



# Restrukturálási szolgáltatások

**KPMG Tanácsadó Kft.**

**2020**

**[kpmg.hu](http://kpmg.hu)**

**E**gészségügyi válsághelyzet, borús üzleti hangulat, gazdasági turbulenciák... A piac dinamikája és a működési környezet hirtelen és gyökeresen megváltozott, a gazdasági szereplők az üzleti modelljük átgondolására és az üzletmenetük újratervezésére kényszerülnek. Egyre több vállalat szembesül pénzügyi és működési problémákkal. Ez jelenthet likviditáshiányt, árbevétel-visszaesést, jövedelmezőség-romlást, vagy például túlzott eladósodottságot, a jelentős vevők és szállítók elvesztését. Az aggódó hitelezők eközben próbálják védeni az érdekeiket...

# Miben segíthetünk?

**A** feszített üzleti környezetben a megfelelő pénzügyi tanácsadó megbízásának döntő szerepe van abban, hogy egy vállalat sikeresen küzdjön meg a nehézségekkel. Tapasztalt szakembereink – dolgoznak a bankok, a tulajdonosok vagy a menedzsment megbízásából – támogatást nyújtanak olyan restrukturálási intézkedések azonosításához, kidolgozásához és végrehajtásához, amelyek javíthatnak a likviditási helyzeten, a jövedelmezőség szintjén és a mérlegszerkezeten. Célunk, hogy fokozzuk az adott vállalat pénzügyi teljesítményét és segítségünkkel maradandó értéket teremtsek az érintettek számára. A KPMG többek között az alábbi restrukturálási szolgáltatásokat kínálja:



## Független üzleti áttekintés (IBR)

A vállalatok ki vannak téve a működési környezet változásainak. Ez megköveteli a folyamatos alkalmazkodást, és lényeges döntéseket igényel a vállalati érintettek részéről. A bankok, az egyéb finanszírozók és a befektetők finanszírozásra, befektetésre, illetve struktúrára vonatkozó döntéseik megalapozásához gyakran tartanak szükségesnek egy független elemzést.

A KPMG szakértelme megfelelő alapot nyújt a szilárd és alátámasztott döntésekhez. A szóban forgó vállalat üzleti sajátosságait figyelembe véve és a megbízóval szorosan együttműködve részletes jelentést készítünk az elvégzett elemzéseinkről. A jelentés kiemeli azokat a területeket, ahol a vállalat alul teljesít, azonosítja a kockázati tényezőket, és megteremti a szükséges transzparenciát a döntéshozatali folyamathoz. A megbízás céljától függően a jelentés azonosítja és értékeli a potenciális opciókat, és javaslatokat fogalmaz meg a további lépésekkel kapcsolatban.



## Monitoring

Annak érdekében, hogy az adósok megfeleljenek az úgynevezett Standstill- vagy a refinanszírozási megállapodásokban foglaltaknak, bizonyos kötelezettségeket vállalnak és/vagy restrukturálási terveket készítenek. Ezek a vállalások és tervek számos intézkedést foglalhatnak magukban. Az intézkedések jelentős része összefügg egymással, ami nagymértékű komplexitáshoz vezethet, és megvalósításuk jelentős időigénnyel járhat. Az intézkedések sikeres végrehajtásához ugyanakkor – a szűkös erőforrások miatt – nélkülözhetetlen a fókuszált és szisztematikus megközelítés.

A KPMG monitoring tevékenysége lehetővé teszi a bankok számára vállalati ügyfeleik pénzügyi teljesítményének célorientált és hatékony figyelemmel kísérését, és biztosíthatja a szisztematikus és naprakész hozzáférést azon releváns információkhoz, amelyek a sikeres refinanszírozáshoz vagy az aluteltjesítő vállalat finanszírozásából történő kiszálláshoz vezethetnek. A monitoring javítja a folyamatok külső és belső transzparenciáját, és ezáltal a restrukturálási intézkedések sikerének egyik kulcstényezőjévé válhat.

## Restrukturálási terv kidolgozása és végrehajtása

A gazdasági környezet bonyolult, gyorsan változó és kihívásokkal teli. A kedvezőtlen külső folyamatok gyorsan meggyengíthetik még a korábban jól teljesítő vállalatokat is.

Tapasztalatunk és gyakorlatias megközelítésünk segítséget nyújt a restrukturálási tevékenység során megnyíló új lehetőségek azonosításában, az ötletek tényleges eredmény- és cash-hatást jelentő intézkedésekké alakításában, a végrehajtás felgyorsításában, és a nagyobb átalakításokhoz kapcsolódó kockázatok csökkentésében.

Megközelítésünk az alábbi lépéseket tartalmazza:

- áttekintjük a vállalat helyzetét és az érintettek elvárásait;
- megvizsgáljuk a számadatok háttérét jelentő folyamatokat (pl.: melyek a fő költség- és érték meghatározó tényezők);
- azonosítjuk a lehetőségeket, és számszerűsítjük a várható hatásukat;
- javaslatokat fogalmazunk meg az intézkedésekkel és azok időzítésével kapcsolatban;
- támogatást nyújtunk a restrukturálási terv elfogadásához, az érintettek meggyőzéséhez.





## Kilépési stratégia kidolgozása és végrehajtása

A vállalatok töreksenek arra, hogy a termelő és szolgáltató egységeik minél hosszabb távon életképesek legyenek. Ugyanakkor a piac és a versenyhelyzet dinamikus változása sokszor elkerülhetetlenné teszi egyes egységek bezárását. Ez számos költséges, illetve időigényes feladat elé állíthatja az érintett vállalatot.

A gyárbezárások végrehajtása és a vállalatok végelszámolása terén széleskörű tapasztalattal rendelkező szakembereink elfogulatlan javaslatot tesznek, és támogatást nyújtanak a lehetőségeket értékelő elemző szakaszban, majd a kilépési stratégia tervezése és annak végrehajtása során is.

## Cash- és működőtőke-menedzsment

A cash-termelő képesség javítása a vállalatok alapvető feladata. Ez a tétel mind kedvező, mind kedvezőtlen üzleti környezetben igaz, de a gazdasági visszaesés időszakában a pozitív cash flow fenntartása még fontosabb, hiszen a túlélést jelentheti a vállalat számára.

A cash- és működőtőke-menedzsment hatékonyságát növelő eljárások tervezése és bevezetése kiemelt szolgáltatásunk, amelyet cash flow problémákkal küzdő, illetve a szabad cash flow termelésüket fokozni kívánó vállalatoknak, növekedést tervező és terjeszkedést megcélzó társaságoknak ajánlunk. Bevált módszertanunk segítséget nyújt a lehetőségek és kockázatok gyors kiértékeléséhez, majd azt követően a lehetőségekhez kapcsolódó intézkedések kidolgozásához, amelyek a rövid-, közép- és hosszú távú értékteremtést szolgálják.



Az ismertetett szolgáltatásaink közül a Független üzleti áttekintés (IBR) és Monitoring szolgáltatásunkat jellemzően kereskedelmi bankok veszik igénybe, míg a többi szolgáltatást elsősorban vállalati ügyfeleinknek ajánljuk.

# Kik vagyunk?

**A** KPMG magyarországi restrukturálási részlege 2002-ben alakult. Azóta közel 100 megbízás keretében támogattuk pénzügyi, működési vagy finanszírozási problémákkal küzdő ügyfeleinket. Társirodáink globális hálózatán keresztül további mintegy 1600 restrukturálási szakemberünk tudásához biztosítottunk hozzáférést több mint 140 országban.

A KPMG könyvvizsgálati, adó és jogi, valamint üzleti tanácsadási szolgáltatásokat nyújtó társaságok globális hálózata. Tagtársaságaink 147 országban működnek és 219 000 szakembert foglalkoztatnak világszerte. A KPMG-hálózat független tagtársaságai a KPMG International Cooperative-hez, a Svájci Államszövetség joga alapján bejegyzett jogi személyhez kapcsolódnak.

A KPMG tagtársaságai jogilag egymástól független, önálló szervezetek, és ennek megfelelően járnak el.

A KPMG Magyarországon több mint 900 munkatársat foglalkoztat – a KPMG Hungária Kft. könyvvizsgálati szolgáltatásokat, a KPMG Tanácsadó Kft. széles körű adó- és üzleti tanácsadási szolgáltatásokat, a KPMG Tóásó Ügyvédi Iroda jogi szolgáltatásokat kínál magyar és multinacionális társaságok, kormányzati szervek, valamint külföldi befektetők számára. A KPMG budapesti ügyviteli központja (KPMG Global Services Hungary – KGSH) több mint 35 országban nyújt ügyviteli támogatást multinacionális társaságok számára.



# Referenciáink



## Ügyfeleink között tudhatunk több vezető bankot, meghatározó gazdasági társaságot és jelentős önkormányzatot.

Az alábbiakban ismertetünk néhányat a referenciáink közül.



### Szállodaipari cég

Független üzleti áttekintés elkészítése egy hitelező bank megbízásából

A társaság 21 – nagy többségében saját tulajdonú – szállodát üzemeltetett. Az egyik finanszírozó bank kockázatokat azonosított azzal kapcsolatban, hogy a cég képes lesz-e visszafizetni a hiteleit és felkérte a KPMG-t, hogy elemzéseivel támogassa a banki döntéselőkészítést. A megbízás részét képezte a releváns (rész)piacok elemzése, az üzleti terv (és kiemelten a részét képező beruházási terv) véleményezése és a likviditásigény felmérése is.

### Építőanyaggyártó társaság

Monitoring tevékenység a K&H Bank Zrt. és a Raiffeisen Bank Zrt. részére

A cég korábbi hitelei restrukturálásra kerültek, illetve a bankok pótlólagos forrásokat bocsátottak rendelkezésre. A restrukturálási megállapodásba foglalt, társaságra vonatkozó kötelezettségek betartásának ellenőrzése érdekében az érintett felek monitoring tevékenységgel bízták meg a KPMG-t. A szolgáltatás keretében a KPMG előbb heti, később havi rendszerességgel végzett helyszíni szemlét a társaság telephelyén és készített jelentést a társaság meghatározott pénzügyi és működési mutatóinak változásáról.





## Filmiparban működő cégcsoport

Restrukturálási terv kidolgozása az MFB Zrt. megbízásából

A cégcsoportnál finanszírozási nehézségek léptek fel. Az MFB Zrt. – a banki finanszírozás fenntartásához – szükségesnek tartotta a cégcsoport működésének reorganizációját. A restrukturálási terv kidolgozására a KPMG kapott felkérést. A megbízás keretében a KPMG áttekintést készített a releváns piacról, elemezte a cég-csoport működési modelljét és pénzügyi teljesítményét, azonosította az alkalmazható restrukturálási koncepciókat, majd intézkedési tervet dolgozott ki a kiválasztott koncepció megvalósítására és elkészítette a kapcsolódó pénzügyi előrejelzést.

## Alkatrészgyártó cég

Kilépési stratégia kidolgozása és végrehajtása

A három meghatározó japán cég tulajdonában álló társaság eredményei elmaradtak a többségi tulajdonos elvárásaitól. A KPMG magyarországi restrukturálási csapata – a japán KPMG társiroda munkatársainak közreműködésével – megbecsülte az egyes kilépési alternatívákhoz kapcsolódó költségvonzatokat, azonosította a kockázatokat és részletes intézkedési tervet dolgozott ki a kiválasztott stratégiához kapcsolódóan. Ezután projektmenedzseri szerepben támogatta a nyugat-magyarországi társaság végelszámolásának folyamatát.



## Ingyatlanfejlesztő társaság

Független üzleti áttekintés elkészítése az Erste Bank Zrt. részére

A társaság divatcikkre fókuszáló, úgynevezett shop-in-shop koncepciót alkalmazó nagykereskedelmi üzletházát épített Budapest környékén, és elkezdte annak működtetését. A bank projekthittel finanszírozta a beruházást. A társaság pénzügyi teljesítménye, elsősorban a kevés eladott üzlet, illetve a beruházás költségtüllépése miatt elmaradt a várakozásoktól. A KPMG által elkészített független üzleti áttekintés lényeges eleme volt a bank rendelkezésére álló biztosítékok értékének felmérése.



## Élelmiszergyártó társaság

Független üzleti áttekintés elkészítése az Unicredit Bank Zrt megbízásából

A Commerzbank Zrt. képviselőjét is ellátó Unicredit Bank Zrt. a hitelek restrukturálásához kapcsolódó pénzügyi tanácsadásra kérte fel a KPMG-t. Csapatunk a megbízás keretében bemutatta a több országban is termelő cégcsoport pénzügyi helyzetét, érzékenységvizsgálatra alkalmas pénzügyi előrejelzést készített, véleményezte a társaság menedzsmentjének pénzügyi és működési várakozásait, illetve elemezte és ellenőrizte a társaság meghatározott készleteit.







## Vegyipari cég

Független üzleti áttekintés elkészítése az MKB Bank Zrt. megbízásából

A CIB Bank Zrt, az OTP Nyrt. és a Raiffeisen Bank Zrt. képviselőjét is ellátó MKB Bank Zrt. a hitelek restrukturálásához kapcsolódó pénzügyi tanácsadásra kérte fel a KPMG-t. A KPMG a megbízás keretében a pénzügyi helyzet és az üzleti terv elemzése mellett véleményezte azt is, milyen megtérülésre számíthatnak a bankok egy esetleges tervszerű leállás, felszámolás vagy a termelési folyamat átszervezése esetén a készletek, a részesedések és egyes tovább működtethető üzletágak eladása révén.

## Közlekedési társaság

Veszteséges gazdálkodás elemzése Székesfehérvár Önkormányzata részére

Az Alba Volán Zrt. veszteség-kiegyenlítést kért Székesfehérvár Megyei Jogú Város Önkormányzatától. A támogatással kapcsolatos döntés meghozatala előtt az önkormányzat felkérte a KPMG-t, hogy tekintse át a társaság veszteséges gazdálkodásának okait. A megbízás keretében elemeztük a székesfehérvári helyi közlekedési tevékenység bevételeinek, költségeinek és ráfordításainak elszámolási, illetve felosztási rendszerét, valamint véleményeztük a társaság terveit, a veszteségek jövőbeni előfordulásának valószínűségét.



## Magyar Telecom B.V.

Független üzleti áttekintés elkészítése a társaság megbízásából

Az Invitel Zrt. tulajdonosaként a távközlésben érdekelt társaság a – kötvényeseivel folytatott – restrukturálási tárgyalásaihoz szükségesnek látta egy független üzleti áttekintés elkészítését. A KPMG jelentésében elemezte a társaság piaci és pénzügyi helyzetét, véleményezte a társaság stratégiáját és üzleti tervét, áttekintette a rövid távú likviditási helyzetét és azonosította, illetve kiértékelte a főbb kockázatokat és lehetőségeket.

## MÁV-leányvállalatok:

Független üzleti áttekintés elkészítése a MÁV Zrt. részére

A MÁV Zrt. két pályakarbantartó cégével, illetve egy vagonygyártással és járműjavítással foglalkozó leányvállalatával kapcsolatban vette igénybe a KPMG restrukturálási részlegének szolgáltatásait. A KPMG vizsgálta a társaságok pénzügyi helyzetét, elemezte a menedzsment által kidolgozott reorganizációs tervek megvalósíthatóságát és azonosította a MÁV rendelkezésére álló opciók jellemzőit. A pályakarbantartással foglalkozó társaságoknál ezen kívül elemeztük az esetleges összeolvadás hatásait, míg a járműjavító cég esetében feladatunk részét képezte egy veszteséges vagonygyártási megbízáshoz kapcsolódó költségek, illetve kifizetések nyomon követése is.



## Kapcsolat:



### Palotai Zsolt

partner

**T:** +36 1 887 7471

**M:** +36 70 370 1771

**E:** zsolt.palotai@kpmg.hu



### Pájer Ákos

igazgató

**T:** +36 1 887 7327

**M:** +36 70 370 1768

**E:** akos.pajer@kpmg.hu



© 2020 KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a független tagtársaságokból álló KPMG-hálózat magyar tagja, amely hálózat a KPMG International Cooperative-hez ("KPMG International"), a Svájci Államszövetség joga alapján bejegyzett jogi személyhez kapcsolódik. Minden jog fenntartva.

Az itt megjelölt információk tájékoztató jellegűek, és nem vonatkoznak valamely meghatározott természetes vagy jogi személy, illetve jogi személyiség nélküli szervezet körülményeire. Társaságunk ugyan törekszik pontos és időszerű információkat közölni, ennek ellenére nem vállal felelősséget a közölt információk jelenlegi vagy jövőbeli hatályosságáért. Társaságunk nem vállal felelősséget az olyan tevékenységből eredő károkért, amelyek az itt közölt információk felhasználásából erednek, és nélkülözik társaságunknak az adott esetre vonatkozó teljes körű vizsgálatát és az azon alapuló megfelelő szaktanácsadást.

A KPMG név, a KPMG logó a KPMG International lajstromozott védjegye.