

# HAJDÚNÁNÁSI HOLDING ZRT

## ÜZLETI TERV

2013

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 történjen, illetve hogy a város- és gazdaságfejlesztési célkitűzések elérésével járuljon hozzá Hajdúnánás város stratégiájának megvalósításához.

**A Holding stratégiai célja az, hogy megteremtse a tagvállalatok gazdaságosabb, hatékonyabb és transzparensabb működését, stratégiai irányt és új szerkezetet határozzon meg részükre az eredményesebb és fenntartható működésért, kialakítva a kontroll és a pénzügyi fejelem rendszerét, ezzel megteremtse a piacról való forrásszerzés lehetőségét.**

A Holding a 2011. december 16-tól tulajdonában álló három gazdasági társasággal és a 2013. februárban vásárolt gazdasági társasággal együtt valósítja meg stratégiai céljait.

A Holding tulajdonában az alábbi tagvállalatok állnak 2013-ban:

1. **Hajdúnánási Építő és Szolgáltató Kft.** (HÉPSZOLG Kft.), amely az alábbi 5 ágazatra bomlik:
  - *Gyógyfürdő szolgáltatás*
  - *Hőszolgáltatás*
  - *Ingtatlankezelés*
  - *Piac- és parkolás felügyelet*
  - *Temetkezési szolgáltatás*



2. **Hajdúnánási Gyermekek- és Közétkeztetési Nonprofit Kft.**

3. **Nánás ProCultura Nonprofit Kft.**, amely az alábbi 3 ágazatra bomlik:

- *Közművelődés*
- *Városmarketing*
- *Helyi közmédia*

4. **Kaptár „C” Kft.**: a gazdasági társaságot a tulajdonában lévő gázmotor miatt vásárolta meg a Holding. A geotermikus erőmű projekt keretében tervezzük üzemeltetni.

**I. Bevételek alakulása:**

A Holding tervezett **40.646 ezer forintos bevétele** a tagvállalatoknak nyújtott szolgáltatások díjaiból és a Bocskai Korona működtetéséből származik.

*1. Tagvállalatok részére nyújtott szolgáltatások:*

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

2012. évben a funkcionális feladatok összevonásával racionalizálni tudtuk az egyes tevékenységeket (könyvelés, rendszergazda, jogász, könyvvizsgáló), s a szolgáltatásokat is alacsonyabb díjakon tudjuk igénybe venni, így nagyfokú költséghatékonyságot értünk el, amely egyben átlátható és fegyelmezett működéssel is párosul. A tagvállalatok a Holdingon keresztül olyan többletszolgáltatásokat is kapnak, amelyre korábban sem forrás sem humánkapacitás nem volt. A fentiekben túl végbement a korábban már bemutatásra került, kiemelt irányítási és menedzsment funkciók jelentős részének a kiépítése, az egyes tagvállalatok és a tulajdonos irányába, így biztosítva a hatékonyabb és eredményesebb működést.

2012. évben mind a Holdingon, mind pedig a tagvállalatokon belül megkezdett strukturális átalakítások és az elfogadott intézkedési tervek fegyelmezett végrehajtása eredményeként,

2013 második negyedévéből közel 4 000 000 forint összegű szolgáltatási díjcsökkentést tudunk érvényesíteni.

Tagvállalat	Megtakarítás tagvállalati szinten
HÉPSZOLG	2 659 200
KÖZÉTKÉZTETÉS	753 600
PRO CULTURA	312 960
Gázmotor	0
<b>Összesen</b>	<b>3 725 760</b>

## 2. Bocskai Korona

2013-ban átlag 22 millió Bocskai Korona forgalommal (*forgalomban lévő Bocskai Koronát értjük ez alatt*) tervezünk. Ennek alapvető feltétele, hogy az önkormányzat és a Holding tagvállalatainak dolgozói részére a Cafeteria szolgáltatás Bocskai Koronában teljesüljön. Fontos továbbá a képviselők, a helyi vállalkozások még aktívabb bevonása a másodlagos kibocsátói és forgatói körbe, ehhez azonban a saját aktivitáson túl a helyi képviselők aktív támogatása is szükséges, akár a saját, akár a körzetükbe tartozó vállalkozások aktivizálása által. A tervezett 22 millió Bocskai Korona forgalom eléréséhez, átlagosan havi 2.500.000 HUF kibocsátással és az állomány átlag 25%-os visszaváltási arányával kalkuláltunk. 2012-ben sikerült elérnünk 5% látra szóló kamatot, melyet azonban 2013-ra - a piaci és kamatkörnyezetet figyelembe véve - csak 4,3%-on terveztünk.

Nem épültek be az üzleti tervbe a Bocskai Korona városmarketingre gyakorolt hatásából származó közvetett és közvetlen bevételek, az amortizáció, a gyűjtői és reprezentatív vásárlások. A fenti megállapításokat figyelembe véve a 2013-as évre 2.400.000 HUF bevétellel számoltunk.

Eredmény tekintetében nem tervezünk nyereségfelhalmozást. A Bocskai Korona kibocsátásával, forgalmazásával, népszerűsítésével keletkező bevételeket teljes egészében visszaforgatjuk a működtetésre és a marketingre.

### **Legfontosabb célkitűzés:**

Tovább kell folytatnunk a Bocskai Korona népszerűsítésére, a használat ösztönzésére vonatkozó városi és országos kommunikációs kampányt. Minderre 1.800.000 HUF saját és 3.000.000 HUF - korábban rendelkezésre bocsátott - önkormányzati forrást biztosítunk 2013-ban.

**Kiemelt feladatok:**

1. Potenciális turisták megszólítása
2. 25 év alatti generáció megszólítása
3. 60 év feletti korosztály megszólítása
4. Elfogadó helyi kör bővítése
5. Az elfogadóhelyi termékpaletta kiszélesítése
6. Östermelői kör bevonása
7. Városmarketing támogatása, erősítése
8. Gyűjtői kör bevonása gyűjtői licitek elindításával
9. Szabályozói kapcsolattartás, szabályozásban való részvétel
10. Helyi Pénzek Szövetségének megalakítása, aktív szerepvállalás

**II. Kiadások alakulása**

A Holding tervezett **kiadásai (38.250 ezer forint)** jelentős részét, 67%-át a működési költségek, illetve a Bocskai Korona marketing költségei alkotják.

Költségcím	2011*	2012	2013 terv
könyvelés	19 900 000	12 038 000	14 380 000
könyvvizsgálat	1 018 000	720 000	720 000
jogi tanácsadás	1 972 000	2 400 000	2 400 000
rendszergazdai feladatok	576 000	800 000	1 200 000
felügyelőbizottsági tagok díjazása	1 086 000	0	0
SAP rendszerkövetés	500 000	500 000	500 000
egyéb rezsi költség	1 000 000	1 480 000	1 200 000
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>26 052 000</b>	<b>17 940 012</b>	<b>20 400 000</b>



### III. Vállalatcsoport eredménye

A Holding 2013. évre 2.396 ezer forint, cégcsoport szinten pedig 10.964 ezer forint eredménnyel tervezett. A tagvállalatok üzleti terveit a Holding igazgatósága a tagvállalatok vezetőivel és azok Felügyelő Bizottságával megtárgyalta, és elfogadta.

VÁLLALAT	EREDMÉNY		
	2011	2012	2013
<b>HÉPSZOLG</b>	-22222	-25601	2 852
<b>KÖZÉTKEZTETÉS</b>	3159	330	1 303
<b>PRO CULTURA</b>	-	40	4 413
<b>Gázmotor</b>	-	-	-
<b> Holding</b>	-	430	2 396
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>-19 063</b>	<b>-24 801</b>	<b>10 964</b>

Kiemelendő, hogy a *Hépszolg* vonatkozásában a bázisidőszakhoz képest **már 2012-ben mintegy 4 000 ezer forint eredménynövekedés** keletkezett, mivel 2011-ben a felvett hitelnek kamatterhe még nem volt, míg 2012-ben ez már több mint 7 000 ezer Ft-tal rontotta az eredményt!

Ezt komoly fejlődésnek tartjuk, hiszen 2012. évben a nem várt áthúzódó és az előző évek rossz, sok esetben jelentős szakmai hiányosságokat mutató gazdálkodásának következtében csődközeli helyzetbe került a tagvállalat. A Holding szervezete – köszönhetően a kialakított kontroll rendszernek - időben észlelte a felmerülő problémákat, s azok orvoslására végrehajtható intézkedési tervet dolgozott ki, a tulajdonos Önkormányzat folyamatos tájékoztatása mellett. Az intézkedési terv végrehajtásával sikerült a céget kivezetni a negatív spirálból elkerülve ezzel a csődöt, a közszolgáltatások korlátozását és a vagyonszétértést.

Az említett tervek alapján végrehajtott intézkedések eredményével 2013-tól már kalkulálni tudunk, amely megjelenik az üzleti tervben is. Ezen túlmenően a megkezdett stabilizálási és fejlesztési folyamat folytatódik 2013-ban is. A tagvállalt managementjével együttműködve 22 pontos intézkedési tervet fogadtunk el, melynek legjelentősebb elemei:

- A beszerzés rendszerének és az anyagfelhasználás elszámolásának szabályozása, maker/checker funkciók kiépítése és tételes ellenőrzése.
- Csatlakozás a Holding beszerzési rendszeréhez, ezzel költségcsökkentés elérése.
- Piacfelügyelet és elszámolás átszervezése
- Bérköltségek felosztásának átalakítása, üzletágankénti elszámolás
- Raktárkészletek megszüntetése, készletszabályozás újragondolása ágazonként
- Költségtakarékos (nyugdíjazás, munkaviszony megszűnés) létszám optimalizálás
- Gyógyfürdő üzletág fürdőorvosi ellátásának létrehozása, a fürdő árképzésének átalakítása, ezzel fedezetet teremtve a hitel tőke- és kamattörlesztés rendezésére.
- Energia beszerzés tendereztetése révén a beszerzési árak, díjak csökkentése, a távhőszolgáltatás felügyeleti rendszerének automatizálása révén költségoptimalizálás az ágazatban.
- Kinnlevőségek behajtásának újragondolása, első körben együttműködő behajtó cég cseréje. Kinnlevőség kezelő program alkalmazása, a behajtás elősegítése érdekében. Ha nem tapasztalunk jelentős behajtási javulást, felmerül saját behajtók alkalmazása költséghatékony konstrukcióban.

A Gyermekek- és Közétkeztetési Nonprofit Kft.-nél jelentkező közel 1 MFt-os tervezett eredménynövekedés egyik fő oka, hogy a cég cafeteria elemei közé tartozó étkezési hozzájárulás formáját úgy alakítottuk át, hogy az lényegesen kedvezőbb adózási feltételekkel valósítható meg. A tagvállalatnál jelenleg **nem tervezhető**, de ballanszírozó hatással bír mivel megvalósulása esetén komoly tartalékot jelenthet a Gondozási Központ felnőtt étkeztetésének év közbeni átvétele.

*A NPC Kft esetében a korábbi üzleti tervezési módszer helyett egy teljesen új rendszert vezettünk be. 2013-tól külön tervezzük a működési költségeket és külön a cél szerinti költségeket. Ezen belül a működési költségek havi szinten költség nemenként és összetevőnként megbontásra kerültek, míg a cél szerinti költségek az elfogadott programterv alapján programonként dátum és finanszírozási forrás szerint pontosan részletezve vannak. Így a tulajdonos minden támogatás felhasználását előre meghatározhatja és utólag akár havi szinten ellenőrizheti. Ennek következtében a tervektől való bármilyen eltérés rövid időn belül felfedezhető és a szükséges beavatkozó intézkedések kellő gyorsasággal meghozhatók.*



Kijelenthető, hogy az üzleti tervezés során az egyes tagvállalatok vonatkozásában is az egységes módszertan bevezetésére törekedtünk. A pénzügyi fegyelem biztosítása érdekében egységesen cash flow és költség nemenként elkülönülő, direkt és allokált elkülönülést megvalósító, tervezést vezettünk be, így havi és negyedéves szinten követhetővé válik az egyes és cégcsoport szintű üzleti tervek megvalósulása.

2012 évben még a tervezés időszakában előre nem látott, a korábbi évek részletes üzleti tervezésének, a transzparencia, a költségvetési fegyelem hiányának, a jelentős szakmai hibák, beidegződések a hatásaival találkoztunk.

Minden költségelemet igyekeztünk vizsgálat alá venni. Az üzleti tervekben tetten érhető az egységes módszertanból eredő racionalizálás, az indokolatlan költségtételek, illetve a szükséges mértéken túli ún. maradványköltségek kiiktatása, de a folyamat nem zárult még le. Elsődleges feladat 2013-ban 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 kis mértékben 2012-ben, valójában 2013-ban fognak érvényesülni.

**Összefoglalva 2013-ban a Hajdúnánási Holding Zrt kiemelt célkitűzései:**

1. A 2012-ben elkezdett strukturális átalakítás befejezése ezáltal cégcsoport szintű minőség javulás
2. A cégcsoport üzemi/üzleti szintű nyereségesség megteremtése
3. A Hépszolg Kft. stabilitásának megteremtése, növekvő pályára állítása.
4. Közös fedezeti pull létrehozása, ezzel a cégcsoport szintű cashflow és beruházás management megteremtése.
5. A Bocskai Korona kiemelt feladatainak hatékony megvalósítása

Hajdúnánás, 2013.03.20



dr Horváth Tibor  
igazgatósági tag

Sebő László  
igazgatóság  
elnöke



Herter Gyula  
igazgatósági tag