

Igor Čičak,

izvršni partner i predsjednik Uprave Provectus Capital Partnersa:

DO KRAJA OVE GODINE PLANIRAMO OSTVARITI UKUPNO DO STO MILIJUNA EURA INVESTICIJA

Dvanaest akvizicija u samo dvije godine – u tih nekoliko riječi moglo bi se sažeti djelovanje Provectus Capital Partnersa (PCP), investicijskog društva koje je s pomoću fonda privatnoga kapitala Adriatic Structured Equity Fond pokrenulo konsolidaciju rasejpanog tržišta privatnog zdravstva u Hrvatskoj. Posljednju vijest o novoj akviziciji, onoj Specijalne bolnice Arithera, PCP je objavio ovaj tjedan, pokazavši da ozbiljno planira ispuniti obećanje da u ovoj godini tri puta uveća prihode Aviva Medical Groupa. O daljnjim planovima Adriatic Structured Equity Fonda, tržištu zdravstvenih usluga te diverzifikaciji fonda ulaganjem u nove sektore razgovarali smo s Igorom Čičkom, izvršnim partnerom i predsjednikom Uprave PCP-a.

• Počeli ste okrupnjavati privatni zdravstveni sektor u Hrvatskoj. Planirate napraviti nešto slično kao što je Blue Sea Capital napravio s Medi Groupom u Srbiji?

– Sličan proces okrupnjavanja već se dogodio u zapadnoj i srednjoj Europi, kao i u Srbiji s Medi Groupom. Tržište je kod nas znatno fragmentirano i nužna je konsolidacija kako bi usluge bile dostupnije, kvalitetnije i povoljnije. Sâm je sektor privatnog zdravstva atraktivan, no zahtijeva stalna velika ulaganja u opremu, prostore, marketing, kvalitetu usluga i slično. Zbog nužnosti velikih ulaganja mnogo igrača ne može pratiti te trendove, što uz fragmentiranost tržišta utječe na konsoli-

razgovarala **ANTONIJA KNEŽEVIĆ**

antonija.knezevic@lider.media

daciju. Zato je ovo što mi činimo u Hrvatskoj uobičajeni model investiranja i logičan razvoj sektora privatnog zdravstva.

• Kojem konceptu težite s Aviva Medical Groupom? Planirate li cijelu Hrvatsku pokriti poliklinikama sa svim vrstama usluga privatnog zdravstva?

– Naša je osnovna ideja ulagati u sektore s potencijalom rasta i razvoja. Primjenom strategije *buy and build* želimo biti aktivan sudionik u nužnoj konsolidaciji tržišta te tako omogućiti i kvalitetnije pokazatelje za svoja ulaganja. Zdravstveni sektor važan je segment naših ulaganja. Geografska pokrivenost može biti jedan od kriterija, no ipak gledamo ukupne poslovne sinergije. S Aviva Medical Groupom cilj nam je formirati privatnu medicinsku ustanovu koja će šire u regiji biti prva u segmentu dijagnostičkih i specijalističkih usluga te koja će nuditi i neke medicinske usluge koje pružaju specijalne bolnice.

• Kolike prihode ostvaruje vaš segment privatnog zdravstva, a koliki dentalni segment?

– Ukupan godišnji konsolidirani prihod Aviva Medical Groupa veći je od dvadeset milijuna eura, a prihodi Adria Dental Groupa iznose otprilike 25 milijuna eura.

• Jesu li i neki drugi fondovi bili zainteresirani za ulaganje u tvrtke u zdravstvenom segmentu u koje ste uložili i ima li prostora za još jednog ➔



Kao fond prikupili smo oko 95 milijuna eura kapitala, a u suradnji s bankama ukupan investicijski potencijal kompanija u koje smo uložili i u koje ćemo tek uložiti procjenjujemo na dvjesto do tristo milijuna eura. Sada planiramo veliku investiciju izvan Hrvatske



➔ velikog igrača u tom sektoru?

– Za investiranje u taj segment prilično su zainteresirani *private equity* fondovi, ali i drugi investitori. Ima fondova koji su već investirali u privatno zdravstvo. Mislim da još ima dosta mogućnosti za daljnje investiranje, kako za nas tako i za druge investitore.

• Spomenuli ste da je tržište jako fragmentirano. Koliko je igrača na njemu?

– Mislim da ih ima više od tisuću, s tim da ima mnogo malih poliklinika odnosno ordinacija. To je mnogo pa je, kao što sam već spomenuo, konsolidacija nužna jer su zahtjevi za ulaganja i regulativni standardi sve veći. Osim toga, brojni osnivači dosegli su limit razvoja svojih ustanova, zbog čega im trebaju investitori. Kvalificirani investitor, primjerice *private equity* fondovi, ne unosi samo kapital; on pomaže u osnaživanju menadžmenta, uspostavi kvalitetnih upravljačkih procedura, strateškom pozicioniranju i daljnjem ulaganju u rast i razvoj.

• Koliko je veliko privatno zdravstvo u Hrvatskoj i koliko raste godišnje?

– Naša je procjena da godišnje raste između deset i petnaest posto, a samo tržište privatnih zdravstvenih usluga vrijedno je otprilike milijardu eura.

• Do sada ste investirali više od pedeset milijuna eura i izravno ili neizravno proveli dvanaest akvizicija. Koliko još imate prostora za nove investicije/akvizicije?

– Kao fond prikupili smo oko 95 milijuna eura kapitala, a u suradnji s bankama ukupan investicijski potencijal kompanija u koje smo uložili i u koje ćemo tek uložiti procjenjujemo na dvjesto do tristo milijuna eura. Do kraja ove godine planiramo ostvariti ukupno do sto milijuna eura investicija.

• Uglavnom preuzimate većinske udjele u kompanijama?

– Naša je strategija uglavnom ulaganje u većinske udjele. U pravilu je to do osamdeset posto vlasništva, no negdje je i sto posto. Da bismo mogli realizirati transformaciju kompanija, procjenjujemo da je važno imati većinsku vlasničku poziciju.

• Planirate li još neke akvizicije ove godine?

– Sada planiramo veliku investiciju izvan Hrvatske. Do sada smo investirali u tri platforme: privatno zdravstvo, dentalne klinike te u Keindl Sport, tvrtku koja je najveći veletrgovac i maloprodajna mreža specijalizirana za sportsku opremu, posebno za bicikle, osobito električne. Planiramo uložiti u još neke nove sektore u idućih godinu-dvije. Računamo na to da ćemo imati od šest do osam inicijalnih investicija, odnosno segmenata, a onda te tvrtke-platforme dalje nastavljaju ulagati u rast i razvoj, uključujući preuzimanja. Aviva sad ima pet članica, a do kraja godine bit će ih šest ili sedam. U Adria Dental Groupu imamo četiri članice, do



Do sada smo investirali u tri platforme: privatno zdravstvo, dentalne klinike te u Keindl Sport, tvrtku koja je najveći veletrgovac i maloprodajna mreža specijalizirana za sportsku opremu, posebno za bicikle, osobito električne. Planiramo uložiti u još neke nove sektore u idućih godinu-dvije. Računamo na to da ćemo imati od šest do osam inicijalnih investicija, odnosno segmenata, a onda te tvrtke-platforme dalje nastavljaju ulagati u rast i razvoj, uključujući preuzimanja. Aviva sad ima pet članica, a do kraja godine bit će ih šest ili sedam. U Adria Dental Groupu imamo četiri članice, do kraja godine očekujemo da ćemo imati barem još dvije akvizicije. Keindl je već proveo dvije akvizicije, a sada radimo na trećoj

kraja godine očekujemo da ćemo imati barem još dvije akvizicije. Keindl je već proveo dvije akvizicije, a sada radimo na trećoj. Mi smo fond razvojnoga kapitala i u sklopu svake svoje investicije, u razdoblju dok smo vlasnici, ulažemo više kapitala u razvoj poslovanja nego u isplatu postojećih dioničara. To nam je ključan ulagački kriterij.

• U koje to nove segmente namjeravate uložiti?

– Gledamo razne sektore: poslovne usluge, specijaliziranu maloprodaju, IT itd., odnosno industrije koje rastu, koje su fragmentirane, one kojima treba razvojni kapital. Gledamo sektore čije se poslovanje ne temelji na velikoj materijalnoj imovini, zbog čega im financiranje rasta može biti problem pa, logično, za svoj rast traže partnerstvo s *private equity* fondovima.

• Koje su vam poslovne usluge zanimljive?

– Riječ je o raznim uslugama *outsourcinga* i *insourcinga*, odnosno kompanijama koje su specijalistice za pojedina područja i koje svoje usluge pružaju drugim kompanijama. Dakle, segment B2B.

• Do sada ste ulagali u Hrvatsku i Sloveniju. Fokusirani ste samo na te dvije zemlje?

– Te dvije zemlje glavne su nam u fokusu, ali gledamo i one u široj regiji. Moguće je da će jedna od naših članica provoditi investicije i izvan Hrvatske i Slovenije. Mi možemo ulagati bilo gdje u regiji jugoistočne Europe.

• Preuzeli ste i nekoliko dentalnih poliklinika. Koliko je dentalni turizam važan za prihode tih dentalnih klinika? I kakvi su vam daljnji planovi s tim segmentom?

– Planiramo nastaviti konsolidaciju tržišta i investicije. Imamo četiri dentalne ustanove i najveći smo pružatelj tih usluga u Hrvatskoj. Planiramo se širiti i regionalno. Trenutačni je udio nerezidenata u prihodima dentalnih usluga pedesetak posto, no pitanje je kako promatrate nerezidente. Prema nekim kriterijima, osoba koja je udaljena od dvjesto do tristo kilometara od mjesta na kojem se pruža usluga može se smatrati lokalnim klijentom. Ulaskom u Schengen sljedeće godine, naprimjer, mnogo Talijana i Slovenaca kojima pružamo dentalne usluge tako će postati domaći, lokalni klijenti.

• Jedan od razloga razvoja dentalnog turizma u Hrvatskoj, osobito u Istri, jest to što su te usluge kod nas znatno jeftinije. Očekujete li da će se nakon nekog vremena te razlike u cijenama smanjiti? I što očekujete od Schengena kad je riječ o dentalnim uslugama?

– Očekujemo znatan rast u tom sektoru iz nekoliko razloga. Ponajprije, broj dentalnih usluga koje se obavljaju u Hrvatskoj i običaj naših ljudi uvelike se razlikuju od standarda vani. Kod nas se rijetko ide na redovite preglede, a slične ustanove u

Austriji ili Italiji najviše prihoda ostvaruju upravo od redovitih godišnjih pregleda. Dakle, potencijal rasta tog segmenta većinom proizlazi iz toga što je sama usluga podzastupljena, odnosno nedovoljno razvijena. Drugi je razlog ta razlika u cijeni, koja će i u idućem razdoblju biti važan čimbenik. Troškovi ukupnog poslovanja kod nas će i dalje biti niži, zato ćemo i dalje biti cjenovno konkurentni. Mnogo ulažemo u razvoj svojih klinika, u novu tehnologiju i opremu. Primjerice, naša klinika u Poreču jedna je od najmodernijih u Europi. Kod nas rade ugledni doktori dentalne medicine, profesori... Namjeravamo i dalje biti fokusirani na razvoj usluga i investicije u klinike kako bismo osim cjenovne imali i konkurentsku prednost kvalitete usluge.

• **Često se govori o nedostatku liječnika, odnosno o tome da mnogo njih odlazi iz Hrvatske. Je li to vidljivo i u segmentu privatnog zdravstva?**

– Kao i svi ostali, i mi se susrećemo s izazovom radne snage. Problem je sveopći, ne samo u segmentu medicine nego i u drugim sektorima. Međutim, mi se ponašamo tržišno i nastojimo biti konkurentni u uvjetima koje nudimo, financijskima, ali i u tome što nudimo atraktivno okruženje, mogućnost rada na suvremenoj opremi te razvoj karijere. Tako pokušavamo biti konkurentni i mislim da smo u tome uspješni.

• **Spomenuli ste da Hrvati nisu baš revni u redovitim dentalnim pregledima. Koje su pak usluge u privatnom zdravstvu najtraženije?**

– Da, kod nas dentalna prevencija nije baš uobičajena, a na Zapadu je standardna pretraga na sistematskim pregledima. Najtraženije su dijagnostičke usluge, za koje u javnom zdravstvu postoje duge liste čekanja, i specijalističke usluge koje su cijenom pristupačne širom krugu ljudi, kao što su usluge iz područja oftalmologije, kardiologije, urologije, ginekologije...

• **Hoće li ulazak u eurozonu znatno utjecati na vaše poslovanje?**

– Ulazak u eurozonu pozitivno će utjecati na procese razvoja gospodarstva i percepciju rizika. Svakako će to pozitivno utjecati na naše postojeće investicije, ali i buduće, a pogotovo u izlasku iz njih.

• **Koliko ima prostora za još neke nove fondove koji će ulagati u male i srednje velike tvrtke u Hrvatskoj i jesu li ulagači zainteresirani za nove fondove?**

– Investitori su zainteresirani jer su takva ulaganja potrebna u široj regiji. Ta je industrija i dalje podzastupljena i vjerujem da će biti još novih fondova. Mi ćemo sigurno osnovati novi fond kad završimo ulagati u ovaj. *Private equity* investicije nužne su kako bi se ubrzao razvoj gospodarstva.

• **U posljednje vrijeme sve se češće govori o re-**



Eventualno usporavanje ekonomije sigurno će manje utjecati na segment zdravstva i dentalnih usluga nego na prodaju sportske opreme jer zbog recesije potrošači često revidiraju planove kupnje. Zdravstveni sektor prilično je otporan na krizu, što se vidi i na našim rezultatima, pa su tako ove godine naša dva zdravstvena segmenta porasla više od dvadeset posto u odnosu na prošlu godinu. Kad je riječ o novim investicijama, svakako ćemo voditi računa o ekonomskoj situaciji i prilagođavati se

cesiji. Što očekujete od idućeg razdoblja kad je riječ o gospodarskom rastu odnosno padu?

– Ključan utjecaj na ekonomsku situaciju ima rat u Ukrajini i trenutačno nitko ne može sa sigurnošću tvrditi kako će se razvijati. Pitanje je što će biti s troškovima energije, imamo visoku inflaciju... Gospodarska kretanja, naravno, utječu i na naše poslovanje. Eventualno usporavanje ekonomije sigurno će manje utjecati na segment zdravstva i dentalnih usluga nego na prodaju sportske opreme jer zbog recesije potrošači često revidiraju planove kupnje. Zdravstveni sektor prilično je otporan na krizu, što se vidi i na našim rezultatima, pa su tako ove godine naša dva zdravstvena segmenta porasla više od dvadeset posto u odnosu na prošlu godinu. Kad je riječ o novim investicijama, svakako ćemo voditi računa o ekonomskoj situaciji i prilagođavati se. ■

