

Když šly v roce 2007 autobazary AAA Auto na burzu, stála jedna jejich akcie 55 korun. Pak místo očekávaného zisku přišla poprvé v historii firmy ztráta. V dalším roce v ekonomické krizi prodělala firma ještě šestkrát více – 28 milionů eur. Akcie se prudce zřítily. Jedna dnes stojí sedm korun. Firma musela opustit polský a maďarský trh. Přesto šéf firmy Australan Anthony Denny zůstává optimistou. »To nejhorší již máme za sebou. Začínáme od nuly, letos chcem být ziskoví. S tím poroste i cena akcií,« slibuje podnikatel.

* HN: Chcete letos vykázat zisk. Jak toho chcete dosáhnout po tak hlubokých ztrátách z minulých let?

V prvním čtvrtletí letošního roku se naše situace i situace na trhu začala výrazně zlepšit. Prodeje aut začínají růst. V minulém roce jsme si naordinovali tvrdou medicínu, která zabrala. Propustili jsme 2600 zaměstnanců, stáhli se z Polska a teď i z Maďarska a rozhodli se soustředit na český a slovenský byznys. Pořád jsme ale velmi obezřetní. Trh je v těchto časech zcela nevypočitatelný.

* HN: Říkáte, že máte to nejhorší za sebou. Jste však připraveni na to, že ekonomická recese nemusí skončit letos, možná ani příští rok?

Já jsem si prošel recesí na přelomu devadesátých let. Víím, jak se mám v takové době chovat. My jsem loni razantně a rychle snížili náklady. To snižování pokračovalo i v roce letošním. A teď se nám daří dokonce lépe, než jsme plánovali. V této době je firma připravena být v zisku i v případě, že se trh propadne o dalších dvacet procent. Pokud by to bylo hlubší, budeme muset prostě ještě výrazněji snížit náklady.

* HN: To snižování nákladů stále probíhá?

Co se týče propouštění, to bylo zatím dostatečné. Na Slovensku například teď lidi musíme dokonce nabírat, protože trh najednou začal prudce růst – o osmdesát, možná dokonce o sto procent. Ale samozřejmě, že na náklady dál dohlížíme. Každý týden se schází komise, která to má na starosti. V tomto smyslu úspory nákladů nikdy neskončí.

* HN: Budete zavírat další pobočky?

Na Slovensku určitě ne. V Česku je jediná pobočka, kterou můžeme zavřít a to je naše prodejní místo v Táboře, které nepodává odpovídající výkony. Je navíc na skvěle položeném místě a my máme hodně velmi zajímavých nabídek na jeho nákup. Takže tu budovu prodáme a potenciálně v budoucnu otevřeme v Táboře pobočku na jiném místě.

Do Polska už nikdy. Líbí se nám Rusko a Ukrajina

* HN: Vaše ztráta za rok 2008 byla šestkrát vyšší než v roce předchozím. Vy jste prohlásil, že to bylo nečekanou změnou v hospodářském cyklu, která přišla v době masivní expanze. To jste opravdu nedokázali vůbec nic předvídat?

Já bych si strašně přál, abych to tehdy věděl. Ale nebyl jsem sám, kdo netušil, že se koncem roku 2007 nacházíme na vrcholu ekonomického cyklu, ze kterého nás čeká prudký pád. A my jsme v té době masivně expandovali. To nás samozřejmě hluboce zasáhlo. Ještě v roce 2007 zažíval trh s ojetinami obrovský boom. Byly měsíce, kdy jsme měli rekordní prodeje přes sedm tisíc vozů. Pak všechno začalo klesat a my jsme už jen doháněli tržní vývoj v odvětví. Prodej aut propadl o dvacet procent, a když se situace uklidnila, způsobil rekordní růst cen ropy další dvacetiprocentní propad trhu. To léto bylo takový klid před bouří a pak přišla hospodářská recese.

* HN: Ono by se mohlo zdát, že ta expanze do Polska a Maďarska byla dost unáhlená?

My jsme to chtěli udělat rychle. Na Slovensku se nám stalo, že naše expanze byla příliš pomalá. Když přijdete do úplně nové země, jsou fixní náklady vysoké a trvá, než se začnou vracet. Náš obchodní model proto počítal s rozsáhlou expanzí a opravdu se nám v první polovině roku 2007 podařilo zachytit masivní růst. S tím, co víme teď, je velmi lehké kritizovat. Já tu kritiku respektuji a беру na sebe plnou odpovědnost. Když se teď podívám zpět, co bych udělal jinak, myslím, že bych zcela zarazil expanzi do Polska. To byla velká chyba.

* HN: Co je na Polsku špatného?

Polsko je velmi složitý trh. My jsme mysleli, že se nám povede změnit zvyky polských spotřebitelů. Že změníme způsob, jakým nákup aut financují, když jim nabídneme různé spotřebitelské produkty. Chtěli jsme jim nabídnout kvalitní ojetá auta. Ale to se absolutně nepovedlo. Zlotý začal silně posilovat. S tím rostl i dovoz ojetých vozů ze zahraničí. Polský zákazník je přitom velmi orientovaný na cenu, kvalita ho příliš nezajímá. Nám tak najednou prudce klesly prodeje.

* HN: Vy jste kromě Polska odešli i z Maďarska. Tam se prý chcete však do tří let vrátit. Pro Polsko to platí také?

Pro Polsko ne. To je sice trh s obrovským potenciálem, ale ne pro nás. Maďarský spotřebitel je proti polskému mnohem sofistikovanější. Je ochoten připlatit si za lepší auto, které není poškozené, bourané, v dezolátním stavu. Takže před začátkem dalšího ekonomického cyklu – což nebude dříve než za tři roky – se můžeme do Maďarska vrátit. Máme tam koneckonců nemovitosti a máme tam silné know-how.

* HN: Ale vždyť vy budovy v Maďarsku teď prodáváte?

Samozřejmě se teď snažíme prodat co nejvíc nemovitostí v Maďarsku, abychom snížili zadlužení. To ale neznamená, že je prodáme všechny a že se nebudeme moci vrátit.

* HN: Jak to vypadá s expanzí do Ruska. Tu jste odložili. Vy jste přitom prohlásil, že když se vám tam nepovede proniknout, vstoupíte do buddhistického kláštera. Kdy vás tam mohou čekat?

Já Rusko sleduji již mnoho let. Už na začátku devadesátých let jsem v místním trhu viděl obrovský potenciál, kde bude fungovat náš obchodní model. Tomu stále věřím. Expanzi jsme bohužel kvůli ekonomickému vývoji museli odložit. Ale ne na vždy. Byl bych rád, kdybychom první malou pobočku v Rusku otevřeli v létě 2010, v případě, že bude recese pokračovat a ruská ekonomika dál klesat, v roce 2011.

* HN: Říkal jste, že polský trh pro vás není. Je nějaká jiná země, kam byste v budoucnu chtěli expandovat?

Určitě to je Ukrajina. To je podobná země Česku nebo Slovensku. Lidé tam jsou vzdělaní, žijí ve velkých městech. Ale Ukrajina má teď opravdu hluboké ekonomické problémy. Takže to je hudba budoucnosti. Prioritou pro nás je vrátit se k zisku v Česku a na Slovensku.

* HN: Víme že banky zdrazňují úvěry, mnohem obezřetněji půjčují. Jak je na tom firma s financováním?

Stále generujeme dostatek hotovosti. Takže i když má automobilový sektor jako celek problémy a banky jsou skutečně mnohem přísnější, zatím musím zaklepat, že financování je zcela v pořádku.

Strategického investora budeme hledat až v zisku

* HN: Neuvažujete ale o tom, že by vám v dalším fungování a expanzi pomohl nějaký silný partner?

Tuto možnost velmi vážně diskutujeme již delší dobu. Ale zatím jsme neudělali konečné rozhodnutí. Firma to teď nepotřebuje, i když by nám silný partner mohl finančně samozřejmě pomoci. Než budeme s někým takovým jednat, chceme dát věci ve firmě do pořádku. Abychom pak byli ziskoví a silní.

* HN: Už jste s nějakým investorem jednali?

Zatím ne.

* HN: Vaše akcie na burze jsou velmi levné. Prodávají se kolem 7 korun. Nechystáte se je i v souvislosti s případným vstupem velkého investora z burzy stáhnout?

V žádném případě. Naopak, naším jediným záměrem je vrátit firmu do zisku – což by se mělo povést již letos a s tím zvýšit i hodnotu akcií. Já sám jsem největší akcionář. Akcie má moje rodina, naši zaměstnanci, mám proto enormní zájem na tom, aby se opět zhodnotily. Neplánuji žádné stažení z burzy ani žádné vytěsnění drobných akcionářů.

* HN: Ale za současné ceny by bylo pro vás strašně výhodné to udělat?

Toho jsem si vědom. Udělat bych to mohl, ale prostě nechci.

* HN: Po tom, co se všechno stalo, po stížnostech akcionářů, že jste je podvedli, protože jste o potížích firmy museli vědět, a po prudkém propadu cen akcií, nelitujete toho, že jste firmu na burzu přivedl?

Po bitvě je nám vyčítáno spoustu věcí, které jsme tehdy nemohli vědět. Samozřejmě bych si přál, abychom nikdy neudělali tu rozsáhlou expanzi, abychom současně nešli na burzu, abychom zůstali na českém a slovenském trhu a byli navždy ziskoví. To se ale nestalo a my musíme hrát s tím, co máme.

* HN: V zisku chcete být možná už ve druhém čtvrtletí. Znamená to, že vyplatíte za letošek dividendu?

Na to je opravdu příliš brzy. Já jsem za minulý rok nedostal žádný plat, nemám služební auto, pracuji sedm dní v týdnu a mám rodinu, kterou musím živit. Samozřejmě by se mi jako největšímu akcionáři hodilo vyplatit si dividendu. Ale nejprve musíme zajistit finanční stabilitu firmy, pak se můžeme bavit o nějaké dividendě.

* HN: Jak se bude vyvíjet cena aut?

Já očekávám, že ten pokles se teď zastaví, čeká nás stagnace, někde již ceny jdou lehce nahoru. Dostali jsme se však do situace kdy nejenže klesá poptávka, ale i nabídka ojetých aut. Musíme zvýšit naši efektivitu. Proto se zaměříme jen na auta v

Česku a na Slovensku, kde se budeme snažit výkup rozšířit.

* HN: Nedostatek aut na jedné straně a nízká poptávka na straně druhé – to přece musí zasáhnout vaše marže?

Teoreticky ano. Nicméně se nám díky snížení nákladů a orientaci jen na 15 nejprodávanějších modelů prudce zvýšit zisk na jedno prodané auto. Ten je teď na historicky nejvyšší úrovni. Na Slovensku navíc bylo zavedeno šrotovné, to rozhýbalo poptávku a tím i nabídku ojetých aut. Něco podobného se může stát i v Česku.

Anthony Denny Syn českého imigranta se narodil v roce 1962 v australském Sydney. Tam také vystudoval botaniku na Ryde College. Do České republiky se odstěhoval v roce 1992 a nejprve dovážel nová a použitá vozidla ze Spojených států. O dva roky později již otevřel svůj první autobazar. Jeho společnost se postupně rozrostla a letos provozuje ve střední Evropě síť 35 poboček. Je ženatý, má tři děti. Je vegetarián a zapřísáhlý nekuřák.

Já jsem za minulý rok nedostal žádný plat, nemám služební auto, pracuji sedm dní v týdnu a mám rodinu, kterou musím živit.

Samozřejmě bych si přál, abychom nikdy neudělali tak rozsáhlou expanzi, abychom současně nešli na burzu, a byli navždy ziskoví.

Foto autor| FOTO: HN – MARTIN SVOZÍLEK

O autorovi| Jan Sochor, www.ihned.cz/sochor