

IFUA HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Atlanta • Barcelona • Berlin • Bucharest
Budapest • Düsseldorf • Munich
Stuttgart • Vienna • Zurich

www.ifua.hu

Budapest, 2009. április

Összefoglaló a Navigátor felmérés eredményeiről

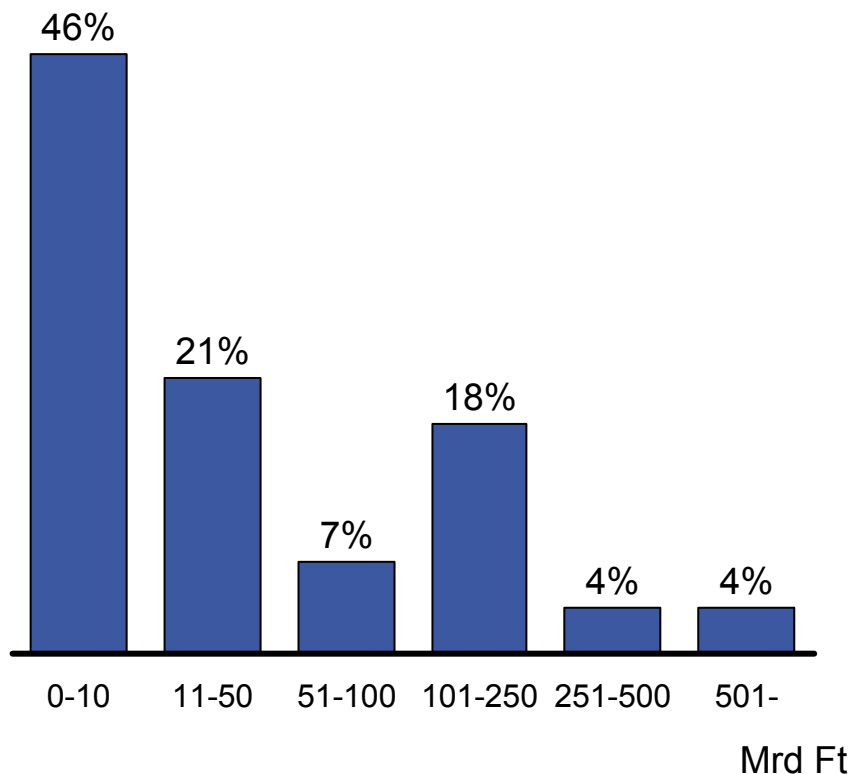
© IFUA Horváth & Partners Kft.

Előszó

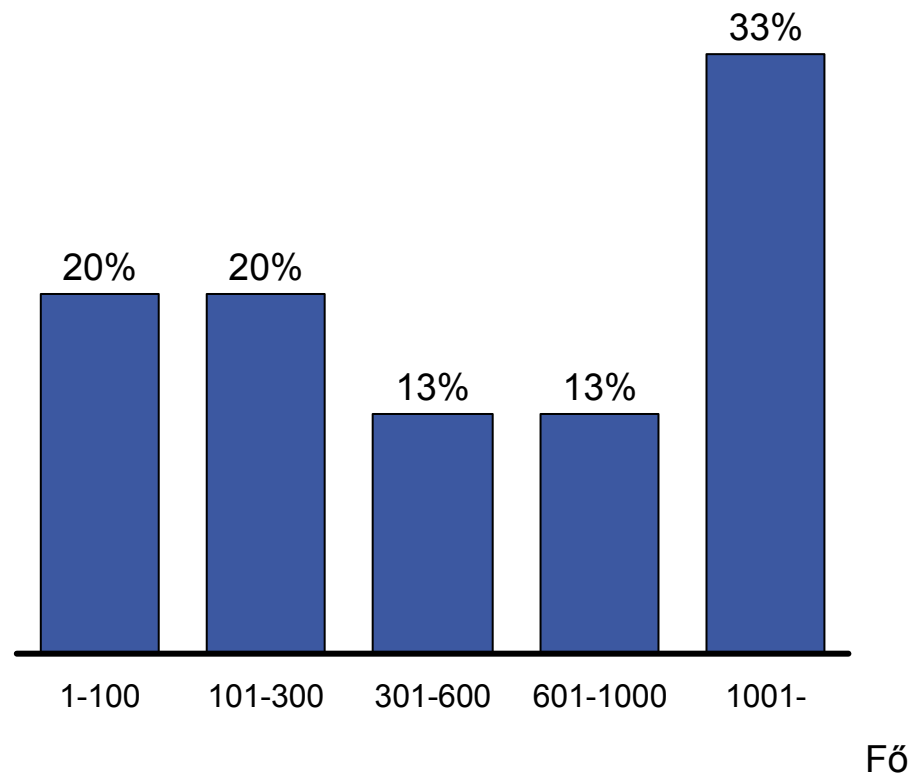
- 2009. januártól márciusig a Horváth & Partners – és azon belül a magyarországi IFUA Horváth & Partners - egy empirikus benchmarking kutatást végzett a válság hatásaival, illetve a válságban hozott intézkedésekkel kapcsolatban.
- A felmérés keretein belül a vállalatok gazdasági felsővezetői egy offline-kérdőívet töltöttek ki.
- A tanulmány középpontjában a jelenlegi gazdasági helyzet kihívásai állnak. Közelebbről kívánjuk megvizsgálni, hogy milyen intézkedéseket hoznak a vállalatok a likviditás, az eredmény, és a cselekvőképesség biztosítása érdekében, a lehetőségek megragadásának céljából, valamint a válsághoz alkalmazkodó irányítási eszközök alkalmazásának elősegítése végett.
- A kérdőív kiértékelését tartalmazó jelen tanulmány a legfontosabb magyarországi eredményeket foglalja össze, kiegészítve a nemzetközi trendekkel.

Résztevő magyar vállalatok éves forgalom és alkalmazottak száma szerinti megoszlása

Éves forgalom szerinti megoszlás



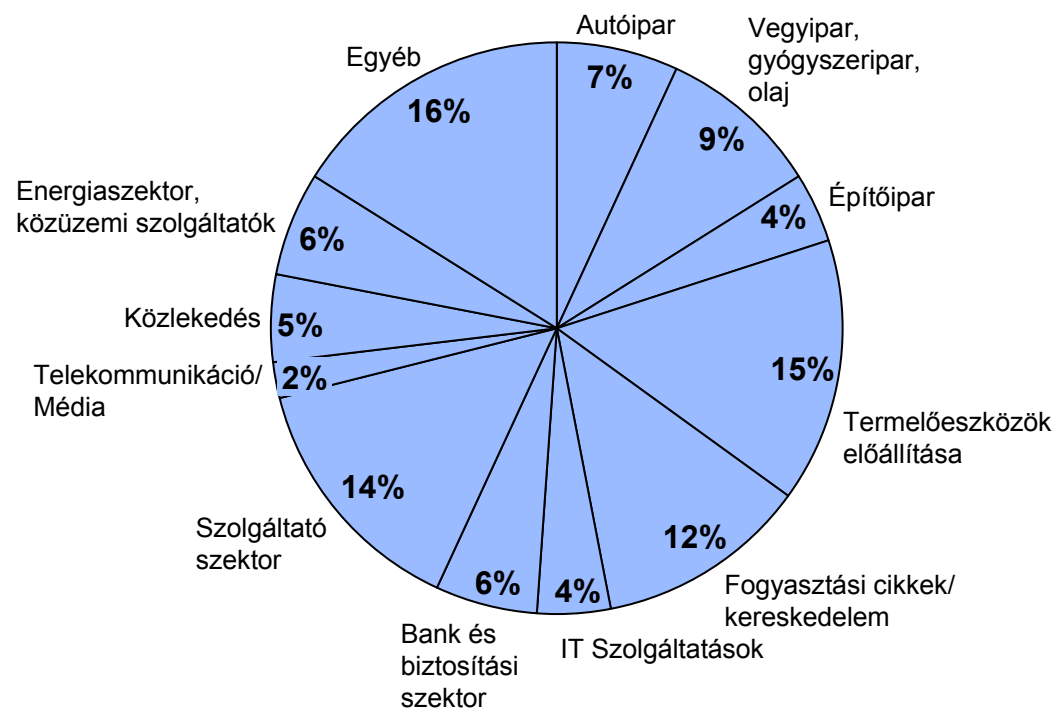
Alkalmazottak száma szerinti megoszlás



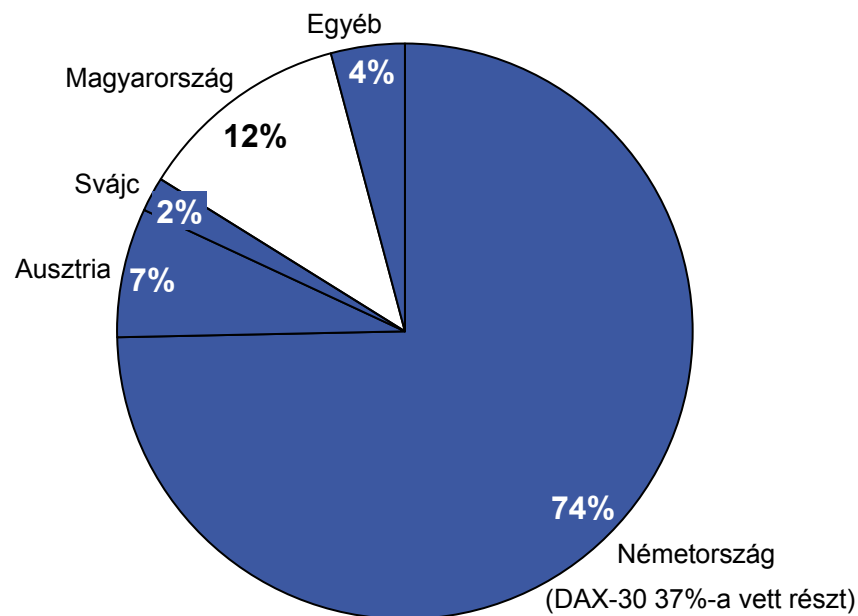
A kérdőívet kitöltő magyar vállalatok együttes árbevétele a 2008. évi bruttó hazai termék (GDP) 14,25%-át teszi ki.

Résztevő nemzetközi vállalatok iparági és országok szerinti megoszlása

Iparágak szerinti megoszlás



Országok szerinti megoszlás



Tartalom

- **Vezetői összefoglaló**

- Fontos eredmények

- Nemzetközi kitekintés

Vezetői összefoglaló - helyzetértékelés

- A válaszadó vállalatok 86%-a szerint a válság több, mint egy évig fog tartani. A válaszadók jelentős része saját iparágában inkább hosszabb és elmélyülőbb válságra számít, mint amekkora várakozásai szerint a saját vállalatát érinti.
- Eddig a vállalatok alapvetően kedvezőbbnek ítélték meg saját helyzetüket, mint az iparágét. 2009-ben azonban a vállalati és az iparági árbevételekre vonatkozó várakozások már nagyobb együttmozgást mutatnak.
- Eddig a vállalatok 50%-a szembesült árbevétele visszaesésével, 54%-a a megrendelések számának csökkenésével, 45%-a a likviditási mutató, valamint 60%-a a jövedelmezőség romlásával.
- 2009-ben már a vállalatok 67%-a számít árbevételének csökkenésére, és 20%-kal többen vélik, hogy a megrendeléseik száma és a likviditási mutatójuk vissza fog esni, továbbá, hogy a jövedelmezőségük romlani fog.
- A négy vállalati mutatószámot együttesen tekintve, a vállalatok 43%-a ítéli saját helyzetét 2009-ben az eddigiekhez képest sokkal rosszabbnak, 46%-a vár hasonló negatív hatásokat és mindösszesen 1%-a számít javulásra.

Tartalom

- Vezetői összefoglaló
- **Fontos eredmények**
- Nemzetközi kitekintés

Általános viselkedésformák a válságban

Rövid távon eredményt biztosító intézkedések:

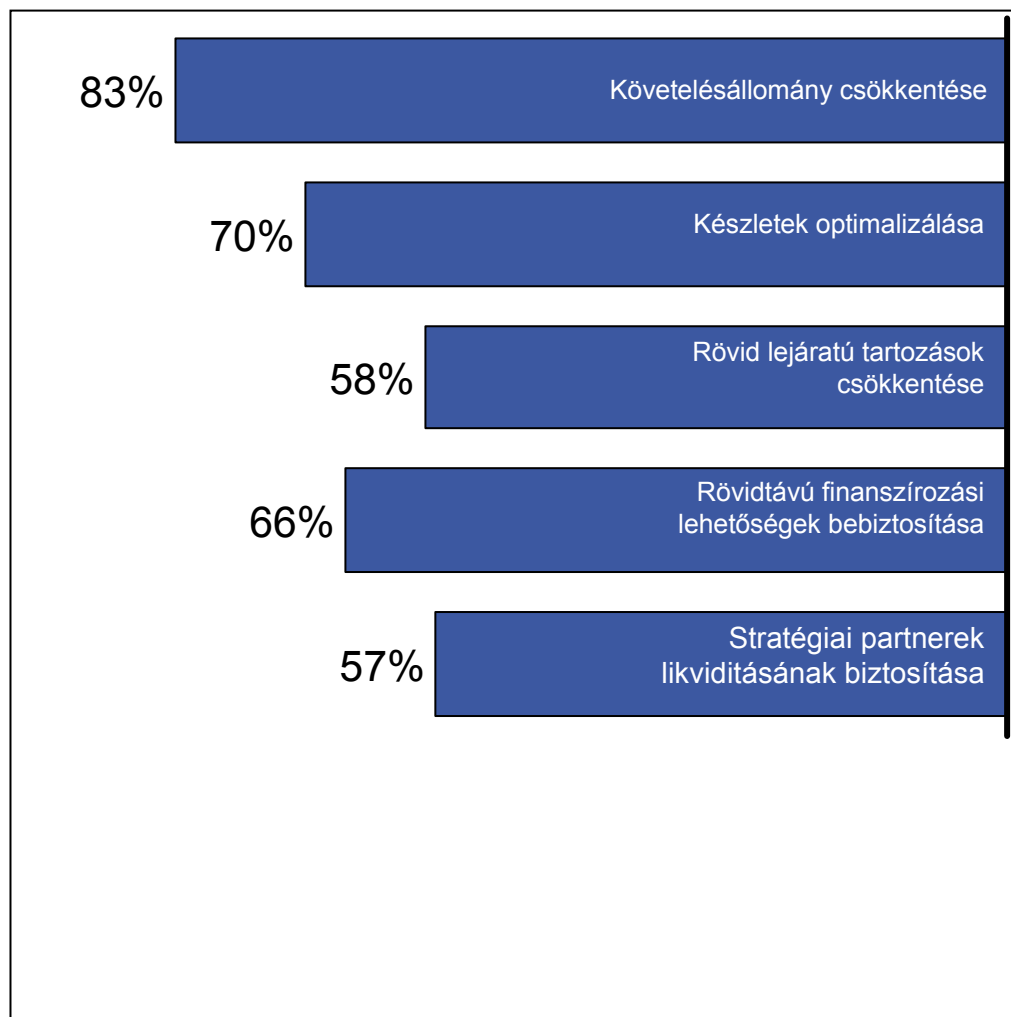
- A likviditás javításának fontosságát a vállalatok döntő többsége felismerte.
- Megfigyelhető, hogy ennek megvalósítása során szinte kizárólag önmagukra és nem stratégiai partnereikre fókuszálnak.
- Szinte minden vállalat hozzálátott a tipikus költségcsökkentési akciókhoz, de ezek jellemzően nem mutatnak tovább a tankönyvszerű megoldásokon.
- A bevételek biztosítása érdekében tett intézkedések azt tükrözik, hogy a vállalatok többsége átmeneti válságra rendezkedett be, és kieső árbevételének pótlására indít akciókat (új piacok, új termékek, új szolgáltatások, új csatornák, stb).

Hosszú távon eredményt biztosító intézkedések:

- A rugalmas alkalmazkodás érdekében a vállalatok a kisebb horderejű, régen tervezett intézkedések megvalósításához látnak hozzá.
- Az értékesítésösztönzési intézkedések kapnak nagyobb hangsúlyt szemben a költségoldal csökkentésével.

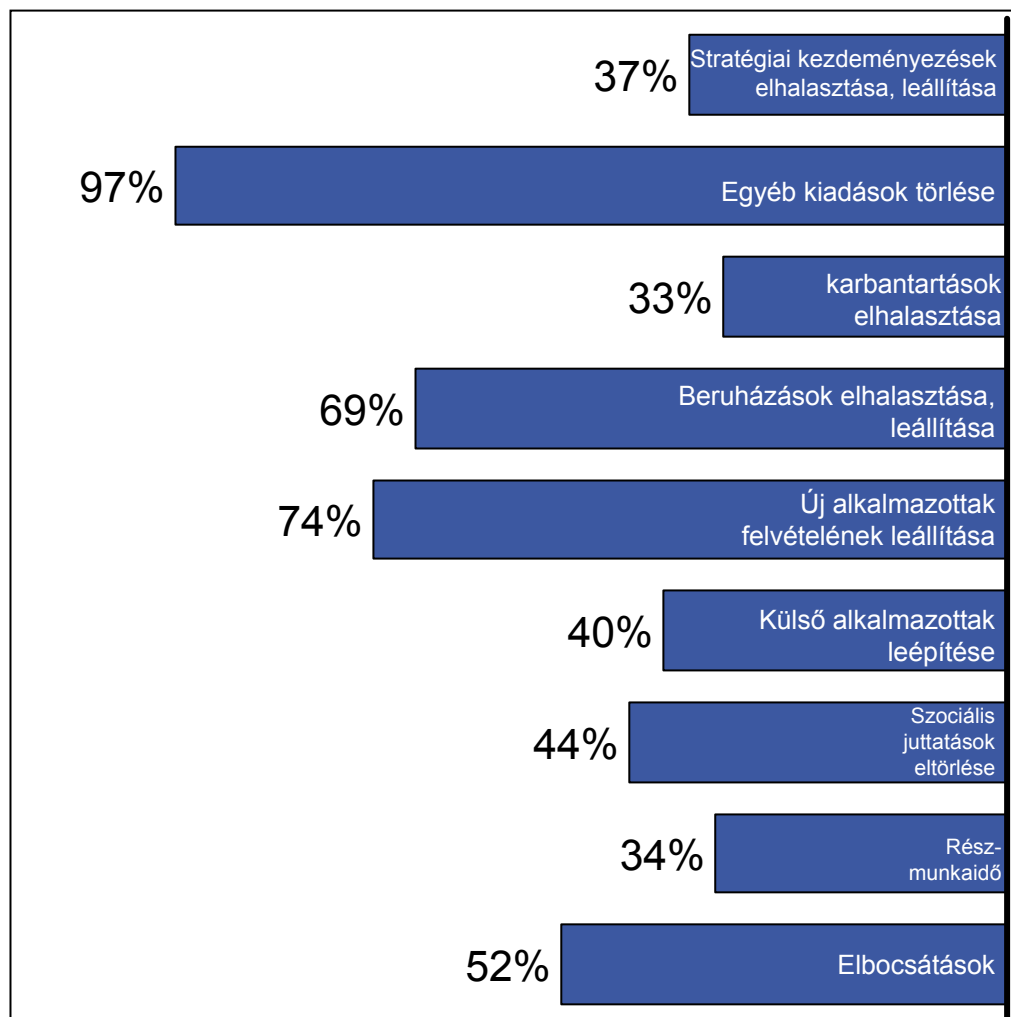
A likviditás javításának fontosságát a vállalatok döntő többsége felismerte

- Megfigyelhető, hogy a likviditás javításának megvalósítása során a vállalatok szinte kizárólag önmagukra és nem stratégiai partnereikre fókuszálnak.



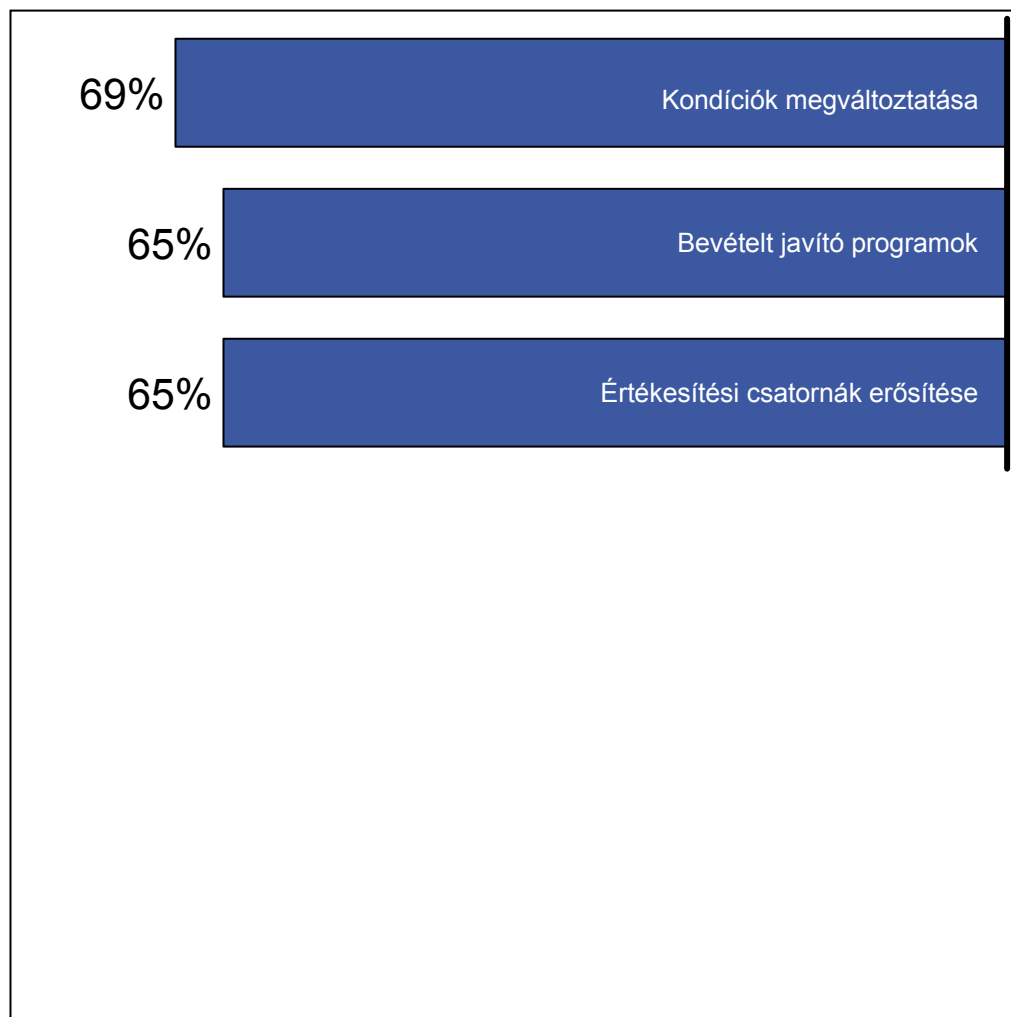
Szinte minden vállalat hozzálátott a tipikus költségcsökkentési akciókhoz, de ezek jellemzően nem mutatnak tovább a tankönyvszerű megoldásokon

- A vállalatok 97%-a az egyéb kiadások csökkentése és 74%-a az új alkalmazottak felvételének leállítását mellett döntött. Ezek tipikusan olyan intézkedések, amelyeket elsődlegesen bevezetnek bizonytalan gazdasági környezetben.
- Mindösszesen a vállalatok 1/3-a érezte szükségét a stratégia jellegű kezdeményezések elhalasztásának.
- A vállalatok 15%-a tervez és 37%-a már végrehajtott létszámleépítő intézkedéseket.



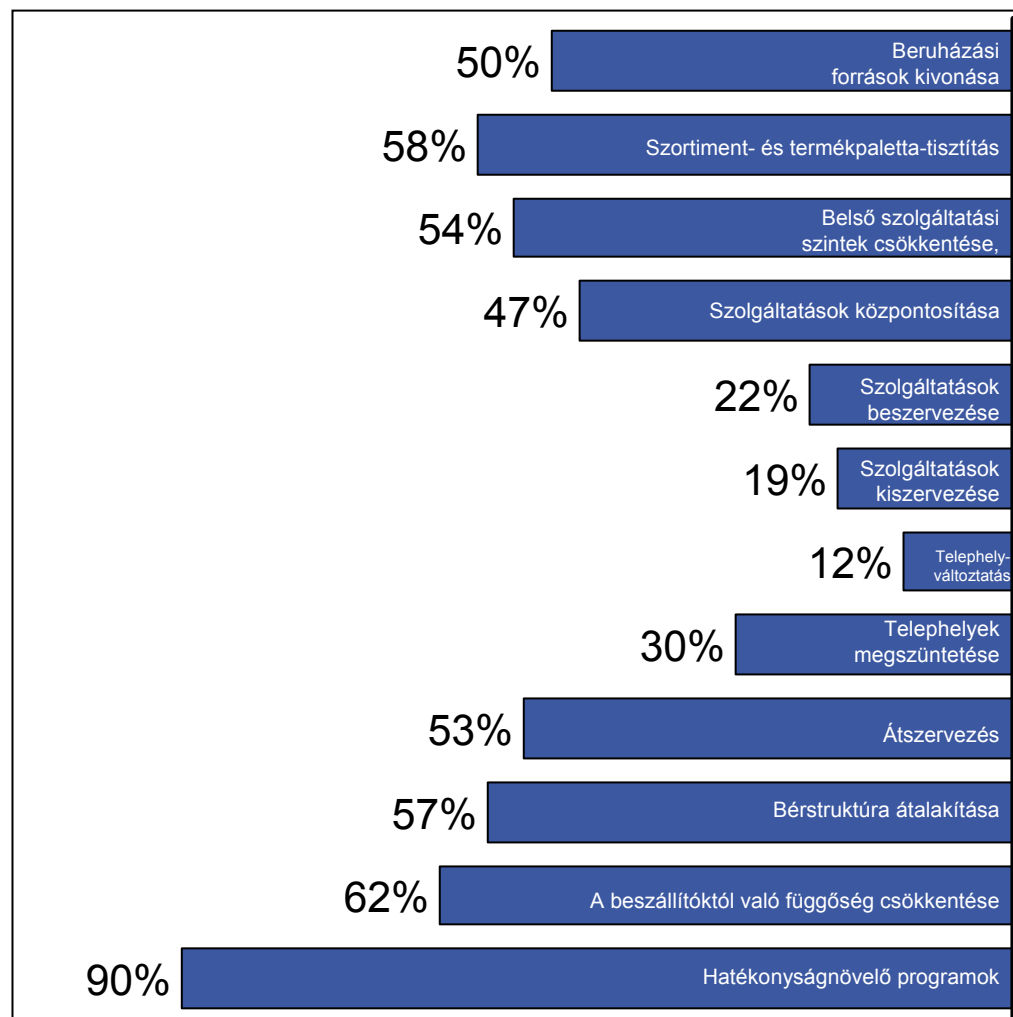
A bevételek biztosítása érdekében tett intézkedések azt tükrözik, hogy a vállalatok többsége átmeneti válságra rendezkedett be

- A vállalatok majdnem 70%-a kondíciók megváltoztatását (árazás, mennyiségi kedvezmények) tartja a legfontosabb bevétel biztosító intézkedésnek és több, mint 50%-a már hozzá is kezdett.



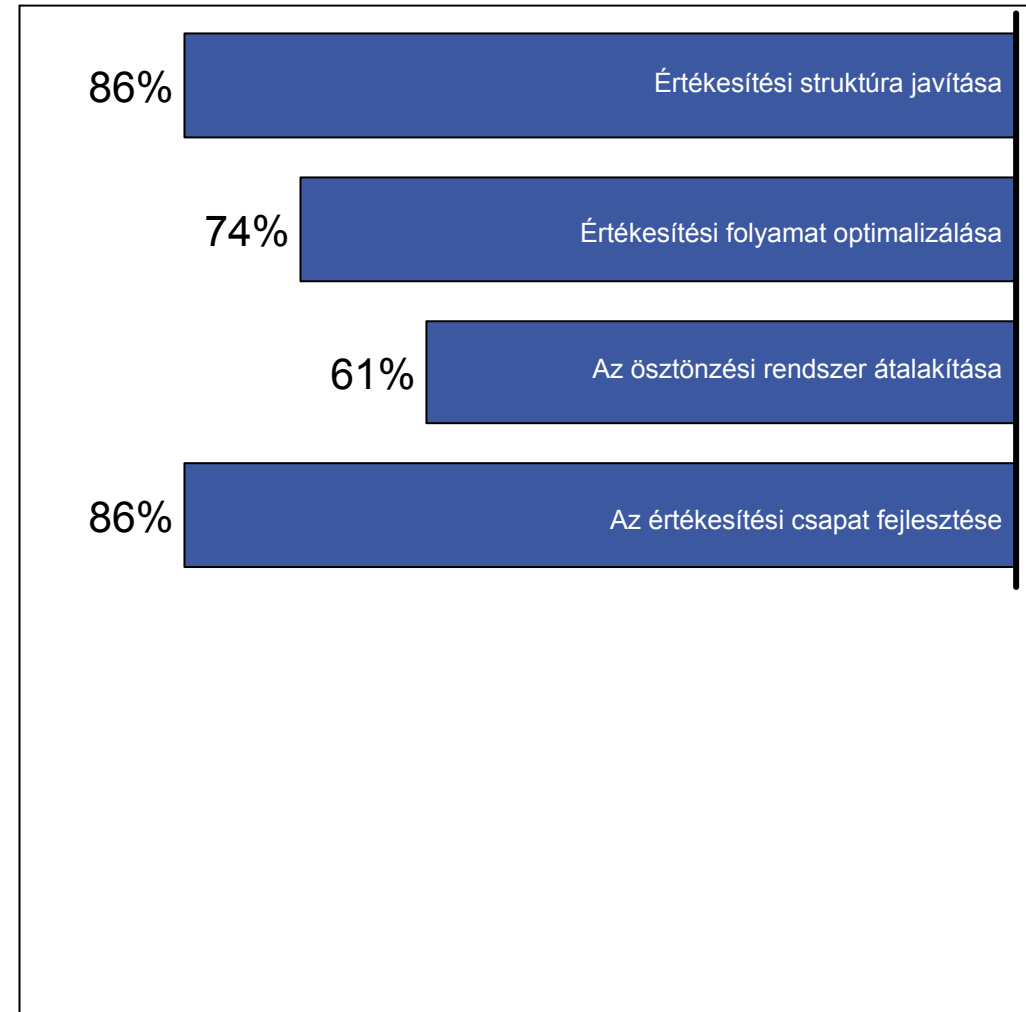
A rugalmas alkalmazkodás érdekében a vállalatok a kisebb horderejű, régen tervezett intézkedések megvalósításához látnak hozzá

- A vállalatok 47%-a szolgáltatások központosításával és átszervezéssel reagál a válság kihívásaira.
- A kiszervezés és a telephelyek változtatása, megszüntetése a magyar vállalati gyakorlatot csekély mértékben jellemzi.
- A beszállítóktól való függőség csökkentése is jelzi, hogy a vállalatok a külső környezetükkel szemben kevés bizalommal bírnak.
- A vállalatok 59%-a már most él a hatékonyságnövelő programok bevezetésének eszközével és további 31%-a tervezi, hogy a jövőben alkalmazza őket.



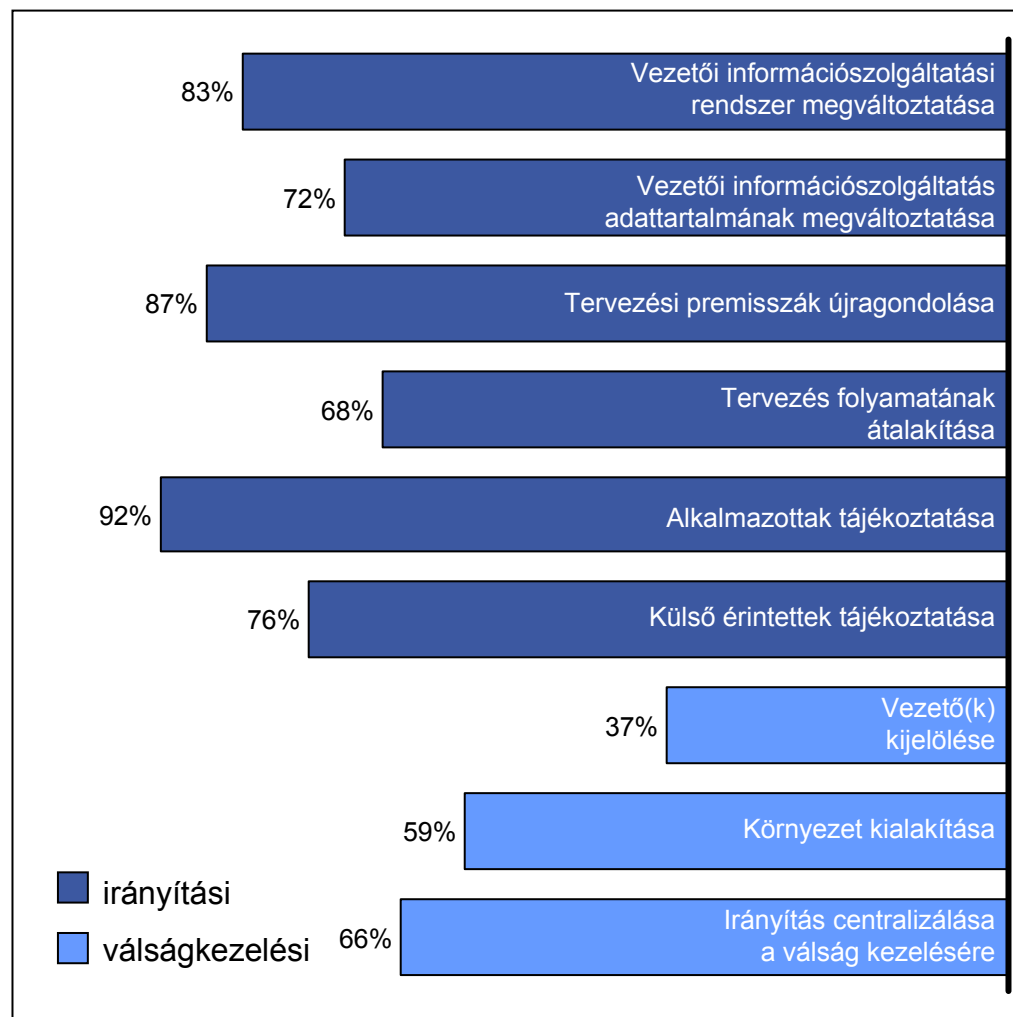
Az értékesítésösztönzési intézkedések kapnak nagyobb hangsúlyt szemben a költségoldal csökkentésével

- A hosszú távú intézkedések közül az értékesítésösztönzési intézkedések (szemben az előzőekben ismertetett költségoldali intézkedésekkel) nagyobb népszerűségnek örvendenek a vállalatok körében.
- A vállalatok többsége szemében ez különösen igaz a struktúra és az emberi erőforrások fejlesztése, javítása tekintetében.



Irányítási és válságkezelési eszközök

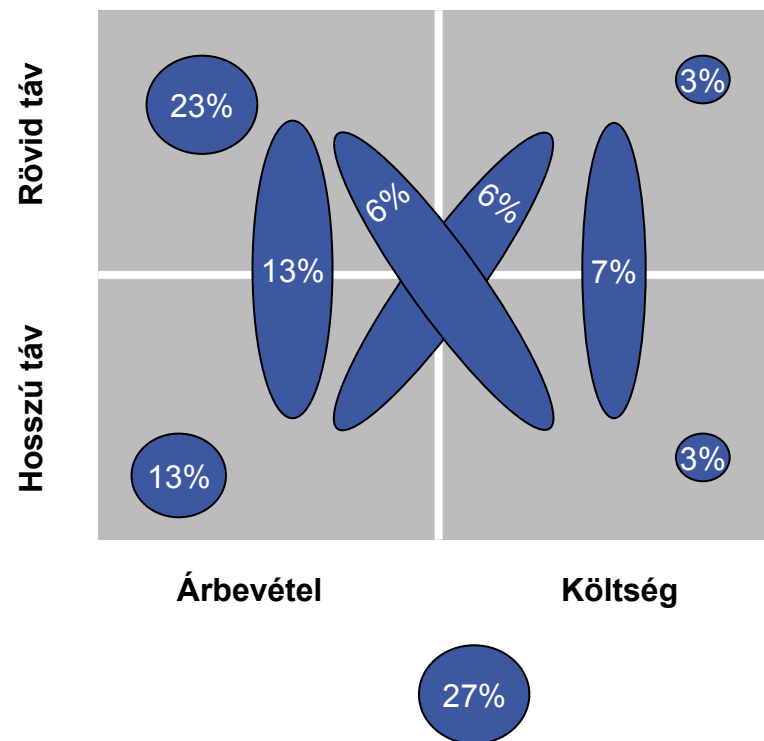
- A vállalatok alkalmazzák a válsághoz kapcsolódó irányítási eszközöket
- A tervezési premisszák újragondolása általánosan elfogadott
- A vállalatok majdnem 92%-a tervezi, illetve már tájékoztatta alkalmazottait az aktuális helyzetről, ellenben külső érintettekre kevésbé fókuszálnak
- Csak a vállalatok 37%-ánál jelölnek ki illetve terveznek kijelölni válságmenedzsment feladatokért felelős vezetőket
- A válság hatására az irányítás centralizálása a vállalatok 66%-nál erőteljesen megjelenik



Klaszterek a válságra való reagálás tekintetében

- Megvizsgáltuk, hogy a vállalatok árbevétel és költség szempontjából, rövid és hosszú távon milyen intézkedéseket hoznak.
- Statisztikai módszerek alapján elvégzett klaszteranalízis eredményeképpen a válság kapcsán a következő kép alakult ki a hazai vállalatok viselkedéséről
 - A vállalatok 27%-a sem rövid, sem hosszú távon nem hajt végre jelentős árbevétel növelő és/vagy költségcsökkentő intézkedéseket.
 - A vállalatok 23%-a csak a rövid távú árbevétel növelés érdekében hoz lépéseket.
 - A vállalatok 13%-a csak olyan intézkedéseket hoz, melyek hosszú távon eredményezik az árbevétel javulását.
 - A vállalatok további 13%-a rövid és hosszú távon is az árbevételét kívánja növelni.
 - A válaszadó vállalatok 6-6%-a tesz olyan lépéseket, melyekkel rövid távon árbevételt növelnek és hosszú távon költségeket csökkentenek, illetve fordítva.
 - A vállalatok 7%-a rövid és hosszú távon egyaránt költségcsökkentő intézkedéseket hoz.
 - A fennmaradó 3-3% kizárólag a költségoldalra fókuszál.

Klaszteranalízis



Klaszterek a válságra való reagálás tekintetében - értékelés

- A közgazdasági racionalitás alapján olyan nagy elemszámú klaszter jelenlétét tételeztük fel, amely rövid távon költségcsökkentő, hosszú távon árbevétel növelő intézkedéseket foglal magában. Ezzel szemben a vállalatoknak mindössze 3%-a található ilyen helyzetben.
- Megvizsgálva a vállalati méret, árbevétel válság hatására történő alakulása, a válság érzékelt hosszára vonatkozó vélemények közötti összefüggést, az alábbi következtetéseket kapjuk:
 - Kis-és középvállalatok
 - Jellemző helyzetük: rövid és hosszabb távon egyaránt árbevétel növelés vagy az alkalmazkodás hiánya
 - 1 évnél rövidebb ideig tartó válságot várnak
 - Nagyvállalatok
 - Jellemző helyzetük: rövid és hosszabb távon egyaránt költségcsökkentés (bevételi oldalon kiszolgáltatottak a piaci folyamatoknak) vagy az alkalmazkodás hiánya
 - 1-2 évig tartó válságot várnak
 - Általános megállapítás
 - Azon vállalatokat, amelyek 10%-nál kevesebb árbevétel visszaesést érzékelnek, az alkalmazkodás hiánya vagy árbevétel növelő intézkedés jellemzi

Tartalom

- Vezetői összefoglaló
- Fontos eredmények
- **Nemzetközi kitekintés**

Nemzetközi kitekintés (1/2)

- A válság mélyen átnyúlik majd 2010-be. A vállalatok 74%-a gondolja úgy, hogy a válság több mint egy évig fog tartani.
- Jelenleg a vállalatok 69%-ánál figyelhető meg a megrendelések számának visszaesése, 56%-ánál csökkent az árbevétel és 42%-a számol be likviditási problémákról. Ez a negatív változás minden iparágban tetten érhető.
- Az árbevétel csökkenésének szempontjából a válságban az autóipar, a termelő eszközöket előállító iparágak, az építőipar és a bank/biztosítási szektor a legsúlyosabban érintettek.
- 2009-ben a megrendelés állomány tovább romlik. Az árbevétel és a likviditás a jövőben a vállalatok további 10%-ánál fog csökkenni és így beáll a megrendelések számának alacsony szintjére.
- A vállalatok önmagukat jobban felkészültnek ítélik, mint a saját iparágukat. A versenytársak forgalom- és nyereségmutatóit majdnem 20%-kal alacsonyabbnak becsülik a válság folyamán.
- Sok vállalat nem ismeri föl jelenlegi gazdasági helyzetének komolyságát. Az igen rossz forgalom- és nyereségmutatók ellenére, csak a vállalatok 50% mondja magáról, hogy válságban van.

Nemzetközi kitekintés (2/2)

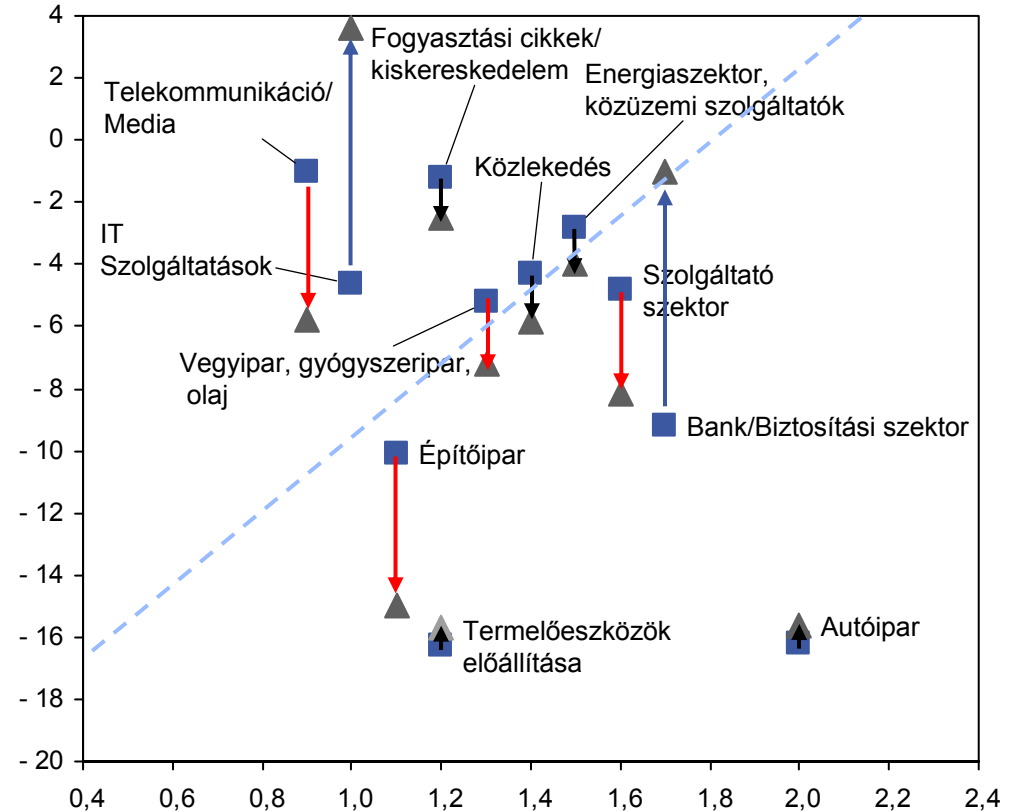
- Egységes képet mutat a már megkezdett intézkedések sora. A vállalatok több mint 60%-a tesz javító intézkedéseket az irányítási eszközök tekintetében és keresi a párbeszédet az alkalmazottaival. Ez ugyan a jelenlegi helyzetet átláthatóbbá teszi, de hosszú távon nem javít rajta.
- A vállalatok nincsenek meggyőződve arról, hogy a jövőben cselekedniük kellene. Csak a vállalatok 15%-a tervezi egyáltalán, hogy 2009-ben intézkedéseket hoz. Ezek célja az árbevétel növelése és a fellendülés előkészítése, de nem áll szándékukban hosszan mutató változtatások bevezetni
- Annak ellenére, hogy a vállalatok jelentősen érintettek a válságban a likviditást rövid távon biztosító intézkedéseket jelenleg és a jövőben is elhanyagolják.
- A likviditást rövid távon biztosító intézkedések szükségességét csak az autóiparban, a termelőeszközöket előállító vállalatoknál és a fogyasztási cikkek/kiskereskedelem szektorban tartják fontosnak. Ezek az iparágak már most is különböző intézkedéseket tesznek a likviditás biztosítása érdekében.

Az egyes iparágak különbözően ítélik meg jövőjüket

Válság hossza és az egyes iparágak érintettsége

- Azon iparágak, melyek 2009-ben jelentős árbevétel változásra számítanak: IT-Szolgáltatók, Bank/Biztosítási szektor [→]
- Azon iparágak, melyek 2009-ben enyhe árbevétel változásra számítanak: Energiaszektor, közüzemi szolgáltatók, Fogyasztási cikkek, kiskereskedelem, Közlekedés, Termelőeszközök előállítása, Autóipar [→]
- Azon iparágak, melyek a jelenlegi árbevétel visszaesés mellett 2009-ben még erősebbre számítanak: Vegyipar, gyógyszeripar, olaj, Telekommunikáció/Média, Szolgáltató szektor, Építőipar [←]

Az árbevétel kvantitatív változása (%)*



■ Jelenlegi megítélés

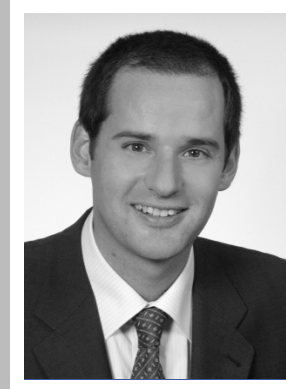
▲ Jövőbeni megítélés

*Az iparágon belüli átlagos árbevétel visszaesés százalékban

Kapcsolattartók



Radó István
Senior Partner
Ügyvezető
istvan.rado@ifua.hu



Vida Gábor
Kompetencia központ
vezető
Szervezetalkítás és
folyamatmenedzsment
gabor.vida@ifua.hu