



# Конференция «Есть ли жизнь за МКАД: структура доходности дилеров»

Сессия KPMG в рамках клуба «Автобосс»

23 октября 2020 г.

---





**Артем  
Кириллов**

**Партнер КПМГ**

**Руководитель практики по  
комплексному оздоровлению  
бизнеса в России и СНГ**

- Десять лет практического опыта работы в секторе специальных ситуаций в крупнейших российских банках страны (Банк непрофильных активов Траст и МДМ Банк) в должности Заместителя Председателя Правления
- Выступал в роли Председателя или члена совета директоров более десяти компаний-лидеров своих отраслей в период трансформации и оздоровления бизнеса
- Дополнительно более 10 лет работал в консалтинговом бизнесе в области аудита и трансформации
- Являюсь универсальным специалистом и экспертом по трансформации бизнеса, без жесткой привязки к конкретным отраслям экономики



Бизнес КПМГ сбалансирован, многие практики являются лидерами в России

Консалтинг

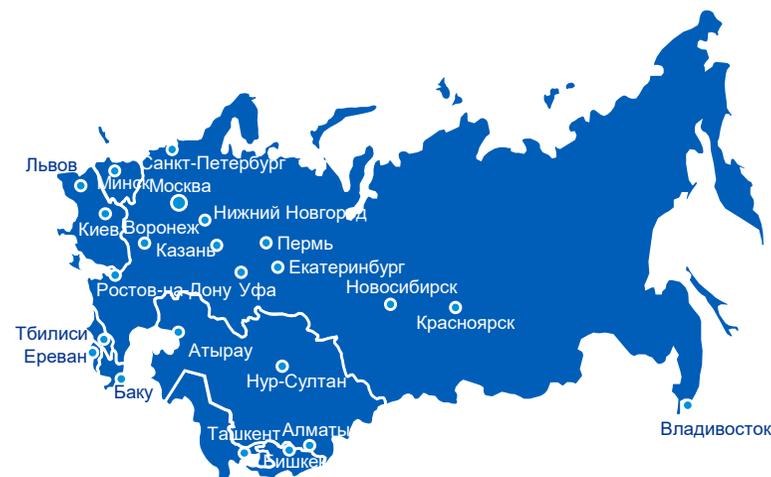


Аудит

Налоговые и юр. услуги

|                           |                   |                       |
|---------------------------|-------------------|-----------------------|
| Форензик                  | Реструктуризация  | M&A                   |
| Финансирование            | Правовая практика | Управление персоналом |
| Стратегический консалтинг | Технологии        | Риски                 |
| Налоговая практика        | Опер. улучшения   | Оценка                |

Мы имеем значительное географическое присутствие



5 500  
специалистов

30  
лет в России и  
странах СНГ

- Мы являемся частью глобальной практики КПМГ, представленной в более чем 200 странах
- У нас сформированы сильные локальные отраслевые практики, сотрудниками которых являются профессионалы с многолетним опытом работы в индустриях

# Многомерный бушующий «шторм» требует наивысшей эффективности управления бизнесом



## Макроэкономика

### Факторы под контролем компании

- Неплатежеспособность дебиторов
- Дефицит ликвидности
- Затоваривание складов
- Рост себестоимости
- Отказ поставщиков от предоставления отсрочек
- Дефолт по кредитам
- Резкий рост накладных расходов
- Удлинение сроков расчетов
- Изменение форм коммуникации и бизнес-активности
- Разрыв логистических цепочек
- Необходимость организации удаленной работы

### Факторы вне контроля компании

- Изменения санкционного и регуляторного режима
- Резкие колебания обменного курса
- Изменения налогового режима
- Цены на импортное сырье
- Изменение политики кредитования у банков
- Непредсказуемые изменения спроса
- Государственные ограничения на перемещение людей, товаров, денег
- Массовый невыход сотрудников на работу
- Закрытие объектов инфраструктуры
- Меры государственной поддержки
- Сбой импортных поставок

## COVID 19

*Зона активных действий: разработка и внедрение антикризисных мер*

*Зона контроля: стресс-тестирование и отслеживание изменений*

# Шесть основных симптомов демонстрируют наличие масштабного многофакторного кризиса в организации



Резкий рост долговой нагрузки:  
Долг/EBITDA > 5, либо долг  
больше выручки за 6-12  
месяцев



Отсутствие договоренности  
с кредиторами о  
реструктуризации короткого  
долга в преддверии  
значительных погашений



Сильное ухудшение  
показателей деятельности:  
рентабельности или темпов  
роста



Возникающие разногласия  
между акционерами о путях  
вывода компании из кризисной  
ситуации



Начало активного поиска  
миноритарного инвестора  
в капитал, но с направлением  
денег на оборотные цели



Резкое ухудшение показателей  
оборотного капитала



# Приложение: план приоритетных действий на первые три месяца реализации антикризисной программы



## Задача

### Ликвидность

Контроль ликвидности является вопросом продолжения или остановки деятельности

Расходы должны соответствовать входящим денежным потокам



### Стабильность поставок и отношений с автопроизводителями

Индивидуальные отношения с каждым поставщиком в зависимости от его критичности для продолжения бизнеса



### Банки и другие финансовые кредиторы

Дефолт по кредитам создаст дополнительное давление на бизнес, даже если банки не будут немедленно начинать взыскание



### Эффективность ежедневной деятельности

Важно понимать, где происходит «утечка стоимости» и корректировать ее



### План на будущее

Несмотря на сложность планирования в ситуации полной неопределенности, необходимо хотя бы в общих чертах понимать, в каком направлении будет развиваться бизнес



## План действий

- ✓ Составление 13-недельного прогноза движения денежных средств
  - ✓ Контроль поступлений и приоритезация платежей с переносом сроков оплаты по всем не срочным платежам
  - ✓ Еженедельный пересмотр «скользящего» прогноза с учетом развития ситуации
- 
- ✓ Переговоры со всеми поставщиками об отсрочках
  - ✓ Выполнение обязательств перед поставщиками, обеспечивающими компанию жизненно важными товарами
  - ✓ Отказ от работы или пересмотр условий с поставщиками неприоритетных товаров
- 
- ✓ Согласование stand still и ковенантных каникул на 3 месяца
  - ✓ Переговоры о реструктуризации долга, предоставлении отсрочки по процентам
  - ✓ Если возможно – выборка имеющихся лимитов для покрытия проблем разрывов ликвидности
- 
- ✓ Выявление и устранение прямых потерь денег
  - ✓ Оптимизация основных затрат (аренда, персонал, админ. и тд)
  - ✓ Выявление факторов потери клиентов (недостаток работников, долгое ожидание обслуживания, отсутствие зап.частей на сервисе и т.д.)
- 
- ✓ Составление/ обновление среднесрочного прогноза компании с акцентом на изменившиеся условия ведения бизнеса
  - ✓ Составление стрессовых сценариев развития ситуации на рынке для выработки планов реагирования

# Приложение: план приоритетных действий на двенадцать месяцев реализации антикризисной программы



## Задача

### Оптимизация сети

Восстановление рынка будет происходить в течение нескольких лет  
Некоторые конкуренты могут пострадать сильнее, чем компания  
Некоторые бренды могут уйти с рынка

### Фокус на рентабельности

Продажи новых автомобилей – якорь, от которого нельзя отказаться, но который больше не приносит прибыль  
Дилеры могут оказывать широкий спектр услуг своим клиентам

### Работа с автопроизводителями

Автопроизводители также страдают от спада на рынке, и могут быть готовы к переговорам

### Лояльность клиентской базы

Понимание изменившихся потребностей покупателя позволит сохранить и нарастить клиентскую базу

### Среднесрочный прогноз

Разработка сценарного анализа выхода из кризиса поможет планировать в условиях неопределенности

### Реструктуризация долга

Стратегическая реструктуризация долга исходя из обновленных сценариев развития бизнеса

## План действий

- ✓ Пересмотр портфеля брендов, отказ от нерентабельных или имеющих неясные перспективы на рынке
- ✓ Оптимизация сети дилерских центров, закрытие или репрофилирование некоторых из них, начало поиска покупателей на неэффективные объекты
- ✓ Анализ возможностей развития за счет партнерств и M&A
- ✓ Внимание к подержанным автомобилям
- ✓ Расширение финансовых продуктов (страховки, кредиты и т.д.)
- ✓ Расширение услуг сервиса, спец. условия для пост-гарантийного обслуживания
- ✓ Улучшение условий работы, снижение дополнительных требований к дилерским центрам и др.
- ✓ Программы финансирования и рассрочек
- ✓ Анализ того, почему клиенты обращаются именно к вам
- ✓ Совместные с автопроизводителями программы поддержки лояльности
- ✓ Специальные условия по сервису и предложение фин. продуктов
- ✓ Разработка трех возможных сценариев развития компании (оптимистичного, базового и пессимистического)
- ✓ Определение реперных точек для контроля и модификации сценариев
- ✓ Определение целевой структуры долга: долгосрочное и оборотное финансирование, графики погашения, ставки и т.д.
- ✓ Согласование с кредиторами новых условий
- ✓ Поиск альтернативных источников финансирования

# Ключевые ошибки, ведущие к краху бизнеса, содержатся как правило в этих пяти пунктах



Есть несколько ключевых элементов в управлении бизнесом в условиях кризиса, которые позволят пройти кризис с минимальными потерями и сохранить стоимость компании



## Ключевые направления работы для оптимизации результатов



1 Выстраивание эффективной коммуникации между заинтересованными лицами (руководством компании, акционерами, кредиторами, покупателями, поставщиками, налоговыми органами и др.) для обеспечения поддержки компании в кризисной ситуации

2 Определение и принятие срочных мер по сокращению расходов для оптимизации себестоимости и сохранения стоимости бизнеса

3 Эффективное управление оборотным капиталом и определение прочих источников денежных средств для управления ликвидностью компании

4 Привлечение дополнительного финансирования и реструктуризация текущей задолженности для поддержки бизнеса

5 Оценка будущей жизнеспособности и переосмысление операционной модели для обеспечения устойчивой деятельности бизнеса после выхода из кризисного состояния

# Комплексная программа оздоровления дает минимум двукратный эффект





1

## Дилерские центры:

- Перепрофилирование неприбыльных дилерских центров под другие бренды, либо под продажу и обслуживание подержанных автомобилей
- Продажа, даже с фиксацией убытков

2

## Операционные расходы:

- Сокращение операционных расходов пропорционально сокращению выручки

3

## Оборотный капитал:

- Контроль использования средств, высвобождающихся из оборотного капитала
- Недопущение создания «пирамиды»
- Контроль запасов и дебиторской задолженности. Работа с коммерческими кредиторами
- Sell and lease back дил. центров

4

## Портфель брендов:

- Отказ от наименее успешных и привлечение в портфель более успешных

5

## Подержанные автомобили:

- Расширение трейд-ин и продажи подержанных автомобилей
- Расширение обслуживания автомобилей после истечения срока гарантии, специальные программы сервиса

6

## Реструктуризация долга:

- Переговоры с кредиторами о снижении процентной ставки, изменении графиков погашения
- Согласование частичного прощения долга при продаже заложенного имущества, если рыночная цена ниже суммы долга



1

## Отчетность

- «Собрана» комбинированная управленческая отчетность с 2016 по 6 мес. 2019 года
- Финансовому директору даны рекомендации по самостоятельной подготовке отчетности
- Рассчитаны ключевые показатели деятельности, на которые обращают внимание инвесторы и банки



2

## Прогнозная модель

- Построена прогнозная модель на предпосылках Группы.
- 2 варианта: на аграрный год с шагом 1 месяц и на 10 лет с шагом 1 год
- Сценарный анализ
- Анализ структуры капитала
- Анализ планируемых инвестиций



3

## Переговоры



## Результаты

Банк 1: Реструктуризация на 3 года с приемлемым графиком погашения по ставке ЦБ РФ + 0,5%  
Банк 2: Рефинансирование в новую кредитную линию по льготной ставке <5% годовых

Переговоры с >100 потенциальных инвесторов  
У инвесторов отсутствует интерес к выкупу миноритарной доли. Акционеры не готовы продавать мажоритарный пакет. Разработана альтернативная стратегия привлечения инвестора с использованием комбинации долга и капитала

Цена актива снижена с более 3 млрд. руб. до 1 млрд. руб.

Привлечено оборотное финансирование



## Долг реструктурирован

Долг реструктурирован полностью и на приемлемых условиях, бизнес выведен из состояния дефолта

## Проанализированы ошибки и сделаны выводы на будущее

- Акционеры поняли, какие ошибки привели бизнес к кризису
- Изменен подход к принятию решений о развитии текущей деятельности и о вхождении в перспективные проекты.
- Стоимость выкупа одного из заводов снизилась более чем в 3 раза, в отношении других заводов переговоры о выкупе сразу начаты с экономически обоснованных значений

## Привлечено новое финансирование

- Получено субсидированное финансирование по программе поддержки экспорта
- Привлечено оборотное финансирование и согласовано увеличение его объемов по мере развития деятельности

## Повышена прозрачность бизнеса

- Управленческая отчетность отражает реальное состояние бизнеса.
- Акционеры получили представление об инвестиционной привлекательности бизнеса в целом и отдельных проектов, а также об оптимальной структуре капитала и источниках финансирования будущих проектов
- Принципы построения управленческой отчетности переданы финансовому директору для дальнейшего использования

# Как подобные проекты работают на практике: ОТВЕТЫ НА ОСНОВНЫЕ РЫНОЧНЫЕ МИФЫ



“ Проекты по антикризисному управлению крайне дороги, обойдемся своими силами в ситуации ограниченности ресурсов ”



Мы структурируем вознаграждение в привязке к эффекту программы, многократно окупая ее стоимость

“ У компании есть менеджмент, зачем подменять их усилия? Если не справляется, можем поменять ”



Выход из кризиса, как правило, требует значительных ресурсов и специфических навыков, которые превышают возможности линейного менеджмента

“ Выход из кризиса – очень долгий процесс, мы не можем подписываться на консалтинг на такой долгий период ”



Структура проекта четко прописана заранее, он распределен во времени с возможностью двигаться по этапам с разной степенью взаимодействия

“ Все решают отношения с контрагентами, это ключ к успеху ”



Несомненно, отношения важны, но залогом успеха для всех участвующих сторон все же является четко продуманная и скоординированная программа действий и переговоров

“ Антикризисное управление – это творческий процесс, его невозможно систематизировать ”



Стандартных путей решения, конечно же, нет, но системный подход существенно снижает риск ошибок и расширяет объем вовлеченной экспертизы



# Реструктуризация задолженности перед банками



# Для успешной реструктуризации необходимо деятельное участие трех сторон



# Что такое правильная реструктуризация долга?



**Реструктурирован весь кредитный портфель компании**

Договорились со всеми кредиторами на приблизительно равных условиях и **ПОДПИСАЛИ** кредитную документацию



**Срок реструктуризации**

Сопоставим со сроком восстановления бизнеса



**График уплаты процентов и основного долга**

График уплаты процентов и основного долга в соответствии с возможностями компании



**Ковенанты**

Четко определены, реалистичны, необходимое и достаточное количество



**Артём Кириллов**  
Партнер, Группа реструктуризации бизнеса  
КПМГ в России и СНГ

**T:** +7 903 103 4529

**E:** [artemkirillov@kpmg.ru](mailto:artemkirillov@kpmg.ru)



[kpmg.ru](http://kpmg.ru)



[kpmg.com/app](http://kpmg.com/app)

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2020 АО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.

