efektivní servis. Z pohledu těchto tří základních aspektů konkurenci nemáme.

HN: Přece jen ale konkurence ve vaší branži nějak funguje. Například v ní je časté přetahování spolupracujících zprostředkovatelů mezi firmami. Současné dění kolem Fincentra je toho důkazem. Dá se proti tomu bránit?

J. P.: Naši hlavní strategií bylo, je a bude zvát lidi na naše semináře finanční gramotnosti, aby se sami naučili ro-

zumět svým financím. Nám konkurence proto nemůže ve velkém přetahovat spolupracovníky, protože kdo projde naším školením, rozumí tomu, co kdo komu platí, a jiné firmy ho k přechodu těžko přesvědčí.

HN: Neobáváte se, že váš „samospotřebitelský“ byznysmodel bude v budoucnosti narušován další regulací?

V. P.: Právě proto pracujeme na tom, abychom měli firmu s profesionály. A vedle toho máme divize, kde budou živnostníci dělat neregulované produkty a budou moci kdykoli, když budou chtít, získat certifikát a přestoupit do profesionální části. Takže se nemáme čeho bát.

HN: Některé firmy z oboru byly v minulosti kritizovány za klamavé praktiky, kterými jejich lidé zákazníkův finanční produkty vnucovali. Pokutu dostaly firmy OVB nebo Kapitol za to, že vydávaly investiční životní pojištění za bezpečné a snadno návratné spoření. Pokutu také dostalo Fincentrum za to, že neinformovalo klienty o propojení tehdejšího místopředsedy představenstva s poskytovatelem životního pojištění. I ZFP akademie dostala v roce 2012 od ČNB relativně vysokou, dvoumilionovou



Foto: HN – Tomáš Škoda

pokutu. Nepoškodily tyto případy reputaci vašeho byznysu, případně vaši?

V. P.: Nemyslím si, že nás to poškodilo. V každém byznysu najdete firmy, které kazí reputaci. Když například padne banka, ještě to neznamená, že jsou špatné všechny. Děláme svoji práci a věříme v maximální informovanost a vzdělanost klientů. Nezaznamenali jsme, že by kauzy Fincentra nebo OVB nějak dopadly na naše vnímání nebo že by se nás dotkly třeba sníženým výkonem.

HN: Odkud může klient vzít jistotu, že mu vaši lidé zprostředkují to, co je pro něj nejvýhodnější? Že mu nenabídnou spíš to, co skýtá největší odměnu za zprostředkování?

J. P.: Klient většinou přichází k danému zprostředkovateli na doporučení. V tom je určitá záruka, že ti, kdo zprostředkovatele doporučili, v něj mají důvěru. My navíc lidem nabízíme, aby absolvovali naše školení a aby se sami naučili finančním produktům rozumět a aby věděli, co mohou získat. Zprostředkovatel specialista pomůže, když to klient sám nezvládne. S lidmi, kteří nám dělali vrásky, protože jim nešlo o dobro klienta, jsme se rozloučili. Nebo odešli se zpřísnující se legislativou.

Je třeba říci, že provize jsou dnes všude víceméně srovnatelné. Dostává je i zaměstnanec banky, jen má omezenou nabídku produktů. Naše přidaná hodnota je v tom, že klientovi dáváme informace, které potřebuje k vlastnímu rozhodnutí. Takovému klientovi pak těžko natlačíte něco, co nepotřebuje, jen kvůli provizi. Lidé se na našich seminářích potkávají, diskutují o produktech a rozebírají je do nejmenších detailů. To je ta nejlepší selekce, jaká může být.

HN: Jste hodně zaměřeni na Moravu. Kdežto třeba Partners jsou v Čechách, především v hlavním městě velmi viditelní. Chcete s tímto vnímáním něco dělat?

V. P.: Multilevel marketing si musí najít cestu sám. My postupně expandujeme i do Čech – do Východočeského kraje, určité ohnisko máme v severních Čechách, rozjíždí se nám byznys v Praze. Nechceme jít cestou nějakého umělého rozvoje, tedy třeba otevření pobočky ve městě, kde nemáme lidi. Musí jít o přirozený vývoj.

“

Nám se vždy potvrdilo, ať přišla jakákoli inovační vlna, že osobní kontakt je nejlepší prodejní nástroj.

Jarmila Poliaková

HN: Ale jako firma o sobě můžete dávat vědět třeba reklamou, nebo ne?

V. P.: To jsme zkoušeli několikrát a nikdy se to neosvědčilo. Nechceme rozvoj uměle dotovat.

HN: A co koupit podobnou firmu nebo kmen zákazníků?

V. P.: Na to jsme také mysleli, ale dospěli jsme k názoru, že je to spíš míchání firemních kultur a migrace, při které vlastně nevíte, co přebíráte. My jsme především vzdělávací společnost. Je to cesta náročnější, nákladnější, která však zajišťuje dlouhodobý rozvoj společnosti a budí důvěru v klientech. Jednoduše shrnuto: my nekupujeme, my vychováváme.

HN: Jak ZFP ovlivnily nízké úrokové sazby?

V. P.: Kromě toho, že se samozřejmě zvýšil zájem o hypotéky, roste i zájem o investice. Ve správnou dobu, už v roce 2013, jsme založili investiční společnost a spustili ZFP realitní fond.

HN: Na jaké nemovitosti fond míří a jaký nabízí výnos?

V. P.: Jsou tam logistická, kancelářská a nákupní centra. Aktiva jsou rozprostřena i regionálně – v Praze, Ostravě, Popradu, Krakově a Budapešti. Ve fondu je v současnosti šest nemovitostí a několik pozemků. Dlouhodobě mají nemovitostní fondy výnosy kolem tří až pěti procent. Jsme konzervativní, těchto výnosů se chceme držet.

HN: Kam chce ZFP dál růst?

V. P.: Objevují se nové produkty a nové možnosti. Máme zažádáno o licenci na takzvaného poskytovatele platebních služeb menšího rozsahu. Až se osvědčíme, chtěli bychom získat i licenci pro platební instituce. To nám umožní vybírat od klientů peníze třeba formou crowdfundingu a nabízet podíl na úvěrech pro naše vlastní projekty, ať už developerské nebo jiné. Klienti budou moci diverzifikovat investice nejen v realitním fondu či zlatě.

HN: V minulosti jste uvažovali o bankovní licenci. Tuto ambici máte stále?

J. P.: Opustili jsme ji. Dnes existují jednodušší možnosti, například zmíněná licence platební instituce.

ZFP – FENOMÉN Z BŘECLAVI

■ ZFP zprostředkovává finanční produkty, třeba životní pojištění nebo penzijní spoření, metodou takzvaného multilevel marketingu (MLM, někdy česky také víceúrovňový nebo síťový marketing). Spolupracovníci – zprostředkovatelé jsou organizováni hierarchicky, ve více úrovních, a každý je samostatným podnikatelem. Provize si dělí hierarchicky. Protože je systém založen na přímém prodeji, nabídka často začíná u příbuzných a přátel.

■ Model ZFP je postaven na seminářích pro veřejnost, kde firma seznamuje účastníky s finančním světem a prezentuje svoji vizi finanční nezávislosti. ZFP semináře pořádá více než stokrát ročně po celé zemi, prošlo jimi už 293 tisíc lidí. To umožňuje nejen nabízet produkty, ale i rekrutovat nové spolupracovníky. Součástí firemní kultury je družnost a princip, že všichni „zeteřpáci“ jsou jedna velká rodina. Zakladatelé Poliakovi například koupili ve floridském městě Naples nemovitosti a ty také využívají pro posílení týmového ducha ZFP. Vladimír Poliak o tom říká: „Posíláme lidi z firmy na Floridu za odměnu, aby nasáli jiný způsob života a jiný druh kapitalismu, než je v Evropě.“

■ Poliakovi vystupují jako lokální patrioti a nápad odstěhovat ústředí firmy do Prahy odmítají.

HN: Neobáváte se, že inteligentní investiční aplikace nebo internetové srovnávače vám část byznysu seberou?

V. P.: Máme obrovskou databázi klientů, kterou by nám mohla závidět leckterá pojišťovna: 1,7 milionu rodných čísel a přes čtyři miliony smluv. I kdyby se situace na trhu jakkoli změnila, jsme připraveni na to, že se počet našich profesionálů možná ještě trochu zmenší a zbytek bude stačit, aby obhospodařoval kmen. Údržba takto velkého kmene by nám zajistila fungování a k tomu by nám stačilo možná dvě stě, tři sta vlastních zaměstnanců. J. P.: Moderních technologií se nebojíme. Sami jsme se pustili do náročného vývoje vlastních on-line aplikací pro bezpapírové jednávání smluv. V tom jsme jedničkou na trhu. Motivem bylo zrychlit proces zprostředkování, vytvořit efektivní servis a šetřit čas našim obchodníkům. Technologie fungují nejlépe u lidí, kteří je umí používat a rozumí potřebám klientů. Osobní kontakt je v tom naprosto nezastupitelný. Jedno bez druhého funguje omezeně. Nedávno jsme například měli jednání s jednou on-line platformou, která před rokem spustila investiční portál. Oni jsou vlastně zklamaní, neboť se ukazuje, že on-line prostředí zatím neumí nahradit tradiční distribuci takového produktu. Nám se vždy potvrdilo, ať přišla jakákoli inovační vlna, že osobní kontakt je nejlepší prodejní nástroj. Proto vytváříme aplikace, které šetří čas našich obchodníků. Mají pak prostor na budování dobrých mezilidských vztahů s klientem. Na to my věříme a v tom jsme v současné době bez konkurence.

HN: Generace podnikatelů z 90. let dospívá do fáze, kdy řeší, komu svou firmu předat. Jak jste na tom vy? Nedávalo by smysl spojit ZFP s nadnárodní firmou z podobného oboru, jako to třeba udělalo Fincentrum?

V. P.: Jak stárneme, objevují se nabídky od konkurentů, zatím domácích. Odpovídáme, že o tom neuvažujeme. Znamenalo by to určitě naředení naší firemní kultury. J. P.: Už teď říkáme radikálně, že neprodáme. Chceme dál být rodinná firma. Máme dvě dospělé děti a vnoučata. Je třeba dodat, že jsme společnost nebudovali pro sebe. V rámci ZFP vznikla za 25 let jejího trvání spousta rodinných firem. Ve struktuře firmy je dost loajálních a schopných manažerů a ředitelů, kteří jsou předpokladem k úspěšnému pokračování firmy ZFP a jejich myšlenek.