

Auto převezeme odkudkoli kamkoli



Zatímco původní doménou investiční skupiny Portiva byly obnovitelné zdroje energie, nyní investuje do internetového tržiště s ojetými automobily Carvago nebo do retailových nemovitostí. „Pro příštích osmnáct měsíců se souhrnně bavíme o více než dvou miliardách korun,“ sečetl plánované investice generální ředitel Portivy **Pavel Svoreň**.

Daniel NOVÁK

E15 Nedávno jste za téměř dvě miliardy korun koupili obchodní centrum Central Kladno. O akvizici jste jednali už před pandemií. Nebylo to, co se pak dělo v retailu, spíše důvodem od transakce utéct?

Nebyl důvod. První kontakt se skupinou Crestyl, od níž jsme kupovali, proběhl v lednu. Následně jsme si vyhodnocovali, zda je centrum kvalitní, jakou má výkonnost a jestli nám zapadá do portfolia. V březnu jsme získali exkluzivitu na jednání. A pak přišel covid. Jsme však strategický investor, takže jsme se rozhodli v akvizičním procesu dále pokračovat. V dalších měsících centrum prošlo finančními, technickými i právními due diligence, sledovali jsme výkonnost během covidu. Ukázalo se, že je ve své lokalitě velmi stabilní a odolné.

E15 Bylo prověřování nemovitosti za nových podmínek důkladnější?

Ano. Proces due diligence a analytika, která za finálním rozhodnutím stála, byly velmi hlubokové. Akviziční tým byl velmi robustní.

E15 Měly minulé měsíce vliv na cenu?

Yield (výnos - pozn. aut.), na základě kterého se dopočítávala kupní cena, jsme nepřejednávali. Vnímáme jej jako adekvátní kvalitě aktiva. Nicméně s prodávající stranou jsme se dohodli například na zajištění výše nájemného.

E15 Transakci jste uskutečnili společně se společností Micronix podnikatelů Miloslava a Radka Marešových, která jinak podobně jako Portiva působí i v energetice. Je to spojení jen pro tento obchod, nebo budete

spolupracovat i na dalších investicích?

Už jsme s nimi spolupracovali na nákupním parku v Ivančicích. Portiva vedla akviziční proces a centrum řídí, Micronix je naším finančním partnerem a diskutujeme strategické záležitosti. Po první dobré zkušenosti jsme se rozhodli, že v tomto partnerství budeme pokračovat i při akvizici v Kladně. Pokračování spolupráce není automaticky dáno dopředu. Je však pravděpodobné, že v investicích, hlavně v oblasti retailu, bude trvat. Lidská chemie funguje i v pojmání byznysu.

E15 Pokud nyní jdete do banky ohledně financování nemovitostí, co slycháváte?

Banky se detailněji dívají na kvalitu projektů. To znamená na historii, udržitelnost, délku nájemních smluv. I na to, jestli investora, respektive dlužníka, znají, jaké má v daném segmentu zkušenosti a vize do budoucna.

E15 Když jste na konci minulého roku koupili nákupní park v Ivančicích, tak jste současně oznámili, že budete v tomto segmentu mnohem aktivnější. Po Centralu Kladno ale už nic dalšího nenásledovalo. Proč?

Ivančice jsme koupili týden před Vánocemi 2019 a od začátku roku jsme řešili v podstatě jen Kladno. Když se ale dívám na následující dva roky, tak vím, že nás určitě další akvizice v realitách a nejen v nich, čekají. Bude se to týkat jak retailu, tak například prémiových kanceláří, letos v únoru jsme ostatně koupili kancelářské centrum Astrid v pražských Holešovicích. V retailu už vi-

díme projekty, které bychom rádi koupili.

EB Co to konkrétně bude? Díváme se na několik nákupních areálů podobných těm v Ivančicích. To znamená výrazně dominantní centrum v regionu s omezenou konkurencí, jehož součástí jsou potraviny a standardní skladba obchodů typu lékárny, sport nebo elektro. Vybíráme si poměrně pečlivě. Vyhýbáme se retailu u velkých měst, preferujeme regiony. Všechny akvizice vnímáme dlouhodobě, máme střednědobou vizi pro rozvoj v oblasti volného času a zábavy. Dlouhodobě také sledujeme trend propojení s e-commerce, například vytvořením logistického zázemí pro rychlé doručování z našich center.

EB Čím jsou regiony lákavější než Praha? Je tam výrazně menší konkurence. Díky tomu jsou nákupní parky, do kterých vstupujeme, ve své lokalitě velmi dominantní. To je mimočodem i případ Kladna, byť to není typický retail park, ale největší centrum ve Středočeském kraji. Obchodní centrum je uprostřed Kladna, má velmi pevnou zákaznickou bázi, která se projevila i při těch největších restrikcích díky silnému supermarketu. Navíc v nejbližším okolí není přirozená konkurence. Naopak v Praze vnímáme velkou saturaci trhu a při případném snižování počtu prodejen budou velké řetězce sekat primárně tam, kde mají větší počet obchodů na menším perimetru. V regionu musí zůstat, aby si udržely pozice.

EB Dokončíte nějaké realitní akvizice ještě letos? To už ne. Budeme plně vytížení akvizicemi v ostatních částech skupiny. Po dokončení Kladna mají prioritu akvizice v automotive segmentu.

EB V případě automobilů ovládáte skupinu EAG. Co vás tam čeká za akvizice? V automotive jsme se stali českou a slovenskou jedničkou v datových technologiích. Dodáváme data a spolupracujeme prakticky se všemi automobilovými importéry



Vyhýbáme se retailu u velkých měst, preferujeme regiony. Všechny akvizice vnímáme dlouhodobě.

v Česku, s většinou automobilek, které zde působí, s většinou prodejců nových i ojetých aut, STK nebo servisních sítí. Prostřednictvím našeho softwaru se v roce 2019 prodaly vozy v hodnotě 120 miliard korun.

EB A plán pro letošek? Cílem pro letošní a příští rok je posílit pozici v Česku a expandovat do zahraničí, především do Německa, Rakouska a Švýcarska. Prostřednictvím akvizic a organického růstu se v tomto segmentu plánujeme stát v následujících pěti letech evropskou jedničkou. U některých společností jsme už ve velmi pokročilé fázi jednání, jména ale zatím prozradit nemůžu. Jedná se ale o firmy, které jsou na trhu přes dvacet let, mají dvojcifernou EBITDA marži a jsou ve svém segmentu jednička nebo dvojka.

EB Mluvíte o zavedených společnostech, ale přitom je vaše firma Carvago, zaměřená na on-line byznys s ojetinami, start-up.

To ano, Carvago je ale součástí mnohem širšího ekosystému a tvoří druhou větev EAG. Jinak bychom do něj neinvestovali. Součástí EAG je dnes včetně Carvaga šest společností. Loni jsme například nakoupili významné datové hráče TEAS a Autosoft. Mimo Carvago investujeme jen do fungujících firem, které transformujeme, dáváme jim nové funkcionality a konsolidujeme trh.

EB Splňuje Carvago vaše očekávání? Kdybychom se neřídili na investice do vývoje Carvaga, tak provozně jsme už dnes v černých číslech. V plánu jsme měli druhý kvartál roku 2022. Máme za sebou úspěšné spuštění Carvaga pro firemní segment, za rok fungování patříme mezi pět největších obchodníků s auty v Česku. Ukázalo se, že nastavený model je životaschopný. Aktuálně spouštíme Carvago také pro retail. V retail segmentu nečekáme okamžitý nástup prodeje, ale v dlouhodobém horizontu o úspěchu nepochybujeme.

EB Jak bude on-line prodej ojetých aut pro koncové zákazníky fungovat? Máme na platformě několik stovek tisíc aut. Do konce roku to budou jednotky milionů vozů prakticky po celé Evropě. Konečný zákazník si může on-line projít všechny detaily ohledně vozu, podívat se na jeho stav a fotografie. Pokud se pak rozhodne, že chce jít v ověřování dál, poptá u nás důkladnější prohlídku vozu. Může u nás přes banky, s nimiž spolupracujeme, poplatit a financování, které jsme schopni schválit do patnácti minut.

Následně jsme, v rámci spolupráce se společností GEFCO, což je jedna z největších logistických firem na světě v oblasti automotive, schopni auto z jakéhokoli místa v Evropě přivést kamkoli. Včetně vyřízení značek, vyřízení financování, prohlídky v našem středisku, umytí a případných dodatečných úprav objednaných zákazníkem, by to mělo trvat dva týdny od kliknutí do okamžiku, kdy auto dostanete prakticky přede dveře.

EB Můžete přiblížit finanční model tohoto byznysu?

Všechna auta jdou přes naše účetní knihy. To znamená, že my jako Carvago dané auto koupíme a koncový zákazník ho koupí od nás. Nefungujeme jako zprostředkovatel, ale jako prodejce. Významným benefitem pro zákazníky tedy je, že my na vozy držíme záruku a všechny případné reklamace budeme řešit při-

mo my, ne například původní prodejce někde v Německu. Zároveň to ale vytváří velký tlak na provozní financování zásob. Předpokládáme, že konstantně budeme držet skladové zásoby ve vyšších desítkách milionů korun. Důležitým příjmem jsou pro nás dodatečné služby, jako financování, pojištění, doručování.

EB Na akvizice v automobilovém odvětví jste vydávali dluhopisy. Spoleháte se při financování nákupů jen na ně?

Akvizice v automotive strukturuje tak, že 60 procent financujeme bankovním financováním, 20 procent jsou naše vlastní zdroje a zbylých 20 procent je financováno z dluhopisů, které pojmáme jako mezzanine (rizikovější forma dluhového financování - pozn. aut.).

EB Měli jste možnost vydat bondy až do 1,5 miliardy korun. Kolik jste už vyčerpali?

Máme spuštěné tři emise. Jednu tříletou, jednu pětiletou, jednu sedmiletou. Každá z nich má 100 milionů korun, tedy v součtu 300 milionů. Odpovídá to naší mezzanine potřebě v dalších měsících

vzhledem k akvizicím, které máme ve výhledu. Není to tak, že teď potřebujeme vydat bondy na celých 1,5 miliardy. Konkrétní emise se uskuteční až podle daných akvizic. V tomto ohledu jsme velmi konzervativní. Zároveň je třeba dodat, že ostatní divize skupiny financujeme pouze kombinací vlastní ekvity a seniorních bankovních úvěrů.

EB Nyní přibývá emitentů dluhopisů, kteří nezvládají své závazky splácet. Ovlivní to důvěryhodnost bondů jakožto nástrojů financování?

Dluhopis vnímáme jako standardní produkt financování, který využívají i velcí institucionální investoři. Vedle toho je samozřejmě využíván celou řadou firem, které nedisponují žádnou jinou finanční silou kromě bondů. Což tento produkt trochu dehonestuje. Očekáváme však, že nyní na trhu dojde k pročištění. Investoři a zprostředkovatelé si budou příležitosti lépe analyzovat a vybírat si jen skutečně kvalitní produkty. Hlavním parametrem nebude jen výše zhodnocení nebo provize.

EB Co plánujete v energetice se svým fondem Watt & Yield?

Máme v něm dvě větrné a dvě solární elektrárny. Portiva je zřizovatelem a manažerem fondu a zatím i jeho největším investorem. Externích investorů už ale začíná přibývat. Vnímáme fond jako velmi zajímavou alternativu k nemovitostním fondům. Těch je dnes na trhu více než dvacet, ale řada investorů už je realitními fondy saturována a nemá kam dál investovat. My přinášíme kvalitní aktiva, desítky let zkušeností v oboru a v neposlední řadě také udržitelnou a společensky odpovědnou investici, což je trend, jenž k nám teprve přichází.

EB Jaký podíl aktuálně ve fondu máte?

Nyní je to přibližně 60 procent. Úkolem pro zbytek tohoto roku a pro rok příští je posílit distribuci směrem k investorům. Doteď bylo primárním úkolem jeho založení, vyladění procesů

Pavel SVOREŇ (30)

- Vystudoval mezinárodní vztahy na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně.
- V letech 2014 až 2018 řídil energetickou část skupiny DRFG.
- Následně se stal generálním ředitelem skupiny Portiva.



» a získání prvních aktiv. Nyní je hlavním cílem přivádět do něj investory, na čemž velmi aktivně pracujeme s celou řadou distribučních sítí. Cílem je mít za pět až šest let fond s aktivy kolem tří miliard korun.

Neplánujeme růst jen na aktivech, které jsou dnes součástí skupiny Portiva. Máme sice v koncernu ještě řadu vhodných obnovitelných zdrojů, které do fondu přesuneme, ale současně počítáme s tím, že půjdeme i cestou akvizic z trhu. Díváme se na větrné, solární a vodní elektrárny. Kromě toho taky na takzvané zelené nemovitosti, což jsou nemovitosti, které mají například na střeších fotovoltaické panely.

EB Loni jste od českého ministerstva financí rovněž koupili slovinské papírny Vipap. Už jste tam zahájili restrukturalizaci?

Restrukturalizace tam velmi aktivně běží. Udělali jsme personální změny, významně se obměnil management. Nyní se finišují plány ohledně restrukturalizace produktového portfolia a snižování nákladů. Změna produktového portfolia bude znamenat přesun od novinového papíru k obalovým materiálům. Současně předpokládáme investici kolem deseti milionů eur do nových technologií, která půjde ze zdrojů společnosti, nikoliv od akcionářů. Společnost žádnou akcionářskou finanční asistenci nepotřebuje. Po půl dekadě, kdy prakticky nebyla bankovně financovatelná, sahá na provozní financování a žije autonomním životem. Management odvádí dobrou práci.

EB Dříve jste působil ve skupině DRFG Davida Rusňáka, zete ministryně financí Aleny Schillerové. Pomáhal vám



nějak s akvizicí papíren patřících původně České republice?

Ne. V DRFG jsem skončil v březnu 2018 a od té doby jsem pana Rusňáka viděl jednou na novoročním večírku jedné velké české banky. Naše skupina není s Davidem Rusňákem nijak propojená,

nic spolu nekonzultujeme, neplánovali jsme a ani neplánujeme společné aktivity. Naopak musím konstatovat, že jednání s českým státem byla asi nejsložitější, jaká jsme kdy my nebo naši partneři zažili a do podobného dohodrožství bychom se znovu nepustili.

EB Kolik budou činit vaše investice v nejbližším roce? Vezmu-li souhrnné investice za celou skupinu od nemovitostí po automotive, tak se pro příštích osmnáct měsíců bavíme o více než dvou miliardách korun.

EB Už tušíte, jak dopadnou výsledky skupiny Portiva za rok 2020?

Ke konci roku bychom měli spravovat majetek zhruba přes sedm miliard korun. Obratově bychom se měli dostat přibližně na 3,5 miliardy. Zisk EBITDA (výsledek před započtením úroků, daní a odpisů - pozn. aut.) předpokládáme na úrovni kolem 600 milionů korun. Zadlužení určitě naroste. Loni jsme měli bankovní závazky v poměru k hodnotě aktiv 28 procent, za zdravé a udržitelné považujeme zadlužení 60 procent. To však ani na konci letošního roku nebude. Očekávám, že budeme kolem 40 procent. ■