



CASA DE INSOLVENȚĂ TRANSILVANIA
SOCIETATE DE PRACTICIENI ÎN INSOLVENȚĂ

Succesul unei restructurări în afara insolvenței

Cemacon

Andrei Cionca

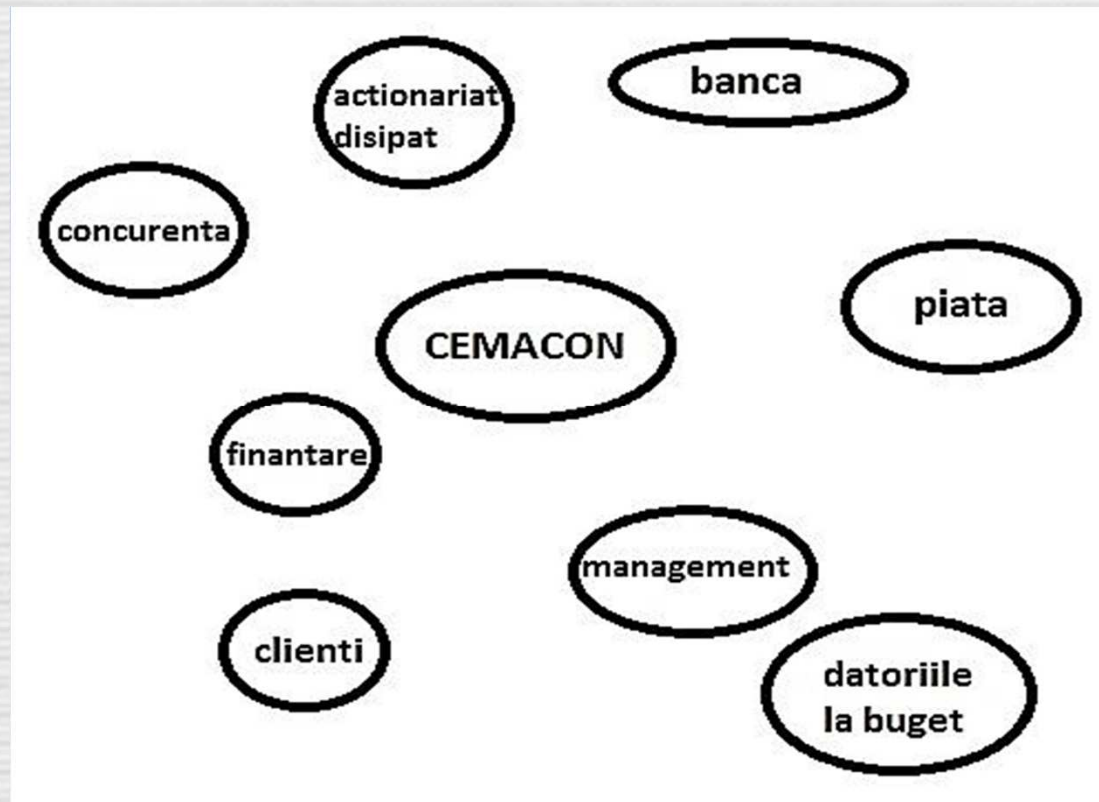
asociat fondator

Casa de Insolvență Transilvania



2009-2010

Afacere în declin, puternic marcată de criza din domeniul construcțiilor. Portofoliu de produse învechit, bazat pe o tehnologie veche. Vânzare doar la poarta fabricii. Management și personal conservator.





2010-2011

Constrângeri individuale nealiniate, fiecare urmărind interese proprii nerealiste. Perspective iminente de insolvență.

Situatia financiara	Datorii totale de peste 30 mil euro (=5xT/O), in conditiile in care cifra de afaceri a scazut de la 48,6 mil lei in 2008 la 22, 1 mil lei in 2010, pretul de la 197 lei in 2008 la 128 lei/mc in 2011
Principalul creditor	Refractar la comunicare, neincrezator in salvarea afacerii
Datoriile la Buget	4 mil lei
Managementul companiei	Depasit, lipsit de expertiza pentru a intoarce cursul afacerii
Piata	In puternica contractie, cu 50% supracapacitate de productie
Concurenta	Jucatori mari, multinationale si companii detinute de fonduri de investitii puternice,operand capacitati de productie modernizate. Jucatori mici cu traditie locala.
Clientii	Concentrati in 3 judete, adiacente fabricii; vanzare doar la poarta fabricii
Furnizorii	Atat cei strategici, de utilitati, cat si cei externi, de tehnologie, inregistrau restante mari si demaraseră demersuri de recuperare a creditelor
Solutii de finantare	Companie decapitalizata in urma procesului de construire a noii fabrici; nevoie puternica de capital de lucru; lipsa de solutii de finantare
Actionarii	Actionariat neconsolidat, cu o puternica componenta de persoane fizice, fara capacitatea financiara de a sustine afacerea



2010

Grup de acționari minoritari, instituționali, preiau inițiativa

- Impunerea unui management nou, profesionist, cu puternică experiență în domeniu, recrutat de la liderul pieței.
- Majorare de capital la începutul lui 2011, subscrisă doar de grupul investitorilor instituționali.



2011

Primele semne de redresare

- Lansarea producției la noua locație, cea mai nouă din SE Europei; renunțarea la vechea fabrică.
- Actualizarea modelului comercial: clienți și zone noi, produse și strategii noi.
- Îmbunătățirea rezultatelor financiare: creșterea vânzărilor cu 56%.
- Probleme grave de lichiditate și finanțare a capitalului de lucru.
- Stoparea plăților către bancă.
- Contractarea de consultanță specializată pentru restructurarea datoriilor.
- Negocieri preliminare cu banca. Incertitudini pe termen scurt.
- Obținerea de reeșalonări pentru plățile către furnizori.



2012

Stabilizarea afacerii și confirmarea potențialului de creștere

- Echilibrarea cash flow-ului
- Eșalonarea datoriilor la Stat
- Renegocieri de condiții cu furnizorii
- Optimizare puternică de costuri
- Creștere a vânzărilor cu 21%
- Cel mai bun EBITDA din sector: 29%
- Negocierile cu banca trec de faza câștigării încrederii în business.
- Se discută primele variante de restructurare.



2013

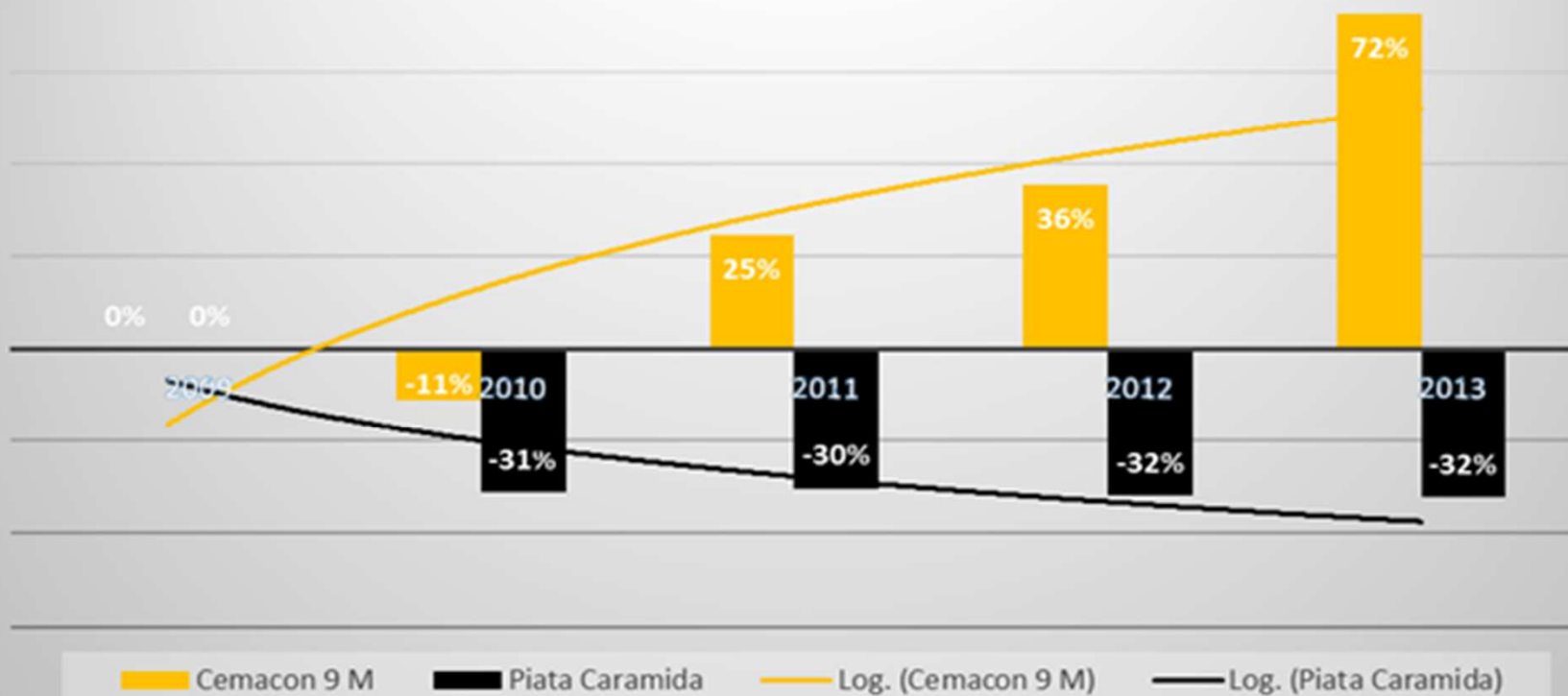
Sunt întrunite condițiile pentru închiderea negocierilor cu banca

- Martie 2013, atragerea în acționariat a fondului de investiții finlandez KJK Fund (29%).
- Consolidarea acționariatului - acționarii persoane fizice vând către acționarii instituționali.
- Acționarii principali își dau acordul pentru implicarea în restructurarea financiară și creșterea afacerii în condițiile unei performanțe operaționale de top în domeniu.



2013

Evolutia Vanzarilor Cemacon vs Piata de Caramida valori raportate la 2009





noiembrie 2013

Semnarea acordului de restructurare

- Reechilibrarea bilanțieră a companiei printr-o soluție complexă care vizează:
 - ✓ păstrarea unui credit sustenabil pe afacerea de bază;
 - ✓ mutarea activelor neproductive pe un SPV, împreună cu o parte din credit. Înființarea Cemacon Real Estate;
 - ✓ D/E Swap.
- Asumarea unei puternice majorari de capital din partea acționarilor activi.



decembrie 2013

Echilibru bilanțier și management performant

- Structură bilanțieră echilibrată;
- Management performant;
- Piață stabilizată după 4-5 ani de scădere;
- A tria cota de piață la nivel național;
- Cel mai competitiv portofoliu de produse;
- Cea mai eficientă tehnologie;
- Potențial confirmat de creștere a afacerii.



2010 vs 2013

	2010	2013
Situatia financiara	Datorii >30 mil eur, CA 22 mil lei	Datorii 14 mil eur, CA 48 mil lei
Principalul creditor	Lipsa de comunicare. Rezerve cu privire la sansa companiei	Parte din actionariat
Datoriile la Buget	4 mil lei	s-a implementat mai mult de jumatate din planul de esalonare
Managementul companiei	Lipsit de solutii. Neadaptat la provocarile crizei	Performant. Ambitios.Motivat
Piata	In puternica contractie. Supracapacitate de productie.	Stabilizata dupa 4-5 ani de scadere.
Concurenta	Jucatori mari, multinationale si companii detinute de fonduri de investitii puternice,operand capacitati de productie modernizate. Jucatori mici cu traditie locala.	A scazut numarul de producatori, prin iesirea unei parti din productorii locali. Principalii concurenti sunt Wienerberger, Ceramica Iasi si Siceram.
Cientii	10 clienti concentrati in 3 judete, adiacente fabricii; vanzare doar la poarta fabricii	150 de clienti in 27 de judete; sistem de vanzare performant si complex
Furnizorii	Atat cei strategici, de utilitati, cat si cei externi, de tehnologie, inregistrau restante mari si demaraseră demersuri de recuperare a creditelor	Relatii contractuale stabile. Preturi competitive, renegociate de 2 ori pe an.
Solutii de finantare	Companie decapitalizata in urma procesului de construire a noii fabrici; nevoie puternica de capital de lucru; lipsa de solutii de finantare	Actionari puternici, motivati sa sustina dezvoltarea afacerii. Companie finantabila bancar.
Actionarii	Actionariat neconsolidat, cu o puternica componenta de persoane fizice, fara capacitatea financiara de a sustine afacerea	Actionariat consolidat, cu primii 4 actionand concertat angajati sa finanteze afacerea. Actionari institutionali cu putere financiara.



Concluzii

Din exterior spre interior:

- 3 ani de creștere susținută (dublarea cifrei de afaceri) în context de piață negativ;
- portofoliu de produse competitiv.

Din interior spre exterior:

- restructurare pasiv;
- management cu performanță confirmată;
- cea mai modernă și eficientă facilitate de producție din țară;
- soluție de finanțare angajată deja între acționari și bancă.



Concluzii

Rolul specialistului în restructurare

- Alinierea tuturor constrângerilor interne și externe într-un scenariu realist;
- Consolidarea așteptărilor și presiunilor individuale într-una colectivă;
- Optimizarea scenariilor de negociere win-win.