



# Работа дилерских центров в условиях кризиса

Переход от кризиса  
к устойчивому развитию

2016 год

---

Практика КПМГ по работе  
с компаниями автомобильной  
промышленности

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



# Гибкая бизнес-модель...

## Впереди трудные времена

Российский автомобильный рынок переживает в настоящий момент непростые времена, и это существенно повлияет на бизнес дилерских центров в кратко- и среднесрочной перспективе.

Низкие темпы развития бизнеса, обесценение рубля и падение объемов продаж негативно сказываются на состоянии всех без исключения участников рынка автопрома, особенно это касается дилеров.

Действия игроков рынка в условиях естественного отбора предполагают консолидацию в среднесрочной перспективе и оптимизацию – в краткосрочной.

## Существующие бизнес-модели устарели

В нынешних условиях требуется жесткое управление денежными средствами и ликвидностью в целом, а для скорейшего преодоления перечисленных выше проблем необходимо еще и активное управление оборотным капиталом.

Самыми успешными бизнес-моделями работы дилерских центров в условиях нынешнего кризиса станут те, которые предполагают переориентацию с традиционных методов работы на предложение новых продуктов и услуг.



## Чтобы продолжать оставаться успешным, необходимо адаптировать свой бизнес к новым реалиям

Критически важное значение в кризисной ситуации имеет экспресс-анализ, который позволит выявить наиболее актуальные проблемы. Но его результаты будут иметь практическую пользу только при условии пересмотра среднесрочных перспектив и переориентирования операционной бизнес-модели с учетом изменившейся ситуации. Несмотря на существующие на сегодняшний день проблемы, потенциал развития российского рынка остается высоким и открывает прекрасные возможности для роста перед игроками, которые сумеют быстро сориентироваться в ситуации. Теперь просто продажи новых автомобилей не гарантируют достижения желаемого финансового результата. Значительным потенциалом обладает рынок продаж поддержанных автомобилей, на котором сегодня свыше 90% сделок совершаются между физическими лицами. Предложение потребителям новых вариантов финансирования покупки автомобилей и повышенное внимание к развитию от-

ношений с клиентами открывают новые возможности для повышения конкурентоспособности. С точки зрения операционной модели необходимо сконцентрироваться на консолидации, сокращении издержек, повышении прозрачности бизнес-процессов и более эффективном использовании ИТ-систем. Необходимо работать не только над обеспечением ликвидности и доступом к финансированию, но и одновременно над новой стратегией бизнеса, повышением операционной эффективности и развитием долгосрочных отношений с клиентами.

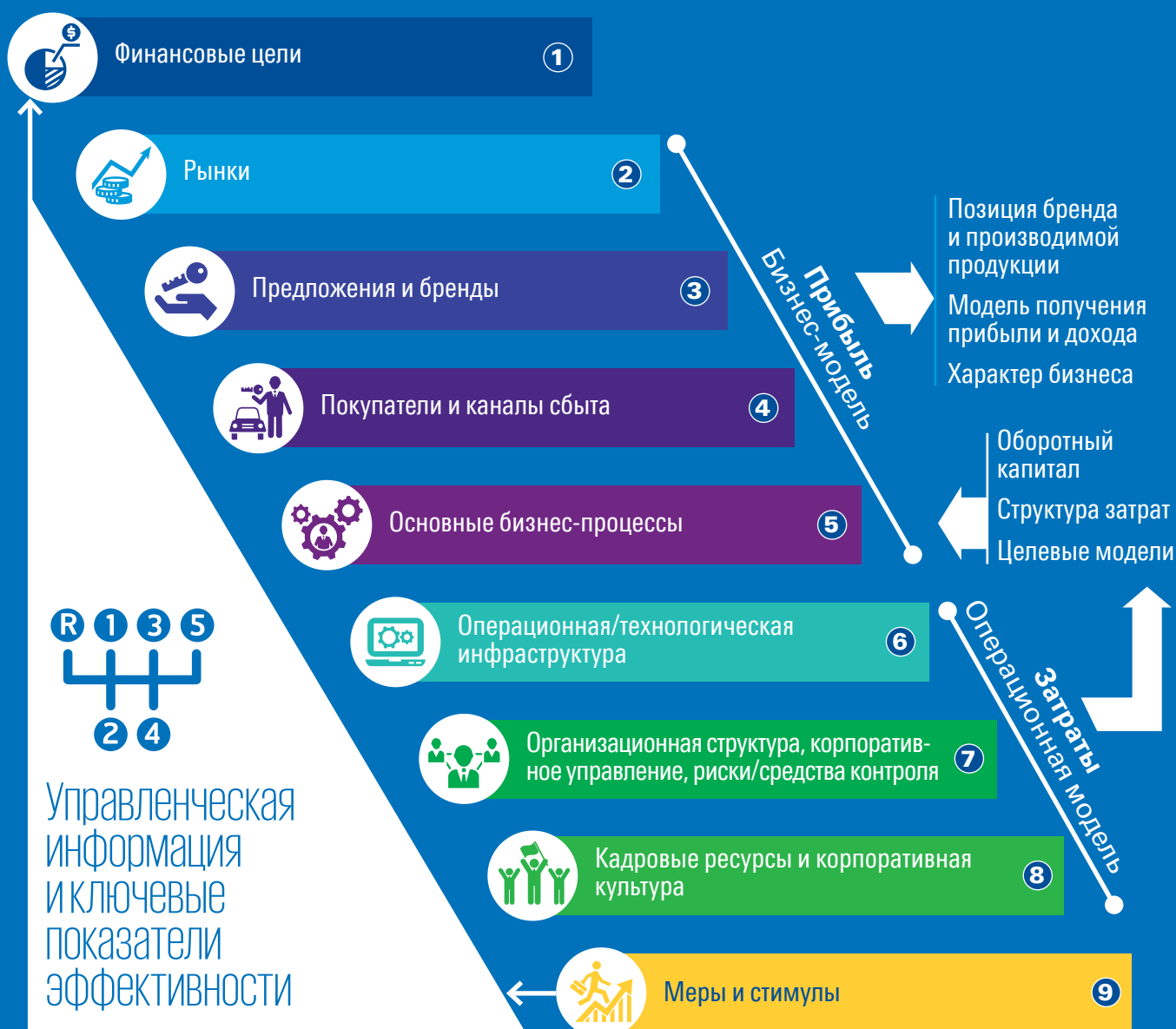
Залог успеха комплексного преобразования бизнеса в том, чтобы подходить к дилерству как единому организму, с различными компонентами, центрами доходов и расходов, направлениями деятельности и взаимосвязями между ними. Мы называем такой подход **«9 факторов формирования стоимости»**.





...требует постоянно контролировать основные факторы, влияющие на величину выручки и расходов

## 9 факторов формирования стоимости



Неэффективная организация основных бизнес-процессов компании может влиять на самые разные звенья цепочки формирования стоимости.

Огромное значение имеет идентификация «узких мест» на всем протяжении цепочки и реализация соответствующих решений в рамках основных и вспомогательных функций. Первоочередной задачей антикризисного управления является повышение эффективности управления денежными потоками.

Прогнозирование и мониторинг движения денежных средств, а также повышение его эффективности – это последовательный и непрерывный процесс, который не-

обходимо максимально интегрировать в действующие бизнес-процессы. Итоговый результат всех действий по совершенствованию бизнес-процессов должен привести к стабилизации денежных потоков. Чтобы достичь скорейших результатов, нужно заблаговременно разработать план действий, в котором будет четко разъяснено, какие действия и когда следует предпринять. План должен обосновывать изменения в порядке корпоративного управления, отражать взвешенный и продуманный подход к решению проблем и укреплять уверенность заинтересованных лиц в том, что компания в процессе разрешения кризисной ситуации применяет современные, а не устаревшие подходы.



— Есть ли у компании запас ликвидности, есть ли возможность привлечь финансирование, если в этом возникнет необходимость?

— Произошли ли какие-либо изменения в позиции в области ценообразования, требующие срочной переоценки?

— Какие действия предпринимают конкуренты? Как соотносятся наши действия с действиями конкурентов?

— Насколько устойчивой является новая модель ценообразования услуг и сохранится ли покупательский спрос на прежнем уровне?



Чтобы помочь нашим клиентам провести успешную трансформацию бизнес-процессов и внедрить методы антикризисного управления, мы разработали специальную стратегическую концепцию «9 факторов формирования стоимости». Эта концепция помогает в кратчайшие сроки эффективно оценить основные факторы, влияющие на деятельность компании, а также взаимосвязи между ними, и успешно применить эти знания на практике.



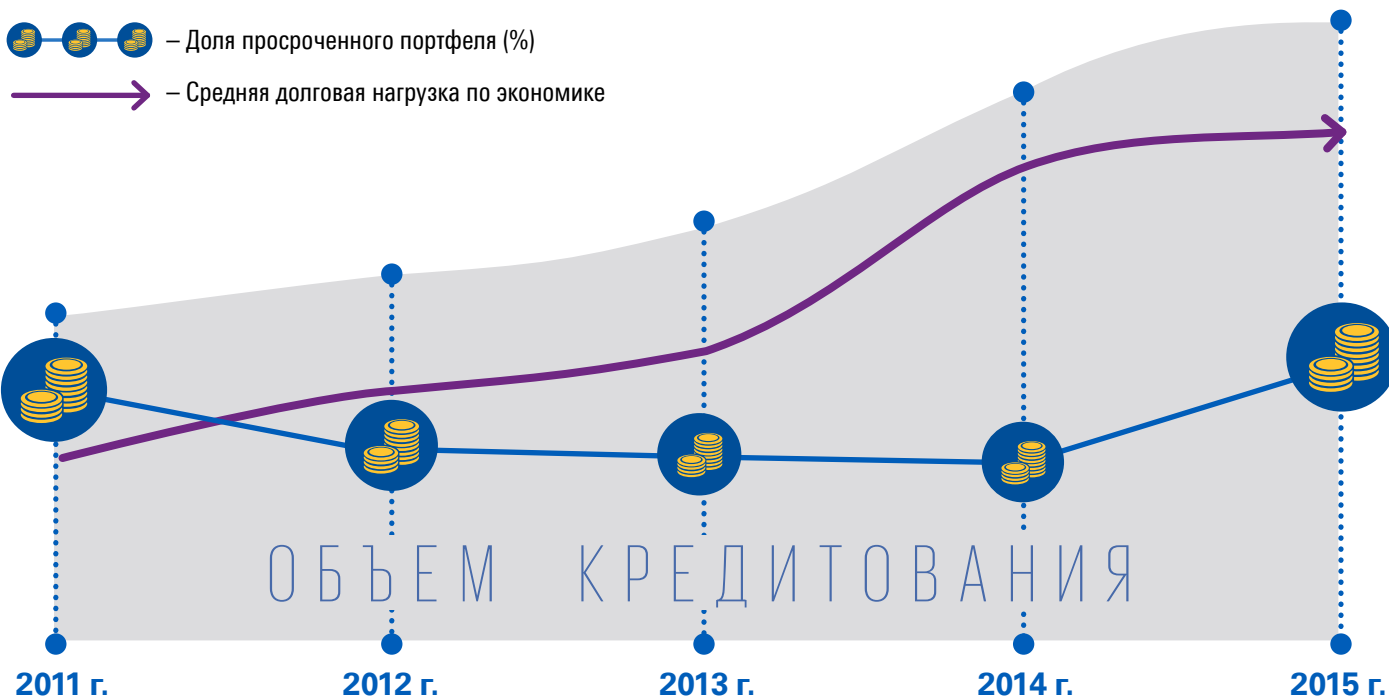
# Поддержка реструктуризации кредитного портфеля

В сложной ситуации компаниям и банкам бывает трудно понять друг друга и договориться о взаимовыгодной реструктуризации. Особенно, если в кредитном портфеле компании присутствуют разные – государственные и частные, иностранные и российские – банки и разные, в том числе сложные, кредитные продукты.



Как правило, за свою историю компания проходит не более чем через 1–2 реструктуризации. КПМГ регулярно участвует в таких проектах, поэтому мы знаем:

- 1 каких условий реструктуризации **действительно** можно достичь в результате переговоров;
- 2 как выработать **оптимальную для компании** стратегию реструктуризации с учетом положения бизнеса, состава кредиторов, долгосрочных планов собственников бизнеса – и как **донести** эту стратегию **до банков**;
- 3 какой схемы реструктуризации следует придерживаться в разных случаях; банки склонны действовать по стандартным процедурам, **индивидуальные подходы** требуют глубокой проработки и многоуровневого согласования;
- 4 как работает **процесс принятия решений** в разных банках и как максимально **упростить** прохождение этого процесса;
- 5 какие материалы необходимы банкам для принятия решений – как их **подготовить**;
- 7 что необходимо делать, чтобы **удержать процесс реструктуризации под контролем** и избежать нежелательного перехода в юридическую плоскость;
- 6 какие меры нужно принимать **для защиты бизнеса** от недружественных действий кредиторов.





## Причина

Изменение ситуации на рынке: снизилась маржа, изменились условия расчетов с покупателями и поставщиками и ранее оптимальный кредитный портфель стал слишком большим

Скрытые потери в бизнесе, которые закрываются кредитными средствами



## Решение

Изменение бизнес-модели в соответствии с новыми реалиями

Выявление и устранение источников потерь



## Действия

- Оценка текущего состояния бизнеса
- Определение точек изменений
- Разработка плана действий для достижения изменений
- Внесение изменений в бизнес-план и прогнозную модель
- Согласование с кредиторами краткосрочного решения на период разработки новой стратегии
- Согласование с кредиторами долгосрочной стратегии реструктуризации в соответствии с новой бизнес-стратегией

Пересмотр бизнес-плана и продолжение проекта

- Оценка текущего состояния бизнеса и проекта
- Согласование с кредиторами нового графика погашения кредитов в соответствии с новым планом
- Определение источников дофинансирования при необходимости
- Последующий контроль исполнения проекта

Заморозка проекта

- Оценка текущего состояния бизнеса и проекта, в том числе оценка расходов на заморозку проекта
- Согласование с кредиторами погашения кредитов за счет других направлений бизнеса
- Определение условий для разморозки либо закрытия/продажи проекта

Проекты, профинансированные за счет кредитов, не реализованы или реализованы с отклонением от плана

Закрытие проекта

- Оценка текущего состояния бизнеса и проекта
- Оценка размера убытков
- Согласование с кредиторами погашения кредитов за счет других направлений бизнеса

Продажа проекта

- Оценка текущего состояния бизнеса и проекта
- Решение о продолжении инвестиций до продажи либо о заморозке
- Поиск инвестора
- Согласование с кредиторами порядка погашения кредитов на период поиска инвестора
- Согласование с кредиторами порядка погашения кредитов после вхождения инвестора

Структура кредитного портфеля в разрезе валют не соответствует реальным потребностям бизнеса, девальвация рубля привела к росту валютной части кредитного портфеля

Пересмотр структуры портфеля в соответствии с потребностями бизнеса

- Оценка текущего состояния бизнеса
- Определение оптимальной структуры портфеля в соответствии со структурой закупок
- Определение оптимальной структуры портфеля в соответствии со структурой продаж
- Распределение существующего кредитного портфеля по фактическому использованию: инвестиционное финансирование, оборотное финансирование и т.д.
- Определение оптимальной структуры используемых кредитных продуктов
- Согласование с кредиторами плана перехода к новой структуре портфеля

Структура кредитного портфеля по срокам не соответствует реальным направлениям инвестиций

## Что необходимо во всех случаях:



Оценка текущего состояния бизнеса



Разработка плана дальнейших действий и новой прогнозной модели



Разработка новой структуры кредитного портфеля в соответствии с потребностями бизнеса



Согласование условий реструктуризации с кредиторами



Последующий контроль и отчет

# Как мы помогли нашим клиентам?



## Антикризисное управление в ведущей дилерской группе



**Проблема:** группа компаний, состоящая из более чем 40 розничных точек, столкнулась с серьезными трудностями, вызванными операционными убытками и нестабильной финансовой структурой. Финансовые инвесторы взяли на себя задолженность перед банками в полном объеме.



**Услуги КПМГ:** КПМГ разработала концепцию реструктуризации, в которой были определены потребности в финансировании и меры антикризисного управления. Совместно с руководством группы мы разработали структурные (расположение розничных точек, централизация холдинговых функций) и операционные меры, направленные на сокращение затрат и повышение доходов. Кроме того, КПМГ выступила в качестве посредника при информационном взаимодействии с кредитными организациями и другими источниками финансирования.

Банки приняли решение оказывать дальнейшую поддержку данной группе компаний. Наше предложение о финансировании было принято, а операционная реструктуризация оказалась успешной с самого начала ее проведения.

КПМГ обеспечила полную прозрачность денежных средств, что позволило финансовым инвесторам получать подробную информацию о состоянии ликвидности в компании на постоянной основе.



## Финансовая реструктуризация дилерской группы



**Проблема:** дилерская группа, работающая в четырех странах и имеющая годовую выручку около 400 млн евро, оказалась в кризисной ситуации в связи с необходимостью финансовой стабилизации в краткосрочной перспективе и корректировки бизнес-модели в среднесрочной перспективе.



**Услуги КПМГ:** рабочая группа КПМГ обеспечила антикризисное управление и взаимодействие с заинтересованными сторонами в области разработки плана финансовой реструктуризации и проведения процесса комплексного изменения структуры бухгалтерского баланса в соответствии с изменившимся законодательством.

Это позволило существенно сократить задолженность группы, привлечь дополнительное финансирование и изменить график погашения оставшейся части задолженности.

Кроме того, мы определили стратегию работы и оказали практическое содействие в подготовке отчета для Европейской комиссии в целях получения мер государственной поддержки.





## Управление уровнем удовлетворенности клиентов



**Проблема:** наш клиент, ведущий производитель спортивных автомобилей, стремился повысить уровень удовлетворенности клиентов обслуживанием в дилерских центрах.

Цель заключалась в устранении трудностей при взаимодействии отдела продаж и отдела постпродажного обслуживания и в налаживании их совместной работы как единого подразделения, обслуживающего общую базу клиентов. Это должно было повысить уровень удовлетворенности и лояльности клиентов и стать основой для дальнейшего изучения возможностей в области перекрестных продаж.



**Услуги КПМГ:** на первоначальном этапе мы провели работу со структурными подразделениями компании, вовлеченными в непосредственное взаимодействие с клиентами, и изучили, чем отличаются требования клиентов к дилерским центрам разных размеров, расположенным в разных регионах.

Мы создали специальную группу по работе с клиентами, изменили организационную структуру компании и определили цели и вознаграждение для этой новой группы. Четко определенное взаимодействие между отделом продаж и отделом постпродажного обслуживания клиентов помогли сократить организационные трудности в работе указанных отделов. После завершения пилотного этапа концепция была внедрена во всех дилерских центрах



# Применение на локальном уровне подходов, успешно протестированных на глобальном уровне



Наша международная практика по работе с компаниями автомобильной промышленности, штаб-квартира которой располагается в Германии, на протяжении многих лет успешно оказывает аудиторские, налоговые и консультационные услуги ведущим автопроизводителям и дилерским центрам.

Мы сотрудничаем с обширной сетью профильных экспертов по всему миру и в России. Мы регулярно информируем компании автомобильной промышленности и дилерские центры по вопросам передовых интеллектуальных наработок в соответствующих областях.





## КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Понимание специфики бизнеса как автодилеров, так и автопроизводителей



## ИНФОРМИРОВАННОСТЬ

Деловое партнерство с большинством ведущих международных и российских автопроизводителей



## ЭКСПЕРТНЫЙ ОПЫТ

Наличие локальных и международных экспертов по всем рассматриваемым вопросам



## МЕТОДОЛОГИЯ, ЗАРЕКОМЕНДОВАВШАЯ СЕБЯ НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ

Гибкая модульная методология оценки, которая постоянно оптимизируется



## БЫСТРЫЕ И МАСШТАБИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Прозрачные и сопоставимые результаты, которые могут служить основой для принятия решения высшим руководством компаний

Преимущества КПМГ

01.

02.

03.

04.

05.

Практика КПМГ по работе с компаниями автомобильной промышленности работает с рядом крупнейших и наиболее успешных автомобильных компаний в мире. Более подробную информацию можно найти на сайте <https://home.kpmg.com/xx/en/home/industries/automotive.html>.

## Контакты:



**Ульрик Андерсен**  
Партнер, руководитель практики по работе с компаниями автомобильной промышленности КПМГ в России и СНГ  
Т: +7 (495) 937 4477  
E: [uandersen1@kpmg.ru](mailto:uandersen1@kpmg.ru)



**Алексей Романенко**  
Партнер, руководитель Отдела управленческого консультирования КПМГ в России и СНГ  
Т: +7 (495) 937 4477  
E: [aromanenko@kpmg.ru](mailto:aromanenko@kpmg.ru)



**Наталья Дорошенкова**  
Реструктуризация бизнеса КПМГ в России и СНГ  
Директор  
Т: +7 (495) 937 4477  
E: [ndoroshenkova@kpmg.ru](mailto:ndoroshenkova@kpmg.ru)

**kpmg.ru**

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 консультации с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2016 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.

**kpmg.com/app**

