

РОЛЬФ

ПРОКЛАДЫВАЯ ПУТЬ

ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
АО «РОЛЬФ» ЗА 2021 ГОД



ПРОКЛАДЫВАЯ ПУТЬ

На протяжении своей 30-летней истории РОЛЬФ остается флагманом российского автомобильного рынка. Компания постоянно ищет новые пути развития, разрабатывает и внедряет решения, которые становятся стандартами отрасли. В 2021 году РОЛЬФ укрепил свои позиции на рынке и подтвердил высокое качество своих услуг

100 %

портфеля новых автомобилей составляют иностранные бренды

Единственный автодилер в рейтинге **50 самых дорогих российских брендов**

Единственный автодилер в топ-20 лучших работодателей России

Ежегодные премии «Автодилер Года» за организацию сервиса и продаж автомобилей с пробегом и новых автомобилей



СОДЕРЖАНИЕ

О КОМПАНИИ

- 2 Компания сегодня
- 4 География деятельности
- 6 Обращение председателя совета директоров
- 8 Обращение генерального директора
- 10 Дорога к успеху
- 12 Всегда среди первых
- 14 Новый стандарт надежности
- 16 Ключевые показатели деятельности
- 18 Бизнес-модель
- 20 Путь клиента

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

- 23 Обзор рынка
- 26 РОЛЬФ в конкурентном окружении
- 32 Стратегия

ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

- 39 Обзор операционных показателей
- 63 Обзор финансовых результатов (МСФО)

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 69 Принципы и практика корпоративного управления
- 70 Органы управления
- 76 Менеджмент
- 84 Вознаграждение органов управления
- 85 Децентрализованная система управления
- 86 Управление рисками и контроль
- 93 Противодействие коррупции
- 94 Взаимодействие с акционерами и инвесторами

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

- 97 Принципы устойчивого развития
- 99 Взаимодействие с заинтересованными сторонами
- 100 Управление персоналом
- 108 Промышленная безопасность и охрана труда
- 111 Охрана окружающей среды
- 114 Цепочки поставок
- 115 Взаимодействие с местными сообществами

ПРИЛОЖЕНИЕ

- 117 Крупные сделки
- 118 Сделки с заинтересованностью



Скачать
PDF Отчета

Об Отчете

Отчет о результатах деятельности АО «РОЛЬФ» за 2021 г. (далее также – Годовой отчет, Отчет) включает результаты операционной и финансовой деятельности АО «РОЛЬФ» (ранее ООО «РОЛЬФ») и его дочерних обществ (ООО «РОЛЬФ МОТОРС», ООО «РОЛЬФ Эстейт Санкт-Петербург») за 2021 год, а также некоторые события после отчетной даты. В настоящем Годовом отчете термины «РОЛЬФ», «компания РОЛЬФ», «Компания», «Общество» означают все компании, показатели деятельности которых консолидированы в финансовой отчетности АО «РОЛЬФ» и его дочерних обществ по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО).

27 июля 2021 года межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 23 по Московской области внесена запись в ЕГРЮЛ о создании юридического лица путем реорганизации в форме преобразования ООО «РОЛЬФ» в АО «РОЛЬФ». Основанием для этого стало решение внеочередного общего собрания участников ООО «РОЛЬФ» от 30 марта 2021 года №300321. Все связанные с этим изменения в корпоративном управлении и деятельности Компании отражены в годовом отчете за 2021 год.

Отчет подготовлен с использованием информации, доступной АО «РОЛЬФ» и его дочерним компаниям на момент составления. Отчет подготовлен в соответствии со следующими нормативными документами:

- Федеральным законом от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг»;
- Федеральным законом от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»;
- Положением Банка России от 30 декабря 2014 г. № 454-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг».

Кроме того, в Отчете учитываются отдельные рекомендации стандартов Глобальной инициативы по отчетности (англ. Global Reporting Initiative, GRI) и лучшие практики в области корпоративного раскрытия.

В тексте Годового отчета могут встречаться погрешности при расчете долей, процентов, сумм при округлении расчетных показателей. Приведенные в Годовом отчете данные могут отличаться от ранее опубликованных.

Отчет проиллюстрирован фотоматериалами Компании за 2019–2021 годы. Часть фотографий, сделанных до марта 2020 года, могут содержать изображения сотрудников без защитных масок.

Годовой отчет АО «РОЛЬФ» утвержден советом директоров АО «РОЛЬФ» (протокол №15/2022 от 01 августа 2022 года).

КОМПАНИЯ СЕГОДНЯ

РОЛЬФ сохраняет безусловное первенство на российском автомобильном рынке и продолжает стремиться к большему. Лидерские амбиции Компании подкрепляют отличные операционные и финансовые результаты 2021 года, лояльность клиентов и признание экспертов в автомобильной отрасли.



~171 тыс.

новых автомобилей
и автомобилей
с пробегом продано
в 2021 году

+47 %

выручка в сравнении
с 2020 годом

6

НАГРАД ПРЕМИИ
«АВТОДИЛЕР
ГОДА – 2022»

«Организация продаж автомобилей с пробегом» среди дилерских холдингов

«Организация сервиса» среди дилерских холдингов

«Организация продаж автомобилей с пробегом» в массовом сегменте среди дилерских центров Москвы – РОЛЬФ Дмитровка (Nissan)

«Маркетинг – Автомобили с пробегом» в массовом сегменте среди дилерских центров Москвы и Санкт-Петербурга – Звезда Столицы Варшавка

«Организация продаж новых автомобилей» в премиальном сегменте среди дилерских центров Москвы и Санкт-Петербурга – BMW РОЛЬФ-Премиум Химки

«Организация продаж новых автомобилей» в массовом сегменте среди дилерских центров Санкт-Петербурга – РОЛЬФ Пулковое (Kia)

4

из них –
в стратегически
важных
для Компании
сегментах
автомобилей
с пробегом
и сервиса

ШИРОКИЙ ОХВАТ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Продажа новых автомобилей

Сервисное обслуживание автомобилей

Выкуп и продажа автомобилей с пробегом

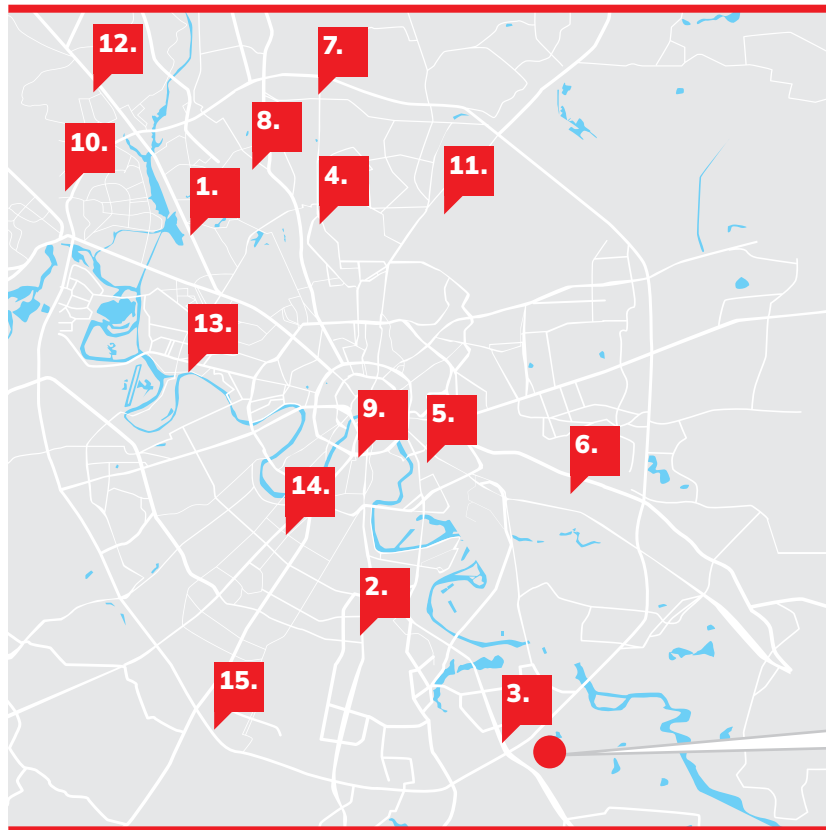
Продажа автомобильных запчастей и аксессуаров

Услуги страхования и кредитования и иные финансовые продукты

ГЕОГРАФИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РОЛЬФ представлен на двух крупнейших рынках автомобилей и автомобильного сервиса в России – в Москве и Санкт-Петербурге.

МОСКВА



>90 %

дилерских центров находятся в собственности Компании

Открытие новых дилерских центров

РОЛЬФ Юго-Восток

Мегамолл для автомобилей с пробегом

- Ауди Центр Север**
Audi, АСП
- Звезда Столицы Варшавка**
Mercedes-Benz, АСП
- Звезда Столицы Каширка**
Mercedes-Benz, АСП
- РОЛЬФ I Алтуфьево**
Mitsubishi, Hyundai, Genesis, Jeep, Chrysler, АСП
- РОЛЬФ I Волгоградский**
Toyota, Lexus, АСП
- РОЛЬФ I Восток**
Mitsubishi, Mazda, АСП
- РОЛЬФ I Вешки**
Nissan, ŠKODA, BMW, RENAULT, Volkswagen, АСП
- РОЛЬФ I Дмитровка**
Nissan, АСП
- РОЛЬФ-Премиум**
BMW M Boutique
BMW
- РОЛЬФ I Северо-Запад**
АСП
- РОЛЬФ I Сити**
Mitsubishi, Hyundai, АСП
- РОЛЬФ I Химки**
Mitsubishi, Hyundai, Genesis, Mazda, Ford, BMW, АСП
- РОЛЬФ I Центр**
Mitsubishi, KIA, Jeep, Chrysler, ŠKODA, Renault, АСП
- РОЛЬФ I Юг**
Mitsubishi, Hyundai, Volkswagen, АСП
- РОЛЬФ I Ясенево**
Toyota, Lexus, Porsche, Jaguar, Land Rover, АСП



РОЛЬФ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Открытие новых дилерских центров

РОЛЬФ Лахта CHERY

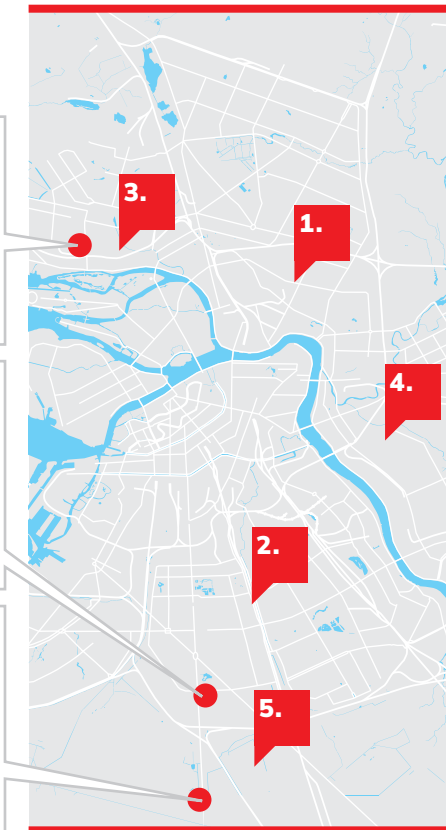
Новый бренд в портфеле РОЛЬФ

РОЛЬФ Витебский EXEED

Открытие в мае 2022 года

РОЛЬФ Аэропорт

Открытие в апреле 2022 года



- РОЛЬФ I Автопрайм**
Jaguar, Land Rover, Renault, АСП
- РОЛЬФ I Витебский**
Mitsubishi, ŠKODA, Ford, АСП
- РОЛЬФ I Лахта**
Mitsubishi, Hyundai, Renault, Mazda, АСП
- РОЛЬФ I Октябрьская**
Porsche, Mitsubishi, Hyundai, Genesis, Jaguar, Land Rover, АСП
- РОЛЬФ I Пулковое**
KIA, АСП

ЛИДЕРЫ ГОДА

РОЛЬФ Ясенево



Лидер по EBITDA

РОЛЬФ Центр



Лидер по количеству проданных новых автомобилей

РОЛЬФ Химки



Лидер по кумулятивной марже от продаж автомобилей с пробегом

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



Уважаемые инвесторы!

Перед Вами второй годовой отчёт компании РОЛЬФ, в котором Вы узнаете не только о достижениях лидера автомобильного рынка России за 2021 год, но и сможете увидеть полную картину состояния отрасли.

Компания РОЛЬФ является системообразующим предприятием и стремится сделать свою деятельность полностью прозрачной для инвесторов, партнеров, и, конечно, в первую очередь — для наших клиентов.

История компании РОЛЬФ началась в далеком 1991 году с проката и продажи первых автомобилей иностранного производства. И вот уже 30 лет мы создаем новые продукты и сервисы, вносим свой вклад в экономическое и социальное развитие регионов присутствия и ежегодно наращиваем количество наших клиентов. Мы всегда ищем пути развития и внедряем новые технологии, которые направлены на обеспечение полного спектра услуг по покупке и владению автомобиля на самом высоком уровне. Именно этот принцип работы — предвосхищать ожидания клиента, — и задает стандарты работы автомобильной отрасли, в которой мы из года в год подтверждаем своё лидерство.

РОЛЬФ

Автомобильный бизнес с 2020 года работает в сложных условиях, испытывая острый дефицит новых автомобилей. Происходящие изменения на рынке заставили автобизнес пересмотреть привычные подходы к работе, научиться искать новые решения и пути развития.

Мы понимали, что надо быть гибкими и быстро меняться. В конце 2020 года мы утвердили новую пятилетнюю стратегию РОЛЬФ, учитывая ряд важных изменений, которые произошли на рынке и требуют внимания со стороны автодилеров. Стратегия РОЛЬФ 2021–2025 основывается на четырех постулатах: заботе о клиентах, развитии профессиональных компетенций команды, стремлении к лидерству в масштабах бизнеса и его эффективности, а также использовании всех рыночных возможностей для усиления бизнес-модели. Мы обозначили два основных направления для быстрого роста в отрасли — бизнес в сегменте автомобилей с пробегом и цифровизация сервисов, — и разработали детальную программу развития по каждому из них.

Мы наработали необходимую для дальнейшего развития базу, сформировали новые механизмы привлечения клиентов, которые остаются актуальными и в сегодняшних изменчивых условиях. В данный момент Компания ставит перед собой цель удовлетворить потребности как своих постоянных клиентов, так и новой аудитории.

РОЛЬФ продолжает разработку Стратегии–2030, которая предполагает изменение структуры прибыли в пользу автомобилей с пробегом и сервисных услуг и сохраняет фокус на обеспечение устойчивости бизнеса, использование всех рыночных возможностей для усиления бизнес-модели и полное удовлетворение клиентов покупкой и сервисным обслуживанием.

РОЛЬФ, как лидер рынка, вносит свой вклад в охрану окружающей среды, придерживаясь установленных экологических требований. Все новые автомобили, продаваемые в РОЛЬФ, соответствуют экологическому стандарту «Евро-5». Мы также уделяем особое внимание продаже электрических и гибридных автомобилей, причем мы развиваем инфраструктуру не только для продажи и обслуживания таких транспортных средств, но и оборудуем зарядные станции в наших дилерских центрах для общего пользования. РОЛЬФ — отраслевой лидер по качеству обслуживания клиентов. Каждый сотрудник Компании независимо от специфики его работы при принятии решений руководствуется принципом клиентоориентированности, помогает Компании укреплять позиции на рынке и поддерживать высокую репутацию. На это нацелены обучающие программы РОЛЬФ, начиная с тренинга по ценностям РОЛЬФ и принципам работы, который проходят все новые сотрудники. Регулярная оценка персонала позволяет обеспечить высокую компетенцию сотрудников и своевременно устранять недочеты. За последние пять лет мы выстроили эффективную систему обучения для всех специалистов — от новичков в автобизнесе до опытных управленцев. В результате практически все ключевые вакантные должности в РОЛЬФ замещаются внутренними кандидатами. В Компании культивируется дух предпринимательства: децентрализованная система управления РОЛЬФ дает сотрудникам большую степень свободы в принятии решений на местах. Те достижения, о которых мы расскажем в этом Отчете, — заслуга всей нашей замечательной команды. Хочу сказать каждому сотруднику РОЛЬФ спасибо за огромную работу, которая нами проделана, и за выдающиеся результаты, полученные благодаря этим усилиям!

Игорь Юрьевич Маляров,
председатель совета директоров РОЛЬФ

ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА



Уважаемые инвесторы!

В 2021 году на автомобильном рынке наблюдался острый дефицит новых автомобилей, что потребовало от автодилеров быстрой реакции на изменения, перестройки традиционных бизнес-процессов и поиска новых возможностей для развития. РОЛЬФ оказался готов к новым вызовам лучше большинства участников отрасли. Могу с гордостью сказать, что мы смогли проявить гибкость, успешно адаптироваться под изменчивые условия рынка и справиться с новыми вызовами на «отлично». В результате 2021 год стал для нас временем рекордов в масштабах не только РОЛЬФ, но и всего российского авторынка.

Залогом успеха Компании стала продуманная стратегия развития и принятые ранее новаторские решения. Мы первыми в российском авторитейле сделали стратегическим направлением деятельности продажи автомобилей с пробегом и разработали надежные сценарии выкупа автомобилей «с улицы». Мы первыми открыли мегамоллы автомобилей с пробегом в Москве и Санкт-Петербурге. Мы внедрили информационные решения, созданные специально для этого сегмента, и обеспечили максимальный комфорт клиента не только при продаже и покупке,

РОЛЬФ

но и при владении автомобилем с пробегом — за счет всесторонней проверки при выкупе и уникальной системы гарантий РОЛЬФ для автомобилей с пробегом. Это позволяет нам постоянно улучшать клиентский опыт, формировать доверие к Компании и обеспечивать прозрачность рынка автомобилей с пробегом.

Второе ключевое направление работы РОЛЬФ — это сервис. Мы продолжаем развивать инфраструктуру дилерских центров, создавать современные цифровые экосистемы и повышать компетентность персонала, гарантируя автовладельцам удобство и безопасность обслуживания. Еще одним важным преимуществом для наших клиентов является отличная доступность дилерских центров в Москве и Санкт-Петербурге за счет широкого географического покрытия. Более 50 % клиентов, купивших автомобиль в РОЛЬФ, возвращаются к нам на обслуживание и остаются с Компанией как минимум пять лет. Изучив рынок, мы увидели, что сегодня автовладельцы как никогда заинтересованы в возможности качественного сервисного обслуживания автомобиля любой марки и модели по приемлемой цене от официального дилера, и подготовили свой ответ. В 2021 году РОЛЬФ начал развивать новое направление бизнеса — сервисное обслуживание автомобилей с пробегом.

В сегменте новых автомобилей РОЛЬФ также остается лидером российского авторитейла — уже восьмой год подряд. В 2021 году мы нарастили выручку на этом направлении более чем на 20%, несмотря на дефицит автомобилей. Сегодня производство и поставки автомобилей многих иностранных брендов приостановлены, и это делает особенно актуальным поиск и поддержание отношений с новыми партнерами. В конце 2021 года РОЛЬФ стал официальным дилером Chery — одной из самых востребованных китайских марок. В 2022 году также запланировано появление в портфеле Компании новых автомобильных брендов, что позволит нам укрепить свои позиции на рынке. Кроме того, РОЛЬФ активно ищет альтернативные источники поставок и уже получает результаты — на наших складах появляются новые автомобили, удовлетворяющие самым разным запросам клиентов.

РОЛЬФ — флагман российского авторитейла по развитию и внедрению цифровых инноваций. Всеми цифровыми разработками РОЛЬФ занимаются выделенные продуктовые команды, использующие гибкие методологии управления и современные технологические принципы. Мы продолжаем цифровую трансформацию бизнеса, которая обеспечивает нам реальное стратегическое преимущество перед конкурентами. Так, высокая гибкость ИТ-систем позволяет Компании оперативно реагировать на изменения покупательских предпочтений

и меняющуюся бизнес-среду. Использование облачной инфраструктуры сокращает финансовые затраты на поддержку ИТ-систем и затраты времени на запуск необходимых продуктов. Data-driven подход обеспечивает принятие важнейших бизнес-решений на основе анализа больших данных, а микросервисная архитектура значительно ускоряет разработку ИТ-продуктов (time-to-market) и предоставляет бизнесу и клиентам РОЛЬФ необходимые сервисы и решения.

Мы работаем над созданием платформы клиентских данных, которая уже сейчас позволяет полностью персонализировать взаимодействие с Компанией. Мобильное приложение «Мой РОЛЬФ» становится центром продуктовой экосистемы, позволяющей клиенту поддерживать постоянный контакт с Компанией и предоставляющей доступ ко всем необходимым автовладельцам товарам и услугам, в том числе партнерским. Мы не ограничиваемся только внутренней экспертизой и постоянно пополняем свой продуктовый портфель новыми идеями и технологическими решениями через взаимодействие со стартапами по всему миру.

Амбициозные цели РОЛЬФ были бы недостижимы без сильной, сплоченной команды, нацеленной на лидерство и полностью разделяющей ценности Компании. Наши преимущества — постоянный фокус на достижении результата, персональная ответственность сотрудников и умение нашего менеджмента оперативно переключаться с классической долгосрочной системы управления на ситуационную, с коротким горизонтом принятия решений.

Чтобы сохранить эти преимущества и удержать лидерские позиции на рынке, РОЛЬФ много инвестирует в обучение и развитие сотрудников и постоянно совершенствует политику управления персоналом. В Компании существует собственная Академия РОЛЬФ, создана платформа для мобильного обучения и адаптации, функционирует институт наставничества и карьерного развития. Открытость Компании позволяет поддерживать постоянный диалог с коллективом, делиться идеями, рассказывать о наших планах и достижениях. Регулярные исследования вовлеченности сотрудников показывают, что она возрастает с каждым годом. Не случайно РОЛЬФ — единственный автодилер в ТОП-20 лучших работодателей России.

Сегодня у нас работают лучшие на рынке труда специалисты. Сплоченность и единодушие коллектива, от линейных работников до топ-менеджмента, обеспечивают развитие и успех РОЛЬФ и, мы уверены, принесут Компании лидерство на российском рынке и в 2022 году!

Светлана Викторовна Виноградова,
генеральный директор РОЛЬФ

ДОРОГА К УСПЕХУ

В 2021 году РОЛЬФ отметил 30-летие с начала деятельности. Начиная с 1991 года, когда РОЛЬФ впервые предложил российскому потребителю прокат и продажи комфортных автомобилей иностранных марок, и до сегодняшнего дня, когда Компания уверенно занимает лидирующие позиции на рынке, мы предлагаем клиентам принципиально новый уровень комфорта и сервиса и задаем стандарты отрасли.

РОЛЬФ
30 лет
истории –
ЭТО!



с **2014** года –
признанный лидер российского
автомобильного рынка

ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДА К РАБОТЕ ДИЛЕРСКИХ ЦЕНТРОВ

С 1991 года –
непрерывное совершенствование клиентского сервиса

ПИЛОТИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, СТАВШИХ ПОЗДНЕЕ СТАНДАРТОМ РЫНКА

С 2011 года –
развитие электронных и мобильных сервисов для удобства всех клиентов РОЛЬФ: использование облачных решений, оформление электронного паспорта транспортного средства (ЭПТС), создание приложения «Мой РОЛЬФ», внедрение мобильного приложения оценщика

ЗНАЧИМЫЙ ВКЛАД В РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

С 2012 года –
место в рейтинге крупнейших непубличных компаний России по данным Forbes

УВЕРЕННОЕ ЛИДЕРСТВО В РОССИЙСКОМ АВТОРЕТЕЙЛЕ

С 2013 года –
признанный лидер российского автомобильного рынка по объемам продаж автомобилей с пробегом¹

С 2014 года –
признанный лидер российского автомобильного рынка по объемам продаж новых автомобилей

УСПЕШНЫЙ ВЫХОД НА НОВЫЕ РЫНКИ

2021 год —
запуск программы выкупа автомобилей в регионах

ПОСТОЯННОЕ РАСШИРЕНИЕ ПОРТФЕЛЯ БРЕНДОВ

2021 год —
21 автомобильный бренд

¹ Источник: данные журнала «АвтоБизнесРевю» (<https://abreview.ru>).

ВСЕГДА СРЕДИ ПЕРВЫХ

С самого начала своей деятельности РОЛЬФ не боится идти собственным путем, предлагая инновационные решения и задавая новые стандарты развития рынка.

НЕИЗМЕННО ВПЕРЕДИ

№

- Первая в России компания, изменившая представления о комфортном автомобиле
- Первый в России дилерский центр, оформленный по мировым стандартам
- Первый в России автодилер, работающий в лизинг и запустивший программу trade-in
- Первый в России автодилер, использовавший модель кумулятивной маржи
- Первый в России автодилер, за свой счет продливший гарантию на автомобили
- Первый в России автодилер, предложивший эффективную схему выкупа автомобилей с пробегом «с улицы»
- Первый в России автодилер, выпустивший годовой отчет



За последние три года РОЛЬФ принципиально изменил подход к закупкам и продажам автомобилей с пробегом на российском рынке.

- Бизнес-модель, позволяющая выкупать автомобили с пробегом по рыночной цене и зарабатывать на сопутствующих услугах
- Прозрачные условия выкупа и безопасные сделки
- Многоступенчатая проверка автомобиля, обеспечивающая комфорт и безопасность следующего покупателя
- Уникальное для российского рынка предложение дилерской гарантии на автомобили с пробегом
- Первое на рынке предложение покупки автомобилей с пробегом онлайн

Сегодня продажи автомобилей с пробегом – одно из перспективных направлений российского рынка, динамика продаж на котором лучше, чем в среднем по отрасли, и не зависит от конъюнктуры рынка новых автомобилей. В 2021 году Компания запустила выкуп автомобилей с пробегом в регионах – это позволит расширить предложение на московском рынке и повысить прозрачность регионального.

>50 %

поступлений автомобилей с пробегом за счет выкупа «с улицы»

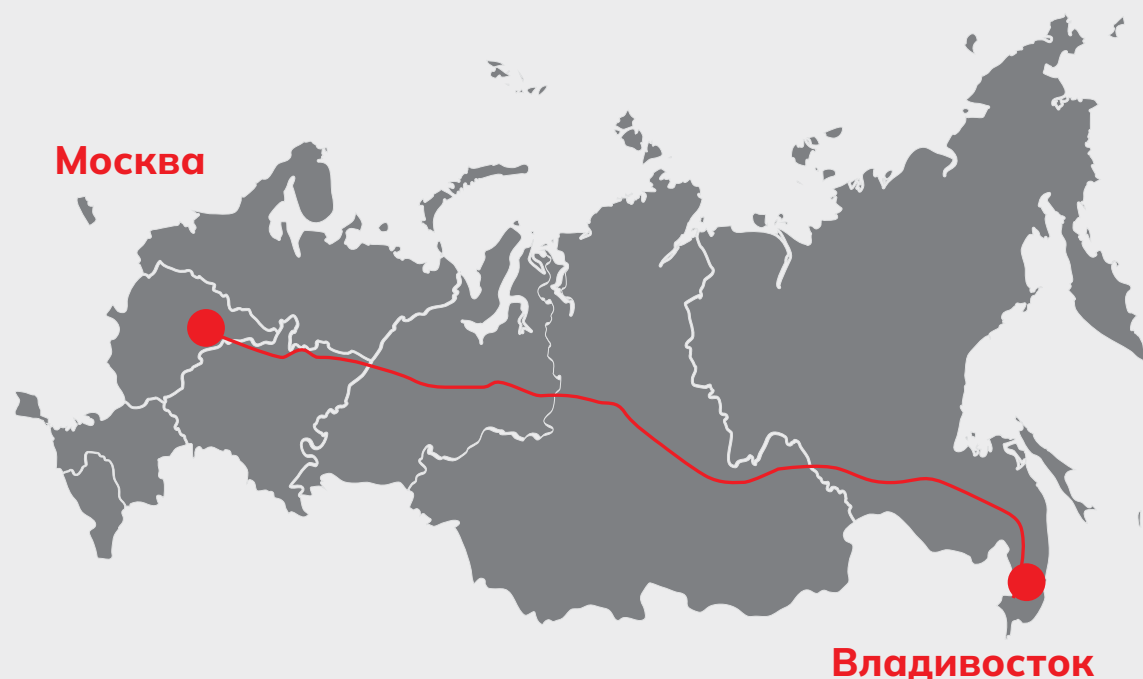
1:1,2

соотношение продаж новых автомобилей и автомобилей с пробегом



НОВЫЙ СТАНДАРТ НАДЕЖНОСТИ

Задавая высокую планку качества, РОЛЬФ стремится к тому, чтобы каждый покупатель был на 100 % уверен в своем автомобиле – особенно при покупке автомобиля с пробегом. В 2021 году надежность автомобилей РОЛЬФ с пробегом подтвердил уникальный автопробег Москва – Владивосток.



В 2021 году в честь своего 30-летнего юбилея РОЛЬФ провел уникальную для автомобилей с пробегом акцию. Два проверенных Компанией внедорожника с суммарным пробегом более 80 тыс. км успешно преодолели расстояние от Москвы до Владивостока по самым разным дорогам – от московских магистралей до технических трасс для промышленного транспорта.

РОЛЬФ



25 дней

>11 тыс. км
по дорогам с разным качеством
покрытия

0 поломок
и технических
проблем

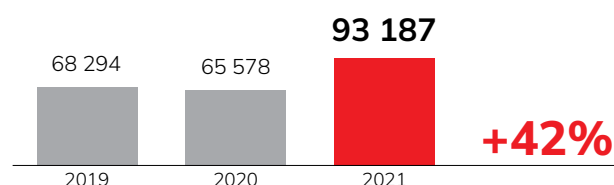
>20 городов



КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

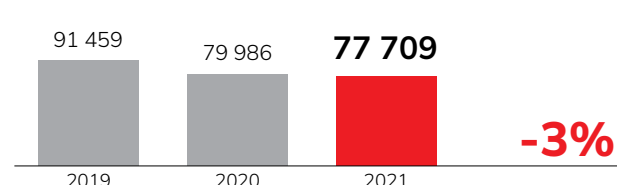
ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Продажа автомобилей с пробегом | шт.



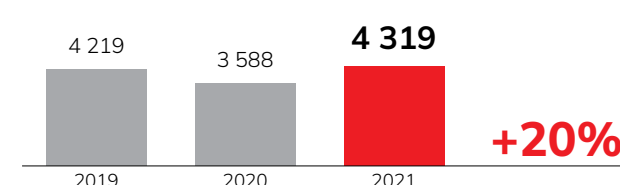
РОЛЬФ обеспечил надежное поступление проверенных автомобилей с пробегом за счет развития технологий выкупа «с улицы» и усилил корпоративные продажи в этом сегменте. В августе открылся второй и крупнейший в Москве молл автомобилей с пробегом РОЛЬФ Юго-Восток.

Продажа новых автомобилей | шт.



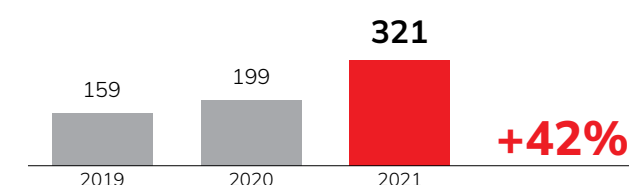
Как и в сегменте автомобилей с пробегом, Компания усилила флит-продажи, а также расширила портфель брендов. Это позволило РОЛЬФ удерживать продажи практически на уровне 2020 года, несмотря на дефицит новых автомобилей и проблемы с поставками, и значительно увеличить прибыль по итогам года.

Продажа сервисных услуг | тыс. нормо-часов



Широкий спектр услуг и непрерывное улучшение клиентского опыта позволили РОЛЬФ добиться самого высокого на рынке показателя возврата клиентов на сервис. При этом доступ к сервисным услугам существенно упростила запущенная в 2021 году программа мультисервиса.

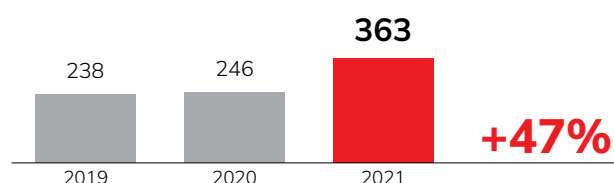
Удельное вознаграждение | тыс. руб.



Увеличив количество банков-партнеров, РОЛЬФ сумел предложить клиентам доступные и разнообразные программы автокредитования. Кроме того, Компания существенно расширила перечень доступных страховых продуктов, в том числе «немоторных». Как результат, возврат клиентов на пролонгацию продуктов F&I вырос более чем в два раза.

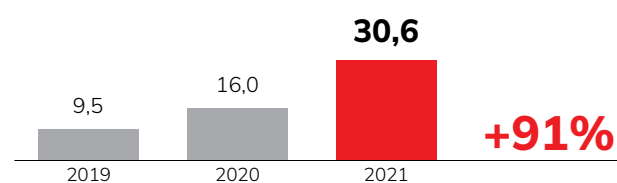
ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка | млрд руб.



Доля автомобилей с пробегом в структуре выручки РОЛЬФ значительно увеличилась по итогам 2021 года, хотя первое место по-прежнему остается за новыми автомобилями. Значительный рост выручки в абсолютных показателях продемонстрировали все сегменты бизнеса.

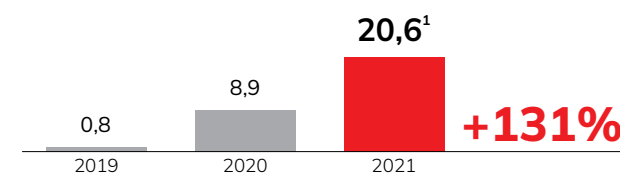
EBITDA¹ | млрд руб.



Оптимизация бизнес-процессов и гибкое реагирование на изменения рыночной обстановки позволили РОЛЬФ увеличить EBITDA практически вдвое в сравнении с 2020 годом. Кроме того, за счет снижения долговой нагрузки Компания добилась самого низкого в своей истории соотношения Чистый долг / EBITDA – 0,78.

¹ Здесь и далее по тексту годового отчета приводится скорректированная прибыль до вычета расходов по процентам, налогам и амортизации (Adjusted EBITDA). Подробнее — в разделе «Обзор финансовых результатов (МСФО)» на с. 63.

Чистая прибыль | млрд руб.



Несмотря на общее сокращение объемов рынка, РОЛЬФ добился высокой маржинальности продаж и сумел в 2,3 раза увеличить чистую прибыль по итогам года. Компания продолжает работать над изменением структуры прибыли в пользу стратегических сегментов — автомобилей с пробегом и сервисных услуг.

Рост рентабельности по среднему используемому капиталу² с 2017 г.

+51 п.п.

¹ Чистая прибыль за 2021 год приведена без one-off расходов. С учетом расходов чистая прибыль за отчетный период составляет 1.201 млрд руб.
² Рассчитано как отношение EBIT к среднему используемому капиталу

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



Бизнес-модель РОЛЬФ объединяет четыре основных сегмента бизнеса Компании: реализация новых автомобилей, реализация автомобилей с пробегом, сервис и продажа запасных частей, оказание финансовых и страховых услуг.

Сбалансированная структура бизнеса приносит Компании доход на всем протяжении жизненного цикла автомобиля, позволяет удерживать лидерские позиции на российском рынке со значительным отрывом от конкурентов и максимально полно удовлетворять все потребности клиентов, обеспечивает устойчивость и прибыльность при любой конъюнктуре рынка.

РОЛЬФ

ПРОДАЖА НОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ

- Лучший опыт приобретения и владения автомобилем
- Диверсифицированный портфель брендов в массовом и премиальном сегменте
- Долгосрочное партнерство с клиентом

Предложение широкого ассортимента новых автомобилей даже в условиях ограниченной доступности и существенного роста цен

ФИНАНСОВЫЕ И СТРАХОВЫЕ УСЛУГИ

- Сотрудничество с лучшими финансовыми учреждениями
- Широкий спектр прозрачных вариантов финансирования
- Выгодные условия кредитования
- Новейшие технологии для удобства клиентов и скорости предоставления услуг

Расширение линейки «немоторных» финансовых продуктов

СЕРВИС

- Инвестиции в высокотехнологичный сервис, лучшее оборудование и оснащение сервисных центров
- Постоянное повышение квалификации технических специалистов
- Первокласное обслуживание на протяжении всего срока пользования автомобилем
- Высокий репутационный капитал РОЛЬФ как провайдера качественного сервиса
- Собственные технологии для удобства клиентов
- Простота пользования услугами

>50% клиентов возвращаются на сервис и сохраняют лояльность Компании на протяжении пяти лет

ПРОДАЖА АВТОМОБИЛЕЙ С ПРОБЕГОМ

- Растущий сектор с большим потенциалом консолидации
- Расширение клиентской базы
- Безопасность, прозрачность и надежность сделок
- Высокое качество проверки и подготовки автомобиля к сделке

Программа выкупа автомобилей с пробегом в регионах позволяет расширить ассортимент московского рынка и сформировать цивилизованный автомобильный рынок в регионах

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

ОБЗОР РЫНКА

АВТОМОБИЛИ С ПРОБЕГОМ

Емкость российского рынка автомобилей с пробегом превышает емкость рынка новых автомобилей более чем в три раза, а ценовые условия и ассортимент не зависят от производителей автомобилей. Меньшая зависимость от рыночной конъюнктуры, значительный потенциал продаж и отсутствие рисков дефицита способствуют устойчивому росту сегмента. Именно поэтому РОЛЬФ уделяет продажам автомобилей с пробегом особое внимание.

По сведениям «Автостат Инфо»¹, в 2021 году в России было продано 5,95 млн легковых автомобилей с пробегом – на 8 % больше, чем в прошлом году. Таким образом, на один проданный новый автомобиль приходилось почти четыре автомобиля с пробегом – это продолжает тенденцию, сохраняющуюся на российском рынке на протяжении последних семи лет. Продажи иномарок выросли на 8,1 % и составили 4,4 млн шт., российских брендов – 1,5 млн шт. (+10,4 %).

Основным фактором роста продаж выступал дефицит на рынке новых автомобилей, и к моменту подготовки настоящего Отчета предпосылок к компенсации этого дефицита не наблюдалось. Цены в этом сегменте выросли в 1,5 раза, а в январе 2022 года средняя цена автомобиля с пробегом превысила символическую отметку в 1 млн руб. и достигла 1,05 млн руб.

Среди российских регионов лидерами по количеству сделок по продаже автомобилей с пробегом стали Москва и Московская область (в совокупности 11,8 %). Кроме них в числе лидеров оказались

Краснодарский край (5 %), Санкт-Петербург (3,7 %) и Свердловская область (2,9 %), а на топ-10 субъектов пришлось 36,5 % рынка.

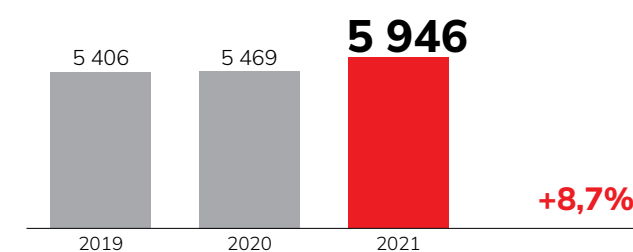
Около 24 % продаж пришлось на автомобили LADA – 1,41 млн шт. (+10 % к 2020 году), на втором месте находится Toyota – 652 тыс. шт. (+5 %). В топ-5 вошли также Hyundai – 330 тыс. шт. (+8 %), Nissan – 321 тыс. шт. (+2 %) и Kia – 321 тыс. шт. (+7 %).

Топ продаж по моделям возглавил Ford Focus – 139 тыс. шт. (+6 %); с 2019 года новые автомобили этого бренда продаются в России только в коммерческом сегменте. Далее идут снятая с производства LADA 2114 Samara – 133 тыс. шт. (+7 %), Hyundai Solaris – 128 тыс. шт. (+8 %) и Kia Rio – 127 тыс. шт. (+8 %).

Российский автомобильный парк относится к старым машинам. По данным «Автостата», средний возраст российского автомобиля составляет 14 лет, а средний срок владения автомобилем по состоянию на январь 2021 года приближался к 5 годам (58 месяцев). При этом наименьший средний возраст легкового парка зафиксирован в Москве (10,4 года), Татарстане (10,6 года) и Санкт-Петербурге (10,8 года), а на Камчатке достигает 24,4 года. Более половины российского автопарка составляют легковые автомобили в возрасте 10 лет.

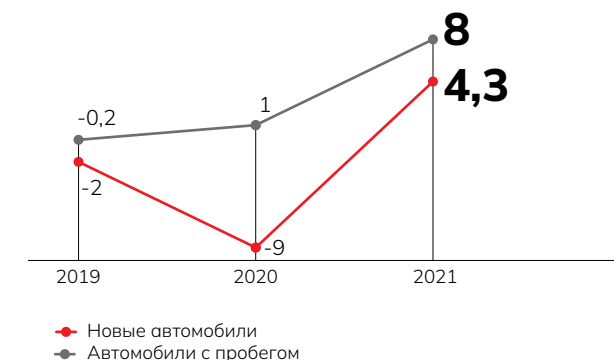
В условиях дефицита и роста цен на рынке новых автомобилей многие покупатели отдают предпочтение автомобилям с пробегом, что обеспечивает дополнительный потенциал для роста этого сегмента.

Динамика продаж легковых автомобилей с пробегом на российском рынке | тыс. шт.



¹ На основе данных о регистрациях транспортных средств.

Темпы роста/снижения рынков в сравнении с предыдущим годом | %



НОВЫЕ АВТОМОБИЛИ

По данным Министерства промышленности и торговли Российской Федерации (Минпромторг России), в 2021 году в России было произведено более 1,5 млн автомобилей – на 10 % больше, чем в 2020 году. Рост производства легковых автомобилей оказался ниже и составил 8 % (до 1,34 млн шт.). При этом продажи новых легковых и легких коммерческих автомобилей выросли на 4,3 %, по данным Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ). Продажи всех автомобилей с учетом грузового транспорта, по данным Минпромторга России, выросли на 5,9 %. В том числе прирост продаж и производства объясняется низкой базой первой половины 2020 года, когда вызванные пандемией коронавируса ограничения привели к остановке автомобильных производств и закрытию автосалонов.

В начале 2021 года восстановление экономики и укрепление курса рубля обусловили рост потребительской активности и так называемого отложенного спроса, в том числе на автомобильном рынке. По итогам первого полугодия в России было продано 870,7 тыс. легковых автомобилей и легкого

коммерческого транспорта (англ. Light Commercial Vehicle, LCV) – на 36,9 % больше, чем в 2020-м и на 5,1 % больше, чем в докризисном 2019 году. Ожидалось, что по итогам года объем продаж сравнится с докризисными показателями, однако уже в июле началось падение. Логистические проблемы и нарушения в цепочках поставок, рост стоимости материалов, дефицит электронных компонентов привели к существенному сокращению производства и реализации автомобилей. Так, LMC Automotive оценивает недовыпуск автомобилей в 2021 году в 9,6 млн шт., порядка 30 % из них приходится на Европу.

В России, по данным Росстата, сокращение объемов выпуска легковых автомобилей составляло порядка 10 % в июле и августе, затем достигло 25,5 % в сентябре (106 тыс. шт.) и 29,5 % в октябре (104 тыс. шт.). Во втором полугодии продажи сократились на 17,3 % в сравнении с 2020 годом, причем в отдельные месяцы падение превышало 20 %. Тем не менее за счет успешного второго квартала общий итог года оказался положительным.



РОЛЬФ

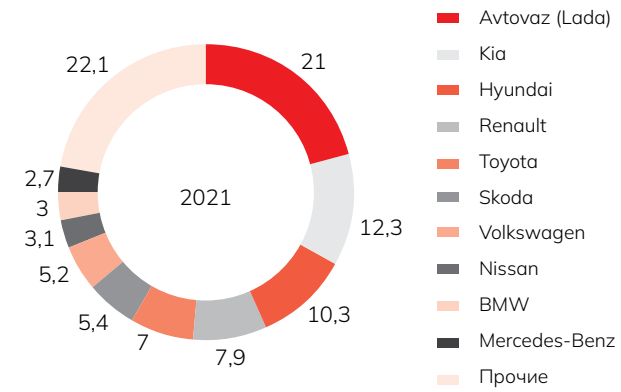
По мнению экспертов, наличие на рынке достаточного количества автомобилей могло бы обеспечить итоговый рост продаж на уровне 15–20 %, а объем рынка в 2021 году мог увеличиться до 1,8–2 млн автомобилей. Однако их дефицит привел к росту сроков ожидания, отказу дилеров от скидок и акций и в итоге к значительному повышению цен, причем не только на российском рынке. По оценке «Автостата», к декабрю 2021 года рекомендованные розничные цены на новые автомобили выросли в среднем на 23 %, а фактический рост цен составлял порядка 35–40 %. Стоимость автомобилей с пробегом при этом увеличилась в среднем на 26 %.

Эксперты отмечают, что с момента девальвации рубля в 2014 году прирост цен составил порядка 150 %. Как результат, автовладельцы, купившие автомобиль два-три года назад, могут продать его на российском рынке дороже, чем купили.

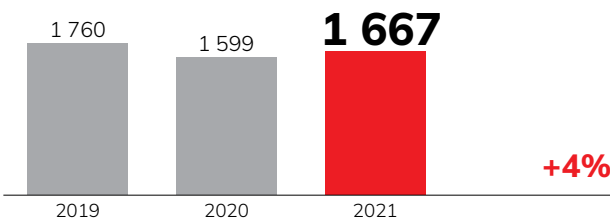
За счет быстрого роста средней цены автомобиля, которая в декабре превысила 2 млн руб., емкость рынка новых автомобилей по итогам 2021 года достигла 3 трлн руб. – на 20 % больше, чем в рекордном 2012 году, однако в долларовом выражении составила лишь порядка 41 млрд (в сравнении с 60–75 млрд долл. США в 2012–2014 годах).

Существенно сократились продажи премиального бренда Jaguar (–46 %) и ряда брендов масмаркета: Nissan (–9 %), Subaru (–9 %), Honda (–12 %) и Isuzu (–19 %), Changan (–20 %). Наиболее высокий рост показали Exeed (+1 562 %), Genesis (+248 %), Haval (+125 %), Chery (+224 %), Geely (+59 %), а также бренды группы Stellantis: французские Peugeot (+93 %) и Citroen (+50 %) и немецкий Opel (+253 %). Их стремительный рост объясняется низкой базой и обновлением стратегии для российского рынка, делающей ставку на легкие грузопассажирские модели.

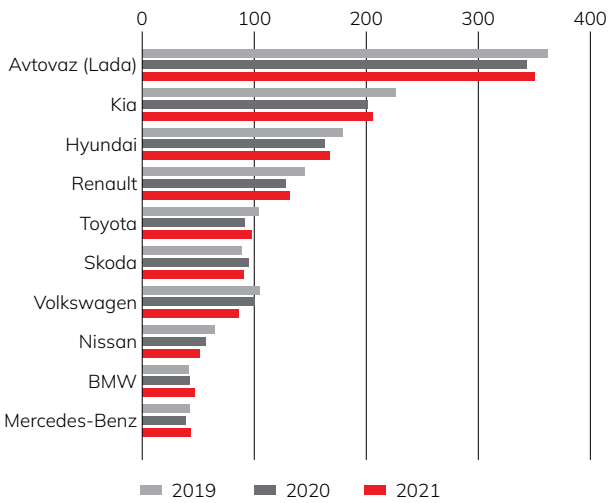
Доля рынка | %



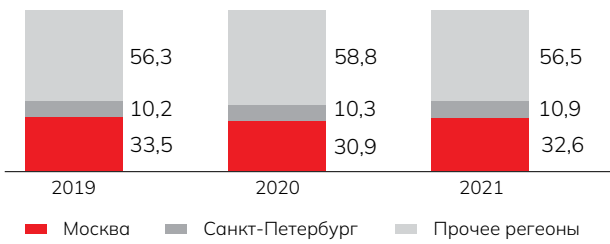
Динамика продаж новых автомобилей на российском рынке | тыс. шт.



Топ брендов по продажам новых легковых автомобилей на российском рынке | тыс. шт.



Продажи новых автомобилей иностранных брендов по регионам | %

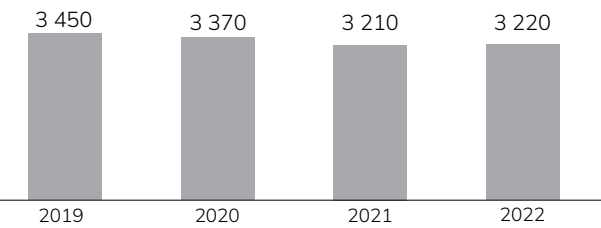


Продажи новых автомобилей премиум-класса по регионам | %



РОЛЬФ В КОНКУРЕНТНОМ ОКРУЖЕНИИ

Количество дилеров легковых автомобилей в России¹

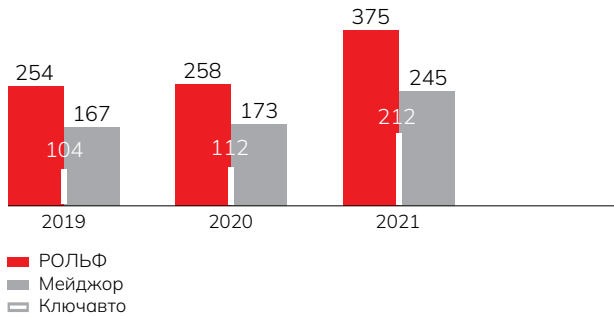


В последние несколько лет в России наблюдался устойчивый тренд на сокращение количества автодилеров. В 2021 году было расторгнуто 299 дилерских контрактов и заключено 309 новых. Закрытия происходили в основном в регионах, однако процесс затронул также некоторые столичные дилерские сети. По состоянию на январь 2022 года количество автодилеров незначительно увеличилось в сравнении с январем 2021 года, однако уже к апрелю сократилось до 3 203, и в силу сложившейся на рынке ситуации мы прогнозируем дальнейшее сокращение.

РОЛЬФ

Российский автодилерский рынок отличает жесткая конкуренция, стимулирующая ключевых игроков к постоянному развитию и повышению качества обслуживания клиентов. На данный момент РОЛЬФ лидирует на рынке по большинству показателей, включая размер суммарной выручки, продажи новых автомобилей и автомобилей с пробегом, выручку от услуг сервиса и от финансовых и страховых услуг.

Динамика выручки топ-3 российских автодилеров⁸ | млрд руб.



Топ-15 крупнейших российских автодилеров по суммарной выручке в 2021 году² | млрд руб.



С 2013 года РОЛЬФ удерживает лидерство среди российских автодилеров по размеру выручки.

Топ-5 компаний по суммарной выручке на российском автомобильном рынке

~21 %
доля РОЛЬФ в выручке топ-15 крупнейших российских автодилеров

~12 %
доля РОЛЬФ в выручке топ-100 крупнейших российских автодилеров

- 1. РОЛЬФ**
 - Компания основана в 1991 году.
 - Портфель включает 21 автомобильный бренд.
- 2. «МЭЙДЖОР»**
 - Компания основана в 1998 году.
 - Дилер 40 автомобильных брендов и семи брендов мототехники.
- 3. «КЛЮЧАВТО»**
 - Сеть основана в 2001 году в Краснодаре.
 - Это крупный региональный автомобильный дилер (28 брендов) и крупнейший продавец машин на юге страны.
- 4. «АВТОМИР»**
 - Компания основана в 1993 году.
 - Дилер 18 автомобильных брендов.
- 5. «АВИЛОН»**
 - Компания создана в 1997 году.
 - Дилер 30 автомобильных брендов.



¹ По данным на 1 января соответствующего года без учета отдельных сервисных центров.
² Методика расчета выручки «АвтоБизнесРевю» отличается от методики расчета, использованной при подготовке бухгалтерской отчетности РОЛЬФ по МСФО.
³ По оценочным данным.
⁴ По оценочным данным.
⁵ По оценочным данным.
⁶ По оценочным данным.
⁷ По оценочным данным.
⁸ По данным журнала «АвтоБизнесРевю», в том числе оценочным. Методика расчета выручки «АвтоБизнесРевю» отличается от методики расчета, использованной при подготовке бухгалтерской отчетности РОЛЬФ по МСФО.

АВТОМОБИЛИ
С ПРОБЕГОМ

РОЛЬФ – безусловный лидер российского рынка автомобилей с пробегом. Сегодня Компания задает в этом сегменте стандарты работы и обслуживания клиентов, а также обучения персонала.

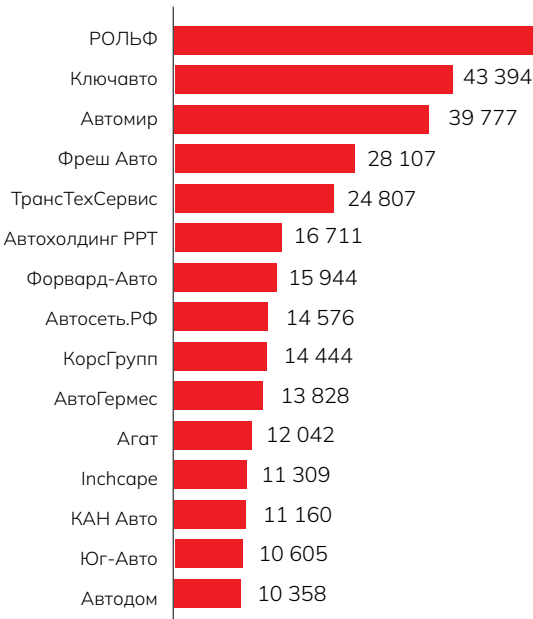
Объем продаж РОЛЬФ в сегменте автомобилей с пробегом в 2021 году:

в **2,1** раза выше, чем у ближайшего конкурента

на **12 %** больше, чем у двух ближайших конкурентов вместе взятых



Топ-15 крупнейших российских автодилеров по продажам автомобилей с пробегом в 2021 году | шт.



РОЛЬФ располагает уникальными технологиями и инновационными ИТ-инструментами, которые позволяют обеспечить безопасность и надежность сделок по продаже автомобилей с пробегом. Разработанная Компанией схема по выкупу автомобилей «с улицы» и заработку на сервисных услугах позволяет обеспечить наличие необходимого количества автомобилей для удовлетворения покупательского спроса, а наличие собственных гарантий на автомобили с пробегом делает предложение РОЛЬФ привлекательным для клиентов. В 2021 году открылся второй мегамолл для автомобилей с пробегом – РОЛЬФ Юго-Восток, самый крупный и сверхтехнологичный мегамолл автомобилей с пробегом в Москве. Компания сохраняет лидерство по объему продаж автомобилей с пробегом, занимая 1,6 % российского рынка в этом сегменте и 9,6 % рынка автомобилей с пробегом в Москве и Санкт-Петербурге.

1. По оценочным данным на основе продаж по брендам.
2. По оценочным данным на основе продаж по брендам.
3. По оценочным данным на основе продаж по брендам.
4. По оценочным данным на основе продаж по брендам.

Источник: По данным рейтинга АБР

РОЛЬФ

НОВЫЕ
АВТОМОБИЛИ

+22,1 %
выручка по сегменту в 2021 году



Топ-15 крупнейших российских автодилеров по продажам новых автомобилей в 2021 году | шт.



На результаты продаж РОЛЬФ в 2021 году повлияли общие для глобального рынка негативные факторы: значительный рост цен, дефицит электронных компонентов и новых автомобилей, проблемы с поставками и логистикой, рост стоимости материалов и т. д. В то же время использование онлайн-сервисов, дистанционные продажи и современные решения в области ИТ и клиентского сервиса позволяют Компании не только удерживать лидерские позиции, но и задавать тренды на автомобильном рынке России с долей рынка по всем маркам автомобилей 4,6 % и по иностранным брендам – 6,3 %.

Источник: По данным рейтинга АБР

СЕРВИС

РОЛЬФ продолжает развивать инфраструктуру дилерских центров, создавать современные цифровые экосистемы и повышать компетентность персонала, гарантируя клиентам удобство и безопасность обслуживания. Более 50 % клиентов

возвращаются на обслуживание и остаются с Компанией более пяти лет – это отличный для сегмента и лучший среди российских автодилеров результат. Компания занимает на рынке первое место по выручке от услуг сервиса и продажи запчастей.

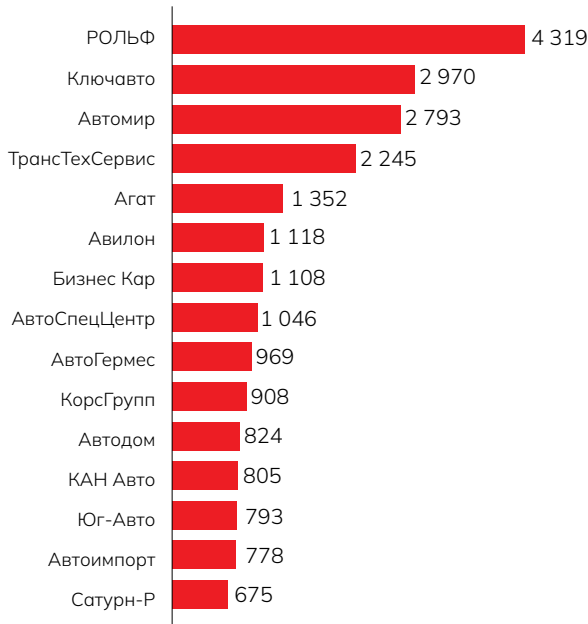


В 2021 году РОЛЬФ превзошел ближайшего конкурента

в ~1,5 раза по объему услуг сервиса

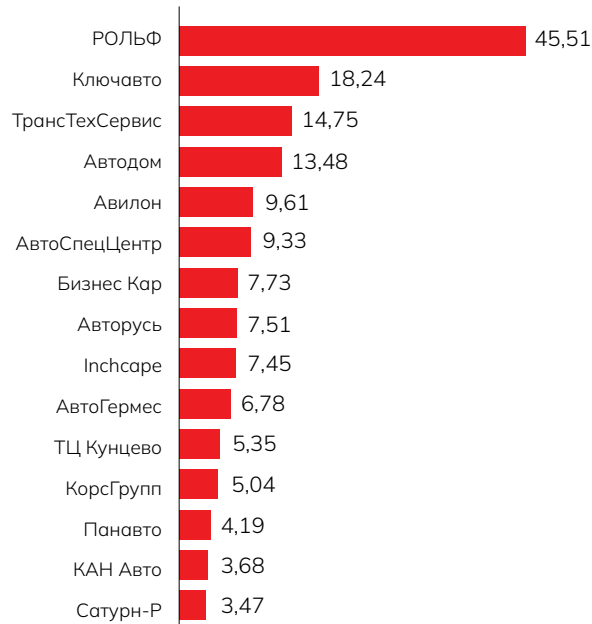
в ~2,5 раза по выручке от услуг сервиса

Топ-15 крупнейших российских автодилеров по объему услуг сервиса в 2021 году¹ | тыс. нормо-часов



Источник: По данным рейтинга АБР

Топ-15 крупнейших российских автодилеров по выручке от услуг сервиса в 2021 году² | млрд руб.



Источник: По данным рейтинга АБР

¹. Округлено до целых чисел.
². Указана выручка от услуг по техническому обслуживанию, ремонту и реализации запчастей.

РОЛЬФ

ФИНАНСОВЫЕ И СТРАХОВЫЕ УСЛУГИ

Более **50** партнеров в сегменте F&I – больше, чем у любого другого российского автодилера



Топ-15 крупнейших российских автодилеров по выручке от финансовых и страховых услуг в 2021 году³ | млрд руб.



Источник: По данным рейтинга АБР

³. В расчет включена выручка от реализации КАСКО, ОСАГО, GAP и других видов страхования.
⁴. Расчет приведен для продаж физическим лицам.

По объему выручки от финансовых и страховых услуг РОЛЬФ занимает лидирующую позицию на российском рынке и практически вдвое превосходит ближайшего конкурента. В отсутствие поддержки и дотаций Минпромторга России РОЛЬФ расширил линейку кредитных предложений за счет увеличения количества активных банков-партнеров – сейчас их насчитывается более 50ти. Благодаря различиям в настройке риск-политик партнеров удалось увеличить долю одобрения кредитных заявок, были запущены продукты POS-кредитования и онлайн-кредитование для пролонгации F&I-продуктов. Кроме того, РОЛЬФ предлагает субсидированные процентные ставки в экзистивных банках, продленные гарантии для новых автомобилей, продукты финансовой защиты, телемедицинские услуги и чекапы. В результате доля покупок новых автомобилей в кредит выросла в сравнении с 2020 годом на 5 п. п. и достигла 68 %, автомобилей с пробегом – выросла на 10 п. п. и достигла 36 %⁴. Количество продаваемых Компанией страховых продуктов на один автомобиль выросло до 4,3 и 3,1 соответственно.

СТРАТЕГИЯ

Стратегия РОЛЬФ направлена на максимальное удовлетворение всех потребностей клиентов, создание отраслевого стандарта прозрачного, высокоэффективного бизнеса и устойчивость при любых изменениях рыночной конъюнктуры.

ВИДЕНИЕ

Лидировать на меняющемся рынке, формируя стандарты честного и цивилизованного бизнеса, укрепляя партнерские отношения с производителями и предоставляя качественный сервис для клиентов.

МИССИЯ

Мы делаем жизнь наших клиентов лучше и комфортнее, помогая им быстро получать все необходимые услуги, удобно приобретать автомобиль, безопасно владеть или пользоваться им.

SWOT-АНАЛИЗ

Сильные стороны

- Работа на крупнейших и наиболее стабильных автомобильных рынках России
- Сильная команда, готовая к вызовам и способная решать нестандартные задачи
- Экспертиза в направлениях «Автомобили с пробегом» и «Сервис»
- Самая большая в Москве и Санкт-Петербурге клиентская база в сравнении с конкурентами

Возможности

- Выход на новые рынки автомобилей с пробегом
- Расширение сотрудничества со странами Азии и ЕАЭС
- Добавление в портфель китайских брендов
- Развитие рынка электромобилей
- Организация новых цепочек поставок автомобилей, запчастей, масел и сопутствующих товаров: параллельный импорт, вывод на рынок новых поставщиков
- Внедрение новой операционной системы на базе микросервисных платформ для быстрых изменений в контексте рыночной ситуации

Слабые стороны

- Большая доля продаж новых автомобилей в общем объеме бизнеса
- Высокие доли в продажах брендов, что затрудняет дальнейшее их увеличение

Угрозы

- Геополитические, финансовые и логистические риски
- Уход брендов, остановка производства и поставок новых автомобилей и запчастей
- Высокие финансовые и репутационные риски, связанные с невозможностью своевременно осуществлять гарантийное обслуживание
- Падение доходов населения
- Нестабильность автомобильной отрасли

СТРАТЕГИЯ НА 2021–2025 ГОДЫ

Действующая стратегия РОЛЬФ была утверждена в ноябре 2020 года и сфокусирована на предвосхищении ожиданий клиента и максимальном удовлетворении всех его потребностей на единой платформе, созданной РОЛЬФ.

- Стратегические конкурентные преимущества:**
- нацеленность на лидерство;
 - постоянное повышение эффективности бизнеса;
 - поиск и внедрение новых инструментов и практик.

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ДО 2025 ГОДА

1 Фокус на полное удовлетворение клиента от покупки и обслуживания

РОЛЬФ стремится к тому, чтобы любые потребности клиентов, касающиеся владения и пользования автомобилем, удовлетворялись посредством Компании. Сервисная линейка формируется исходя из запросов клиентов.

Целевые показатели – 2025	NPS – 90 % CSAT – 4,9
---------------------------	--

2 Автодилер № 1 с самой эффективной бизнес-моделью

РОЛЬФ планирует существенно нарастить продажи автомобилей с пробегом и увеличить долю направления в своем портфеле как инструмент повышения устойчивости, а также выйти в продажах автомобилей с пробегом за рамки регионов присутствия. Эти и другие инициативы позволят повысить рентабельность бизнеса и увеличить выплату дивидендов.

Целевые показатели – 2025	коэффициент выплаты дивидендов – не менее 50 % от чистой прибыли (в зависимости от инвестиционной программы на период).
---------------------------	--

3 Сильная команда

Результаты работы РОЛЬФ напрямую зависят от компетентности и мотивации персонала. Одним из преимуществ Компании является уникальная децентрализованная система управления, которая позволяет сотрудникам быстро и эффективно принимать решения в рамках своих полномочий.

Целевые показатели – 2025	Индекс вовлеченности персонала – 75 EBITDA на сотрудника – выше, чем у аналогичных компаний
---------------------------	---

4 Непрерывный поиск новых возможностей роста

- Балансировка портфеля брендов для обеспечения максимальной устойчивости.
- Диверсифицированный портфель брендов, включающий как европейские, так и азиатские марки.
 - Непрерывный поиск новых источников поступления новых автомобилей и автомобилей с пробегом.
 - Ориентация на качество, а не количество брендов и дилерских центров.
 - Тщательный отбор партнеров.
 - Расширение сотрудничества с перспективными марками, уже присутствующими в портфеле Компании.

Перспективные сделки для экстенсивного роста

Компания постоянно рассматривает различные варианты M&A (сделок по объединению компаний) для укрепления позиций на рынке.

Ключевые критерии:

- Окупаемость инвестиций с оборотным капиталом – **≤5 лет**
- IRR – **≥20 %**
- Чистый долг / EBITDA в итоге сделок – **<2,5x**

Инвестиции в цифровые проекты

Направление ROLF Digital нацелено на автоматизацию и цифровизацию всех процессов для повышения эффективности Компании и улучшения клиентского сервиса. Заключено соглашение с партнером по роботизации. Результатом станет рост скорости и качества обработки информации и работы служб поддержки. РОЛЬФ разрабатывает платформу клиентских данных, нацеленную на создание клиентских профилей, что позволяет подбирать персонализированные услуги с учетом потребностей каждого клиента. Кроме того, изучаются коллаборации с крупнейшими игроками рынка для создания ИТ-платформы для приоритетного направления – продаж автомобилей с пробегом.

Цели:

для клиентов:

- индивидуально подобранные удобные новые сервисы и услуги,
- быстрая эффективная коммуникация,
- перевод максимального количества операций в онлайн для экономии времени;

для сотрудников:

- упрощение и ускорение всех бизнес-процессов,
- новые возможности для роста,
- создание единого цифрового пространства для эффективной работы.

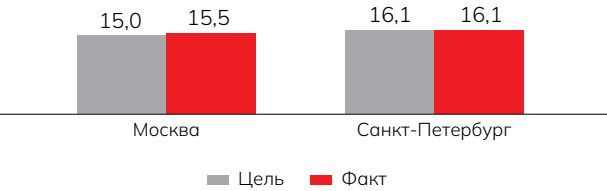
Партнерства

Чтобы создавать новые продукты для клиентов, мы привлекаем внешних партнеров из числа лидеров рынка. Рассматриваются перспективные совместные проекты по развитию бронирования гостиниц, предоставлению льгот для клиентов на заправках, сервисы для оплаты штрафов и т. д.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ В 2021 ГОДУ

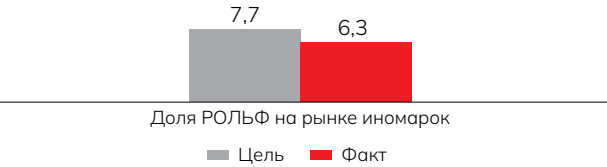
По итогам реализации стратегии в 2021 году РОЛЬФ добился одной из главных стратегических целей – доля автомобилей с пробегом в общем объеме продаж Компании впервые превысила 50 %. Такое соотношение Компания планирует поддерживать на перспективу до 2025 года и далее.

Достижение целевой доли рынка в стратегическом сегменте автомобилей с пробегом и Москве и Санкт-Петербурге | %



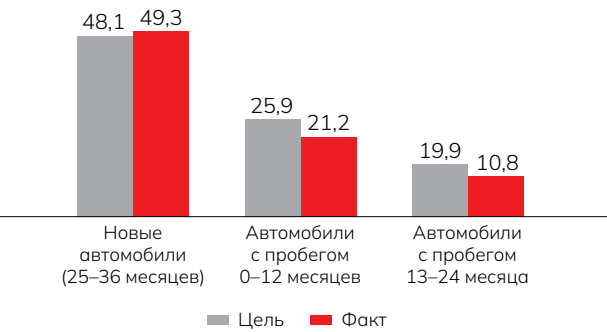
В продажах новых автомобилей целевой показатель был установлен на основе предположения, что доступность новых автомобилей иностранных брендов повысится во втором полугодии 2021 года, чего не произошло.

Изменение доли рынка в сегменте новых автомобилей | %



Компания планомерно движется к достижению целей 2025 года в сегменте сервиса и наращивает возврат клиентов во всех категориях. Так, в целевой категории «25–36 месяцев» возврат клиентов вырос на 4,3 п. п. Доля возврата клиентов, купивших автомобиль с пробегом, выросла на 4,7 п. п. для периода владения 0–12 месяцев и на 3,9 п. п. для периода 13–24 месяца.

Увеличение возврата на сервис | %



РАЗВИТИЕ СЕГМЕНТОВ БИЗНЕСА

Автомобили с пробегом

Продажа автомобилей с пробегом выходит на первое место в бизнесе Компании как самый быстрорастущий сегмент.

Целевые показатели – 2025

- доля автомобилей с пробегом в общих продажах автомобилей
- доля рынка автомобилей с пробегом до 10 лет (Россия)

≥50 %

2,5 %

Новые автомобили

Продажа новых автомобилей остается одним из основных источников привлечения клиентов.

Целевые показатели – 2025

- доля российского рынка
- сбалансированный портфель брендов.

7,7 %

Сервис

Основная задача РОЛЬФ – повысить качество обслуживания и сохранить самый высокий среди российских автодилеров уровень возврата клиентов на сервис (ВКС), который позволит Компании наращивать долю рынка и привлекать новых клиентов. Для этого необходимо создать бесшовную услугу – возможность для клиента заказать необходимые виды обслуживания через мобильное приложение, оплатить в один клик и потратить время только на то, чтобы доставить машину в сервис, а потом забрать ее.

Целевые показатели – 2025

- увеличение возврата клиентов на сервис
- рост доли рынка за счет привлечения новых клиентов.

на 5 п. п.

Финансовые и страховые услуги

Выручка от финансовых и страховых услуг растет самыми высокими темпами среди всех сегментов бизнеса. РОЛЬФ предлагает самый широкий в сравнении с конкурентами спектр финансовых и страховых услуг и максимально упрощает их получение, в том числе с помощью онлайн-сервисов.

Целевые показатели – 2025

- отраслевое лидерство в продажах финансовых и страховых услуг для новых автомобилей и автомобилей с пробегом
- лидерство по эффективности продаж на международном уровне.

ОТВЕТ РОЛЬФ НА СОБЫТИЯ 2022 ГОДА

Ситуация на рынке

В 2022 году геополитическая напряженность и международные конфликты привели к существенному осложнению ситуации как на российском, так и на зарубежных автомобильных рынках. На российском рынке средневзвешенное изменение цен в марте 2022 года составляло порядка 50 % относительно февраля. Аналогично менялась ситуация на автомобильных рынках Европы, США и ЕАЭС.

По прогнозам РОЛЬФ, в 2022 году сложившаяся ситуация может привести к уходу ряда крупных холдингов с иностранным инвестированием и банкротству значительного количества игроков, особенно в регионах. Другие игроки будут максимально сокращать расходы, в том числе за счет отказа от части операционных площадей.

Предполагается, что по итогам 2022 года будет наблюдаться существенное (по прогнозам РОЛЬФ, порядка 70 %) сокращение объемов продаж новых автомобилей в связи с ограничением их доступности и высоким уровнем неопределенности в цепочках поставок и логистике. Аналогичная ситуация может сохраниться и в 2023 году.

В то же время падение объема продаж, хотя и показывает сложившуюся на автомобильном рынке ситуацию, не является индикатором прибыльности, устойчивости и маржинальности автомобильных дилеров. Отсутствие фиксированных цен как на новые автомобили, так и на автомобили с пробегом позволяет дилерам компенсировать непредвиденные затраты, а также получать дополнительную прибыль за счет роста инфляционной составляющей.

Падение продаж в начале года было вызвано в том числе повышением Банком России ключевой ставки – с 28 февраля 2022 года она достигла исторического максимума в 20 %. В том числе это снизило инвестиционную привлекательность покупки автомобиля – более выгодным стало размещение денежных средств на депозитах. По мере снижения ключевой ставки, которое началось в апреле, РОЛЬФ прогнозирует возвращение клиентов и постепенный рост продаж. Кроме того, Компания ожидает, что государство предложит отрасли меры поддержки в виде льготных автокредитов для населения, что дополнительно стимулирует спрос.

Действия РОЛЬФ

В сложившейся ситуации РОЛЬФ прорабатывает все возможные варианты, позволяющие обеспечить удовлетворение спроса на новые автомобили и автомобили с пробегом.

Одним из ключевых приоритетов Компании остается сохранение сбалансированного портфеля брендов, который позволяет обеспечить устойчивость бизнеса при любой рыночной конъюнктуре. В отличие от дилеров, сделавших своим приоритетом сотрудничество с европейскими брендами, Компания поддерживает стабильные отношения с производителями и дистрибьюторами стран Азии и налаживает партнерские отношения с производителями из стран ЕАЭС.

На сегодняшний день портфель компании включает 21 автомобильный бренд, лишь один из которых – Ford – заявил о приостановке деятельности в России. В остальных случаях текущая приостановка поставок связана не только с политической ситуацией, но и с дефицитом автомобилей на зарубежных рынках и логистическими проблемами, которые, как ожидается, должны быть решены во второй половине 2022 года. Только после этого можно будет оценить перспективы и сроки восстановления поставок.

В сложившейся ситуации РОЛЬФ делает упор на дополнительную проработку автомобильных рынков стран Азии и ЕАЭС, чтобы заместить дефицитные бренды аналогичными по стоимости, надежности и комфорту марками, в том числе абсолютно новыми для России. В том числе специалисты Компании посещают заводы иностранных брендов, изучают производителей, заинтересованных в выходе на российский рынок, и конкретные модели, которые можно предложить частным и корпоративным покупателям. Кроме стран ЕАЭС в данный момент уже проработаны новые варианты поставок из Китая, Южной Кореи, Турции, Индии, Ирана, а ожидаемые законодательные изменения могут позволить ввозить автомобили и с территории Казахстана.

РОЛЬФ располагает надежным пулом партнеров и всеми необходимыми возможностями, чтобы обеспечить поступление как новых автомобилей, так и автомобилей с пробегом.

РОЛЬФ

РОЛЬФ демонстрирует самую низкую среди российских автодилеров зависимость от дистрибьюторов и производителей автомобилей.

Аналогичным образом прорабатываются возможности ввоза необходимых запчастей. РОЛЬФ располагает пулом поставщиков запчастей на территории России, а также пулом поставщиков и производителей, которые готовы предложить альтернативные варианты для входящих в портфель Компании брендов.

В стратегическом для РОЛЬФ сегменте автомобилей с пробегом не ожидается существенных изменений: он не зависит от конъюнктуры на рынке новых автомобилей и логистических ограничений. Кроме того, распространенная на российском рынке схема, когда дилер получает автомобили с пробегом преимущественно при продаже новых, в зачет суммы выкупа, не является для Компании основной. РОЛЬФ делает упор на собственную уникальную стратегию выкупа автомобилей «с улицы» по рыночной цене. По уровню развития этого сегмента РОЛЬФ опережает коллег по отрасли примерно на два года и продолжает совершенствовать и технологии, и качество клиентского сервиса.

>50 %
доля автомобилей
с пробегом в объеме
продаж Компании
в 2021 году

11
в 11 регионах
откроются точки
выкупа автомо-
билей с пробегом
в 2022 году

В отличие от многих сетей, особенно региональных, РОЛЬФ не сталкивается с необходимостью сокращать операционные площади. На них в том числе размещаются сервисные мощности Компании, средний уровень загрузки которых приближается к максимальному – 0,9 и обеспечивает РОЛЬФ лидерство по выручке от сервисных услуг на российском рынке. Напротив, Компания планирует расширять сеть выкупа автомобилей с пробегом в регионах России.

Стратегия и перспективы

В этих условиях действующая стратегия РОЛЬФ доказала свою успешность и эффективность. Она не требует изменений и позволяет Компании стабильно наращивать обороты даже в сложившейся ситуации. Наиболее стабильные сейчас сегменты автомобилей с пробегом и сервисных услуг РОЛЬФ выбрал приоритетными для себя еще в 2020 году. За это время была наработана необходимая для дальнейшего развития база, проработаны механизмы привлечения клиентов, которые сохраняют свою актуальность.

В данный момент Компания ставит перед собой цель удовлетворить потребности как своих постоянных клиентов, так и новой аудитории. Сильный менеджмент, профессиональная команда и служба поддержки продаж позволяют обеспечить как продажи из имеющегося автомобильного парка, так и его пополнение, а в сегменте сервиса Компания делает ставку на развитие технологий и рассчитывает в течение 2022 года удерживать лидерство среди конкурентов.

В силу высокой волатильности трудно предсказать, какой будет рыночная ситуация на протяжении ближайших месяцев, однако в перспективе следующих лет вектор развития РОЛЬФ останется неизменным. Компания работает над изменением структуры прибыли в пользу автомобилей с пробегом и сервисных услуг и сохраняет фокус на обеспечении устойчивости бизнеса, использовании всех рыночных возможностей для усиления бизнес-модели, развитии цифровых технологий и полном удовлетворении клиентов покупкой и сервисным обслуживанием.

Продуманная стратегия, диверсифицированный портфель брендов и репутация ответственного дилера позволяют РОЛЬФ сохранять устойчивость в кризисной ситуации.

ОБЗОР РЕЗУЛЬТА- ТОВ

ОБЗОР ОПЕРАЦИОННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В основе бизнеса Компании лежат четыре ключевых операционных сегмента. Благодаря диверсификации бизнеса и гибкому перераспределению ресурсов между ними РОЛЬФ сохраняет устойчивость при любой рыночной конъюнктуре.

В 2021 году Компания стабильно наращивала продажи автомобилей с пробегом. Уже в первом квартале они превысили продажи новых автомобилей, что было в том числе обусловлено дефицитом на рынке и продолжающимся ростом цен. Кроме того, РОЛЬФ продолжал повышать эффективность оказания сервисных услуг и расширять перечень программ кредитования и страхования, в том числе «немоторного».

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ 2021 ГОДА

I КВАРТАЛ

- Дефицит автомобилей
- Продолжение роста цен, начавшегося в 2020 году
- Продажи автомобилей с пробегом превысили продажи новых автомобилей

-2%
Динамика продаж новых автомобилей 2021/2020

+28%
Динамика продаж автомобилей с пробегом 2021/2020

II КВАРТАЛ

- Новые источники выкупа автомобилей, в том числе выездной выкуп и выкуп из регионов

+75%
Динамика продаж новых автомобилей 2021/2020

+147%
Динамика продаж автомобилей с пробегом 2021/2020

III КВАРТАЛ

- Реорганизация из ООО в АО
- Открытие молла по продаже автомобилей с пробегом на юго-востоке Москвы
- Очередное снижение доступности автомобилей и рост цен

-22%
Динамика продаж новых автомобилей 2021/2020

-30%
Динамика продаж автомобилей с пробегом 2021/2020

IV КВАРТАЛ

- Дилерство Chery
- Доля автомобилей с пробегом, выкупленных «с улицы», составила 70 % от всех продаж автомобилей с пробегом

-24%
Динамика продаж новых автомобилей 2021/2020

+17%
Динамика продаж автомобилей с пробегом 2021/2020

ПРОДАЖА АВТОМОБИЛЕЙ С ПРОБЕГОМ

РОЛЬФ первым на рынке разработал модель бизнеса, которая предполагает выкуп автомобиля у клиента по рыночной стоимости и заработок на кумулятивной марже (сопутствующих услугах) при продаже автомобиля следующему покупателю.

Для оценки эффективности своей работы РОЛЬФ рассматривает каждую сделку в комплексе, используя показатель кумулятивной маржи, а не маржи по каждому из направлений по отдельности. При реализации каждого автомобиля учитывается валовая прибыль от реализации и установки дополнительного оборудования и аксессуаров, а также комиссия автодилера за оказание финансовых услуг. Это позволяет комплексно оценивать эффективность каждой сделки.

Собственные уникальные технологии РОЛЬФ и ИТ-инструменты для рынка автомобилей с пробегом позволяют стабильно развивать этот сегмент даже при неблагоприятной конъюнктуре рынка и планомерно наращивать продажи.

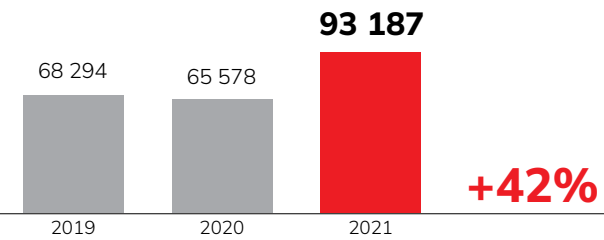
Беспрецедентно подробная по стандартам российского рынка аналитика позволяет Компании тщательно выстраивать стратегию продаж. РОЛЬФ сравнивает динамику собственных показателей с общей динамикой рынка и анализирует достижение целей в разрезе временных периодов, сотрудников и производственных площадей. Таким образом, Компания непрерывно ищет и находит новые ниши и новые возможности развития.

В 2021 году продажи автомобилей с пробегом выросли более чем на 42 % и превысили 93 тыс. шт. В целевом сегменте автомобилей с пробегом до 10 лет (не считая российских и китайских брендов) доля РОЛЬФ в продажах в Московском регионе составляет 15,5 %, в Санкт-Петербурге и Ленинградской области – 16,1 %.

При выкупе РОЛЬФ проводит многоступенчатую проверку автомобиля, что обеспечивает безопасность и надежность сделки для следующего покупателя.

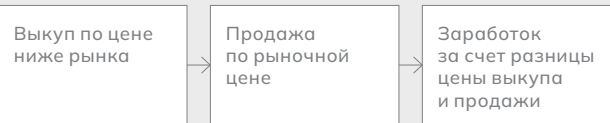
- Устойчивый бизнес, не зависящий от конъюнктуры рынка новых автомобилей
- Прозрачная, надежная, безопасная и комфортная для клиентов схема работы
- Динамика продаж лучше общеотраслевой

Продажи автомобилей с пробегом | шт.



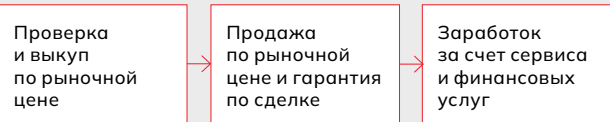
Модель продажи автомобилей с пробегом

СТАНДАРТНАЯ МОДЕЛЬ



- Продавцы машин неохотно идут на сотрудничество, так как им предлагают низкую цену за автомобили
- Узкий диапазон автомобилей в наличии
- Низкий показатель возврата клиента на сервис
- Недоверие
- Непрозрачность
- Отсутствие проверки и гарантий для покупателя
- Долгие сроки

МОДЕЛЬ РОЛЬФ



- Предложение привлекательно для продавцов
- Всегда в наличии широкая линейка автомобилей
- Возможность подобрать автомобиль под потребности клиента
- Высокая востребованность сервиса и сопутствующих услуг
- Прозрачность сделки, наличие гарантии
- Доверие к дилеру
- Быстрая купля-продажа

Виды проверки, которую проходит автомобиль при выкупе в РОЛЬФ:

- диагностика по 110 критериям;
- юридическая проверка автомобиля;
- проверка на аварии, ремонты, залоги.

РОЛЬФ



При этом используется разработанное с учетом потребностей Компании мобильное приложение оценщика. Оно позволяет сократить процесс проверки автомобиля и практически исключает человеческий фактор. Программа содержит несколько крупных блоков для оценки различных узлов автомобиля и не позволяет пропускать необходимые шаги. Кроме того, приложение автоматически распознает информацию из свидетельства о регистрации автомобиля – это исключает ошибки на этапе ввода данных и сокращает время на процедуру. К осени 2022 года планируется добавить новый функционал – возможность распознавать паспорт технического средства (ПТС) и паспорт владельца.

Информация из приложения автоматически передается в CRM (от англ. Customer Relationship Management («управление отношениями

с клиентами») – система, позволяющая контролировать все каналы коммуникаций с клиентами и автоматизировать продажи), после чего рассчитывается возможная стоимость выкупа и формируется коммерческое предложение для владельца. Если договоренность о выкупе достигнута, автомобиль практически мгновенно поступает в продажу по уже установленной цене и с указанием доступных гарантийных опций.

Эффективная модель выкупа РОЛЬФ обеспечивает стабильное поступление автомобилей с пробегом и повышает независимость бизнеса Компании от конъюнктуры рынка новых автомобилей.

Чтобы гарантировать следующему покупателю комфортное владение автомобилем, Компания проводит его предпродажную подготовку.

Новые моллы автомобилей с пробегом

РОЛЬФ – первый российский автодилер, открывший специализированный мегамолл автомобилей с пробегом. В 2021 и 2022 годах по результатам анализа потребностей рынка были открыты еще два молла.

РОЛЬФ Юго-Восток (Москва)

Открылся в августе 2021 года.

Молл предлагает продажу автомобилей с пробегом и выкуп любых легковых автомобилей и коммерческого транспорта, независимо от марки, года выпуска, пробега и состояния.

Особенности молла

- **Разделение клиентских путей**

Предусмотрены разные входы для клиентов, которые хотят купить автомобиль, и клиентов, которые хотят его продать. Все операционные процессы максимально локализованы в одной точке, таким образом, каждый клиент сразу попадает именно к тому специалисту, который может решить его проблему

- **Интернет-ресепшен**

Как только клиент получает в автомате талон на обслуживание, сотрудникам молла поступает сигнал, и уже через минуту специалист направляется к клиенту.

СЕРВИСНЫЕ МОЩНОСТИ



- Техническое обслуживание
- Слесарный ремонт
- Шиномонтаж
- Развал-схождение
- Диагностика
- Установка дополнительного оборудования
- Проведение государственного технического осмотра



40 тыс. кв. м
площадь молла

>1,5 тыс.
проверенных автомобилей
с пробегом в наличии

2 420
автомобилей
продано в 2021 году

3 703
автомобилей
продано в первом
полугодии 2022 года

~50 %
составила загрузка сервисных
мощностей РОЛЬФ Юго-Восток
уже в декабре 2021 года

РОЛЬФ Аэропорт (Санкт-Петербург)



50 тыс. кв м.
площадь молла

Открылся в апреле 2022 года.

Особенности молла

- Максимальное количество крытых площадей в сравнении с другими автомобильными моллами в Санкт-Петербурге
- Уникальный для российского рынка уровень сервиса

Каждый клиент получает в свое распоряжение комфортную мини-переговорную, где общается со всеми сотрудниками, принимающими участие в сделке.



2 323 автомобиля
продано по состоянию
на 1 августа 2022 года

РОЛЬФ

Выкуп автомобилей в регионах

В течение 2021 года Компания целенаправленно работала над диверсификацией источников пополнения склада автомобилей с пробегом.

Для этого была запущена программа выкупа автомобилей с пробегом в регионах России, где выкуп «с улицы» не развит так, как в Московском регионе и Санкт-Петербурге, что позволяет добиться более высокой маржинальности сделок. Программа содействует созданию в регионах России нового рынка автомобилей с прозрачными условиями выкупа и безопасными сделками, а также расширит предложение на рынках присутствия.

Решение об открытии точек выкупа принимается после тщательного анализа регионального рынка, активности и доли конкурентов. Акцент делается

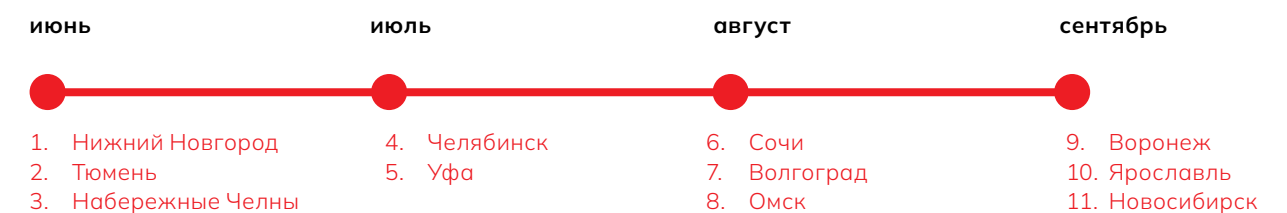
на выкупе моделей, которые наиболее востребованы в Москве и Санкт-Петербурге, что позволяет обеспечить высокую маржинальность сделок, а налаженная логистика позволяет минимизировать стоимость доставки выкупленных автомобилей в дилерские центры РОЛЬФ.

В данный момент в Самаре, Казани и Екатеринбурге точки выкупа РОЛЬФ открыты в торговых центрах, в Краснодаре и Ростове-на-Дону организованы мобильные точки выкупа. Средний чек покупки – 1,5 млн руб.

В 2022 году точки выкупа появятся еще в 11 регионах России.

Сотрудники РОЛЬФ в регионах работают по тем же стандартам, что и персонал дилерских центров в Москве и Санкт-Петербурге, и располагают тем же цифровым инструментарием.

График открытия точек выкупа в регионах



Динамика продаж

По итогам 2021 года продажи автомобилей с пробегом превысили продажи новых автомобилей с соотношением 1,2:1.

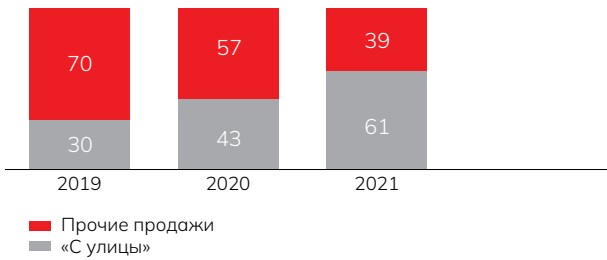
В 2020 году РОЛЬФ первым из российских автодилеров перевел продажи автомобилей с пробегом в онлайн. Проводились удаленные сделки с привлечением кредита, установкой дополнительного оборудования, с зачетом автомобиля клиента в трейд-ин, с доставкой в другой город. Для сотрудников Компании в сегменте автомобилей с пробегом было организовано обучение в Академии РОЛЬФ по программе, разработанной отраслевыми экспертами. В силу того, что рынок пока не готов к переходу в онлайн, доля таких сделок пока невелика, однако их количество постепенно растет.

РОЛЬФ использует все современные методы оценки и управления складом, а также создает собственные уникальные ИТ-инструменты. Цифровые решения, такие как мобильное приложение оценщика, инструменты для предварительного расчета рыночной цены автомобиля (англ. Market Dynamics System, MDS) и работы со стоком (англ. Unit Vehicle Stock Profiling, UVSP), сокращают срок оценки автомобиля, позволяют проводить ее удаленно и делают всю процедуру комфортной для клиента, а также оптимизируют деятельность склада и повышают эффективность сотрудников.

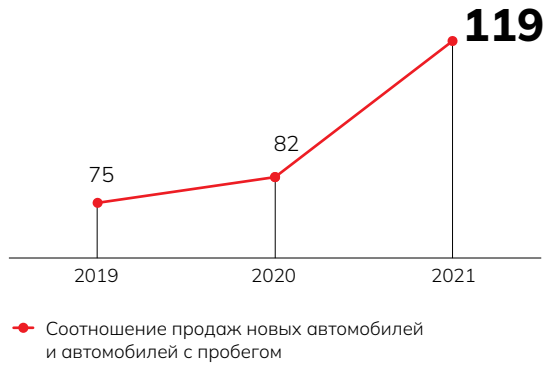
РОЛЬФ уделяет большое внимание развитию корпоративных продаж, или флит-продаж, поскольку они более устойчивы к спадам экономики. В Компании существует департамент корпоративных продаж, а в каждом дилерском центре функционирует отдел по работе с корпоративными клиентами. Приоритет отдается сотрудничеству с предприятиями малого и среднего бизнеса, где выше маржинальность сделок.

В 2021 году РОЛЬФ усилил корпоративные продажи в сегменте автомобилей с пробегом. По итогам года доля корпоративных продаж составила 9 % от общего объема продаж автомобилей с пробегом, из них 5,8 % были проданы в лизинг. За пять месяцев 2022 года доля проданных в лизинг автомобилей увеличилась до 13 % – это связано с сокращением доступности новых автомобилей, а также с расширением предложения РОЛЬФ: Компания увеличила долю автомобилей с пробегом с полным НДС, наиболее интересных юридическим лицам, и сократила реализацию автомобилей для дальнейшей перепродажи.

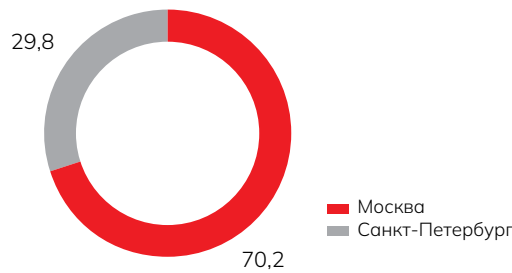
Структура продаж автомобилей с пробегом | %



Динамика соотношения продаж автомобилей с пробегом к продажам новых автомобилей | %



Географическое распределение продаж автомобилей с пробегом | %



В будущем Компания планирует увеличить долю корпоративных продаж в сегменте автомобилей с пробегом до уровня 12 % и нарастить до 20 % долю продаж в лизинг.

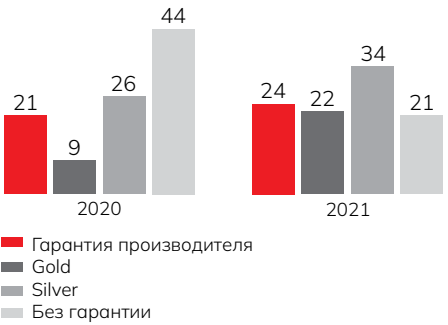
РОЛЬФ

Доли продаж автомобилей с пробегом с гарантией в 2021 году

В 2021 году доля проданных РОЛЬФ автомобилей с пробегом, не охваченных гарантией, снизилась на 20 п. п.

С 1 июля 2021 года действовавшая до этого программа «Гарантия 2.0» сменилась «Гарантией 3.0», которая позволяет увеличить количество и долю автомобилей, попадающих под условия гарантии РОЛЬФ. Таким образом, Компания увеличивает возврат клиентов на сервис, одновременно гарантируя высокое качество приобретаемых автомобилей и возможность отремонтировать их при необходимости.

Доли продаж автомобилей с пробегом с гарантией | %



«Гарантия 2.0»

- Гарантия 2 года
- 70 элементов покрытия
- Пробег до 200 тыс. км
- Возраст автомобиля до 6 лет
- Прохождение ИО и ТО по регламенту производителя

- Гарантия 2 года
- 45 элементов покрытия
- Пробег до 200 тыс. км
- Возраст автомобиля до 10 лет
- Прохождение ИО и ТО по регламенту производителя

- Возраст автомобиля более 10 лет
- Пробег более 200 тыс. км

«Гарантия 3.0»

- Гарантия 2 года
- 45 элементов покрытия
- Пробег до 200 тыс. км
- Возраст автомобиля до 10 лет
- Прохождение ИО и ТО по регламенту производителя

- Гарантия 2 года
- Покрытие на исправные позиции из списка 45 элементов покрытия при продаже
- Пробег без ограничения
- Возраст автомобиля без ограничения
- Прохождение ИО и ТО по регламенту производителя, а при пробеге более 200 тыс. км 1 раз в 10 тыс. км Oil Service
- Пробег после покупки гарантии до 20 тыс. км в год

Весь процесс предоставления гарантии автоматизирован и не требует вмешательства специалистов. Вся информация о проверке автомобиля перед выкупом через мобильное приложение оценщика мгновенно заносится в CRM. На основании этих данных автоматически рассчитываются доступные гарантийные опции, в том числе возможность предоставления гарантии на отдельные узлы и агрегаты, которые соответствуют внутренним требованиям

РОЛЬФ. Не соответствующие этим требованиям узлы и системы могут быть по желанию клиента отремонтированы перед покупкой и добавлены в гарантию.

Гарантия РОЛЬФ на автомобили с пробегом автоматически включается в цену автомобиля и не требует доплат. Кроме того, в отличие от других дилеров, РОЛЬФ не привлекает к ее обслуживанию страховые компании – это избавляет клиента и Компанию от необходимости взаимодействовать с посредником.

ПРОДАЖИ НОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ

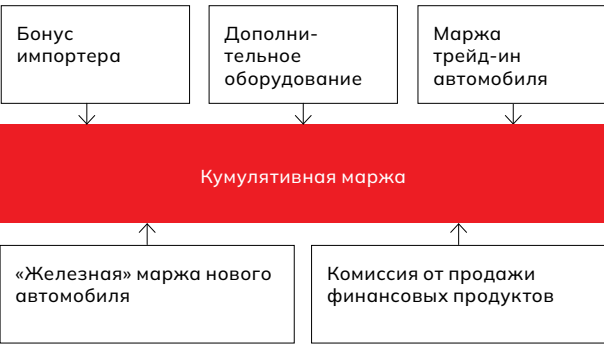
До начала пандемии COVID-19 продажи новых автомобилей в РОЛЬФ росли в среднем на 10 % в год, намного опережая среднегодовые темпы роста продаж в отрасли, составлявшие 2 %. При этом в 2019 году наблюдалось падение продаж, обусловленное ростом НДС и сокращением программ господдержки. В 2020 году ситуацию ухудшили карантинные ограничения и локдауны, а затем – связанные с этим дефицит автомобилей и компонентов, логистические проблемы и нарушения в цепочках поставок. В 2019 году продажи новых автомобилей снизились на 5,4 %, в 2020 году – на 12,5 %, в 2021-м – на 2,6 %.

Дефицит автомобилей на фоне высокого спроса привел к росту цен как в премиальном, так и в массовом сегменте. Дополнительным трамплином роста стала реализация отложенного спроса после 2020 года. В совокупности это позволило Компании добиться высокой маржинальности сделок.

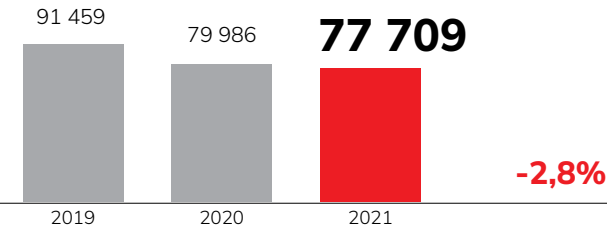
В портфеле РОЛЬФ присутствуют все основные бренды премиального сегмента. На протяжении 2021 года продажи в нем отличались высокой устойчивостью, а сделки – высокой доходностью, поскольку покупатели премиум-сегмента в меньшей степени подвержены влиянию рыночной ситуации и на их выбор в основном влияют личные возможности и потребности.

- Лидер российского рынка по продажам новых автомобилей с 2014 года
- Сильный и диверсифицированный портфель брендов: ни одна марка не приносит более 20 % общей выручки
- В 2021 году выручка по сегменту, несмотря на снижение продаж в физическом выражении, увеличилась в сравнении с 2020 годом на 22,1 %, до 173,8 млрд руб.

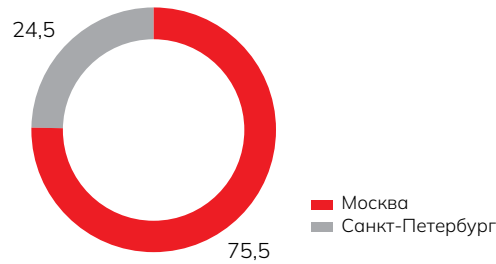
Структура кумулятивной маржи



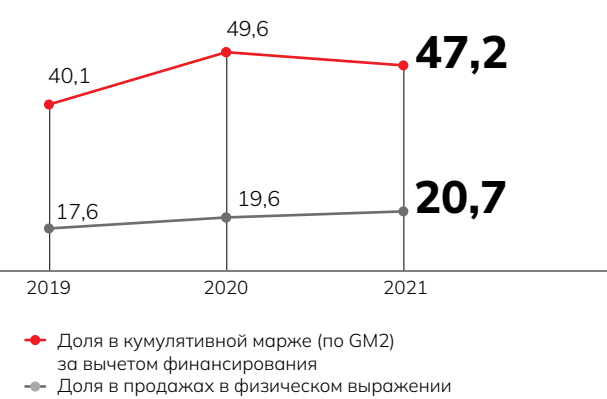
Продажи новых автомобилей | шт.



Географическое распределение продаж новых автомобилей | %



Динамика доли премиального сегмента в продажах новых автомобилей | %



В 2021 году доля продаж премиального сегмента составила 20,7 % от общего числа проданных машин в физическом выражении. Незначительное снижение доли в кумулятивной марже в сравнении с 2020 годом объясняется более низкой доступностью автомобилей массового сегмента и двойным повышением цен на них.

РОЛЬФ

Структура продаж новых автомобилей по брендам в 2021 году | %

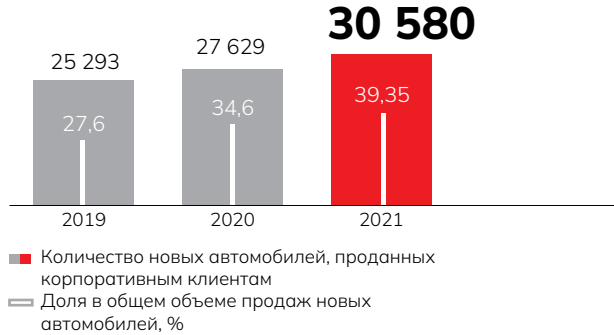
Бренд	Доля в продажах в физическом выражении	Доля в кумулятивной марже (по GM2) за вычетом финансирования
Hyundai	17,6	11,1
Skoda	10,5	6,0
Renault	9,3	2,8
Toyota	9,1	9,7
Mitsubishi	8,1	5,8
KIA	7,7	4,4
BMW	6,6	17,0
Volkswagen	5,7	3,2
Mercedes-Benz	5,4	9,2
Mazda	4,3	5,6
Ford	3,3	1,3
Nissan	2,9	1,8
Audi	2,6	4,3
Lexus	2,4	4,8
Land Rover	1,2	5,3
Porsche	1,1	5,0
Volkswagen commercial	0,8	1,1
Jeep	0,6	0,8
BMW Motorrad	0,3	0,1
Genesis	0,3	0,6
Jaguar	0,1	0,2

Значительный вклад в продажи новых автомобилей внесли продажи корпоративным клиентам. В 2021 году объем флит-продаж вырос на 10,7 % на фоне спада продаж в сегменте в целом на 3 %, а их доля в продажах новых автомобилей увеличилась на 4,8 п. п. Кумулятивная маржа флит-сегмента выросла на 132 % по сравнению с 2020 годом, а ее доля в кумулятивной марже продаж новых автомобилей выросла на 2,8 п. п., до 32 %.

Во время пандемии COVID-19 РОЛЬФ организовал эффективную продажу автомобилей в дистанционном формате. Все контакты с клиентами проходили удаленно – через мобильное приложение, телефон, электронную почту, мессенджеры. После оплаты онлайн автомобили доставляли клиентам, в том числе иногородним, на эвакуаторе. Тогда же на российском рынке была организована первая полностью удаленная кредитная сделка.

В конце 2021 года в портфель РОЛЬФ вошел новый бренд из списка самых продаваемых иномарок – Chery (Китай). Его продажи начались в декабре, и уже к концу года было продано 24 автомобиля. В 2022 году компания продолжает работу над расширением портфеля за счет ведущих китайских брендов. Это было запланировано еще в 2021 году и приобрело особую актуальность в свете последних событий и ограничения поставок европейских брендов.

Динамика продаж новых автомобилей корпоративным клиентам | шт.



СЕРВИС

Сервисный сегмент бизнеса РОЛЬФ – один из двух основных генераторов валовой маржи, работа которого тесно связана с другими сегментами бизнеса.

Компания располагает самым современным сервисным оборудованием для диагностики, слесарного и кузовного ремонта автомобилей и мотоциклов. Сотрудники сервисных станций РОЛЬФ регулярно проходят курсы повышения квалификации. Благодаря этому Компания может обеспечить своим клиентам высочайший уровень обслуживания на сервисных станциях.

Основные виды оказываемых услуг:

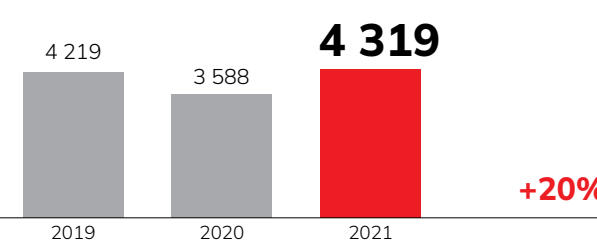
- слесарные и гарантийные работы. Ключевой драйвер – продажи автомобилей за предыдущие периоды. РОЛЬФ работает над удержанием клиентов на сервисе даже после окончания гарантийного периода;
- кузовные работы. Ключевой драйвер – продажи страховых продуктов. Исторически в этой сфере высока доля ремонтов по направлению страховых компаний. РОЛЬФ работает над тем, чтобы привлекать клиентов на ремонт не только по направлению страховых компаний, но и путем самостоятельного обращения;
- продажа и установка дополнительного оборудования. Ключевой драйвер – продажи автомобилей за текущий период.

Основной принцип работы РОЛЬФ в сервисном сегменте – постоянное отслеживание удовлетворенности клиентов с помощью индексов:

- NPS (от англ. Net Promoter Score – клиентская лояльность, готовность рекомендовать компанию);
- CSAT (от англ. Customer Satisfaction – удовлетворенность от конкретного посещения);
- ВКС (возврат клиентов на сервис).

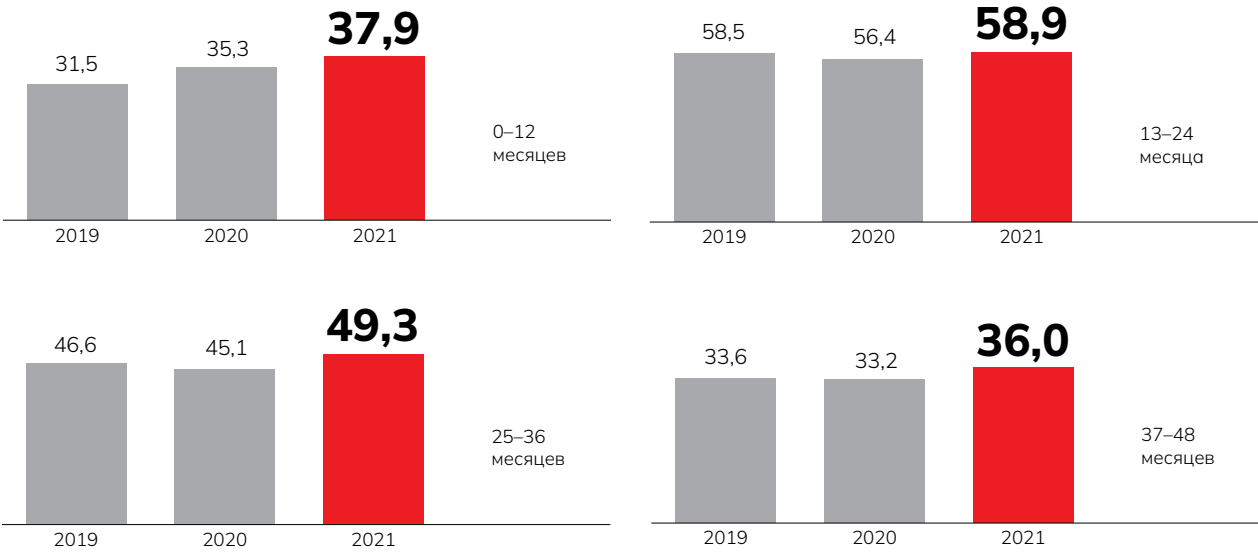
РОЛЬФ уделяет особое внимание росту качества сервиса, чтобы повысить коэффициент возврата на сервис владельцев автомобилей, особенно при переходе автомобилей из гарантийного в негарантийный период. Компания также непрерывно оптимизирует бизнес-процессы и выбирает наиболее выгодных поставщиков для роста маржинальности сервиса.

Объем оказанных услуг сервиса | тыс. нормо-часов



РОЛЬФ

Показатель возврата клиентов на сервис (новые автомобили) по срокам владения | %



Ключевые технологии РОЛЬФ для повышения эффективности сервиса:

- системный и автоматизированный подход к работе с возвратом клиента на сервис даже после окончания гарантии;

- уникальная система управления воронкой сервиса и прослушивания звонков, позволяющая контролировать качество работы с клиентом на всех этапах;
- система мультисервиса, гарантирующая обслуживание любого приобретенного у Компании автомобиля, в том числе автомобилей с пробегом непрофильных для РОЛЬФ марок, в любом дилерском центре.

В 2021 году была запущена программа мультисервиса, которая изменила подход РОЛЬФ к предоставлению сервисных услуг. Теперь покупатель любого автомобиля с пробегом может получить сервисные услуги в любом дилерском центре РОЛЬФ. Независимо от того, является ли бренд автомобиля профильным для центра или Компании в целом, каждый дилерский центр располагает необходимыми для обслуживания автомобилей этой марки оборудованием, инструментарием и обученным персоналом.

Более 50 % клиентов возвращаются на обслуживание и сохраняют лояльность Компании более пяти лет, что является отличным результатом для направления. Отдельное внимание РОЛЬФ уделяет и росту возврата клиентов на сервис в сегменте автомобилей с пробегом. В 2021 году этот показатель достиг 10,8 %¹ в сравнении с 7,0 % в 2020 году. Развитие инфраструктуры дилерских центров, применение удобных цифровых экосистем, повышение компетентности персонала – все это создает ощущение безопасности и защищенности, приносит выгоду и Компании, и ее клиентам.

¹. Для автомобилей, проданных 13–24 месяца назад.

Один из двух крупнейших сегментов по генерированию валовой маржи (35 % валовой маржи Компании)

Эффективность тесно связана с другими сегментами бизнеса

РОЛЬФ постоянно работает над ростом объема услуг сервиса и их рентабельности

Компания инвестирует в высокотехнологичное оборудование для оказания услуг высокого класса



По результатам 2021 года РОЛЬФ сохраняет клиентскую базу, занимает лидерскую позицию на рынке сервисных услуг и демонстрирует самый высокий показатель возврата на сервис

ФИНАНСОВЫЕ И СТРАХОВЫЕ УСЛУГИ (F&I)

В 2021 году сегмент удерживал первое место внутри Компании по генерации валовой маржи (46,6 %)

РОЛЬФ увеличивает проникновение кредитных и страховых продуктов в сделки по продаже новых автомобилей, а особенно быстро – в сделки по продаже автомобилей с пробегом

Разрабатываются уникальные партнерские продукты с лидерами финансового рынка

Компания предлагает широкий спектр финансовых сервисов, которые делают покупку и использование автомобиля более комфортным. Сегмент включает две основные составляющие: кредитование и страхование. Количество страховых продуктов на реализуемый автомобиль традиционно выше в кредитных продажах.

РОЛЬФ регулярно проводит бенчмаркинг по финансовым и страховым продуктам зарубежных автодилеров, чтобы внедрять лучшие практики. Компания продолжает увеличивать проникновение кредитных и страховых продуктов в сделки по продаже автомобилей. Особенно быстро этот процесс идет в сегменте автомобилей с пробегом, который является для РОЛЬФ приоритетным. Именно для этого сегмента разрабатываются совместные продукты с банками-партнерами. В течение отчетного периода Компания увеличила число партнеров по программам F&I более 50ти – это наилучший показатель среди российских автодилеров.

В 2021 году совместно с МС Банком была реализована эксклюзивная программа кредитования на автомобили с пробегом, доступная исключительно в дилерских центрах РОЛЬФ. Чистая процентная ставка для клиентов составляла от 6,9 до 10,9 %, тогда как средняя ставка в сегменте фиксировалась на уровне 15,9 % годовых. Клиентам было доступно как залоговое кредитование (классическое автокредитование, программы с остаточным платежом и с опцией «Назначь свою ставку»), так и кредитование без залога (целевое потребительское кредитование на приобретение авто, потребительское кредитование на сервисные работы и ТО), рассрочка на автомобили с пробегом и комиссионные услуги.



1,8 %

доля выручки от неавтомобильных страховых услуг в общем объеме выручки F&I

3 %

доля неавтомобильных страховых услуг в сегменте F&I

РОЛЬФ – лидер российского автомобильного рынка по продажам финансовых услуг в сегменте автомобилей с пробегом

Доступность и разнообразие кредитных программ позволяют Компании повысить охват аудитории и продажи новых автомобилей и автомобилей с пробегом. Несмотря на то что в 2021 году не действовали программы льготного кредитования с государственной поддержкой на покупку новых автомобилей, кредитованием было охвачено 68 % розничных продаж новых автомобилей РОЛЬФ (+5 п. п. к 2020 году) и 36 % продаж автомобилей с пробегом (+10 п. п. по сравнению с 2020 годом).

Показатели страхового сегмента также увеличились. Количество страховых продуктов увеличилось до 4,3 на новый автомобиль (с 3,7 в 2020 году) и 3,1 на автомобиль с пробегом (с 2,6 в 2020 году).

Основное преимущество РОЛЬФ перед конкурентами – широкий ассортимент страховых услуг. Компания первой на рынке предложила клиентам неавтомобильные страховые продукты, такие как телемедицина и добровольное медицинское страхование (ДМС). В 2021 году этот список дополнили страхование имущества и медицинские чекапы. В 2022 году Компания планирует и дальше расширять перечень доступных страховых программ.

Количество возвратов клиентов на пролонгацию продуктов F&I выросло в сравнении с 2020 годом на 104 %. Для поддержки направления была

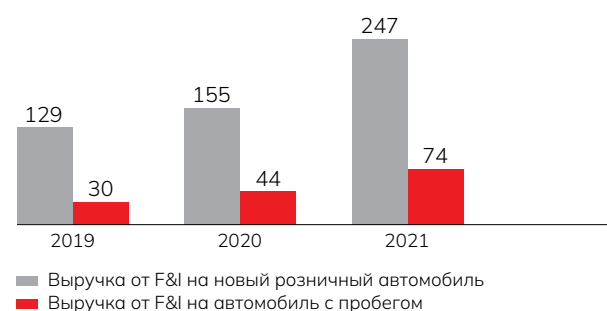
запущена специальная программа кредитования для клиентов, продлевающих F&I-продукты (КАСКО, ОСАГО, GAP и т. д.) на базе компании PayLate – основного контрагента группы «Аэрофлот» по приобретению авиабилетов в России.

При расширении ассортимента неавтомобильных страховых услуг в 2021 году Компания сфокусировалась на соблюдении баланса между ценой и ценностью наполнения продукта для клиента. Большое внимание уделялось систематическому обучению

сотрудников дилерских центров для более качественной презентации новых услуг и донесения их ценности до потребителей.

В дальнейшем РОЛЬФ планирует сделать упор на страховании имеющихся клиентов, расширении ассортимента неавтомобильных страховых продуктов и развитии онлайн-продаж в сегменте. Неизменными приоритетами Компании остаются улучшение клиентского опыта и увеличение возврата клиентов на сервис.

Удельная выручка от финансовых услуг и услуг страхования | тыс. руб.



Структура выручки сектора F&I в 2021 году | %



¹ GAP покрывает разницу между стоимостью нового автомобиля и размером выплаты по КАСКО при угоне или тотальной гибели автомобиля.
² Продленная гарантия, телемедицина и ДМС, ДСАГО (добровольное страхование автогражданской ответственности), страхование шин и дисков, имущества (кроме автомобилей) и т. д.

КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС

Система клиентского сервиса в Компании нацелена на максимальное удовлетворение потребностей клиента и создание бесшовной среды, внутри которой клиент может получить все необходимые ему услуги, связанные с владением и использованием автомобилем.

СИСТЕМА КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

Высокие стандарты качества обслуживания

Соответствие ценностям Компании и требованиям дистрибуторов и производителей

Клиентоориентированный подход

Инновационность

Индивидуальный подход к каждому клиенту

Стратегия Компании до 2025 года сфокусирована на полном удовлетворении клиента от покупки и обслуживания

>2,7
млн клиентов
в единой базе
Компании

Особенности клиентского сервиса РОЛЬФ

- Единство опыта – забота о клиенте на протяжении всего пути от выбора автомобиля до его продажи.
- Инновации – разработка новых каналов коммуникаций и новых цифровых сервисов для клиентов.
- Единая бесшовная среда – предоставление клиенту возможности получить все услуги, связанные с автомобилем, в одной компании.
- Экономия времени – перевод максимального количества услуг в онлайн-формат.

- Практичность – разработка услуг исходя из реальных потребностей клиента, в том числе не обязательно связанных с владением автомобилем (например, телемедицина, ДМС).
- Скорость – быстрый запуск новых услуг по принципам Agile.
- Гибкость – постоянное изменение сервисов в зависимости от меняющихся потребностей клиента.
- Партнерство – разработка продуктов в сотрудничестве с банками, страховыми компаниями, производителями автомобилей.
- Обратная связь – постоянное совершенствование системы на основе обратной связи от клиентов.



~35 тыс. клиентов
получают персонального менеджера
на первом этапе проекта

На основе проведенного в 2020 году исследования клиентского опыта Компания построила карту пути клиента, позволяющую на каждом этапе предлагать покупателям самые актуальные услуги.

В Компании приняты высокие стандарты обслуживания, регламентирующие все процессы взаимодействия с клиентами, начиная с внешнего вида дилерского центра, вида его сотрудников, приветствия клиентов и вплоть до послепродажного звонка вежливости. Для каждого этапа взаимодействия с клиентом у сотрудников есть определенный алгоритм, зафиксированный в чек-листе.

Чтобы обеспечить прозрачность бизнеса для клиентов, РОЛЬФ проводит ревизию ассортимента продуктов и условий оплаты во всех дилерских центрах – это позволит унифицировать стоимость одинаковых товаров. Значительная часть информации о продуктах и услугах Компании будет доступна клиентам онлайн – на сайте или в мобильном приложении «Мой РОЛЬФ».

С 2022 года РОЛЬФ первым среди российских автодилеров предлагает своим клиентам возможность возврата купленного автомобиля в течение семи дней – это практика, которой придерживаются мировые лидеры автомобильного рынка.

Также с 2022 года РОЛЬФ запускает программу «Жизненный цикл клиента», в рамках которой Компания выделяет каждому клиенту персонального менеджера, сопровождающего его на всех этапах владения автомобилем. Для клиента это означает, что при возникновении любых вопросов он может обратиться к одному контактному лицу. Персональный менеджер помогает ему пройти техническое обслуживание, приобрести страховые продукты, продать автомобиль и купить следующий. Это позволяет сформировать доверие к Компании, обеспечить индивидуальный подход к потребностям каждого клиента и в конечном итоге повысить качество сервиса.

В дальнейшем этот подход планируется распространить на всю базу клиентов РОЛЬФ.

Механизмы взаимодействия с клиентами

РОЛЬФ – отраслевой лидер по качеству обслуживания. Каждый сотрудник Компании независимо от характера своей работы при принятии решений руководствуется принципом клиентоориентированности, помогает Компании укреплять позиции на рынке и поддерживать высокую репутацию. На это нацелены обучающие программы РОЛЬФ начиная с тренинга по ценностям РОЛЬФ и принципам работы, который проходят все новые сотрудники в начале работы. Регулярная оценка персонала позволяет обеспечить высокую компетенцию сотрудников и своевременно устранять недочеты, а привязка КПЭ¹ фронтлайн-персонала к качеству сервиса работает на улучшение клиентского опыта.

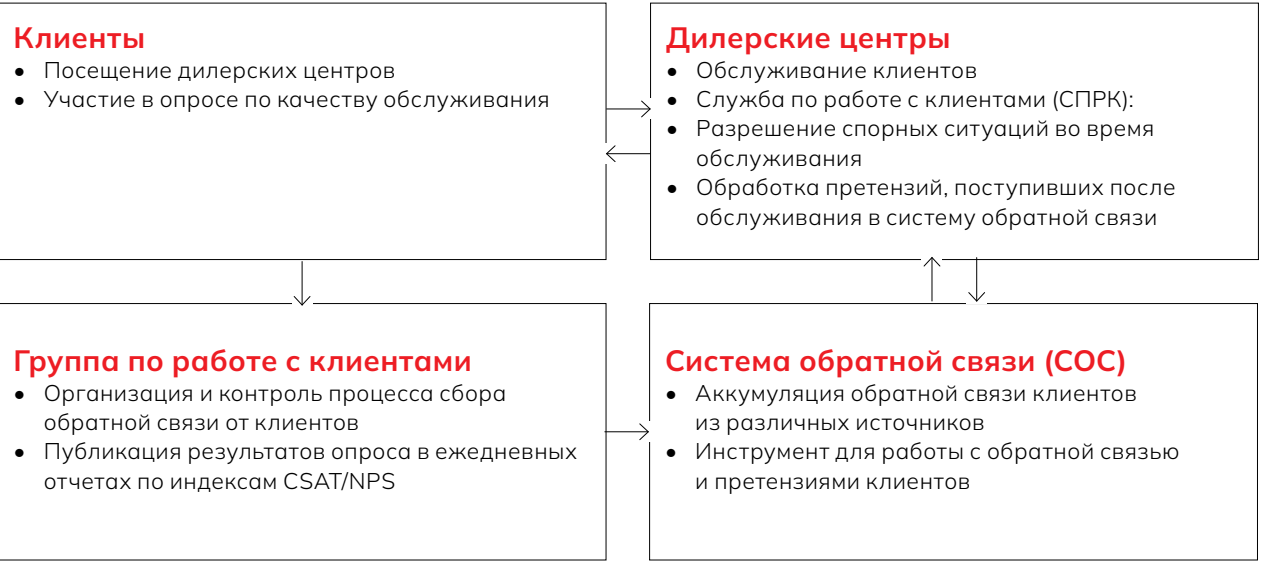
Компания обеспечивает несколько каналов обратной связи с клиентами. При дилерских центрах есть специалисты по работе с клиентами, находящиеся

в подчинении у руководителя клиентской службы (в некоторых случаях – в прямом подчинении директору) и отвечающие за качество обслуживания и работу с претензиями.

Каждый дилерский центр собирает и обобщает обратную связь об уровне комфорта. Выявленные недостатки должны устраняться в течение одного квартала. Кроме того, на стойке каждого дилерского центра есть книга отзывов и предложений и контактный телефон директора – клиенты могут связаться с ним напрямую или воспользоваться вызовом через электронную панель.

Кроме того, клиент может связаться с Компанией через мобильное приложение «Мой РОЛЬФ», форму обратной связи на сайте, WhatsApp и Telegram, по телефону горячей линии дилерского центра.

Работа с обратной связью



РОЛЬФ

За получение обратной связи от клиента после взаимодействия отвечает независимый отдел РОЛЬФ (сторонние кол-центры), который находится в управлении отдела по работе с клиентами (департамент маркетинга). Именно по результатам опроса в Компании рассчитываются индексы CSAT и NPS.

Вся работа с обратной связью, включая претензии, фиксируется в (СОС). Цель СОС – регулярная работа с претензиями и жалобами клиентов, чтобы повысить их удовлетворенность и лояльность, а также увеличить конкурентоспособность Компании на рынке.

Задачи СОС:

- рассмотрение претензий клиентов на ежедневной основе и своевременное обеспечение обратной связи;
- контроль процесса работы с претензиями и его улучшение;
- определение зон роста;
- повышение эффективности путем устранения причин претензий.

Индексы оценки качества работы

Индекс NPS с 2010 года вырос с 79 до 83,65 %. РОЛЬФ регулярно проводит сравнение по этому показателю с компаниями из сферы ритейла и автобрендами, чтобы выявить возможности для улучшений.

Целевое значение NPS на 2025 год – 90 %.

Индекс CSAT (с 2019 года) дает оперативную информацию о впечатлениях клиента после каждого посещения дилерского центра. В 2021 году его значение составляло 4,86 балла из 5. Целевое значение CSAT на 2025 год – 4,9 балла.

~84 % индекс клиентской лояльности

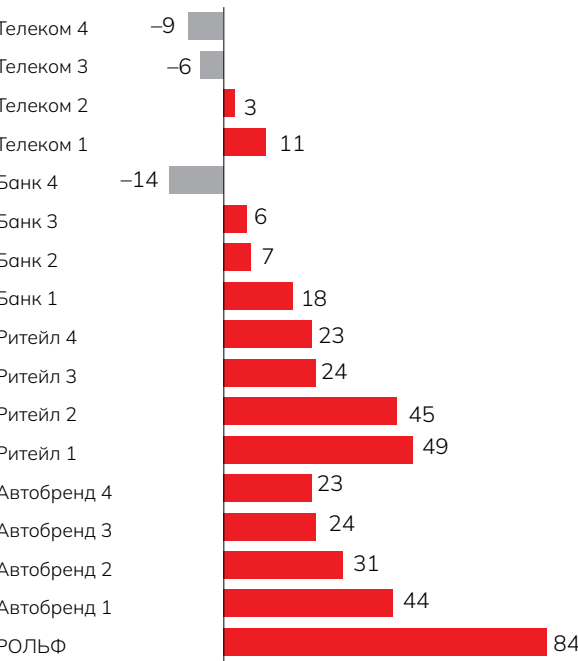
4,86 балла из 5 индекс удовлетворенности клиента

>328 тыс. обращений зафиксировано в системе обратной связи в 2021 году

24 часа срок обработки и ответа на претензию клиента в системе обратной связи

РОЛЬФ оперативно реагирует на уже возникшие ситуации и принимает превентивные меры, позволяющие повысить качество обслуживания и предупредить возникновение проблем.

Индекс NPS компаний ритейла и автомобильных брендов | %



¹ Ключевые показатели эффективности.

Расширение возможностей для клиентов

Чтобы постоянно совершенствовать клиентский опыт и создавать единое бесшовное пространство услуг для клиентов, в РОЛЬФ используется ряд инструментов, в том числе ключевые:

- платформа клиентских данных (англ. Customer Data Platform, CDP) – позволяет собирать все данные о действиях клиента в единый профиль в реальном времени, формировать для него индивидуальные предложения и прогнозировать будущие действия;
- мобильное приложение – помогает получать все сервисы в едином окне;
- программа лояльности – интегрирует скидки, бонусы и предложения от компаний-партнеров.



Мобильное приложение «Мой РОЛЬФ»

Мобильное приложение «Мой РОЛЬФ» – удобный способ взаимодействия клиента с Компанией.

ЦЕЛИ ПРИЛОЖЕНИЯ:

- рост прозрачности, удобства и скорости взаимодействия с Компанией;
- повышение лояльности клиентов;
- рост возврата клиентов на сервис и повторных продаж;
- увеличение маржинальности взаимодействия с клиентом в рамках жизненного цикла;
- формирование и укрепление доверия к бренду.

Это самый полный функционал в сравнении с другими аналогичными приложениями в отрасли. Приложение «Мой РОЛЬФ» напрямую интегрировано с операционными системами Компании, что гарантирует актуальность информации в личном кабинете клиента и оперативную передачу заявок.

В 2021 году Компания провела редизайн приложения. В новой версии был существенно расширен функционал и дополнен каталог доступных услуг. Кроме того, приложение «Мой РОЛЬФ» стало доступно для мобильных устройств Huawei на площадке AppGallery.

- Совершенствование приложения продолжается. В 2022 году будут реализованы дополнительные функции:
- приобретение товаров и услуг без обращения в дилерский центр;
 - оплата заправки и умной мойки.

«Мой РОЛЬФ» обеспечивает прозрачную коммуникацию по любому сценарию: обратившись за услугой, пользователь понимает, что в нее включено, каковы будут ее стоимость и сроки оказания.

РОЛЬФ

С «МОЙ РОЛЬФ» МОЖНО:

- просмотреть текущие акции и персональные предложения
- выбрать новый автомобиль или автомобиль с пробегом из полноценных каталогов, сравнить модели и добавить их в «Избранное»;
- получить отчет о проверке выбранного автомобиля с пробегом, включая участие в ДТП;
- записаться на тест-драйв, забронировать автомобиль и провести предоплату;
- купить и продлить страховые продукты, в том числе неавтомобильные, и получить информацию о своем страховом полисе;
- получить напоминания о предстоящем визите в сервис и плановых работах;
- записаться на все виды сервиса в удобное время: шиномонтаж, ремонт, техническое обслуживание, слесарные и кузовные работы, диагностика, установка дополнительного оборудования;
- оплатить сервис и покупку запчастей;
- получить уведомление об окончании работ, посмотреть историю обслуживания и рекомендации;
- вызвать эвакуатор или экстренную помощь на дороге;
- получить консультацию специалиста;
- отследить и оплатить штрафы;
- быстро и комфортно продать автомобиль с пробегом.

Оценка мобильного приложения «Мой РОЛЬФ»

4,2 Google Play
4,6 App Store
5,0 AppGallery

¹. От англ. Monthly Active Users – среднее количество активных посетителей в месяц. Данные приведены по состоянию на 31 мая 2022 года.

Программа лояльности

Программа лояльности РОЛЬФ «Вместе и Навсегда» разработана и запущена в 2011 году. Первым дилерским центром – участником программы стал Ауди Центр Север. В 2021 году в программе участвовали все дилерские центры РОЛЬФ.

Программа лояльности РОЛЬФ «Вместе и Навсегда» получила четыре награды ежегодной премии Russia Loyalty Awards и постоянно участвует в мероприятиях, связанных с улучшением клиентского опыта.

В 2021 году условия программы лояльности были актуальны для текущих реалий и ожиданий клиентов. В результате программа стала гибридной и совмещала в себе скидки, бонусы и привилегии от партнеров.

Паспорт транспортного средства и госрегистрация

На протяжении своей истории РОЛЬФ остается пионером по внедрению в отрасли всех изменений в государственном регулировании и оформлении сделок с автомобилями. В 2018 году Компания запустила проект «Электронный паспорт транспортного средства», а в 2020 году он уже работал во всех дилерских центрах РОЛЬФ в Москве и Санкт-Петербурге. Компания первой среди автодилеров тестировала пилотный проект ЭПТС и первой завершила его полноценное внедрение, а также провела первую сделку на территории Евразийского экономического союза. Использование ЭПТС позволяет снизить издержки на оформление документов.

При продаже новых автомобилей в салоне проводится выдача номеров на них и государственная регистрация. Некоторые локации РОЛЬФ уже получили необходимый для этого статус, остальные находятся в процессе получения.

>300 тыс. участников
было зарегистрировано
в программе лояльности
на начало 2022 года

Защита персональных данных пользователей

Для поддержания деловой репутации и выполнения норм федерального законодательства РОЛЬФ заботится о защите и обеспечении конфиденциальности персональных данных клиентов. Компания строго следует Федеральному закону от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных» и принимает организационные и технические меры по защите персональных данных, которые регулируются Политикой РОЛЬФ в области обработки и обеспечения безопасности персональных данных.

В информационных системах обработки персональных данных (ИСПДн) существует разграничение прав доступа. Пароли к ИСПДн регулярно меняются в соответствии с требованиями Компании. Введена, функционирует и проходит периодический пересмотр (контроль) система защиты от утечек информации. Система защиты от утечек конфиденциальной информации (англ. Data Leak Prevention, DLP), в том числе персональных данных, обеспечивает защиту от преднамеренных попыток хищения конфиденциальной информации, а также перекрывает возможные каналы утечки конфиденциальной информации из-за ошибочных действий сотрудников. Применяются средства централизованного сбора и хранения журналов вычислительных средств (англ. Security Information and Event Management, SIEM). Внедрены система антивирусной защиты рабочих станций и почтовых ящиков пользователей и антиспам-решение.

В РОЛЬФ разработан и утвержден полный пакет документов по защите персональных данных клиентов и сотрудников Компании. Назначены лица, ответственные за организацию обработки и обеспечения безопасности персональных данных. Документация ведется в соответствии с требованиями федерального законодательства, нормативными правовыми актами и постановлениями.

РОЛЬФ

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

РОЛЬФ – флагман среди российских автодилеров по внедрению цифровых решений и росту эффективности за счет инноваций.

В конце 2020 года в РОЛЬФ был создан департамент мобильных технологий и цифровой трансформации (проектный офис по внедрению инноваций). В его задачи входят сбор гипотез по улучшениям операционных процессов и взаимодействия с клиентами, а также запуск пилотных проектов и в случае их успеха – масштабирование на Компанию в целом, автоматизация и роботизация процессов. Департамент способствует развитию в Компании культуры инноваций, вовлекая всех сотрудников в процесс генерации идей.

Основные принципы программы цифровой трансформации РОЛЬФ:

- соответствие стратегическим приоритетам РОЛЬФ;
- приоритизация проектов на базе скоринга по потенциальному бизнес-эффекту;
- все проекты должны иметь оцифрованные КПЭ/бизнес-гипотезы;
- наличие и участие бизнес-заказчика/владельца – обязательное условие начала проекта;
- процесс внедрения – часть плана проекта.

Ключевые направления

Развитие облачных технологий

РОЛЬФ одним из первых в автобизнесе перенес всю инфраструктуру в облако. Внедрение облачных решений позволило Компании обеспечивать бесперебойное функционирование бизнес-критических сервисов даже в случае аварии на основном оборудовании. Сегодня Компания широко использует не только облачную инфраструктуру, но и облачные платформы, выбирая оптимальную для целей РОЛЬФ функциональность. Это позволяет Компании оптимизировать собственные ИТ-системы и сократить затраты на их поддержку, а также ускорить запуск необходимых продуктов и сервисов.

Собственные операционные системы

Операционная DMS собственной разработки РОЛЬФ обладает веб-интерфейсом и использует в качестве хранилища единую промышленную базу данных, что обеспечивает постоянную актуальность и целостность данных в режиме онлайн. Такой подход позволяет проводить открытие новых дилерских центров в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами. Системы отслеживают ведение сделок на всех этапах, предоставляют широкий набор инструментов для коммуникации с клиентами,

обеспечивают полноценное управление логистическими и складскими мощностями, позволяют руководителям эффективно контролировать всю деятельность подразделений.

В то же время они не всегда удобны для пользователей – сотрудников Компании, которым требуется продолжительное обучение. В 2021 году Компания продумала и в 2022 году запустила переход на единый интерфейс, который позволит обеспечить работу в одном окне, повысит уровень гибкости системы и дополнительно ускорит внедрение изменений в будущем.

Связь

Все дилерские центры и центры обработки данных Компании объединены в единую VPN-сеть. Каналы связи для обеспечения отказоустойчивости предоставляются двумя провайдерами связи и задублированы.

Особенность розничного автобизнеса – передача большинства клиентских звонков из кол-центра на сотрудников дилерских центров. Мультиканальная телекоммуникационная платформа РОЛЬФ позволяет поддерживать самые сложные бизнес-процессы взаимодействия с клиентами.

Для обработки пиковых нагрузок по входящим звонкам к платформе подключены внешние кол-центры, бесшовно передающие звонок на сотрудников дилерских центров. Исходящие звонки клиентам инициируются напрямую из операционных систем РОЛЬФ, что исключает ошибки при наборе номера сотрудником и экономит время на соединение.

Автоматизация и роботизация процессов

В данный момент Компания разрабатывает несколько проектов по автоматизации и роботизации трудоемких и затратных функций, чтобы оптимизировать бизнес-процессы. Так, в направлении финансовых и страховых услуг разрабатывается робот для сокращения временных затрат на пролонгацию договоров. Без участия человека программа получает необходимые данные из систем, заполняет анкеты и продлевает полисы.

Уже автоматизирован ряд операций управленческого учета, что существенно оптимизирует работу бухгалтеров.

В HR-службе разрабатывается робот для обзвона кандидатов. Программа интегрируется с порталом – агрегатором резюме, заполняет все данные, проводит исходящие звонки и соединяет кандидата с сотрудником, который будет вести беседу.

Программа подбора автомобилей, предназначенная для выкупа автомобилей с пробегом, позволяет сотрудникам РОЛЬФ связываться с авторами объявлений на интернет ресурсах по продаже автомобилей, записывает звонки и автоматически вносит в CRM информацию о достигнутых договоренностях. Это повышает прозрачность процессов для персонала и менеджмента Компании.

Речевая аналитика

В настоящий момент Компания реализовала два пилотных проекта по использованию сервисов речевой аналитики. Оба сервиса могут переводить аудиозапись в текст и накладывать на него оценочный скрипт, разработанный для конкретного направления бизнеса. Сейчас идет обучение искусственного интеллекта с помощью опыта отрасли и сотрудников Компании, чтобы алгоритмы его работы применялись в соответствии с клиентским опытом, внутренними процессами и правилами.

Цель РОЛЬФ в данном проекте – не только получить представление о том, доброжелательно ли общался сотрудник с клиентом, остался ли клиент доволен, получил ли он нужную информацию. Важно также знать, где продавец мог бы справиться лучше, и сразу же передавать эти сведения руководителям для принятия решений в режиме реального времени. В некоторых случаях необходимо провести беседу с продавцом, в других – перезвонить клиенту для предоставления более качественной информации или условий по сделке. При этом руководителям не нужно будет прослушивать тысячи звонков, достаточно увидеть картину по отделам и обращаться к нужным звонкам, в которых система речевой аналитики выделит точки внимания.

Наиболее полно функционал сервисов речевой аналитики можно будет использовать после внедрения CDP-платформы (об этом читайте выше в разделе «Клиентский сервис»). Тогда у Компании появится возможность анализировать большой объем данных. Если клиент при звонке проявит интерес к определенному товару или услуге, речевая аналитика позволит сделать ему персонализированные

предложения. На примере трех локаций, где реализованы пилотные проекты по внедрению речевой аналитики, уже видны тренд на повышение Strike Rate (конверсия визитов в сделки) и рост эффективности отдела продаж в целом.

Развитие цифровых инструментов в 2021 году

В 2021 году были реализованы ИТ-проекты, направленные на развитие функциональности внутренних операционных систем, автоматизацию ручных операций и актуализацию ИТ-ландшафта.

Основные направления автоматизации:

- развитие омниканального взаимодействия (личный кабинет на сайтах, мобильное приложение «Мой РОЛЬФ», чаты и мессенджеры);
- развитие системы речевой аналитики;
- обновление системы управления обратной связью от клиентов;
- реализация новых бизнес-процессов в сегменте автомобилей с пробегом;
- переход на внутренний и внешний электронный документооборот, создание электронного архива документов;
- актуализация интеграций с системами автопроизводителей;
- появление киосков самообслуживания в дилерских центрах. Раньше клиент, приехавший на сервис по записи, должен был обратиться к специалисту по работе с клиентами и оформить ряд документов. Киоски позволяют провести чек-ин и сразу обратиться к мастеру-приемщику. Это сокращает время оказания услуги в два раза, до 10 минут, и позволяет экономить 3,5 млн руб. в год;
- установка камер для видеоаналитики на рабочих местах сотрудников сервиса. Анализ видеозаписей показывает, вынужден ли сотрудник отвлекаться от работы и отходить от рабочего места, и позволяет повысить эффективность работы.

РОЛЬФ намерен сохранить объем инвестиций в технологии, поскольку дальнейшее развитие бизнеса и совершенствование клиентского опыта невозможны без внедрения новых цифровых решений. В планах Компании – дальнейшая роботизация рутинных процессов и технологическое лидерство на российском рынке во всех сегментах бизнеса.

ОБЗОР ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ (МСФО)

В 2021 году, несмотря на неблагоприятную ситуацию, РОЛЬФ смог продемонстрировать рост по большинству финансовых показателей. Компания существенно снизила долговую нагрузку и добилась самого низкого в своей истории отношения чистого долга к EBITDA.

В 2021 году выручка РОЛЬФ составила практически 363 млрд руб. – на 47 % больше, чем в 2020 году. EBITDA увеличилась практически вдвое – на 91 %, до 30,6 млрд руб.¹ Показатель рентабельности по среднему используемому капиталу (ROACE)² вырос за три года на 51 п. п., с 30 % в 2017 году до 81 % в 2020 году).

Динамика ключевых финансовых показателей РОЛЬФ по МСФО | млн руб.

Показатель	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
Выручка	237 543	246 198	362 974	47
EBITDA ³	9 530	16 055	30 625	91
Чистая прибыль	876	8 934	20 636 ⁴	131



¹. Здесь и далее по тексту годового отчета приводится скорректированная прибыль до вычета расходов по процентам, налогам и амортизации (Adjusted EBITDA), которая определяется как консолидированная операционная прибыль Компании до вычета расходов по процентам, курсовым разницам, расходов по налогам и амортизации, и других статей, нетипичных для операционного цикла деятельности Компании. Такой показатель не определен требованиями стандартов МСФО, поэтому его интерпретация Компанией может отличаться от таковой у других организаций. Расчеты чистого долга и скорректированной прибыли проводятся без учета влияния корректировок по МСФО (IFRS) 16.

². Рассчитано как отношение EBIT к среднему используемому капиталу.

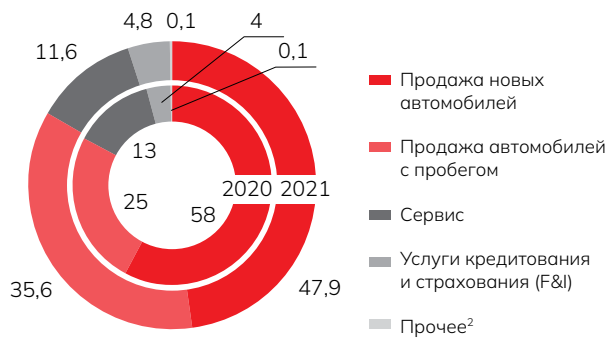
³. В таблице приведены показатели скорректированной прибыли до вычета единоразовых, нерегулярных статей.

⁴. Чистая прибыль за 2021 год приведена без one-off-расходов. С учетом расходов чистая прибыль за отчетный период составляет 1,201 млрд руб.

ВЫРУЧКА

Большая часть выручки Компании от реализации традиционно формируется за счет продаж новых автомобилей. В то же время в 2021 году выручка в сегменте автомобилей с пробегом увеличилась более чем в два раза – с 62,3 млрд до 129,2 млрд руб., а ее доля в общей выручке выросла более чем на 10 п. п. – до 35,6 %. Соответствующим образом сократились доли других сегментов. Существенный рост продемонстрировали все сегменты бизнеса Компании.

Структура выручки от реализации по сегментам бизнеса¹ | %



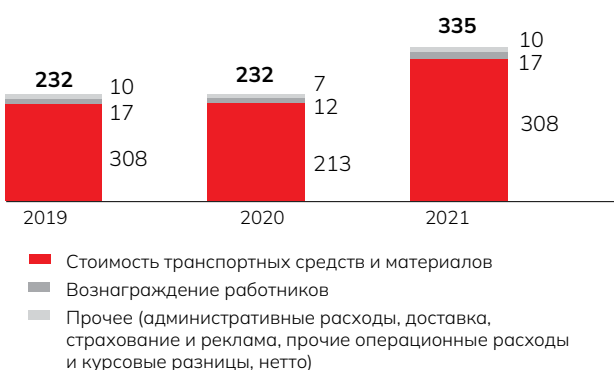
Выручка от реализации по сегментам бизнеса | млн руб.

Сегмент	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
Новые автомобили	141 931	142 267	173 761	22
Автомобили с пробегом	53 141	62 336	129 193	107
Сервис и запасные части	31 819	30 648	42 277	38
Финансовые и страховые услуги	10 403	10 703	17 314	62
Прочее	239	265	447	68
Итого выручка от реализации (данные управленческого учета)	237 533	246 219	362 992	47
Реклассификация из прочих доходов и расходов; прочие корректировки, включая поправки между периодами	10	(21)	(18)	–14
Итого выручка (МСФО)	237 543	246 198	362 974	47

ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

В структуре расходов Компании, связанных с операционной деятельностью в отчетном периоде, наибольшие доли занимают стоимость приобретаемых транспортных средств и материалов (порядка 92 % в 2021 году) и затраты на вознаграждение сотрудников (5,1 % в 2021 году).

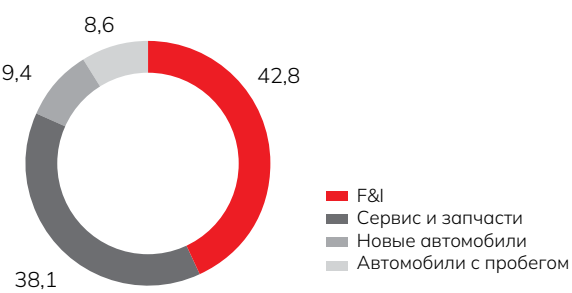
Структура операционных расходов | млрд руб.



EBITDA

Вклад различных сегментов бизнеса в EBITDA существенно отличается от их вклада в выручку. Львиную долю выручки в 2021 году обеспечили продажи новых автомобилей и автомобилей с пробегом, однако из-за высокой себестоимости их вклад в EBITDA невелик. В то же время следует отметить, что в сравнении с 2020 годом, когда доля сегмента новых автомобилей в EBITDA была отрицательной, этот показатель продемонстрировал значительный рост. Наибольшие доли в EBITDA традиционно занимают сегменты финансовых и страховых услуг и сервиса. В 2021 году рост EBITDA Компании составил 91 % – до 30,625 млрд руб. в сравнении с 16,055 млрд руб. в 2020 году. Столь существенный рост EBITDA был обусловлен как рыночными условиями (существенный рост маржинальности каждой сделки на фоне нехватки автомобилей), так и ростом эффективности Компании, прежде всего в стратегическом направлении – продажах автомобилей с пробегом (+42 % в сравнении с 2020 годом).

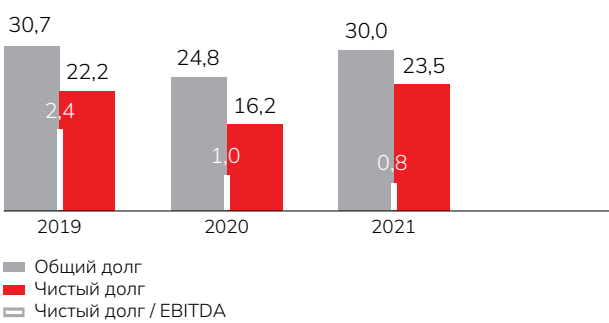
Структура EBITDA по сегментам бизнеса | %



ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА И УПРАВЛЕНИЕ ДОЛГОМ

РОЛЬФ поддерживает строгую дисциплину в управлении долгом. Кредитные договоры, заключенные Компанией, содержат ряд финансовых требований, которые Компания соблюдала в течение отчетного периода. Соотношение «Чистый долг¹ / EBITDA», которое является основой для ковенантов, контролируется ежемесячно. Чистый долг на конец 2021 года увеличился на 45,5 %, до 23,464 млрд руб., однако за счет стремительного роста EBITDA соотношение «Чистый долг / EBITDA» сократилось на 0,24 п. п., до 0,78.

Динамика долга | млрд руб.



0,78

Чистый долг / EBITDA
(–0,24 п. п. К 2020 году)

^{1.} По данным управленческого учета, без учета реклассификации и корректировок.
^{2.} Деятельность, не относящаяся к основным операционным сегментам

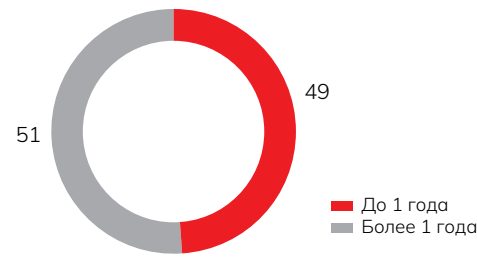
^{1.} Не является показателем МСФО. Рассчитан как сумма краткосрочных и долгосрочных долговых обязательств за вычетом имеющихся у Компании денежных средств и их эквивалентов.

Структура общего долга на 1 января 2022 года | %

По видам долга¹



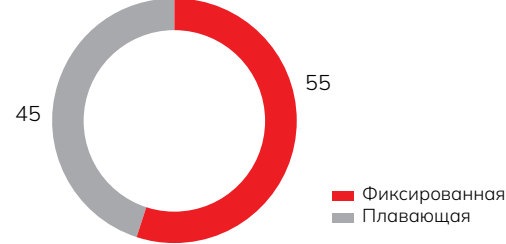
По срочности



По валюте



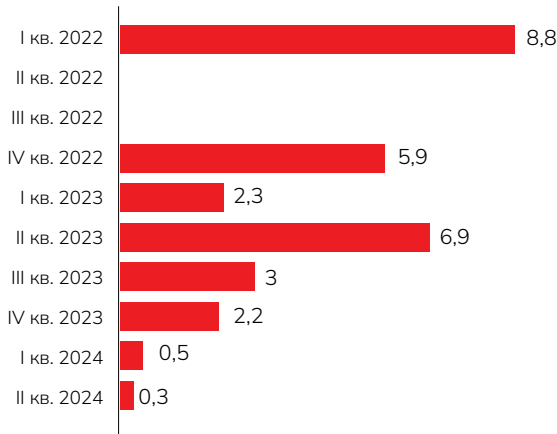
По типу ставки



РОЛЬФ располагает всеми необходимыми ресурсами для своевременного погашения долговых обязательств. В 2021 году Компания воспользовалась всеми доступными мерами кредитной поддержки и реструктуризировала кредиты с плавающей ставкой.

На конец 2021 года более половины долга находилось в «длинном» портфеле, что сделало долговую нагрузку комфортной для Компании и сняло необходимость в дальнейшей реструктуризации.

График погашения обязательств на 01.01.2022



¹. В марте 2022 года оба выпуска облигаций Компании были погашены.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРОГРАММА

Инвестиции в 2021 году | млн руб.

Направление инвестиций	Сумма
Инвестиции в действующие дилерские центры	
Демо- и подменный парк	1 813
Модернизация инженерных систем	139
Приобретение технологического оборудования	113
Вложения в офисное оборудование	89
Нематериальные активы (лицензии, доработки, права, создание сайтов и т. п.)	64
Итого инвестиции в действующие дилерские центры	2 218
Инвестиции в новые проекты	
Ребрендинг дилерских центров	270
Реконструкция действующих дилерских центров	164
Строительство новых дилерских центров	55
Итого инвестиции в новые проекты	490

Основное направление инвестиций РОЛЬФ – расширение мощности действующих дилерских центров. В 2021 году суммарные вложения инвестиционного характера (платежи без НДС) составили 2,71 млрд руб. В 2022 году в развитие существующих и создание новых дилерских центров планируется направить 1,604 млрд руб. без НДС.

В 2022 году РОЛЬФ не планирует сокращать инвестиционные вложения. Компания считает кризисную ситуацию подходящим временем для того, чтобы проработать варианты развития и обеспечить задел на будущее. В то же время возможна корректировка инвестиционной программы – отказ от части запланированных покупок дилерских центров в пользу ребрендинга, обновления линейки брендов и расширения программы выкупа автомобилей с пробегом в регионах.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ПРИНЦИПЫ И ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Система корпоративного управления АО «РОЛЬФ»¹ обеспечивает полноценную защиту прав и интересов акционеров и эффективное управление операционными процессами. Она базируется на требованиях законодательства Российской Федерации, в частности Федерального закона от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ст. 81).

В 2021 году ООО «РОЛЬФ» было реорганизовано в АО «РОЛЬФ» с сохранением преемственности системы корпоративного управления. В соответствии с требованиями действующего законодательства к уставам непубличных акционерных обществ был незначительно скорректирован Устав Компании. Действующая редакция Устава была утверждена 30 марта 2021 г. решением внеочередного общего собрания участников ООО «РОЛЬФ».

Также по итогам реорганизации были разработаны и утверждены Советом директоров Положение о дивидендной политике АО «РОЛЬФ» и Положение о внутреннем контроле и управлении рисками АО «РОЛЬФ».

Отличительные особенности корпоративного управления в АО «РОЛЬФ» на данный момент таковы:

- ключевая роль совета директоров в качестве органа стратегического управления;
- самостоятельность единоличного исполнительного органа в рамках операционной деятельности;
- децентрализованная система управления и делегирование широкого круга полномочий в сфере операционной деятельности директорам филиалов.

Принципы и процедуры корпоративного управления закреплены в Уставе АО «РОЛЬФ» (далее – Устав) и внутренних регламентирующих документах. Действующая система корпоративного управления РОЛЬФ отражает его природу как непубличной компании.

Структура корпоративного управления АО «РОЛЬФ»



¹ Создано 29 марта 2004 г. с наименованием ООО «РОЛЬФ ХИМКИ». Основной государственный регистрационный номер юридического лица: 1045009553577. Дата государственной регистрации: 29 марта 2004 г. Наименование регистрирующего органа: Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 13 по Московской области. Переименовано в ООО «РОЛЬФ» решением внеочередного общего собрания участников ООО «РОЛЬФ ХИМКИ» 5 августа 2011 г. 27 июля 2021 г. межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 23 по Московской области внесена запись в ЕГРЮЛ о создании юридического лица путем реорганизации в форме преобразования ООО «РОЛЬФ» в АО «РОЛЬФ».

ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Приоритет АО «РОЛЬФ» – эффективное взаимодействие между участниками и органами управления Общества.

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Высшим органом управления Общества является общее собрание акционеров. В 2021 году до реорганизации Компании было проведено 26 общих собраний участников ООО «РОЛЬФ», после реорганизации – шесть общих собраний акционеров АО «РОЛЬФ».

На собраниях принимались решения в отношении управления дочерними обществами, распределения чистой прибыли, избрания и продления полномочий членов совета директоров, вознаграждения членов совета директоров, а также по иным вопросам.

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров АО «РОЛЬФ» действует в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом АО «РОЛЬФ» и Положением о совете директоров АО «РОЛЬФ»³. Он осуществляет общее руководство деятельностью Общества и определяет решения по стратегическим вопросам.

Количественный состав совета директоров определяется решением общего собрания участников, но не может составлять менее трех человек. Лица, избранные в состав совета директоров, могут переизбираться неограниченное число раз. По решению общего собрания акционеров полномочия любого или всех членов совета директоров могут быть прекращены досрочно. Совет директоров большинством голосов избирает председателя (эту должность не может занимать действующий генеральный директор Общества).

Председатель может по собственной инициативе созывать заседание совета директоров. Также заседание может быть проведено по требованию члена

Годовое общее собрание акционеров Компании по итогам 2021 года было проведено 30 июня 2022 г.¹ На нем был переизбран совет директоров АО «РОЛЬФ», утвержден аудитор Общества на 2022 год, а также приняты решения в отношении распределения прибыли и выплаты дивидендов² за 2021 год.

совета директоров, аудитора, генерального директора или иных лиц, определенных законодательством Российской Федерации.

Как правило, совет директоров проводит ежемесячные очные заседания. Кроме того, возможно проведение внеочередных заседаний по срочным вопросам в форме заочного голосования (опросным путем). Кворум заседаний составляют три члена совета директоров, а в случае если количественный состав совета директоров составляет более трех человек, кворум признается при присутствии на заседании более половины избранных членов совета директоров.

Компетенции членов совета директоров определяются Уставом АО «РОЛЬФ» и законодательством об акционерных обществах.

РОЛЬФ

Состав и компетенции совета директоров АО «РОЛЬФ» на 31 декабря 2021 г.

Член совета директоров	Дата первого избрания в совет директоров	Компетенции								
		Отраслевой опыт	Финансы	Стратегия	Риски	Цифровые технологии	Международные рынки	Операционное управление	Стратегический HR	Право
Маляров Игорь Юрьевич (председатель)	13 июня 2018 г.	+		+	+			+		+
Амирханян Джаванпур Родельф Гевик	14 февраля 2017 г.	+	+	+			+			+
Белов Василий Михайлович	1 июня 2021 г.		+	+	+	+		+	+	+
Вулф Даниэл Лесин	12 мая 2021 г.		+	+	+	+	+	+		+
Колмакова Екатерина Павловна	3 июля 2019 г.		+		+					+

Ответственность членов совета директоров и генерального директора АО «РОЛЬФ» застрахована. Договор страхования заключен с СК ООО «Сбербанк Страхование» на период с 22 октября 2021 г. по 21 октября 2022 г. Основной целью заключения договора страхования является защита интересов акционеров Компании, обеспечение источника возмещения возможных убытков Компании и застрахованных лиц в связи с их обязанностью компенсировать ущерб, причиненный третьим лицам (в том числе акционерам, государственным органам, инвесторам) в результате ошибок и непреднамеренных действий при осуществлении ими управленческой деятельности.

В 2021 году совет директоров провел 14 очных заседаний. Все члены совета директоров присутствовали на всех заседаниях, за исключением заседаний 30 июля 2021 г. (не участвовала Е. П. Колмакова), 29 ноября 2021 г. и 24 декабря 2021 г. (не участвовал М. Белов). В число ключевых решений совета директоров в 2021 году входили: продление полномочий генерального директора Компании С. В. Виноградовой, создание комитета совета директоров по аудиту и утверждение состава комитетов совета директоров, а также решения по вопросам согласования сделок. В 2021 году совет директоров также инициировал подготовку стратегии развития Компании до 2030 года, чтобы обеспечить устойчивое развитие бизнеса на долгосрочном горизонте.

¹. Протокол годового общего собрания акционеров АО «РОЛЬФ» без номера от 04.07.2022 г.
². С подробной информацией о распределении прибыли и выплате дивидендов можно ознакомиться в подразделе «Взаимодействие с акционерами», с. 94.
³. Утверждено решением внеочередного общего собрания участников ООО «РОЛЬФ» (протокол от 28 июня 2021 г.).

Краткие биографические сведения о членах совета директоров

**Маляров Игорь Юрьевич**

председатель совета директоров

Год рождения: 1967.

Образование: в 1991 году окончил Институт молодежи (ныне – Московский гуманитарный университет) по специальности «история».

Трудовая деятельность:

- с 2007 по 2016 год – президент ООО «Пеликан-Авто»;
- с 2018 года по настоящее время – член советов директоров АО «РОЛЬФ», ООО «РОЛЬФ Эстейт Санкт-Петербург», ООО «РОЛЬФ Моторс».

**Вулф Даниэл Лесин**

Год рождения: 1965.

Образование: в 1987 году окончил бакалавриат Дартмутского университета (специализации «политология», «русский язык и литература»), в 1991 году – юридический факультет Колумбийского университета.

Трудовая деятельность:

- с 2014 по 2017 год – заместитель генерального директора Группы ОНЭКСИМ;
- с 2017 по 2020 год – генеральный директор, соучредитель Tradingene;
- с июля 2017 года по настоящее время – управляющий директор Simoleon Long-Term Value;
- с июня 2018 года по настоящее время – независимый член совета директоров ПАО «Уралкалий»;
- с апреля 2020 года по май 2021 года – независимый член совета директоров АО «Сегежа Групп».

**Амирханян Джаванпур Родельф Гевик**

Год рождения: 1965.

Образование: в 1987 году получил степень бакалавра права (LLB) в Лондонском университете (Школа изучения стран Востока и Африки), в 1990 году – степень магистра делового администрирования (MBA) в Университете штата Пенсильвания. В 1991 году окончил аспирантуру по бизнесу в Centre d'Etudes Appliquées au Management.

Трудовая деятельность:

- с 2009 года по настоящее время – управляющий партнер SI Capital Partners;
- с 2017 года по настоящее время – член советов директоров АО «РОЛЬФ», ООО «РОЛЬФ Эстейт Санкт-Петербург», ООО «РОЛЬФ Моторс».

**Белов Василий Михайлович¹**

Год рождения: 1981.

Образование: в 2003 году окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «прикладная математика и информатика».

Трудовая деятельность:

- с 2013 по 2017 год – старший вице-президент по инновациям Фонда «Сколково», председатель грантового комитета;
- с мая 2017 по август 2019 года – генеральный директор ООО «Сколково – Венчурные инвестиции»;
- с сентября 2019 по апрель 2020 года – директор по слияниям и поглощениям группы «ИБС», член совета директоров ПАО «ИБС»;
- с 2015 по 2020 год – член совета директоров ПАО «Россети», председатель комитета по аудиту;
- с 2020 года по настоящее время – генеральный директор АО «ГС-Инвест».

Должности, занимаемые в других организациях:

- член совета директоров ООО «Сколково – Венчурные инвестиции»;
- независимый член инвестиционного комитета группы ВТБ – ЗПИФ «Цифровые инвестиции»;
- член координационного совета по рынку инноваций и инвестиций при ПАО Московская Биржа;
- председатель инвестиционных комитетов фондов «Индустриальный 1» и «ИТ технологический 1» под управлением «Сколково – Венчурные инвестиции»;
- независимый член грантового комитета Фонда «Сколково»;
- член общественного совета Минэнерго России.

¹ Вышел из состава совета директоров АО «РОЛЬФ» 31 декабря 2021 г.



Колмакова Екатерина Павловна

Год рождения: 1978.

Образование: в 2000 году окончила Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «юрист, преподаватель права по специальности юриспруденция». В 2018 году закончила программу STEP Diploma in International Trust Management в Ассоциации специалистов по доверительному управлению имуществом и планированию наследования.

Трудовая деятельность:

- с 2014 по 2016 год – член совета директоров ЗАО «РОЛЬФ Эстейт»;
- в 2015 году – директор Panabel Limited (Кипр);
- с 2014 года по декабрь 2021 года – директор Delance Limited (Кипр);
- с марта 2020 г. – директор Greengale Ltd.
- с 2015 года по настоящее время – директор Sinoco Limited (Кипр).

Должности, занимаемые в других организациях:

- член советов директоров ООО «РОЛЬФ Моторс» и ООО «РОЛЬФ Эстейт Санкт-Петербург».

Комитеты совета директоров

Положение о совете директоров АО «РОЛЬФ» предусматривает возможность создания консультативно-совещательных подразделений – комитетов – для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, отнесенных к компетенции совета директоров.

Членами комитета могут быть как члены совета директоров, так и сотрудники Общества, а также иные лица, привлекаемые советом директоров. Персональный состав комитетов утверждается

советом директоров и подбирается таким образом, чтобы проводить всестороннее обсуждение рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений. Заседания комитетов созываются по мере необходимости.

В 2021 году действовали четыре комитета:

- комитет по стратегии;
- комитет по инвестициям и финансам;
- комитет по вознаграждениям;
- комитет по аудиту.

Состав комитетов совета директоров АО «РОЛЬФ» в 2021 году

Члены совета директоров и иные лица	Комитет по стратегии	Комитет по инвестициям и финансам	Комитет по вознаграждениям	Комитет по аудиту
Маляров Игорь Юрьевич	–	Председатель комитета	Председатель комитета	–
Амирханян Джаванпур Родельф Гевик	Председатель комитета	Член комитета	–	–
Белов Василий Михайлович	Член комитета	–	Член комитета	–
Виноградова Светлана Викторовна	Член комитета	Член комитета	–	–
Вулф Даниэл Лесин	Член комитета	Член комитета	–	Председатель комитета
Жаворонкова Олеся Викторовна	Член комитета	Член комитета	–	–
Колмакова Екатерина Павловна	–	–	Член комитета	Член комитета
Мирошников Владимир Григорьевич	–	Член комитета	–	–

РОЛЬФ

Секретарь совета директоров

В настоящее время в Обществе нет должности корпоративного секретаря. Функции корпоративного секретаря выполняет секретарь совета директоров Общества. В его обязанности входят обеспечение работы совета директоров, участие

в реализации политики Общества в области обязательного раскрытия информации, участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Общества, обеспечение соблюдения корпоративного законодательства и ряд других задач. В 2021 году секретарем совета директоров был Евсеев Павел Игоревич.

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Согласно Уставу руководство текущей деятельностью Общества осуществляет единоличный исполнительный орган – генеральный директор. Он избирается советом директоров сроком на пять лет.

Деятельность генерального директора направлена на увеличение прибыльности и конкурентоспособности Общества, повышение его финансово-экономической устойчивости, обеспечение прав участников Общества и социальных гарантий сотрудников. Руководство деятельностью Общества осуществляется генеральным директором в соответствии с Уставом Общества и российским законодательством.

Генеральный директор обладает всей полнотой полномочий вне пределов компетенции общего собрания участников и совета директоров Общества. В частности, генеральный директор:

- определяет основные бизнес-цели Общества;
- определяет и представляет на утверждение совета директоров стратегию развития Общества;
- утверждает документы, регулирующие внутреннюю деятельность Общества;
- исполняет иные обязанности, предусмотренные Уставом и законодательством Российской Федерации.

В течение 2021 года должность генерального директора Общества занимала Виноградова Светлана Викторовна. Срок ее полномочий продлен до 1 февраля 2026 г.

Краткие биографические сведения о генеральном директоре



Виноградова Светлана Викторовна

Образование: в 2011 году окончила Российский государственный социальный университет (РГСУ) по специальности «экономист». В 2016 году получила степень MBA в Высшей школе экономики (ВШЭ). Работает в РОЛЬФ с 1994 года.

Трудовая деятельность:

- в 2016 году – директор дилерского центра РОЛЬФ Юг, куратор проекта «Пеликан-Авто», позднее – директор дилерских центров Звезда Столицы Варшава и Звезда Столицы Каширка. Под руководством Светланы Виноградовой четыре дилерских центра «Пеликан-Авто» были полностью интегрированы в структуру компании РОЛЬФ;
- с 2017 года по настоящее время – генеральный директор АО «РОЛЬФ».

Генеральный директор не владеет акциями Общества или долями в уставных капиталах его дочерних и зависимых организаций. В течение 2021 года сделок по приобретению или отчуждению таких акций и долей не совершала.

МЕНЕДЖМЕНТ

**1. Левченко**

Денис Александрович
Директор департамента
мобильных технологий и цифровой
трансформации

3. Утешев

Ринат Халимович
Директор департамента
маркетинга и департамента
корпоративных продаж

5. Гейдорф

Юрий Александрович
Директор правового департамента

2. Цыганкова

Ирина Владимировна
Директор департамента по продажам
автомобилей с пробегом

4. Бойко

Ольга Михайловна
Директор департамента
финансовых услуг

6. Трушкова

Юлия Евгеньевна
Директор департамента
по развитию сервиса

**7. Виноградова**

Светлана Викторовна
Генеральный директор

8. Мирошников

Владимир Григорьевич
Директор департамента развития
бизнеса

9. Жаворонкова

Олеся Викторовна
Главный финансовый директор

10. Златокрылец

Максим Михайлович
Директор департамента
по продажам новых автомобилей

11. Балицкая

Ольга Евгеньевна
Директор департамента
управления персоналом

МЕНЕДЖМЕНТ

Уставом Компании коллегиальный исполнительный орган не предусмотрен. Тем не менее в руководстве операционной деятельностью генеральному директору содействует высокопрофессиональная команда директоров центрального офиса.

Компетентность команды топ-менеджеров, их обширный опыт в автоиндустрии, умение гибко принимать решения в рамках децентрализованной системы управления и эффективно реализовывать цели стратегии – залог успешной работы РОЛЬФ и укрепления его лидерских позиций на рынке.

Краткие биографические сведения о топ-менеджерах



Жаворонкова Олеся Викторовна

Главный финансовый директор

Год рождения: 1986

Образование: в 2008 году окончила Государственный университет управления (ГУУ) по специальности «управление инновациями». Сертифицированный финансовый менеджер (CIMA).

Работает в РОЛЬФ с 2005 года. Начала работу с должности помощника бухгалтера и прошла все этапы развития в сфере финансов.

Трудовая деятельность:

- с 2017 по 2021 год – руководитель планово-аналитического департамента РОЛЬФ;
- с марта 2021 года по настоящее время – главный финансовый директор РОЛЬФ.



Цыганкова Ирина Владимировна

Директор департамента по продажам автомобилей с пробегом

Год рождения: 1979

Образование: в 2004 году окончила Поволжскую академию государственной службы им. П. А. Столыпина по специальности «государственное и муниципальное управление».

Работает в РОЛЬФ с 2005 года. Под ее руководством открыты новые дилерские центры BMW Motorrad РОЛЬФ Премиум на локации РОЛЬФ Вешки, BMW M Boutique Якиманка, Toyota и Lexus РОЛЬФ Волгоградский.

Трудовая деятельность:

- с 2016 по 2018 год – директор по продажам РОЛЬФ-Пеликан, затем директор филиалов Вешки, Дмитровка, Премиум компании РОЛЬФ;
- с 2018 года по настоящее время – заместитель генерального директора РОЛЬФ, директор департамента по продажам автомобилей с пробегом РОЛЬФ.

РОЛЬФ



Златокрылец Максим Михайлович

Директор департамента по продажам новых автомобилей

Год рождения: 1979.

Образование: в 2001 году окончил Академию Государственной противопожарной службы МЧС Российской Федерации по специальности «инженер пожарной безопасности», в 2007 году – Московский институт международных экономических отношений по специальности «менеджмент организаций». В 2013 году окончил Российскую академию народного хозяйства по специальности «маркетинг и продажи» и получил степень MBA.

Работает в РОЛЬФ с 2008 года (с перерывом с 2012 по 2016 годы).

Трудовая деятельность:

- с 2016 по 2017 год – директор по продажам Mercedes-Benz филиалов РОЛЬФ Звезда Столицы Варшавка и Звезда Столицы Каширка;
- с 2017 по апрель 2022 года – директор филиалов РОЛЬФ Звезда Столицы и Звезда Столицы Каширка (Mercedes-Benz);
- с апреля 2022 года – директор департамента по продажам новых автомобилей РОЛЬФ.



Трушкова Юлия Евгеньевна

Директор департамента по развитию сервиса

Год рождения: 1983.

Образование: в 2006 году окончила Московский автомобильно-дорожный университет по специальности «экономика и управление организации», в 2010 году – Российский государственный гуманитарный университет по специальности «менеджмент организации».

Работает в РОЛЬФ с 2013 года.

Трудовая деятельность:

- с 2018 года по 16 марта 2022 г. – директор по корпоративным продажам РОЛЬФ;
- с 16 марта 2022 г. – руководитель департамента по развитию сервиса РОЛЬФ.



Бойко Ольга Михайловна

Директор департамента финансовых услуг

Год рождения: 1981.

Образование: в 2003 году окончила Московский государственный гуманитарный университет им. М. А. Шолохова по специальности «лингвист».

Работает в РОЛЬФ с 2004 года. Начала карьерный путь с должности ведущего специалиста по страхованию. В центральном офисе, используя опыт работы в розничных продажах, запустила ряд новых высокодоходных продуктов и за год работы увеличила маржинальность партнерского направления F&I в два раза. На протяжении последних лет компания РОЛЬФ занимает первое место среди автодилеров России по объемам кредитования и страхования.

Трудовая деятельность:

- с 2013 по 2017 год – заместитель директора по работе с партнерами РОЛЬФ;
- с 2017 года по настоящее время – директор департамента финансовых услуг РОЛЬФ.



Левченко Денис Александрович

Директор департамента мобильных технологий и цифровой трансформации

Год рождения: 1983

Образование: в 2005 году окончил Высшую школу экономики по специальности «логистика».

Работает в РОЛЬФ с 2021 года.

Трудовая деятельность:

- с 2017 по 2021 годы – начальник управления инноваций X5 Retail Group;
- с 2021 года по настоящее время – директор департамента мобильных технологий и цифровой трансформации РОЛЬФ.



Мирошников Владимир Григорьевич

Директор департамента развития бизнеса

Год рождения: 1976.

Образование: в 1998 году окончил Государственную академию сферы быта и услуг по специальности «машины и аппараты текстильной, легкой промышленности и бытового обслуживания».

Работает в РОЛЬФ с 2001 года. Начиная с должности мастера-консультанта, занял должность сервис-менеджера, позже был региональным менеджером в «Ауди Россия», затем – руководителем группы региональных менеджеров отдела послепродажного обслуживания.

Трудовая деятельность:

- с 2008 года по настоящее время – директор департамента развития бизнеса РОЛЬФ.



Балицкая Ольга Евгеньевна

Директор департамента управления персоналом

Год рождения: 1978.

Образование: в 2001 году окончила Алтайский государственный технический университет по специальности «инженер-экономист».

Работает в РОЛЬФ с 2008 года (с перерывом с 2012 по 2017 год).

Трудовая деятельность:

- с 2013 по 2017 год – директор по персоналу группы компаний «Акита»;
- с 2017 года по настоящее время – директор департамента управления персоналом РОЛЬФ.



Гейдорф Юрий Александрович

Директор правового департамента

Год рождения: 1976.

Образование: в 1997 году окончил Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого по специальности «лингвистика», в 2001 году – тот же университет по специальности «юриспруденция».

Работает в РОЛЬФ с 2020 года. Имеет большой опыт в юридическом сопровождении производства и дистрибуции пищевой продукции, непродуктовой розницы в крупных международных и российских компаниях, в том числе в автомобильной индустрии.

Трудовая деятельность:

- с 2014 по 2017 год – директор по юридическим вопросам ООО «Монэкс Трейдинг»;
- с 2017 по 2020 год – директор по правовым и имущественным отношениям ООО «Алкогольная Сибирская Группа»;
- с 2020 года по настоящее время – директор правового департамента РОЛЬФ.



Утешев Ринат Халимович

Директор департамента маркетинга и департамента корпоративных продаж

Год рождения: 1984.

Образование: в 2005 году окончил Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения по специальности «финансы и кредит».

Работает в РОЛЬФ с 2010 года.

Трудовая деятельность:

- с 2010 по 2013 год – руководитель отдела продаж ŠKODA РОЛЬФ Софийская, руководитель отдела продаж Jaguar Land Rover РОЛЬФ Автопрайм, директор по продажам локации РОЛЬФ Октябрьская;
- с 2010 по 2013 год – директор дилерских центров Ford, Mitsubishi и Hyundai РОЛЬФ Октябрьская;
- с 2017 по 2020 год – различные должности в сфере автобизнеса вне компании РОЛЬФ (директор дилерского центра, направления АСП и F&I в Москве, старший директор брендов JLR, Volvo, HMC);
- с июня 2020 года по настоящее время – директор ООО «РОЛЬФ Эстейт Санкт-Петербург», Филиал «Лахта»;
- с апреля 2020 года по настоящее время – директор департамента маркетинга и департамента корпоративных продаж РОЛЬФ.

РОЛЬФ

Евсеев Павел Игоревич

Руководитель отдела корпоративного права, секретарь совета директоров АО «РОЛЬФ»

Год рождения: 1979.

Образование: в 2001 году окончил Московскую государственную юридическую академию по специальности «юриспруденция». Кандидат юридических наук. В 2021 году прошел обучение по дополнительной профессиональной программе «Корпоративный секретарь» Национальной ассоциации корпоративных секретарей (Российский фонд образовательных программ «Экономика и управление»).

Работает в РОЛЬФ с 2008 года.

Трудовая деятельность:

- с 2013 по настоящее время – руководитель отдела корпоративного права РОЛЬФ, секретарь совета директоров.

Обобщенный портрет
руководителя дилерского центра

14,4 года
средний стаж работы
в автобизнесе

7 лет
средний стаж работы
в РОЛЬФ

74 %
получили повышение
с предыдущей ступени
в РОЛЬФ

Руководители дилерских центров

Директора дилерских центров – важная часть высокопрофессиональной команды РОЛЬФ. Именно они ежедневно принимают решения на местах, оценивая меняющуюся конъюнктуру и используя свои полномочия в рамках децентрализованной системы управления. Руководители дилерских центров обладают глубоким знанием рынка и пониманием потребностей клиентов, демонстрируют отличные менеджерские качества и постоянно развивают свои компетенции. Большинство директоров этой категории выросли внутри Компании с рядовых позиций и имеют многолетний опыт в отрасли.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ

Размеры и порядок выплаты вознаграждения членам совета директоров определяются общим собранием участников Общества. Размер вознаграждения членов совета директоров соответствует объему обязанностей членов совета директоров, а также уровню вознаграждений на конкретном рынке. Дополнительных вознаграждений членам совета директоров за работу в комитетах совета директоров не предусмотрено. Расходы члена совета директоров, связанные с исполнением им своих полномочий, могут возмещаться Обществом по решению общего собрания участников.

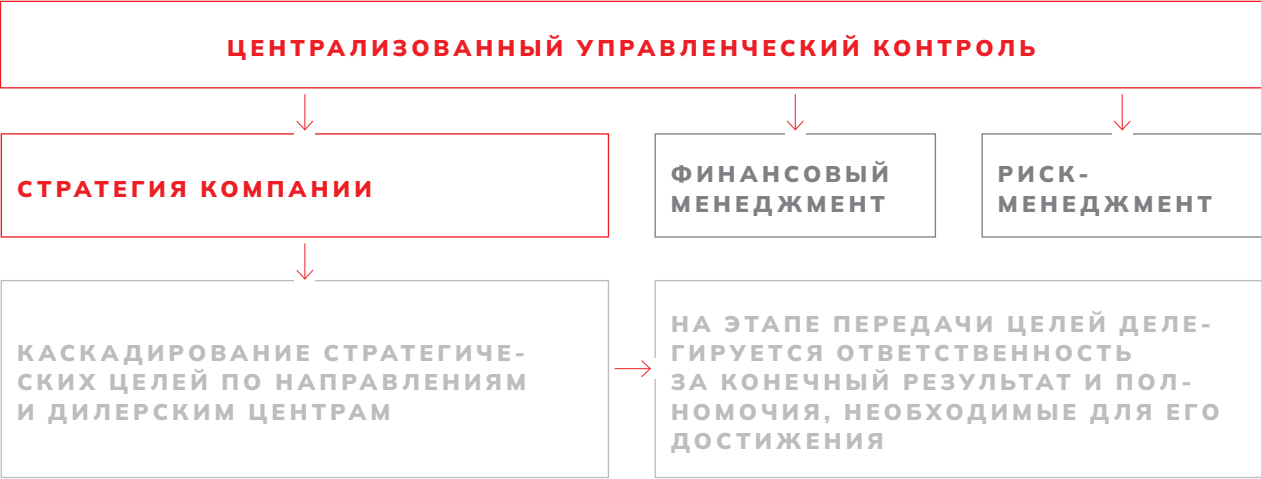
Членам совета директоров не предоставляются льготы, которые имеют сотрудники Компании, а также пенсионные выплаты и компенсации, связанные с досрочным прекращением полномочий. Члены совета директоров, являющиеся менеджерами Компании или ее аффилированными лицами, не получают вознаграждения за исполнение обязанностей члена совета директоров.

Порядок расчета вознаграждения генерального директора и главного финансового директора определяется советом директоров на основе бенчмаркинга среднего уровня оплаты топ-менеджеров в компаниях отрасли, который проводится комитетом по вознаграждениям совета директоров ежегодно. При определении вознаграждения используется система ключевых показателей эффективности, отражающих выполнение стратегических целей.

Совокупная сумма вознаграждения генерального директора, главного финансового директора и членов совета директоров в 2021 году составила 285 845 тыс. руб.¹ (в 2020 году – 188 934 тыс. руб.). Кроме того, после избрания новых членов совета директоров в 2021 году решением внеочередного общего собрания участников ООО «РОЛЬФ»² для новых членов совета директоров было установлено вознаграждение в размере 7 млн руб. в год для каждого (до удержания налогов), начиная с даты вступления полномочий члена совета директоров в силу.

ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Принципы функционирования децентрализованной системы управления



Делегируемые полномочия

- Инструменты и ресурсы – финансовые и человеческие, необходимые для достижения целей
- Системы мотивации
- Построение команды
- Возможность реализовывать новые идеи, в том числе для генерации непрофильных источников прибыли

Преимущества перед конкурентами

- Фокус на достижении цели, а не выполнении функции
 - Повышенная мотивация менеджмента
- Гибкость и инициативность
 - Поиск новых инструментов для достижения цели
- Высокая скорость принятия решений
 - Решения принимаются экспертом на месте, а не руководством в центральном офисе.

С марта 2022 года РОЛЬФ отказался от территориальной принадлежности центров и функций, ответственных за финансовый результат, в пользу функциональной принадлежности. Это позволяет усиливать команду и делегировать принятие решений на местах тем менеджерам, которые обладают большей экспертизой в конкретной функции.

В силу прогнозируемого сокращения продаж в 2022 и 2023 годах в Компании было создано подразделение «Новые источники дохода», цель которого – обеспечить стабильное поступление финансовых средств при любой рыночной конъюнктуре.

Децентрализованная система управления, позволяющая быстро и эффективно принимать решения, – одно из ключевых преимуществ РОЛЬФ.

¹. Без резервов на отпуск и без страховых взносов по резервам.
². Решение № 280521 внеочередного общего собрания участников ООО «РОЛЬФ» (протокол от 28 мая 2021 г.)

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И КОНТРОЛЬ

Политика РОЛЬФ в области контроля и управления рисками предполагает постоянный мониторинг внешней и внутренней среды для контроля выявленных и потенциальных рисков, а также принятие

превентивных мер, направленных на предупреждение и минимизацию их негативного влияния на работу Компании.

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И АУДИТ

Функции внутреннего контроля в Обществе осуществляют органы управления: общее собрание участников, совет директоров, генеральный директор и главный финансовый директор. В мае 2021 года образован комитет по аудиту при Совете директоров, а в августе 2021 года – отдел внутреннего контроля, в обязанности которого входит совершенствование контрольных процедур в Обществе.

Комитет по аудиту Совета директоров проводит проверку финансово-хозяйственной деятельности АО «РОЛЬФ». В 2021 году комитет рассмотрел процессы, связанные с внешним аудитом и внутренним контролем Компании, и оценил их положительно.

ВНЕШНИЙ АУДИТ

Для проверки и подтверждения правильности годовых отчетов и бухгалтерских балансов Общества, а также для проверки состояния текущих дел Общества оно вправе по решению общего собрания участников привлечь профессионального аудитора, не связанного имущественными интересами с Обществом, его участниками или органами управления.

При выборе аудитора Общество тщательно рассматривает его кандидатуру на предмет независимости от Общества. Компания, выбранная в качестве аудитора, должна быть полностью независимой от органов управления Общества в соответствии с требованиями ст. 8 Федерального закона от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности». Размер вознаграждения аудитора не ставится в зависимость от результатов проведенной проверки.

По мнению комитета, годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность АО «РОЛЬФ» за 2021 год и годовой отчет АО «РОЛЬФ» за 2021 год подготовлены в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и достоверно отражают финансовое положение и финансовые результаты деятельности АО «РОЛЬФ».

Действующие в Компании системы корпоративного управления, управления рисками и состояние внутреннего контроля соответствуют требованиям, установленным законодательством Российской Федерации, а также характеру и масштабам проводимых Компанией операций.

Аудит годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности АО «РОЛЬФ» за 2021 год, составленной в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета, проводился АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» (125047, г. Москва, ул. Бутырский Вал, д. 10). По мнению аудитора, финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях консолидированное финансовое положение АО «РОЛЬФ» на 31 декабря 2021г.

Размер вознаграждения аудитора в 2021 году был установлен договором об оказании услуг и составил 23,4 млн руб. В отчетном году аудитором не оказывались неаудиторские услуги.

РОЛЬФ

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

В 2021 году Компания провела серьезную работу по совершенствованию системы управления рисками. В августе был создан департамент управления рисками и внутреннего контроля. В сентябре в Компании было утверждено Положение о внутреннем контроле и управлении рисками, в котором интегрированы рабочие процедуры по управлению рисками, описана организация единой системы управления рисками, определены способы выявления и оценки рисков по вероятности их наступления и степени воздействия. В декабре Компания утвердила методику управления рисками и осуществления внутреннего контроля.

РОЛЬФ выстраивает максимально гибкий подход к управлению рисками с учетом принципов COSO ERM¹. Организация системы внутреннего контроля подразумевает создание трех линий защиты.

- **Первая линия защиты:** управление рисками и внутренний контроль на уровне бизнес-процессов.
- **Вторая линия защиты:** формирование единой политики в области управления рисками и внутреннего контроля, методологическое обеспечение ее реализации, а также координация деятельности структурных подразделений Компании в этой области.
- **Третья линия защиты:** внутренняя оценка эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.

В четвертом квартале 2021 года Компания провела первичное обследование операционных рисков во всех подразделениях и провела для персонала дилерских центров обучающие презентации. Результаты обследования были агрегированы в общий реестр рисков Компании.

В 2022 году развитие системы управления рисками и внутреннего контроля продолжается. Ведется актуализация документов, регулирующих основные корпоративные процессы, разработка новых локальных нормативных актов, обследование и формализация бизнес-процессов для оценки эффективности и оптимизации мер встроенного контроля. Продолжается также развитие методологии управления отдельными группами рисков. В течение года планируется завершить разработку и утвердить положения по управлению финансовыми рисками (включая модель оценки банков-кредиторов) и по управлению налоговыми рисками, в процессе утверждения находится положение по управлению профессиональными рисками.

В связи с высокой волатильностью рынка на фоне последних событий идентификация новых рисков и разработка мероприятий по их митигации ведутся непрерывно.

Ключевые риски и меры по управлению ими

Для минимизации возможных рисков и снижения их возможного негативного влияния Общество проводит комплексную работу по управлению рисками.

Отраслевые риски

Общество осуществляет свою деятельность в пределах Российской Федерации, не работает и не планирует в дальнейшем работать на внешнем рынке, в связи с чем изменения в отрасли на внешних рынках не скажутся на деятельности и финансовом положении Общества и его способности исполнять свои обязательства по ценным бумагам. В связи с этим риски в данном разделе описываются только для внутреннего рынка.

Общество выделяет следующие отраслевые риски:

- сокращения продаж в Российской Федерации вследствие дефицита автомобилей;
- изменения доходов и покупательной способности населения;
- изменения стоимости автомобилей вследствие изменения импортных пошлин, налогов и сборов, валютных курсов, ценовой политики производителей;
- возможного изменения законодательства в части защиты интересов отечественных автопроизводителей и потребителей (в части покупки автомобилей и мототехники, услуг по сервисному обслуживанию и финансовых услуг);
- технологических изменений автомобильной продукции и каналов сбыта, приводящих к возможному сокращению или изменению объема сервисных услуг, требующихся для обслуживания автомобиля.

С целью снижения негативного эффекта указанных отраслевых рисков Общество:

- проводит постоянный мониторинг ситуации на рынке и действий конкурентов в части реализации ценовой, товарной, сбытовой политики и вносит необходимые коррективы в стратегию и тактику своих действий на рынке;

¹. Enterprise Risk Management – Integrated Framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – принципы риск-менеджмента, разработанные Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея совместно с компанией PricewaterhouseCoopers.

- проводит корректировку товарных запасов, повышение качества обслуживания и расширение пакета услуг, сопутствующих реализуемым автомобилям;
- развивает направление торговли автомобилями с пробегом;
- поддерживает сбалансированный портфель брендов, включающий как массовые, так и премиальные бренды автомобилей;
- концентрируется на работе с автопроизводителями, которые собирают или производят ряд моделей своих автомобилей на территории Российской Федерации;
- анализирует лучшие мировые практики, развивает новые технологии продаж и использует новые каналы сбыта (расширяется функционал мобильного приложения, увеличивается количество возможных точек контакта клиента с бизнесами Общества);
- производит регулярный мониторинг требований автопроизводителей и своевременно осуществляет действия, необходимые для их соблюдения;
- внедряет стратегию развития продаж продуктов и услуг, не связанных напрямую с реализацией новых автомобилей;
- усиливает деятельность в сегменте автомобилей с пробегом, который позволяет не зависеть от производителей автомобилей и сохранять устойчивость при любой рыночной конъюнктуре.

Возможное изменение цен на товары может негативно повлиять на спрос на новые автомобили, запасные части и сервисные услуги у населения. Однако у Общества имеется широкий модельный ряд диверсифицированного портфеля брендов, в котором представлены автомобили различной ценовой категории. Общество может компенсировать потерю активности в одной ценовой категории большим спросом на продукцию в другом ценовом сегменте. Кроме этого Общество развивает продажи и обслуживание автомобилей с пробегом, находящихся в другой ценовой категории по сравнению с новыми автомобилями. Дополнительно возможные потери от изменения условий внутреннего рынка автомобилей компенсируются доходами от других видов деятельности, описанных выше.

Что касается работ и услуг сервиса, Общество, являясь крупнейшим игроком на рынке автомобилей, имеет возможность гибко подходить к ценообразованию в зависимости от ситуации на рынке. Это позитивно влияет на спрос и доходность данного вида деятельности. Для снижения ценовых рисков работает программа контроля возврата клиента на сервис, что дает прогнозируемую загрузку сервисных мощностей.

Страновые и региональные риски

- К основным страновым и региональным рискам Общества можно отнести:
- санкционные риски, связанные с реакцией мировых сообществ на внешнеэкономическую политику Российской Федерации;
 - ответные меры со стороны Российской Федерации (например, увеличение таможенных пошлин, квоты на поставку автомобилей или полный запрет на импорт);
 - влияние кризисных тенденций на экономику страны и ее отдельных регионов, что может привести к снижению спроса на автомобили;
 - устаревание объектов инфраструктуры в Российской Федерации, в том числе дорог, устройств связи, что может неблагоприятно сказаться на обеспечении устойчивого экономического роста отдельных регионов;
 - зависимость российской экономики от цен на нефть и газ на мировых рынках: падение цен на нефть с большой вероятностью приведет к замедлению экономического роста, что может привести к снижению спроса на автомобили.

Финансовая стратегия Общества учитывает различные сценарии развития сырьевых и финансовых рынков, что позволит адекватно реагировать на возможное ухудшение ситуации. С целью снижения рисков и их влияния на финансово-хозяйственную деятельность Общество проводит постоянный мониторинг ситуации на рынке и действий конкурентов. Во избежание риска снижения прибыльности Общество разрабатывает меры по сохранению уровня и обеспечению роста операционных доходов, в том числе за счет предложения новых продуктов и сервисов участникам рынка, одновременно обеспечивая контроль над уровнем расходов.

Финансовые риски

Валютный риск

В связи с тем, что все основные платежи Общества осуществляются в валюте Российской Федерации и Общество не осуществляет и не планирует привлекать финансирование в иностранной валюте, а также не имеет открытой валютной позиции, валютный риск является незначительным. Финансовое состояние Общества, его ликвидность, источники финансирования и результаты деятельности мало подвержены изменению валютного курса.

Процентный риск

Общество подвержено риску, связанному с влиянием колебаний рыночных процентных ставок на его финансовое положение и денежные потоки. По состоянию на 31 декабря 2021 г. менее 50 % суммы задолженности Общества имело плавающую процентную ставку. С учетом этого влияние процентного риска ограничено.

РОЛЬФ

Риск ликвидности

Общество подвержено риску в связи с ежедневной необходимостью использования денежных средств. Руководство еженедельно контролирует прогнозы движения денежных средств и долговую нагрузку Общества. При этом Общество имеет достаточное количество открытых кредитных линий от различных банков, что снижает риски незапланированных кассовых разрывов.

Кроме этого Общество создает высоколиквидные резервы денежных средств. Дополнительно Общество имеет высокую степень свободы действий в отношении изменений программы капитальных вложений. Общество может регулировать поток денежных средств с помощью корректировки и пересмотра сроков имеющихся проектов капитальных вложений и сроков будущих программ по инвестициям, если это необходимо. С учетом описанных факторов влияние риска ликвидности на Общество ограничено.

Инфляционный риск

Инфляционные процессы могут привести к росту затрат Общества (за счет роста цен на энергоресурсы, коммунальные и другие услуги, закупочных цен на товары и материалы, роста процентных ставок) и стать причиной уменьшения прибыли. В целом существует влияние инфляционных факторов на финансовую устойчивость Общества в среднесрочной перспективе, и это влияние учитывается при составлении финансовых планов Общества. В случае увеличения уровня инфляции и, следовательно, издержек Общество может сократить переменные затраты, а также часть постоянных затрат.

- В результате влияния указанных рисков наибольшему влиянию подвержены следующие финансовые показатели:
- выручка;
 - себестоимость;
 - операционные расходы;
 - процентные расходы;
 - чистая прибыль.

Подверженность показателей финансовой отчетности влиянию указанных финансовых рисков		
Риск	Вероятность возникновения	Характер изменений в отчетности
Валютный	Низкая	Не имеет существенного влияния, так как все доходы и абсолютное большинство расходов номинированы в рублях. Все основные платежи осуществляются в валюте Российской Федерации, и Компания не осуществляет и не планирует привлекать финансирование в иностранной валюте
Процентный	Средняя	Увеличение процентов к уплате как результат возможного роста процентных ставок на долговом рынке может привести к снижению чистой прибыли. Реализация этого риска ограничена в связи с высокой долей задолженности с зафиксированной процентной ставкой
Ликвидности	Средняя	Снижение прибыли до налогообложения под влиянием разнонаправленного воздействия остальных показателей отчетности: • рост объема заемных средств (краткосрочных и/или долгосрочных) для того, чтобы компенсировать в денежном обороте снижение прибыли; • увеличение процентов к уплате как следствие роста заемных средств; • увеличение прочих расходов в случае применения в отношении Компании штрафных санкций. Реализация этого риска ограничена в связи с высоким уровнем диверсификации кредиторов и созданием высоколиквидного резерва денежных средств
Инфляционный	Средняя	Изменение прибыли до налогообложения как результат разнонаправленного влияния всех вышеуказанных показателей: • увеличение себестоимости реализованных товаров как отражение роста закупочных цен; • увеличение коммерческих расходов и прочих расходов как отражение роста стоимости сырья услуг; • рост выручки как результат роста потребительских цен на товары и услуги в торговой сети Компании. Негативное влияние этого риска ограничено в связи с гибкой финансовой политикой Компании

Правовые риски

Для Общества возможны правовые риски, возникающие при осуществлении деятельности, что характерно для большинства субъектов предпринимательской деятельности, работающих на территории Российской Федерации. Для минимизации правовых рисков практически все операции Общества проходят обязательную предварительную юридическую экспертизу.

Общество строит свою деятельность на полном соответствии налоговому, валютному законодательству и законодательству о торговле, отслеживает изменения и своевременно реагирует на них, а также стремится к конструктивному диалогу с регулирующими органами в вопросах интерпретации норм законодательства.

Недостатки российской правовой системы и российского законодательства приводят к созданию атмосферы неопределенности в области коммерческой деятельности, что оказывает влияние на ведение предпринимательской деятельности в России. К таким недостаткам можно отнести:

- быстрое развитие российской правовой системы и как результат невозможность предсказать изменения в требованиях законодательства и встречающееся несоответствие между законами, указами главы государства и распоряжениями, решениями, постановлениями и другими актами правительства, министерств и местных органов;
- постоянно растущий объем требований федерального, регионального и местного законодательства, «зарегулированность» ряда отраслей;
- противоречия между местными, региональными и федеральными правилами и положениями;
- широкие полномочия государственных органов, которые могут привести к произвольным действиям;
- непоследовательность судебных инстанций в реализации принципа единообразия судебной и арбитражной практики и относительную неопытность судей и судов в толковании некоторых норм российского законодательства, особенно в сфере торгового и корпоративного законодательства, законодательства о рынке ценных бумаг и производных финансовых инструментов;
- нехватку квалифицированного судейского состава и финансирования, его недостаточный иммунитет против экономических и политических влияний в России.

Все эти слабые места способны повлиять на возможность осуществлять права Общества по разрешениям и соглашениям Общества и на возможности Общества по защите от требований, предъявляемых другими лицами. Общество не может гарантировать, что законодатели, судебные органы или третьи лица не станут оспаривать внутренние процедуры и документы Общества или соответствие деятельности Общества действующим законам, указам и правилам.

Перечисленные обстоятельства могут неблагоприятно отразиться на способности Общества защищать свою позицию в случае предъявления претензий другими лицами. Однако в тех случаях, когда Общество имеет возможность правомерно влиять на минимизацию подобных неблагоприятных последствий, оно принимает все необходимые для этого меры.

Риски налогового законодательства

В данную группу рисков входят риски, связанные с повышением ставок налогов, введением новых налогов, изменением порядка расчета и уплаты налогов, которые могут негативно сказаться на деятельности Общества.

Общество является добросовестным налогоплательщиком, постоянно осуществляющим мониторинг изменений налогового законодательства. Общество в полной мере соблюдает налоговое законодательство, касающееся его деятельности, что тем не менее не устраняет риск расхождения во мнениях между ним и соответствующими регулирующими органами по вопросам, допускающим неоднозначную интерпретацию. Для минимизации воздействия приведенных негативных факторов Общество прилагает все усилия по выполнению существующих требований в полном объеме и в случае необходимости будет использовать все законные способы защиты своих интересов, включая обращение в российские и международные судебные инстанции.

Риск потери деловой репутации (репутационный риск)

Опубликование в средствах массовой информации негативной информации об Обществе, его учредителях, членах органов управления, сотрудниках, аффилированных лицах, дочерних и зависимых обществах может привести к формированию в обществе негативного представления о различных аспектах деятельности Общества и сказаться на его деловой репутации.

РОЛЬФ

Неопределенность в нормативном регулировании и недостаточность судебной или правоприменительной практики может стать причиной привлечения Общества к ответственности, несмотря на желание Общества соответствовать законодательству. Это может негативно сказаться на деловой репутации Общества.

В целях управления репутационным риском Общество осуществляет постоянный контроль соблюдения законодательства Российской Федерации, а также мониторинг изменений законодательства и нормативных актов государственных органов Российской Федерации. Осуществляется контроль достоверности бухгалтерской отчетности и иной публикуемой информации.

Управление риском потери деловой репутации осуществляется при непосредственном участии руководства Общества. Проводится регулярный мониторинг информации об Обществе, публикуемой в средствах массовой информации, и оценка текущего состояния деловой репутации Общества, его акционеров, членов органов управления, сотрудников, аффилированных лиц, дочерних и зависимых обществ.

Стратегический риск

Стратегия развития Общества определяется советом директоров Общества. Комитет по стратегии содействует совету директоров в выполнении его функций относительно корпоративной стратегии, включая контроль за разработкой и реализацией стратегии.

Для целей снижения (минимизации) рисков при стратегическом планировании Общество использует целый ряд методов, в том числе сценарный анализ и моделирование, позволяющие обеспечить сбалансированность ресурсов и темпов роста, SWOT-анализ и другие методы, на основании которых принимаются решения относительно реализации стратегических программ или проектов. Осуществляется регулярный мониторинг рыночных позиций Общества и степени достижения стратегических целей.

В целях минимизации стратегического риска Общество принимает следующие меры:

- постоянно улучшает систему качества менеджмента путем совершенствования деятельности предприятия и развития его интеллектуального и технического потенциала;
- организует систематическое изучение и анализ потребителей и пожеланий заказчиков для удержания и расширения рынков сбыта выпускаемой продукции;

- устанавливает внутренний порядок согласования изменений во внутренних документах и процедурах, касающихся принятия решений;
- разрабатывает и осуществляет контроль реализации стратегических и годовых бизнес-планов;
- проводит мониторинг изменений законодательства Российской Федерации и действующих нормативных актов с целью выявления и предотвращения стратегического риска на постоянной основе;
- проводит анализ внутренних процедур и технологий.

Рыночные и клиентские риски

- В данную категорию входят следующие риски:
- потеря клиентов, в случае если Общество не может предложить им удобный формат сервисов;
 - усиление влияния производителей и партнеров на процесс взаимодействия с клиентом, их продажа товаров и услуг напрямую потребителю;
 - конкуренция с онлайн-площадками;
 - быстрый рост конкурентов;
 - возможный уход с рынка брендов, с которыми взаимодействует Компания;
 - появление новых каналов доступа клиентов к автомобилю помимо покупки (подписка, каршеринг);
 - снижение спроса на автомобили с двигателем внутреннего сгорания в пользу электромобилей и гибридов;
 - распространение беспилотных автомобилей.

Для минимизации данных рисков Общество постоянно проводит мониторинг клиентских предпочтений и новых решений на рынке, разрабатывает и внедряет новые каналы коммуникации с клиентами и инструменты оценки качества сервиса.

В 2022 году усиливается риск, связанный с изменением конкурентной среды. По данным оценки, проведенной в марте 2022 года, риск снижения маржинальности продажи автомобилей через интернет-ресурсы является значимым: его вероятность с учетом мероприятий по митигации оценивается как низкая, однако он может повлечь за собой существенные дополнительные расходы. Возможное изменение законодательства и снижение налоговой нагрузки на операции по реализации автомобилей с пробегом между юридическими лицами могут сделать этот риск одним из ключевых для РОЛЬФ.

ИТ-риски

Управление киберрисками, угрожающими конфиденциальной информации и системам, – одна из ключевых задач Компании. Это связано с тем, что масштаб, уровень опасности и затрат, связанных с кибератаками, растет независимо от того, направлены ли такие атаки на повреждение данных и систем или хищение конфиденциальной информации, например коммерческой тайны или персональных данных клиентов. В ответ на эти риски Компания внедряет комплексные решения и устанавливает новейшие антивирусные системы, а с целью снижения рисков в платежных системах переходит на более безопасную систему обработки платежей через платежный шлюз.

Эффективность бизнеса РОЛЬФ, качество и скорость предоставления услуг во многом зависят от уровня устойчивости ИТ-сервисов и систем, скорости

и степени отказоустойчивости доступа в интернет. С учетом того, что в настоящий момент Компания представляет широкий спектр онлайн-услуг и планирует усилить цифровизацию, автоматизацию и роботизацию процессов, влияние этой группы рисков становится все более существенным.

Для снижения данных рисков разработана комплексная программа по повышению устойчивости ИТ-систем и сервисов. Она включает запасные маршруты потоков информации на случай непредвиденных аварий, в том числе с привлечением субподрядчиков. Установлен резервный центр обработки данных для сохранения непрерывности бизнес-процессов в случае аварии.

Полный перечень рисков в ежеквартальных отчетах



ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ
КОРРУПЦИИ

РОЛЬФ и его руководство привержены высоким этическим стандартам и принципам открытого и честного ведения бизнеса. В своей деятельности РОЛЬФ следует принципу «нулевой терпимости» к коррупции в любых проявлениях. В Компании действуют Положение об антикоррупционной деятельности¹ и Политика согласования договоров.

Компания на регулярной основе рассматривает и оценивает коррупционные риски. В РОЛЬФ назначены подразделения, ответственные за обеспечение соответствия требованиям российского антикоррупционного законодательства, за обновление, соответствие законодательству и исполнение внутренних документов Компании о противодействии коррупции, чтобы учесть изменения законодательства и внутренней среды. Это HR-, правовой департаменты и департамент корпоративной безопасности.

Все новые сотрудники в обязательном порядке знакомятся с документами по противодействию коррупции. Для сотрудников организованы безопасные конфиденциальные и доступные средства информирования руководства о фактах коррупции (круглосуточная линия доверия и выделенная электронная почта).

Антикоррупционная оговорка включается во все заключаемые договоры, включая трудовые и гражданско-правового характера. Компания внедрила процедуры контроля, нацеленные на то, чтобы все проекты, в которых

участвует или планирует участвовать РОЛЬФ, осуществлялись по рыночным ценам и в легитимных целях. Такой контроль осуществляется тендерным комитетом. Компания принимает разумные меры для минимизации деловых отношений с контрагентами, которые могут быть вовлечены в коррупционную деятельность.

В Компании также созданы механизмы по предупреждению, выявлению и урегулированию конфликта интересов. Под ним понимается ситуация, когда личная заинтересованность сотрудника может влиять на надлежащее исполнение им служебных обязанностей и при которой может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью сотрудника и правами и законными интересами Компании. В случае возникновения конфликта интересов сотрудник обязан незамедлительно письменно сообщить об этом своему непосредственному руководителю или иному ответственному лицу Компании.

Линия доверия РОЛЬФ



¹. Принято 1 мая 2013 г., действует в новой редакции от 1 июня 2015 г. и с изменениями от 1 января 2017 г. Утверждено приказом генерального директора ООО «РОЛЬФ» от 1 июня 2015 г.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ

АКЦИОНЕРЫ

Акционерами компании на 31 декабря 2021 г. являлись частная компания с ограниченной ответственностью Delance Limited (99,9977 % акций) и ООО «РОЛЬФ МОТОРС» (0,0023 %).

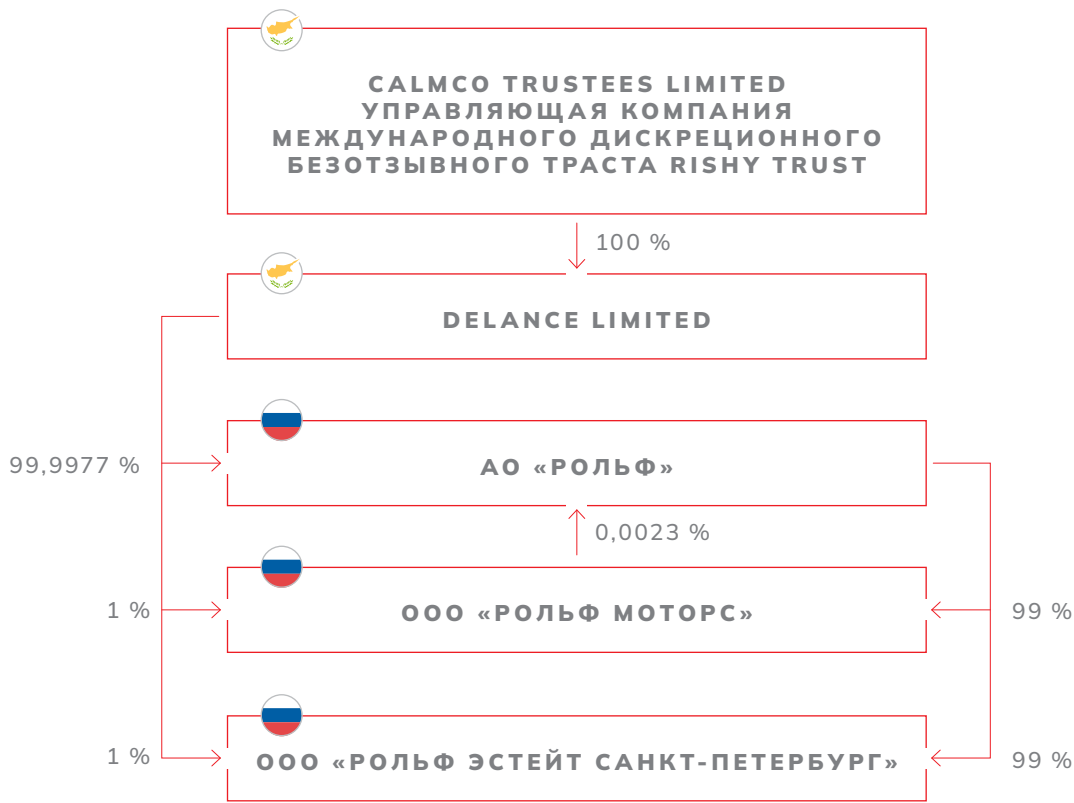
ЦЕННЫЕ БУМАГИ

Доли участия

Уставный капитал АО «РОЛЬФ» полностью оплачен и составлял на 31 декабря 2021 г. 6 607 748 тыс. руб. Величина уставного капитала в течение года не менялась и соответствует установленной в Уставе.

Конечным бенефициаром Общества является физическое лицо – нерезидент Российской Федерации. Политика Общества по взаимодействию с конечным бенефициаром строится на неукоснительном соблюдении его прав и интересов в рамках действующего законодательства.

Структура РОЛЬФ



РОЛЬФ

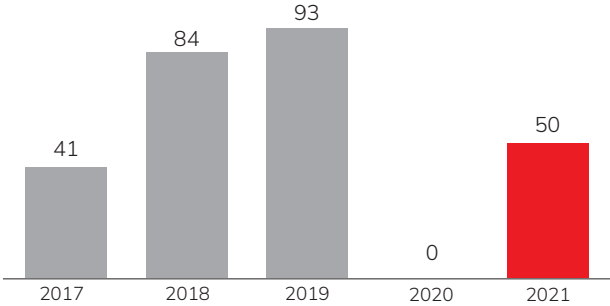
ДИВИДЕНДЫ

Распределение прибыли осуществляется Обществом по решению общего собрания акционеров (до реорганизации – общего собрания участников) в соответствии с положениями Устава и законодательства Российской Федерации. В течение последних пяти лет распределение прибыли осуществлялось Обществом в 2017, 2018, 2019 и 2021 годах. В 2020 году распределение прибыли не осуществлялось.

В 2021 году распределено 50 % чистой прибыли за 2020 год. Всего в 2017–2021 годах на выплату дивидендов было направлено 65 % суммарной чистой прибыли по МСФО за 2016–2020 годы.

На годовом общем собрании, которое состоялось 30 июня 2022 г., акционеры приняли решение не распределять прибыль и не выплачивать дивиденды по итогам 2021 года.

Доля прибыли за предыдущий период, направленная на выплату дивидендов | %



КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ

Агентство	Рейтинг	Дата присвоения
RAEX (Эксперт РА)	ruA / негативный	9 марта 2022 г.

В июне 2021 года рейтинговое агентство «Эксперт РА» повысило рейтинг кредитоспособности РОЛЬФ до уровня «ruA» и изменило прогноз на «позитивный». В марте 2022 года с учетом ряда обстоятельств, не связанных с операционной деятельностью РОЛЬФ, агентство изменило прогноз на «негативный», отметив при этом крайне сильные результаты Компании на протяжении последних лет и положительно оценив обеспеченность в ликвидности.

Кроме того, в июне 2021 года международное рейтинговое агентство Moody's повысило корпоративный рейтинг РОЛЬФ до уровня «Ba3» с «B1». Данное решение отражает сильные операционные и финансовые результаты Компании, обусловленные ее надежной бизнес-моделью и лидирующим положением на рынке, а также предыдущий опыт устойчивости к негативным внешним событиям, благоприятную динамику рынка и улучшение показателей кредитоспособности, говорится в сообщении агентства. В декабре 2021 года корпоративный рейтинг Компании оставался на уровне «B1».

ОБЛИГАЦИИ

РОЛЬФ – единственная компания из сектора авто-ритейла, облигации которой в 2021 году находились в обращении на Московской бирже. В обращении находились облигации серии 001P, выпущенные 21 февраля 2020 г., со сроком погашения 9 марта 2022 г.

8 марта 2022 г. облигации были погашены. Общий размер выплат составил 3 636,93 млн руб. Итоги выкупа свидетельствуют о высоком кредитном качестве и достаточном уровне ликвидности Компании.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ИНВЕСТОРАМИ

За работу с инвесторами в РОЛЬФ отвечает департамент казначейства и управления рисками. Взаимодействие с инвесторами, как и с другими заинтересованными сторонами, строится на принципах прозрачности и предоставления полной и достоверной информации о деятельности Компании. Отчетность Компании размещается на ее веб-сайте в разделе «Инвесторам» и на странице ООО «Интерфакс – Центр раскрытия корпоративной информации».

Раздел для инвесторов на сайте РОЛЬФ



Интерфакс – Центр раскрытия корпоративной информации





УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

ПРИНЦИПЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

В своей деятельности РОЛЬФ неизменно придерживается принципов ответственного и этичного ведения бизнеса. Компания разрабатывает собственную стратегию в области устойчивого развития на основе Целей устойчивого развития ООН с учетом лучших инструментов и в соответствии с лучшим российским и зарубежным опытом.

РОЛЬФ руководствуется стремлением сделать свою деятельность ответственной и прозрачной для всех заинтересованных сторон – инвесторов, контрагентов и конечных клиентов. Еще одна цель Компании – содействие развитию автомобильной отрасли и общества в целом, создание возможностей для социального и экономического развития регионов присутствия, а также для развития человеческого потенциала.

Система управления устойчивым развитием в РОЛЬФ

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

- Определяет стратегические направления развития
- Отвечает за совершенствование корпоративного управления



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

- Контролирует функционирование системы управления охраной труда, работу HR-службы, соблюдение мер по охране окружающей среды



ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ

- Отвечает за разработку мер по охране окружающей среды



ГЛАВНЫЕ ИНЖЕНЕРЫ, РУКОВОДИТЕЛИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КОМПАНИИ, ОТДЕЛ ОХРАНЫ ТРУДА, HR-СЛУЖБА

- Отвечают за управление персоналом на местах, реализацию мер по промышленной безопасности, охране труда и охране окружающей среды в подразделениях Компании, снижение потребления ресурсов и повышение энергоэффективности

ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ

- Отвечает за подбор и развитие персонала, разработку мер по охране труда



ПРИОРИТЕТЫ РОЛЬФ В ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Цели устойчивого развития ООН

Экология



- РОЛЬФ работает над снижением потребления ресурсов, применяя энергосберегающие технологии и сокращая количество отходов.
- Компания осуществляет отдельный сбор отходов производства во всех дилерских центрах.
- В каждом дилерском центре РОЛЬФ организованы пункты сбора батареек для их последующей утилизации.
- Компания автоматизирует процессы и переходит на электронный документооборот (ЭДО), а также планомерно переводит на него контрагентов. Цель – доведение доли контрагентов на ЭДО до 80 % к концу 2025 года.
- Цель Компании по снижению потребления электроэнергии – на 30 % к концу 2030 года



- Компания работает над созданием инфраструктуры для электромобилей. На сегодняшний день зарядными устройствами для электротранспорта оборудованы порядка 14 % шоу-румов РОЛЬФ. До конца 2025 года такие устройства будут установлены в каждом дилерском центре Компании.
- РОЛЬФ Волгоградский – ключевой дилерский центр Компании по продажам электромобилей – предлагает широкий ассортимент новых электромобилей и электромобилей с пробегом от ведущих мировых производителей, в том числе все модификации популярного бренда Tesla, модели китайских производителей BYD, Xpeng, NIO и др. Кроме того, по желанию клиента Компания может поставить электромобиль любого бренда и модели.
- В 2021 году Компания увеличила продажи новых электромобилей в 4,5 раза, а электромобилей с пробегом – более чем в 6 раз

Социальная ответственность



- Компания вносит свой вклад в рост безопасности на дорогах и снижение частоты ДТП за счет продажи современных автомобилей с высоким уровнем активной и пассивной безопасности.
- На своих площадках РОЛЬФ провел оценку рисков на 100 % рабочих мест и разработал комплекс мер по нейтрализации выявленных рисков до конца 2022 года. Компания постоянно работает над профилактикой травматизма и внедрением культуры безопасности.
- В период пандемии COVID-19 РОЛЬФ принимал и продолжает принимать строгие меры для защиты здоровья клиентов и персонала



- 100 % сотрудников при трудоустройстве проходят профессиональную подготовку.
- Внутренняя Академия РОЛЬФ и проект мобильной адаптации сотрудников способствуют постоянному повышению квалификации и профессиональному росту



- Мужчины и женщины в РОЛЬФ имеют равные права при приеме на работу и равные возможности построения карьеры. Независимо от пола сотрудники получают равную оплату за равный труд.
- Компания ставит цель увеличить долю женщин в руководящем составе всех уровней до 40 % (сейчас – 35 %)

Корпоративное управление



- Компания не приемлет коррупцию в любых ее проявлениях. Все вновь принятые сотрудники в обязательном порядке знакомятся с Положением об антикоррупционной деятельности. Компания внедрила процедуры контроля, нацеленные на то, чтобы все проекты, в которых участвует или планирует участвовать РОЛЬФ, осуществлялись по рыночным ценам и в легитимных целях

РОЛЬФ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

РОЛЬФ выстраивает прозрачные отношения с ключевыми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), руководствуясь принципами ответственности и взаимного уважения. От взаимопонимания и доверия стейкхолдеров зависит реализация стратегических целей Компании, ее операционные и финансовые результаты.

Создание ценности для заинтересованных сторон

Клиенты

- Предоставление всех услуг, связанных с владением и использованием автомобилем
- Лучший клиентский опыт
- Прозрачность и полная юридическая защищенность при проведении сделок
- Высококачественные, быстрые и надежные сервис и техобслуживание
- Удобные каналы коммуникации, в том числе через мобильное приложение
- Поддержка тренда на использование экологичных автомобилей
- Поддержка тренда на переход от владения автомобилем к совместному использованию

Производители OEM

- Создание профессиональных и эффективных путей выхода продукции на два крупнейших российских авторынка
- Помощь в продвижении и реализации планов поставок
- Тестирование инноваций и новых схем работы на площадках РОЛЬФ
- Содействие репутации бренда путем поддержания высоких стандартов обслуживания клиентов
- Изучение восприятия бренда и удовлетворенности покупателей, обмен обратной связью

Сотрудники

- Равные возможности для развития и карьерного роста
- Стимулирующая система финансовой мотивации
- Поддержка личностного и профессионального роста
- Оптимизация потенциала и развитие талантов посредством обучения
- Доверие и значительная степень свободы в принятии решений
- Корпоративная культура, поощряющая инициативу и нацеленная на постоянные улучшения

Акционеры Общества

- Неукоснительное соблюдение прав и интересов акционеров в рамках действующего законодательства
- Разработка устойчивой стратегии развития
- Эффективное операционное управление Компанией благодаря высокопрофессиональной команде топ-менеджмента
- Рост рентабельности
- Рост стоимости бизнеса
- Стабильный дивидендный поток

Компании отрасли

- Открытый обмен опытом и бенчмаркинг
- Вклад в развитие культуры обслуживания и создание отраслевых стандартов клиентского сервиса
- Участие в создании прозрачной и безопасной среды для проведения сделок
- Работа в отраслевых ассоциациях и союзах

Местные сообщества

- Роль крупного налогоплательщика в бюджеты различных уровней
- Вклад в безопасность дорожного движения и качество городской среды благодаря продажам экологичных и безопасных автомобилей
- Ответственное энергопотребление, водопотребление и обращение с отходами для защиты окружающей среды
- Благотворительные и волонтерские проекты

Поставщики

- Эффективное партнерство
- Оценка социальной ответственности и деловой репутации
- Создание стандартов качества

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

РОЛЬФ предлагает своим сотрудникам равные возможности для профессионального и карьерного роста, поощряет инициативу и вовлеченность, внедряет наилучшие доступные практики в области управления персоналом. Корпоративная культура Компании нацелена на повышение эффективности и вовлеченности сотрудников – это ключевые факторы, в конечном итоге обеспечивающие успешность РОЛЬФ.

ЦЕННОСТИ РОЛЬФ

Все операционные процессы РОЛЬФ выстроены с учетом основных ценностей Компании и ее бизнес-культуры, основанной на результативной работе сотрудников и предоставлении первоклассного сервиса. Компания стремится привлекать к работе специалистов, разделяющих эти ценности, и создает благоприятные условия для раскрытия потенциала каждого сотрудника.

Наши ценности

Лидерство

Мы конкурентны и готовы испытывать текущую ситуацию на устойчивость. Мы создаем атмосферу, позволяющую людям быть динамичными и лучшими.

Ответственность

Мы понимаем наши обязательства и соблюдаем их с максимальной вовлеченностью и отдачей. Мы действуем в интересах наших сотрудников, клиентов, партнеров и общества.

Репутация

Мы создаем позитивный имидж Компании на основе строгого следования принципам честности, уважения и доверия при взаимодействии с сотрудниками, клиентами, партнерами и обществом.

Открытость

Мы рассказываем о наших делах, идеях и намерениях, а также о наших успехах и неудачах. Мы поощряем обратную связь и откликаемся на нее. Так мы достигаем взаимопонимания, развиваем себя и окружение.

Работа в команде

Мы работаем вместе для достижения общих целей и готовы поступиться личной выгодой для успеха и развития команды. Каждый несет ответственность за результат команды и поддерживает других для достижения общего успеха.



ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ HR-СЛУЖБЫ

Во всех подразделениях Компании действует Единая политика по подбору и работе с персоналом, включающая:

- все принятые в Компании документы по работе с персоналом: стратегию, определения, регламенты, правила и алгоритмы действий;
- зоны ответственности менеджмента;
- сроки подбора персонала по профильным категориям;
- правила взаимодействия между смежными подразделениями;
- правила единой оценки и переводов сотрудников внутри Компании с целью избежания конфликтных ситуаций и внутреннего хантинга;
- стандарты оценки потенциала;
- правила работы с сотрудниками с высоким потенциалом (HiPo) и сроки переводов таких специалистов.

При изменении процессов и устаревании любой из частей политики она своевременно корректируется.

РОЛЬФ использует профессиональную систему подбора и аналитики, что позволяет вести подбор персонала в единой базе данных и поддерживать высокий стандарт рекрутмента, а также автоматизировать большинство циклических процессов и высвободить время и ресурсы HR-службы на интеллектуальную работу с соискателями.

Регулярное обучение и повышение квалификации HR-специалистов гарантирует профессионализм кадровой службы и обеспечивает привлечение в Компанию высококлассных мотивированных специалистов. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) сотрудников службы привязаны

к эффективности персонала во вверенных дилерских центрах. Это позволяет повысить их ответственность за качество подбора персонала, улучшить понимание бизнес-процессов, мотивировать сотрудников на всестороннюю помощь внутренним заказчикам и избежать бюрократизации.

Развитие сильного внешнего бренда

РОЛЬФ подразумевает:

- развитие HR-бренда Компании через участие в ключевых отраслевых, розничных и HR-рейтингах;
- организацию трафика потенциальных кандидатов через карьерный сайт, социальные сети и другие источники привлечения.

Ведение стратегических проектов по персоналу, поддерживающих эффективность персонала для бизнеса, включает:

- формирование и обучение кадрового резерва с последующей возможностью назначения внутренних сотрудников на ключевые должности в Компании;
- проект «Оскар» – награждение лучших сотрудников по результатам года на основании прозрачных расчетных показателей;
- проекты с участием опытных специалистов, работающих в Компании более 10 лет и имеющих обширную экспертизу по своим направлениям деятельности;
- поддержку «кафетерия льгот» для персонала.

Все перечисленные блоки позволяют привлекать и удерживать сотрудников с высоким потенциалом и создавать условия для проявления этого потенциала в рабочих задачах.

РОЛЬФ

ЧИСЛЕННОСТЬ И СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

В 2021 году среднесписочная численность персонала Компании составляла 8 971 человек¹. Прирост среднесписочной численности в сравнении с 2020 годом составил порядка 19 %, что обусловлено прежде всего увеличением численности персонала на стратегическом направлении – продаже автомобилей с пробегом (+40 % к началу года).

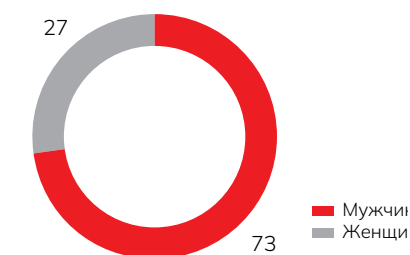
По состоянию на 31 декабря 2021 года численность персонала составляла 9 826 человек. В Компании преобладают мужчины (73 %), однако РОЛЬФ стремится к обеспечению гендерного равенства. В сравнении с 2020 годом число работающих в Компании женщин увеличилось на 17 %, а доля женщин в менеджменте существенно превышает средний для отрасли показатель и составляет 35 %, (цель – 40 %). Доля сотрудников в возрасте до 35 лет составляет 69 %.

35 % доля женщин
в менеджменте РОЛЬФ

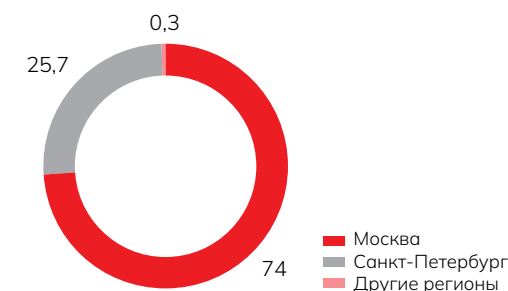
Специфика работы обуславливает характерную для всех предприятий отрасли высокую текучесть кадров. В 2021 году текучесть по Компании в целом составила 48,4 %, а к 2025 году Компания ставит перед собой цель снизить этот показатель до 30 % и менее. В том числе этому будет содействовать запуск проектов «Мобильная адаптация» (для новых сотрудников всех подразделений) и «Наставничество». На тестовом этапе находится проект по разработке стандартов подбора и внедрения системы профессиональной оценки персонала через автоматизацию профилей должности.

Структура персонала на 31 декабря 2021 года

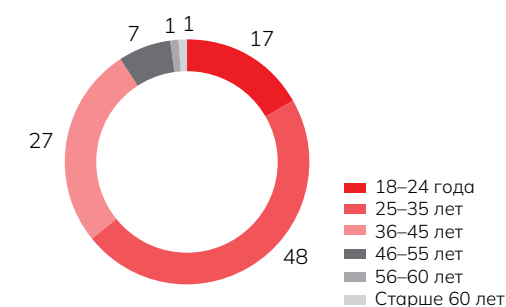
Гендерный состав | %



Географическое распределение | %



Возрастной состав | %



¹ Без учета сотрудниц в декретном отпуске и внутренних совместителей.



ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Ключевые факторы, обеспечивающие высокую эффективность персонала РОЛЬФ, – регулярное обучение и обмен опытом. Собственный тренинговый центр Компании Академия РОЛЬФ обучает сотрудников по направлениям «Новые автомобили», «Автомобили с пробегом», «Сервис» и «Финансовые услуги». Кроме того, по запросам подразделений проводится обучение сотрудников центрального офиса и сотрудников, занимающихся продажами запасных частей и флит-продажами.

Разработанные в Компании программы обучения обеспечивают развитие персонала на всех уровнях, вплоть до директоров направлений. Новые сотрудники проходят базовые обучающие программы, помогающие им в максимально сжатые сроки адаптироваться к работе в соответствующих подразделениях. Действующие сотрудники регулярно проходят повышение квалификации.

Созданный в Компании институт наставничества позволяет новым сотрудникам быстрее вливаться в коллектив, выходить на нужный уровень эффективности, добиваться плановых показателей и комфортно выполнять рабочие обязанности. При этом в обучении новичков участвуют их непосредственные руководители, специалисты HR-службы или Академии РОЛЬФ. Таким образом, Компания может обеспечить экспертную поддержку на любом этапе адаптации, при этом наставники получают опыт управления и возможность дальнейшего карьерного роста.

60%
вакантных должностей
закрываются с помощью внутренних
ресурсов

Показатели обучения персонала в 2021 году

Показатель	Очные и онлайн-тренинги	Skill Cup
Количество сотрудников, прошедших обучение	8 397	6 138
Количество курсов	289	261
Суммарная продолжительность обучения, человеко-часов	125 115	19 027,8
Средняя продолжительность обучения на одного человека в год, часов	14,9	3,1

Чтобы изучить и при необходимости повысить компетенции сотрудников, Академия РОЛЬФ проводит оценочные мероприятия. Так, в 2022 году была проведена оценка персонала по стратегическому направлению «Автомобили с пробегом». Необходимые компетенции были разделены на 10 тематических блоков в зависимости от специализации сотрудников: продажи, оценка и выкуп автомобилей и пр. В течение пяти дней оценку прошли 1 289 сотрудников направления. Результаты проверки показали, что Компании удалось снизить текучесть опытного персонала, сократить тиражирование ошибок и улучшить состояние кадрового резерва, при этом, однако, сохранялся недостаточный уровень ответственности персонала. По итогам оценки были определены зоны развития, в данный момент проводится дополнительное обучение.

Один из важнейших для Компании проектов – формирование собственного кадрового резерва для закрытия вакансий менеджеров первой и второй линий. Сейчас внутренние ресурсы позволяют закрывать порядка 60 % вакантных должностей.

В течение 2021 года, помимо очного обучения, Компания проводила микрообучение онлайн с помощью мобильного приложения Skill Cup, позволяющего создавать и распространять микрокурсы. В приложении пользователи могли создавать учебный контент, вести новостную ленту и устраивать игровые дуэли. С помощью Skill Cup был в том числе запущен проект «Мобильная адаптация»: для нового сотрудника создавался профиль, с помощью которого можно было получить все необходимые материалы для знакомства с Компанией и должностью. Сотрудник мог проходить в приложении мини-тренировки и получать поддержку наставника. Такой подход был более удобен в сравнении с очным обучением и предоставлял участникам адаптации более легкий доступ к необходимому контенту и тестовым материалам.

РОЛЬФ

В 2022 году Компания перешла к использованию платформы Motivity, предоставляющей более подходящую для целей РОЛЬФ функциональность обучения и кроме того позволяющей сократить его стоимость. Новая платформа позволила улучшить менеджмент обучения и отчетность о прохождении курсов, а также получать развернутую аналитику в нужных разрезах: по урокам, сотрудникам, дилерским центрам и пр.

Кроме того, использование Motivity помогло перейти к системе гибридного обучения. Офлайн- и онлайн-курсы и уроки, которые осваивает конкретный сотрудник, интегрированы в единую траекторию в зависимости от его специальности. Сотрудник может полностью просмотреть назначенную ему обучающую программу и записаться на очное обучение в удобное время. За счет такой оптимизации удалось существенно сократить сроки отрыва сотрудников от производственных процессов, расширив при этом программу обучения. При этом все возможности платформы доступны в мобильном приложении.

С помощью Motivity удалось разнообразить коммуникацию с сотрудниками и предоставить им возможность вести собственные блоги и взаимодействовать в тематических профессиональных сообществах. В том числе была усилена геймификация обучения – неформальный подход к процессу позволяет повысить вовлеченность сотрудников, мотивирует к здоровому соперничеству и позволяет показывать лучшие результаты. Дополнительным плюсом стала возможность персонализировать обучающий портал в соответствии с потребностями Компании. Помимо обязательных курсов сейчас на портале размещается также контент для дополнительного добровольного обучения. Следующим этапом станет введение геймифицированной внутренней валюты, которую сотрудник будет получать за успешное прохождение обучения и участие в мероприятиях Компании. Валюта позволит приобретать материальные и нематериальные ценности: дополнительное обучение, коуч-сессии и т. д.

В 2022 году Компания также изменила подход к обучению соискателей в отдел телемаркетинга. Раньше для соискателей проводилось очное пятидневное обучение, по результатам которого принималось решение о трудоустройстве. Это требовало вложения значительных ресурсов, а цена рекрутинга оказывалась несоразмерно высокой. Сегодня обучение соискателей проводится онлайн, на платформе Motivity, а окончательное решение о трудоустройстве принимается по результатам «пробного дня». Это позволяет существенно снизить риски и для Компании, и для соискателя.

Таким образом, использование цифровых инструментов открывает Компании возможность организовывать эффективное обучение без отрыва от работы и оперативно информировать персонал обо всех новых решениях и появившихся возможностях.

Обучение для внешних клиентов

Стремясь внести свой вклад в развитие автомобильного рынка в России в целом, РОЛЬФ в том числе содействует обмену опытом между участниками отрасли и принимает активное участие в деятельности Академии РОАД – структурного подразделения ассоциации «Российские автомобильные дилеры» (РОАД), вице-президентом которой является генеральный директор Компании Светлана Виноградова.

Академия РОАД обучает персонал участников ассоциации с учетом их потребностей, передовых образовательных и деловых тенденций, а также стратегии развития Национальной системы профессиональных квалификаций.

В 2021 году от РОЛЬФ обучение проводили:

- главный финансовый директор Олеся Жаворонкова – по направлению «Управление результатами компании»;
- директор по персоналу Ольга Балицкая – по направлению «Лидерство. Управление. Команда»;
- руководитель Академии РОЛЬФ Юлия Ющенко – по направлению «Влиятельность».

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Вовлеченность персонала – один из важнейших критериев оценки персонала РОЛЬФ. Вовлеченность сотрудника в значительной мере определяет его эффективность, готовность проявлять инициативу, развиваться и содействовать улучшению процессов и результатов деятельности Компании.

В 2021 году оценку вовлеченности прошли 7 280 сотрудников РОЛЬФ, или 91,6 % от общей численности персонала. Исследование показало, что индекс вовлеченности вырос с 68 в 2020 году до 75 — это выше общероссийского и среднетраслевого показателя и существенно превышает показатель предприятий розничной торговли.

75 индекс вовлеченности сотрудников РОЛЬФ

Результаты исследования показали позитивную динамику в сравнении с 2020 годом по большинству показателей. Сотрудники компании высокоинициативны, с интересом относятся к работе, позитивно оценивают перспективы самореализации. Наиболее высоким показателем стала приверженность

>90 %
сотрудников РОЛЬФ
высоко оценивают профессионализм коллег и доверительность отношений в коллективе

компании (значение индекса – 78): благоприятная корпоративная культура, стабильность и надежность РОЛЬФ как работодателя способствуют формированию лояльности сотрудников, позволяют им гордиться своей принадлежностью к Компании и прикладывать усилия для улучшения ее результатов.

Более 90 % сотрудников высоко оценили профессионализм коллег и охарактеризовали отношения в коллективе как построенные на доверии, 89 % четко понимают свою зону ответственности в рамках бизнес-процессов Компании. Кроме того, большинство сотрудников уверены в правильности целей и успешности стратегии развития РОЛЬФ, демонстрируют высокий уровень доверия руководству, удовлетворены карьерными перспективами и возможностями профессионального развития.

СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА ПЕРСОНАЛА

РОЛЬФ предоставляет материальную помощь сотрудникам, оказавшимся в особых ситуациях. В 2021 году за помощью обратились 429 сотрудников, на их поддержку было направлено суммарно 11,02 млн руб.

Сокращение выплат на дорогостоящее лечение в сравнении с 2020 годом связано со снижением заболеваемости COVID-19 и, соответственно, потребности сотрудников в обследованиях и лечении.

Структура расходов на материальную помощь сотрудникам в 2021 году | %



КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В СВЕТЕ СОБЫТИЙ 2022 ГОДА

Сложившаяся на автомобильном рынке ситуация требует от автодилеров быстрого реагирования на происходящие изменения. В том числе это касается кадровой политики, освоения новых компетенций, новых подходов к работе и неизбежно сказывается на текучести персонала.

На момент подготовки настоящего годового отчета РОЛЬФ перенастроил структуры бизнес-направлений, сформировал необходимые проектные команды, перераспределил и скорректировал должностные роли. Усилилась внутренняя ротация сотрудников: персонал расформированных функций переквалифицируется в соответствии с потребностями

Компании и осваивает новые профильные компетенции – для этого Академия РОЛЬФ корректирует существующие программы переквалификации и адаптации и создает новые, открывает экспресс-курсы для быстрого переобучения и пр.

Запускаются новые проекты, позволяющие сотрудникам получить новые роли и уникальные компетенции, например, «Жизненный цикл клиента», в рамках которого к каждому клиенту прикрепляется персональный менеджер.



ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ОХРАНА ТРУДА

ОХРАНА ТРУДА

Система управления охраной труда

На сегодняшний день в Компании утверждена и активно реализуется система управления охраной труда (СУОТ). В соответствии с Положением о порядке формирования системы управления охраной труда в АО «РОЛЬФ» обязанности распределяются следующим образом:

- генеральный директор контролирует работу СУОТ;
- директор по персоналу отвечает за организацию работ по обеспечению безопасных условий и охраны труда, а также за функционирование СУОТ;
- руководители структурных подразделений отвечают за деятельность в области охраны труда в своих подразделениях;
- отдел охраны труда координирует действия структурных подразделений и должностных лиц по вопросам охраны труда;
- главные инженеры, руководители структурных подразделений, отдел охраны труда осуществляют производственный контроль.

СУОТ построена на следующих принципах:

- лидерство руководителей Компании в управлении вопросами охраны труда;
- вовлеченность сотрудников всех уровней в процесс снижения рисков;
- персональная ответственность каждого сотрудника Компании за соблюдение требований по минимизации рисков;
- приоритет предупреждающих мер;
- постоянное совершенствование СУОТ.

В 2021 году Компания проводила целый ряд мероприятий по охране труда, включая:

- специальную оценку условий труда;
- предварительные и периодические медицинские осмотры;
- организацию обучения руководителей и специалистов по охране труда в учебном центре;
- приобретение средств индивидуальной защиты и аптечек;
- вакцинацию сотрудников от новой коронавирусной инфекции (не менее 80 % сотрудников получили сертификат о полной вакцинации);
- тестирование сотрудников на наличие коронавирусной инфекции.

С учетом реализации мер по противодействию пандемии COVID-19 в 2021 году сумма затрат на мероприятия по охране труда сократилась до 108,4 млн руб. в сравнении со 123,6 млн руб. в предыдущем году.

Кроме того, в 2021 году для сотрудников РОЛЬФ была запущена идентификация опасностей и оценки профессиональных рисков. На момент подготовки годового отчета процедуру прошли 2 607 сотрудников, оценка профессиональных рисков проведена для 1 818 сотрудников, оформлены 472 карты оценки профессиональных рисков. В 2022 году идентификация и оценка рисков будут проведены на всех рабочих местах Компании.

До конца 2022 года РОЛЬФ планирует продолжать работу над повышением культуры безопасности труда, формированием сознательного отношения к вопросам безопасности, идентификации источников опасности и корректировке опасных действий и условий, применяя лучшие практики в области охраны труда.

В соответствии с требованиями торгового представителя ООО «Тойота Мотор» (TMP) в ООО «РОЛЬФ Моторс» в дополнение к существующим нормам Российской Федерации и СУОТ РОЛЬФ разработана и реализуется программа организации регулярных проверок безопасности на производстве SAFETY PATROL, включающая в себя многоуровневый контроль:

- назначение лица, ответственного за реализацию проекта SAFETY PATROL;
- инициацию создания и организацию работы кайдзен-группы по осуществлению проверок обеспечения безопасности на производстве;
- утверждение и реализацию маршрута проверок кайдзен-группой сервисных зон;
- фиксацию результатов проверок протоколами установленной формы;
- ознакомление руководителей и сотрудников с результатами проверок и проработку выявленных нарушений с целью недопущения подобных нарушений в будущем;

РОЛЬФ



- проведение мастерами цехов ежедневных собраний с сотрудниками по вопросам соблюдения требований охраны труда;
- проведение мастерами цехов ежедневных проверок соблюдения требований охраны труда;
- проведение руководителями сервисных подразделений еженедельных проверок соблюдения требований охраны труда;
- проведение ежемесячной проверки кайдзен-группой и директором дилерского центра всех сервисных помещений по чек-листу;
- ведение календаря безопасности во всех сервисных зонах с ежедневной фиксацией всех происшествий;
- уведомление TMP обо всех видах травм на производстве.

ПРОФИЛАКТИКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ТРАВМАТИЗМА

РОЛЬФ ведет отчетность и ежегодно передает сведения о травматизме на производстве и профессиональных заболеваниях в Росстат.

Динамика показателей травматизма в РОЛЬФ | шт.

Компания	Общее количество несчастных случаев и степень тяжести травм		
	2019	2020	2021
ООО «РОЛЬФ Моторс»	1 (легкая)	0	0
АО «РОЛЬФ»	0	0	2 (легкая)
ООО «РОЛЬФ Эстейт Санкт-Петербург»	0	1 (легкая)	2 (1 тяжелая, 1 легкая)

В 2021 году два сотрудника АО «РОЛЬФ» получили легкие травмы в результате падения колеса при погрузке и поломки офисного стула. Легкую травму также получил сотрудник ООО «РОЛЬФ Эстейт Санкт-Петербург» в результате личной неосторожности при передвижении по территории дилерского центра.

К тяжелой травме сотрудника ООО «РОЛЬФ Эстейт Санкт-Петербург» привела неудовлетворительная организация работ с использованием аккумуляторной дрели.

В соответствии с Положением о расследовании и учете несчастных случаев на производстве АО «РОЛЬФ» при расследовании каждого

несчастного случая Компания образует комиссию в составе не менее трех человек и направляет письменный запрос в медицинское учреждение о характере и степени вреда, причиненного здоровью пострадавшего. Затем комиссия устанавливает обстоятельства несчастного случая и, если его связь с производством установлена, выявляет причины и лиц, допустивших нарушения требований охраны труда. Все несчастные случаи регистрируются в журнале регистрации несчастных случаев на производстве. Затем Компания разрабатывает мероприятия по устранению причин несчастного случая и проводит дополнительный внеплановый инструктаж с персоналом.

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ПО ВОПРОСАМ ОХРАНЫ ТРУДА

Для поддержания высокого уровня производственной безопасности РОЛЬФ проводит непрерывное обучение сотрудников в области охраны труда, включая специальную подготовку и повышение квалификации всего персонала. Это позволяет обеспечить:

- соответствие квалификации принимаемых в Компанию сотрудников требованиям, характеристикам и условиям производства;
- формирование у сотрудника необходимых знаний и навыков перед допуском к самостоятельной работе, в том числе специальных навыков, необходимых для допуска к обслуживанию оборудования;
- сохранение, развитие и совершенствование необходимых знаний и навыков в процессе трудовой деятельности и при изменении производственных условий;
- постоянный и систематический контроль профессиональных знаний и навыков сотрудника;
- изучение и применение передовых безопасных приемов работы;

- воспитание у персонала ответственности за соблюдение правил, норм и инструкций по охране труда.

Руководители и специалисты проходят обучение по охране труда в учебном центре, имеющем соответствующую лицензию. Обучение проводится в течение первого месяца после приема на работу по программам обучения в объеме 40 часов, далее – раз в три года. Для сотрудников рабочих профессий предусмотрены обучение и проверка знаний требований охраны труда внутренней комиссией. Для этого из числа обученных в учебном центре руководителей создается постоянно действующая комиссия по обучению и проверке знаний требований охраны труда. Обучение проводится по программам, разработанным в соответствии с профессией сотрудника, и завершается проверкой знаний требований охраны труда, которая оформляется протоколом. Обучение и проверка знаний проводятся в течение первого месяца после приема на работу сотрудника, далее – ежегодно.

Обучение сотрудников РОЛЬФ по вопросам охраны труда

Показатель	2019	2020	2021
Количество сотрудников, прошедших обучение в учебном центре, человек	261	387	512
Затраты на обучение сотрудников в учебном центре, тыс. руб.	367	572	949
Количество сотрудников, прошедших обучение внутренней комиссией, человек. В том числе:	7 433	9 386	9 216
• в рамках ежегодной проверки знаний	5 005	5 717	5 214
• при трудоустройстве	2 428	3 669	4 002

ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

В Компании разработан комплекс взаимосвязанных организационных и технических мероприятий, направленных на предупреждение аварий и инцидентов в области промышленной безопасности.

Каждый дилерский центр РОЛЬФ имеет «Паспорт антитеррористической защищенности объекта» и оборудован системами пожарной сигнализации, речевого оповещения о чрезвычайной ситуации, системами видеонаблюдения и контроля управления доступом, стационарными и переносными средствами борьбы с пожаром. Для персонала разработаны инструкции на случай аварийных ситуаций и не менее четырех раз в год проводятся тренировки по действиям в случае аварии или пожара. Компания также проводит регулярные проверки и техобслуживание систем пожаротушения и оповещения.

Поскольку Компания эксплуатирует газовое оборудование, в соответствии с требованиями законодательства разработаны положения о производственном контроле на опасных производственных объектах (ОПО), планы мероприятий по локализации и ликвидации последствий аварий, положение о порядке расследования причин аварий и инцидентов на ОПО, паспорта безопасности объектов. Проведена экспертиза промышленных помещений, в которых установлено газовое оборудование, заключены договоры на ежемесячное обслуживание газового оборудования и ежемесячное предоставление услуг по ликвидации последствий аварийных ситуаций. Разработан и соблюдается график ежемесячного техобслуживания и проверки работоспособности газового оборудования и автоматики.

ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

УПРАВЛЕНИЕ ОХРАНОЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

РОЛЬФ в своей деятельности по охране окружающей среды руководствуется требованиями российского законодательства, в частности федеральных законов от 10 января 2002 года № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды», от 24 июня 1998 года № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления», от 30 марта 1999 года № 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», от 4 мая 1999 года № 96-ФЗ «Об охране атмосферного воздуха». За развитие системы охраны окружающей среды в Компании отвечает директор по развитию,

а обеспечением соблюдения мер экологической безопасности на локациях Компании занимаются главные инженеры.

- В Компании приняты в числе прочих следующие внутренние документы:
- программа производственного экологического контроля в области охраны окружающей среды;
 - план уменьшения выбросов вредных (загрязняющих) веществ в атмосферный воздух;
 - план снижения сбросов сточных вод.

СНИЖЕНИЕ ВЫБРОСОВ В АТМОСФЕРУ

При реализации новых автомобилей РОЛЬФ придерживается экологических критериев, что позволяет Компании внести свой вклад в охрану атмосферы. Все новые автомобили, продаваемые в РОЛЬФ,

соответствуют экологическому стандарту не ниже «Евро-5». Компания также развивает продажу электромобилей и гибридных автомобилей.

Продажи электромобилей и гибридных автомобилей в РОЛЬФ | шт.

Категории автомобилей	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
Новые автомобили				
Гибридные	33	22	96	336
Электромобили	11	26	117	350
Итого новые гибридные и электромобили	44	48	213	344
Доля в продажах новых автомобилей, %	0,05	0,06	0,27	0,21 п. п.
Автомобили с пробегом				
Гибридные	119	145	168	15,86
Электромобили	3	9	55	511
Итого гибридные и электромобили с пробегом	122	154	223	45
Доля в продажах автомобилей с пробегом	0,18	0,23	0,24	0,1 п. п.

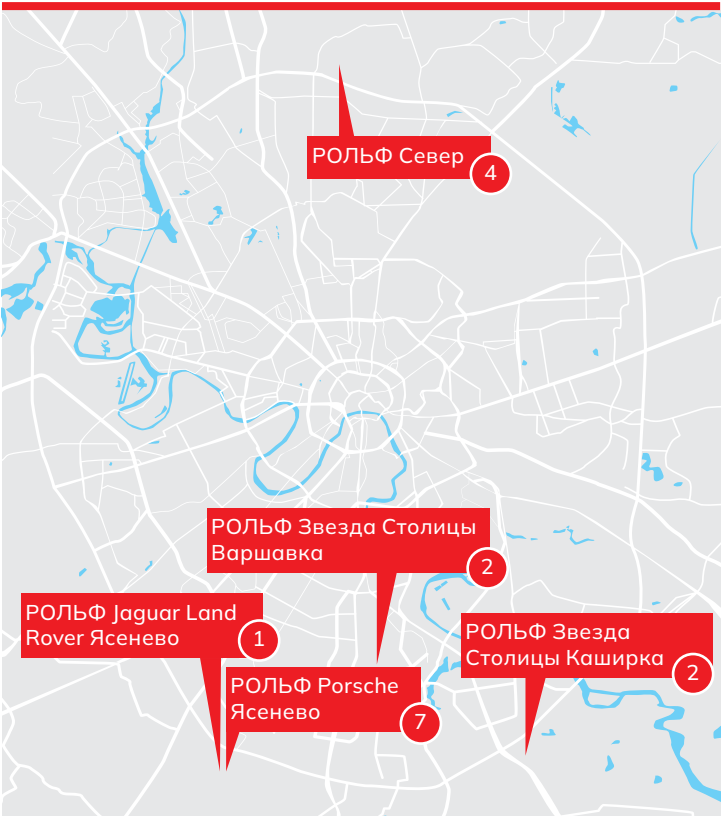


Низкие продажи электромобилей и гибридных автомобилей обусловлены в том числе недостаточным уровнем развития зарядной инфраструктуры.

На данный момент зарядные устройства установлены в пяти дилерских центрах РОЛЬФ в Москве и трех дилерских центрах в Санкт-Петербурге.

Дилерские центры РОЛЬФ с зарядными устройствами для электромобилей

Москва



Ранее поставленная цель до 2025 года установить зарядные устройства для электротранспорта в каждом дилерском центре остается актуальной для Компании. В связи с последними событиями существует вероятность входа на российский рынок китайских брендов с другим стандартом зарядных устройств. В данный момент РОЛЬФ анализирует потребность рынка в конкретном стандарте, чтобы при необходимости скорректировать программу.

Санкт-Петербург



56,4 млн руб.
составили суммарные затраты на покупку зарядных станций в 2021 году

РОЛЬФ

ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ И СНИЖЕНИЕ ПОТРЕБЛЕНИЯ РЕСУРСОВ

В ряде дилерских центров и на всех сервисных станциях Компании осуществляется раздельный сбор отходов. Отходы сортируются по следующим категориям:

- автомобильные фильтры;
- ветошь и загрязненный песок;
- отходы и фильтры лакокрасочных материалов;
- люминесцентные лампы (собираются во всех дилерских центрах);
- картон;
- твердые бытовые отходы.

С площадок временного накопления отходы вывозятся специализированными организациями. Сбор и временное накопление отработанного автомобильного масла и технических жидкостей для вывоза происходят в отдельном помещении маслораздачи. Цель Компании – наладить раздельный сбор отходов во всех дилерских центрах.

В 2021 году Компания также запустила проект по сбору батареек для последующей утилизации. Контейнеры для сбора батареек установлены на всех локациях РОЛЬФ. Пользоваться ими могут как клиенты, так и сотрудники.

Для экономии бумаги РОЛЬФ продолжает переводить подрядчиков на безбумажный документооборот и ставит перед собой цель к 2030 году полностью

перевести на безбумажный документооборот 80 % контрагентов. В 2021 году на электронный документооборот переведено 60 % контрагентов.

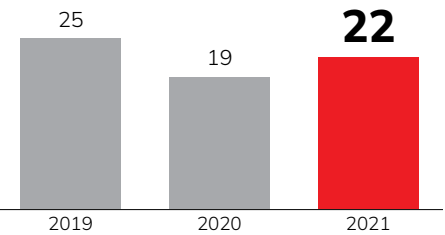
С марта 2022 года Компания сокращает внутреннее потребление бумаги. Все внутренние раздаточные материалы полностью переведены в электронный вид, офисная техника настроена на двустороннюю печать и уменьшение шрифта, а для печати документов используется неосветленная бумага.

В течение 2022 года планируется запустить платформу кадрового электронного документооборота, что позволит в разы сократить расходы на логистику, хранение и печать бумажных документов. Запущен проект по переходу на электронные трудовые книжки: на момент подготовки отчета ими пользовались порядка 18 % сотрудников Компании, к концу 2022 года планируется увеличить их долю до 80 %. Уже сейчас полностью в электронном виде ведется управление отпусками, а для ряда целей, таких как сбор заявок на справки и обработка заявок на отпуска, используются специальные программы. Это позволяет ускорить доступ сотрудников к услугам HR и не увеличивать численность кадровой службы.

ПОТРЕБЛЕНИЕ ВОДЫ И ВОДООТВЕДЕНИЕ

Наибольшее количество воды в дилерских центрах расходуется на мойку автомобилей. Количество автомобилей, которые требуют мойки, в свою очередь, зависит от загрузки сервиса и от погодных условий. На данный момент РОЛЬФ ведет статистику водоснабжения только в денежном выражении. В данную статью входят водопотребление и расходы на канализацию.

Расходы на водоснабжение в РОЛЬФ | млн руб.



ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЭКОНОМИЯ ЭНЕРГИИ

На объемы потребления электроэнергии в РОЛЬФ напрямую влияют объемы оказанных клиентам услуг, а также не зависящие от Компании факторы (погода, ограничения работы в период пандемии COVID-19 и др.).

В РОЛЬФ реализуется комплекс мер по сокращению потребления электроэнергии и тепла. Например, в дилерском центре РОЛЬФ Волгоградский применена и функционирует система автоматики и диспетчеризации Siemens, которая контролирует и регулирует основные параметры инженерных систем и оборудования. Приточно-вытяжные системы и окрасочно-сушильные камеры установлены с рекуперацией, благодаря чему часть тепла возвращается для повторного использования.

Лифты и холодильные машины в Компании относятся к классу А по энергетической эффективности. Установлено энергосберегающее внутреннее и наружное освещение, в служебных помещениях – датчики движения, что позволяет экономить электроэнергию во время отсутствия персонала.

В 2022 году продолжается плановая замена оборудования по мере его выхода из строя на энергосберегающее класса А или А+. На данный момент РОЛЬФ использует в основном оборудование европейских брендов и располагает достаточными складскими запасами, чтобы реализовать программу замены до конца 2022 года. По истечении этого срока, если сложности с логистикой и поставками будут не урегулированы, Компания рассматривает вероятность сотрудничества с китайскими поставщиками.

Потребление электроэнергии в РОЛЬФ

Показатель	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %
Потребление электроэнергии, МВт • ч	45 337	41 118	48 842	19
Расходы на электроэнергию, млн руб.	227	217	266	22,6

Рост затрат электроэнергии в 2021 году связан с увеличением операционных площадей Компании.

ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК

РОЛЬФ последовательно и принципиально подходит к вопросам прозрачности бизнеса и безусловного исполнения законодательства и ориентируется на эти критерии при выборе поставщиков и подрядчиков. Основным критерием выбора контрагентов с учетом последних событий является их способность обеспечить устойчивое взаимодействие в условиях высокой неопределенности.

Компания продолжает уделять большое внимание контрольным процедурам при проверке потенциальных поставщиков. В первую очередь оцениваются

прозрачность и масштабы бизнеса, наличие необходимых ресурсов, включая персонал, история работы на рынке. В качестве мероприятий по снижению рисков РОЛЬФ широко использует банковские гарантии, аккредитивы, страхование.

В 2022 году Компания планирует принять меры для совершенствования собственных закупочных процессов.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С МЕСТНЫМИ СООБЩЕСТВАМИ

Компания регулярно участвует в благотворительных и волонтерских проектах на уровне дилерских центров. В частности, дилерский центр Volkswagen РОЛЬФ Юг (направление коммерческих автомобилей) помогает фонду помощи хосписам «Вера» (фонд Нюты Федермессер) и проекту «Регион заботы»¹. Компания предоставляет автомобили для транспортировки людей с ограниченными возможностями. Также РОЛЬФ безвозмездно передал фонду автомобиль Volkswagen Multivan в 2018 году.

РОЛЬФ Витебский и РОЛЬФ Лахта (Санкт-Петербург) поддерживают фонд AdVita («Ради жизни») и являются его регулярными жертвователями. AdVita с 2002 года помогает детям и взрослым с онкологическими, гематологическими и иммунологическими заболеваниями, которые лечатся в больницах Санкт-Петербурга.

Казначейство РОЛЬФ на протяжении многих лет сотрудничает с благотворительным фондом «Будь человеком». Он создан в 2011 году для помощи детям-инвалидам, страдающим тяжелыми заболеваниями, сиротам, детям, оставшимся без попечения

родителей, и другим социально незащищенным гражданам. В 2021 году сотрудники Компании по желанию могли профинансировать фонд, перечислив на его счет деньги.

Дилерские центры РОЛЬФ участвуют не только в постоянных, но и в разовых акциях. Так, в 2021 году центр Jaguar Land Rover РОЛЬФ Ясенево поддерживал проект «Эстафета добра», в том числе выступил партнером благотворительного международного фестиваля в Доме музыки «Восьмое чудо лета», посвященного детям с ограниченными возможностями, и продолжал сотрудничество с добровольческим общественным объединением «Лиза Алерт». Участвующий в поисковых операциях «Лиза Алерт» автомобиль Land Rover Defender проходит в центре бесплатное техническое обслуживание, а в шоуруме установлен информационный стенд объединения. Кроме того, центр поддерживает фонд «Дети-бабочки», помогающий детям с генетическими заболеваниями кожи. РОЛЬФ Северо-Запад сотрудничает с фондом «Хаски Хэлп», отчисляя в пользу фонда пожертвования с каждого проданного автомобиля.



¹ Социальный проект ОНФ по защите прав и свобод уязвимых групп граждан (неизлечимо больных людей, людей с ментальными особенностями, тяжелобольных в местах лишения свободы), который реализуется совместно с Министерством здравоохранения Российской Федерации.

ПРИЛОЖЕ- НИЕ

КРУПНЫЕ СДЕЛКИ

В 2021 году АО «РОЛЬФ» не совершало сделок, признаваемых крупными в соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 №208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ст. 78.1).

СДЕЛКИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬЮ

В 2021 году АО «РОЛЬФ» не совершало сделок, признаваемых сделками, в совершении которых имелась заинтересованность, в соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 №208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ст. 81).