

# Česká byrokracie je otravná. Místo cíleného postihu nepoctivých zkomplikuje život všem

– TEXT – Petr Kain – FOTO – Lukáš Bíba

**N**a rozhovor se Milan Kratina, zakladatel a spoluzakladatel developerské investiční skupiny Accolade, přiběhá o berlích. „Zpřetrhané vazy v koleni a utržený meniskus. To víte, fotbal,“ prohlásí a za pomoci skleniček ukazuje rozestavení hráčů, při kterém se zranil. Fotbal je jeho životní koníček, miluje ho pro neskutečnou variabilitu, s jakou lze řešit každou situaci.

Dost možná mu tahle záliba v kombinování různých variant řešení a odvaha nebát se „pustit do hry“ pomohly i v byznysu. V podstatě z ničeho dokázal vybudovat neobyčejně rychle rostoucí společnost, která aktuálně spravuje portfolio o hodnotě 22 miliard korun. Jak ale sám neváhá přiznat, nedokázal by toho dosáhnout nebýt obrovské porce štěstí. Třeba i v době pandemie, která jeho byznys nesrazila, ale naopak jej postrčila vzhůru. A možná by mohl být ještě výš a dál, jak ale tvrdí, byrokracie v Česku svazuje a brzdí celou ekonomiku i jednotlivé firmy.

### **Jak pandemie proměnila trh průmyslových nemovitostí?**

Pandemie pouze zrychlila trendy, které už probíhaly. Odpověď na to, co je ten zásadní faktor, který trh proměnil, je jednoduchá: Amazon.com. Podívejte se do Spojených států, tam byly průmyslové nemovitosti nejdražším aktivem už před pandemií. Proč? Protože Amazon a e-commerce obecně proměňuje budoucnost nakupování a protože lidé strašně rádi investují do budoucnosti. A cítí, že právě v halách ta budoucnost je. Pandemie tento trend určitě akcelerovala a pak dokázala ještě jedno. Změnila pohled lidí na zásobování. Dřív ty sklady Kauflandu a Billy v kraji Josefa Lady u Hrusic nad Prahou nebyly vnímány zrovna pozitivně. Když ale přišla pandemie, tak i díky těmto skladům nikomu nic nechybělo. Zásobování fungovalo perfektně. Ty haly a kamiony na dálničních sjezdech sice lidé pořád asi nemají moc rádi, ale myslím, že už uznali, jak mimořádně funkční jsou.

**Jak moc poptávku po skladech ovlivnilo, že si mnoho firem v pandemii uvědomilo, jak křehké jsou dodavatelské řetězce a že není od věci mít větší skladové zásoby?**



### **Milan Kratina**

V letech 2007 až 2010 ještě při studiu brněnských práv působil ve státní agentuře CzechInvest. Po krátkém angažmá na ministerstvu pro místní rozvoj se přesunul do soukromého byznysu. Po roce ve službách developera skladů VGP založil skupinu Accolade, zaměřující se na investice, přípravu a pronájem prostor pro lehkou výrobu, logistiku a e-commerce. Skupinu vlastní napůl s byznysovým partnerem Zdeňkem Šoustalem.

Došlo tu vlastně k otočení třicetiletého trendu. V celém západním světě i u nás převládl mezi firmami názor, že je dobré skladovat málo nebo vůbec. V pandemii pak došlo k něčemu, co nikdo dřív nečekal, totiž k přerušení dodavatelských řetězců. Nereagovaly na to jen firmy, které dovážejí věci z daleka, ale třeba i řetězce prodávající jídlo a pití. To je segment, který se dřív skladoval velmi málo a teď se to mění. To samé platí o veškerém spotřebním zboží.

**Vydrží tento trend, nebo časem zase pomine a firmy se vrátí k tomu, že nebudou držet tak velké skladové zásoby?**

Důležité je zmínit, že jistota, kterou si firmy kupují tím, že budují větší zásoby, se nutně projeví v cenách zboží a koncových výrobců. A rozhodně platí, že firmy nebudou vytvářet zásoby na roky. Jen budou o něco větší než dřív. Určitě se ale nezvětší plocha skladových prostor v Evropě o 30 nebo 40 procent jen kvůli tomu, že budou chtít firmy větší zásoby na skladech.

**Skladových prostor se ale každopádně v Evropě nedostává, že?**

Je to tak. Výjimkou je Polsko, kde se dá stavět relativně snadno, a jelikož se neustále nová a nová města napojují na dálnice, tak je relativně velký prostor k industrializaci země. My jsme třeba v pandemii začali investovat ve městě Gorzów Wielkopolski, které je kousek od Německa, má nějakých 120 tisíc obyvatel a díky napojení na dálnici se teď otevřelo byznysu. Podobných regionů má Polsko v zásobě spoustu. Jinak ale platí, že průmyslových hal se v Evropě nedostává a nedostávat bude, protože poptávka je obrovská. Ta poptávka stojí na třech nohách: jednak je v klasickém zásobování větší potřeba skladovat. Druhou nohou je sektor e-commerce, který je momentálně vůbec tou největší silou hýbající trhem průmyslových nemovitostí v Evropě i ve světě. Třetí nohu pak tvoří průmyslové firmy, na které je velký tlak, aby jejich haly byly šetrnější k životnímu prostředí.

**Rostly během pandemie nájmy?**

Nájmy rostly pouze tam, kde je extrémní nedostatek volných ploch. Třeba v Praze a jejím okolí. Jinak ale v pandemii nájmy nerostly, protože noví investoři typu pojišťoven nepožadují od průmyslových nemovitostí tak vysoké výnosy jako investoři, kteří do nich investovali v poslední dekádě. Stačí jim čtyři až pět procent ročně a na některých trzích typu Německa či Nizozemska i výrazně méně. Někde tedy dokonce nájmy v pandemii i po ní klesaly. Teď do toho ale vstupuje další faktor, kterým jsou rostoucí ceny práce a materiálu,



**Když zvládnete podnikat v Česku, tak všude jinde jste šampion. Byrokracie je v České republice prostě strašná.**

kteřé zase způsobují tlak na růst nájmu. Nebýt toho, tak by ale nájmy třeba v Polsku nebo někde na Ostravsku nerostly.

**Nepůsobíte jen v Česku, ale i v řadě dalších zemí. Ve kterých vidíte největší potenciál?**

V Polsku a ve Španělsku. Polsko se velice rozvíjí, jak už jsem dřív zmínil. Ve Španělsku je velký potenciál v některých regionech, kde jsou milionová města, jež bude zapotřebí zásobovat, a průmyslové haly tam buď nejsou, nebo jsou zastaralé. Rozvíjet se budou třeba i německý a nizozemský trh, tam je ale velice silná konkurence, takže nezískáme tak velký tržní podíl, jako můžeme získat v Polsku či ve Španělsku. Ale navzdory tomu i v Německu a Nizozemsku chceme a musíme být, protože potřebujeme portfolio diverzifikovat. A nechceme chodit jen na východ, rádi bychom, aby se konečně otočil tok kapitálu a aby i čeští investoři profitovali z toho, že firmy na Západě platí v našich tamních průmyslových budovách nájem.

**Jak moc se liší podnikání v zemích, kde působíte?**

K tomu lze říct tolik: když zvládnete podnikat v Česku, tak všude jinde jste šampion. Mírné zoufalství, pokud jde o stavební právo, pociťujeme i na Slovensku, ale Česko je v tomto ohledu opravdu nejhorší. Horší než my jsou snad už jen nefunkční státy jako Somálsko, které je v žebříčku Světové banky, jež srovnává celkovou složitost stavebního řízení, někde pod námi. V tom žebříčku jsme skoro na chvostu, na nějakém 150. až 160. místě, země jako Německo nebo Nizozemsko jsou v první padesátce. Byrokracie je v Česku prostě strašná.

**Čím to je?**

Já bych řekl, že je to takový český přístup ode zdi ke zdi. Nejdřív všechno povolíme a neregulujeme nic. Takže začnou třeba růst černé stavby nebo taxikáři ve velkém okrádají cestující. Místo toho, aby se stavby zbořily a nepoctiví taxikáři přišli o koncesi, zavedeme regulaci, která zkomplikuje život



„Fascinuje mě, že některá sdružení jdou do voleb s heslem, že už nenechají v dané oblasti nic postavit. V čem budou bydlet jejich děti?“ diví se

**Milan Kratina.**

i většině slušných stavbařů a taxikářů. Konkrétním problémem českého stavebního řízení je skutečnost, že se proti vám může odvolávat úplně kdokoli a řízení tak efektivně zablokovat. Je problém s územními plány. Když se takový plán tvoří, jasně se řekne, kde bude bytová zástavba, kde budou obchodní domy a kde budou například výrobní haly. Ve všech zemích platí, že když máte v územním plánu čtyřpodlažní činžák, tak tam prostě můžete postavit čtyřpodlažní činžák a nikdo by vám v tom neměl bránit. Takhle to u nás bohužel nefunguje. Vůči výstavbě je často obrovský odpor. Fascinuje mě, že některá sdružení jdou do voleb s heslem, že už nenechají v dané oblasti nic postavit. V čem budou bydlet jejich děti? Populace se dožívá vyššího věku, už neplatí, že někdo získá byt po babičce, protože babička je jaksí pořád naživu. Ten odpor obcí a územních částí proti nové výstavbě průmyslových nemovitostí pak určitě plyne i z toho, že z ní na rozdíl od jiných zemí mají strašně málo peněz.

#### **Můžete být konkrétní?**

Developer Panattoni, s nímž dlouhodobě spolupracujeme, udělal dohromady s KPMG studii, z níž vyplývá, že průmyslová hala o 20 tisících metrech čtverečních přinese do českého státního rozpočtu za třicet let asi tři miliardy korun. Daná obec v Česku, kde ta hala je, z toho ale dostane jen asi 15 milionů na dani z nemovitosti. Zatímco v Německu si výnos rozdělí zhruba půl na půl stát a pak daná spolková země a konkrétní region. To by se u nás mělo změnit.

#### **Máte plány na expanzi ještě do dalších zemí?**

Máme, ale je třeba příslušný trh dobře znát, mít jistotu, že tam s námi půjdou i naši klienti, že se tam povede získat větší tržní podíl. Určitě ještě na nějaké trhy vstoupíme, máme v hledáčku dvě až tři země, kam bychom se mohli v příštích dvou letech dostat, konkrétnější ale nebudu. Držíme se naší filozofie, že se snažíme neslibovat příliš a raději příjemně překvapujeme.

#### **To se vám daří, alespoň pokud jde o výnos vašeho fondu.**

Je to tak, nikdy jsme to neslibovali, ale za sedm let jsme měli výnos z nájmu vždy kolem deseti procent ročně. Vedle toho se navíc zvyšuje cena průmyslových nemovitostí, což opět výnos ještě navyšuje a navyšovat bude, protože ta cena pravděpodobně dál poroste.

#### **Jaká je aktuálně hodnota portfolia vašeho fondu?**

Dnes je to zhruba 22 miliard korun.

#### **Kolik máte momentálně ve fondu investorů?**

Zhruba 1700. Máme několik skupin investorů. Jednak jsou tam lidé, kteří investují dva až deset milionů korun. To jsou zpravidla představitelé topmanagementu firem nebo podnikatelé. Deset až třicet milionů korun investují třeba lidé, kteří prodali svůj podnik za stovky milionů korun nebo mají nějaký velký byznys, případně jsou to starší partneři ve firmách, kteří už vydělali desítky milionů.

Víc než třicet milionů pak investují opravdu bohatí lidé, případně velké fondy a pojišťovny, někteří z nich vložili do Accolade stovky milionů korun.

### Co vnímáte jako největší hrozbu pro váš byznys?

Asi to, jak se dál vyvine situace ohledně pandemie covidu. My jsme měli extrémní štěstí, že haly a zásobování byly segmentem ekonomiky, který se nezavíral, ale naopak rostl. Takže v souvislosti s pandemií samozřejmě riziko cítím. Nemyslím si naopak, že by se zhoršovala obsazenost průmyslových nemovitostí kvůli tomu, že by firmy opouštěly region nebo Evropu. Třeba kvůli tomu, že jim skončí pobídka. Takhle byznys nefunguje.



## Vím, jaké štěstí jsem měl. Kdyby byly v pandemii otevřené hotely a zavřené továrny, měli bychom problémy my, a ne hoteliéři.

### Vlastníte i Letiště Brno, jak tvrdě ho zasáhla pandemie?

Myslím, že letos bude unikátní rok, kdy bude Letiště Brno v černých číslech, zatímco Letiště Praha ne. Brněnské letiště mělo jednu velkou nevýhodu, z níž se během covidu stala výhoda. Stejně jako vlastně všechna regionální letiště, a to nejen v Česku, ale i v zahraničí, nemělo tolik dopravy, o kterou by pak mohlo přijít. Na rozdíl od Letiště Praha, které v pandemii ztrácí každý měsíc milion pasažérů a příjmy z nich. Brněnské letiště vždycky živily lety dovolenkářů a vzhledem k tomu, že letos jsme zhruba na polovině výsledků roku 2019, tak věříme, že skončíme v černých číslech. Ale ten loňský rok byl samozřejmě těžký. Co jsme v těch předchozích letech před pandemií na provozu letiště vydělali, o to jsme loni přišli.

### Je to jen pár let zpátky, kdy jste ještě jako student práva začínal v CzechInvestu, dnes je z vás zakladatel a spoluzakladatel miliardové společnosti. Jak jste to dokázal?

Víte, co je vtipné? Já jsem byl tak naivní, že jsem si myslel, že dnes budeme násobně větší společností, než tomu je. Ale tím nechci říct, že jsem zklamaný. A zároveň nechci, aby to

vyznělo pyšně. Já si moc dobře uvědomuju, jak velké štěstí jsem měl. Kdyby byly v pandemii otevřené hotely a zavřené továrny, byli bychom v problémech my, a ne hoteliéři v Praze. Vnímám to, že jsem měl štěstí, protože jsem si vybral obor, který byl tehdy popelkou a dnes se rychle rozvíjí. Že jsem do tohoto oboru vstoupil po krizi, kdy bylo výrazně snazší začít s nízkým kapitálem.

### Jak to myslíte?

V podstatě bez kapitálu bylo možné zasmulňovat pozemky a nachystat infrastrukturu pro budoucnost. Budoucí průmyslové parky. Když dám konkrétní příklad, někdy v roce 2012 jsem si vyhodnotil, že jediným místem, kde může Škoda Auto vyrábět své nové SUV, budou Kvasiny. V Mladé Boleslavi nebylo místo, Vrchlabí se změnilo na závod pro výrobu komponentů. To nebyla zase tak těžká úvaha. Začal jsem tedy na Rychnovsku hledat pozemky a našel jsem místo, kde jsem se se čtyřmi vlastníky dohodl na budoucí smlouvě a získali jsme tam pak územní rozhodnutí na stavbu dvou hal. V roce 2014 pak Škodovka oznámila, že místem, kde bude vyrábět své nové SUV, budou opravdu Kvasiny. Její dodavatelé pak museli hledat na Rychnovsku místa pro haly. Takže logicky chodili za námi, protože jsme měli připravené pozemky s územním rozhodnutím. Ty pozemky jsme nakonec prodali. Což mě dodnes trochu mrzí a což už bych mimochodem v lokalitě tohoto typu neudělal, ale alespoň jsme získali kapitál na další investice. S připravenými budoucími projekty, o které se zajímali budoucí nájemci, byl jen krok k investicím do samotné výstavby. Na to už byly velké peníze potřeba a vznikl nápad na fond, který bude připravovat pozemky, investovat do výstavby a dlouhodobě držet haly. S tím mě investoři ale poslali k šípku, protože chtěli fond, který neponese žádné riziko s pozemky či výstavbou a bude vlastnit hotové, plně obsazené haly, které budou mít dlouhé nájemní smlouvy a jasný výnos. Tehdy jsme se dohodli se Zdeňkem Šoustalem, že investice do pozemků a výstavby prvních projektů budeme dělat spolu.

### Chodí vám nabídky, abyste Accolade prodali?

Jistě, občas se někdo objeví a chce naši platformu nebo naše portfolio koupit. Odpovídáme, že nechceme. Jsme ještě mladí. Co bychom s těmi penězi dělali, museli bychom založit nějaký investiční vehikl a investovat do věcí, kterým vlastně nerozumíme. Takže se radši držíme svého kopyta. ■