



## 80 válságkezelési intézkedés 8 vállalattulajdonostól

Hazai kis- és középvállalatok válsághelyzetre adott válasza

## VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

- Minden vállalat érintett a válsághelyzet által, a nagyobb mértékben érintettek gyorsabban reagáltak
- A többség a helyzetre történő reagálásra és túlélésre fókuszál, korlátozottak az új helyzetre történő tartós berendezkedés irányába tett lépések
- Egy cég sem készül komolyan a válság 18-24 hónapos elhúzódására vagy súlyosbodására (pl. szcenáriótervezéssel)

## TARTALOMJEGYZÉK

- Résztevők és módszertan
- Ki hol tart a válságkezelésben?
- A cégeket ért hatások
- Intézkedések területenként



## TARTALOMJEGYZÉK

---

- Résztevők és módszertan
- Ki hol tart a válságkezelésében?
- A cégeket ért hatások
- Intézkedések területenként

## Az alábbi kis- és középvállalatok tulajdonosaival térképeztük fel, figyelembe véve az egyes cégek által egy válsághelyzetre adott válaszokat

	<u>Cég neve<sup>1</sup></u>	<u>Árbevétel (2019, mFt)</u>	<u>Létszám (2019 záró)</u>	<u>Szektor</u>	<u>Tulajdonosok életkora</u>
1	HAMBURGER	kb. 80	6-8 fő	VENDÉGLÁTÁS	40-50
2	KÁBEL	2.500-3.500	50-70 fő	IT INFRASTRUKTÚRA	45-55
3	GASZTRO	18.000-22.000	250-350 fő	VENDÉGLÁTÁS	40-50
4	LÓERŐ	7.500-8.000	110-120 fő	GÉPJÁRMŰ KERESKEDELEM	55-65
5	WATT	1.300-1.500	20-30	ENERGIA	40-60
6	SEMMELOWEIS	1.400-1.600	80-120	EGÉSZSÉGÜGY	55-65
7	FALAT	1.000-1.300	30-40	ÉLELMISZERIPAR	30-70
8	BURKOLAT	1.800-2.200	60	ÉPÍTŐIPAR	35

# Többkörös interjúkon azonosítottuk 8 dimenzióban a cégeket ért hatásokat és nyolcvannál több intézkedést

8+8

Tulajdonosi interjú

32

Azonosított hatás

82

Intézkedés  
(megvalósított vagy tervezett)

**ÁLTALÁNOS, IRÁNYÍTÁS**  
Menedzsment csapat működése,  
kontrollok, védelmi irányítás



**ÁRBEVÉTEL, VEVŐK**

Bevételek, rendelésállomány,  
kinnlevőségek

**GYÁRTÁS, SZOLGÁLTATÁS**  
Munkaszervezés, nyári leállások,  
telephelyi sorrend



**KOLLÉGÁK**

Humán védelem, juttatások,  
emberek munkaképessége

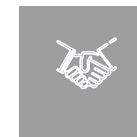
**PÉNZÜGYI KONTROLL**  
Költség-, működő tőke- és  
beruházás kontroll



**BANKOK, FINANSZÍROZÓK**

Hitelkeretek, faktoring,  
hitelbiztosítói megállapodások

**BERUHÁZÁSOK, PROJEKTEK**  
Új létesítmények, gépek,  
felújítások, gépjármű beszerzések



**SZÁLLÍTÓK**

Szállítási biztonság, bejövő  
logisztika, kereskedelmi feltétele

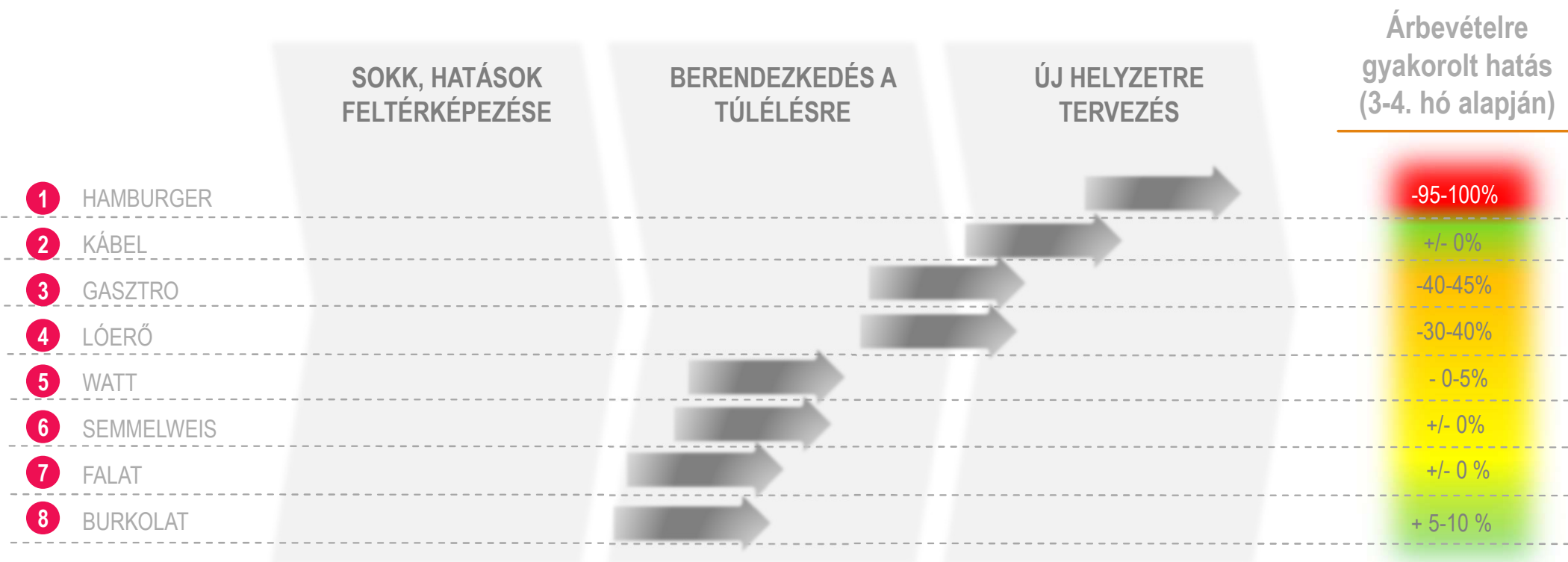


## TARTALOMJEGYZÉK

---

- Résztvevők és módszertan
- Ki hol tart a válságkezelésben?
- A cégeket ért hatások
- Intézkedések területenként

## A nagyobb negatív hatást elszenvedők “mozdultak” korábban, a többiek megfontoltan haladnak előre... A lehetőségek ugyanakkor folyamatosan szűkülnek



Minden cég ugyanazon a három fázison megy végig és aki most nem érintett, később kerülhet még nehéz helyzetbe. Igazán az nevet, aki a végéig állva marad. Ez pedig 18-24 hónapig is tarthat...

## II. fázis: BERENDEZKEDÉS A TÚLÉLÉSRE

- Mi kell ahhoz, hogy 12-24 hónapig működjek így?
- Milyen üzleti terv támogatja ezt?
- Hogyan javíthatom a pozícióm a piacon?



## I. fázis: SOKK, HATÁSOK FELTÉRKÉPEZÉSE

- Mi történik pontosan?
- Hogy érint engem?
- Hogyan élem túl?



## III. fázis: ÚJ HELYZETRE TERVEZÉS

- Hogyan kell az üzleti modellem finomítani?
- Milyen beruházásokat érdemes indítanom?
- Milyen termékeket fejlesszek?
- Érdemes-e akvizícióba kezdenem?

A cégek többsége ma itt tart...

...de van, aki már az új helyzetre tervez





## TARTALOMJEGYZÉK






---

- Résztvevők és módszertan
- Ki hol tart a válságkezelésben?
- A cégeket ért hatások
- Intézkedések területenként

## A következőkben a hatások rövid megismerése után áttekintjük a konkrét intézkedéseket is néhány kiemelt területen



# HATÁSOK: 95%-ban az árbevétel-megőrzés, vevőkezelés és a dolgozók egészségének megőrzése terén érintette a járvány a vállalkozásokat

Érintett terület	Hatások leírása
 <b>VEVŐK</b>	<p><b>ÁRBEVÉTEL, VEVŐK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 98%-os árbevétel csökkenéstől +5-10%-os növekedésig</li> <li>• Új szerződések lelassulnak vagy leállnak, rendelésállomány visszaesése</li> <li>• Finanszírozást igénylő vevők, beruházási projektek kiesése</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szezonális és gasztro vevők közel teljes kiesése, kisker csatorna (átmeneti) térnyerése</li> <li>• Kimenő logisztika akadozás (pl. Olaszo.)</li> <li>• Állami / EU finanszírozású projekteknél egyelőre nincs lassulás, de az új szerződéskötések itt is csúsznak</li> </ul>
  <b>KOLL.</b>	<p><b>KOLLÉGÁK, SZÁLLÍTÓK, BANKOK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dolgozók nem jönnek be dolgozni</li> <li>• Törlesztési moratórium</li> <li>• Bejövő logisztika akadozik (pl. Olaszo.)</li> <li>• Készletek gyorsult leértékelődése indul</li> </ul>
  <b>PÉNZÜGY</b>	
  <b>SZÁLL.</b>	











## TARTALOMJEGYZÉK

---









- Résztvevők és módszertan
- Ki hol tart a válságkezelésben?
- A cégeket ért hatások
- Intézkedések területenként

# INTÉZKEDÉSEK | CÉGIRÁNYÍTÁS ÉS BERUHÁZÁSOK | Két cég igazította menedzsment irányítását az új helyzethez, a többiek változatlan módon működnek tovább

Érintett terület	Intézkedések leírása	További lehetőségek
<b>IRÁNY.</b>  	<ul style="list-style-type: none"><li>• Válságstáb és védelmi felelősi rendszer</li><li>• Napi “stand-up”</li><li>• Védelmi terv</li><li>• Operatív döntések delegálása középvezetőknek</li><li>• 5 nap helyett 2 napos telephelyi jelenlét</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Új helyzetre tervezést olyan kollégával vagy külsőssel végezni, aki nem terhel a napi irányítás</li><li>• Szcenárió tervezés</li></ul>
 		
 		
 		

ÁLTALÁNOS, IRÁNYÍTÁS

# INTÉZKEDÉSEK | VEVŐK | A legtöbb beavatkozás a kereskedelmi feltételek terén történt és egyben a legtöbb tartalék is ebben a dimenzióban lehet









Érintett terület	Intézkedések leírása	További lehetőségek
  <b>VEVŐK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Vírus klauzula: kötbér alóli mentesség</b></li><li>• <b>Árcsökkenés szerződés hosszabbítás esetén</b></li><li>• <b>Utólagos fizetési lehetőségek megszüntetése</b></li><li>• <b>Skontó alkalmazása</b></li><li>• <b>Kinnlevőségek csökkentése (ha nem fizet legalább 50%-ot, ügyvédhez adás)</b></li><li>• <b>Áremelés / árcsökkentés</b></li><li>• <b>Vevőprojektek finanszírozása bankokkal</b></li><li>• <b>Export csatornák erősítése, tervezése</b></li><li>• <b>Fokozott kontroll átütemezett vevői fizetéseken</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Factoring és hitelbiztosítás</b> azonnali fizetés helyett</li><li>• <b>Kinnlevőségkezelés gyorsítása</b></li><li>• <b>Előnyösebb feltételek a jobb pozícióban levő vevőknél és szállítóknál</b></li><li>• <b>Online csatorna erősítése</b></li></ul>
 		
 		
 		

## KERESKEDELMI FELTÉTELEK

**INTÉZKEDÉSEK | VEVŐK | A leggyakoribb a marketing költségek teljes visszavágása, de vannak pozitív példák a súlyozásra vevőcsoportok között. Megkezdődött továbbá új vevőcsoportok megszólítása is.**









Érintett terület	Intézkedések leírása	További lehetőségek
 <p><b>VEVŐK</b></p>	<p><b>ÉRTÉKESÍTÉS TÁM.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing szelektív csökkentése vagy teljes lenullázása</li> <li>• Aktív call-center célzott értékesítésre</li> <li>• Kiszolgálás színvonalának csökkentése (3 helyett heti 2 járat, kiszállítás megszüntetése, helyszíni kiszolgálás)</li> </ul> <p><b>ÜZLETFEJLESZTÉS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Új termékfejlesztés</li> <li>• Export üzletfejlesztés</li> <li>• Vevői előfinanszírozás projektek eszköz részére</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendszeres beszélgetések a vevők rövid-közép-hosszú távú kilátásairól, rendelési tervekről</li> <li>• Marketing: teljes “vágás” helyett megtérülő csatornákra terelés</li> <li>• Intézkedések differenciálása vevőcsoportonként</li> <li>• Nagyobb fókusz válság által kevésbé érintett vevőkön (pl. disztribúció, gyógyszeripar, agrár szektor)</li> <li>• Meglevő termékek adaptálás új piaci környezethez</li> </ul>

# INTÉZKEDÉSEK | PÉNZÜGY | A pénzügyi kontrollok szintje az intézkedések után is általában alacsony. Szinte senki nem tervez 1-2 évig elhúzódó válságra...









Érintett terület	Intézkedések leírása	További lehetőségek
       	<p><b>PÉNZÜGYI KONTROLL</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pénzügyi alap létrehozása költségcsökkentésből</li><li>• Költségjövőhágyás központosítása</li><li>• Új üzleti terv készítése</li><li>• Heti/ kétheti likviditás riportok</li><li>• Skontó igénybe vétele</li><li>• Oktatási költségek 0-ra csökkentése</li><li>• NAV kötelezettségek átütemezése</li></ul> <p><b>BERUHÁZÁSOK</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Teljes beruházási STOP</b></li><li>• Digitalizáció / papírmentes iroda bevezetés</li><li>• IT beruházások, tűzfalak (home-office miatt)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Visszavonulási terv” (intézkedéscsomagok)</li><li>• Küszöbértékek meghatározása (előre!)</li><li>• Újratervezés üzletágak / termékvonalak mentén</li><li>• Tőkepartner bevonása átmeneti időre</li> <li>• <b>6-12 hónapon belül megtérülő beruházások vizsgálata</b></li></ul>











# INTÉZKEDÉSEK | KOLLÉGÁK | A humán védelmet mindenki komolyan vette. Fontos, hogy ezen nem lehet lazítani, még ha erre irányuló nyomás már most jelentkezik a dolgozóktól

Érintett terület	Intézkedések leírása	További lehetőségek
 	<p><b>MUNKASZERVEZÉS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Helyettesítési tervek, akár többszintű sé telephelyi rangsorolás</li><li>• A és B műszak heti rotációval</li><li>• Home office (irodai dolgozók)</li><li>• 65 év feletti elkülönített munkavégzése vagy hazaküldés</li><li>• Pandémiás oktatás ki- és bejövő logisztikai kollégáknak</li><li>• Plexik, fertőtlenítők, maszkok (vétél vagy varrás) és kesztyűk</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kétheti rotáció (ha megoldható)</li><li>• Kihasználatlan eszközök (pl. gépjármű flotta) hasznosítása</li><li>• Irodaterület fenntartása mérlegelendő</li></ul>
  <b>KOLL.</b>		
 		
 		









# INTÉZKEDÉSEK | SZEMÉLYI KÖLTSÉGEK | A leépítések, szerződés-módosítások elindultak. Kiemelt – de sajnos ritka – az egyik vállalat kommunikációs erőfeszítése a kollégák felé.

Érintett terület	Intézkedések leírása	További lehetőségek
       	<p><b>SZEMÉLYI KÖLTSÉGEK</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Teljes cég 6 órás munkaszerződésre áll át</li><li>• Menedzsment tagok jövedelmének csökkentése 200 eFt-ra</li><li>• Külsős dolgozók leépítése</li><li>• Túlórák megszüntetése, bónuszok eltörlése, részvényprogram felfüggesztése</li><li>• Márciusban plusz juttatás munkavégzésért</li><li>• Munkavégzésben hátráltatott kollégáknak angol képzés</li></ul> <p><b>KOMM.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Napi pozitív “hírek” kollégáknak csoportos mobil alkalmazáson keresztül</li><li>• Havi egy tájékoztatás teljes összes kollégának, online, csoportos vagy elektronikus hírlevélben</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Munkakörök besorolása fontossági sorrendbe</li><li>• Gyorsaság az intézkedéseknél – az ijedtség után nehezebb változtatásokat eszközölni</li> <li>• “Együtt sírunk, együtt nevetünk” (lemondás tulajdonosi osztalékról)</li></ul>

# INTÉZKEDÉSEK | SZÁLLÍTÓK | Több kreatív megközelítéssel találkozni, de ez jobbra két vállalatra korlátozódik. Mások is követhetnék példájukat.

Érintett terület	Intézkedések leírása	További lehetőségek
       	<p><b>SZÁLLÍTÓK</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 50%-s készletcsökkentési program 2-4 hónapos ütemezéssel</li><li>• Fizetés halasztás, elnyújtás két évre</li><li>• Bérleti díj csökkentése bérbeadó hitelszolgálati szintjére</li><li>• Szállítói előrejelzések bekérése</li><li>• Alternatív szállítók felkutatása és megállapodás kritikus alapanyagokból</li><li>• Készletek szállítói finanszírozása</li><li>• Készlet visszavásároltatás szállító által</li><li>• Alapanyag készlet megemlése</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rendszeres (pl. havi) szállítói egyeztetések</li></ul>

# INTÉZKEDÉSEK | GYÁRTÁS ÉS BANK | A gyártási átszervezések első hulláma megtörtént, sokan terveznek következő lépéseket. A banki folyamatok lelassultak, de ezzel együtt kevesen tettek itt előrelépést.

Érintett terület	Intézkedések leírása	További lehetőségek
 	<b>GYÁRTÁS / SZOLG.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kritikus telephelyi sorrend képzés bezárások esetére</li> <li>Tudásátadás kollégák közti, helyettesítésre felkészülés</li> <li>Nyári leállás előre hozása</li> <li>Készletre termelés</li> <li>Heti egy gyártási menet korábbi kettő helyett</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kétheti rotáció (ha megoldható)</li> </ul>
<b>GYÁRT.</b>  		
<b>BANK</b>  		
 	<b>BANKOK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Projektfinanszírozási keret igénybe vétele (saját és vevői)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Folyószámla-hitelkeret emelése</b></li> <li>Gyorsan megtérülő beruházások finanszírozása 0%-os vagy kedvező hitelből</li> </ul>

A jó gyakorlatok további részleteiért és praktikus szakmai tippekért látogasson el a honlapra. Köszönöm a figyelmet!

## ELÉRHETŐSÉGEK



[www.vallalatepites.hu](http://www.vallalatepites.hu)



(30) 441 2358



[zoltan.krausz@outlook.com](mailto:zoltan.krausz@outlook.com)




[linkedin.com/in/KrauszZoltan](https://www.linkedin.com/in/KrauszZoltan)





[facebook.com/krauszzoltanvallalatepites/](https://www.facebook.com/krauszzoltanvallalatepites/)

## VÁLSÁGKEZELÉS & VÁLLALATÉPÍTÉS BLOG

Kategóriák: [Összes](#) [Vállalatepítés](#) [Válságkezelés](#) [Generációváltás](#) [Üzletrész értékesítés](#) [Publikációk](#)

  
Krausz Zoltán  
Apr 9  
Miért nem látia a  
m  
vé  
Eg  
lata  
bes

  
Krausz Zoltán  
Mar 27  
Öt jó tanács, hogy cégünk  
túlélje a válságot  
Öt praktikus tipp és ötlet, hogyan élje túl cégünk a válságot

  
Krausz Zoltán  
Mar 20  
Miben lenne más a cégem,  
ha harmadával csökkenne az  
árbevételem?  
Milyen válaszokat adhatunk cégtulajdonosként, ha  
harmadával csökken cégünk árbevétele?

## Rólam



- 20 év vállalatépítési és restrukturálási tapasztalat
- Szerepek: tulajdonosi képviselő, felső- és középvezető, megvalósítás támogató
- Kiterjedt gyakorlati háttér a jövőkép alkotás és megvalósítás területén (“utolsó csavarig”)
- Szakterületek
  - Válságkezelés
  - Cégeladás és befektetések strukturálása
  - Független menedzsment és középvezetés létrehozása
  - IT/kontrolling/HR szervezet kiépítése
  - Menedzsment rendszerek kialakítása
  - Szervezetfejlesztés, kultúraváltás
  - Nagy komplexitású üzleti és informatikai projektek