



**„PŘESHraniční insolvence  
KORDÁRNA – OD ÚPADKU  
PO ÚSPĚŠNÝ EXIT  
STRATEGICKÉMU INVESTOROVÍ“**

**Tomáš Rada**



Jet  
Investment

# Přeshraniční insolvence KORDÁRNA - od úpadku po úspěšný exit strategickému investorovi

## Panelisté:

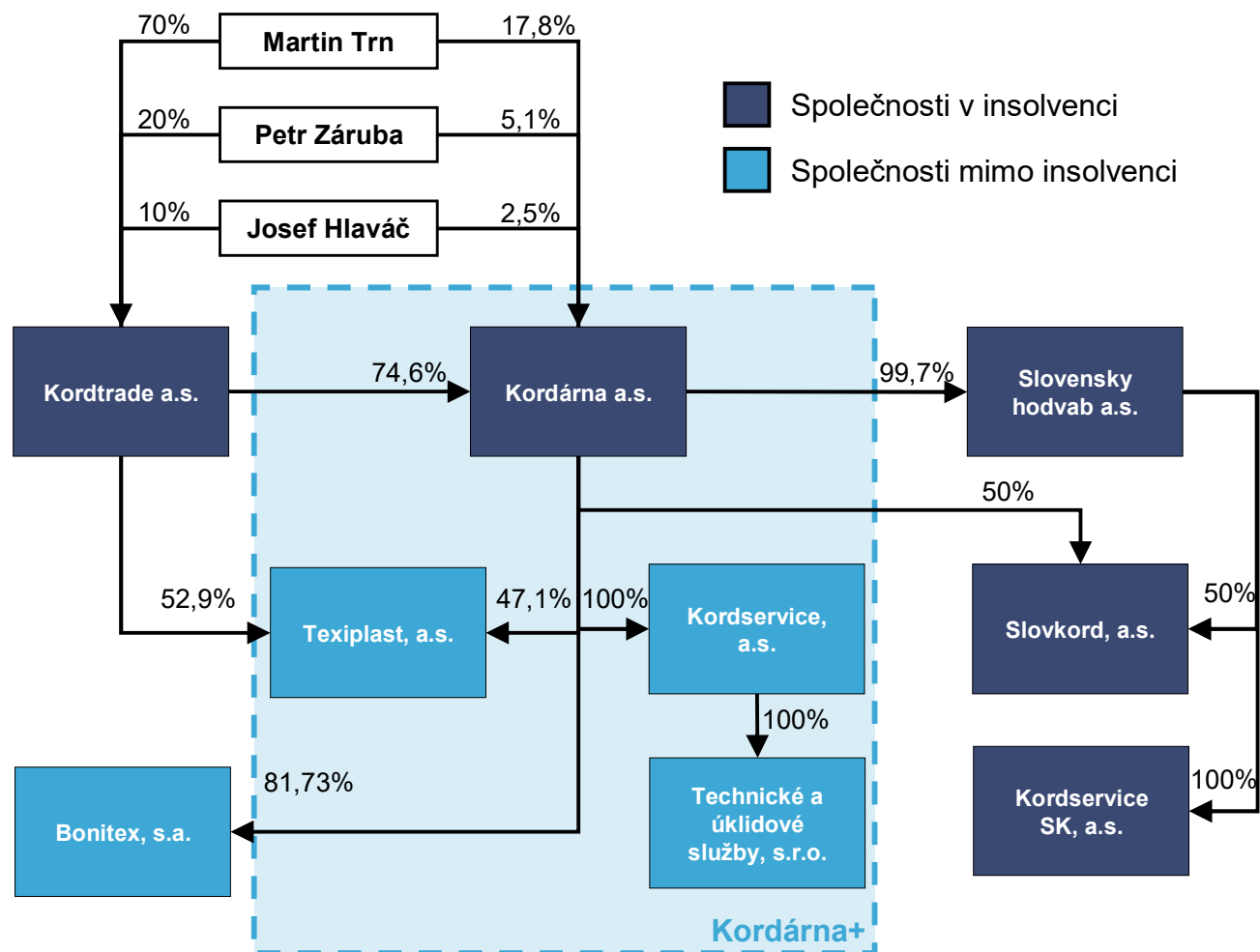
- Igor Fait, Jet Investment, managing partner a zakládající partner
- Marek Malík, Jet Investment, partner
- Radim Valas, generální ředitel a předseda představenstva společnosti MOTORPAL, a.s.
- Lee Louda, vedoucí Centra restrukturalizace a insolvence Harryho Pollaka VŠE, insolvenční správce se zvláštním povolením
- Jaroslav Schönfeld, akademický ředitel Centra restrukturalizace a insolvence Harryho Pollaka VŠE, katedra strategie Fakulty podnikohospodářské VŠE, manažer útvaru restrukturalizace a vymáhání korporátních klientů České spořitelny, a.s.
- Tomáš Rada, advokát a zakládající partner advokátní kanceláře DRV Legal



# ČASOVÁ OSA



# Představení skupiny KORD



# Úpadek a jeho příčiny

## Příčiny úpadku:

1. investice do SLOVKORDU ve výši téměř 74 mil EUR
2. světová krize 2008
3. vysoké úvěrové zatížení



**SLOVKORD**  
SLOVKORD PLUS A. S.



# Úpadek a jeho příčiny

## Blížící se úpadek:

- rozhodování bankovního syndikátu
- poradci dlužníka: PWC, Horák & Chvosta
- krizový management (Radim Valas, Ivo Lazecký)

## Po úpadku:

- kroky věřitelů + věřitelský výbor (členové)



# Skupina v insolvenční

## Časová osa:

- 30. 04. 2009 – zahájení IŘ
- 14. 05. 2009 – rozhodnutí o úpadku
- 07. 08. 2009 - soud povolil reorganizaci
- 22. 01. 2010 – revidovaná nabídka 2. zájemce
- 29. 01. 2010 – VV odsouhlasil vítěznou nabídku
- 30. 03. 2010 – schůze věřitelů schválila RP
- 01. 04. 2010 – soud schvaluje RP
- 05. 05. 2010 – povolení spojení ÚOHS
- 31. 05. 2010 – vypořádání transakce



# Skupina v insolvenční

## Reorganizační plány:

- všech členů skupiny v úpadku byly postaveny na stejných principech
- 4 skupiny věřitelů – zajištění, nezajištění, podmíněná bankovní nezajištění, akcionáři
- založení nových dceřiných společností, do kterých budou vloženy části podniků mateřských společností
- akcie / podíly nových společností budou převedeny vítězem tendru
- z příjmů z prodeje dceřiných společností budou uspokojeni věřitelé
- vítězové tendru tak nekupují společnosti v úpadku, ale dceřiné společnosti s očištěnými aktivy (provozní schopné podniky)
- účinností RP nabývají účinnosti smlouvy o vkladu aktiv do dceřiných společností





# Skupina v insolvenční

## Tendr na akcie a podíly:

- tendr ještě před předložením RP ke schválení schůzí a soudem
- organizováním výběrového řízení pověřena PwC (Petr Smutný)
- celá kupní cena složena do úschovy před schůzí schvalující RP
- 3 účastníci
- vítězná nabídka ze strany Jet Investment na všechny očištěné podniky členů koncernů v úpadku (s výjimkou aktiv tvořících ČOV Senica)



# Skupina v insolvenční

## Tendr z pozice investora:

- proč koupit?
- Investiční strategie za akvizicí:
  - I. růst trhu kordových vláken do pneu,
  - II. udržovat podíl textilních vláken
  - III. oddělení a prodej non-core business (včetně geotextilií a neproduktivních aktiv)



# Tendr z pozice investora

## Investiční strategie za akvizicí:

### 1. Růst podílu na trhu

Kordárna bude těžit z příznivé dynamiky trhu s pneumatikami s přirozenými překážkami vstupu nových konkurentů. Kordárna bude těžit ze strategické polohy v srdci dodavatelského řetězce automobilového průmyslu v Evropě.

Kordárna bude těžit z cenově konkurenceschopných lokálních zdrojů, nejmodernějších technologií a vybavení.

Kordárna bude těžit z růstu díky vertikální integraci a efektivnímu využití zařízení.

Kordárna bude těžit z dlouhodobě rozvíjeného vlastního know-how a infrastruktury.

### 2. Udržení podílu na trhu technických tkanin

Společnost Kordárna hraje klíčovou roli v oblasti textilu pro dopravníkové pásy s velkým podílem na evropském trhu.

Podíl společnosti Kordárna na trhu byl stabilní, avšak závislý na cyklickém těžebním průmyslu. Další růst byl omezen vzhledem k velikosti trhu a omezeným překážkám vstupu na trh.

Strategií bylo konkurovat prostřednictvím efektivní struktury nákladů s využitím místních zdrojů a plně zainvestovaného výrobního zařízení.

Vize spočívala v podpoře růstu v oblasti pneumatikových kordů prostřednictvím solidního cash-flow z dopravníkových pásů s omezenou potřebou CAPEX.

### 3. Vyčlenění vedlejších činností v oblasti geotextilií

Pozice společnosti Kordárna v oblasti geotextilií by mohla oslabit kvůli úzkému sortimentu špičkových výrobků a rostoucí poptávce po geotextiliích nižší třídy.

Geotextilie mají ve srovnání s ostatními dvěma výrobními divizemi odlišný výrobní proces.

Přístup společnosti Kordárna k prodeji/distribuci nebyl ve srovnání s globálními konkurenty konkurenceschopný.

Velmi atraktivní podnikání pro globální hráče, kteří by integrovali geobiznis společnosti Kordárna do svého portfolia a využili synergických efektů založených na integraci nákladů a křížovém prodeji.



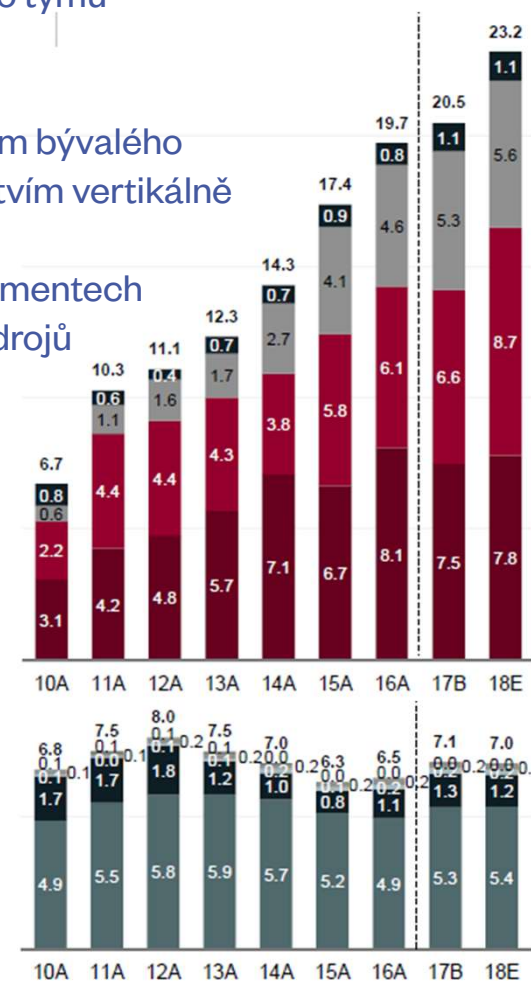
# Aplikace investiční strategie - Stabilizace a Turnaround 2010 - 2011

- jmenování projektového ředitele společnosti Jet v rámci společnosti za účelem realizace definované strategie.
- dokončení akvizičního procesu (sloučení společnosti Kordárna Plus a akviziční společnosti SPV)
- zjednodušení struktury skupiny (sloučení společností Kordárna Plus a Kordservice)
- navržení štíhlé organizační struktury a jmenování nového manažerského týmu
- zavedení efektivní struktury financování
- začlenění společností Texiplast a Slovkoord Plus do struktury skupiny
- zahájení výroby technických přízí ve společnosti Slovkoord Plus s využitím bývalého neefektivního výrobního zařízení na podporu růstu prodeje prostřednictvím vertikálně integrované výroby
- zaměření se na růst u stávajících zákazníků ve všech produktových segmentech
- zavedení interních procesů v oblasti nákupu, nové strategie získávání zdrojů
- implementace nového systému ERP

Již během první fáze vzrostl prodej společnosti Kordárna Plus v oblasti pneumatikových kordů a technických textilií z 13,5 tis. tun na 17,7 tis. tun:- (+53 %):

- kordy na pneumatiky + 3,5 tis. tun (+53 %)
- dopravníkové pásy + 0,7 tis. tun (+10 %)
- geotextilie/geosyntetika + 2,2 tis. tun (+72 % včetně Texiplastu)

EBIDTA připadající na pneumatikové kordy a technické textilie vzrostla z 56 mil. na 113 mil. Kč a na geotextilie a geosyntetika z 56 mil. na 102 mil. Kč.



# Aplikace investiční strategie - Spin-off / Divestice Texiplastu (2012 – 2013)

- rozhodnutí o vyčlenění geotextilií z Kordárna Plus do společnosti Texiplast
  - postupný převod hmotného i nehmotného majetku ze závodu Kordárna na Texiplast
  - úprava organizační struktury v obou subjektech
  - jmenování nového vedení společnosti Texiplast
- 
- na začátku roku 2013 zahájila společnost Jet Investment výběrové řízení na prodej společnosti Texiplast
  - proces byl řízen výhradně týmem Jet Investment bez využití externích poradců
  - na základě dvoukolového procesu uzavřela společnost Jet Investment exklusivní dohodu se společností LOW & BONAR Plc, která se dostala do užšího výběru a je jedním z největších světových výrobců geotextilií a geosyntetik
  - po provedení due diligence se obě strany dohodly na konečných podmínkách transakce.
  - Smlouva o koupi akcií byla uzavřena 6. září 2013.

Search Results pressreader

## Low & Bonar snaps up Texiplast for

The Courier & Advertiser (Angus and The Mearns Edition) 7 Sep 2013 James Williamson

TEXTILES FIRM Low & Bonar yesterday hailed a fresh investment in "low-cost" Slovakian manufacturing as it snapped up civil engineering and geosynthetics firm Texiplast in a million deal.

The Dundee-founded group said its target's construction and erosion control products would complement its existing product range, broaden markets and provide opportunities for organic growth.

The international company, which still manufactures artificial grass sports surfaces and carpet backings at the city's CaldronWorks, also revealed overall trade picked up in the third quarter after a torrid first half.

It said group sales were up 2% on the equivalent period last year, with better momentum in its civil engineering and building products division continuing for much of the third quarter following "abnormally" poor weather early this spring.

Chief executive Steve Good said the new addition, which came following the placing of new discounted shares to the value of £20.4m, was a good match for the company's existing Bonar division.

"Texiplast is an exciting 'bolt-on' acquisition which is aligned to our strategy and highly complementary to our activities in the civil engineering sector," he said. "The placing funds the acquisition and provides flexibility to support further growth."

In its statement to the market, the group said it planned to invest and expand its new Slovakian arm.

"Texiplast's product range will be complementary to and extend the technical capabilities of Bonar's existing product range from a low-cost manufacturing location," it said.

"We plan to invest in both sales and technical capabilities to extend the reach and range of Texiplast's products. The acquisition strengthens the group's presence in central and eastern European markets and we see further benefits through synergies with and leverage through our existing Bonar operations and sales channels."

Texiplast, based around an hour outside capital Bratislava, was founded in 1938, and has an 80-strong workforce.

Its geosynthetic products are used in the construction and reconstruction of roads, highways, airports, railways, ports and in erosion control. Revenues last year reached

With earnings before tax, interest and other deductions of

Texiplast had been part of a group of companies owned by the JET Investment Trust based in the Czech Republic's second city Brno. The price includes a sum to pay down Texiplast's debt.

Low & Bonar said its better fortunes had been matched by more favourable exchange rates – leading to confidence that second half profits would be "well-ahead" of last year.

Interim results showed a £2.3m drop in pre-tax profits, though revenues rose marginally to £16.1m during the six months to the end of May. Both revenues and profits are still expected to climb on a full-year basis, with the help of the traditionally stronger second half.

Markets responded positively, with analysts Jon Lienard and James Tetley at N+1 Singer upgrading their rating to buy on the strength of "good prospects".

Write a comment...

Page View Share Comment Save More

Report Abuse Report Abuse



Reinforcement of the embankment and anti-erosion work being carried out by Low & Bonar.

# Aplikace investiční strategie – Růst 2012 - 2018

## Růst prostřednictvím organických investic

- Dokončení závodu na výrobu chemických vláken Slovord Plus - nový investiční projekt na podporu dlouhodobého růstu pro zákazníky vyrábějící pneumatiky prostřednictvím vertikální integrace s výrobou vlastního polyesterového vlákna. Společnost Jet Investment zahájila projekt v roce 2012. Závod byl dokončen na konci roku 2013. V letech 2014 a 2015 přešli zákazníci společnosti Kordárny Plus na kordové tkaniny pro pneumatiky vyrobené z vlákna Slovord. Kromě toho společnosti Slovord Plus i Kordárna Plus v roce 2015 a v následujících letech uskutečnily významné množství výzkumných a vývojových projektů a schvalovacích procesů s novými zákazníky, které byly doprovázeny postupným nárůstem zakázek. Úspěšný proces vertikální integrace byl završen fúzí společnosti Slovord Plus do společnosti Kordárna Plus v roce 2016.
- Vyrovnávání úzkých míst ve výrobě - v roce 2017 Kordárna dokončila investice do kapacit skaní, aby připravila společnost na další růst po roce 2018.

## Růst prostřednictvím efektivity a provozní dokonalosti

- Pokračující zaměření na schvalovací procesy a certifikaci u odběratelů pneumatik s cílem získat vyšší podíl na trhu.
- Růst společnosti Kordárna Plus v oblasti kordů pneumatik dosáhl v letech 2010 až 2018 hodnoty CAGR 17,5 % ročně ve srovnání s růstem celosvětového trhu s pneumatikami na úrovni pouhých 3,5 %.



# Aplikace investiční strategie – Růst 2012 - 2018

- zaměření na udržení vedoucí pozice ve výrobě pásových textilií. Kordárna Plus dokázala růst na evropském trhu, neboť prodeje dopravníkových pásů rostly v letech 2010 až 2018 tempem 0,9 % oproti poklesu v evropském těžebním průmyslu
- zlepšování interních procesů v oblasti nákupu, včetně nového skladového hospodářství, získávání nových dodavatelů a dodacích a platebních podmínek a podpory sdílených služeb společností Jet Investment
- zaměření na zlepšování výrobních procesů prostřednictvím lean managementu, minimalizace nákladů na zpracování, optimalizace toku materiálu a pracovních zdrojů, snižování produkce odpadu a optimalizace balení
- zaměření na vhodnou strukturu financování
- zaměření na výzkum a vývoj - přidaná hodnota pro zákazníky prostřednictvím zlepšení fyzikálně-mechanických parametrů přízí a tkanin; zlepšení efektivity výroby a zdravotní nezávadnosti prostřednictvím inovativních systémů vstřikování adhezivně aktivovaných vláken nebo ESG aktivit zaměřených na zavedení impregnace bez formaldehydu

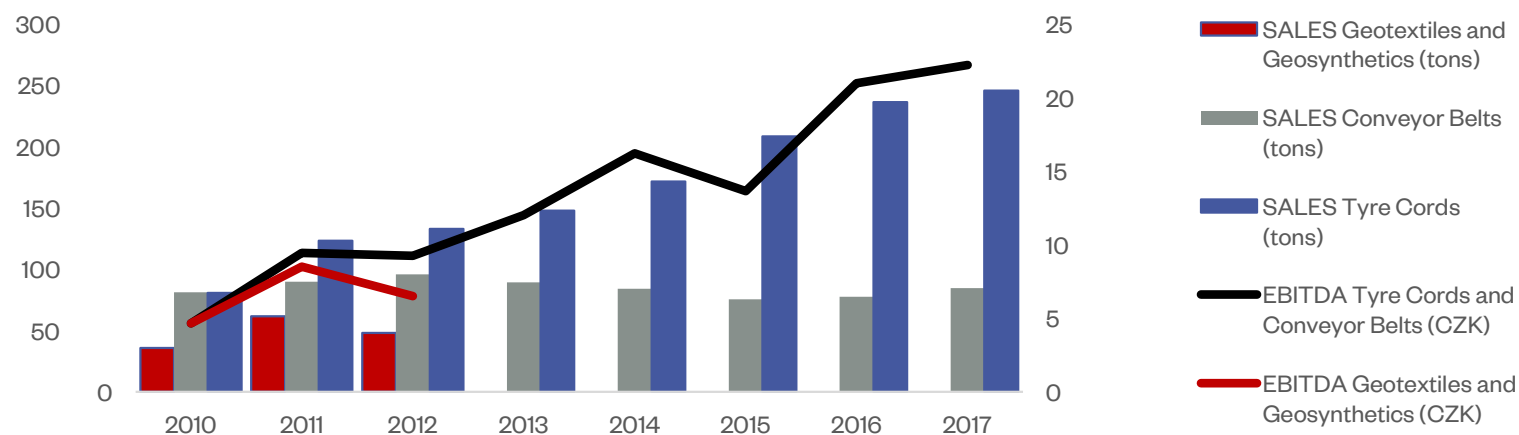
Od investice v roce 2010 vzrostly tržby společnosti Kordárna Plus (bez odprodané geotextilie) z 13,5 tis. tun na 30,3 tis. tun.

Prodej pneumatikových kordů vzrostl 3,5x (z 6,7 tis. tun na 23,2 tis. tun). Prodej textilií pro pásové dopravníky byl po celou dobu investice velmi stabilní a pohyboval se kolem 7,0 tis. tun. EBIDTA společnosti Kordárna Plus (bez odprodání podniku geotextilie) vzrostla z 56 mil. Kč v roce 2010 na 267 mil. Kč v roce 2017.



Kde se nacházela KORDÁRNA těsně před zahájením divestičního procesu?

- 1 Jediný výrobce kompletního sortimentu kordů pro pneumatiky v Evropě
- 2 Strategické aktivum v srdci dodavatelského řetězce automobilového průmyslu v Evropě
- 3 Silná růstová trajektorie založená na úspěších při získávání podílu na trhu s výrobci pneumatik z "velké pětky".
- 4 Plně zainvestovaná moderní výrobní základna s volnou kapacitou pro další růst
- 5 Vedoucí postavení v nákladech díky místní struktuře nákladů a zpětné integraci
- 6 65 let historie špičkové výroby a kultury inovací
- 7 Vysoce zkušený management a kvalifikovaní pracovníci





# Divestice strategickému investorovi

## Časová osa

- 16.10.2017 – pověření prodejního poradce N M Rothschild & Sons
- 28.06.2018 – prodej skupiny KORD strategickému investorovi INDORAMA
- 21.08.2018 – souhlas rakouského antimonopolního úřadu
- 28.08.2018 – souhlas německého antimonopolního úřadu
- 31.08.2018 – souhlas UOHS
- 25.09.2019 – souhlas polského antimonopolního úřadu
- 30.10.2018 – vypořádání prodeje INDORAMĚ

**INDORAMA**  
V E N T U R E S

- thajská společnost, globální hráč na poli petrochemického průmyslu s výrobními závody v Africe, Asii, Evropě a Severní Americe.
- její produkty (např. polymery, vlákna) míří především do rychloobrátkového zboží (nápoje, hygiena, osobní péče) a do automotive (pneumatiky, bezpečnostní opatření)
- celosvětově zaměstnává asi 15 tisíc lidí a v roce 2017 dosáhla konsolidovaného obrátu 8,4 miliardy dolarů. Společnost je zalistovaná na burze v indexu Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

