



## Problémy se blíží

Firmám začnou docházet peníze koncem prvního kvartálu příštího roku, varuje spolumajitel investiční skupiny M.L. Moran Zdeněk Šmejkal.

ROZHOVOR STR. 2-3



**KOMENTÁŘ: RESTRIKCE, ROZUM A RIZIKO** / STR. 12

# Rozvolnění

”

Vláda rozhodla o zmírnění opatření proti epidemii koronaviru. Česko se od čtvrtka **3. prosince** přesune ze čtvrtého do třetího stupně rizika v rámci systému PES. S omezeními **mohou otevřít** obchody, služby, restaurace a částečně i sportovní zařízení.



**N**a nohy stavěl ocelárny Vítkovice, chemičku Setuza anebo krachující ČSA.

Po pětadvaceti letech restrukturalizací firem a investování chce teď podniky dál rozvíjet a čeká na dobrou příležitost. „Už do poloviny roku 2019 v automotive každému takzvaně hořela voda. Pak přišla první redukce poptávky a na začátku letoška druhá. Ale bylo to dáno cykličností poptávky, ne covidem,“ říká **Zdeněk Šmejkal**, spolumajitel investiční skupiny **M. L. Moran**.

Hana FILIPOVÁ



# Firmy umírají na nedostatek peněz

**Je to skoro rok, co jste prodali výrobce umělého kamene Technistone, kterého jste předtím restrukturalizovali. Co se stalo s 1,7 miliardy korun, které jste za něj dostali? Každý po svém, jak uznal za vhodné, s ohledem na své osobní priority. Václav Novák (druhý z vlastníků společnosti M.L. Moran – pozn. aut.) něco rozinvestoval do cenových papírů, já si držím**

peníze v akciích a v pohotovosti tak, abych na ně mohl sáhnout v případě, že by se objevila nějaká příležitost.

**Kolik chodí potenciálních příležitostí na nějaké problémové projekty, firmy, abyste je začali řešit?**

Zatím toho chodí méně, což ale není překvapující. Firmy neumírají na špatné hospodářské výsledky, ale na ne-

dostatek peněz. Dopusud tady byla moratoria na splácení úvěrů, takže podniky začnou problémy povětšinou řešit, až jim bude docházet hotovost. Předpokládám, že aktuální to začne být ke konci prvního kvartálu příštího roku. Banky jsou zatím relativně ochotné věci řešit.

**Dá se předpokládat, že první na řadě mohou být firmy z automobilového**

**průmyslu, HORECA. Jsou pro vás tyhle sektory vůbec ještě zajímavé?**

Z hlediska oborů jsme byli vždy flexibilní, neměli jsme vyhraněné investiční zaměření. Nejvíc postižena bude asi HORECA. Je to specifický byznys, který nás ale investičně nezajímá. Do hotelů tedy nepůjdeme, i když se v nemovitostech angažujeme. Tam se soustředíme zejména na kancelářské a průmyslové

nemovitosti. V automotive jsme kvůli Průmyslu 4.0, který mě osobně velmi zajímá, a dá se v tom oboru dobře aplikovat. Příležitosti si dnes ale mnohem více vybírám.

**Podle čeho?**

Máme na stole nabídky několika firem, kam bychom mohli majetkově vystoupit. Zatímco dříve bych šel téměř za každou stopou, dnes už to nedělám. Mým cílem není podnikat výlučně pro ekonomický profit jako takový, firma musí být atraktivní i něčím jiným. Samozřejmě to musí dávat ekonomický smysl.

Byznys se prostě měří ekonomickou úspěšností. Ale musí mě oslovit i tím, že splňuje několik dalších kritérií. V první řadě musí mít produkt. Už nepůjdu do firmy, která dělá komoditu, ani do čisté výrobní firmy. Jen do takové, která má něco, co může sama vyvíjet a co může zákazníkovi napřímou prodávat. A druhá věc: ten produkt musí mít šanci uplatnit se mezinárodně, nejlépe globálně, nesmí to být lokální záležitost.

**Takže to nemáte jako kolega Novák, který chce udělat velkou ránu?**

Není pro mě zásadní, zda je firma větší, či menší. Nemáme cizí peníze, žádní investoři nad námi nenačkájí stopky, takže jestli návratnost kapitálu bude rychlejší, či pomalejší mi sice není úplně jedno, ale element kvality firmy je o to důležitější. Takže když teď půjdu do restrukturalizace, tak za účelem dalšího rozvoje podniku. Ale jinak velkou ránu, pokud přijde, s panem Novákem doufám uděláme společně.

**Už před lety jste mi říkal, že nechcete být jen restrukturalizační manažer, ale také investor a spolumajitel, a teď mi z toho vychází už jen panovnick.**

Upřesním to. Chceme pořád být restrukturalizátoři, protože to umíme a baví nás to, ale posunuli jsme se i směrem k rozvoji společnosti. Dobrým příkladem je

angažmá v Technistone. Byla to první firma, kdy jsme se už na začátku rozhodli, že ji zkusíme i rozvíjet.

Restrukturalizace je strašná dřina, pořád podstupujete obrovské riziko – reputační, finanční a další. Onopak při rozvoji pracujete zejména s pozitivní energií. A i když to tak možná nevypadá, mají obě tyto manažerské disciplíny hodně společného, jde o řízení změny, jak dostat firmu z bodu A do bodu B. Krizový management mě stále baví, ale rozvojový mě navíc naplňuje.

### ☞ Není to nuda po letech adrenalinu?

Ne. Krizový a restrukturalizační management vás rychle opotřebuje. To nemůžete dělat 20 let, každý rok být na jiném projektu. To nejde. Už nechci investovat čas a energii pouze do opravy výsledovky nebo rozvahy, kterou někdo předtím zničil.

Jsem v takovém byznysovém poločase, bilanci. Mám před sebou možná patnáct let působení v byznysu a ani pak nechci jít do důchodu. Ale intenzita mého zapojení se bude přirozeně snižovat. Chtěl bych, aby druhý poločas byl trochu jiný, bude víc o rozvíjení firem.

### ☞ Mohl byste být rentiér.

Ale já nechci. Hledám sebe-realizaci. Finančně zabezpečení jsem, kdybych už nechtěl pracovat, nemusím. Mohl bych to zavít a nic nedělat. Já jsem „bohužel“ ambiciózní člověk a ty ambice chci někde realizovat.

### ☞ Kolik firem máte vlastně teď v portfoliu?

Zhruba pět, když nepočítám jednotlivé nemovitostní společnosti. Jako akcionář chci být aktivně zapojen do dění ve firmě, takže víc ani není cíl.

### ☞ Kolik peněz to váže, respektive kolik v nich máte nainvestováno?

Nedokážu říct, musel bych to spočítat.

### ☞ Existuje něco jako průměrný výnos?

V našem případě se to moc spočítat nedá. Bude vycházet strašně vysoko, protože do restrukturalizačních projektů vstupujete za symbolickou hodnotu a když se to povede, je výnos obrovský.

### ☞ Je z těch pěti firem v portfoliu nyní něco na prodej?

Jedna ano. Chci si uvolnit ruce a mentální kapacitu na případné další akvizice. Mimo jiné mě zajímá oblast technologií.

### ☞ Povíte mi, která to je? Zatím ne, to je předčasné.

### ☞ A už jste nakupoval z těch nabídek, co vám leží na stole?

Ano, vstoupil jsem do firmy 24 Vision, která se zabývá digitální kontrolou kvality pro Průmysl 4.0. Naše pozice není čistě investorská, chápeme to spíše jako spojení na bázi joint venture. Jsme tam s rozumně vysokým podílem a s nějakými dalšími opcemi. Není to tedy čistě portfoliová investice, snažíme se s nimi byznys aktivně rozvíjet.

### ☞ Co znamená rozumně vysoký podíl?

Máme nyní čtvrtinu a míříme někam pod polovinu.

### ☞ Předpokládám, že to je start-up. Proč zrovna on?

V portfoliu máme firmu KPŽ, která vyrábí mimo jiné pokovení plastových dílů do světlometů pro autopřůmysl. Nejdůležitější strategická iniciativa, kterou tam realizujeme, je implementace Průmyslu 4.0. K plošnému rozšíření automatizace je zapotřebí zvládnout dvě technologie. Na trhu nám ale nikdo nedokázal v oblasti kvality dodat správné řešení. Proto jsme založili jakýsi interní start-up, přizvali externí odborníky a během té doby jsme se shodou okolností potkali i s majiteli 24 Vision, kteří to mají jako svůj hlavní byznys. Výborně zafungovala vzájemná chemie, tak jsme se dohodli, že budeme pokračovat spolu. Dnes máme rozjeté projekty pro mladoboleslavskou Škodou nebo Hyundai.



## Krizový management vás rychle opotřebuje. To nemůžete dělat dvacet let, každý rok jiný projekt.

### Zdeněk ŠMEJKAL (48)

- Absolvent Vysoké školy Báňské v Ostravě, má i titul MBA z Nottingham Trent University.
- Začínal v menší poradenské firmě v Ostravě, přes níž se dostal do vítkovického holdingu, kde byl finančním ředitelem.
- S Václavem Novákem založil v roce 2000 společnost M.L. Moran, společně restrukturalizovali desítky společností. K neznámějším patří Vítkovice, Setuza či ČSA.
- V roce 2010 koupil výrobce desek z umělého kamene Technistone, loni na podzim jej za zhruba 1,7 miliardy prodal americké společnosti Wilsonart Engineered Surfaces.



### ☞ To je jediný start-up, do něhož jste investovali?

Ještě máme nainvestováno do firmy Rob4Job, která se zabývá implementací robotů a kobotů (robotů spolupracujících s člověkem – pozn. aut.) do průmyslu. Díváme se i na další příležitosti mezi technologickými start-upy. Nejde čistě o on-line svět, kde vaším konkurentem může být každý student s počítačem, ale jde o nápady na rozhraní reálného světa a technologií. Ideál je, pokud má společnost core v technologiích, ale zároveň se z toho musí vybudovat normální firma, například s pobočkami po světě a tak dále.

S tím efektivně umíme pomoci a většinou tato dovednost zase chybí technologickým expertům. Chceme tedy vstupovat do start-upů, kterým naši přítomnosti zvýšíme pravděpodobnost, že se jejich příběh povede i realizovat. Radši koupíme větší podíl nebo celou pozici, která je na prodej, a aktivně pomůžeme s rozvojem, než abychom budovali portfolio malých podílů, jako to obvykle dělají venture kapitáloví investoři.

### ☞ Vedle průmyslových podniků jako KPŽ nebo Alfa Plast máte v portfoliu také Urbanity, správce a investora do komerčních nemovitostí. Proč nemovitosti?

Dobře to vyvažuje celé portfolio našeho podnikání. Urbanity investuje do kanceláří a průmyslových nemovitostí. Chápeme to jako dlouhodobou záležitost a náš investiční horizont je v podstatě trvalé držení. Tím neříkám, že nikdy nic neprodáme, ale zároveň to určitě není cílem.

### ☞ Co nákupy?

I to nás zajímá. Cílem není být největší na trhu ani překotný růst, ale když uvidíme dobrou příležitost na akvizici nemovitosti, tak ji koupíme, budeme rozvíjet a dlouhodobě držet. Soustředíme se především na průmyslové nemovitosti pro výrobu, které chceme stavět ne tak, aby vyšly co nejlevněji, ale aby poskytovaly

vysoký standard výrobním společností. Dříve jsme s bohužel nechali zastavět re publiku šedivými krabicemi které ji vizuálně ničí, a moi osobní misí je ukázat, že i na průmyslových nemovitostech se dá dělat architektura. Sice to něco stojí, ale pracujeme například na různých fasádních systémech, abychom ukázali, že se dají stavět architektonicky kvalitní komerční objekty, které stále dávají ekonomický smysl.

### ☞ Takže jste nejen vlastník, ale i developer?

Ano. Teď máme například v Tachově zastaveno asi 30 tisíc metrů čtverečních a budeme se tam dále rozvíjet. Na něco už máme stavební povolení, nějaká se vyřizují a celkově by mělo v lokalitě přibýt 70 tisíc metrů čtverečních. Připravujeme také rozšiřování průmyslové zóny v Bruntálu zároveň máme i kancelářské prostory v Praze a dalších.

### ☞ Vše financujete z vlastních peněz, nebo jsou tam nějakí fondoví investoři?

Fondové peníze nemáme, i když ani to do budoucna úplně nevylučujeme. Tu myšlenku jsme měli, ale stopli jsme ji, protože zatím nebyla zapotřebí. Investice standardně pákujeme bankovním financováním, samozřejmě v rozumné míře, ale jinak jsou to vlastní prostředky. Kdybychom zvažovali nějakou velkou akvizici, tak bychom asi byli ochotni pustit se do nějaké formy fondového nebo dluhopisového financování. Máme na to připravenou celou organizační i majetkovou strukturu.

### ☞ Dá se říct obecně, kolik peněz v rámci projektů M.L. Moran je externích?

Museli bychom rozdělit nemovitosti a průmyslové podniky. U firem vás banky pustí u cizích zdrojů do nějakého 3,5násobku EBITDA. U nemovitostí se to samozřejmě počítá úplně jinak, splácíte dvacet let a podobně.