

Home Credit spouští útok na Indii

Finančník Jiří Šmejce, nejvyšší šéf obří finanční skupiny Home Credit prožívá turbulentní rok. Kormidluje také řeckou loterijní skupinu OPAP, jedná o koupi Casinos Austria a létá na svůj ostrov na Maledivy.

Zuzana Kubátová,
Martin Petříček
redaktoři MF DNES

PRAHA Výkonný ředitel a podílník vlajkové lodi skupiny PPF Petra Kellnera hasí potíže v Rusku a urychluje útok na Asii. „Náš rozvod - jak tomu říkají média - proběhl velmi poklidně. Jsme pořád kamarádi,“ říká Jiří Šmejce o svých současných vztazích s nejbohatším Čechem.

Co byste poradil neznámému sázkaři, který nedávno vyhrál v Eurojackpotu 2,5 miliardy?
Aby se snažil svůj život neměnit. Aby ty peníze někomu nechal zodpovědně spravovat a postupně se s nimi naučit žít, aby se z nich nezbláznil.

Vy s jeho situací máte zkušenost. Investiční byznys je taky hra, a vysoká. Který z obchodů své kariéry považujete za životní jackpot?

Asi televizi Nova. V jednu chvíli se tam hrálo opravdu o všechno. Pro mne to byl zlom. Díky ní jsem se seznámil s Petrem Kellnerem, což považuji za jedno ze svých zásadních životních setkání. A hodně jsem se na tom naučil.

Vaší poslední velkou sázkou byl vstup do řecké loterie OPAP. Považujete to za výhru, nebo je zatím na hodnocení brzo?
No, sázka je vyhraná, když máte peníze na účtě. Výsledek se vždycky pozná až úplně na konci.

OPAP je svým způsobem snadný byznys. Máte na řadu her monopol do roku 2020 či 2030, dává vám to pevnou pozici na trhu.
Žádný byznys není jednoduchý, každý se dá dělat dobře i špatně. Pro nás je dnes ale těžší byznys Home Credit. Pohybuje se na kolísajících trzích, v různých částech světa, je to firma s více než 60 tisíci zaměstnanci. OPAP je alespoň na jednom místě.

Řecku však hrozí státní bankrot či vystoupení z eurozóny.
To je opravdu riziko. Kdyby se Řekové vrátili k drachmě a ta oslabilo třeba na čtvrtinu, stejně klesne hodnota naší investice. Ale na druhou



Foto: Dan Materna, MAFRA

stranu, my jsme dlouhodobí investoři. Díváme se, jak probíhaly ve světě různé státní bankroty. Situace se časem vždycky vrátí a mezitím můžete s tou svou firmou něco udělat. V dlouhém horizontu by to taková tragédie nebyla.

Je dnes vůbec Evropa vhodná místo k investování? Všechna ta nejistota kolem Řecka, eura, soudržnosti Unie?
Svět je dnes celkově hodně volatilní. Ale naše největší firma Home Credit má největší expozici v Rusku a v Asii, takže je logické hledat k ní protíváhu v Evropě.

Při odchodu z PPF jste odkoupil od Petra Kellnera 13,37 procenta akcií v Home Credit a v bance Air Bank. Prý se ale váš podíl zmenší. Je to pravda?
Můj podíl je pořád stejný, nicméně jsme se s Petrem domluvili, že mu dvě procenta v obou firmách prodám. Hodnota Home Creditu je kvůli nepříznivému vývoji v Rusku nižší, než jsem předpokládal. A já chtěl snížit zadlužení, které proti tomu u PPF mám. Vzhledem k nestabilitě trhů je pro mne bezpečnější mít menší úvěrovou páku. Více prodávat neplánuji, spíš je možné, že bych v budoucnu nějaké procento přikoupil.

Skupinu Home Credit loni stáhl do ztráty propad ruské ekonomiky. Jak moc vás Rusko straší?
Tohle je zásadní omyl vnímání Home Creditu. My už s vývojem ruského trhu nejsme tak svázáni. V roce 2013 pocházelo z Ruska 80 procent veškerých našich nových půjček, letos představují jen 35 procent celkového objemu. Je to tím, jak brutálně se zvyšuje váha našich obchodů v Asii.

V Rusku jste ale byli zvyklí vydělávat miliardy korun. Nese vám už Asie zisk?
Vyděláváme v Číně, ve Vietnamu, taky v Kazachstánu. Stejně se nám začíná dařit v Indii - tam letos vedeme masivní expanzi, vstupujeme do 40 měst, čímž se letos dostaneme na pět tisíc obchodních míst. V Číně jich dnes máme přes 40 tisíc a kolem pěti tisíc ve Vietnamu, který nám loni udělal 30 milionů eur zisku. Indie bude letos ještě ztrátová, protože tam mohutně expandujeme, ale když expanzi udržíme, může z ní být brzy druhá Čína. Relativně rychle nám může přinášet stovky milionů eur zisku ročně. Myslíme si, že hodnota našeho asijského byznysu už dosahuje čtyř miliard eur.

Nechystáte se odejít z Ruska, kde jste loni tak krváceli?

Ne, naše riziko v Rusku se pořád vyvíjí mnohem příznivěji než konkurenci. Navíc tam roste náš tržní podíl. Podle podílu na trhu spotřebitelských úvěrů jsme v Rusku sedm let lidrem trhu. Loni jsme měli tržní podíl 24 procent, letos už 33 procent. Náš největší konkurent má polovinu. Taky řežeme náklady daleko brutálněji než konkurence. Navíc portfolio ztrátových úvěrů, tedy půjčky poskytované kolem roku 2012, se pomalu blíží k vypršení. Negativní dopad bude končit.

V Rusku jste museli po propadu tamního trhu propustit přes 15 000 lidí. Skončilo už sekání nákladů?
My jsme v půli roku 2013 poskytování půjček prudce přibrzdili, osekali jsme objem skoro na polovinu a začali jsme lépe pracovat s rizikem. To umíme. Ve srovnání s konkurencí umíme lépe vyhodnotit, komu můžeme půjčit a komu ne. A pokud se půjčka nesplácí, umíme lépe dluh řídit. Práce s rizikem je naše hlavní konkurenční výhoda, to se projevuje i v Asii a díky tomu nám tam rychle roste zisk. Takže když mluvíme o tom, jak se daří Home Creditu, ano, Rusko je problém. Ale pracujeme s ním a k tomu máme obrovský potenciál asijských trhů.

Rusko loni ukouslo z výsledku Home Creditu přes deset miliard korun. Z devítimiliardového zisku v roce 2013 jste spadli do víc než miliardové ztráty. Kdy se to otočí?
Rusko bude letos ještě určitě ve ztrátě. Hodně záleží na tom, jak hluboká bude tamní krize. Myslíme si zatím, že Rusko se vrátí k zisku letos na podzim. A že v roce 2017 překoná Home Credit díky Asii rekordní zisk z roku 2012.

Jak velkou protíváhu Ruska dnes pro vás představuje Asie?
V Rusku máme pořád největší objem poskytnutých půjček, skoro 60 procent. Ale pro nás jsou rozhodující hlavně nově uzavírané půjčky a tam už se to zhouplo ve prospěch Asie. V Číně máme obchodní místa ve 200 městech a ke 400 tisícům žádostí o úvěry měsíčně. Plánujeme pokrýt po celé Číně 330 měst, do konce roku 2016 bychom to měli zvládnout. Snažíme se získat dominantní pozici v obchodech, aby se tam Home Credit stal všude první volbou.

Jakou roli v Číně hraje schopnost vytvořit si politickou podporu a kontakty? Je vidět, že to umíte - už podle toho, jak jste asistoval při návštěvě českého prezidenta v Číně.
To, co se u nás bere jako drama, je věc, kterou třeba Američané dělají přirozeně. Hlavním důvodem misí amerického prezidenta je podpora amerických firem. Nicméně naši filozofii je, že nikde neuplácíme politiky, jen že s nimi musíme sladit zájem. V Číně chtěli politici podpořit domácí poptávku. My jsme přinášeli spotřebitelské financování, snažili se ukázat, jak se to dělá v Evropě, pomáhali jsme se psaním legislativy. Díky tomu se nám pak podařilo získat licenci na půjčky.

Když s Home Creditem expandujete, zajímá vás jen Asie?
Teď zrovna řešíme jednu konkrétní investiční příležitost v USA. Zatím nemohu být konkrétnější. Byla by to postupná investice, v souhrnu hodně velká.

Chystáte nějaké další rozkročení třeba po Evropě?
Do Evropy teď určitě ne. Pokud uvažujeme o dalším růstu, tak v Asii může být ještě jeden zajímavý trh, Bangladéš. Ale to je otázka třeba dalších tří let.

Věříte, že třeba na Filipínách zapakujete příběh Číny?
Jsme přesvědčení, že ano. Myslím, že jít do Asie byl správný krok. Potvrdily to i současné komplikace v Rusku. Bylo správné diverzifikovat riziko, teď je potřeba jen počkat. V Indonésii začneme rozšiřovat náš byznys po celé zemi už letos v létě, na Filipínách začneme na podzim.

Budete do Asie rozšiřovat i služby klasického bankovníctví jako v Rusku?
Určitě. Zvažujeme teď expanzi Air Banky v Kazachstánu. V Asii pro toto vidíme dva další trhy, Indonésii a Čínu. Nicméně, jako zahraniční investor tam máme omezené možnosti, takže se bavíme s různými potenciálními partnery, zda se do toho nepustíme společně.

Váš hlavní byznys jsou půjčky a loterie. Nechystáte se rozšířit záběr někam úplně mimo tyto obory?
Zatím ne, vždycky jsem razil teorii,

Profil
Jiří Šmejce (43)

Šéf investičního holdingu Emma Capital a skupiny Home Credit pochází z Karlových Varů. S podnikáním začal za studií **na Matematicko-fyzikální fakultě UK** počátkem 90. let. Založil softwarovou a konzultační firmu PUPP Consulting, v níž držel podíl i karlovarský hotel Pupp. Později s **MEF Holdingem** skupoval malé podíly po kuponové privatizaci a ovládl řadu průmyslových podniků. Největším zářezem byl majetkový vstup do **televize Nova** v roce 1999. O tři roky později do televize vstoupila i skupina PPF Petra Kellnera. Spolu s ním vyplatil Šmejce ostatní akcionáře a postupně ovládl více než třetinu akcií. V roce 2005 Kellner se Šmejcem Novu za miliardu dolarů prodal americké společnosti CME a Šmejce dostal jako „odměnu“ **pět procent PPF**. Pro Kellnera pak řídil zahraniční expanzi klíčové firmy PPF, společnosti Home Credit. V roce 2012 Kellnerovi prodal svůj podíl v PPF, za svých pět procent ale získal 13,37 procenta v **Home Creditu** a v Air Bank. Home Credit Kellnerovi dál řídí. Společně s miliardářem Karlem Komárkem a několika dalšími investory koupil **řeckou loterii OPAP**. Koncem loňského roku pořídil minoritní podíl v ruském těžaři zlata a stříbra Polymetal, patří mu i akcie Kellnerem ovládané ruské obchodní sítě Eldorado. (mp)

že chci investice, které dělám, aktivně řídit. Myslím, že víc se toho zvládnout nedá.

Co váš ostrov Velaa v souostroví Maledivy, kde jste vybudoval za víc než tři miliardy korun luxusní turistický resort?
To je taková domácí hračka. Nicméně mi dělá radost, protože má mimořádně dobré hospodářské výsledky. Letos tam uděláme zisk EBITDA skoro 20 milionů dolarů. Už jsem měl i docela agresivní nabídky, abych to prodal. Ale nechce se mi, je to kousek mého srdce.

Jak často tam jezdíte?
Docela hodně. Používám to jako zastávku do Asie při svých cestách. Třeba letím ve čtvrtek, strávím tam víkend s rodinou, adaptuji se do časové zóny. Jedu na obchodní cestu a pak se tam zase vrátím na víkend.

Jezdíte k vám i další Češi?
Jezdících tam docela dost, ale klientela je mezinárodní. Na Nový rok jsme tam napočítali 17 národností.

Jaké jsou dnes vaše vztahy s Petrem Kellnerem?
Jsme pořád kamarádi. Náš rozvod - jak tomu říkají média - proběhl poklidně. Kdyby ty vztahy byly špatné, bylo by pro něj asi složité, abych mu řídil největší aktivum jeho skupiny. Navíc jsme od té doby udělali další dohodu ohledně fetězce Eldorado (Kellnerova ruská obchodní síť, v níž Šmejce získal minoritní podíl - pozn. red.). Vztahy prostě pořád máme velmi dobré a máme i podobný názor na rozvoj Home Creditu.

Když jste odcházel z akcionářské struktury PPF, říkal jste, že to děláte proto, abyste se postavil víc na vlastní nohy. Pořád ale pro Kellnera pracujete. Nevypadá to, že by se vám osamostatnění nepovedlo...
Mám přece vedle Home Creditu OPAP!

Ale i tam máte silnější partnery.
To je jedno. Já jsem v posledních letech zvyklý dělat velké obchody. Pokud je chcete dělat, buď musíte mít tolik peněz, jako má Petr Kellner, nebo se musíte s někým spojit. A já myslím, že jsem se samostatným investorem už stal. Dnes mi nikdo neříká, do čeho mám investovat a do čeho ne. Jedině, co mi brání, je pud sebezáchovy.