

Jurgis Oniunas,

IMAP-ov izvršni partner u Srednjoj i Istočnoj Europi:

RASTE INTERES STRANIH PREUZIMAČA ZA PRIVATNO ZDRAVSTVO

Sve je više konsolidacijskih priča u raznim sektorima. Naglasak u idućem razdoblju ostaje na transakcijama spajanja i preuzimanja u sektoru manjih poduzeća, onima do 50 milijuna eura prometa

razgovarao **TIN BAŠIĆ**

t.n.basic@lider.media

U petnaest godina postojanja konzultantska kuća Ascendant Capital Advisors, koja se uglavnom bavi spajanjima i preuzimanjima, zaključila je pedeset transakcija, što većih, što manjih, u gotovo svim industrijama, ukupno vrijednih 400 milijuna eura. Ovih dana promijenila je ime u IMAP SEE. Njezin direktor Jurgis Oniunas nakon te je promjene postao IMAP-ov izvršni partner u Srednjoj i Istočnoj Europi.

• **Kako to da ste odlučili promijeniti brend?**

– Ascendant je već desetak godina član IMAP-a, jedne od najstarijih međunarodnih organizacija u svijetu koja se bavi spajanjima i preuzimanjima te ima urede u 39 zemalja. Budući da je više od 75 posto naših transakcija bilo povezano s IMAP-om, ta je odluka bila logična. Tržištu želimo naglasiti da nismo samo lokalna i regionalna tvrtka nego dio međunarodnog okružja.

• **Koji je plan razvoja pod novim brendom, pogotovo ako znamo da bi aktivnosti spajanja i preuzimanja trebale biti sve češće kod nas?**

– Planiramo snažnije iskoračiti u regiju. Upravo razgovaramo s partnerima u Sloveniji i Srbiji s kojima bismo voljeli raditi. Naravno, okrilje veće krovne organizacije proširilo nam je vidike, zato tražimo partnere i u Rumunjskoj i u Bugarskoj.

• **A Poljska? Vidimo da su njezini fondovi prilično aktivni u preuzimanjima u Hrvat-**

skoj. Kupuju šoping-centre, preuzeli su Pan-pek i Studenac. Je li nam koje preuzimanje promaknulo?

– Kad je riječ o Poljskoj, našeg je partnera iz IMAP-a Euromoney dva puta zaredom proglasio najboljim savjetnikom za M&A u Poljskoj, dakle na tom tržištu već poslujemo. Što se pak tiče transakcija, mislim da ste više-manje spomenuli sve važnije nedavne aktivnosti. Bilo je spajanja i preuzimanja i u energetici i u turizmu. Nama su u pravilu zanimljive privatne kompanije koje nemaju vlasničkog doticaja s državom. Od dodatnih važnijih transakcija mogu spomenuti da je južnoafrički fond Tower Property kupio nekoliko nekretnina i planira još uložiti u regiju.

• **Prije tri godine najavio je 200 milijuna eura ulaganja. Bit će ih još?**

– Vjerujem da hoće. Nakon što riješi Konzumov portfelj, može se očekivati da će kupovati dalje, izvan Agrokrova sustava.

• **U Hrvatskoj je većinom riječ o fondovskim preuzimanjima, strateških nema toliko.**

– Međutim, većina naših projekata jesu strateška ulaganja. To nisu projekti koji su previše ekspozirani jer nije riječ o najvećim transakcijama, a to su specifični sektori i industrije.

• **Na što konkretno mislite?**

– To je, primjerice, Autotrans, tvrtka koju je kupio Deutsche Bahn; to je bila strateška investicija. Općenito govoreći, riječ je o manjim i

srednje velikim domaćim tvrtkama za koje su zainteresirane velike međunarodne korporacije. Tako imamo primjer međunarodne kompanije LKQ koja je u Njemačkoj kupila tvrtku za 1,5 milijardi eura i istodobno manju kompaniju u Bosni i Hercegovini. Sve je više konsolidacijskih priča u raznim sektorima. Većinom je riječ o investicijama koje prolaze ispod javnog radara. Više od 90 posto tvrtki u Hrvatskoj mala su i srednja poduzeća. Zato naglasak u idućem razdoblju ostaje na transakcijama spajanja i preuzimanja upravo u sektoru takvih poduzeća koja imaju do 50 milijuna eura prometa.

• **Budući da su spomenute tvrtke većinom u obiteljskom vlasništvu, počela je snažnija tranzicija prebacivanja biznisa na nasljednike. Dva su scenarija: ili će nastaviti poslovati ili će prodati tvrtku. Postoji li strah od prodaje?**

– Kad imate dobrog financijskog savjetnika, tog straha nema. No šalu na stranu. Vlasnici takvih tvrtki često ni sami ne znaju što žele i teško im je pomiriti se s time da je možda zbog nedostatka nasljednika prodaja najbolje rješenje za njih. Treba uložiti mnogo vremena kako bismo im pomogli naći najbolje rješenje za njih i cijelu obitelj. To često uključuje traženje ulagača na međunarodnom tržištu, gdje su nam presudni partneri iz IMAP-a diljem svijeta. Međunarodni su investitori, inače, usredotočeni na pozitivne stvari, ali najprije ih treba zainteresirati za dolazak na naše tržište jer ne znaju mnogo o regiji.



foto Ratko Mavar

• **Kako je to moguće?**

– Hrvatska je država od 4,5 milijuna stanovnika, Slovenija od dva milijuna, a Rumunjska od dvadeset milijuna. Kad netko odlučuje o tome kamo će investirati, pokušajte pogoditi kakva će biti odluka. Broj stanovnika, naravno, nije jedini kriterij, ali mi smo malo tržište i toga moramo biti svjesni.

• **Zar nismo tržište od 500 milijuna ljudi?**

– Za proizvodnju jesmo, ali za potrošnju nismo. Nedavno smo analizirali SAD i uspoređivali podatke. Za Amerikance je SME tvrtka od 100 milijuna eura prihoda. Naše su tvrtke premale i zato se konsolidiraju, što je vrlo teško.

• **Spomenuli ste da će SME biti u središtu zbivanja. Postoji li procjena malih i srednjih tvrtki koje su spremne za spajanja i preuzimanja?**

– Provodili smo interno istraživanje i promatrali tvrtke koje imaju više od milijun eura EBITDA-e i prihod veći od 10 milijuna eura, dovoljno velike da bi bile privlačne stranom investitoru. U Hrvatskoj, Sloveniji, Srbija te Bosni i Hercegovini takvih je privatnih tvrtki u nama zanimljivim industrijama 3300, dakle zdravih i profitabilnih tvrtki u regiji. Je li to broj tvrtki koji će se prodati? Ne vjerujem.

• **Koliki je interes stranih investitora? Koji su im sektori najzanimljiviji osim nekretnoskog i turističkog?**

– Iskustvo nam pokazuje da najveći interes vlada za tehnološke tvrtke, one koje se bave softverom i novim tehnologijama. To, naravno, prati svjetske trendove, to je najlikvidniji sektor. Bit će također veliki interes za zdravstveni sektor, pri čemu poglavito mislim na privatno zdravstvo jer stanovništvo sve više stari pa je velika potreba za takvim uslugama. Industrijska poduzeća, koja često zovemo starim ekonomijama, mogu se oživiti primjenom nove tehnologije i dobrim menadžmentom. Primjerice, u staru tvornicu koja ima tradicionalnu tehnologiju čak i s novim strojevima nadogradi se nova tehnologija koja promijeni model distribucije. Tako bi hrvatske tvornice mogle postati tvornice za cijelu Europu.

• **Dakle, naše radnointenzivne djelatnosti kao što je tekstilna industrija imaju priliku za veliki napredak?**

– Naši američki partneri proveli su nedavno prodaju kompanije koja se bavi proizvodnjom plastičnih vreća i filmova za industriju. Stara ekonomija u pravom smislu riječi. No nasljednici koji su preuzeli tvrtku na to su nadogradili online rješenja prema kojima industrijski kupci izravno od njih kupuju i proizvode. Izbacili su posrednika i sada više od 80 posto njihove prodaje ide ➔

➔ izravnim prodajnim kanalom. Tim potezom tvrtka je udvostručila svoju vrijednost.

• **Jeste li analizirali naše tvrtke?**

– Upravo smo počeli, vidjet ćemo što će analiza pokazati. Mora postojati volja vlasnika za tim smjerom, moraju se promijeniti pristup i način rada. I tvrtka mora biti određene veličine jer se ulaže mnogo, i to ne samo financijski.

• **Možda jedno psihološko pitanje...**

– Usput rečeno, čak je pola našeg rada psihološko, pola je analitičko.

• **Sjajno. Koliko su naše manje tvrtke spremne na udruživanje? Jesu li nove generacije spremnije na promjene?**

– Takav korak i spajanje ponajprije moraju biti logični. Mora postojati sinergija i korist za sve uključene. Spajanje radi spajanja nema smisla. Inače, općenito govoreći, tvrtke moraju biti veće kako bi mogle konkurirati na europskom tržištu. Većina ih je premala iako ima pristup kapitalu.

• **Imaju pristup, ali ne mogu ga dobiti. Ako, naravno, gledamo bankarski.**

– Za sada je takav kapital prilično jeftin.

• **Ali nema kolateralu.**

– Istina, ako govorimo o startupovima i tehnološkim tvrtkama. Razne analize bave se malim i srednjim poduzetnicima i njihovim sposobnostima zaduživanja. Neke tvrtke čak uzimaju previše kredita. Ako se zadužuju samo da bi se zadužile, to nije investicija.

• **Lider je o tome pisao nedavno, naime da nam prijete rizik od takvih ulaganja. Međutim, volio bih da mi odgovorite na pitanje o Agrokoru. Vlada li već sada interes za njegove tvrtke?**

– Netko će, sigurno, kupiti te tvrtke, no sve je pitanje valuacije. Te tvrtke odnosno njihovi proizvodi ponajprije su bili namijenjeni hrvatskom tržištu, tako su se i formirale cijene. Uzmimo bocu Jamnice, koja stoji šest kuna. Istodobno su španjolske i talijanske mineralne vode upola jeftinije. S cijenom dvostruko višom od one konkurenata ta je tvrtka profitabilna. Jednom sam to rekao prijatelju, na što je on napomenuo: 'Da, ali ta je voda najbolja za gemište.' Pitanje je hoće li tako misliti i potencijalni strani ulagač.

• **Što biste vi savjetovali u prodaji tih tvrtki?**

– Jednostavno, raspisao bih međunarodni natječaj i nakon toga prikupljao ponude, tražio i drugu i treću rundu sve dok ne dobijem najbolju. Ali to sve dugo traje. Prosječna transakcija spajanja i preuzimanja danas traje godinu dana. Prije je trajala od šest do devet mjeseci, ali danas je mnogo dulja.



Imamo dva upita investitora za kupnju malih farmaceutskih tvrtki, imamo i upite iz automobilske industrije. Traže se zdrave kompanije koje imaju razvijenu izvoznu komponentu

• **Na koje ste sada kompanije fokusirani?**

– Ne mogu tu biti konkretan. Vodimo mnogo razgovora, već smo u preliminarnim pregovorima. Radimo na osam aktivnih prodajnih mandata, to nam je godišnji prosjek. Za neke tvrtke možda ćete saznati, a za neke niste ni čuli i vjerojatno i nećete. Ako gledamo industrije, nema posebnog fokusa. Imamo, primjerice, dva upita investitora za kupnju malih farmaceutskih tvrtki, upite iz automobilske industrije. Traže se zdrave kompanije koje imaju razvijenu izvoznu komponentu, koje imaju dodanu vrijednost u odnosu na konkurenciju.

• **Strani fond kupio je pekarski lanac u Hrvatskoj, bez ikakve uvrede ikomu.**

– Strani fondovi ulaze u specijalizirane niše. Trenutačno u okružju 'private equityja' ima mnogo novca. Problem im je naći dobre mete. Katkad se ta preuzimanja možda ne čine logičnima, ali većina tih fondova ima jasno de-

finiranu strategiju. Posao je tih fondovskih menadžera ulagati. Većina tih fondova sjedi u Poljskoj ili Češkoj i želi diverzificirati ulaganja. Kod nas nema toliko mnogo meta koje zadovoljavaju njihove kriterije, pogotovo onaj od 25 milijuna eura vrijednosti. Nemamo toliko velikih tvrtki koje bi mogle preuzeti PE fondovi.

• **Kako nagovarate, odnosno uvjerite stranog ulagača da kupi tvrtku u Hrvatskoj?**

– Ne nagovaramo ga, naravno. Predočimo mu prilično detaljnu financijsku analizu okružja i tržišta te predstavimo menadžment jer je nemoguće prodati tvrtku bez profila tih ljudi. Ako nam vlasnik da pristup i želi prodati tvrtku, onda znamo svaki detalj. Sve više moramo raditi na procjeni kako će se tvrtka razvijati s obzirom na tehnološke inovacije i promjene u industriji u kojoj posluje, koje su vrlo brze.

• **Kakva su gospodarska očekivanja u sljedećoj godini?**

– Dolazimo u razdoblje u kojemu će se smanjivati rast. I svjetski je trend takav, pogotovo kod naših najvažnijih vanjskotrgovinskih partnera. Njemačko gospodarstvo slabi, ne znamo kakav će biti rasplet nove talijanske vlade s Europskom komisijom. Nećemo moći izbjeći usporavanje. Očekivana inflacija neće se dogoditi, past će cijene robe. U posljednjih mjesec dana cijena nafte pala je za 36 posto. To će imati snažniji utjecaj u prvoj polovini godine.

• **I, što savjetujete?**

– Savjetujem oprez. Ne kupujte automobil na kredit ako ne morate. ■