

Rok powstania: 2015

ANNA PIKOS, JUSTYNA STAROSTKA

# Refinance

## Część A

Był rok 2013. Tomasz Szczęsny siedział przy swoim biurku i jak zawsze zaczynał dzień od kawy i przeglądu gazet. Sięgnął po „Rzeczpospolitą”. Nagłówek jednego artykułu sprawił, że kofeina była już zbędna. Rada Polityki Pieniężnej po raz kolejny znacznie obniża stopy procentowe. „No pięknie”, pomyślał Tomasz, „jak jeszcze spadnie WIBOR, a banki podniosą marże, jestem skończony, cały mój model biznesowy padnie”. Odłożył filiżankę z kawą i zaczął myśleć, co dalej...

### Początki Refinance

Firma Refinance powstała w 2012 roku. Została założona przez Tomasza Szczęsnego. Pomysł na biznes Tomasz zaczerpnął ze swojej książki *Strategia 2 w 1*. Pisał w niej, że nawet bez innowacyjnego produktu, ale mając innowacyjny model biznesowy, na przykład w obszarze dotarcia do klienta, można odnieść sukces. Pomysł poddała jedna z telewizji kablowych, która sprzedawała pakiet telefon-Internet metodą *door to door*. Tomasz tak wspomina początki firmy:

*Gdzieś podejrziałem taki model, że skoro oni potrafią wejść do mieszkania i sprzedać telewizję, to zaczęłam się zastanawiać, czy jest możliwe, żeby wejść do takiego mieszkania i porozmawiać o finansach osobistych tej osoby.*

Początkowo Tomasz stwierdził, że będzie to niemożliwe, ponieważ finanse to bardzo osobista sprawa, jednak wciąż miał poczucie, że warto spróbować. Pomyślał także, że gdyby udało się docierać do ludzi bezpośrednio i rozmawiać z nimi o finansach, to stanowiłoby to przewagę – nie trzeba się reklamować, nie trzeba płacić za dotarcie do klienta, np. przez drogie witryny.

*I narodził się pomysł taki, żeby zająć się refinansowaniem kredytów hipotecznych, refinansowaniem, czyli zamianą na lepsze warunki, niższą ratę. Chciałem zacząć docierać do ludzi, którzy mają takie kredyty, a nie czekać, aż oni przyjdą.*

Tomasz od razu stwierdził, że zastosuje model customer development<sup>1</sup>:

*Ja działałam w modelu customer development, w modelu rozwoju start-upów. Tam jedną z początkowych faz jest tworzenie tezy. I później warunkiem jest to, że założyciel idzie, testuje tę fazę w rynek. Moja teza brzmiała „Jestem w stanie dotrzeć do klienta bezpośrednio, sprawdzić jego kredyt, jaki*

<sup>1</sup> Koncepcja *customer development*, opracowana przez Steve’a Blanka, to proces opisujący przejście od pomysłu do dojrzałego biznesu.

*on jest, zobaczyć czy się nadaje do zrefinansowania i jeśli się nadaje, to mu zaproponować te zrefinansowanie.*

Tomasz stwierdził jednak, że będzie to trudne do zrealizowania i na pewno nikt nie będzie chciał opowiadać o swoim kredycie obcej osobie. Po wielu godzinach namysłów, stwierdził, że może wykorzystać mały „podstęp”, czyli metodę ankiety:

*Czyli idę do mieszkańca i mówię, że chcę przeprowadzić ankietę. Nie chcę mu nic sprzedawać, tylko robię badanie rynku, które ma sprawdzić, jakie te kredyty są na rynku. No to też generalnie była prawda, ja chciałam zobaczyć, jakie kredyty są na rynku, zobaczyć, ile z nich się nadaje. Ale jak mi wychodziło, że któryś z nich się nadaje do zrobienia tej operacji, to powiedziałem, że statystycznie na 100 ileś procent się nadaje. Na początku zacząłem odwiedzać mieszkańców w domach. Zrobiłem sobie identyfikator, wizytówkę. Firmy jeszcze nie było. Nic nie było.*

Po kilku wizytach Tomasz otwarcie stwierdził, że kluczowe było to, iż przeprowadzał te ankiety samodzielnie. Zdeterminowany, nie poddawał się, nawet gdy wszyscy odmawiali. Co więcej, dzięki temu, że robił to sam, wiedział, do których klientów powinien się zwracać.

*To jest kluczowe, że ja sam chodzę po tych domach. Dlatego, że najwięcej można się nauczyć wtedy, jak się samemu to robi. Jakbym puścił studenta i zapłacił mu nawet... On by nie zrobił tego, nie ma szans. Mi też nie wychodziło. Na początku nic nie szło. Door to door, niewdzięczna robota. Wszyscy tego nie lubią. Ale tylko założyciel firmy ma na tyle determinacji, żeby to zrobić. Wszystkie przeciwności losu pokona i w końcu wymyśli sposób.*

Początkowy pomysł odwiedzania domów jednorodzinnych okazał się bardzo trudny do zrealizowania, głównie ze względu na duże odległości między domami. Ponadto z wcześniejszych analiz wynikało, że najgorsze lata na wzięcie kredytu mieszkaniowego to okres 2009–2010, gdyż wtedy ceny były najwyższe; takie domy były celem Tomasza. Szybko jednak okazało się, że każdy dom na ulicy jest z innego roku. Nie było powtarzalności. Tomasz zweryfikował początkowe założenia i przeniósł ankietowanie na osiedla wielorodzinne.

*Więc wiedziałem, że jak znajdę całe osiedle mieszkań, które są w tym roku wybudowane, to prawie wszyscy mają z tego okresu kredyty i prawie wszyscy się nadają. Od razu mi skuteczność, konwersja z robienia ankiety na konwersję na nadający się kredyt do zrobienia rośnie.*

W miarę przeprowadzania ankiet Tomasz uczył się, jak to robić najlepiej, tak, by po niedługim czasie móc zacząć zatrudniać ludzi:

*Nauczyłem się targetować osiedla. Potem zacząłem zatrudniać ludzi. Okazało się w teście, jak ja odwiedziłem 1000 mieszkań sam, 450 osób otworzyło mi drzwi, 550 nie było w domu. 150 osób zrobiło ankietę, czyli co 3. osoba zrobiła ankietę. To jest dużo. Znacząco moim zdaniem to jest dużo. Ankietę zawierała informację, ile płacisz raty, ile wzięteś kredytu, w jakim banku. Dlatego, że nauczyłem się, co powiedzieć, żeby człowiek chciał rozmawiać i jaka kolejność pytań, okazało się, że to też jest istotne. I udało się że potrafię ze skutecznością 30% przeprowadzać ankiety. Na koniec było pytanie, czy zgadzasz się na to kliencie, że jeśli mamy lepszą ofertę, to do Ciebie zadzwonimy. Tak, zgadzam się. Nr telefonu, podpis i to był konkretny lead.*

Jednak, jak się okazało, aby zdobyć lead – czyli konkretne dane klienta, trzeba było wiedzieć, jak przeprowadzić rozmowę, żeby klient chciał rozmawiać. Początki nie były łatwe. Tomasz opowiadał o tym tak:

*Miałem np. coś takiego, że w momencie, kiedy mi nie szło zupełnie, odwiedziłem ze 100 mieszkań pierwszych i nie zrobiłem żadnej ankiety, zero. Bo nie wiedziałem, jak to robić. Więc wymyśliłem sobie tak, żeby się przełamać, powiedziałem „Proszę pana, robię ankietę, płacę 10 zł za ankietę”. Ta dycha była przyczepiona do ankiety, widniała, żeby przełamać ten opór. Potem sam zrozumiałem, że to nie jest takie trudne. Zacząłem rozumieć, co powiedzieć przy drzwiach. Pierwsze 2 zdania są kluczowe, co powiedzieć, żeby on chciał rozmawiać dalej. Znalazłem sobie jakąś formułkę, która przekazywana innym pracownikom również działała. Nie na 30%, powiedzmy na 20%. Bo oni mieli trochę mniej determinacji być może. Ale działała. I w ten sposób wydawało mi się, to potwierdzone jest też później, że stworzyłem pewną taką prostą maszynę do generowania leadów finanso-*

*wych pod refinansowanie kredytu. Jeśli chciałem mieć więcej ankiet, to wypuszczałem więcej ankieterów w teren i oni przynosili więcej leadów. Za każdą ankietę mają płacone. I dzięki temu mogę mieć większy obrót.*

Po jakimś czasie Tomasz nauczył się, jak zdobywać informacje, które są zawarte w ogólnodostępnych księgach wieczystych online. To pozwoliło na skrócenie drogi dotarcia do klienta, gdyż udawało się bardzo szybko zlokalizować osiedla, które odpowiadały jego wymaganiom:

*Nauczyłem się, jak się dobierać do ksiąg wieczystych mieszkań, gdzie jest ile tego kredytu tam jest, kiedy został wzięty, kto jest właścicielem. Tam jest bardzo dużo informacji, o których ludzie nawet nie widzą, że one tam są. Np. numer PESEL, wysokość kredytu. Oczywiście, nie jest tak łatwo, że tu jest blok i możemy tak sobie podejrzeć. Trzeba znać numer księgi wieczystej. Ale nauczyłem się poznawać te numery i od razu wiedziałem, gdzie wysłać ankietera, bo w tym mieszkaniu jest kredyt, a gdzie nie wysłać, bo tam nie ma kredytu. Jeszcze skuteczność wzrosła, bo nie ma sensu pukać do drzwi, gdzie nie ma kredytu. Doszło do momentu, że kilkanaście osób codziennie w Warszawie myszkowało po osiedlach i przynosiło ankietę. I następnie później telefonistka obdzwaniała te ankietę, że mamy lepszą ofertę i umów się na spotkanie.*

Pierwotny model biznesowy zakładał, że po pozyskaniu klientów Tomasz przekaże dane doradcom finansowym, a kiedy dojdzie do transakcji, podzieli się prowizją. Niestety to założenie także dość szybko musiał zweryfikować, ponieważ sprzedanie kredytu a jego refinansowanie to zupełnie co innego. Klient sam stara się o kredyt i musi go wziąć, jeżeli chce kupić mieszkanie, jednak kiedy już posiada kredyt, to wcale nie musi go refinansować. Może to zrobić, żeby zaoszczędzić na miesięcznej racie, ale wcale nie musi. Dlatego też trzeba go do siebie przyciągnąć zupełnie innymi metodami niż tymi, które znane były doradcom oferującym kredyty.

*Niby klientowi się to opłaca, ale ta różnica jest np. 100 zł na racie. To nie jest tak, że on musi. On musi kupić mieszkanie, w związku z tym musi wziąć kredyt, więc się spieszy. A tu jest tak, że on to może zrobić. Ociąga się, trzeba do niego inaczej podejść. I doradcy kredytowi na rynku, okazało się, że nie umięją w ten sposób pracować. Większość doradców na rynku jest takich, że oni są od papierów, umięją wypełnić dokumenty, przeprowadzić proces. Ale klient do niego przychodzi, że on chce. A tu trzeba na odwrót. Najpierw trzeba klienta przekonać, żeby on chciał. A dopiero potem są dokumenty.*

W związku z tym Tomasz zdecydował, że wykształci nowy rodzaj doradcy, który będzie skupiony tylko na rynku refinansowań, a nie na rynku pierwotnym. Zaczął budować własną sieć doradców, pozyskiwać z rynku takich, których uważał za ludzi z potencjałem. Kształcił ich i szkolił. I to się po części udało. Statystyki sprzedaży nie były jednak tak rewelacyjne, jakby tego oczekiwał. Zaczęły się kolejne problemy...

## Kryzys

Wszystko wydawało się dopięte na ostatni guzik. Model Tomasza w końcu był dopracowany. W sumie pomysł wydawał się prosty – jeżeli klient miał droższy kredyt od tego, który on mógł zaoferować, były podstawy do refinansowania. Tomasz po wielu miesiącach intensywnej pracy zaczął wreszcie liczyć na sukces. Nie spodziewał się jednak, że w zasadzie z dnia na dzień jego pomysł stanie się nieopłacalny.

Oprocentowanie kredytu składa się z 2 elementów – WIBOR 3M i marży banku, która zostaje z klientem do końca okresu kredytowania. Dlatego też opłacało się refinansować kredyt, gdy Tomasz mógł zaoferować niższą marżę banku. Z wyliczeń Tomasza wynikało, że najwyższe marże były w 2009–2010 roku – ponad 2%. Gdy otworzył firmę w 2012 roku, średnia marża była na poziomie 1,4%, co dawało różnicę dość atrakcyjną dla klientów. Bardzo szybko nastąpił jednak spadek stóp procentowych w Polsce, a za tym spadł WIBOR. Banki w odpowiedzi podniosły swoją marżę do 2%. W zasadzie z dnia na dzień różnica między dotychczasową marżą klientów, a tą, którą mógł zaoferować Tomasz, zniknęła, a tym samym... zniknął cały jego rynek.

*I to był pierwszy moment zwrotny, że właściwie zbudowałem fajny model dotarcia do klienta, rozwiązałem wszystkie problemy i udało się masowo pozyskiwać tego klienta. Ale nie ma oferty, nie ma co mu sprzedać. Co prawda rośnie grono klientów, którym za parę lat jak spadną, marzę będzie można sprzedać, ale nie teraz.*

Tomasz znów siedział przy swoim biurku i rozmyślał.

*Moja firma znowu stoi nad przepaścią. Nie mam produktu, który mogę dać. Nie mam oferty.*

## Część B

Był grudzień 2014 roku. Tomasz udzielał wywiadu w swoim gabinecie. Dziennikarz gazety „Start-upy – liderzy i ich idee” zapytał go o to, dlaczego po tym, jak udało mu się pokonać pierwszy kryzys w firmie, związany z podniesieniem przez banki marży na kredytach hipotecznych i idącym za tym brakiem oferty dla klientów, za chwilę musiał walczyć z kolejnym kryzysem. Tomasz zamyślił się. Przypomniał sobie ostatnie spotkanie z pracownikami, podczas którego musiał im powiedzieć, że firma straciła główne źródło finansowania. Po chwili odpowiedział:

*Niestety błędy, które się robi, przedwczesnego skalowania, to był mój błąd. Za wcześnie nacisnąłem na gaz, to jest wszystko opisane w książkach, można się było tego spodziewać. Ale niestety, człowiek chce się rozwijać, chce szybko rosnąć. Zbyt szybko. Bez udowodnienia do końca modelu. Niby to troszeczkę działa, ale jeszcze nie tak, żeby naciskać na gaz. Powinienem być poczekać. Później rezultaty są, jakie są.*

### Zmiana produktu

Tomasz postanowił zmienić produkt, pozostawiając taką samą metodę pozyskania klienta. Jego firma już nie zajmowała się refinansowaniem kredytu, ale zakładaniem rachunku bilansującego, który pozwala spłacić kredyt wcześniej. Przykładowo, jeżeli klient ma kredyt hipoteczny na 30 lat i płaci miesięcznie 1500 zł, to dopłaca dodatkowo do tej raty ok 300–500 zł miesięcznie, ale na oddzielny, oprocentowany (oprocentowanie zbliżone do oprocentowania kredytu) rachunek. Dzięki zgromadzonym na tym rachunku pieniądzom klient jest w stanie spłacić kredyt po 20, a nie 30 latach. Dodatkowo zyskując na odsetkach, których nie będzie musiał spłacać przez kolejnych 10lat.

Alternatywą dla klienta jest zmiana okresu kredytowania w banku. Wtedy również rata podniesie się klientowi o ok. 500 zł. Gdyby jednak klient stracił pracę, to trudno byłoby mu cofnąć tę zmianę. Jest to więc rozwiązanie bardziej ryzykowne.

Podobnie jak przy pierwszym pomysłe, Tomasz najpierw sam zaczął testować produkt.

*Oczywiście nic na początku nie sprzedałem, odwiedziłem 50 klientów, nie sprzedałem nic. Ale potem nauczyłem się, co jest ważne w tej rozmowie, żeby klienta przekonać.*

Tomasz opracował sposób, w jaki powinna przebiegać rozmowa z klientem, aby sprzedać nowy produkt. Na początku spotkania zadawał pytał klienta o to, czy słyszał o metodzie rachunku bilansującego. Odpowiedź przeważnie była przecząca, więc Tomasz albo doradca (w zależności od tego, który z nich umówił się z klientem) omawiali, co to jest, jak się zakłada taki rachunek i pokazywali symulacje dla konkretnego kredytu klienta. Nie podawali, z której firmy będzie rachunek bilansujący. Sprzedawali tylko samą ideę. Jeżeli klientowi spodobał się ten pomysł, umawiali się na kolejne spotkanie, na którym przygotowywano konkretny rachunek. Klient musiał tylko podać kwotę, którą jest w stanie wpłacać na rachunek, aby to nie zaburzyło domowego

budżetu. I na drugim spotkaniu przeważnie podpisywano umowę albo z brokerem<sup>2</sup>, albo bezpośrednio z bankiem.

*To nie jest jakiś problem mieć ofertę każdego banku na rynku, bo im też zależy. To jest taki rynek, że on idzie w stronę doradztwa niezależnego. Jak się spotykam z panią, ja mam każdy bank w ofercie. Jak pani pójdzie do banku, to ma pani tylko jedną.*

Tomasz podkreślał, że mimo iż klienci porównują oferty, to wolą porównywać je u jednego doradcy. Może być to niebezpieczne, gdyż często doradca ma dużo większą wiedzę o kredytach niż klient. Jest w stanie dać taki kredyt, który będzie lepszy dla niego, bo on będzie miał większą prowizję, ale dla klienta będzie gorszy. Warunki kredytu zostaną przedstawione w taki sposób, że klient uwierzy, iż jest to dla niego bardzo dobra oferta. Przy kredytach refinansujących jest to mniejszy problem, gdyż rata musi być niższa niż ta, którą klient ma obecnie. Przy rachunkach bilansujących doradca także może jednak wybrać różne warianty.

*I na tym rynku niestety jest tak, że te pokusy sprawiają, że niektóre firmy mają beznadziejną opinię, bo ludzie, którzy są wykorzystani później bardzo głośno o tym mówią. W Internecie, na rynku komunikują, że ktoś ich oszukał. Cała branża na tym traci, że jest opinia raczej negatywna.*

## Rynek kredytów hipotecznych

W Polsce udziela się ponad 40 tys. kredytów mieszkaniowych w kwartale<sup>3</sup>. Przykładowo, wartość udzielonych kredytów w I kwartale 2015 roku wyniosła 8,978 mld zł, a całkowita kwota zadłużenia z tytułu kredytów mieszkaniowych to 365,036 mld zł<sup>4</sup>. Klient może zaciągnąć bądź refinansować kredyt bezpośrednio w banku bądź przez brokera, np. z firmy Expander czy Open Finance. Banki i brokerzy, w przeciwieństwie do Refinance, skupiają się jednak na udzielaniu kredytów, a nie ich refinansowaniu czy obsłudze w trakcie trwania umowy kredytowej.

*To jest zupełnie inna dziedzina, wycinek rynku. I ja spostrzegłem pewną lukę, że nie ma firmy dedykowanej do obsługi klienta, który już posiada ten kredyt.*

Tomasz dostrzegł również szansę w programie „Rodzina na swoim”. Kredyty w ramach tego programu były uruchamiane w latach 2007–2013, jednak największą popularnością cieszyły się w latach 2009–2012. W ciągu 8 lat udzielono prawie 200 tysięcy kredytów na łączną kwotę ponad 35 mld złotych. W ramach programu rodziny otrzymywały z budżetu państwa dopłaty do miesięcznej raty kwoty stanowiącej równowartości połowy raty odsetkowej. Na taką dopłatę każdy kredytobiorca mógł liczyć przez 8 lat od chwili uruchomienia kredytu<sup>5</sup> (zob. załącznik 1).

*Ja już mam bazę tysięcy ludzi z tym programem, tylko czekam na ten moment aż się zacznie kończyć, bo to będą moje żniwa, przynajmniej na refinansowaniu kredytów. A pewnie każdy z nich jest bardzo drogi. (...) Tym wszystkim ludziom, a jest chyba 200 tys. tych kredytów, skokowo rata skoczy o 1/3.*

## Uzależnienie od jednego dostawcy

Pomysł Tomasza z rachunkiem bilansującym okazał się strzałem w dziesiątkę. Udało mu się otworzyć drugie biuro i z powrotem zatrudnić 40 osób – 15 doradców i 25 telefonistów. Najlepszy rachunek bilansujący miała jedna z firm – bank. Jako że firma Tomasza chciała działać etycznie, to doradca zawsze wybierał najlepszą ofertę dla klienta, więc 90% rachunków bilansujących pochodziło

<sup>2</sup> Broker agreguje oferty kilku banków.

<sup>3</sup> Raport AMRON-SARFiN. *Ogólnopolski raport o kredytach mieszkaniowych i cenach transakcyjnych nieruchomości*, <https://zbp.pl/raporty/raport-amron-sarfin> (12.09.2015).

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Rodzina-na-swoim-tykajaca-bomba-3285530.html> (12.09.2015).

właśnie z tego banku. Bank był jednym z większych w Polsce „jednym z pierwszej piątki”, więc Tomasz i jego zespół doradców czuli się bezpiecznie. To niestety spowodowało wkrótce ogromny problem dla Refinance.

We wspomnianym banku, w centrali, wykryto błędy. Spółka matka sprowadziła więc niezależnych audytorów, którzy wstrzymali wszystkie wypłaty należnych prowizji oraz wstrzymali przyjmowanie nowych klientów, którzy mieli podpisaną deklarację przystąpienia. Był to kolejny cios dla biznesu Tomasza – przez 6 miesięcy jego firma nie miała głównego źródła finansowania.

*Dla start-upu to jest dramat, tak? Ja nie przewidziałem, że tego typu instytucja z pierwszej piątki może się tak zachować, że przestanie wypłacać prowizje, bo mówi, mamy audyt, nie wiemy, co się dzieje, sorry. Plus nie będzie przyjmowała nowych klientów, bo mówi, że zanim nie uporządkujemy swoich spraw, nie będziemy przyjmować klientów.*

## ZAŁĄCZNIK 1. „Rodzina na swoim” – tykająca bomba?

### Michał Krajkowski

**W cieniu dyskusji o problemach kredytobiorców „frankowych” coraz częściej należy mówić o kolejnej tykającej bombie, jaką są kredyty w programie „Rodzina na swoim”. Koniec okresu otrzymywania dopłat i preferencyjnych rat zbliża się coraz większymi krokami, a rata kredytu może wzrosnąć nawet o 40 procent.**

Kredyty w ramach programu „Rodzina na swoim” były uruchamiane w latach 2007–2013, ale największą popularnością cieszyły się w latach 2009–2012. W ciągu 8 lat udzielono w sumie prawie 200 tysięcy kredytów, na łączną kwotę ponad 35 mld złotych.

Pomoc z budżetu państwa polegała na dopłacie do miesięcznej raty kwoty stanowiącej równowartości połowy raty odsetkowej. Na taką dopłatę każdy kredytobiorca mógł liczyć przez 8 lat od chwili uruchomienia kredytu.

Liczba udzielonych kredytów w programie „Rodzina na swoim”							
Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Liczba kredytów RnS	4 001	6 645	30 882	43 120	51 328	45 792	10 592

Źródło: Bank Gospodarstwa Krajowego.

### Ile można było zyskać?

Wysokość dopłaty zależała od wielu czynników, w tym od kwoty kredytu, okresu spłaty, powierzchni nabywanej nieruchomości czy też stanu cywilnego kredytobiorcy. Przykładowo małżeństwo, które w styczniu 2011 roku zaciągnęło kredyt w wysokości 300 tysięcy złotych na 30 lat, na zakup mieszkania o powierzchni 50 metrów kwadratowych, płaciło pierwszą ratę w wysokości około 1060 złotych i była to kwota niższa o około 760 złotych, niż w przypadku kredytu bez dopłaty. Nominalna wysokość dopłaty w ciągu dotychczasowego okresu spłaty ulegała obniżeniu za sprawą dwóch czynników.

Po pierwsze, z uwagi na sposób wyliczania raty równej – w kolejnych miesiącach maleje w niej udział części odsetkowej, co przekłada się na niższe dopłaty. Ponadto, spadające stopy procentowe także powodują, że naliczane są niższe odsetki, zatem dopłata z tytułu kredyt RnS także ulegała obniżeniu. Aktualnie, w lutym 2015 roku rata wyżej opisanego kredytu wynosi około 990 złotych już po uwzględnieniu dopłaty w wysokości około 475 złotych. W ciągu dotychczasowego okresu spłaty kredytu łączna kwota dopłat do odsetek wyniosła około 33 tysiące złotych.

## Koniec dopłat – i co dalej?

Przez kolejne 4 lata, przy założeniu, że stopy procentowe będą otrzymywać się na niezmiennym poziomie, dopłaty wzrosną o dodatkowe 21 tysięcy złotych. Warto jednak zwrócić uwagę także na to, co stanie się z wysokością raty. Ostatnia rata uwzględniająca dopłatę RnS będzie wynosić około 1030 złotych. Jednak już następna rata, kiedy już nie będzie dopłaty, wzrośnie o 430 złotych do poziomu 1460 złotych. Jest to wzrost o ponad 40 procent!

Jeszcze gorzej sytuacja będzie wyglądać, jeśli w chwili zaprzestania wypłacania dopłat będą wyższe stopy procentowe. Jeśli za 4 lata WIBOR będzie na poziomie np. 4,00%, wówczas rata wzrośnie z 1110 złotych do 1750 złotych, czyli o prawie 60 procent.

Tak duży wzrost miesięcznych rat kredytowych będzie dotyczyć każdego kredytobiorcę, niezależnie od momentu, w którym zaciągnął kredyt. W sytuacji gdy oprocentowanie kredytów w złotych jest relatywnie niskie, wzrost raty będzie niższy, niż w sytuacji wyższych stóp procentowych.

## Kto będzie miał problem?

Zwiększone zainteresowanie kredytami „Rodzina na swoim” pojawiło się dopiero od 2009 roku. Oznacza to zatem, że w tym i przyszłym roku relatywnie niewielu klientom zakończy się okres otrzymywania dopłat. Dopiero od 2017 roku na dużo większą skalę może pojawić się problem rosnących rat kredytowych w programie „Rodzina na swoim”. Niewielkim pocieszeniem jest także fakt, że większość banków, licząc zdolność kredytową w chwili zaciągania kredytu, zakładała do wyliczeń ratę docelową, jaką kredytobiorca będzie płacił po 8 latach. W ciągu tych kilku lat sytuacja finansowa mogła się przecież zmienić wielokrotnie.

Fakt, że 8 lat wcześniej kredytobiorca miał zdolność na spłatę docelowej raty, nie oznacza, że dzisiaj jego sytuacja finansowa jest taka sama. Ponadto, wiele osób „przyzwyczyło się” do niskiej raty i gwałtowny skok może być nie lada szokiem. Ważne jest także, w jaki sposób kredytobiorcy spożytkowali preferencyjne warunki kredytu i niższe raty. Jeśli nadwyżka była przeznaczona na oszczędności czy też było one rozsądnie inwestowane, to wyższe raty nie powinny być problemem. Jeśli jednak były „przejadane”, to kredytobiorców i cały sektor bankowy czeka kolejne wyzwanie i niemały problem.

Źródło: <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Rodzina-na-swoim-tykajaca-bomba-3285530.html>

## Część C

Był maj 2015 roku. Po długich godzinach przemyśleń, Tomasz znów musiał podjąć ciężką decyzję. Niestety, jak się okazało, kryzys związany z zerwaniem współpracy z bankiem, spowodował, że Tomasz po raz kolejny musiał dokonać radykalnych cięć w swojej firmie:

*Jedynym sposobem było cięcie kosztów. Bardzo drastyczne, jak najniżej. Żeby przetrwać i znaleźć być może jakiś kolejny model biznesowy.*

Pomimo zwolnienia większości pracowników, Tomasz nie poddał się. Już kilka miesięcy wcześniej zauważył, że ankiety można wykonywać nie tylko metodą *door to door*, ale także telefonicznie. Poza zmianą sposobu dotarcia do klienta, zmienił także portfel sprzedawanych produktów. Zauważył, że bardzo wielu jego klientów poza kredytem hipotecznym miało także inne produkty finansowe, które mogłyby zostać poddane „optymalizacji” przez jego firmę. Jak się okazało, szczególnie interesującym dla Tomasza produktem były pożyczki gotówkowe, których ludzie mieli bardzo dużo:

*Banki wcale nie chcą udzielać kredytów hipotecznych, bo dla nich zarabianie 4% na kredycie, to jest słabe. I jeszcze ryzyko na długie lata. A można udzielić kredytu, pożyczki gotówkowej na RSO, czyli tej rzeczywistej stopie, 25%. I obrócić ją w ciągu 5 lat, czy 3.*

Tomasz podkreślał, że banki dodatkowo narzucają na klienta obowiązek ubezpieczenia pożyczki oraz nakładają wysokie prowizje. Pomimo że oprocentowanie ustawowo może sięgać maksymalnie 10% (czterokrotność stopy lombardowej), to jednak bank, narzucając przykładowo 15% ubezpieczenia, obchodzi to prawo.

*I tutaj jest duże pole dla nas. Ponieważ jeśli komuś dorzucili te ubezpieczenie albo ktoś ma te 10%, a my mamy na 7–8%, to znowu jest pole do współpracy.*

Tomasz zaznaczył, że w Polsce udziela się bardzo dużo pożyczek gotówkowych, więcej niż kredytów mieszkaniowych. Jak podaje „Gazeta Wyborcza”: „w 2014 r. banki i SKOK-i udzieliły 7,6 mln kredytów konsumpcyjnych o rekordowej wartości blisko 78 mld zł. Spadła natomiast – kolejny rok z rzędu – liczba udzielonych kredytów mieszkaniowych – podało Biuro Informacji Kredytowej.”<sup>6</sup>

Tomasz chciał się zająć konsolidacją pożyczek gotówkowych. Twierdził, że już przy dwóch pożyczkach klientowi opłaca się je skonsolidować. Zdawał sobie sprawę, że kwoty udzielanych pożyczek gotówkowych są mniejsze niż kredytów hipotecznych, lecz ich liczba oraz szybszy proces pozyскиwania powodowały, że były bardziej opłacalne w obsłudze.

*To są mniejsze kwoty, ale prowizje też są na tyle fajne, są szybsze procesy, bo nie ma księgi wieczystej. To jest 1 wniosek, podpis, szybszy proces.*

Tomasz zdecydował się na szerszą ofertę produktową, dotyczącą tak naprawdę wszystkich obszarów życia:

*Ankieta telefoniczna, spotkanie audytowe, gdzie skanujemy gościa, co on ma. I rozwiązania w postaci, masz takie produkty, a my ci dopasujemy rozwiązania do tego, co masz. Czyli najpierw badamy twoje potrzeby, nie chcemy ci od razu czegoś sprzedawać, tylko patrzymy, co masz i damy ci coś w tym obszarze lepszego, w tym obszarze lepszego. W tym powiemy, że masz super, to nic nie zrobimy. Ale tego nie masz, to ci to sprzedamy.*

## Długotrwałe relacje

Poza zmianą gamy produktów, zmianie uległa także filozofia dotycząca relacji z klientami. Tomasz zdecydował, że w takim modelu głównym celem powinno być zbudowanie jak najbardziej długotrwałych relacji między jego firmą a klientami:

*W momencie jak finalizujemy sprzedaż pierwszego produktu, chcę, żeby klient wpisał sobie do telefonu imię, nazwisko naszego doradcy. I mówimy mu tak: „We wszelkich sprawach, jak będziesz miał przedłużenie ubezpieczenia samochodu, mieszkania, jak będziesz chciał wziąć pożyczkę, jak będziesz miał kupić mieszkanie dla córki, jak będziesz miał cokolwiek finansowego zrobić, dzwoń do nas”.*

Tomasz zapewniał, że tej filozofii podporządkowane jest każde działanie jego i jego doradców, że nawet, jeśli zajdzie taka potrzeba, będą korzystać z oferty konkurencji. Taka sytuacja może się zdarzyć, kiedy firma nie będzie miała danego produktu w ofercie. Wtedy doradca Refinance pójdzie z klientem do banku, który taki produkt posiada i będzie mu doradzał.

*Było bardzo wielu naszych klientów VIP-owskich, gdzie doradca szedł z klientem do banku. Doradca bankowy już zacierał ręce, że coś będzie mu sprzedawał. Klient dawał nam do przejrzenia te dokumenty. My mówimy: „Proszę pana, nie po to tu przyszliśmy. Ma pan wziąć to i to, a tego nie. Ale to się da zrobić tylko dla klientów z wyższego poziomu, bo to kosztuje. My to możemy robić dla klientów z większym portfelem, przynajmniej ze średnim portfelem”.*

<sup>6</sup> [http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,17399066,Rekord\\_sprzedazy\\_kredytow\\_konsumpcyjnych\\_\\_Zalamanie.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,17399066,Rekord_sprzedazy_kredytow_konsumpcyjnych__Zalamanie.html) (21.06.2015).



## Pasywny dochód doradcy

W miarę zdobywania doświadczenia Tomasz zrozumiał także mechanizmy działania rynku doradców finansowych. Zauważył, że większość doradców chce sprzedawać produkty, które przynoszą natychmiastowo największą prowizję, że większość doradców maksymalizuje swoje przychody tu i teraz, w myśl filozofii: „bo pewnie za 3 lata mnie na tym rynku nie będzie”. Tomasz stwierdził, że aby zbudować długotrwały sposób obsługi klientów, musi zmienić sposób myślenia swój i swoich doradców:

*My w tej chwili postawiliśmy, też jest to dla nas ważne, żeby się utrzymać. Ale postawiliśmy akcent na produkty, które dają pasywny dochód. Jeśli go sprzedam, to będę miał tak długo prowizję z tego klienta, jak długo on będzie płacił. Charakteryzuje się tym, że dopóki oni płacą, ja będę miał z tego jakąś prowizję. Większą lub mniejszą, ale mam.*

Rozliczenie doradcy wygląda następująco: kiedy wpływa prowizja, część z niej dostaje doradca, a część zostaje w firmie. Jeżeli doradca wie, że będzie pracował przez lata, to będzie musiał bardziej dbać o klientów.

*To zmienia się jego myślenie, nastawienie do pracy. Że on dba o tego klienta, on do niego wyśle na święta SMS z życzeniami, bo wie, że trzeba to robić, żeby klient został z nim.*

## Małymi krokami, ale do przodu – zmiana w założeniach

Obecnie firma zatrudnia 6 doradców, a Tomasz przeszedł zmianę filozofii myślenia. Opowiadał o tym tak:

*Ja też przeszedłem ewolucję w myśleniu o rozwoju firmy od myślenia start-upowego, typu szybko się rozwinę i sprzedajmy się za 2 lata, do takiego myślenia: zbudujemy firmę, która przez lata generowała dywidendę. I zbudujemy ją na silnych fundamentach. Powoli zatrudniam tych ludzi, których jestem pewien.*

Tomasz chce rozwijać firmę powoli i ostrożnie. Stara się przewidywać ryzyko, jakie może wystąpić.

*Chcę się bardziej rozwijać, organicznie. Wtedy sobie sam mówię, chcesz mieć następne biuro? To najpierw zgromadź kapitał na to, żeby mógł je otworzyć. A nie bierz kredyt pod to, bo myślisz, że ci się uda. Może ci się uda, ale... Nie przewidzisz wszystkiego.*

Tomasz podkreśla również, jak ważne jest wyciąganie wniosków z porażki:

*Dopiero po porażce człowiek nabiera pokory i tak się mówi w Stanach, że musisz mieć jedno bankructwo, żeby się nauczyć i żeby nie popełniać tych błędów. Bo to chodzi o to, żeby realnie spojrzeć na swoje... Być otwartym, być do przodu, ale z drugiej strony być optymistą i pesymistą naraz. Czyli optymistą na tyle, żeby wyruszyć w tę podróż, ale pesymistą na tyle, żeby się powstrzymać przed zbyt pochopnymi decyzjami na wydawanie pieniędzy, których nie masz...*