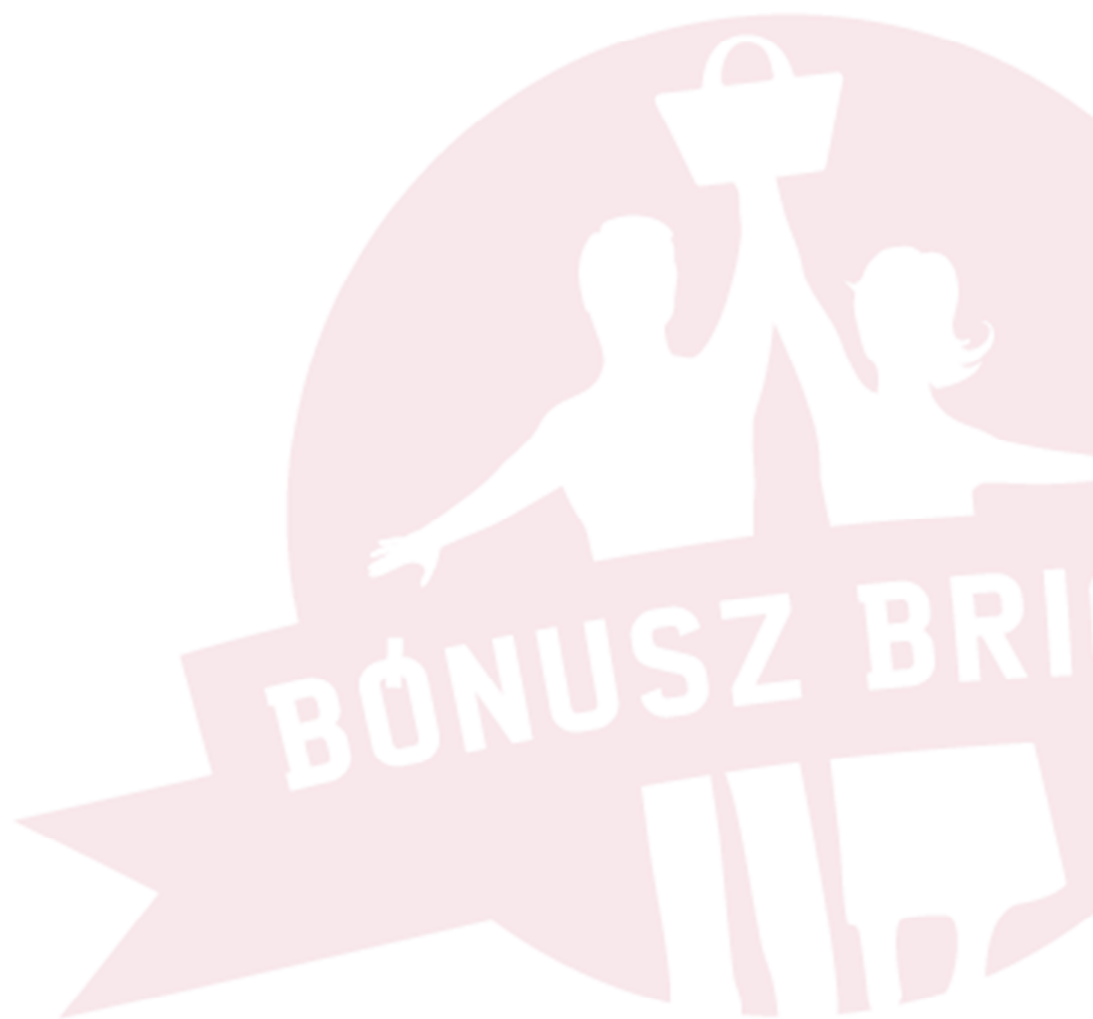


Skooppy Kft.

Bónusz Brigád

Reorganizációs terv és kilábalási stratégia

Koronavírus válság hatására előállt fizetőképességi problémák és adósságok rendezése és hitelezői egyezségi javaslat



Tartalomjegyzék

1. Előzmények	3
2. Reorganizáció – Üzleti modell váltás	9
2.1. Folyamatok fejlesztése.....	9
2.2. Termék fejlesztés	10
2.3. Szervezeti felépítés reorganizációja.....	11
2.4. Marketing kiadások átalakítása	11
2.5. Árbevétel termelés és forrásfelhasználás.....	12
3. IT Fejlesztések	14
3.1. Webfejlesztés.....	14
3.2. Új partnerközpont.....	14
3.3. Automata ajánlatfeltöltés	15
3.4. Cross platform partneri alkalmazás	16
3.5. Papír alapú bónuszok kivezetése	17
3.6. Élelmiszer termékoldal.....	17
3.7. Automatizált termék feltöltés (API)	18
4. Reorganizáció – Pénzügyi tervek bemutatása	19
4.1. Árbevétel terv	19
4.2. Költségvetés tervezése	20
4.3. Eredményesség (pénzügyi modell összefoglalása)	24
5. Egyezségi javaslat.....	27

1. Előzmények

Bónusz Brigád bemutatása

A Skoopy Kft. 2010-ben alakult azzal a céllal, hogy elsőként indítsa el a közösségi vásárlást Magyarországon. Bónusz Brigád márkanév alatt indította el a bonuszbrigad.hu weboldalt 2010. szeptember 1-én.

A Bónusz Brigád indulásától kezdve a modellt kifejlesztő amerikai Groupont követte, melynek lényege, hogy közvetítői szerepet vállal a fogyasztók és szolgáltató cégek között. A szolgáltatókkal kötött együttműködés célja, hogy a Bónusz Brigád partnereinek új vásárlókat szerez, növeli forgalmukat, mindezt a partnerek kockázata nélkül.

A kockázatmentesség azt jelenti, hogy a BB hozza létre a hirdetést, írja meg a szöveget, készíti el, vagy szerzi be a fotókat (fizetett nagy nemzetközi fotókönyvtárakból, esetenként felhasználva a partner által rendelkezésére bocsájtott jogvédett saját fotókat); és az így elkészült hirdetést, saját szóhasználatban ajánlatot, széles körben nyilvánossá teszi. Ez azt jelenti, hogy megjelenteti a saját weboldalán és kiküldi emailben azoknak a felhasználóknak, akik – korábbi vásárlásaik vagy böngészési szokásaik alapján – potenciálisan érdeklődhetnek az adott szolgáltatás, utazás, vagy termék iránt.

A nyilvánosságra hozatalon túl a BB különböző csatornákon népszerűsíti a partnerek ajánlatait: fizetett hirdetések nagyrészt a Google-on és Facebookon, aggregátor oldalakon, push üzenetekben, banner hirdetésekben, más szöveges hirdetésekben stb.

A Brigád tehát az eredeti, magas színvonalú tartalom megalkotásáért, illetve az ajánlatok fizetett kihelyezéséért előzetesen nem kér pénzt partnereitől. Ebben teljesen egyedi a Groupon modellje a világon és így a Bónusz Brigád modellje Magyarországon. Minden más hirdetési módnál ugyanis a hirdetés sikerességéért a szolgáltatást nyújtó partner viseli a kockázatot. Itt viszont a partner teljesen ingyen jut egy hirdetéshez, és csak akkor fizet a behozott vásárló után jutalékot, ha a Brigád sikeresen dolgozott. Azaz, ha jól működik az üzlet, akkor mindkét fél profitál belőle, ha viszont nem, akkor a veszteséget egyedül a Bónusz Brigád állja.

Így a Brigád nemcsak egy marketing partner, hanem egyben befektető is, hiszen munkája ellenértékét, valamint a fizetett hirdetési felületek költségeit megelőlegezi, és a megtérülést a sikeres bónuszfeladásoktól várja.

A szolgáltatópartnernek az együttműködés akkor kezd költséget jelenteni, amikor az első Brigád vásárló egy BB bónusszal fizet. Azaz csak abból a bevételből kell jutalékot fizetni, amit a Brigád biztosított számára. Minden más hirdetési móddal ellentétben ez azt is jelenti, hogy a Brigádon való

Bónusz Brigád eredményei

- Partnereinknek generált éves forgalom: **3,2 milliárd Ft (2019)**
- Vásárlóink eddigi működésünk alatt több mint **34 milliárd Ft**-ot spóroltak kedvezményeinknek köszönhetően
- Közel **4,2 millió bónusz kupont** értékesítettünk
- **2,5 millió ügyfélelérés & 1,5 millió regisztrált vásárló** - egyedülálló piaci potenciált
- **11 ezer regisztrált KKV** – folyamatosan növekvő partnerbázis
- **6% éves kosárérték növekedés** – növekvő vásárlói aktivitás

megjelenés nem igényel tőkét, hiszen a partner bevételből fizet részesedést. Ezt megfejelve, ha a vásárló elégedetlen a szolgáltatással, a Bónusz Brigád a 100% garancia programján keresztül visszafizeti a vásárlónak a szolgáltatás árát úgy, hogy a partnertől ezt a pénzt nem kéri el. Ez is a Brigád befektetése a partnerekben és a Bónusz Brigád vásárlóiba. Mindezzel fontos tisztában lennünk ahhoz, hogy megértsük a cég döntései, stratégiai mögötti működési elveket.

Első hat év növekedése

A Bónusz Brigád indulásával egyidőben piacvezetővé is vált, hiszen elsőként jelent meg a kuponozással a piacon és ezt a pozíciót – jóllehet külföldi konkurensok jelentek meg jelentős tőkével és támogatással – a mai napig képes volt megőrizni. Vezető helyét az egyedülállóan széles, szolgáltatásokat, termékeket és utazásokat magába foglaló portfólióval, az ügyfél és élményközpontú szemléletnek, üzleti modelljének, a kiváló csapatának és együttműködő partnereinek köszönheti.

A portfólió a közelmúltban megjelent kulturális ajánlatokkal bővült, ezzel szélesítve a Bónusz Brigád felhasználóinak lehetőségeit és növelve a vállalkozás piaci potenciálját.

Mindezek mentén a Bónusz Brigád az elmúlt több mint 9 évben Magyarország KKV szolgáltatói szektorának egyik kiemelkedő és meghatározó szereplőjévé vált.

Az első öt év: töretlen út előre

A Bónusz Brigád indulását követő, néhány hónapon belül pedig több mint száz hasonló cég lépett piacra.

Ebben az erősen kompetitív környezetben a Bónusz Brigád névből hamar kedvelt és széles körben ismert márka lett, vásárlói bázisunk folyamatosan növekedett, és a szektorban bevezetett összes újítás tőlünk indult el. Fontos szerepet játszottunk Magyarországon a bankkártyás vásárlás széles körű elterjesztésében. Elsőként vezettük be a 100%-os minőségi garanciát, partnereink marketingjét vásárlói statisztikákkal segítettük, hűségprogramot hoztunk létre, és az összes versenytársunk minket tekintett követendő példának.

Munkánkat több tucat kitüntetéssel, oklevéllel ismerték el a legkülönbözőbb szervezetek. A vásárlók bizalmát és a márka népszerűségét még az is növelte, hogy minden hónapban más-más alapítványnak, nonprofit egyesületnek szerveztünk gyűjtést, és a hónap végén az összegyűlt pénzhez cégünk is hozzájárult.

2015. végére az összes nagy konkurensünk eltűnt a színről, a szegmens konszolidálódott, a Bónusz Brigád márka kikerülhetetlen lett mind a partnerek, mind pedig a vásárlók szemében. Ezt tükrözte az is, hogy együttműködő partnereink több mint fele évente két vagy több alkalommal is megjelent az oldalon. Olyan globális cégekkel tudtunk a magyar piacon együttműködni, mint a Vodafone (a Red csomagját először nálunk mutatta be kedvezménnyel) vagy a MasterCard (a kártyájukat használó vásárlóknak rajtunk keresztül nyújtottak két évben is levásárolható egyenleget).

Menedzsmentváltás, mélyrepülés

A két alapító, Heller Gábor és Kaprinay Zoltán a cég addigi sikereinek fényében - a 20-25%-os növekedés megállíthatatlannak tűnt - úgy látta 2016-ban elérkezett az idő, hogy egy professzionális menedzsmentnek adják át a cég irányítását, és ők a Skoopy Kft. égisze alatt újabb projektek fejlesszenek. A cég jól működött, az alapító tulajdonosok évente kaptak felvásárlási ajánlatokat a

10%-os külföldi tulajdonostárstól, de más cégek is érdeklődtek a Bónusz Brigád iránt. Az alapítók azonban nem az exit és a pénz motiválta, kezdetektől fogva egy színvonalas szolgáltatást kívántak létrehozni.

A Brigádnál jóval nagyobb, nemzetközi cég egyik helyi vezetőjét tették meg ügyvezetőnek, aki egy teljesen új vezetői réteget hozott létre szintén külső szakemberekből. A meggondolás az volt, hogy ők a területük bizonyított szakértői, akik hozzák magukkal a szaktudást, a tapasztalatot, és velük a Brigád csak nyerhet.

Az alapítók jó ideig nem kívántak beleszólni a cég napi irányításába abból kiindulva, hogy az új vezetőknek szükségük van a bizalomra és mozgásszabadságra ahhoz, hogy jól teljesítsenek.

Sajnos egy idő után kiderült, hogy ezek a szakemberek, akik nagyvállalati környezetből érkeztek a Brigádhoz, nem tulajdonosi szemlélettel dolgoztak a gyorsan növekvő kis cégünkben. Visszanézve egyértelműen látszik, hogy túl sokáig nem akartuk észre venni a baljós jeleket: költséges növekedés, fókuszátlatlan marketing stratégia, a vásárlói bázis jelentős csökkenése, ügyfélelgedettség bezuhanása.

A megtorpanás és később a hanyatlás sok mindenben megmutatkozott. Egy szorosan együttműködő csapatból, élén a két alapítóval, munkahely lett, néhány kulcs üzletkötő otthagya a céget; a nagyobb partnerek már nem tudták közvetlenül elérni a tulajdonosokat; az egyéni felelősségek, a számon kérhetőség zavarosabb lett. Mindezek következményeképp pedig 65%-kal visszaesett az árbevétel, miközben a költségek jelentősen növekedtek. Egy jövedelmező cég megroppant.

Nehéz volt beismernünk, hogy a Brigád még nem érett meg arra, hogy az alapítók kiszálljanak az operatív vezetésből. Ennek a helytelen döntésnek másfél év lejtmenet lett az ára.

Új lendület, stratégiaváltás, növekedés

2017. második felében az alapítók visszavették a cég irányítását, és azonnal elkezdődött a cég stratégiájának újragondolása és a működés racionalizálása. Míg az előző menedzsment alatt a munkatársak száma elérte a közel 100-at, az újragondolt struktúrában fele ennyi emberrel hatékonyabban tudtunk működni.

Az új működés alappillérei:

- **Technológiai felzárkózás:** A behozott menedzsment a több mint egy éves regnálása alatt rengeteg erőforrást csoportosított a forgalom maximum 8%-át adó termékek értékesítésére, miközben az alapvető piaci dominanciát biztosító fejlesztések és UX irányok háttérbe szorultak. Ennek következtében újra kellett írni az egész frontendet aminek egy gyors, dinamikus, modern, megújult és reszponzív bonuszbrigad.hu lett az eredménye amivel 2018 augusztusában debütáltunk.
- **Újrapiozicionálás:** A Bónusz Brigád újrapiozicionálásával célunk a brand új lendületének megteremtése, új célcsoportok, pl. a kuponláz korszaka után felnőtt generációk bekapcsolása rendszerünkbe (Y és Z generáció), mindezzel pedig a KKV partnerek számára új elérési lehetőségek kínálata.
- **Fókuszálás:** Adataalapú kommunikációs és marketing-tevékenységünk továbbfejlesztése az újrapiozicionálás során meghatározott irányok és célcsoportok szerint.

Ügyfeink vásárlási szokásairól egyedülállóan sok és értékes információ áll rendelkezésünkre, amely segíti az ajánlatok személyre szabását, így növelve a konverziós rátát.

- **Racionalizálás:** Többet, okosabban. Az újrapozicionálás és fókuszálás eredményeként az egy vásárlásra jutó marketingköltségeink csökkennek, de a piacbővítés miatt a teljes marketing-költségvetésünk emelését tervezzük.

Mindezek eredményeként hatékonyabb költségstruktúra és eredményesebb marketingtevékenység állt fel.

A sikeres stratégiaváltást és a kemény munkát igazolja, hogy a 2019-es év utolsó negyedéve a cég történetében a legsikeresebb negyedév volt: 614 millió forint forgalom, ami 10%-os növekedést jelent az előző év decemberéhez képest.

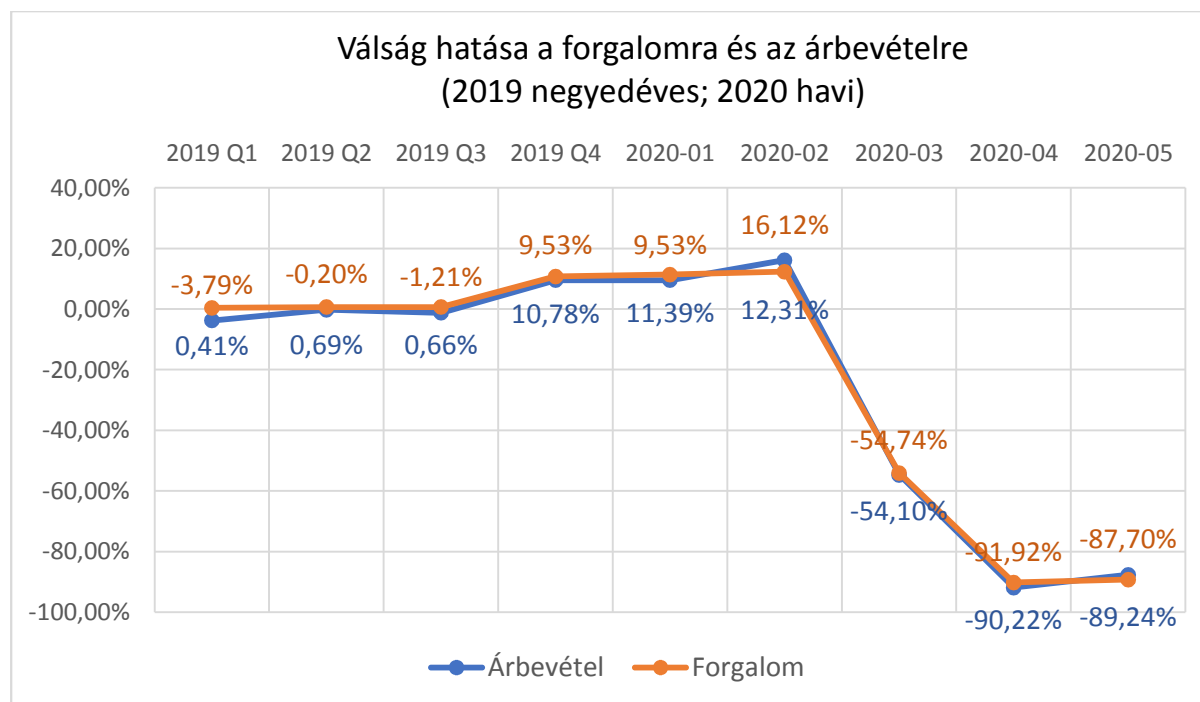
A cég újraépítésének pozitív eredményein felbuzdulva a múlt évben nagyarányú és rendkívül költséges informatikai fejlesztésekbe kezdtünk. Mind a partnereink, mind a vásárlóink számára egy új, mondhatjuk úgy, „Bónusz Brigád v3”-at kezdtünk el építeni. Ennek egy része a belső működésünket teszi hatékonyabbá, de például a papíralapú bónuszok kivezetése, a böngészést, vásárlást, bónuszbeváltást kezelő mobilapplikáció, az élő ügyfélszolgálatot segítő úgynevezett chatbot elindítása és egy sor más kényelmi és operatív fejlesztés külső szemlélő számára is nyilvánvaló.

A koronavírus-járvány okozta válságból visszatekintve méltán mondható, hogy túlságosan bízunk a jövőben, adottnak vettük, hogy a felívelés töretlenül folytatódik. Ebbeli hitünket az is alátámasztotta, hogy a 2020-as év is jól indult: januárban és februárban a növekedésünk 18%-os volt.

Koronavírus: válság az egész világon és válság a Brigádban

A koronavírus válság és a kormány által hozott megkorlátozások ez év márciusában a Bónusz Brigádot sokkolták. Bezártak a vendéglátóipari egységek, a szállodák. Nem fogadhattak vásárlókat a szépségszalonok, pácienseket az egészségügyi szolgáltatók, diákokat a tanfolyamok, szórakozókat az élményt nyújtó cégek.

A következmény azonnali és brutális volt: a forgalmunk 90%-kal bezuhant. Februárról, márciusra az árbevételünk 8,5%-ra esett vissza.



A drasztikus bevételkiesés mellett a költségeink nem csökkentek. Munkavállalóink béreit, partnereink kifizetéseit, folyamatos működésünk fenntartását az utolsó pillanatig igyekeztünk fenntartani. A válság bő három hónapját viszont a likviditásunk árbevétel-termelés nélkül nem bírta el.

A rendkívüli helyzet rendkívüli lépéseket követelt:

- a menedzsment fizetés nélkül dolgozik
- az alkalmazottak jelentős részétől el kellett búcsúznunk
- a megmaradt munkatársak 50%-os fizetésért dolgoznak
- megszabadultunk a nem esszenciális kiadásoktól
- feladtuk az irodahelyiségünket
- a marketing költséget (Google, Facebook) leállítottuk
- az informatikai fejlesztések is leálltak.

Érdemes megjegyezni, hogy bár egyáltalán nem költünk hirdetésre (ez volt kilenc évig a működésünk alapja), a napi forgalmunk így is átlagban egy millió forint. Az oldal működik, a vásárlók megbíznak bennünk, és folyamatosan vásárolnak.

Feltáratlan probléma

Kétségtelen, utólag az látszik, erőnkön felül fektettünk be a cég jövőjébe. Ennek a felelősségét nem kívánjuk a veszélyhelyzetre fogni. Mondhatjuk, hogy túlzott optimizmusunk áldozatai lettünk.

Sokakban felmerült a jogos kérdés, miért nem különítettük el a bónuszfeladásból befolyt összegből a partnert megillető részt, azaz miért nem kizárólag a jutalékunkból finanszíroztuk a működési költségeinket és az ambiciózus fejlesztéseket?

Mi kezdettől fogva az amerikai Groupon modelljét követjük, és egészen idáig a teljes bevételből gazdálkodtunk, mert így váltak lehetségessé a partnereink számára az együttműködés vonzó előnyei:

- kockázatvállalás - mi fizetjük az ajánlatok hirdetési költségeit, mielőtt az első forint befolyna a bónuszfeladásokból

- 100%-os minőségi garancia - havonta vásárlók tömegesen kérnek jóváírást, amikor úgy érzik, nem azt kapták, amit a szolgáltatástól elvártak. Mi úgy írjuk jóvá a bónusz árát, hogy azt nem kérjük el a szolgáltató partnertől
- veszteséges ajánlatok - a tavalyi évben átlagosan 1200-1500 ajánlat közül válogathattak vásárlóink. Ezeknek egy nem elhanyagolható része vagy egyáltalán nem hozott bevételt, vagy alulmúlta az ajánlat létrehozásának és hirdetésének költségét. Ez megint csak túlzott optimizmusunkat tükrözi: a széles választék, színes portfólió érdekében havonta sok olyan ajánlatot vállaltunk be, és nyeltük le a veszteséget, amiről azt gondoltuk, hogy végső soron a cég hosszú távú érdekeit szolgálja
- automatikusan fizettünk a szerződésben megjelölt határidőre - azaz nem egyénileg néztük át a tartozásainkat, nem az adott partner fontossága, profitabilitása határozta meg, mikor kapja meg a rá eső összeget, hanem kivétel nélkül mindenkinek az esedékességi napon utaltuk a pénzt.

A belső számviteli rendszerünkhöz még egy adalék: a könyvelést Magyarország egyik legtekintélyesebb könyvelőcégevel végeztettük kezdettől fogva. Ők nem, hogy nem emeltek kifogást, hanem ők alakították ki még 2011-ben a számviteli politikánkat, amelyben nem kértek, nem utasítottak arra, hogy két külön számlán kezeljük, egymástól elkülönítve a Bónusz Brigád jutalékát és a partneri részesedést. Egészen a legutóbbi időig ez nem okozott komoly problémát, ahogy a mai napig nem okoz a cseh, szlovák, román vagy lengyel kuponos oldalaknál, amelyek a hozzánk hasonlóan a Groupon modellt követve ugyanígy jártak, járnak el.

2. Reorganizáció – Üzleti modell váltás

A Bónusz Brigád működésének fenntartása érdekében a teljes üzleti modell átalakítása, újragondolása mellett döntöttünk a Tulajdonosok és a Menedzsment egyetértésében.

A reorganizáció keretén belül gyökeresen átalakítjuk a költségstruktúránkat, amely az árbevétel termelésre is közvetlen hatást gyakorol.

A reorganizációval célunk egy olyan új struktúra kialakítása, amely a Bónusz Brigádnak és partnereinek egyaránt egy fenntartható, prosperáló és biztonságos jövőképet kínál. Mindezzel együtt az új struktúra:

- Önfenntartó
- Jutalékbevételekből finanszírozott
- Nagymértékben automatizált
- Költséghatékony és eredményorientált
- Stabil és növekvő

A reorganizáció első lépéseként a csődvédelem megkezdésével egyidőben a tulajdonosok és menedzsment számos megszorító lépést tett, elsősorban saját tevékenységüket érintően:

- Menedzsment bérek nullára csökkentése.
- A tulajdonosok a tulajdonrészükből származó bevételeiket engedményezik.
- A tulajdonosok osztalékot nem vesznek fel.
- A bónuszki fizetések felfüggesztésre kerültek határozatlan időre.

Mindezekon felül a Tulajdonosok által a cég rendelkezésére bocsátott források nem kerülnek kifizetésre:

- Kaprinay Zoltán: 80 ezer Euró (28 millió Ft)
- Heller Gábor: 36 millió Ft

2.1. Folyamatok fejlesztése

A Bónusz Brigád jelenlegi folyamatait át kell alakítanunk. Az átalakítást a 2019. év végén egy stratégia frissítő üzleti modell fejlesztés keretében megkezdjük, de a válság miatt kialakult krízishelyzet a tervezettnél drasztikusabb átalakításra kényszerít.

Az átalakítandó folyamatokat három csoportra bonthatjuk:

- Operatív alapfolyamatok
- Partnerbázis menedzsmenthez kapcsolódó folyamatok
- Vevőoldali folyamatok

E három tevékenység külön vizsgálható, de egymástól el nem választható, szinergikus egészben teszi ki a Bónusz Brigád mindennapi működését. Általános célunk és vezérelvünk a hatékonyság növelése, amely esetünkben a költségek és erőforrások csökkentése mellett a jelenleg meglévő, illetve tovább növekvő vevő- és partnerbázis magas minőségű kiszolgálása.

2.1.1. Operatív alapfolyamatok

Az Operatív alapfolyamatok fejlesztéseként átállunk a Home Office központú, online kapcsolatra épülő működésre, mivel a vírus időszaka alatt láthattuk, hogy hatékonyan és eredményesen tudjuk

koordinálni a feladatokat az irodai környezet fenntartása nélkül is. Ezt a lépést munkavállalók is támogatják, otthoni környezetben hatékonyságuk is növekedett.

Csökkentjük az adminisztratív terhelést, átállunk a kis stábú működésre, amelynek alapját a következőkben bemutatásra kerülő informatikai fejlesztések teremtik meg. Ezzel az új működési modellel a munkaerő hatékonyságát javítjuk, így erőforrás megtakarítás mellett a költségstruktúránkat jelentősen csökkenthetjük. Ez modell a válság alatt kényszerpályán tesztelésre

2.1.2. Partner- és Vevőoldali folyamatok

A Partnerbázis és Vevőoldali folyamatok menedzsmentjét a működés alapját jelentő online felület és software rendszer fejlesztésével tudjuk megvalósítani. A Bónusz Brigád egyik legnagyobb versenyelőnye mindig is korszerű online felületében rejlett, amely folyamatos feladatot jelentett fejlesztő partnereinknek, valamint költségoldalon is jelentős tételt képviselt a cég életében.

A krízisből kilábalva rövidtávú célunk a már elkezdett fejlesztések befejezése, amelynek eredményei a következők lesznek:

- Automatizált hirdetés feladási felület, melynek előnyei:
 - o Partnerek által menedzselhető, könnyebben kezelhető hirdetésfeladás
 - o Kevesebb partnerkapcsolatokkal foglalkozó munkatárs, költségcsökkentés
- Új partnerközpont fejlesztése, melynek előnyei:
 - o Partnerek adatainak hatékonyabb kezelése,
 - o Adminisztratív folyamatok automatizálása
 - o Back-office állományának csökkentése, költségcsökkentés

A folyamatfejlesztéshez kapcsolódó informatikai fejlesztéseket részletesen az „IT fejlesztések” fejezetben mutatjuk be.

2.2. Termék fejlesztés

A válságból történő kilábalást követően folytatjuk a Bónusz Brigád szolgáltatásának fejlesztését, azaz a termékfejlesztési tevékenységünket.

Nagyívű termékfejlesztést kezdtünk meg 2019 harmadik negyedévében, amelynek jelentős része megvalósult, az egyes fejlesztésre kerülő modulok, illetve online felületen végzett átalakítások terveink szerint 2020 második félévében bevezetésre kerülhetnek.

Ezek közül kiemelt fejlesztések:

- Élelmiszer rendelés bevezetése
 - o Szolgáltatáspaletta szélesítése, piacbővítés
- Papír alapú bónuszok kivezetése, melynek előnyei:
 - o Vásárlók elégedettségének növelése
 - o Bónusz Brigád kuponok felhasználhatóságának szélesítése
- Bónusz Brigád online felület fejlesztése
 - o Tartalmi fejlesztés (új ajánlatok felkutatása és bevezetése, partnerhálózat szélesítése)
 - o Weboldal gyorsaságának fejlesztése
 - o UX és UI fejlesztés

A termékfejlesztéshez kapcsolódó informatikai fejlesztéseket részletesen az „IT fejlesztések” fejezetben mutatjuk be.

2.3. Szervezeti felépítés reorganizációja

A válság, így a reorganizáció által leginkább érintett terület a HR. Az operatív alapfolyamatok átalakításának keretében az eddigi jelentős erőforrással és szervezeti létszámmal üzemeltetett modellt felszámoljuk. 2020 januárjában 51 fő foglalkoztatott volt állományban, amelyet a csődvédelmi biztos elrendelésére júniusra 6 főig csökkentettünk. Ebből a létszámból felépülve sem tervezünk a korábbi szintre visszaövekedni, célunk a reorganizációt és a teljes vizsgált időszakot maximum 18 fő alkalmazásával végigvinni.

A válság alatti változások a HR-ben:

- a menedzsment munkáját bér felvétele nélkül látja el
- a kulcspozíciók elvégzését a munkatársak elhivatottságukat bizonyítva 50%-os bérkifizetés mellett végzik
- a munkavállalók további, közel 80%-ával közös megegyezés formájában megszűnt az együttműködés vagy fizetetlen szabadságot vállaltak, bízva a Bónusz Brigád jövőjében és a folytatásban

A kilábalást követően a szervezetben a kulcspozíciók átalakulnak:

- Sales és ügyfélszolgálat: A fejlesztéseknek köszönhetően a sales feladatai között a hagyományos direkt sales másodlagossá válik, melyet a partnerbázis online menedzselése vált fel, így egy sales-es jóval több partner kezelését el tudja látni, magas számuk nem indokolt, a hagyományos sales állományi pozíció kiemelt ügyfélkapcsolati menedzserré, sales supportá válik. A hagyományos sales tevékenységet alvállalkozók látják el, kisebb létszámmal.
- Marketing: A marketing csapat célja továbbra is a tevékenység hatékonyságának maximalizálása, valamint a hirdetési csatornák (FB, Google első sorban) kezelése. A hirdetések vevőirányba történő promótálása mellett feladat az automatizált hirdetés feladó partnereknek szóló felület ismertségének növelése egyaránt. Munkájukat grafikus és copy writer támogatja.
- IT: Az informatikai rendszerek fejlesztését alvállalkozók végzik. Saját IT csapat feladata a rendszerüzemeltetés, a fejlesztések menedzselése, valamint az adatbázisok kezelése és kulcsadatok szolgáltatása a menedzsment és az alvállalkozók irányába.
- Back office: A háttér tevékenységeket végző adminisztratív csapat is jelentősen lecsökken. Vezetőjük a pénzügyi folyamatokat támogató kolléga, a HR vezető pozíciója középtávon válik betöltötté, adminisztráció pedig a menedzsment munkáját támogatja. Az üzletvezetői tevékenységet kezdetben 1 fő (sávós napi nyitva tartás mellett), későbbiekben a nyitva tartás meghosszabbításával több fő látja el.

2.4. Marketing kiadások átalakítása

A válság rávilágított, hogy rendkívül magas marketing költség struktúránk (árbevétel arányosan ~45%) fenntartása a továbbiakban nem lehetséges és nem is szükséges.

Működésünk alapja a partnerek hirdetési kockázatának átvállalására épült, amelynek egyik szükséges velejárója a hirdetési kiadások maximalizálása, amely biztosítja a sikeres hirdetéshez elvárt megjelenésszámot minden partnerünk számára.

Ezt elsősorban hagyományos online platformok (FB, Google) és hirdetési módok (PPC) alkalmazásával értük el. Nemzetközi mintákat alapul véve marketing tevékenységünk a vizsgált benchmarkok alapján eredményesnek bizonyult normál piaci működés között.

A válság hatására a költségkeretet közel nullára redukáltuk. Mindezek ellenére, zéró összegű ráfordítás mellett árbevételünk havi szinten meghaladta az 1 millió forintot, amely bebizonyította a Bónusz Brigád brand értékét, a vásárlók töretlen bizalmát, valamint az igényt a kedvezménykuponok iránt.

A tapasztaltak alapján átalakítottuk marketing stratégiánkat, amely drasztikus költségcsökkentés mellett:

- Rebranding: A Bónusz Brigád brand újrapozicionálása és frissítése. Új célcsoportok azonosítása és elérése, kommunikációs súlypontok áthelyezése.
- Erős tartalommarketing: Az automatizált hirdetésfeladással a hirdetések minőségét is javítani szeretnénk, ezzel a weboldalra terelés elsődleges kulcsa a magas minőségű és kiváló ár-érték arányú hirdetések lesznek
- Célzott hirdetés, tudatos targetálás: A vásárlócsoporthatárokat pontosan ismerjük. Rengeteg értékes gyűjtött adat birtokában újraszabjuk vásárlói profiljainkat, akik számára minden esetben a releváns hirdetéseket kommunikáljuk, ezzel megnövelve a hirdetések hatékonyságát, valamint az átlagos vásárlási értéket (kosárméret).
- Hirdetési hatékonyságnövelés: egy elérésre, vásárlásra fordított marketing kiadások összegének csökkentésével a marketing tevékenység eredményessége növelhető. Mindezt a már említett célcsoportok és fókuszálás újra tervezésével, a megjelenések módjának átalakításával, az ajánlatok kommunikálásának fejlesztésével érhetjük el.

2.5. Árbevétel termelés és forrásfelhasználás

A Bónusz Brigád árbevétele és generált forgalma az alábbi területeken történő kuponértékesítésből származik:

- Szolgáltatások
- Utazások
- Termékek
- Jegyértékesítés
- Élelmiszer (bevezetés előtt)

A válságot megelőzően 2019-ben a Bónusz Brigád minden eddiginél eredményesebb negyedik negyedévet, valamint december hónapját zárta, mintegy 10%-kal felülmúlva a 2018-as év azonos időszakát. A növekedés 2020 első hónapjaiban sem állt meg, 2020 januárja és februárja 18%-kal haladta meg a 2019-es azonos időszak adatokat. Mindez mutatja a Brigád fejlődési pályáját, valamint visszaigazolja a piaci igényt a kuponértékesítésre.

2020 márciusában a válság kezdetével elindult a forgalomzuhanás. Áprilisra a februári forgalomnak mindössze 8,5%-át értük el.

A havi bevételi adataink optimizmusra adnak okot (bár 90%-kal elmaradnak a 3 hónappal ezelőtti számoktól), mivel az áprilisi 3,3 millió Ft árbevétel júniusra már 7,5 millió Ft-ra emelkedhet, marketingköltség nélkül (2020 január 51,8 millió Ft volt).

A kilábalást követően továbbra is a hagyományos és az újonnan bevezetésre kerülő bevételi csatornák árbevételtermelő képességének maximalizálása lesz a célunk, de a fent leírt tényezők mindezt erősen befolyásolják.

A működési folyamatok, a termékfejlesztés, a HR és a marketing kiadások átalakításával, a kiadások mérséklésével a generált forgalom és elérhető árbevétel a Bónusz Brigád számára az elmúlt években realizáltakhoz képest jelentősen alacsonyabb lesz, 5 éves tervünket vizsgálva pedig egy stabil növekedés mellett sem éri el a 2019-es értéket.

Az alacsonyabb forgalom és árbevétel szint azonban a racionalizált működési modellnek köszönhetően egy jóval magasabb profitszintű operációt eredményez, ezzel növelve a Bónusz Brigád brand értékét, stabilitását és perspektíváját.

A működés finanszírozását a jövőben kizárólag a jutalékbevételeink felhasználásával végezzük, a bónuszok jutalékon felüli értékét elkülönítve kezeljük, mindezzel a csődvédelem során felismert könyvviteli hibát felülírva, valamint a csődvédelmi biztos javaslatát követve.

A saját forráson felül a beruházásaink és fejlesztéseink finanszírozására, a reorganizáció teljes megvalósítására külső forrást kívánunk bevonni a következő fél évben.

3. IT Fejlesztések

3.1. Webfejlesztés

Számos fejlesztési projektbe fektettünk be az elmúlt években, mindig is célunk volt, hogy a vásárlóink és partnereink a legjobb szolgáltatást kapják tőlünk. Felismertük, hogy nem elég egy weboldalt elkészíteni és üzemeltetni, hanem a webes technológiák folyamatos fejlődésével együtt nekünk is fejlesztenünk szükséges hogy naprakészek maradjunk.

Három éve elhatároztuk, hogy először a vásárlói, majd a partneri felületeken végzünk nagyobb, látványosabb változtatásokat, mellyel először a forgalmat növeljük és stabilizáljuk, majd pedig a partneri együttműködések egyszerűsítjük.

Ekkor a www.bonuszbrigad.hu weboldal öt éves motorral működött, aminek elavultsága látható és érezhető volt nem csak számunkra, hanem felhasználóink és partnerink számára is. Az elmúlt két évben a weboldal számos oldala refaktoráláson és grafikai változtatáson esett át, folyamatos működés mellett, hiba nélkül.

Mára elértük, hogy az ajánlatokat a korábbinál sokkal jobb minőségben tudjuk tálni a vásárlóink felé, egy modern, gyors és biztonságos oldalon keresztül. Ugyan a fejlődés nem áll le ezen a területen sem, de úgy gondoljuk, hogy egy jól működő weboldalon keresztül, egyértelmű funkciókkal és szép megjelenéssel a vásárlást már támogatjuk, a trendeknek és technológiai változásoknak eleget téve a weboldalt frissítettük.

A következő lépés a partneri felületek, frissítése, kommunikációk egyszerűsítése.

Ez két szinten valósul meg. Egyrészt a partner és a Bónusz Brigád, másrészt a partner és a vásárló közötti kontaktusokat vizsgáltuk meg.

Az ezeket támogató, folyamatban lévő és tervezett fejlesztéseink a következők:

- új partnerközpont
- automata ajánlatfeltöltés
- cross platform partneri alkalmazás, mobil beváltással
- papír alapú bónuszok kivezetése
- élelmiszer termékoldal
- automatizált termék feltöltés (API)

3.2. Új partnerközpont

A jelenlegi partner központ (partner.bonuszbrigad.hu) első körben a bónuszok beváltására lett kitalálva, 2012-ben. Azóta érdemi változtatás nem történt rajta csupán néhány kiegészítő oldalt tettünk mellé, ahol elérhetőek a számlák vagy vásárlói értékelések.

Ennek a fejlesztésnek célja egy nagyobb grafikus felületi változtatás segítségével, UX szempontok és aktuális trendek figyelembevételével egy modern és gyors, partneri weboldal létrehozása.

Számos manuális megoldás van jelenleg a működésünkben, melyek optimalizálását elősegíti a fejlesztés. Az ajánlat megjelenése (szerkesztőség), a számlázás (pénzügy) vagy a vásárlói visszajelzések (ügyfélszolgálat) területein a legegyszerűbb kérdések is sok körös email váltást és számos emberi hibát jelenthetnek. Egyeztetve az érintett területekkel felmértük azokat a pontokat, melyek felgyorsítanák az ügymenetet a fenti folyamatokban.

Az új partnerközpont alapjai:

- ajánlatok egyszerű elérése és azok statisztikáinak lekérdezése;
- üzenő fal, fontos adatokkal, információkkal
- üzenetek, kérdések kezelése;
- számlázás és értékesítés követése;
- emailek helyett beépített üzenetküldés a Brigádnak;

Ezen irányok mellett, minden korábbi funkciót is megkap az új oldal egy egyszerűbb és felhasználóbarát megjelenéssel.

A felület jelenleg tervezés alatt áll.

Terveink szerint a következő 1-2 hónapban megvalósulhat, így szeptember folyamán már egy új felület áll partnereink rendelkezésére. Az átállás előtt lehetőséget adunk partnereinknek (segítséget kérünk) a tesztelésre és véleményezésére, ami visszajelzéseket feldolgozunk és a javaslatokat beépítjük a működésébe. (Ugyan ezt a folyamatot követtük a vásárlói felületet változtatásánál is, számos jelenleg használt funkció vásárlói visszajelzés után került lefejlesztésre.)

3.3. Automata ajánlatfeltöltés

Az évek alatt megjelenő több ezer ajánlat nagyon sok emberi munkát követelt a Brigád oldalról, melyet partnerink nem láthattak. Volt olyan időszak, amikor húsznál is több alkalmazott csak az ajánlatok megjelenésével kapcsolatos teendőkkel foglalkozott napi 8-9 órában. Egy ajánlat megjelenése nem egy emberes feladat. A Brigád mindig is ügyelt az igényes megjelenésre, ezért az ajánlat technikai információit a kereskedők, az egységes grafikai megjelenést a képszerkesztő grafikusok, az ajánlat szerkesztését, partneri kapcsolattartást a szerkesztők kezelték, az ajánlatokhoz kapcsolódó cikkeket pedig hivatásos írók készítették el.

Az új automata ajánlatfeltöltés fejlesztéssel:

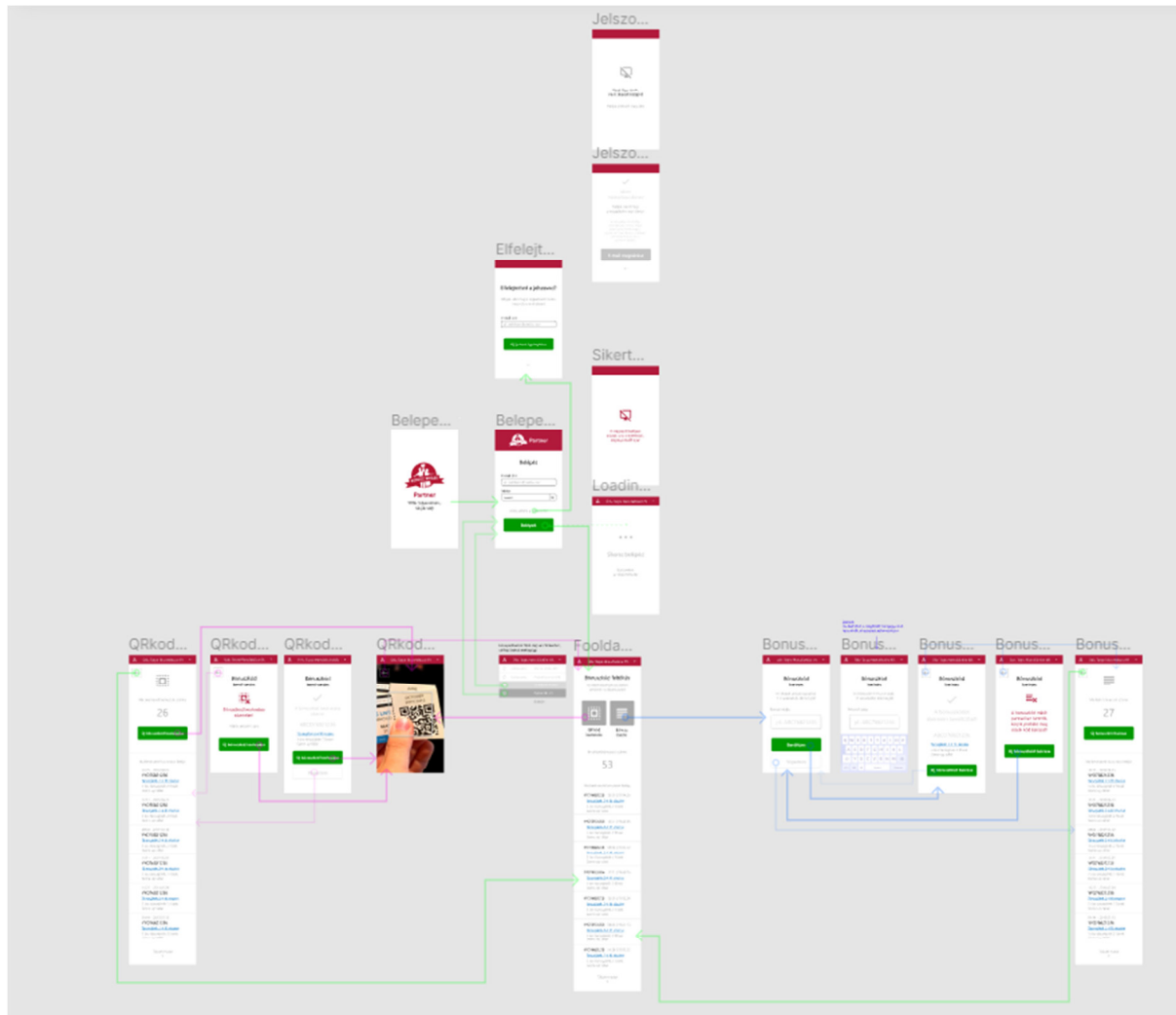
- az ajánlat megjelenéséhez szükséges munkafázisok csökkennek;
- az egy ajánlatra fordított munkaidő (költség) csökken;
- a folyamatok gyorsulnak mert nem kell email-es egyeztetésekre várni;
- partnereink folyamatosan követni tudják az ajánlatuk elkészülését (piszkozat mentés és előnézet lehetőséggel)
- egy ajánlat Brigádnak beküldése után mi már csak egy jóváhagyást adunk rá és az ajánlat megjelenésének ütemezését végezzük el.

A feltöltés során minden lépésnél segíteni fogjuk az adatok megfelelő megadását automatikus üzenetekkel az oldalon, javaslatokkal, így automatizáljuk az ajánlatok feltöltését.

A workflow már elkészült, a tényleges fejlesztés még nem kezdődött el. Az automatizmus elkészítése két hónapot, míg a tesztelése további egy hónapot vesz igénybe becslésünk szerint. Ez várhatóan 2,5-3M ft költséggel jár.

3.4. Cross platform partneri alkalmazás

Az új partnerközpont mellett egy partneri alkalmazás fejlesztéséről is döntöttünk. A fejlesztés már elkészült, jelenleg az első körös tesztelés és optimalizálás alatt áll.



Az alkalmazás elsődleges céljai, hogy

- akár Android (GooglePlay), akár iOS (AppStore) eszközökről elérhető legyen,
- a lehető legtöbb készüléken működjön,
- és partnerink egyértelmű működés mellett, az alkalmazáson keresztül tudják beváltani a Brigád vásárlók bónuszait, akár gombnyomás nélkül.

Ugyan már elkészült az a felhasználói funkció, hogy a vásárlók mobil készülékükön mutattva bónuszokat be tudják váltani azt, de azt tapasztaljuk és azt a visszajelzést kaptuk, hogy partnerink nem vagy csak kevés esetben tekintik hivatalos beváltásnak és bizalmatlanok ezzel kapcsolatban. Az új alkalmazást mi fejlesztjük, és a háttérben össze lesz kötve az adatbázisunkkal és partnerközponttal, így minden funkció gyors és azonnali visszajelzést fog biztosítani partnereinknek.

Az alkalmazás két módon támogatja az egyszerűbb beváltást. Egyrészt a klasszikus bónuszkód beírásra ad lehetőséget alkalmazáson belül ha nyomtatott bónusszal érkezik a vásárló, másrészt a

készülék kameráját bekapcsolva, a vásárló telefonjáról vagy a nyomtatott bónuszból, QR kód beolvasására ad lehetőséget, amely egyaránt azonnali beváltást és visszajelzést eredményez. Többek között azonnal elküldi emailen is a bónuszt, ami az adminisztrációhoz lehet szükséges partnerünknek.

Az alkalmazásban később lehetőség lesz számlakérésre, illetve ajánlatok követésére, statisztikák elérésére. Az alkalmazás több jogkörrel fog rendelkezni, így egy partner hozzáférhet teljeskörűen, vagy korlátozott jogkörrel, ami csak a beváltásokra ad lehetőséget. Így bármelyik alkalmazottnak kiadható lesz beváltásra, bizalmas adatok elérése nélkül.

A tesztelés és élesítés várhatóan további 1 hónapot vesz igénybe.

3.5. Papír alapú bónuszok kivezetése

Célunk, hogy kivezzük a papír alapú bónuszokat. Ez leginkább a vásárlók életét teszi kényelmesebbé, és modernebbé, de jól kapcsolódik a Cross platform partneri alkalmazás, és az Új partnerközpont fejlesztésekhez is.

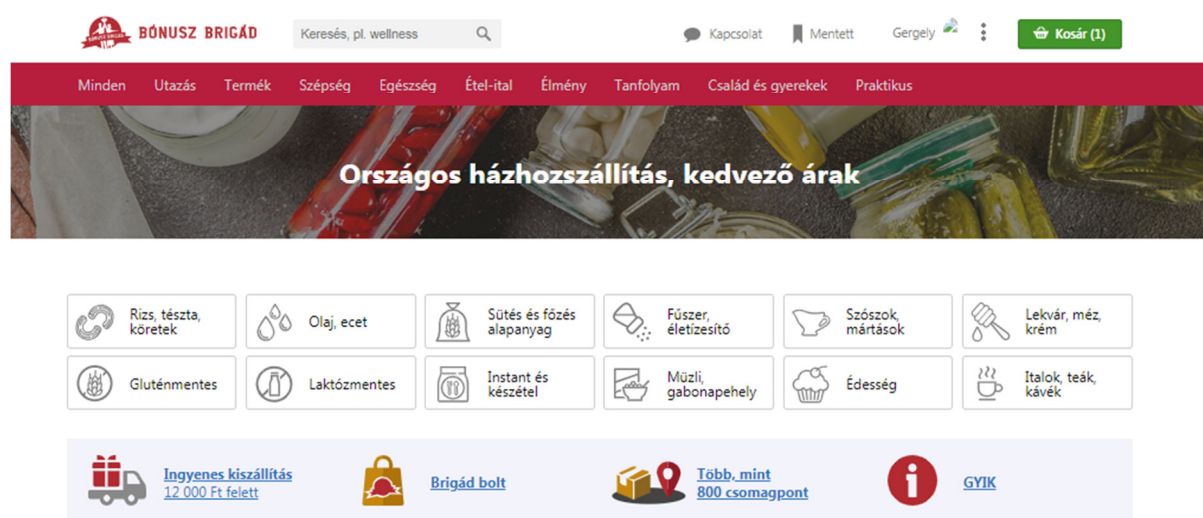
A fejlesztése a fenti fejlesztések után fog megvalósulni, miután már megfelelő eszközöket biztosítottunk partnereinknek a vásárlók fogadására, bónuszok érvényesítésére.

A fejlesztés a www.bonuszbrigad.hu weboldal vásárlói felületén fog változást hozni, illetve egyéb háttérfejlesztéseket is igényel. Partnereink továbbra is megkapják és elérik a beváltott bónuszokat PDF formában, ami az adminisztrációhoz lehet szükséges.

A fejlesztés becsült ideje 1 hónap teszteléssel együtt.

3.6. Élelmiszer termékoldal

A bónuszos utazás és szolgáltatás ajánlatok mellett, a termék divízió területére is nagyobb hangsúlyt fektetünk. Az élelmiszerek, azok közül is a tartós élelmiszerek kerültek fókuszba az elmúlt hónapokban, amire lépésül már elkezdünk dolgozni egy különálló élelmiszer oldalon, ami az élelmiszer értékesítéshez szükséges megjelenést és egyszerű felhasználói kezelést biztosítja. A fejlesztése már folyamatban van



BONUSZ BRIGÁD Keresés, pl. wellness

Kapcsolat Mentett Gergely Kosár (1)

Minden Utazás Termék Szépség Egészség Étel-ital Élmény Tanfolyam Család és gyerekek Praktikus

Országos házhozszállítás, kedvező árak

Rizs, tészta, köretek Olaj, ecet Sütés és főzés alapanyag Fűszer, élesztő Szószok, mártások Lekvár, méz, krém

Gluténmentes Laktózmentes Instant és készétel Müzli, gabonapehely Édesség Italok, teák, kávék

Ingyenes kiszállítás 12 000 Ft felett Brigád bolt Több, mint 800 csomagpont GYIK

A hét legjobb árai



160 x 210	160 x 210	160 x 210	160 x 210	160 x 210	160 x 210
D-life D-mix sütéménykeverék	D-life D-mix sütéménykeverék	D-life D-mix sütéménykeverék	D-life D-mix sütéménykeverék	D-life D-mix sütéménykeverék	D-life D-mix sütéménykeverék
9 810 Ft	710 Ft	710 Ft	710 Ft	710 Ft	710 Ft
- 1 db +	- 1 db +	- 1 db +	- 1 db +	- 1 db +	- 1 db +
Megveszem	Megveszem	Megveszem	Megveszem	Megveszem	Megveszem

Partnereinkkel történő első egyeztetések alapján több ezer termék kerül majd kiemelésre erre az oldalra, ami tartós élelmiszer webáruházként egy különálló egysége lesz a Brigádnak.

A fejlesztés már tesztelés alatt van, a befejezése várhatóan 1 hónapot vesz igénybe.

3.7. Automatizált termék feltöltés (API)

Tudjuk, hogy akár az élelmiszerek, akár egyéb termékek, több százas szortimentek feltöltése jelenleg manuális munkát igényel. Ez a termékcsoport erőforrását veszi igénybe vagy partnereink adminisztratív munkáját növeli meg.

Ennek kiváltására létrehozunk egy API felületet, amin keresztül dokumentáció segítségével, tömeges feltöltést tud tenni partnerünk, időigényesebb munka nélkül. Ez a megoldás az ERP/CRM rendszerek különböző működése miatt nem került eddig megvalósításra, de az igényeket kiszolgálva szükséges meglépnünk ezt a fejlesztést, ami egyszeri nagyobb befektetés mellett, emberi időt és költséget takarít meg partnereinknek és a Brigádnak is már középtávon is.

A fejlesztés becslésünk szerint 2-3 hónap a teszteléssel együtt.

A fenti fejlesztésekkel már rövid távon is költségcsökkentést és folyamat optimalizálást tudunk elérni gyorsabb és egyszerűbb működés mellett. 2020 Q4-re vásárlóink számára egy gyors és megbízható weboldalt, partnerinknek pedig több modern funkciót és új felületet adunk.

4. Reorganizáció – Pénzügyi tervek bemutatása

4.1. Árbevétel terv

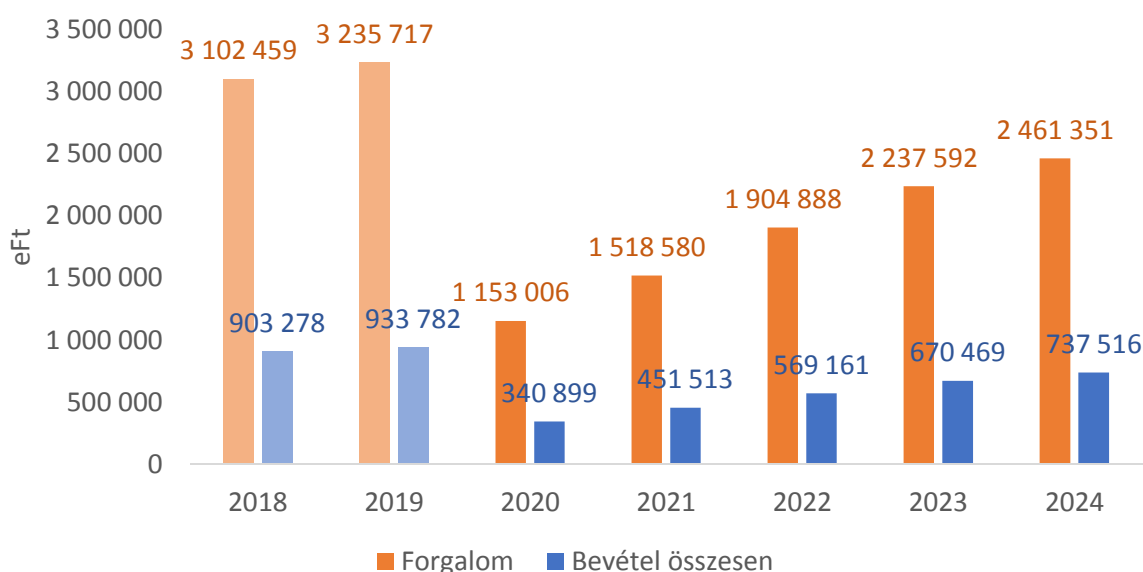
A Bónusz Brigád árbevételét a kuponértékesítés forgalmából származó jutalékbevétel adja.

A társaság három bevételi kategóriából származik jutalék bevétele, míg az ajándékkártyán és a Jegy.hu-n történő értékesítés a forgalomgenerálás célját szolgálja.

1. Szolgáltatások – jutalék mértéke: 22-25% 2018 és 2020 május között
2. Utazások – jutalék mértéke: 16-18% 2018 és 2020 május között
3. Termékek – jutalék mértéke: 10-15% 2018 és 2020 május között.

A három kategória árbevételét a historikus adatok, valamint a reorganizált folyamatok és szervezet figyelembevételével terveztük. 2018 és 2019 forgalmát a vizsgált időszakban az árbevétel nem közelíti meg. A forgalom költséghatár nélküli duzzasztása továbbiakban nem is célunk, a jövőben mérsékelt forgalomgeneráláshoz kapcsolódó racionális működés és maximalizált eredményesség szemlélete kapcsolódik.

3. ábra: A forgalom és bevételek alakulása éves szinten (2020 Q1 beleértve) [eFt]



Össességében 21%-os éves átlagos növekedéssel kalkuláltunk az bevételek meghatározásánál az előrejelzési időszakban (2020-2024 között).

Az árbevétel termelő képességünkre az éven belüli szezonális erős hatással bír, így a karácsony, mint főszezon kezelhető, azon belül pedig egy általános forgalomingadozás figyelhető meg.

Az értékesítési csatornánkénti árbevétel értékeit a következő táblázat foglalja össze.

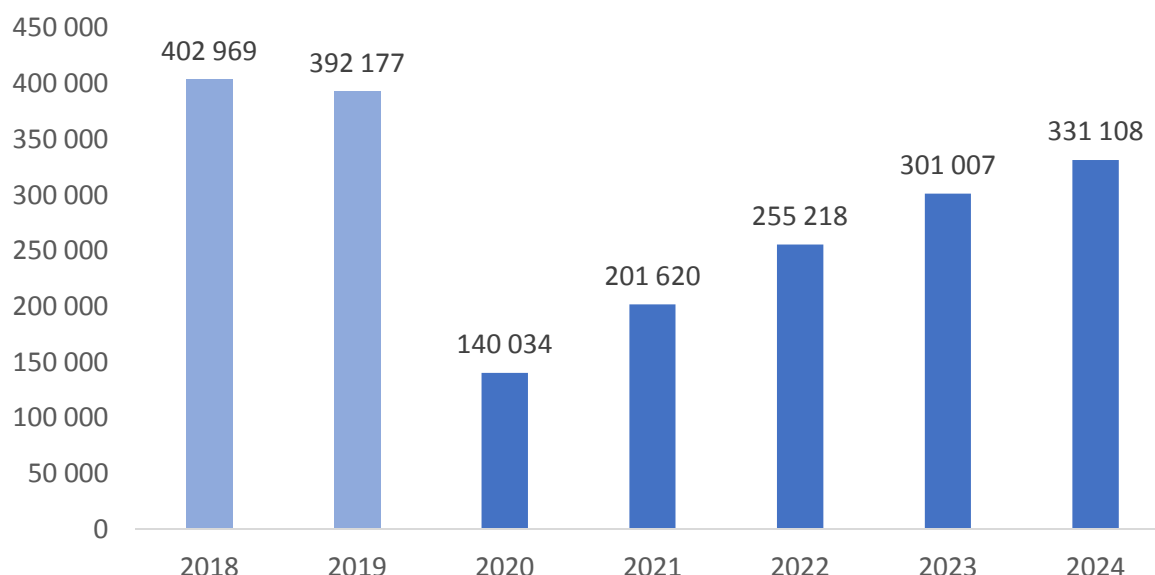
7. táblázat: Árbevétel tervezése értékesítési csatornánként (2020 Q1 beleértve) [eFt]

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Szolgáltatás	374.729	142.444	199.114	258.848	310.618	341.680
Utazás	222.037	60.775	75.026	90.031	100.835	110.918
Termék	32.415	23.566	28.289	33.947	40.058	44.064
ÁRBEVÉTEL	629.181	226.785	302.429	382.827	451.510	496.661
<i>No show</i>	<i>291.215</i>	<i>103.771</i>	<i>136.672</i>	<i>171.440</i>	<i>201.383</i>	<i>221.522</i>
<i>Szállítási bevétel</i>	<i>13.386</i>	<i>10.343</i>	<i>12.412</i>	<i>14.894</i>	<i>17.575</i>	<i>19.333</i>
EGYÉB BEVÉTEL	304.601	114.114	149.084	186.334	218.958	240.854
BEVÉTELEK ÖSSZESEN	933.782	340.899	451.513	569.161	670.469	737.516

A jövőben is várhatóan a legnagyobb árbevétel a szolgáltatások értékesítéséből származik, amely a vizsgált időszak végén a teljes árbevétel 60%-át adja.

A tervezett árbevétel eléréséhez szükséges tranzakciószámokat az alábbi ábra mutatja be.

4. ábra: Tranzakciók számának alakulása [darab]



Várakozásunk szerint 2020-ban csaknem 65%-os tranzakció visszaesés várható (bevétel szintjén hasonlóan 63%-os visszaesés ebben a gazdasági évben), mely évente átlagosan 24%-os növekedés követ elérve 2024-re a 2019-es szint 84%-át

4.2. Költségvetés tervezése

A költségvetés tervezésénél külön vizsgáltuk a működést meghatározó fix- és változó költségeket, melyekből jelentősége miatt kiemeltük és külön terveztük a marketing kiadásokat. Tételeken tervezésre került a személyi állomány változása és a kapcsolódó költségvetés, illetve számszerűsítettük a működéshez kapcsolódó egyéb ráfordításokat egyaránt.

A költségvetés legnagyobb tétele a kiemelt marketing költségekhez kapcsolható, amely mellett a személyi jellegű ráfordítások összege meghatározó. A fix- és változó költségek az általános ügymenet folyamatos fenntartásához szükséges kisebb tételekből épül fel. A változó költségeket az árbevétel százalékos függvényében határoztuk meg, melynek mértéke a műtetelemzés során feltárt értékeken alapszik, ezzel feltételezve a hasonló mértékű költségfelmerülést.

4.2.1. Fix és változó költségek

A költségekre vonatkozó aggregáló információkat a következő táblázat tartalmazza:

8. táblázat: Költségösszesítés a tervidőszak során [eFt]

	2020	2021	2022	2023	2024
Anyagjellegű ráfordítások összesen	107.654	309.868	373.151	419.921	451.882
Változó	19.428	64.787	82.010	96.723	106.396
Fix	25.852	69.534	71.602	73.636	75.763
Marketing (kiemelt változó)	62.373	175.547	219.539	249.561	269.723
Személyi jellegű ráfordítások	18.088	53.416	81.080	85.134	89.391
Egyéb ráfordítások	685	932	950	969	989
KÖLTSÉGEK ÖSSZESEN	126.427	364.216	455.182	506.024	542.262

Az összes költség 85%-át az anyagjellegű ráfordítások teszik ki. A maradék a személyi jellegű ráfordítások és az egyéb ráfordítások között oszlik meg. Az anyagjellegű ráfordítások közel fele marketing költség, mivel az üzletmenet legfőbb értékvezérlője a marketingtevékenységben rejlik.

A fix költségek megoszlására és az egyes költségelemek mértékére vonatkozó információt a következő táblázat tartalmazza. Ezen költségek a szokásos üzletmenet során felmerülő tételek, melyekre az értékesítésnek közvetlen hatása nincs. A költségek meghatározása historikus elemzésen alapszik meghatározott növekedési ütemmel párhuzamban.

9. táblázat: Fix költségek megoszlása a tervidőszak alatt [eFt]

	2020	2021	2022	2023	2024
FIX KÖLTSÉGEK	25 852	69 008	71 010	73 032	75 147
ANYAGKÖLTSÉGEK	1.486	1.674	1.777	1.812	1.848
IGÉNYBE VETT SZOLGÁLTATÁSOK	22 935	65 387	67 248	69 194	71 233
Iroda bérleti díj és közös költség	0	5 280	5 808	6 389	7 028
Egyéb bérleti díj	793	1 618	1 650	1 683	1 717
Szerver, rendszerkarbantartás	900	4 347	4 564	4 793	5 032
Szoftverfejlesztés	600	1 226	1 251	1 276	1 301
Rendszerkarbantartás	450	2 570	2 622	2 674	2 728
Szoftverelőfizetés	1 411	2 879	2 936	2 995	3 055
Bérszámfejtés	3 711	11 356	11 583	11 815	12 051
Könyvvizsgálati díj	720	979	999	1 019	1 039
Könyvelés és adótanácsadás	2 694	8 242	8 407	8 575	8 747
Egyéb tanácsadás	3 122	4 246	4 331	4 417	4 506
Szöveges tartalom előállítása, újságírás	3 612	11 053	11 274	11 499	11 729
Jogi díjak	720	3 538	3 609	3 681	3 755
Igénybe vett munkaerő (gyakornok, egyéb)	2 636	3 585	3 657	3 730	3 804
eCommerce tagdíj	495	673	687	700	714
Távfelügyelet	171	233	237	242	247
Egyéb igénybe vett szolgáltatás	900	3 562	3 633	3 706	3 780
EGYÉB SZOLGÁLTATÁSOK	1 431	1 947	1 986	2 025	2 066

Engedély, illeték	488	664	677	691	705
Vagyon- és felelősségbiztosítás	203	275	281	287	292
Biztosítás	660	898	916	935	953
Egyéb	80	109	111	114	116
EGYÉB RÁFORDÍTÁSOK	685	932	950	969	989
Cégautóadó	338	460	469	478	488
Gépjárműadó	347	472	481	491	501

A változó költségek megoszlására és az egyes költségelemek mértékére vonatkozó információt a következő táblázat tartalmazza. A változó költségek az értékesítéssel kapcsolatban állnak, ezért a tervezés során a historikus információkra alapozva, a költségek mértéke az árbevétel százalékában kerültek meghatározásra.

10. táblázat: Változó költségek megoszlása a tervidőszak alatt [eFt]

	2020	2021	2022	2023	2024
VÁLTOZÓ KÖLTSÉGEK	19 428	64 787	82 010	96 723	106 396
ANYAGKÖLTSÉGEK	840	2 369	2 999	3 537	3 890
Üzemanyag	499	1 409	1 783	2 103	2 314
Irodaszer	92	260	329	388	427
Gépjárművel kapcsolatos egyéb anyagköltségek	10	28	35	42	46
Egyéb anyagköltségek	238	672	851	1 004	1 104
IGÉNYBE VETT SZOLGÁLTATÁSOK	14 324	50 386	63 781	75 224	82 746
Utazási, kiküldetési díj	170	479	607	716	787
Autó bérleti díj	393	1 110	1 405	1 657	1 823
Gépjárművel kapcsolatos díjak	1 458	4 113	5 207	6 141	6 755
Posta	217	612	775	914	1 005
Futár	2 550	9 453	11 965	14 112	15 523
Pénzszállítás	76	216	273	322	354
Telefonközpont	334	943	1 193	1 407	1 548
Internet és telefon	623	1 757	2 224	2 623	2 885
Közvetítői szolgáltatás	8 503	31 704	40 132	47 332	52 065
EGYÉB SZOLGÁLTATÁSOK	4 264	12 032	15 230	17 963	19 759
Bankköltség, termináljuttalék	4 264	12 032	15 230	17 963	19 759

4.2.2. Marketing költségek

A marketing költségek határozzák meg az árbevétel termelő képességet, mivel az hirdetések megjelenések mértéke az online kampányokra elköltött összegtől függ.

A hirdetések elsősorban a hagyományos online platformokon, a Google és Facebook felületein kerülnek bemutatásra. Az optimalizált hirdetési kampányaink finanszírozása jelenti a vállalkozás számára a legnagyobb költségvetést, amelynek köszönhetően tudjuk biztosítani minden partnerünk számára a sikeres kampányhoz szükséges megjelenés mértékét.

A korábbi években a marketing kiadások árbevétel arányosan meghaladták a 45%-ot. A jövőben ezt az értéket célunk lejjebb faragni a hatékonyságnövelés érdekében, így terveink szerint a jövőben 30-39% közötti árbevétel arányos marketingbüdzsével üzemelünk. A reorganizáció hatására e szint mellett is fenntarthatónak látjuk partnereink kampányainak elvárt minőségű hirdetését.

11. táblázat: Marketing tevékenység során felmerülő költségek

	2020	2021	2022	2023	2024
MARKETING KÖLTSÉG	62 373	175 547	219 539	249 561	269 723
VÁLTOZÓ MARKETING KÖLTSÉG	35 373	117 947	160 787	189 634	208 598
Google	32 158	99 802	133 989	158 029	173 832
Facebook	2 144	12 097	19 141	22 576	24 833
Exponea	1 072	6 049	7 657	9 030	9 933
FIX MARKETING KÖLTSÉG	27 000	57 600	58 752	59 927	61 126
Online kampányok, ad hoc hirdetési költségek	9 000	18 000	18 360	18 727	19 102
Offline kampányok	13 500	30 000	30 600	31 212	31 836
Egyéb tevékenység	4 500	9 600	9 792	9 988	10 188

4.2.3. Személyi jellegű ráfordítások

Április és június hónapok között az állomány jelentős része fizetetlen szabadságra ment, és néhányan 50%-os bérszinten vállalták a közös munkát. Júliustól célunk a csökkentett létszám mellett a megállapodott bérszintek visszaállítása.

A jövőbeli tervekhez kapcsolódó munkavállalói állomány adatai a következő táblázatban található meg.

12. táblázat: Munkavállalói létszám tervezése [fő]

	2020	2021	2022	2023	2024
Menedzsment	3	3	3	3	3
CEO	1	1	1	1	1
COO	1	1	1	1	1
CFO	0	0	0	0	0
Asszisztens	1	1	1	1	1
Marketing	2	2	3	3	3
Marketing vezető	1	1	1	1	1
Online marketing (SM/PPC)	0	0	1	1	1
Copywriter	0	0	0	0	0
Grafikus	1	1	1	1	1
Sales	2	4	6	6	6
Sales	1	2	3	3	3
Ügyfélszolgálat / sales support	1	2	3	3	3
IT	1	1	2	2	2
IT vezető	1	1	1	1	1
IT - rendszerüzemeltetés, adatkezelés	0	0	1	1	1
Back office	3	4	4	4	4
Pénzügyi asszisztens	1	1	1	1	1
HR	0	1	1	1	1
Üzletvezető	2	2	2	2	2
Teljes létszám	11	14	18	18	18

Létszám - menedzsment nélkül	8	11	15	15	15
SZEMÉLYI JELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK	18.088	53.416	81.080	85.134	89.391

A koronavírus előtti időszakban a teljes munkavállalói létszám 51 fő volt. A menedzsment nem tervezi a korábbi magas létszám visszaállítását a jövőben, amely döntést többek között az informatikai rendszer fejlesztése és az automatizált folyamatok alapoznak meg.

4.2.4. Költségek összegzése

A költségek összefoglaló táblázata az árbevétel százalékában mutatja meg a tervezett költségstruktúrát. Összességében meghatározható, hogy az üzletmenet és a munkavállaló létszámcsökkentés révén az árbevétel 74-81% a folyó ráfordítás.

13. táblázat: A tervezett költségstruktúra az árbevétel százalékában.

	2020	2021	2022	2023	2024
ANYAGJELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK	65%	69%	66%	63%	61%
Változó	12%	14%	14%	14%	14%
Fix	16%	15%	12%	11%	10%
Marketing	38%	39%	39%	37%	37%
SZEMÉLYI JELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK	11%	12%	14%	13%	12%
EGYÉB RÁFORDÍTÁSOK	0%	0%	0%	0%	0%
KÖLTSÉGEK ÖSSZESEN	77%	81%	80%	75%	74%

4.3. Eredményesség (pénzügyi modell összefoglalása)

A Bónusz Brigád eredménytermelő képessége 2020-ban a koronavírus hatására gyökeresen átalakult. Az első negyedév kiváló értékesítési adatait az egyik hónapról a másikra a 90%-os forgalomzuhanás váltotta fel. A probléma súlyát felismerve a menedzsment csődvédelmet kért, megóvva a vállalkozást a felszámoltatástól.

A csődvédelem alatt a költségek olyan mértékű visszavágását rendelte el a csődbiztos, hogy a tevékenység ne legyen veszteséges, továbbá a reorganizációt követően a fenntartott könnyített költségstruktúra miatt várhatóan az év második felében sem fordulunk vissza negatív eredménytartományba.

Ennek köszönhető, hogy a felvázolt eredményterv már 2020-ra pozitív eredményt prognosztizál, amely eredményességet a következő 5 évben a tervek szerint fenntartunk.

14. táblázat: Egyszerűsített eredménykimutatás a tervek alapján (2020 Q1 nélkül) [eFt]

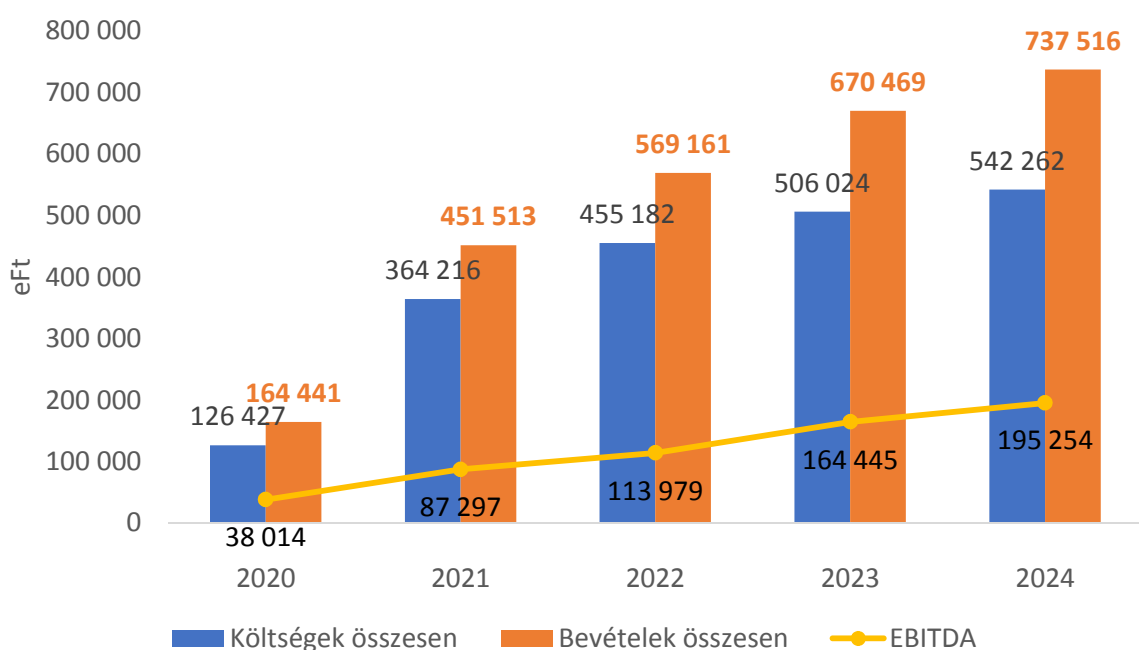
	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Forgalom (háttér adatok)</i>	555 381	1 518 580	1 904 888	2 237 592	2 461 351
Nettó árbevétel	107 192	302 429	382 827	451 510	496 661
Egyéb bevételek	57 250	149 084	186 334	218 958	240 854
Bevételek összesen	164 441	451 513	569 161	670 469	737 516
 Anyagköltség	 2 326	 4 569	 5 367	 5 953	 6 355

Igénybe vett szolgáltatások	99 632	291 321	350 568	393 980	423 703
Egyéb szolgáltatások	5 696	13 979	17 216	19 988	21 825
Anyagjellegű ráfordítások	107 654	309 868	373 151	419 921	451 882
Személyi jellegű ráfordítások	18 088	53 416	81 080	85 134	89 391
Egyéb ráfordítások	685	932	950	969	989
EBITDA	38 014	87 297	113 979	164 445	195 254
<i>EBITDA margin</i>	<i>23%</i>	<i>19%</i>	<i>20%</i>	<i>25%</i>	<i>26%</i>
Pénzügyi műveletek eredménye	0	0	0	0	0
Adózás előtti eredmény	38 014	87 297	113 979	164 445	195 254
<i>Adófizetés (TAO)</i>	<i>3 421</i>	<i>7 857</i>	<i>10 258</i>	<i>14 800</i>	<i>17 573</i>
Adózott eredmény	34.593	79.441	103.721	149.645	177.681

Az eredménykimutatás legfőbb sorainak éves értéke megfigyelhető a következő ábrán, mely a társaság eredményességét mutatja a tervek szerint 2020.04-től kezdődően. Az előrejelzett árbevétel és költség szintek mellett a társaság pozitív, 20% feletti EBITDA-t lehet képes éves szinten megtermelni.

Az újraszabott működés az alacsonyabb forgalom és árbevétel szinten, de a pozitív eredményesség miatt egy jóval értékesebb céget eredményez, amely a válságból kilábalva a Bónusz Brigádot egy új, stabil és megbízható vállalkozássá formálja.

5. ábra: A tervek szerinti eredményesség (2020 Q1 nélkül) [eFt]





5. Egyezségi javaslat

Tisztelt Partnerünk!

A csődvédelmi eljárást annak reményében kértük, hogy működésünket a jövőben is folytatni tudjuk.

Meggyőződésünk, hogy a magyar gazdasági életben helye van a Bónusz Brigádnak a következő tíz évben is. Indulásunk óta több ezer kisvállalkozást segítettünk az indulásban, új vásárlók verbuválásában.

Partnereink rajtunk keresztül elérhették óriási vásárlói bázisunkat, olyan módos, fiatal és középkorú, magasabban kvalifikált fogyasztókat, akik számára a Bónusz Brigád márka megbízható minőséget jelent.

Őszintén reméljük, hogy a mostani nehézségek ellenére Ön is bizalmat szavaz nekünk. Ha felszámolják a Brigádot, nem jön helyette másik. Úgy gondoljuk, hogy ez mind a partnereinknek, mind a vásárlók tömegeinek nagy veszteség lenne.

Egyezségi javaslat

Az Adós kéri a Hitelezőket, hogy a csődegyszerű megállapodás aláírásával visszavonhatatlanul mondjanak le az Adós által jelen egyezségi javaslat szerint kiegyenlíteni vállalt összeget meghaladó valamennyi tőke, és kamat, valamint és a Cstv. 10. § (2) bekezdés f) pontjában meghatározott határidőben bejelentett és nyilvántartásba vett hitelezői követelés után a fizetési haladék időtartama alatt keletkező kamat és kamat jellegű, illetve a tőkeköveteléshez kapcsolódó járulékos jellegű, illetve bármely egyéb járulékos költség jogcímén fennálló követelésükről.

A jelen egyezségi javaslat szerint a csődegyszerű részeként elismert vagy nem vitatott és nem biztosított követeléssel rendelkező hitelezők követeléseit az alábbiakban részletezett módon fizeti meg az Adós.

Minden nem biztosított, elismert, vagy nem vitatott követeléssel rendelkező hitelező részére a bejelentett és nyilvántartásba vett tőke- és kamatkövetelésének, valamint a csődeljárásba befizetett regisztrációs díj 10%-át fizeti meg az Adós legkésőbb az egyezséget jóváhagyó és a csődeljárást befejezetté nyilvánító végzés jogerőre emelkedése napjától, felülvizsgálat esetén a Kúria döntésétől számított 45 napon belül. Ezen felül minden hitelező részére a bejelentett és nyilvántartásba vett tőke- és kamatkövetelésének, valamint a csődeljárásba befizetett regisztrációs díj 9%-t fizeti meg az Adós három év alatt, évenként egyenlő részletben (3-3-3-%) tárgy év december 31-ig.

Adós hozzájárul a csődegyszerűben foglaltak hitelezők részéről történő ellenőrzéséhez, a szükséges betekintést, tájékoztatást vállalja megadni a részükre. A csődegyszerűben foglaltak végrehajtását a Társaság ügyvezetése végzi, a hitelezők maguk közül ellenőrzésre jogosult hitelezőt választanak a csődegyszerűben foglaltak végrehajtásának ellenőrzésére, az üzleti titok megtartása mellett.