

HAJDÚNÁNÁSI HOLDING ZRT

ÜZLETI TERV

2012

Hajdúnánás Városi Önkormányzat Képviselő-testülete a 233/2011. (VI. 24.) számú Képviselő-testületi Határozatával létrehozta a Hajdúnánási Holding zártkörűen működő részvénytársaságot (továbbiakban Holding).

A Hajdúnánási Holding Zrt. önkormányzati megalakításakor a következő célok fogalmazódtak meg:

- a városi szolgáltatások színvonalának emelése, vagyis a meghatározott szolgáltatási szintek biztosítása,
- a működés hatékonyságának javítása (a párhuzamosságok felszámolása, a tevékenységek célszerű átrendezése, a lehetséges szinergiák realizálása stb.),
- az eredményes működés biztosítása.

Összességében a holding működtetésével a tulajdonos célja, hogy a városi feladatok ellátása ellenőrzött, átlátható, hatékony és eredményes módon valósuljon meg, illetve hogy a város- és gazdaságfejlesztési célkitűzések megvalósításával járuljon hozzá Hajdúnánás város stratégiájának megvalósításához.

A Holding létrejöttkor az alábbi területek működtek egymástól elkülönülten, párhuzamosságokkal, és a transzparencia szinte teljes hiányában:

1. Hajdúnánási Építő és Szolgáltató Kft. (HÉPSZOLG Kft.)

- Ingatlankezelés
- Építőipari (karbantartó) részleg
- Piac- és parkolás felügyelet
- Temetkezés
- Fürdő
- Vízzolgáltatás
- Hőszolgáltatás

2. Hajdúnánási Gyermekek- és Közétkeztetési Nonprofit Kft.

3. 2011-ben a Holding megalapította a Nánás ProCultura nonprofit korlátolt felelősségű társaságot, amely az alábbi, addig önálló, közművelődéssel, turizmussal, médiaszolgáltatással foglalkozó szervezeteket fogja egy irányítás alá:

- Kéky Lajos Művelődési Központ
- Turizmus (városmarketing) – Tourinform Iroda
- Hajdúnánási Helyi Televízió
- Hajdúnánási Újság

A Holding 2011. decemberében apportálta a két, már meglévő gazdasági társaság üzletrészeit, így 2012-től a Holding a fent bemutatott három gazdasági társaság 100%-os tulajdonosaként kezdheti el a tulajdonos stratégia céljainak megvalósítását.

A Holding stratégiai célja 2012-ben az, hogy megteremtse a tagvállalatok gazdaságosabb, hatékonyabb és transzparens működését, stratégiai irányt és új

szerkezetet határozzon meg részükre az eredményesebb és fenntartható működésért, kialakítva a kontrol és a pénzügyi fegyelem rendszerét.

A Holding 2012. évre 2,9 millió forint, cégcsoport szinten pedig 12.6 millió forint eredménnyel tervezett.

Tagvállalatok részére nyújtott szolgáltatások bevétele	32 659 000
Bocskai Korona bevétele	8 425 000
Kiadások	38 153 000
Eredmény	2 931 000

1. tábla: A holding eredményterve

I. Bevételek alakulása:

A Holding **41 millió forintos bevétele** a tagvállalatoknak nyújtott szolgáltatások díjaiból és a Bocskai Korona működtetéséből származik.

1. Tagvállalatok részére nyújtott szolgáltatások bevétele:

A tagvállalatoktól származó bevételek a feljük nyújtott szolgáltatások és az azokat igénybevevő szervezetek volumene alapján lettek megosztva a tagvállalatok között.

A 2. számú táblázat adataiból jól látszik, hogy a funkcionális feladatok összevonásával racionalizálni tudtuk az egyes tevékenységeket (könyvelés, rendszergazda, jogász, könyvvizsgálat), s a szolgáltatásokat is alacsonyabb díjakon tudjuk igénybe venni, így már a holding-rendszer indulásakor is jelentős megtakarításokat (2.2 millió forint), költségracionalizálást értünk el, amely egyben átlátható és fegyelmezett működéssel is párosul. Mindezeket túl, a cégcsoport jelentős eredményváltozást (40 millió forint) realizál már az első évben is (3. tábla), illetve a lent bemutatásra kerülő szerkezeti átalakítás költséghatékonyabb működést és cégcsoport szintű növekedést prognosztizál a jövőre nézve, amely a III. pontban a Vállalatcsoport eredménye bemutatásánál kerül kibontásra.

A 2. számú táblázat a 2011. évben az egyes tagvállalatoknál igénybe vett, illetve felmerült szolgáltatási díjakat tartalmazza, 2012. évre vonatkozóan pedig bemutatja, hogy immár a holding kezelésében lévő egységesített és központosított szolgáltatásokat hogyan árazta a Holding az egyes tagvállalatok felé.

Kiemelendő, hogy a Holding részére fizetett szolgáltatási díjak jelentős többlettartalommal bírnak. A szolgáltatások racionalizálásán túl a lent bemutatásra kerülő emelt irányítási és menedzsment funkciókat lát el a tagvállalatok felé, így biztosítva a hatékonyabb és eredményesebb működést. Ezen funkciók piacról történő megvásárlása, illetve tagvállalati menedzsment alkalmazásával jelentős többletköltséget jelentene, illetve fenntartaná a széttagoltságot is, így nem valósulhatna meg a tulajdonos Önkormányzat célkitűzése.

KIADÁS	2011. év				2012. év				Különbözet
	HÉPSZOLG	KÖZÉTK	PROCULTURA	TOTAL	HÉPSZOLG	KÖZÉTK	PROCULTURA	TOTAL	
könyvelés	11,825,000	2,000,000	4,500,000	18,325,000	8,500,000	5,100,000	3,400,000	17,000,000	-1,325,000
könyvvizsgáló	768,000	250,000	0	1,018,000	600,000	360,000	240,000	1,200,000	182,000
jogász	2,100,000	450,000	200,000	2,750,000	1,200,000	720,000	480,000	2,400,000	-350,000
rendszergazda	396,000	90,000	90,000	576,000	180,000	108,000	72,000	360,000	-216,000
Febőlíjak	726,000	360,000	0	1,086,000	0	0	0	0	-1,086,000
SAP	375,000	0	0	375,000	187,500	112,500	75,000	375,000	0
Összesen	16,190,000	3,150,000	4,790,000	24,130,000	10,667,500	6,400,500	4,267,000	21,335,000	-2,795,000
stratégiai irányítás	2,827,020	535,500	420,000	3,782,520	4,024,125	177,625	-238,350	3,963,400	180,880
pénzügyi irányítás	2,423,160	459,000	360,000	3,242,160	3,449,250	152,250	-204,300	3,397,200	155,040
operatív irányítás	2,019,300	382,500	300,000	2,701,800	2,874,375	126,875	-170,250	2,831,000	129,200
vagyonkezelői irányítás	807,720	153,000	120,000	1,080,720	1,149,750	50,750	-68,100	1,132,400	51,680
Összesen	8,077,200	1,530,000	1,200,000	10,807,200	11,497,500	507,500	-681,000	11,324,000	516,800
Összesen	24,267,200	4,680,000	5,990,000	34,937,200	22,165,000	6,908,000	3,586,000	32,659,000	-2,278,200

2. tábla: A tagvállalatok irányába nyújtott szolgáltatások összehasonlítása

A Holding által a tagvállalatok felé nyújtott szolgáltatások szerkezete:

Tekintettel a vállalatcsoport adottságaira, a Holding alapvetően vagyonkezelői, pénzügyi és stratégiai típusú irányítást gyakorol a tagvállalatok vonatkozásában, operatív irányítást pedig kizárólag a szinergiák realizálásának céljából.

- A stratégiai irányítás olyan lényeges, de közvetett eszköze a tagvállalatok irányításának, amely figyelembe veszi a tagvállalatok szakmai különbözőségeit, sajátosságait, de mégis egységes keretet, irányt szab működésüknek a közös vállalatcsoport-célok teljesítése, az üzleti tevékenységek harmonizálása, szinergikus hatásainak erősítése érdekében. A stratégiai szerepkörhöz tartoznak még a közös rendszerek, a tagvállalati működés kereteit adó szakmai koncepciók, szabályzatok stb. kialakítása, és működtetése. A stratégiai irányítás keretein belül központosításra és egységesítésre került a jogi képviselő és az egységes üzleti tervezés, illetve a tagvállalati beszámoltatás rendszere is.
- A pénzügyi irányítás alapvetően a központosított cashpool rendszer kialakítását és működtetését jelenti, részben korlátozva ezzel a tagvállalatok pénzügyi menedzsment funkciójának autonómiáját. A cashpool rendszer lehetővé teszi a vállalatcsoport pénzeszközeinek racionális felhasználását az egymás közötti hitelezés, a közös befektetés és lekötés révén elérhető megtakarítások realizálásával. (Tapasztalatok szerint már a vállalatcsoport közös bankjának kiválasztásával is a pénzügyi szolgáltatások költségei jelentősen csökkenthetőek.) A rendszer működtetése a tagvállalatok belső rendszerének átalakítását kívánja meg, elsősorban a központi szabályoknak megfelelően végzett likviditástervezés miatt.
A pénzügyi irányítás keretein belül központosításra és egységesítésre került a könyvvitel, bérszámfejtés és a könyvvizsgálat is, felszámolva a tagvállalati párhuzamosságokat.
- Az operatív irányítás a közös működésből származó további előnyök realizálást célozza, miközben a tagvállalatok – különböző alaptevékenységük miatt – alapvetően megtartják szakmai önállóságukat. Jelen esetben ezek a központosított beszerzések, amelyek centralizált működtetésével elsősorban pénzügyi megtakarításokat, de szakmai előnyöket realizál a vállalatcsoport. Ezen beszerzésekre vonatkozó hatáskörök elvonása a tagvállalatokról egyértelműen korlátozza a döntési autonómiájukat.
- A vagyonkezelői irányítás a tagvállalati portfólió alakítását, tagvállalati tevékenységek szűkítését, bővítését – jelenti a megfelelő hatáskörök (döntés-előkészítés vagy döntés) alapján.

2. Bocskai Korona bevétele

2012-ben 50 millió forint összegű kibocsátást terveztünk. A Bocskai Korona kibocsátója a Hajdúnánási Holding Zrt., míg a legnagyobb forgalomba hozók az Önkormányzat és a Holding lesznek. A Bocskai Korona, kibocsátását és a korábbi tervektől eltérően a forgalomba hozását is a Hajdúnánási Holding Zrt. hajtja végre, ezzel költséghatékonyabb működést biztosítva. Az üzleti tervben konzervatívan, 130 elfogadóhellyel, 60%-ról 40%-ra csökkenő visszaváltási volumennel, 1%-os visszaváltási jutalékkal és konstans 5%-os banki kamattal terveztünk. A korábban 15 millió forintra becsült kibocsátási költség 5.6 millió forintra redukálódott.

II. Kiadások alakulása

A Holding tervezett **kiadásait (38,1 millió forint)** a foglalkoztatottak bére, járuléka, ügyvéd díja, könyvvizsgáló díja, és a működtetéshez szükséges rezszi költségek, illetve a Bocskai Korona bevezetési költségei alkotják.

III. Vállalatscsoport eredménye

A Holding irányítása alatt álló cégcsoport a 2012-es évre cégcsoport szinten 12.6 millió forint eredménnyel tervezett. A tagvállalatok üzleti terveit a Holding igazgatósága a tagvállalatok vezetőivel megtárgyalta, és elfogadta.

VÁLLALAT	EREDMÉNY	
	2011	2012
HÉPSZOLG	-31,461	8,573
KÖZÉTKEZT.	3,358	1,150
PRO CULTURA	-	-
Holding Zrt.	-	2,931
TOTAL	-28,103	12,654

3. tábla A vállalatscsoport főbb számainak alakulása

Kiemelhető, hogy a *Hépszolg* vonatkozásában **40 millió forint eredmény-növekedés** prognosztizálható annak ellenére, hogy már ebben az évben megjelenik a beruházási hitelek törlesztése és a fürdőberuházás értékcsökkenése is. Eredményt növelő tétel a Holding irányításával megvalósuló változtatások, azaz a szolgáltatási díjak piackövető indexálása, követeléskezelés javítása, szerkezeti átalakítás az ingatlankezelés tekintetében (közös költség) és vállalati szintű költségracionalizálás. Fontosnak tartjuk kiemelni, azonban, hogy mindezekon túl bevételt csökkentő tétel a vízmű szolgáltatás jogszabályi változásokon alapuló várható kikerülése, amely a Holding üzletrésze értékében is keletkeztethet nem tervezett csökkentést, illetve megjelenhetnek olyan egyéb költségek is, amelyek ma még nem kalkulálhatóak. Ezen kockázatok fedezete lehet az egyéb ágazatok hatékonyabb átstrukturálása, költségszerkezet javítása, új bevételi utak kialakítása.

A *közétkeztetésnél* jelentkező eredménycsökkenés a 2011-ben bekövetkezett piacvesztés miatt mutatkozik, amely azonban 2012-ben tervezetten pótlásra kerül, ez azonban a konzervatív bevételi szemléletet követve nem épült teljes mértékben az üzleti tervbe.

Az üzleti tervezés során az egyes tagvállalatok vonatkozásában is az egységes módszertan bevezetésére törekedtünk. A pénzügyi fegyelem biztosítása érdekében egységesen cash flow

szemléletű tervezést vezettünk be, így havi, negyedéves szinten követhetővé válik az egyes és cégcsoport szintű üzleti tervek megvalósulása, ezáltal biztosított lesz az időben történő tulajdonosi beavatkozás is. Nehézség volt a korábbi évek részletes üzleti tervezésének, a transzparenciának a hiánya, jelentős szakmai hibákkal, beidegződésekkel és a költségvetési fegyelem hiányával találkoztunk. Az egyes ágazatok korábbi években megvalósult eredményei is a tervezés alapját képezték. Minden költségelem tételes vizsgálat alá került, azonban ezek megnyugtató lezárása 2012-ben fog megvalósulni. Az üzleti tervekben tetten érhető az egységes módszertanból eredő racionalizálás, az indokolatlan költségtelek, illetve a szükséges mértéken túli ún. maradványköltségek kiiktatása, de a folyamat nem zárult még le. Elsődleges feladat 2012-ben a teljes pénzügyi, kontrolling és tervezési struktúra egységesítése és a szigorú költségvetési fegyelem megteremtése.

Az eredmény vonatkozásában kizárólag a nagy biztonsággal tervezhető bevételekkel kalkuláltunk, konzervatív megközelítéssel. Éppen ezért az üzleti tervekben még nem jelennek meg az egyes tagvállalatok vonatkozásában azok a szerkezeti, stratégiai változások, melyek hatásai már 2012-ben érvényesülni fognak, a hatékonyság növelésével, a működés átgondolt racionalizálása következtében elsősorban az alábbiak miatt:

- Új bevételt eredményező tevékenységek elindítása (közétkeztetés megjelenése a fürdőben, parkoló bővítés, pályázatok, új újságszerkezet, marketing bevételek....stb)
- Egységesített beszerzésekből keletkezett megtakarítások (bank, telefon, internet, irodaszer)
- A tagvállalatoknál megszűnnek különböző megbízási és szolgáltatási szerződések, melyeket a Holding lát el, arányaiban kevesebb díjazásért.
- A tagvállalatok tevékenységének összehangolása (marketing tevékenység, konyhai szolgáltatások kibővítése, fürdő-tourinform összehangolás)
- Egységes kontrolling és monitoring rendszer bevezetésével a transzparencia megvalósítása
- Szigorú költségvetési fegyelem kialakítása
- Kintlévőség kezelés

Ezen célok megvalósulása esetén 2012-ben további 10-15 millió forint eredménynövekedésre számítunk vállalatcsoport szinten.

Hajdúnánás, 2012.03.19



dr Horváth Tibor
igazgatósági tag

Sebő László
igazgatóság
elnöke



Herter Gyula
igazgatósági tag