

# KRIZOVÝ MANAGEMENT

ÚPADEK PODNIKU  
příležitost pro restrukturalizace  
a výzva pro investory

**Ing. Ivo Lazecký**

předseda představenstva a generální ředitel MSV Metal Studénka, a.s.

# Reorganizace

## MSV Metal Studénka, a.s.

(zápustková kovárna navazující na výrobní tradici bývalé Vagonky Studénka)

### *Příčiny vzniku insolvence kovárny:*

- insolvence skupiny IRS (bývalý vlastník) – propad tržeb o 40%,
- nezaplacení cca 60 mil. Kč za dodávky výrobků sesterským společnostem IRS,
- neochota akcionáře poskytnout překlenovací financování,
- nedostatečná reakce na krizi 2009-2010,
- příliš vysoké zadlužení,
- investice do technologií 2008-2009,
- nízká ekonomická a finanční výkonnost firmy,
- ztráta odbytišť v letech 2007-2009 orientací do skupiny.

# Angažmá krizového manažera byla nutností

- Nastolena opatření vedoucí ke stabilizaci firmy,
- zahájení provozní a finanční restrukturalizace,
- stabilizace obchodu a zajištění peněz zejména z vnitřních zdrojů,
- transparentnost firmy,
- organizační změny,
- maximální možné uspokojení zajištěných a nezajištěných věřitelů,
- udržení chodu podniku ve všech jeho činnostech,
- zachování stávajícího portfolia zákazníků,
- obnovení ztracené důvěry dodavatelů.

# Předpoklady úspěšné reorganizace

- **Finanční restrukturalizace**

(dosažení pozitivního cash – flow a ukazatele EBITDA, zpracování a implementace Business plánu, plnění klíčových ukazatelů, snížení pohůtních pohledávek, revize zásob, účinnost RP, provozní financování, změna platebních podmínek s dodavateli)

- **Provozní restrukturalizace**

(odstranění skluzů, snížení nákladů, zefektivnění využití výrobních kapacit, změny organizační struktury, optimalizace procesů, snížení osobních nákladů, zefektivnění portfolia zákazníků, aplikace VŘ v nákupu, udržení a obnova certifikací, omezení investic a oprav)

- **Motivace zaměstnanců**

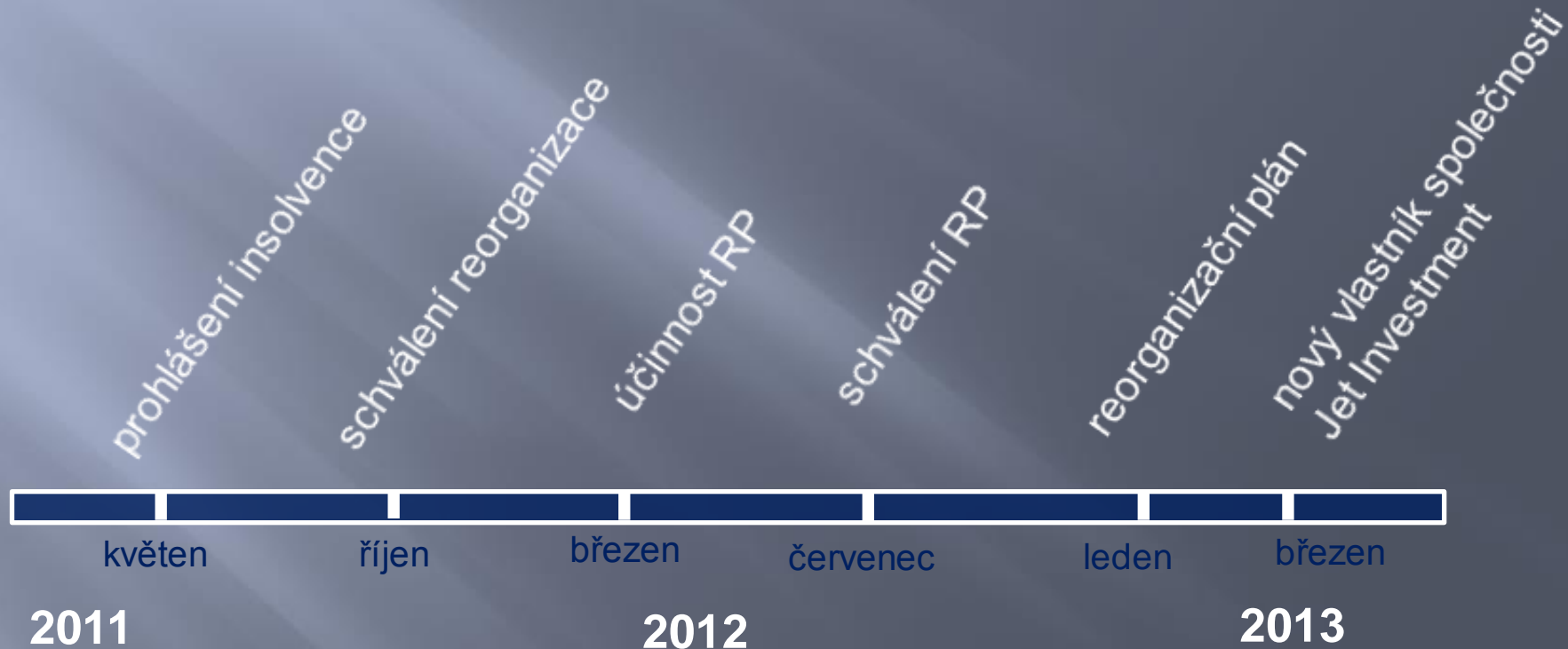
(motivování managementu a pracovníků pro společnou věc a to na základě hodnocení krátkodobých úspěchů - klíčovým ukazatelem se stává ukazatel EBITDA upravený o veškeré restrukturalizační vlivy a náklady)

# Základní principy reorganizačního plánu

( RP chválen v červenci 2012, implementován v lednu 2013)

- Snížení základního kapitálu na 2 mil. Kč,
- zvýšení základního kapitálu o 69,3 mil. Kč kapitalizací pohledávek finančních věřitelů - RBS Romania, ING Lease z leasingu a ze zajištěného úvěru (77 mil. Kč.),
- splátka závazků nezajištěným věřitelům (celkem 75 mil. Kč) – 30% - do 3M nebo 60% v 18-ti splátkách,
- restrukturalizace zůstatku leasingu (170 mil. Kč) a zajištěných úvěrů (40 mil. Kč) do 2017,
- skupiny věřitelů: A1-A2 => banky, A4 => nad 2M, A5.

# Reorganizace – časová osa



- 10/2011 – 3/2013 => krizové řízení
- 9/2012 – 1/2013 => tender na prodej akcií

# V čem byla reorganizace Metal Studénka, a.s. výjimečná?

- Právoce insolvenčního správce, součinnost všech zúčastněných subjektů,
- změna dispozičního oprávnění představenstva, vytěsnění vlastníka,
- zachování kontinuity firmy (obchodní název, IČO),
- nadstandardní vypořádání pohledávek věřitelů (zajištění věřitelé 100 %, věřitelé z obchodního styku 60 %),
- krátké období reorganizace (10/2011 – 3/2013)
- obchodní růst a ekonomická prosperita firmy v průběhu reorganizace (dostatek vlastních zdrojů, náklady reorganizace)
- předčasné vyplacení pohledávek věřitelů (10 M)
- účast státních organizací na schůzích věřitelů, změna v přístupu k hlasování,
- vysoká účast na schůzích věřitelů, jednoznačná podpora RP.

# Pod vlastnictvím Jet Investment

- Urychlení výplaty všech závazků z reorganizace,
- převzetí a restrukturalizace leasingu a provozního financování skupinou Unicredit, rozšíření úvěrových rámců,
- obnovení pojistných limitů na pohledávky dodavatelů,
- obnovení možnosti čerpání dotačních zdrojů,
- nová strategie a koncepce rozvoje firmy (5-letý finanční plán, dividendová politika, investiční rozvoj),
- implementace holdingových principů centralizovaného nákupu (plyn, energie, služby, pojištění..),
- synergie spolupráce s podniky ve skupině Jet investment.



# Současnost

- Již čtvrtým rokem je MSV růstovou firmou s významným postavením na evropském trhu (EBITDA 2013-2014 = 226 mil. Kč, tržby 2013-2014 = 1,5 mld. Kč).
- Své výrobky dodává přes 190 odběratelům do více než 20 zemí.
- Moderní kovárna je evropským lídrem v železničním oboru (šroubovky – 65 %, nárazníky – 20 %, táhla – 25 %, železniční výkovky – 35 %).
- V letech 2013 – 2014 byly v rámci GO a SO investovány finanční prostředky v celkové výši 105 mil Kč.
- Dokončeny inovace klíčových výrobků (nárazník, dělené táhlo, šroubovka) a modernizovány technologie pro jejich sériovou výrobu.
- MSV čerpá z celé řady dotačních projektů (inovace, energetika, vzdělávání).
- Významně investuje do marketingu a propagace (8 veletržních expozičních).