

DIPLOMADOLGOZAT

Hajdu Krisztina

2024



Magyar Agrár- És Élettudományi Egyetem

Kaposvári Campus

Gazdaságtudományi Kar

Mesterképzési szak

**AZ ÜZLETI TERV KÉSZÍTÉSÉNEK KIHÍVÁSAI A
JELENLEG GYORSAN VÁLTOZÓ GAZDASÁGI
KÖRNYEZETBEN**

Belső konzulens: Dr. Sipiczki Zoltán

egyetemi docens

Belső konzulens

intézete/tanszéke: Vidékfejlesztési és

Fenntartható Gazdasági Intézet / Befektetési,

Pénzügyi és Számviteli Tanszék

Készítette:

Hajdu Krisztina

Kaposvár

2024

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	3
2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	5
2.1 A hazai önkormányzati rendszer gazdálkodásának jellemzői	5
2.2 Nemzetközi, és hazai kitekintés a Covid 19 járvány, és az energiaválság tekintetében	6
2.2.1 Magyarországon a Covid 19 járvány visszaszorítása érdekében bevezetett intézkedések	6
2.2.2 Nemzetközi kitekintés COVID 19 járvánnyal, és az energiaválsággal kapcsolatban	8
2.3 Holding vállalati forma fogalmi meghatározása (klasszikus holding vállalatok)	10
2.3.1 Önkormányzati tulajdonú holding vállalatok	11
2.3.2 Kapos Holding Közszolgáltató Zrt. bemutatása, alakulásának célja.....	12
2.4 A kontrolling.....	14
2.4.1 Fogalma, célja	14
2.4.2 A kontrolling funkciói	15
2.5 Üzleti terv	16
2.5.1 Fogalma	16
2.5.2 Üzleti terv célja, szerepe, funkciója	16
2.6 Az elemzéshez használt dokumentumok, és az elemzés eszközei	17
2.6.1 Elemzés dokumentumai – beszámoló részei	17
2.6.2 Stratégiai elemző eszközök	19
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	21
4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK.....	23
4.1 Kapos Holding Zrt. – konszolidált éves beszámoló adatainak elemzése	23
4.1.1 Vagyoni helyzet elemzése	23
4.1.2 Pénzügyi helyzet elemzése	27

4.2	Tagvállalatok elemzése.....	29
4.2.1	Kapos Holding Zrt.....	29
4.2.2	Kaposvári Élmény- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft.....	35
4.2.3	Kapos Sport Nonprofit Kft.....	42
4.2.4	Kaposvári Közlekedési Zrt.....	48
5.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	56
7.	ÖSSZEFOGLALÁS.....	60
8.	IRODALOMJEGYZÉK.....	61
	MELLÉKLETEK.....	63
	NYILATKOZATOK.....	87

1. BEVEZETÉS

A gazdálkodó társaságok számára a mai gyorsan változó gazdasági környezetben akár profitorientált akár nonprofit szervezetként működnek a legnagyobb kihívást a külső gazdasági tényezők gyors és folyamatos változásai jelentik. Ahhoz, hogy fennmaradjanak és profitot realizáljanak gyorsan kell igazodniuk és reagálniuk a változásokra. A vállalkozásoknak fontos, hogy rendelkezzenek hosszú távú célokkal, jövőképpel melyeket vállalati stratégiájukban fogalmaznak meg. Céljuk eléréséhez (maximális profit elérése) cselekvési programok és operatív tervek kidolgozása szükséges. Az üzleti terv és a vállalati stratégia ezen megállapítás szerint szoros kapcsolatban van egymással, hiszen a stratégiai akciótervek, cselekvési programok az üzleti terv alapját képezik (Herczeg & Juhász, 2010). A gazdálkodó szervezeteknek ahhoz, hogy hatékonyan működhessenek, kitűzött stratégiai és operatív céljaikat elérhessék elengedhetetlen, az üzleti terv elkészítése, írásba foglalása. Az üzleti terv a múlt a jelen adataira támaszkodik, ezeket veszi számításba és ezek alapján tervezi a jövőt. A dolgozat címében megfogalmazott téma aktualitását a jelen, és a közelmúlt gyorsan változó történései adják, melyek nemcsak a gazdasági, de társadalmi, jogi, oktatási, és szociális területeket is hatékony megoldási javaslatok kidolgozására készítetik. Gondolok itt a 2011. évtől dúló háborúk, polgárháborúk következtében Európába emigráló tömeges bevándorlókra, a COVID-19 világjárványra, a jelenleg is zajló Orosz-Ukrán konfliktusra, ez utóbbi kialakulásából bekövetkezett energiaválságra, az inflációra, a robotizáció, a digitalizáció és automatizáció térhódításaira, a környezetvédelmi kihívásokra, a nyugati társadalmak elöregedésére, munkaerőhiányra, melyek nemcsak az egész világot, de a gazdálkodó szervezeteket is folyamatos kihívások elé állítják. Mindezek hatással vannak a gazdasági döntésekre, ugyanakkor a gazdasági szervezet nem tudja szabályozni, nincs ráhatással. Egy vállalkozás tervezett adatainak nyomon követése lehetőséget ad a vezetőknek, hogy időben felismerjék mikor van szükség változásra, mikor kell beavatkozni valamilyen formában a szervezet működésébe, ahhoz, hogy növelni tudja hatékonyságát, és elérje hosszú távú stratégiai céljait. A szervezetfejlesztés egy lehetőség, egy eszköz a vállalatok kezében, amivel a vállalkozásra ható külső környezeti tényezőkhöz tudják igazítani a vállalat működését. A gyors felismeréshez és döntéshez a kontrolling rendszer nyújt segítséget a vezetőknek. Az előzőekben felsorolt külső változásokhoz alkalmazkodniuk kell a vállalkozásoknak is, így sokszor módosítaniuk, vagy újra kell gondolniuk a vállalat stratégiáját. Az elmúlt évtizedekben a tervezés (üzleti terv, ezen belül a pénzügyi terv) inkább csak a profitorientált ágazatban

működő társaságok esetében volt gyakori és megszokott. A mai Magyarországon – az európai és a világ tendenciáihoz hasonlóan – a nonprofit szektor erőteljes növekedést mutat. A profitorientált vállalatokkal ellentétben bizonyos tevékenységek csak nonprofit formában működhetnek. Ilyenek a helyi önkormányzatok által törvényben szabályozott kötelezően ellátandó közszolgáltatási feladatok, melyeket sok esetben az önkormányzatok kiszervezett nonprofit vállalatok formájában valósítanak meg. A Kapos Holding Zrt. közszolgáltató tevékenységet végző, jelenleg tizenegy java részt nonprofit, önkormányzati tulajdonban lévő vállalatot foglal magába. A vállalatnál több évig controllerként dolgoztam, és napi szinten tapasztaltam, hogy a profitorientált cégek mellett a nonprofit ágazatnál is rendkívül fontos a tervezés, a terv-tény adatok nyomon követése, elemzése, és mindezek visszacsatolása a vezetői tulajdonosi körök felé. A változásoknak köszönhetően szükségessé vált a tervek, azon belül a pénzügyi tervek (eredménykimutatás, mérleg, cash-flow) az eddigieknél sűrűbb aktualizálása, módosítása, esetleg többféle variációban történő kidolgozása, vagy átdolgozása a körültekintő és gyors vezetői döntések meghozatalához. Dolgozatomban a nehezen tervezhető gazdasági tényezők okozta kihívásokra szeretném felhívni a figyelmet különös tekintettel az önkormányzati tulajdonú főként nonprofit formában működő gazdasági társaságok esetében, melyeket a Kapos Holding Zrt. és tagvállalatainak gazdasági elemzésével kívánok bemutatni. Az elemzés során a város, illetve a társaságok nyilvános adataira támaszkodom (Éves beszámolók adatai, Szervezeti Működési Szabályzatok, részvénytársaságok Alapszabályai). Mindezekből szeretnék választ kapni, arra, hogy:

- Indokoltan vannak-e jelen a „holding” típusú vállalkozások nemcsak a piacon, de az önkormányzati tulajdonú (főként nonprofit) cégek esetében is? Érdemes-e más önkormányzatnál is bevezetni ezt a szervezeti formát?
- A COVID 19 világjárvány visszaszorítása érdekében hozott állami intézkedések hogyan hatottak a tagvállalatok gazdálkodására, valamint hatékonynak bizonyultak-e az energiaköltségek mérséklésére hozott intézkedések a Kapos Holding Zrt-nél és tagvállalatainál?
- Összességében hatékony szervezeti formának bizonyul-e a holding, vagy a még hatékonyabb költséggazdálkodást, illetve működést illetően szükség van a vállalatcsoportnál szervezetfejlesztésre?

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Amint a bevezetésben említettem a dolgozatom célja, a Kapos Holding Zrt. „holding” szervezeti formában működő önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaság, és gazdasági szempontból releváns tagvállalatainak elemzése. Ehhez fontosnak tartom, a társaságot érintő makro - és mikrokörnyezetéhez kapcsolódó fogalmak (tervezés, kontrolling, hazai önkormányzati rendszer), valamint az elemzéshez használt dokumentumok (mérleg, eredménykimutatás, cash flow), és elemzési eszközök (SWOT, Balanced scorecard) bemutatását.

2.1 A hazai önkormányzati rendszer gazdálkodásának jellemzői

Helyi önkormányzatok bevételei

A bevételek három nagy csoportba sorolhatók:

a) Saját bevételek

A helyi adók, saját tevékenységből, vállalkozásból és az önkormányzati vagyon hasznosításából származó bevételek, nyereség, osztalék, kamat és bérleti díj, átvett pénzeszközök, törvény alapján az önkormányzatot megillető illeték, bírság, díj, az önkormányzat és intézményei egyéb sajátos bevételei.

b) Átengedett központi bevételek

A bevételek ezen fajtáját és mértékét az Országgyűlés törvényben állapítja meg. Ezen bevételek függetlenek a helyi önkormányzatok döntésétől, azonban kizárólag helyben keletkezett bevételek teljes vagy meghatározott hányadú visszaosztása keretében történő átengedésről van szó. Ezen bevételek nem járnak az önkormányzat részére felhasználási kötelezettségekkel.

c) Állami hozzájárulások, támogatások

Az állami támogatások és hozzájárulások döntő többségéhez feladatfinanszírozáson keresztül jut az önkormányzatokhoz. Az önkormányzatok további bevételeit, pályázati úton elnyert fejlesztési támogatásokkal egészíthetik ki. Ezek egy része a központi költségvetésből, valamint az Európai Unióból származó támogatásból származhat. (Dr. Maiyalehné Dr. Gregóczki & Dr. Papp , 2023).

A helyi önkormányzatok kiadásai

Az egyes helyi önkormányzatok kiadásai az önkormányzati típusoktól függően egymástól eltérőek. Az utóbbi években – főként az önkormányzati fejlesztések uniós és hazai támogatási forrásainak növekedésének következtében – emelkedő tendenciát mutat az önkormányzatok felhalmozási és tökejellegű kiadásainak összege. Az önkormányzati kiadások további elemei között említhetjük a különböző közszolgáltatások biztosításához kapcsolódó kiadásokat, a lakossági juttatásokat, az államháztartáson kívüli szervezeteknek juttatott transfereket, illetve az egyéb kiadásokat. Természetesen az önkormányzatok költségvetése is tartalmaz tartalékokat, az általános és céltartalék képzése itt is kötelező (Dr. Maiyalehné Dr. Gregóczy & Dr. Papp , 2023).

Feladat- és hatáskörök

Az önkormányzatoknak vannak kötelező és önként vállalt feladatai. A kötelezően vállalt feladatok körét 2011. évi CLXXXIX. törvény 13. § (1) bekezdése részletezi. Ilyen kiemelt feladat a településrendezés, fejlesztés, és üzemeltetés. Ezen belül például a köztemetők, az utak, és tartozékainak fenntartása, a közvilágítás biztosítása. Az egészségügyi alapellátás biztosítása, az egészséges életmódra feltételeinek megteremtése, és segítése. Óvodai, iskolai ellátás, valamint a gyermekjóléti szolgáltatások, ezen felül a sport, és ifjúságvédelem. Szociális alapellátás, a helyi hajléktalanná válók ellátásának, és rehabilitációjának megteremtése, a közfoglalkoztatás biztosítása. A környezet-és természetvédelem, a vízgazdálkodás, és kárelhárítás biztosítása. Hon-polgári, valamint katasztrófavédelmi szervek működésének biztosítása, a közbiztonságot fenntartó szervekkel való közreműködés lehetőségének megteremtése. A kis-és őstermelők értékesítési lehetőségeinek megteremtése, támogatása. A helyi közlekedés, hulladékgazdálkodás, és távhőszolgáltatás biztosítása.

2.2 Nemzetközi, és hazai kitekintés a Covid 19 járvány, és az energiaválság tekintetében

2.2.1 Magyarországon a Covid 19 járvány visszaszorítása érdekében bevezetett intézkedések

2020. március 11-én a Kormány döntött az országos vészhelyzet bevezetéséről. A járvány visszaszorítása érdekében az alábbi intézkedések kerültek bevezetésre, melyek a járvány visszaszorítása szempontjából pozitív eredményeket hoztak.

- Egyetemeken felfüggesztik az oktatást – távoktatásra térnek át;
- Utazási korlátozások bevezetése;
- Az utazási tilalmat érintő országokból hazatérő magyaroknak automatikusan 14 nap karantén;
- Az 500 főnél nagyobb kültéri sporteseményeket zárt kapuk mögött tarthatják meg;
- Iskolák bezárás, jelenléti oktatás helyett digitális munkarend bevezetése;
- Éttermek, kávézók korlátozott ideig délután 15 óráig lehetnek nyitva;
- Kijárási korlátozások léptek életbe az egész ország területén. Mindenki csak alapos indokkal tartózkodhat lakóhelyén kívül;
- Vásárlási korlátozások: az üzletekben 9-12 óra között csak a 65 év felettiek vásárolhatnak, máskor csak legfeljebb 65 évesek, alapvető élelmiszerek vásárlásának mennyiségi korlátozása (liszt, tej, cukor);
- Maszk viselése közösségben, tömegközlekedési eszközökön, szigorú fertőtlenítések;
- Hitel törlesztési moratórium bevezetése magánszemélyeknek (hitelek futamideje nő) – 2020. évi LIII. törvény 9.§-17.§;
- Rövid lejáratú vállalkozási hitelek június 30-ig meghosszabbításra kerülnek;
- Lakossági fogyasztási hitelek THM-jét 5,9%-ban maximalizálta a Kormány 2020. év végéig;
- 2020. június 30-ig a turizmus, a vendéglátás, a szórakoztatás, a sport a kultúra és a személyszállítás területén a munkáltatók járulékfizetési kötelezettségét elengedi a Kormány, munkavállalóknak nyugdíjjárulékot nem kell fizetni, az egészségbiztosítás összege pedig a törvényi minimumra csökken;
- A KATA szerint adózó taxik átányfizetési kötelezettsége alól június 30-ig mentesülnek;
- 2020. június 30-ig a turizmusfejlesztési hozzájárulást sem kell megfizetni;

Ezekon kívül voltak olyan releváns intézkedések is, melyek a **Kapos Holding Zrt.** egyes **tagvállalatainak működésére** (gazdasági eredményeire) közvetlenül **negatív hatást gyakoroltak.**

- Zárt térben tartandó legalább 100 fős rendezvények megtartása tilos (színház is) - Kapos Sport Nonprofit Kft-t, Kaposvári Élmeny-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft-t érintette
- Zárt térben tartott sporteseményeket, kizárólag zárt kapuk mögött tarthatják meg – Kapos Sport Nonprofit Kft-t, és a Kaposvári Élmeny-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft-t érintette
- Rendezvények betiltása – Kapos Sport Nonprofit Kft-t érintette
- 2020. április 6-tól országosan ingyenes a közterületeken a parkolás – A Kaposvári Parkolási Kft-t, Önkormányzatot, és a Kaposvári Tömegközlekedési Zrt-t érintette

- A 2020. évi LVIII. törvény 31. §. (1)-(2) bekezdése szerint – Ezen ágazatokban a helyiségek bérleti szerződését nem lehet felmondani, a bérleti díjat nem lehet megemelni - Kaposvári Nagypiac Kft-t, és a Kaposvári Városi Élmeny-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft-t érintette

2.2.2 Nemzetközi kitekintés COVID 19 járvánnyal, és az energiaválsággal kapcsolatban

Egy német kutatás és scenárió elemzés szerint (Zika & mtsai, 2022) az orosz-ukrán konfliktus hosszú távon lesz negatív hatással a német gazdasági teljesítményre, és a német munkaerőpiacra. A gazdasági növekedést a drága fosszilis nyersanyag gyengíti, ami a német exporttevékenységre lesz a legnagyobb hatással. A munkaerő piac is gyengül. 2022-2028. között átlagosan 150 ezer fővel csökken az energiaválság előtti várakozáshoz képest a foglalkoztatotti létszám.

Az energiaválság egy lengyel tanulmány szerint (Kryszk & mtsai, 2023.) az európai országok többségénél rávilágít, ahhoz, hogy megszűnjön az energiakereskedelemben monopol országoktól való függőség, radikális változtatásokra van szükség a megújuló energiaforrásokra való átállást illetően. A monopol hatalmaknak köszönhetően drága fosszilis energia kiváltása megújuló energiára egy hosszabb folyamat, ami mellett fontos az emberek gondolkodásának formálása az energiafelhasználás terén. Az európai kormányok és az Európai Unió a háztartások, és a vállalkozások támogatásával kívánja elérni a „zöld” energiaforrások fejlesztésének felgyorsítását.

A Német Szövetségi Kormány ugyanúgy, mint hazánkban gazdaságélénkítő, válságkezelő csomagot állított össze a koronavírus okozta gazdaságra gyakorolt negatív következmények enyhítésére. A (Wolter & mtsai, 2020.) szerzők összehasonlító elemzést végeztek arra vonatkozóan, hogyan alakul a munkaerőpiac a csomag bevezetésével és bevezetése nélkül. Arra a következtetésre jutottak, hogy a gazdasági növekedés évente 2020-tól 1,4-1,7%-kal, míg a foglalkoztatotti létszám 200-240 ezerrel lesz magasabb, a gazdaságélénkítő csomag bevezetésével.

Nemzetközi kitekintést végeztem a régióban a helyi önkormányzatok pénzügyi helyzetét vizsgálva. (Nemec & Špaček, 2020.) adatai alapján Csehországra és Szlovákiára rendelkezésre álló információk arra utalnak, hogy a COVID 19 járvány miatti helyi költségvetési egyensúlyhiány a helyi önkormányzatok esetében különösen a kulturális és a sport

szolgáltatások területén jelentkeztek. Ehhez hasonlóan (Čajková & mtsai, 2021.) azt találták, hogy a járváynak negatív hatásai voltak minden szlovákiai helyi önkormányzatra az országban, függetlenül a település vagy község státuszától. A COVID 19 járvány következtében kialakult helyi költségvetési egyensúlyhiány miatt rá voltak utalva a tartalékforrásaikra. Ezen kívül nagymértékben függővé váltak az államtól kapott pénzügyi segélyektől. Hasonló megállapításra jutott a Lipcsei Egyetemen (Hesse & mtsai, 2020.) által végzett kutatás, mely szerint a német önkormányzatok nehéz helyzetben vannak, hiszen bevételeik fő forrása a helyi adókból ezen belül pedig az iparüzési adóból származik. A kereskedelem a turisztika és a vendéglátás ágazatot jelentősen érintő COVID járvány miatti intézkedések az önkormányzatok költségvetését is jelentősen befolyásolták. A COVID hatására jelentős mértékben visszaesett a bevételük, melynek következtében jelentős tartalékok hiányában állami támogatásra szorultak. A támogatás csak rövid távú megoldás lehet, a német kormány fő célja, hogy hosszú távon biztosítsa az önkormányzatok likviditását, a helyi adók ingadozásának kiküszöbölésével, valamint azon vállalkozások támogatásával, melyeknek a COVID járvány intézkedéseinek negatív hatásaival kellett szembenézniük. A vállalkozások megerősítésével, támogatásával visszaállhat az egyensúly az önkormányzati adóbevételekben.

A (Goodland & Potoglou, 2023.) szerzőpáros tanulmányában tizenkét város vezetőjével (angol, skót, és walesi) készített mélyinterjút a helyi tömegközlekedés COVID előtti és utáni kihívásairól. Minden városvezetés kiemelte, hogy a COVID utáni utaslétszám bizonyos csoportjainak csak egy része tért vissza a közösségi közlekedéshez. Abban is egyetértettek, hogy a jelenlegi utaslétszám még mindig nem éri el a pandémia előtti létszámot, kb. 80%-a tért vissza az utasoknak. Ezt többek között annak tudják be, hogy a világjárvány alatti otthoni munkavégzés, valamint az iskolák bezárása, mind negatív hatással voltak a helyi közlekedésre. Otthon maradtak a gyerekek és a szülők is, így az addig mindennapos autóbusz, metró, villamos használat lecsökkent. Ennek ellensúlyozására csökkentették a járatok számát. A járatcsökkentéseknek két fő negatív hatása is lett. Az egyik a buszsofőrök elbocsátása, akik azóta is más iparágban találták meg számításaikat. Ennek következménye, hogy a mai napig munkaerő (buszsofőr) hiánnyal küzd ez az ágazat. A másik negatív hatás abból adódott, hogy a járatritkítások bizonytalanná tették azon tömegek közlekedését, akik a COVID alatt is a közösségi közlekedést részesítették előnyben. A ritkított járatok miatt sokszor kénytelenek voltak más utazási módot választani. A tömegközlekedés finanszírozását tekintve a megkérdezett városok vezetői egyetértettek abban, hogy a COVID idején 2019-2021-ig nem volt probléma a közlekedés finanszírozása, mivel az állam ezen időszak alatt fedezetet nyújtott

a bevételkiesésekre. Kihívás 2022-től várt a városokra, amikor is az állami támogatások megszűntek, és a költségek finanszírozására a COVID előtti időszakban adott önkormányzati támogatás mértéke már nem volt elegendő, a közlekedési vállalatok jóval magasabb (kétfélszorososa a COVID előtti összegnek) támogatásra szorultak. Egy másik szintén tömegközlekedéssel foglalkozó tanulmány (Vickerman, 2021.) szerint a tömegközlekedés még hosszú ideig nem lesz olyan, mint a járvány előtt. Vickerman a tanulmány szerzője nem tartja valószínűnek, hogy rövid időn belül visszatérne a járvány előtt megszokott utaslétszám. Ennek egyik oka, hogy az otthoni munkavégzés továbbra is kedvelt az angolok körében, a másik, hogy az elpártolt utasoknak nehéz lesz olyan szolgáltatást nyújtani, mely arra ösztönözné őket, hogy térjenek vissza a közösségi közlekedéshez.

Egy lengyel tanulmány (Piotrowski & Piotrowska, 2021.) a COVID 19 világjárvány hatását vizsgálta a sporttal kapcsolatos tevékenységek pénzügyi támogatására vonatkozóan Toruń városban. A város minden évben többféle sportágban (kerékpár, evezés, atlétika, kosárlabda) híres világversenyeknek ad otthont. Lengyelországban a helyi önkormányzatok saját feladatai közé tartozik a testkultúra, és a helyi sportok támogatása, valamint az erre szolgáló létesítmények fenntartása. A járvány kitörése jelentősen befolyásolta a helyi önkormányzatok saját forrásból származó bevételeinek nagyságát Lengyelországban. A csökkent bevételek lehetetlenné tették a helyi önkormányzatok számára, hogy a világjárvány előtti szinten tartsák sportkiadásukat. 2021-től a sportkiadásokra fordított összeg jelentősen lecsökkent a járvány előtti időszak alatt nyújtott támogatások összegéhez képest.

2.3 Holding vállalati forma fogalmi meghatározása (klasszikus holding vállalatok)

Pontos meghatározása nem ismert. A holding cégek közti tulajdoni kapcsolatot jelent, ahol ugyanazon vállalkozás, személy önkormányzat a tulajdonosa több más-más profilú gazdasági társaságnak. Legjellemzőbb funkciója a vagyonkezelés, és a központosított feladatok ellátása. A cégcsoporton belül a vagyonkezelést ellátó holding főként irányít, és ellenőriz, valamint felügyeli a vagyon kezelését. A központosított feladatok terén a tagvállaltoknak biztosított szolgáltatások többnyire a könyvelés, kontrolling, adózási feladatok, biztosítás, jogi, IT, adminisztráció, számlázás, marketing és HR. Alapításuk központjában a költséghatékonyság áll, ugyanis kifizetődőbb egy központosított szolgáltató egység fenntartása, mint külön-külön tagvállaltokként működtetni azt. Ezen felül a tagvállaltoknál bevezetett egységes vállalatirányítási rendszer megkönnyíti tulajdonosok számára a döntéshozatalt (dr. Lehoczki,

2022). Egy másik megközelítés szerint a holding olyan irányító, ellenőrző társaság, mely kizárólag a vagyonkezelés eszközeivel befolyásolja a különböző ágazatokba tartozó irányított társaságokat. A lehető legmagasabb profit maximalizálására törekedve, pénzügyi irányítást végez. A „passzív” holding esetében maga a holding társaság csak tulajdonosi központi irányítási funkciókat lát el, míg az úgynevezett „aktív” holding esetében az előzőken felül önálló tevékenységet is folytat. Finanszíroz, menedzsment szolgáltatást nyújt, vagyoni értékű jogokat biztosít. A holding társaságot általában akkor hoznak létre, ha a cégcsoportok tulajdonosai ugyanaz(ok) a személyek. Általában Kft., vagy Zrt. formában működik. Többnyire nem gyárt, nem értékesít, nem szolgáltat, nem végez egyéb kereskedelmi tevékenységet, csak felügyeleti és ellenőrzési feladatai vannak. Joga van a tagvállalatok döntéseinek számonkérésére, de a mindennapi operatív működésben nem vesz részt. Döntéseket hozhat a tagvállalatok vagyonának felhasználásáról, hasznosításáról.

2.3.1 Önkormányzati tulajdonú holding vállalatok

A köztulajdonban álló társaságok ellentétben a profitorientált társaságokkal nem a profit maximális elérésére törekednek. A közigazgatás a köz, illetve az emberek jólétét biztonságát hivatott megvalósítani. Egyes elméletek szerint éppen az önkormányzati tulajdonú holdingként működő társaságok enyhíthetik a szakadékot a profitorientált versenyszerűen működő társaságok és a klasszikus önkormányzati tulajdonú társaságok között. A holdingként működő önkormányzati tulajdonú cégek képesek lehetnek a versenyszféra profitorientáltságát ötvözni az önkormányzati (közigazgatási) érdekekkel. Ennek ellenére Magyarországon még csak kevés Önkormányzatnál működik ez a gazdálkodási forma. Ennek egyik oka lehet az, hogy holding társaságot alapítani, legalább hat nyolc más-más profillal működő tagvállalat esetében érdemes. Számos előnye mellett azonban vannak hátrányai is. Előnyként említeném az tagvállalatok egységes arculatát, a társaságok eredményességében mutatkozó differenciák kiegyenlítését, a likviditással küzdő tagvállalat számára a másik tagvállalat adhat kölcsönnyújtással segítséget, a közös beszerzésből adódóan pedig komoly piaci előnyökre tehet szert a vállalat. Negatívum lehet, hogy a holding szervezetnél hozott (központi) vezetői döntések, melyek minden tagvállalatra kötelezőek és hatással vannak, olyan tagvállalat esetében is veszteségekkel járhat, melynek pénzügyi eredménye addig pozitív volt (dr. Lehoczki, 2022).

Svéd tanulmány (Grossi & Thomasson , 2023.) azt vizsgálta, hogy holding, mint hibrid szervezeti típus megerősíti-e az önkormányzati tulajdonú vállalatok ellenőrzését. A felmérés azt mutatta meg, hogy Svédország 290 települése közül 91 úgy döntött, hogy holding társaságot

hoz létre, melyen keresztül irányítja a település közszolgáltatását végző vállalatait. Érdekes, hogy kisebb önkormányzatok, és kevesebb vállalattal rendelkezők is átvették a holding megoldást. A tanulmány azt is alátámasztotta, hogy a holding társaságok létrehozása kapcsán egyre növekvő tendencia figyelhető meg. Ezen társaságok általános érvként a fokozott ellenőrzést és a jobb irányítást emelték ki. Ezentúl fontosnak tartották a közszolgáltatásokat végző társaságok egységesítését, valamint a politikai kontroll növelését.

2.3.2 Kapos Holding Közszolgáltató Zrt. bemutatása, alakulásának célja

Az Önkormányzatok esetében törvény írja elő a kötelezően ellátandó feladatokat, melyeket a helyi adókból, illetve egyéb állami támogatásokból kell biztosítaniuk, és finanszírozniuk. Kaposvár Város Önkormányzata a kötelezően előírt feladatai ellátására gazdasági társaságokat alapított. A Kapos Holding Közszolgáltató Zrt. ezen közfeladatokat ellátó gazdasági társaságok egy részét foglalja magába, mely jelenleg a Kapos Holding Zrt. anyavállalaton kívül az alábbi tizenegy tagvállalat:

1. **Aquamedical Kft.** - Fő tevékenysége egyéb humánegészségügyi-ellátás, ezen kívül szakorvosi járóbeteg-ellátás, fizikai közérzet javító szolgáltatás, szakmai középfokú oktatást végez. Tulajdonosa 100%-ban a Kapos Holding Zrt.
2. **Kaposvári Élmény-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft.** – Fő tevékenysége m.n.s. egyéb szórakoztatás, szabadidős tevékenység, valamint fizikai közérzet javító szolgáltatás, és sportlétesítmény üzemeltetés. A fedett élményfürdő, strandfürdő, uszoda és wellness mellett a kaposvári FINA Versenyuszoda üzemeltetése is feladati közé tartozik. Tulajdonosa 100%-ban a Kapos Holding Zrt.
3. **Kaposvári Közlekedési Zrt.** – Fő tevékenysége városi, elővárosi szárazföldi személyszállítás. Elsődleges feladata a Kaposvár Megyei Jogú város területén, a helyi menetrend szerinti személyszállítás kizárólagos joggal történő biztosítása. Fő tevékenysége mellett különjáratú autóbusz-közlekedést, gépjárműjavítást és karbantartást, reklámügyi tevékenységet, gépjárműkölcsonzést is végez. Tulajdonosa 100%-ban a Kapos Holding Zrt.
4. **Kaposvári Parkolási Kft.** – Fő tevékenysége szárazföldi szállítást kiegészítő szolgáltatás. Fő feladata Kaposvár Megyei Jogú Város területén működő fizető parkolók üzemeltetését ellátni, mint például parkolási díj megfizetésének ellenőrzése, parkolási rendszert üzemeltetése, az ehhez szükséges személyi tárgyi feltételek biztosítása. Tulajdonosa 100%-ban a Kapos Holding Zrt.

5. **Kaposvári Városüzemeltetési Nonprofit Kft.** – Fő feladata Kaposvár Megyei Jogú Város területén a zöldterületek, játszóterek szobrok, szökőkutak, ivókutak fenntartása működtetése, karbantartása, az utak-úthibák feltárása javítása, csapadék csatorna-vízvezetés biztosítása, köztisztasági feladatok ellátása, élő-és elhullott állatok begyűjtése. Tulajdonosa 100%-ban a Kapos Holding Zrt.
6. **Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő- és Szolgáltató Zrt.-** Fő tevékenysége távhő- és melegvíz szolgáltatás, valamint bérlakás- és vegyes tulajdonú épületek üzemeltetése és karbantartása. Többségi tulajdonosa 88,5%-ban a Kapos Holding Zrt.
7. **Kaposvári Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft.-** Fő feladata a társuláshoz tartozó településeken összegyűjtött mindennemű hulladék feldolgozása, újra hasznosítása, ártalmatlanítása. Többségi tulajdonosa a Kapos Holding Zrt. 50%, NHSZ Nemzeti Hulladékgazdálkodási Kft. 40%, Kaposmenti Hulladékgazdálkodási Önkormányzati Társulás 10%.
8. **Kaposvári Nagypiac Kft.** - Elsődleges feladata a piac és vásárcsarnok üzemeltetése, árusítóhelyek, üzletek, a fedett, valamint szabadtéri asztalok bérbeadása. További feladata a parkolóház üzemeltetése, valamint tulajdonában lévő fürdő ingatlan bérbeadása az azt üzemeltető Kaposvári Élmény- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft-nek. Tulajdonosa 100%-ban a Kapos Holding Zrt.
9. **Kapos Sport Nonprofit Kft.** – Fő tevékenysége sportlétesítmények működtetése. A város sportegyesületeinek, iskoláinak sportolási lehetőség biztosítása, versenyek szervezése, lebonyolítása, tömeg- és szabadidős programok megszervezése. Tulajdonosa 100%-ban a Kapos Holding Zrt.
10. **Kapos Rádió- és Televízió Nonprofit Kft.** – Fő tevékenységei a televíziós- és rádiós tevékenységek, filmgyártás, vetítés, hirdetés, hírügynökségi tevékenység. Közhasznú és vállalkozói tevékenységet is végez. Tulajdonosa 100%-ban a Kapos Holding Zrt.
11. **KAVÍZ Kaposvári Víz- és Csatornamű Kft.** – Fő feladata a működtetési területén ivóvíz- és csatornaszolgáltatás. Továbbá fogadja és ártalmatlanítja a nem csatornázott területekről érkező szippantott szennyvizet, elvégzi a víz-, és csatorna bekötésekre adott megbízásokat. Ezen kívül építési tevékenységet, víz bekötéseket, és az egyéb megrendelőknek labormunka szolgáltatást is végez. Többségi tulajdonosa 93,38% a Kapos Holding Zrt.

A Kapos Holding Közszolgáltató Zrt. 2011. január 1-jén kezdte meg működését. Megalapításának legfontosabb célja az volt, hogy a kötelezően ellátandó önkormányzati

feladatok ellátására alapított önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok egy költségtakarékos és hatékonyan működő csoportot alkossanak, melyet a közös szintű beszerzés, közbeszerzés, gazdasági vezetés, számlakezelés, kontrolling, informatikai rendszer, és ügyfélszolgálat tesz lehetővé, amelyre az egyes társaságok hosszú távon önállóan nem lettek volna képesek. Mindezt a szolgáltatások legmagasabb színvonalú biztosításával, a bevezetett ügyfélszolgálati rendszeren keresztül történő megvalósításával. Az egységes működés jelentős költségmegtakarítást eredményezhet, mellyel az önkormányzati támogatás mértéke is csökkenthető. A Holding kiemelt feladata, az eredményesség és hatékonyság javítása, a működés átláthatóságának biztosítása, a kockázatok elkerülése, illetve kezelése, a környezetvédelem, az egészséges és biztonságos munkavégzés körülményeinek biztosítása. A központosított pénzügyi menedzsment a pénzügyi piacon is egy egységes és előnyösebb pozíciót tud biztosítani tagvállalatai számára. „A lakosság számára előny az árak szinten tartása, egységes és közös ügyfélszolgálat. A város szempontjából megfogalmazott előny, hogy egyedi és meghatározó jelentőségű, példaértékű más városoknak, és hatékonyabb gazdálkodást tesz lehetővé” (Kapos Holding Közszolgálató Zrt., 2011.).

2.4 A kontrolling

A kontrolling szerepe a vállalkozások életében a gyorsan változó világnak köszönhetően (nemcsak a profitszerző vállalatok esetében), jelentősen felértékelődött. Rövid bemutatását ennek okán, és dolgozatom témájából adódóan is elengedhetetlen tartom.

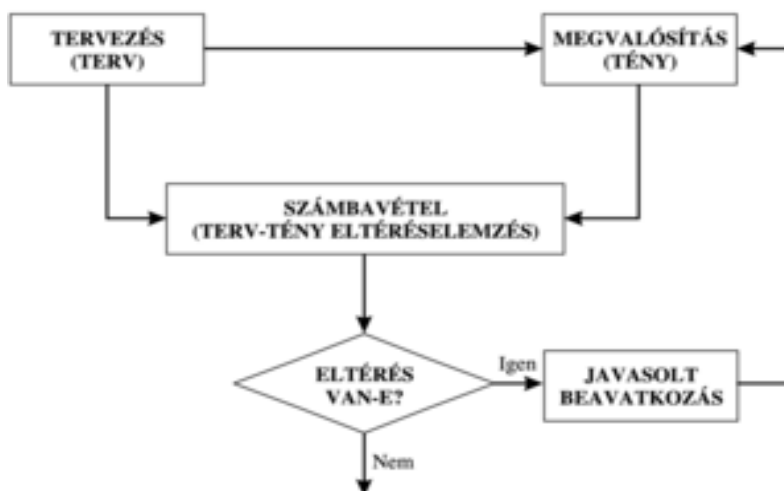
2.4.1 Fogalma, célja

A kontrolling fogalma (Dr Körmendi & Tóth , 2016) szerzőpáros gondolatait idézve nem más, mint „a szervezetek irányítási rendszerének egyik kiemelt alrendszere, amely az irányítás (vezetés) funkciói közül a tervezést (stratégiai és éves operatív) vállalja fel és a terv-tény adatok tervmegvalósulásának felügyeletével, illetve azok összevetésével az eltérések elemzését végzi. Ezen feladatok koordinálását, szabályozását saját szervezettel és információs rendszerrel látja el. Ebből adódóan megfelelő irányítástechnikai és döntés-előkészítési segédeszközt ad a vezetés számára a környezeti változások dinamikus követéséhez.” A vállalkozás egészét összefüggéseiben vizsgálja, és megmutatja, hogy hol tart a vállalkozás, és hová tud eljutni. A profitorientált szervezetek kontrolling célja, minél kevesebb ráfordítással a lehető legmagasabb profit elérése, a nonprofit szervezetek esetében a cél, az előre meghatározott költségkeretből (lehetőleg keret túllépése nélkül) tudja biztosítani a vállalkozás működésének feltételeit.

2.4.2 A kontrolling funkciói

Funkcióját tekintve kezdetben inkább csak a tervezési feladatok tartoztak e fogalom köré, azon belül is az operatív (rövid távú) inkább csak egy-két gazdasági évet magába foglaló terv elkészítése. A stratégia gondolkodásnak és a vállalatok által megfogalmazott hosszabb időtávú célok megfogalmazásának köszönhetően, a vezetők többségénél igény lett a stratégiai kontrolling működtetésére. Az operatív kontrolling szemlélettel ellentétben ez hosszabb 3-5 évet magába foglaló időtávot céloz meg, és készít üzleti tervet is magába foglaló stratégiai tervet. A stratégiai kontrolling, a kialakított mutatószámainak köszönhetően, már jóval túlmutat az operatív kontrolling feladatain. Jelenleg a világ gazdálkodó egységeinek közel 80%-a alkalmaz kontrolling rendszert (Zéman & Tóth, Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment, 2018). A kontrolling másik nagyon fontos funkciója a mérés, valamint elemzés, ahol a terv-tény adatok kerülnek összehasonlításra, majd ott, ahol eltérés mutatkozik célzott elemzésre. Az eltéréselemzés során választ kapunk arra, hogy megalapozott volt-e a terv, elértük e kitűzött célt. Az eltérés mértékétől függően, és az eltérést kiváltó okok ismeretében dönthetünk arról, hogy szükségszerű-e bármi féle beavatkozás a továbbiakban. Az 1. sz. ábra a kontrolling funkcióinak folyamatát szemlélteti.

1.sz. ábra - Kontrollingrendszer köre



Forrás: (Zéman & Tóth, Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment, 2018)

A kontrolling harmadik funkciója a visszacsatolás, mely az eltéréselemzések kapcsán összegyűjtött információk összefoglalását jelenti. Lényegében egy beszámoló, a lényegi eltérések magyarázata. Mindezt olyan módon célszerű összeállítani, hogy a vezetői igényeket maradéktalanul kielégítse. A vezető által elvárt formai követelmények mellett legyen lényegre

törő, megbízható valós képet adjon, legyen áttekinthető, érthető. A kontrollernek törekednie kell arra, hogy a negatív irányba történő eltéréseket, illetve ezek okait a megfelelő részletezettséggel elemezze, és hívja fel vele a vezetés figyelmét. Meg kell említenünk a kontrolling informatikai támogatását is, hiszen a nagy mennyiségű évekre visszamenő adatok tárolása, és azok célzott felhasználása a számítógépes informatikai rendszerek nélkül manapság elképzelhetetlen. A kontrolling rendszer főképp a vállalatok integrált vállalatirányítási rendszereire támaszkodik. Ezen kívül külön kontrollingszoftverek is segíthetik a kontrollerek munkáját (Dr. Musinszky, 2016).

2.5 Üzleti terv

Dolgozatom egyik célja, hogy rávilágítson a tervezés és annak nyomon követésének fontosságára a gyors, hatékonyon, és célzott vezetői döntések meghozatalához, ezért fontosnak tartom fogalmának tisztázását.

2.5.1 Fogalma

Fayol szerint a vezetés fő funkciói: tervezés, szervezés, emberek irányítása, és az ellenőrzés. A tervezés középpontjában a jövő áll, és az, hogy mit és hogyan akarunk elérni. Az üzleti terv a stratégiai tervvel szemben inkább a nyilvánosság számára készül. A vállalkozás útját követi a kezdetektől a cél eléréséig, melyből megismerhetik a jelenlegi vállalkozást, annak jövőre vonatkozó céljait, és a célhoz vezető utat (Szöllősi & Szűcs, 2015). Lényegében egy írásos összefoglaló arról, hogy mik a vállalat céljai és a cél elérése érdekében hogyan használja fel erőforrásait. Teljeskörűen kell, hogy bemutassa a vállalkozást, tömören, röviden közérthető formában. (Jäckel & Nagy, 2009) Az üzleti terv a hosszú távú stratégiai terv részét képezi, egy konkrét időtávra meghatározott cselekvési program. A vállalat elképzeléseinek céljainak meghatározása, és annak számszerűsíthető információkkal történő alátámasztása (Nábrádi & Pupos, 2010). A vállalati stratégiában megfogalmazott célkitűzések rövidebb tervezési időszakra többnyire 1-3 évre történő lebontása, mely magába foglalja a tervezési időszakot érintő projekteket is (Balaton & mtsai, 2014).

2.5.2 Üzleti terv célja, szerepe, funkciója

Fő célja a vállalkozás bemutatása. A terv az alapja annak, hogy a külső szemlélők (bankok, partnerek, illetve befektetők) megismerjék a vállalkozást, melyből megítélhetik, hogy érdemes-e társulni, befektetni, esetleg külső forrással (hitellel) támogatni. (Jäckel & Nagy, 2009) Itt

említeném meg, hogy az üzleti terv nemcsak a külső befektetőknek, finanszírozóknak, hanem a saját menedzsment, és a tulajdonosok tájékoztatására is készülhet. Általában három fő célt szolgál.

- Készülhet új vállalkozási ötletek kidolgozására.
- Eszközként szolgál, a teljesítményértékelésre.
- Készülhet külső források bevonása céljából (Nábrádi & Pupos, 2010).

Az üzleti tervben a vállalkozás időről-időre számba veszi mozgósítható erőforrásait, a termékek/szolgáltatások, illetve a cég lehetőségeit, a megvalósításhoz szükséges költségeket/forrásokat, illetve a realizálható eredményt (Szöllősi & Szűcs, 2015). A pénzügyi terv az üzleti terv része. Egy előzetes számítás egy jövőbeni időszak bevételeinek és kiadásainak jövedelmezőségének, nyereségének alakulásáról. Rövid és hosszú távra is készíthető, de alapjában véve a vállalat stratégiája határozza meg. Elkészítésére nincs formai követelmény, de célszerű, hogy tartalmazzon tervezett mérleget, eredménykimutatást, és pénzforgalmi kimutatást (Zéman & Béhm, A pénzügyi menedzsment kontroll elemzési eszköztára, 2016).

2.6 Az elemzéshez használt dokumentumok, és az elemzés eszközei

A dolgozat elemzését tekintve többféle módszerrel fogom vizsgálni a társaság tagvállalatait, ezért a következőkben fontosnak tartom az elemzés alapjául szolgáló fő pénzügyi dokumentumok, valamint a használt elemzési eszközök bemutatását.

2.6.1 Elemzés dokumentumai – beszámoló részei

A vállalkozások elemzéséhez a beszámolók adják a lényeges információkat mind a tulajdonosok, a vezetők és az esetleges befektetők részére. Ebből következik, hogy a beszámolók elkészítésének legfőbb célja, hogy megbízható és valós képet nyújtson a vállalkozás vagyoni pénzügyi és jövedelmi helyzetéről a piac résztvevői számára.

Az éves **beszámoló részei:**

- mérleg
- eredménykimutatás
- kiegészítő melléklet (Dr. Sztanó, 2010)

Mérleg

Olyan kétoldalú kimutatás, amely egy adott időpontra készül, és a számviteli törvényben előírt csoportosításban, megfelelően értékelve, pénzürtékben kifejezve és összesítve tartalmazza a vállalkozás eszközeit és forrásait. A mérleg két oldalának főösszege meg kell egyezzen (dr. Bíró & mtsai, 2010).

Eredménykimutatás

A jövedelmezőség elemzéshez, valamint a jövőben döntések meghozatalához az eredménykimutatás adatai biztosítanak kellő információt. Az eredménykimutatás a mérleg szerinti eredmény levezetésére szolgál, egy adott időszak hozamait, ráfordításait és eredményét mutatja pénzürtékben kifejezve és összesítve (dr. Bíró & mtsai, 2010).

Kiegészítő melléklet

A kiegészítő melléklet tartalmazza azokat az számszerűsített adatokat és szöveges magyarázatokat, mely a vállalkozás működése szempontjából a valós és megbízható eredmény bemutatásához a mérlegben és az eredménykimutatásban szereplő adatokon túl szükséges. Alapesetben ugyanúgy, mint a mérleget és az eredménykimutatást közzé kell tenni (Dr. Sztanó, 2010).

Cash flow kimutatás

A vállalkozás pénzforrásának képződését és felhasználását mutatja meg egy adott időszakra vonatkozóan (Blumné Bán & mtsai, 2011). A kiegészítő mellékletnek a Cash flow kimutatást is tartalmaznia kell. Erre azért van szükség, mert egy tartósan pozitív eredménnyel záró vállalkozás is lehet fizetéseképtelen, ha pénzüráamlásai mögött nincs valós pénzüáram (Dr. Himber & mtsai, 1996).

Összevont konszolidált éves beszámolót és összevont konszolidált éves üzleti jelentést kell készíteni (saját beszámolója mellett) – annak a vállalatnak, mely egy vagy több vállalkozóhoz füzözöz viszonyában anyavállalatnak minösül. Az anya és leányvállalat pontos megfogalmazását a 2000. évi C. törvény a számvitelről 3.§ (2) bekezdésének 1. illetve 2.pontja tartalmazza. A konszolidálással az anyavállalat az összevont beszámolóból kiszürí a halmozódásokat, azaz úgy mutatja be az anyavállalat és a leányvállalatok tevékenységét, mintha egyetlen önálló vállalkozásként működnének. Az összevont konszolidált beszámoló részei:

- az összevont konszolidált mérleg
- összevont konszolidált eredménykimutatás
- összevont konszolidált kiegészítő melléklet

Ezen felül az összevont konszolidált üzleti jelentést is el kell készíteni az anyavállalatnak, de az nem képezi részét a beszámolónak. (Dr. Sztanó, 2010)

2.6.2 Stratégiai elemző eszközök

A stratégiai tervezés feladata a vállalkozás külső környezetének és belső helyzetének elemzése, valamint a gyenge és erős pontjainak feltárása. Dolgozatomban használt elemzési módszerek a következők:

SWOT analízis

SWOT elemzés kapcsán az a fő irány, hogy a vállalkozás belső és külső környezetének vizsgálatakor a belső környezet erősségeire és gyengeségeire, a külső környezet vizsgálatakor pedig a lehetőségekre és a fenyegetettségekre irányul az elemzés. A SWOT analízis összeállításakor figyelembe kell venni, minden olyan tényezőt, ami a vállalkozás jövőjét tekintve releváns. Az elemzés során figyelembe kell venni, hogy kedvező, vagy kedvezőtlen tényezőről van-e szó, illetve, hogy a szervezet vagy vezetője által befolyásolható tényező-e vagy sem (Blumné Bán & mtsai, 2011).

Balanced Scorecard (BSC)

A Balanced Scorecard Kaplan és Norton nevéhez fűződik. Céljuk egy kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám rendszer kifejlesztése volt, a négy általuk legfontosabbnak ítélt nézőpont szerint. Később az általuk megalkotott alap rendszert továbbfejlesztették. A BSC mára sikerének kulcsa, hogy a klasszikus mutatószámokkal ellentétben, más nem pénzügyi nézőpontokat is figyelembe vesz a mutatószámok kialakítása során. Gyors választ ad a vezetés problémáira, azáltal, hogy egy minden téren átfogó képet mutat a vezetőségnek a vállalat működéséről. Célja:

- a versenyképesség javítása
- a stratégia pontosítása, tisztázása – ennek kommunikálása az érintettek felé
- a stratégia összehangolása a szervezet egység, és az egyéni célokkal
- a stratégia összehangolása az éves tervezéssel, és a hosszabb távú vállalati célokkal

- a stratégia rendszeres felülvizsgálata
- visszacsatolás, valamint a stratégia javítása

Feladata, hogy a vállalat a vevők igényeit és megelégedettségét szolgálva a legmagasabb hozzáadott értékű termékeket vagy szolgáltatásokat biztosítson. (Blumné Bán & mtsai, 2011). Az egyensúlyteremtés területei (nézőpontjai), melyek az alábbi kérdésekre kell, hogy választ adjanak:

1. *Pénzügyi nézőpont:* „Mit kell elérni ahhoz, hogy a vállalat a tulajdonosok szerint pénzügyileg sikeres legyen?” (Blumné Bán & mtsai, 2011)
2. *Vevői nézőpont:* A vevői elégedettség növelése érdekében mit lehet tenni?
3. *Működési folyamatok nézőpontja:* az első két nézőpont sikerének érdekében mely folyamatokat kell megújítani optimalizálni, ehhez milyen új tudásra, technikai fejlesztésre van szükség?
4. *Tanulás fejlődés nézőpontja:* Melyek a hosszú távú célok elérését segítő egyéni, és szervezeti tanulási feladatok (Blumné Bán & mtsai, 2011)

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Módszer, kiválasztás

Elemzésem alapját a társaságok éves beszámolóinak adatai szolgáltatják, melyeket a nyilvánosan és hivatalosan bárki számára elérhető Elektronikus Beszámoló Portál internetes oldalról (<https://e-beszamolo.im.gov.hu>) töltöttem le. Az általam kiszámolt és kiértékelt mutatókat a letöltött mérleg és eredménykimutatás adatainak Excel táblázatba történő konvertálását követően képeztem. Fontos szempont volt, hogy a vizsgált időszak ne csak egy-két évet, hanem hosszabb, a COVID 19 járvány előtti, illetve alatti időszakokat is tartalmazzon, ezért a 2018-2022-ig terjedő éveket választottam az elemzések alapjául. A Kapos Holding Zrt. jelenleg 12 tagvállalata (Holding anyavállalattal együtt) közül azon gazdasági társaságok kerültek az elemzésem középpontjába, melyek a leginkább érintettek a COVID 19 járvány, illetve az energiaválság szempontjából. Ezen felül figyelembe vettem, hogy legyen a vizsgáltak között profit és nem profit orientált tevékenységű társaság is. Mindezekon felül olyan társaságok elemzését tartottam célszerűnek, melyek nagyban függenek, az önkormányzati támogatásoktól, nem tudják más állami forrásból fenntartani működésüket, mint például a Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt., mint távhő szolgáltató, vagy a Kaposvári Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. Ezen utóbbi cégek költségei finanszírozására központi támogatásban részesülnek. Következő lépésként a Kapos Holding Zrt. konszolidált beszámolóinak adataira támaszkodva készítettem el a társaság pénzügyi elemzését, mely a fő likviditási, jövedelmezőségi, hatékonysági mutatókra épült. Ezt követően, hogy a bevezetőben megfogalmazott kérdésekre megkapjam a választ, a gazdaságilag releváns tagvállalatok bevételeinek, költségeinek mélyebb elemzésére került sor. A kiválasztott négy tagvállalat a Kapos Holding Zrt (nem konszolidált anyavállalat), a Kaposvári Élmény-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft., a Kapos Sport Nonprofit Kft., valamint a Kaposvári Közlekedési Zrt. Mind a négy vizsgált vállalat esetében külön készült SWOT analízist (mellékletben), melyben minden általam ismert kedvező és kedvezőtlen tényezőt számításba vettem, melyek a társaságok jövője szempontjából fontosak lehetnek.

Mutatók

Az általam tanulmányozott irodalmak alapján a leggyakrabban használt *Mutatók és kiszámításuk módját az 1.sz. melléklet tartalmazza*. A pénzügyi helyzet elemzésére használt mutatókat Brealey és Myers négy típusba sorolja.

- tőkeáttételi mutató – a vállalat eladósodottságát méri
- likviditási mutató – a vállalat milyen könnyen tud pénzhez jutni
- jövedelmezőségi mutató – egy vállalat milyen hatékonyan használja fel eszközeit
- piaci mutató – a befektetők hogyan értékelik a vállalatot (Brealey & Myers, 2005)

Mindezek mellett meg kell említeni a hatékonyság elemzésére használt mutatókat is melyek jellemzője, hogy az elért eredményt (hozamot) vetítik a felhasznált erőforrás egységére (Dr. Takács, 2009). Az elemzésekhez a fentiek ismeretében *1. sz. táblázatban* összefoglalt mutatókat használtam.

1.sz. táblázat – Elemzéshez használt mutatók

Mutató megnevezése	Kiszámításának módja
Befektetett eszközök aránya	Befektetett eszközök / Összes eszköz
Befektetett eszközök belső szerkezete	Immateriális javak, tárgyi eszközök, ill befektetett pénzügyi eszközök aránya a befektetett eszközökön belül
Forgóeszközök aránya	Forgóeszközök/Összes eszköz
Forgóeszközök belső szerkezete	Készletek, követelések, értékpapírok ill. pénzeszközök aránya a forgóeszközökön belül
Tőkeellátottság	Saját tőke / Összes forrás
Kötelezettségek aránya	Kötelezettségek / Összes forrás
Kötelezettségek belső szerkezete	Hosszú lejáratú kötelezettségek / Kötelezettségek Rövid lejáratú kötelezettségek / Kötelezettségek
Tőkefeszültség	Kötelezettségek / Saját tőke
Saját tőke növekedési mutató	Saját tőke / Jegyzett tőke
Likviditási mutató	Forgóeszközök / Rövid lejáratú kötelezettségek
Likviditási gyorsráta	(Forgóeszközök-Készletek) / Rövid lejáratú kötelezettségek
Pénzhányad	Pénzeszközök / Rövid lejáratú kötelezettségek
Hitelfedezettségi mutató	Követelések / Rövid lejáratú kötelezettségek vagy Vevők/Szállítók
Árbevétel arányos üzemi eredmény	Üzemi (üzleti) eredmény / Árbevétel
Árbevétel arányos adózás előtti eredmény	Adózás előtti eredmény / Árbevétel
Eszközarányos megtérülés (ROA)	Adózott eredmény / Mérlegfőösszeg
Saját tőke arányos megtérülés (ROE)	Adózott eredmény / Saját tőke
Tárgyi eszközök hatékonysága	Árbevétel vagy Eredmény / Tárgyi eszközök
Munkaerő hatékonysága	Árbevétel vagy Eredmény / Létszám vagy személyi jellegű ráfordítások

Forrás: Saját szerkesztés

4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

4.1 Kapos Holding Zrt. – konszolidált éves beszámoló adatainak elemzése

4.1.1 Vagyoni helyzet elemzése

2.sz. táblázat – Mérleg – Eszköz oldala 2018-2022.

Mérleg (megnevezések)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	e Ft	e Ft	e Ft	e Ft	e Ft
Befektetett eszközök	12 995 403	14 151 017	13 613 695	12 906 875	15 599 058
Forgóeszközök	2 955 100	2 392 037	4 069 726	3 812 195	13 205 007
Aktív időbeli elhatárolások	528 566	191 195	234 157	383 389	685 365
Eszközök összesen	16 479 069	16 734 249	17 917 578	17 102 459	29 489 430

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding konszolidált beszámolója alapján)

A mérleg főcsoportjainak vizsgálata már sok mindent elárul. A vizsgált időszak adatai közül 2018-2021. között hasonló tendenciát figyelhetünk meg mind az összes eszköz, mind az eszközök összetételét tekintve. A befektetett eszközök aránya minden évben magas. 2022-ben az előző évekkkel ellentétben a forgóeszközök aránya hirtelen megnőtt, az előző évhez képest 71%-kal. Ha mélyebben tanulmányozzuk a mérleg forgóeszközeit ennek oka a *követelések*, illetve a *pénzeszközök* azon belül a *bankbetétek* növekedése. Ennek köszönhetően a mérlegfőösszeg is növekedett 12 386 971 e Ft-tal. A társaság konszolidált éves beszámolóiból kigyűjtött teljes mérleg adatait a 2. sz. melléklet tartalmazza.

3.sz. táblázat – Mérleg – Forrás oldala 2018-2022.

Mérleg (megnevezések)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	e Ft	e Ft	e Ft	e Ft	e Ft
Saját tőke	3 054 092	3 449 344	4 517 235	3 063 988	3 157 017
Céltartalékok	327 304	112 306	268 494	196 157	236 590
Kötelezettségek	4 571 386	3 221 462	3 276 706	3 395 082	13 944 230
Passzív időbeli elhatárolások	8 526 287	9 951 137	9 855 143	10 447 232	12 151 593
Források összesen	16 479 069	16 734 249	17 917 578	17 102 459	29 489 430

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding konszolidált beszámolója alapján)

A mérleg forrás oldalának vizsgálata alapján szintén elmondható, hogy 2018-2021. év között hasonló tendenciát mutat, mind a források összesen, mind az ezen belüli főcsoportok aránya tekintetében. 2022-ben azonban a *kötelezettségek* és a *passzív időbeli elhatárolások* összegének hirtelen megugrása tapasztalható. Mérleg mélyebb vizsgálata rávilágít, hogy a rövid lejáratú kötelezettségeken belül a szállítók felé megnőtt tartozások állnak a növekedés hátterében.

Eszközök vizsgálata

4.sz. táblázat – Mérleg – Befektetett eszközök, Forgóeszközök 2018-2022.

	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Befektetett eszközök aránya	78,86%	84,56%	75,98%	75,47%	52,90%
Belső szerkezet					
Immateriális javak	0,74%	0,58%	0,61%	0,56%	0,39%
Tárgyi eszközök	98,21%	98,87%	98,98%	99,18%	99,54%
Befektetett pénzügyi eszközök	1,05%	0,54%	0,40%	0,25%	0,07%
Befektetett eszközök összesen	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Forgóeszközök aránya	17,93%	14,29%	22,71%	22,29%	44,78%
Belső szerkezet					
Készletek	6,34%	10,28%	6,24%	10,89%	4,51%
Követelések	70,00%	85,49%	44,27%	51,21%	62,99%
Értékpapírok	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pénzeszközök	23,66%	4,22%	49,50%	37,89%	32,50%
Forgóeszközök összesen	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding konszolidált beszámolója alapján)

A befektetett eszközök aránya azt mutatja meg, hogy a társaság összes eszközein belül mekkora részt tesz ki a befektetett eszközök aránya. 2021. évig közel azonos tendenciát mutat, azonban 2022-ben az előző évhez képest több, mint 22%-kal csökkent. Ennek oka nem a befektetett eszközök növekedése, hanem az (előzőekben már említett) összes eszközön belül a Forgóeszközök (követelések és a pénzeszközök) hirtelen növekedése miatt következett be. Ezt támasztja alá, a befektetett eszközök belső szerkezetének vizsgálata is, ahol a vizsgált években hasonló arány mutatható ki minden befektetett eszköz kategória esetében. A forgóeszközök aránya megmutatja, hogy az összes eszközökön belül mekkora részt tesznek ki a forgóeszközök. A vizsgált időszaki adatokból jól kitűnik, hogy 2022. évben ez az arány a duplájára emelkedett az előző évekhez képest. Ennek oka, hogy a követelések, a pénzeszközök ezen belül a bankbetétek, valamint követelések áruszállításból és szolgáltatásból (5.sz. táblázat) mérleg sor előző évekhez mérve kiugróan magas összeget mutat.

5.sz. táblázat – Mérleg – Követelések áruszállításból és szolgáltatásból (vevők) 2018-2022.

Adatok (e Ft)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Követelések (vevők)	1 524 192	1 384 828	1 342 019	1 329 127	6 133 448

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding konszolidált beszámolója alapján)

Ez utóbbi oka, hogy a Kaposvári Önkormányzati Vagyongazdálkodó és Szolgáltató Zrt-nél magas vevői kötelezettség áll fenn 2022-ben 5 013 903 e Ft értékben. Ez az összeg a konszolidált 6 133 448 e Ft összeg 82%-a. A kiemelkedően magas érték oka, az energiaárak hatósági korlátjának eltörlése, mely leginkább a közületeket érintette. Lehetővé vált a nem lakossági ügyfelek részére az árak emelése. Ez azonban számos közületet negatívan érintett, hiszen a távhő szolgáltatás egységára 19-szeresére nőtt. A Vagyongazdálkodó intézményi ügyfeleinek egy része fizetéseképtelenné vált, ezáltal a társaság vevői követelése holding szinten is az előző évekhez mérten nagy mértékben növekedett. A forgóeszközök belső összetételének vizsgálata az előzőekben megállapított tényeket megerősíti, ezen felül felhívja a figyelmet a készletek csökkenésére, mely a vizsgált évek tekintetében 2022-ben a legalacsonyabb 4,51%.

Tőkeszerkezet, eladósodottság vizsgálata

6.sz. táblázat – Eladósodottságot mérő mutatók 2018-2022.

	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Saját tőke aránya (tőkeellátottság)	18,53%	20,61%	25,21%	17,92%	10,71%
Céltartalékok aránya	1,99%	0,67%	1,50%	1,15%	0,80%
Kötelezettségek aránya	27,74%	19,25%	18,29%	19,85%	47,29%
Belső szerkezete					
Hosszú lejáratú kötelezettségek	15,45%	8,66%	23,18%	19,47%	3,90%
Rövid lejáratú kötelezettségek	83,11%	89,29%	74,80%	78,59%	95,63%
Hátrasorolt kötelezettségek	1,44%	2,05%	2,01%	1,94%	0,47%
Kötelezettségek összesen	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tőkefeszültség	1,50	0,93	0,73	1,11	4,42
Saját tőke növekedési mutató	152,24%	171,94%	224,95%	152,58%	157,13%

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding konszolidált beszámolója alapján)

Az eladósodottság vizsgálatára több mutató kiszámítása is ajánlott. A *tőkeellátottság (tőkeerősség)* a saját tőke arányát mutatja meg az összes forráshoz képest. 2020. év kimagaslóan pozitív értéket mutat, eddig az évig egy növekvő tendencia tapasztalható. Ezt követő években azonban meredek csökkenés mutatkozik a vállalat tőkeellátottságát illetően. Ennek okát szintén a kötelezettségek, és a passzív időbeli elhatárolások növekedésében találhatjuk. A

kötelezettségek aránya megmutatja, az összes forráson belül milyen arányban mutatkoznak meg a kötelezettségek. Ennek magas értéke negatív a vállalatcsoport szempontjából, hiszen a kötelezettségek, ezen belül pedig a rövid lejáratú kötelezettségek arányának növekedése hosszú távon veszélyeztetheti a vállalat likviditását. Ha a kötelezettségek belső szerkezetét vizsgáljuk, a rövid lejáratú kötelezettségek, ezen belül pedig a *kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból (szállítók)* mérlegsoron (7. sz. táblázat) mutatkozik 2022-ben kiemelkedően magas érték.

7.sz. táblázat – Mérleg – Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból (szállítók) 2018-2022.

Adatok (e Ft)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Kötelezettségek (szállítók)	1 967 942	1 503 304	1 256 012	1 373 553	11 697 930

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding konszolidált beszámolója alapján)

Ennek oka ugyanúgy, mint a követelések esetében a Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt-nél mutatkozó magas szállítói kötelezettség, mely összeg 10 520 808 e Ft. Ebből az E-on Energiatermelő Kft. felé fennálló tartozás (1 750 727 e Ft), az MVM Next Energiakereskedelmi Zrt. felé fennálló kötelezettség (7 993 848 e Ft), valamint az OMNI Energy Kft. felé fennálló (719 770 e Ft) tartozás, melyek hő- és gázdíjra vonatkoznak. Ezen 10 520 808 e Ft-os tétel a konszolidált mérlegsoron szereplő összeg (11 697 930 e Ft) 90%-át teszi ki. Az érték növekedésének oka a távfűtéses lakások, és közületek fűtését és melegvíz szolgáltatását biztosító hőtermelés előállításához szükséges energiahordozók árának drasztikus emelkedése.

A *tőkefeszültség* a kötelezettségek saját tőkéhez viszonyított arányát mutatja meg. Ha a mutató értéke 1, akkor a saját tőke és az idegen tőke aránya egyenlően oszlik meg. Ha egynél nagyobb a kötelezettségek többletére, ha kisebb a saját tőke túlsúlyára utal. A 2022. évi 4,42 arány egyértelműen mutatja a társaság kötelezettségeinek magas értékét.

A *saját tőke növekedési mutató* megmutatja egy vállalat belső növekedését. Minél nagyobb ez a szám, annál több tartalékkal rendelkezik a vállalat (tőketartalék, eredménytartalék) a jegyzett tőkéjén felül. A saját tőke arányát mutatja a jegyzett tőkéhez képest. A 2020-as év kiemelkedő értéket mutat. Ennek oka, hogy a saját tőke összege a vizsgált évek közül 2020-ban volt a legmagasabb, a jegyzett tőke változatlan mértéke mellett.

4.1.2 Pénzügyi helyzet elemzése

Az adósságállomány a likviditás, a jövedelmezőség, és a hatékonyság vizsgálatához a pénzügyi mutatók adnak segítséget.

8.sz. táblázat – Adósságállomány mértéke 2018-2022.

Adatok (e Ft)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Adósságállomány	772 155	344 995	825 579	726 753	609 448

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding konszolidált beszámolója alapján)

Egy vállalkozás adósságállományán (8. sz. táblázat) az egy évnél hosszabb lejáratú kötelezettségeket értjük. A mérlegben ezek a hátrasorolt, és a hosszú lejáratú kötelezettségeket jelentik.

9.sz. táblázat – Likviditást mérő mutatók 2018-2022.

	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Likviditási mutató	77,78%	83,16%	166,03%	142,87%	99,03%
Likviditási gyorsráta (készletek nélkül)	72,85%	74,61%	155,68%	127,31%	94,57%
Pénzhányad	18,40%	3,51%	82,18%	54,14%	32,18%
Hitelfedezettségi mutató I. (Követelések/Rövid lejáratú kötelezettségek)	54,45%	71,09%	73,50%	73,17%	62,38%
Hitelfedezettségi mutató II. (Vevők/Szállítók)	77,45%	92,12%	106,85%	96,77%	52,43%

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding konszolidált beszámolója alapján)

A likviditási mutatók azt mutatják meg, hogy adott vállalkozás forgóeszközei és ezek csoportjai, hány százalékos fedezetet nyújtanak a vállalkozás rövid távú fizetési kötelezettségeire. A hatékonyan működő vállalkozás forgóeszközeinek fedeznie kell a rövid lejáratú kötelezettségeit, így a *likviditási mutató* akkor pozitív, ha 100% vagy annál magasabb összeget mutat. A *likviditási gyorsráta* ugyanezt mutatja meg, csak a forgóeszközökön belüli készletek nélkül. A pénzhányad mutató a rövid lejáratú kötelezettségekre azonnal felhasználható pénzeszközök (készpénz + bankszámla) arányát mutatja meg. Ez az érték minél magasabb, annál könnyebben, és gyorsabban tudja a vállalkozás tartozásait kiegyenlíteni. A hitelfedezettségi mutatók azt mutatják meg, hogy az egy éven belül várhatóan befolyt pénzeszközök, milyen mértékben adnak fedezetet a vállalkozás egy éven belüli fizetési kötelezettségeire. Ez a mutató is minél magasabb %-ot mutat, az jelent pozitívumot a vállalkozás szempontjából. A mutatók szerint a vállalkozás likviditás szempontjából nem tűnik teljes mértékben biztonságosnak, hiszen a vizsgált mutatók sok esetben még a 100%-ot sem

érik el, ugyanakkor, ha követeléseinek behajtása gyorsabb ütemben zajlik, mint a tartozások forgási sebessége, akkor a 100% alatti mutató sem mondható negatívnak. Az azonban, hogy az értékek csökkenő tendenciát mutatnak, semmi esetre sem pozitív a társaság jövőjét tekintve.

10.sz. táblázat – Jövedelmezőséget mérő mutatók 2018-2022.

	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Árbevétel arányos üzemi eredmény	-6,08%	1,85%	-3,94%	-16,90%	-0,94%
Árbevétel arányos adózás előtti eredmény	-6,48%	-1,69%	-4,10%	-17,25%	-1,29%
Eszközarányos megtérülés (ROA)	-3,56%	-0,87%	-1,83%	-8,26%	-0,67%
Saját tőke arányos megtérülés (ROE)	-19,20%	-4,24%	-7,27%	-46,09%	-6,26%

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding konszolidált beszámolója alapján)

Az árbevételhez kapcsolódó mutatók a jövedelmezőség elemzéséhez nyújtanak segítséget. Arra adnak választ, hogy az árbevétel hány százaléka a profit. Ezen mutatók kiszámításához az eredménykimutatás adataira is szükség van. A Holding összevont konszolidált éves eredménykimutatását a 3. sz. melléklet tartalmazza. Ennek tanulmányozása során megállapítható, hogy a társaság a vizsgált időszakban negatív eredménnyel zárt, ezt tükrözik a 10. sz. táblázatban kiszámolt negatív értékű mutatók. A jövedelmezőségi mutatók mindegyike az üzemi (üzleti), vagy adózás előtti, illetve adózott eredményhez viszonyít. Nehéz ezen mutatók alapján messze menő következtetéseket levonni, hiszen a Holding tagvállalatainak java nonprofit, nem elsődleges céljuk a profitszerzés, működésük nagyban függ az önkormányzati támogatásoktól. Ezért is van szükség a következőkben a gazdasági szempontból releváns tagvállalatok mélyebb pénzügyi elemzésére is.

11.sz. táblázat – Hatékonyságot mérő mutatók 2018-2022.

	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Tárgyi eszközök hatékonysága	61,06%	57,87%	57,23%	63,67%	85,05%
Munkaerő hatékonysága II. (Árbevétel / Létszám) e Ft/fő	12 520	12 538	11 790	12 982	20 759

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding konszolidált beszámolója alapján)

A tárgyi eszköz hatékonysága azt mutatja meg, hogy egy forintnyi tárgyi eszköz lekötés, hány forint árbevételt vagy eredményt generál. A mutatók növekvő tendenciáját az évek óta stagnáló tárgyi eszköz értékével szemben az értékesítés nettó árbevétele 2021. és 2022. évben történő növekedése magyarázza. Az értékesítés nettó árbevétele 2021-ről 2022-re 5 055 860 e Ft-tal, míg a tárgyi eszköz állomány ehhez képest csak minimálisan emelkedett.

A *munkaerő hatékonyság* esetében is pozitív változás mutatkozik, ugyanis minimális összlétszám emelkedés (12. sz. táblázat) mellett az árbevétel kimagasló.

12.sz. táblázat – Hatékonyság mérésére szolgáló adatok 2018-2022.

	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
I. Értékesítés nettó árbevétele (e Ft)	7 793 110	8 096 855	7 711 493	8 150 259	13 206 119
II. Tárgyi eszközök (e Ft)	12 762 670	13 991 727	13 475 427	12 801 643	15 527 274
Létszám (fő)	622	646	654	628	636

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding konszolidált beszámolója alapján)

4.2 Tagvállalatok elemzése

4.2.1 Kapos Holding Zrt.

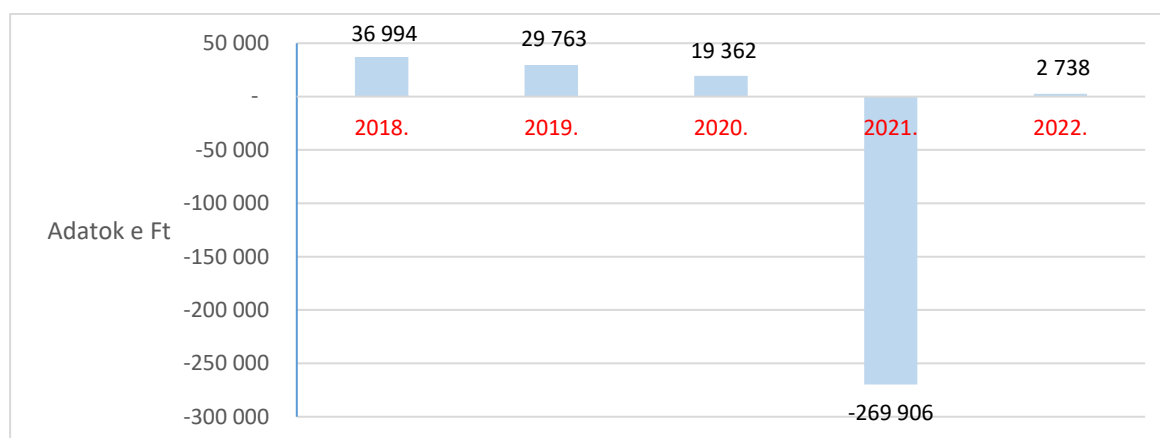
A COVID 19 világjárvány a Holding működésére kevésbé volt hatással, árbevételét és költségeit számottevően nem befolyásolta. A Holding állományi létszáma szellemi foglalkozású munkavállalókból áll, ahová az ügyfélszolgálati dolgozói létszám is beletartozik. Az ügyfélszolgálat a járvány időszaka alatt minimális létszámmal és csökkentett nyitvatartással működött. A dolgozói létszám megmaradt, azonban többségük ezen időszak alatt időarányos szabadságával rendelkezett. Az irodai dolgozóknak a vezetőség biztosította az otthoni munkavégzés lehetőségét. A személyes találkozók, meetingek, megbeszélések, online kerültek megtartásra. Egy-egy járvánnyal fertőzött munkavállaló megjelenését követően folyamatos tesztek, az esetleges megfertőződött kollegák kiszűrése. Az Orosz-Ukrán konfliktus okozta magas energiaárak megjelenésére 2022. ősztől a fűtési időszak elindulásától lehetett számítani, így a Holding 2022. októbertől vezette be az energiamegtakarításra hozott intézkedési tervét. A költségek visszaszorítására tett intézkedések főként a fűtés, és melegvíz szabályozását érintették. 20 °C -ban került maximalizálásra az irodák hőfoka, melyet központi szabályozással valósított meg. A kevesebb létszámú irodák összevonásra kerültek. Az üresen maradt irodákat, valamint az északi lépcsőházat ideiglenesen használaton kívül helyezte, ezen helyiségekben a fűtés szüneteltetésre került. Az intézkedésekkel minimális 5-10%-os megtakarítás elérését tűzte ki célul a Holding. Ennek oka, hogy a Cseri úti irodaház a telephelyi beruházásnak köszönhetően már eleve a legmodernebb fűtési technológiával lett felszerelve, így ennél nagyobb megtakarítás reálisan nem elérhető. A tagvállalatok különböző tevékenységükből adódóan egyedileg hozták meg intézkedési terveiket. A Kapos Holding Zrt.

vizsgált időszaki **eredménykimutatását** a 4. sz. melléklet, az általam elkészített **SWOT elemzést**, mely a társaság releváns adataira támaszkodik az 5. sz. melléklet tartalmazza.

Bevételek alakulása

Az eredménykimutatás lehetőséget biztosít a bevételek, és költségek alakulásának részletesebb vizsgálatára. Az adózott eredmény tekintetében a 2021-es év veszteséget mutat, melyet jelentős pénzügyi ráfordítás a részesedések értékvesztése, és telephely beruházást támogató aktivált IKOP pályázattal összefüggő nagymértékű értékcsökkenési leírás okozott, melynek bevételi oldalon történő növekedésével feloldásra került.

2.sz. ábra – Kapos Holding Zrt. – Adózott eredménye 2018-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding beszámolói alapján)

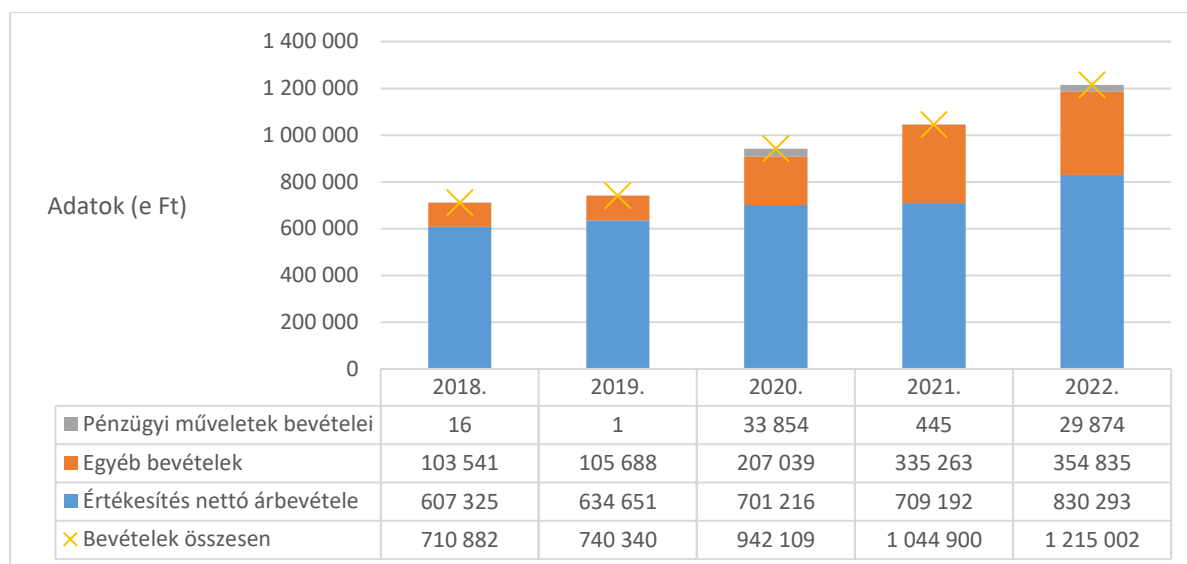
A bevételek (értékesítés nettó árbevétele, és egyéb bevételek) a vizsgált időszakban növekvő tendenciát mutat. A bevételek 2020-ban sem estek vissza, hiszen a tagvállalatok az üzletviteli tanácsadás díját, a COVID 19 járvány ellenére is szerződés szerint teljesítették, így a központi holding vállalatnak bevétel kieséssel nem kellett számolni. Ha a vizsgált időszak 2018. évi adatát hasonlítjuk 2022. évi adatokhoz, 67%-os növekedést tapasztalhatunk. A megoszlása tekintetében a bevételek legnagyobb hányadát az értékesítés nettó árbevétele teszi ki, ezzel szemben a pénzügyi műveletekből származó bevétel elenyésző. Az egyéb bevételek szintén emelkedő tendenciát mutatnak, melyek között szerepel az Önkormányzattól kapott támogatások összege is, ami a vizsgált időszakban a 13. sz. táblázat szerint alakult. A jövőbeni cél a támogatás összegének mérséklése, minimalizálása.

13.sz. táblázat – Kapos Holding Zrt. – Tulajdonostól (Önkormányzat) kapott támogatás mértéke 2018-2022. között

Adatok (e Ft)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Kapott támogatás tulajdonostól (Önkormányzat)	85 000	100 000	53 257	100 000	100 000

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding beszámolói alapján)

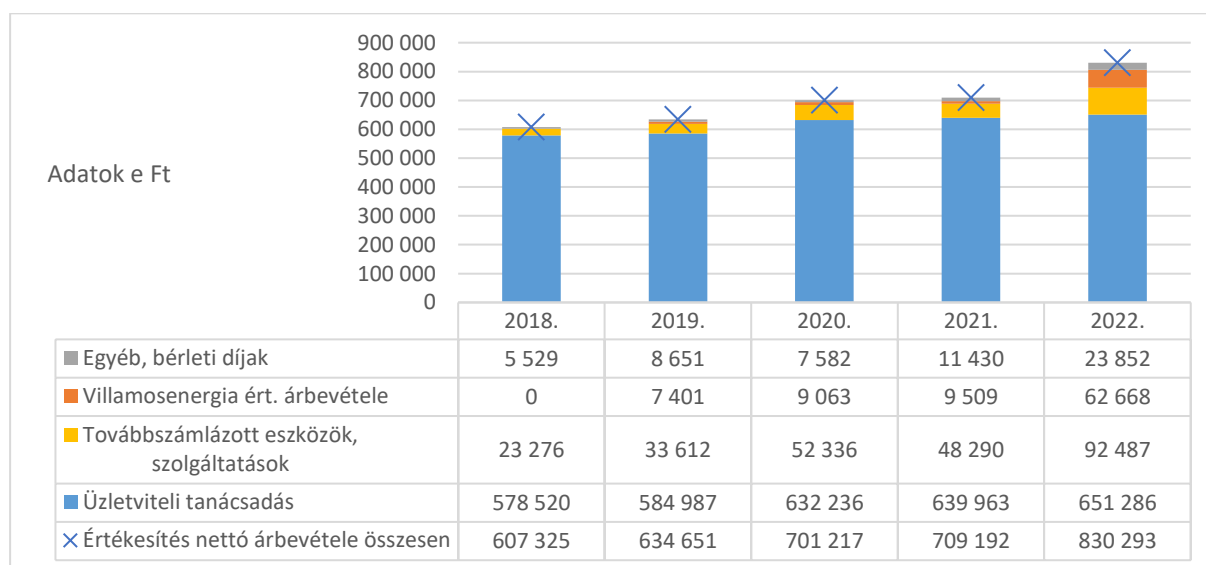
3.sz. ábra – Kapos Holding Zrt. – Bevételek megoszlása 2018-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding beszámolói alapján)

Az értékesítés nettó árbevételének megoszlásából látszik, hogy minden évben az üzletviteli tanácsadásból származó bevétel képviseli a legmagasabb arányt.

4.sz. ábra – Kapos Holding Zrt. – Értékesítés nettó árbevételének megoszlása 2018-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding beszámolói alapján)

A Holding üzletviteli tanácsadásból származó bevétele a cégcsoporton belüli tagvállalatoknak kiszámlázott szolgáltatási díj. A későbbiekben vizsgált tagvállalatok esetében ezen összegek éves szinten a 14. sz. táblázat szerint alakultak.

14.sz. táblázat – Kapos Holding Zrt. – tagvállalatoktól származó éves bevétel 2018-2022. között

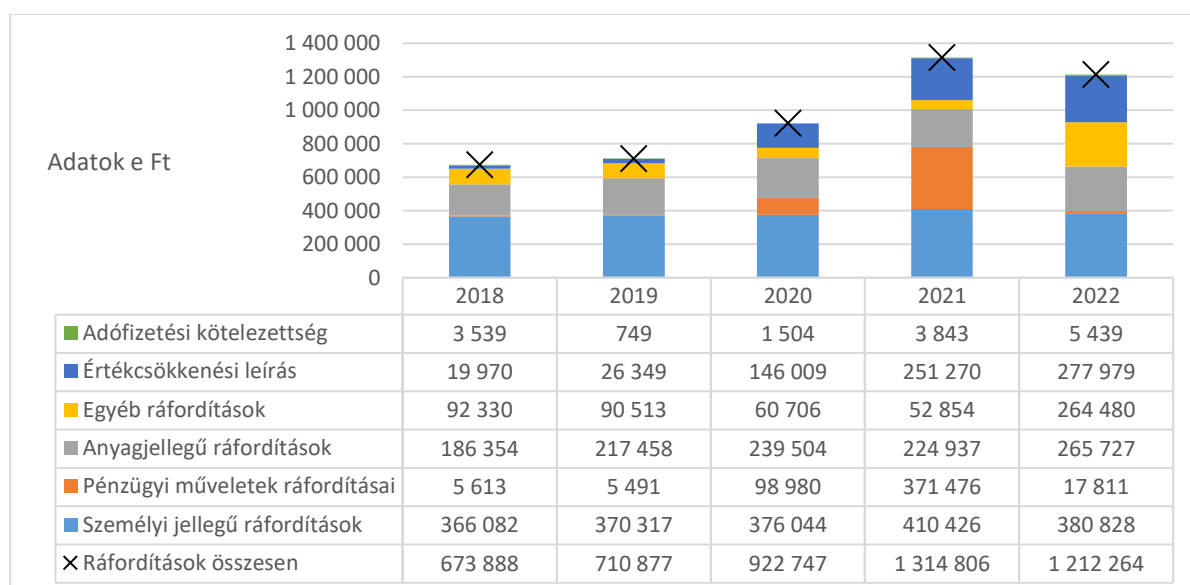
Adatok (e Ft)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Kaposvári Közlekedési Zrt.	28 715	37 514	52 972	53 208	77 625
Kaposvári Élmény-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft.	14 548	13 598	17 181	17 475	19 874
Kapos Sport Nonprofit Kft.	1 449	1 449	2 504	4 851	7 118
Összesen	44 712	52 561	72 657	75 534	104 617

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding beszámolói alapján)

Költségek alakulása

A Holding 2021. évben kiugróan magas ráfordításainak összege az előzőekben már említett IKOP telephely beruházás aktivált értékcsökkenésének (250 millió Ft), valamint a részesedések értékvesztésének (370 millió Ft) tudható be. 2020. év 2021. év között figyelhetjük meg a legnagyobb mértékű 42%-os költségnövekedést, ami a 2019. évhez képest több, mint 600 millió Ft-tal, 2020. évhez képest pedig majdnem 400 millió Ft-tal magasabb. A költségek és ráfordítások belső szerkezetét vizsgálva (5.sz. ábra) az anyagjellegű költségek és az értékcsökkenési leírás is emelkedő tendenciát mutat. Az anyagjellegű ráfordítások aránya a vizsgált években csak minimálisan változott, így jól tervezhető.

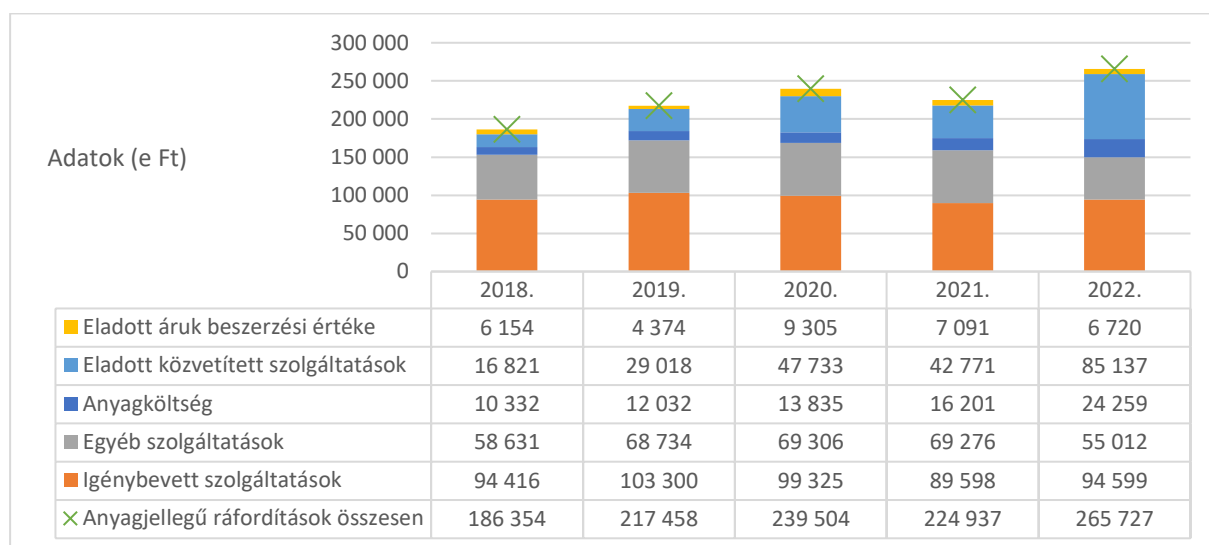
5.sz. ábra – Kapos Holding Zrt. – Költségek, ráfordítások 2018-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding beszámolói alapján)

Az anyagjellegű ráfordítások legjelentősebb részét az igénybe vett szolgáltatások költsége teszi ki. Ennek oka, hogy még mindig sok olyan külsős szolgáltatást vesz igénybe a Holding, melyek saját munkavállalókkal történő ellátása költségmegtakarítást eredményezhetne. Például a jogi ügyek képviseletét a külsős Ügyvédi Irodák szolgáltatásainak igénybevétele helyett, a Jogi Osztály létszámának bővítésével saját dolgozókkal láthatná el. Egyéb olyan igénybe vett szolgáltatások esetében, melyeket több tagvállalat is igénybe vesz, mint például takarítás, karbantartás célszerű lenne kihasználni a tagvállalati egységet, és olyan szerződéseket kötni, melyek hosszabb távra szólnak, ezzel célcsoport szinten jóval kedvezőbb árakat lehetne kialkudni.

6.sz. ábra – Kapos Holding Zrt. – Anyagjellegű ráfordítások megoszlása 2018-2022. között

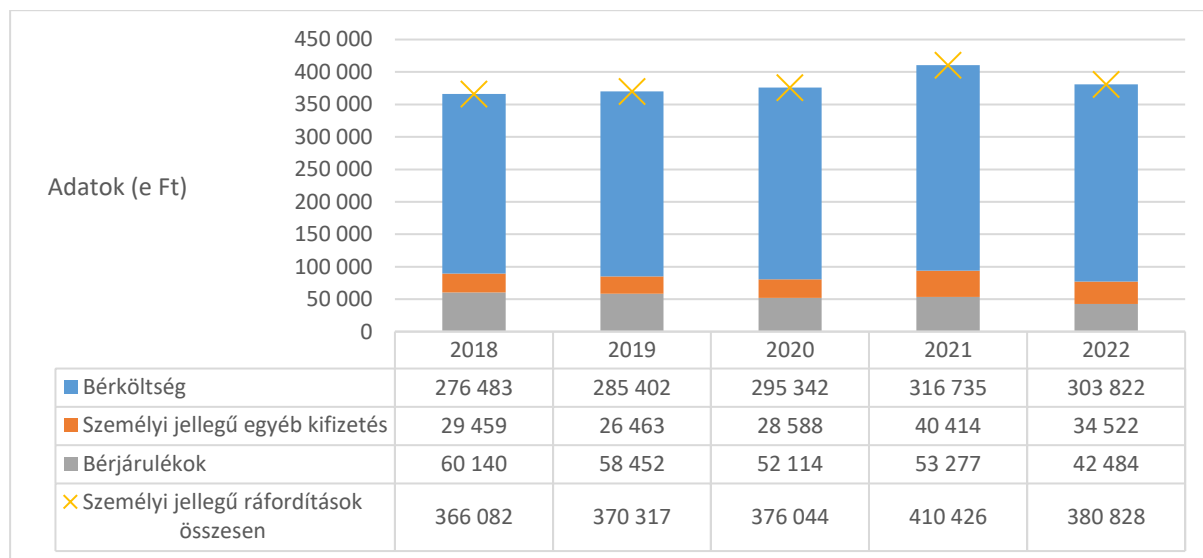


Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding beszámolóí alapján)

A beszerzéseket, közbeszerzéseket teljes mértékben központosítani kellene, mellyel még jobb alkupozícióba kerülhet a vállalatcsoport. Elgondolkodtató, hogy a tagvállalatok többségénél az eddig megvalósult beruházások és pályázatok, az Önkormányzaton keresztül kerültek lebonyolításra. Jóval több UNIO-s, és hazai pályázati forráshoz lehetne juttatni a tagvállalatokat, ehhez érdemes lenne a Holdingon belül egy pályázatok felkutatásával és lebonyolításával foglalkozó külön csoportot létrehozni. Célként lehetne kitűzni a vállalatcsoport egészére az alvállalkozói arány visszaszorítását. Szintén megfontolandó lehet egy-egy hasonló tevékenységet végző tagvállalat összevonása, esetleg megszüntetése. Gondolok itt a Sport Nonprofit Kft. és az Kaposvári Élmény-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. esetleges összevonására. Vezetői középvezetői létszám csökkenne, ezáltal a személyi jellegű ráfordítások, és egyéb vezetői juttatások (vezetőknek járó gépkocsi, telefon, cafetéria, egyéb) költségei is csökkennének. Minden évben meghatározó költség a személyi jellegű ráfordítások,

mely a létszámcsökkenéseknek köszönhetően 2022-ben nem növekedett, azonban a vizsgált években átlagosan az összes ráfordítás 42%-át teszi ki. 2022-ben a Holding a létszámcsökkentést a munkakörök összevonásával tudta elérni, remélve ezzel a költségek csökkenését. Ez sikerült is, azonban az Önkormányzattól átvett újabb és újabb feladatok (például a Parkolási Kft. feladatai közé került a Közbringák üzemeltetése) maradéktalan ellátását a lecsökkent létszám már veszélyeztette. A 2019-es legmagasabb létszám is a minimális a tagvállalatoknak nyújtott szolgáltatásokat tekintve. Vannak kiemelt munkakörök melyek jóval kevesebb létszámmal működnek, mint amit a feladatok mennyisége megkívánna. Sok esetben nincs összhangban az elvégzendő feladat mennyisége és az ehhez rendelkezésre álló szakmai állományi létszám. Egy-egy kulcs pozíciójú munkavállaló távozása esetében adott munkakör betöltését nehezen tudja megoldani a HR. A munkakörök minimalizált létszáma, nem teszi lehetővé adott munkavállaló betegség, esetleg hosszabb távollét esetén történő helyettesítését.

7.sz. ábra – Kapos Holding Zrt. – Személyi jellegű ráfordítások megoszlása 2018-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding beszámolóí alapján)

A foglalkoztatotti létszám alakulása, a növekvő feladatok ellátása ellenére csökkenő tendenciát mutat. Hosszú távon a munkavállalók a kapott többletfeladatok ellátását már nem tudják hatékonyan és maradéktalanul ellátni. A többletmunka hosszútávon túlórakkal, munkavállalói elégedetlenséggel, a munka minőségének romlásával, esetleg nagyobb arányú fluktuációval párosulhat, ami az ugyancsak alacsony létszámú HR csoport működését nehezítheti meg.

15.sz. táblázat – Kapos Holding Zrt. – Foglalkoztatotti létszám alakulása 2018-2022. között

Létszám (Fő)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Teljes munkaidős szellemi	49,74	50,81	49,01	51,09	48,4
Részmunkaidős szellemi	4,83	4,97	3,98	3,25	3
Összesen	54,57	55,78	52,99	54,34	51,4

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Holding beszámolóí alapján)

Mindenképp átgondolandó, hogy érdemes-e hosszú távon a létszámot csökkenteni és a cégcsoport szempontjából nem számottevő mértékű bérköltség megtakarítást előtérbe helyezni, a minőségi munka, és a munkavállalói elégedettséggel szemben.

4.2.2 Kaposvári Élmény- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft.

A COVID 19 világjárvány a városi uszoda, és gyógyfürdő működését nagy mértékben befolyásolta. A csökkentett nyitvatartás (bezárás), nemcsak az árbevétel csökkenés szempontjából jelentett kihívást. A szokottnál sűrűbb fertőtlenítések következményeként többletköltségek is jelentkeztek, főként anyagköltségben (fertőtlenítőszer, maszkok, kesztyűk), melyek ára a járvány időszakában, és után duplájára emelkedtek. A bevételkiesések (lakossági, egyesületi, elmaradt verseny bevételek) ellensúlyozására a társaság intézkedéseket hozott költségei csökkentésére, mely az áram a biogáz, a víz, a töltőanyag, a karbantartás, a bér, valamint az őrzés területén hozott megtakarítást. A megtakarítások összege, azonban nem fedezte teljes mértékben a bevételkiesés mértékét. A társaság **eredménykimutatását** a 6. sz. *melléklet*, az általam elkészített **SWOT elemzését** pedig a 7. sz. *melléklet* tartalmazza.

Néhány példa a költségek megtakarítására:

- Karbantartások átütemezése, szerződések lehetőség szerinti lemondása
- Biztonsági szolgálat, őrzés védelem lemondva, helyette gépészek látják el ezt a feladatot
- Medencék leürítve, nagytakarítások elvégzése, parkgondozás fűnyírás saját munkaerővel
- Valamennyi forgatómotor, medencék vegyszerezése, légkezelő berendezések, hideg-meleg vizes termál kutak, kútszivattyúk, teljes fűtési rendszer leállítva
- Pénztárgépek NAV-nál történő kijelentése (pénztárgépek karbantartási szerződés szüneteltetése)
- Mosatás szüneteltetése (szauna lepedők)

- Dolgozók szabadságolása, átvezénylése más tagvállalathoz, munkaidejük csökkentése ideiglenesen, létszámleépítés
- E-ON felé kérelem a rendszerhasználati díj méltányossági alapon való csökkentésére

Az energiaárak drasztikus növekedése az Uszoda működését nagyban veszélyeztette, hiszen költségeinek jelentős része az áram, és a gáz nagymértékű felhasználásából adódik. A költségek visszaszorítása érdekében tett intézkedések bevezetésével 15-20%-os megtakarítást tűzött ki célként a társaság. Az energiafelhasználás mérséklése céljából saját hatáskörben megtett intézkedések:

- 50 méteres légtámaszú „Sátras” uszoda üzemén kívül helyezése - villamos energia és biogáz megtakarítás. A biogáz és villamosenergia felhasználás jelentős részét az eddigi években októbertől márciusig felállított Sátras uszoda költségei tették ki.
- Jakuzzi és jégkád üzemén kívül helyezése - villamos energia megtakarítás.
- Versenymedence (FINA) forgatási teljesítményének 25%-kal történő visszavétele - villamos energia megtakarítás.
- Beltéri élményszármazó hétköznapi bezárása - fűtőanyag, villamosenergia, és vízdíj megtakarítás.
- Külsős (nem kaposvári) sportolói díjak megemelése – bevétel növelés céljából.
- 50 méteres uszoda forgókapu lezárása, szigetelése - hőenergia megtakarítás.
- Öltözők hőmérsékletének visszavétele - fűtési energia megtakarítás.
- Teljes padlófűtési rendszer újra szabályozása.
- Versenyuszoda légkezelőinek éjszakai üzemszünete.
- 25 méteres uszoda lépcsőházába ajtó beépítése a hőmegtartás érdekében.

Hosszú távú energiamegtakarítás céljából tett lépések:

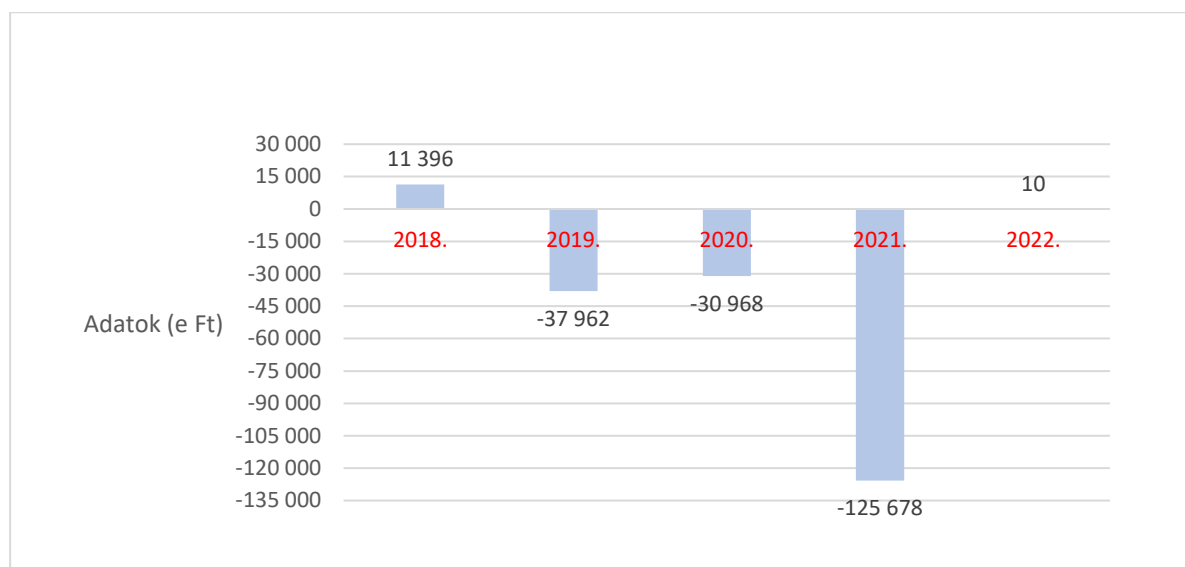
Energetikai koncepciók terv készítése szakértő céggel, energetikai racionalizálási céllal. Energiamegtakarítási projektek meghatározása, és beruházási költségbebecslése.

Sportszakmai következmények:

A rendelkezésre álló vízfelület csökkentésének következményeként („Sátras” 50 méteres medence üzemén kívül helyezésével) a Sportegyesületek pályahasználatuk csökken, ezzel tervezett bevételektől esett el a társaság.

A társaság adózott eredménye a vizsgált időszakban a közvetlen járvány előtti és utáni években is veszteséges volt. Kiugró a 2021-es év, ahol -125 678 e Ft-os veszteséget realizált a társaság, mely az előző évhez képest 94 710 e Ft-tal rosszabb. A negatív eredmény oka, az üzemeltetéssel kapcsolatos magas költségek, melyet a bevételek nem a költségekkel egyező mértékű és ütemű növekedése sem tudott fedezni.

8.sz. ábra – Kaposvári Élmeny- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft adózott eredményének alakulása 2018-2022.

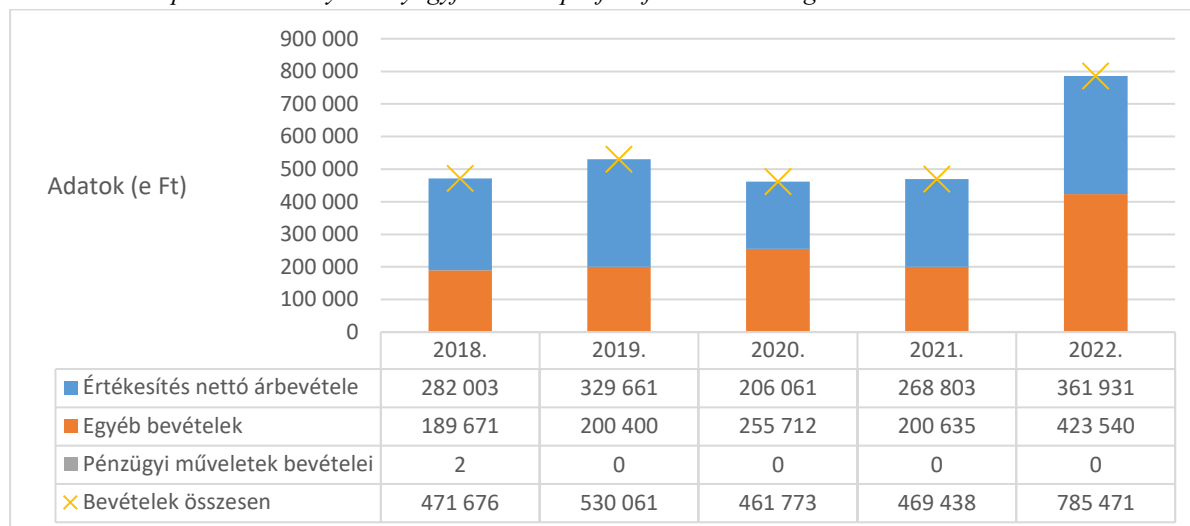


Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Élmeny- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. beszámolója alapján)

Bevételek alakulása

2019-ben a Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata a Kaposvári Élmeny- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft-t bízta meg a FINA versenyuszoda üzemeltetésével. Ez még inkább növelte az amúgy is magas üzemeltetési költségeket. 2020-ban a járványhelyzet alatt meghozott intézkedésekkel (bezárás, részlegek bezárása, rövidített nyitvatartás) sem tudta ellensúlyozni a bevételkiesést, egyrészt a magas fix költségei, másrészt a kötelező árstop miatt. A járvány időszakát jól szemlélteti a társaság bevételeinek vizsgált időszaki alakulása, jól látható a 2020. és a 2021. évi bevételek visszaesése. Ezen két évben realizálta a társaság a legkevesebb bevételt. 2022-ben a bevételek 2018-hoz képest 67%-kal növekedtek, ennek fő oka az előző évekhez képest jóval nagyobb mértékű működési és tulajdonosi támogatások összege. A bevételek megoszlása jól mutatja, hogy 2020-ban a járványhelyzeti intézkedések alatt az értékesítés nettó árbevétele visszaesett.

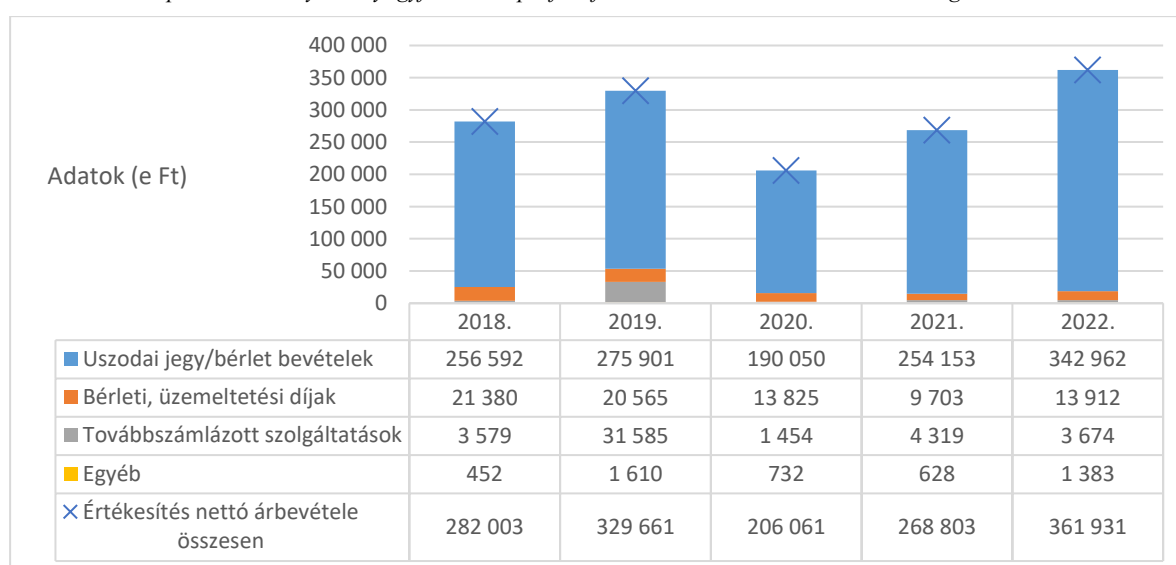
9.sz. ábra – Kaposvári Élőmőny- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. bevételek megoszlása 2018-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Élőmőny-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. beszámolói alapján)

2020-ban az egyéb bevételek magasabb arányban voltak jelen, az előző évekkel ellentétben, az értékesítés nettó árbevételének összegénél. Az összes bevétel 2019-ről 2020-ra 13%-kal, közel 70 000 e Ft-tal esett vissza. A jegy és bérletértékesítésből származó bevételek teszik ki az értékesítés nettó árbevétel meghatározó részét. Ezen bevételek között mutatja ki a társaság a virágfürdő, a fedett élőmőnyfürdő, az uszoda, a versenyuszoda, a termál, a szauna, a wellness, és a komplex fürdőjegyek bevételeit. A bérleti és üzemeltetési díjak a fürdő területén lévő helyiségek bérbeadásából származó bevételek. A továbbbszámlázott szolgáltatások (áram, víz, gáz, melegvíz, csatornadíj, egyéb szolg.) pedig a bérletnek, a bérleti díjon felül kiszámlázott közüzemi díjait tartalmazza.

10.sz. ábra – Kaposvári Élőmőny- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. értékesítésből származó bevétel megoszlása 2018-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Élőmőny-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. beszámolói alapján)

16.sz. táblázat – Kaposvári Élmeny- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft uszodai jegy/bérlet értékesítés 2019-2022. között

Jegy/bérletértékesítések alakulása (adatok e Ft)	2019.	2020.	2021.	2022.
Uszodai jegybevétel	82 214	60 624	65 073	79 266
Termál jegybevétel	11 506	7 389	6 515	15 429
Wellness bevétele	13 326	16 509	18 598	37 147
Komplex fürdőjegy	50 200	15 449	24 273	46 356
Gyógyfürdő-uszoda	793	356	252	460
Szaunavilág-uszoda	1 013	361	602	1 144
Versenyuszoda	8 826	17 101	40 726	43 933
Virágfürdő	108 023	72 261	98 114	119 227

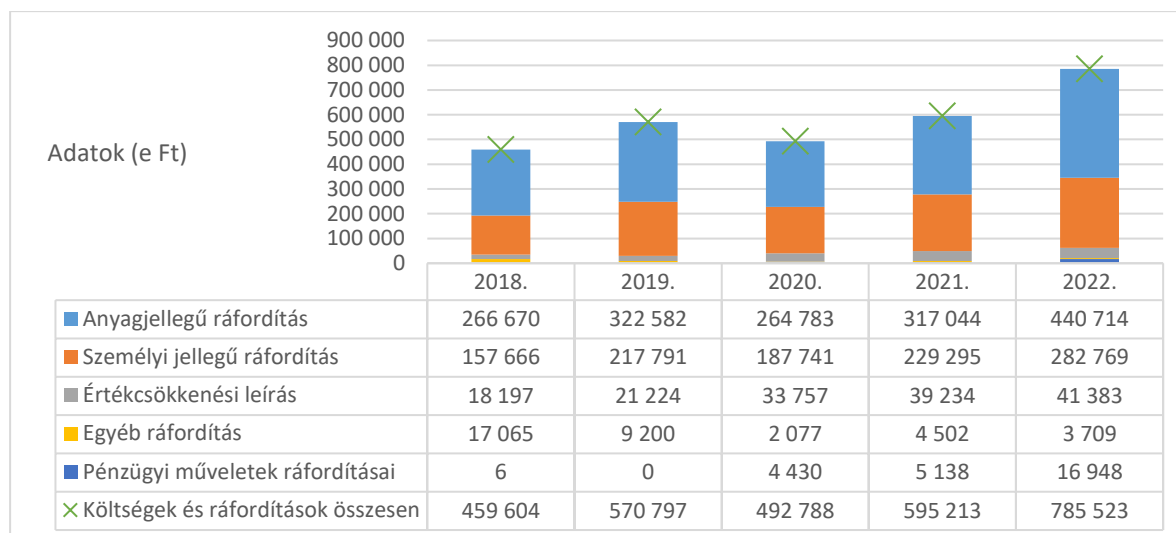
Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Élmeny-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. beszámolóai alapján)

A jegy és bérletértékesítések részletes alakulása a társaság kiegészítő mellékleteiben csak 2019-től érhető el, melyet a 16. sz. táblázat szemléltet. 2020-ban szinte minden jegytípus értékesítésében csökkenés mutatkozott, mely a vírushelyzettel magyarázható. A működési támogatások teszik ki az egyéb bevételek meghatározó (8. sz. melléklet – egyéb bevételek megoszlása) részét, melynek folyamatos emelkedése magyarázat a társaság összes bevételeinek növekedésére. A 2022. évi támogatások mértéke több, mint két és félszerese a 2018. évi összegnek. 2022-ben a működési és a tulajdonostól kapott támogatások 12%-kal meghaladták az értékesítés nettó árbevételéből származó bevételek összegét, melyre a vizsgált években nem volt példa. A társaság 2022-ben még nagyobb veszteséget realizált volna, ha nem lett volna ekkora mértékű az Önkormányzati támogatás.

Költségek alakulása

A költségek növekedési tendenciája 2020. év kivételével itt is megfigyelhető. Ez a visszaesés a COVID járvány visszaszorításával kapcsolatos korlátozott nyitvatartásnak, és a költségek megtakarítására hozott intézkedéseknek köszönhető. Pozitív eredményt mégsem realizált 2020-ban a társaság, hiszen a bevételkiesést a költségmegtakarítások csak részben fedezték. 2022-ben 2018. évhez képest 71%-kal növekedtek a költségek, azonban a bevételek hasonló arányú (67%) növekedésével sem realizált a vállalat 2022. évben számottevő eredményt. 2022-ben a felmerült költségek ellensúlyozásához szükség volt a nagymértékű működési és tulajdonosi (404 733 e Ft) támogatásra. A költségek megoszlása tekintetében kiemelkednek az anyagjellegű, és a személyi jellegű ráfordítások. Mindkét költség típus magas értékkel folyamatosan jelen van a társaság ráfordításai között. Az anyagjellegű ráfordítások esetében az anyagköltség, illetve az igénybe vett szolgáltatások költségei emelkednek ki.

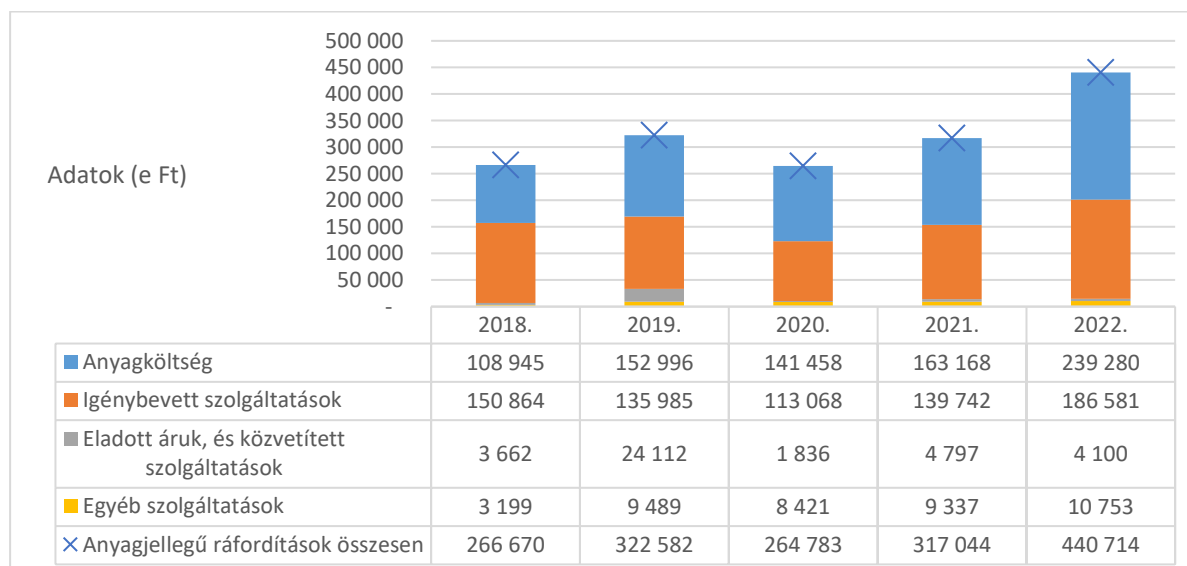
11.sz. ábra – Kaposvári Élőmény- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft költségei és ráfordítások megoszlása 2018-2022.



Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Élőmény-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. beszámolója alapján)

Az anyagköltség 2020-ban 2018. évhez viszonyítva több, mint a duplájára emelkedett. Az emelkedés az energiaárak, a tisztítószer, a vegyszerek, valamint a karbantartási anyagok növekedésével magyarázható. Az igénybe vett szolgáltatások pedig a kötelező, és a nem tervezett karbantartásoknak tudható be. A kinti 25m-es medence meghibásodása, a hiba okának hónapokig történő azonosítása nagyban hozzájárult a nem tervezett karbantartási költségek növekedéséhez.

12.sz. ábra – Kaposvári Élőmény- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft anyagjellegű ráfordításainak megoszlása 2018-2022.



Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Élőmény-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. beszámolója alapján)

Az igénybe vett szolgáltatások részét képezik a Holdingnak fizetett üzletviteli tanácsadás (17.sz. táblázat) díjai. Ezen költségek az igénybe vett szolgáltatások elenyésző (10-15%) részét teszik ki.

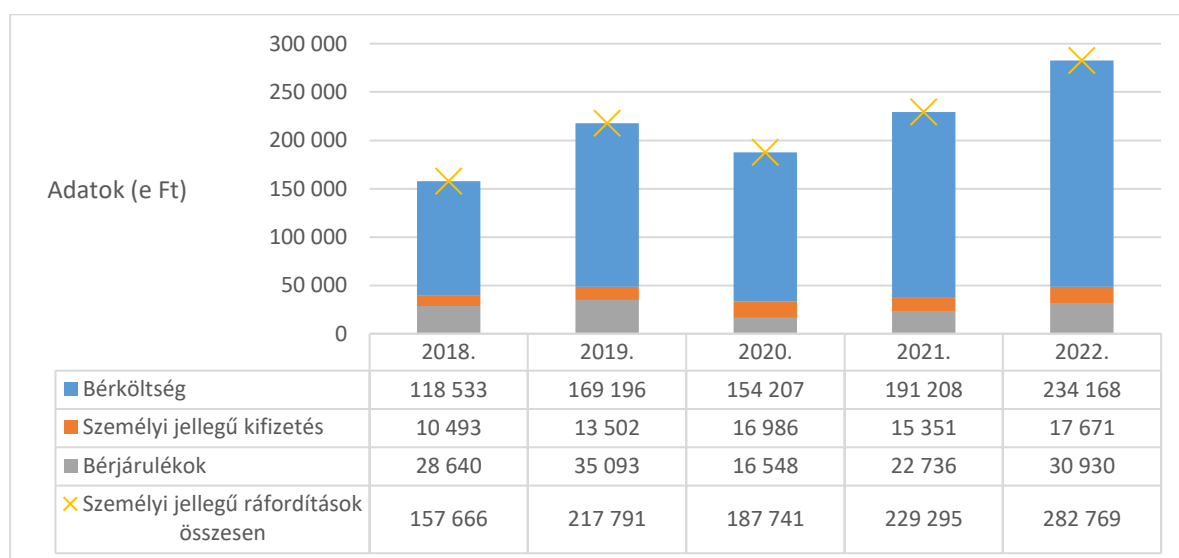
17.sz. táblázat – Kaposvári Élmeny- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. üzletviteli tanácsadás/Igénybe vett szolgáltatások 2018-2022. között

Üzletviteli tanácsadás/ Igénybe vett szolgáltatások aránya (%)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Üzletviteli tanácsadás	10%	10%	15%	13%	11%
Igénybe vett szolgáltatások összesen	100%	100%	100%	100%	100%

Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Élmeny-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. beszámolói alapján)

A személyi jellegű ráfordítások tekintetében a 2020. évi visszaesés oka a COVID járvány kötelező zárva tartása miatti bértámogatás, és SZOCHO mentesség, melyet az ágazat kapott. 2020. évhez képest 2022-ben 51%-kal, közel 100 000 e Ft-tal növekedtek ezen költségek.

13.sz. ábra – Kaposvári Élmeny- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. személyi jellegű ráfordítások 2018-2022.



Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Élmeny-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. beszámolói alapján)

A társaság létszám adatai 2018. évhez képest 2019-ben nagyobb arányú növekedést mutat. Ennek oka, hogy 2019-ben a FINA versenyuszoda üzemeltetését is megkapta a társaság, ezért emelkedett főként a fizikai létszám. Takarítók, gépészek és úszómesterek kerültek felvételre. Tapasztalataim alapján a 2019-2022. évek alatt mutatkozó létszám 5-6 fővel kevesebb, mint ahogy azt a normál működés megkövetelné. A közel hasonló létszám ellenére a társaság folyamatos fluktuációval küzd.

18.sz. táblázat – Kaposvári Élémény- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft létszám alakulása 2018-2022.

Létszám adatok (Fő)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Fizikai foglalkozású	31,05	45,65	49,62	52,05	53,07
Szellemi foglalkozású	8,87	9,01	7,1	4,99	5,96
Összesen	39,92	54,66	56,72	57,04	59,03

Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Élémény-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. beszámolóí alapján)

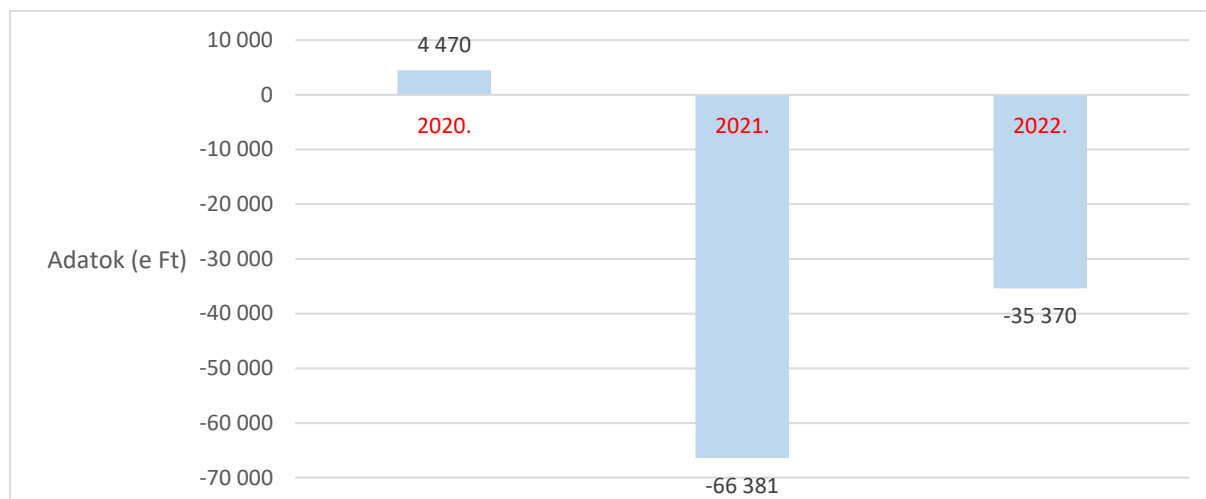
A társaság kültéri medencéi, és a teljes létesítmény (FINA-n kívül) üzemeltetéséhez használt berendezések elavultak magas energiafelhasználással és magas karbantartási költségekkel működnek. Ezek hatékonyságát energetikai pályázatokkal naperőmű, energia tárolók beszerzésével lehetne orvosolni. Ezen beruházásokkal a társaság magának termelhetné meg a működéséhez szükséges energiát, vagy annak egy részét, ezzel kiváltva a magas energiaárakat. A jegyárak emelése az utóbbi években megtörtént azonban a bevételek nem a költségek arányában emelkednek, inkább csak stagnálnak. Célszerű lenne a fizető látogatók számát különböző programokkal (szauna program, vízitorna, éjszakai zenés fürdőzés, nyári gyerektáborok) növelni, a magánszektor számára még vonzóbbá tenni a társaság szolgáltatásait. Az informatika rendszer fejlesztésével, az online jegyvásárlás lehetőségének megteremtése, mellyel még inkább lehetne differenciálni a jegyárakat, illetve ösztönözni a vendégeket. Az online megvásárolt jegyek olcsóbban, míg a helyszínen vásároltak magasabb összeggel lehetnének beárazva. A FINA versenyuszoda nemzetközi versenyek és tornák lebonyolítására is alkalmas, azonban a komplexum ezen területének üzemeltetése a legköltségesebb. A lehetőségekhez képest növelni kell a kihasználtságát, és nemcsak a versenysport, de a lakosság számára is lehetővé tenni a használatát. Törekedni kell, minél több nemzetközi verseny megrendezésére, és az ebből származó előnyök televíziós közvetítések, reklám kihasználására. A versenyre érkező sportolók és kísérőik bevétel növelő hatással vannak a városban működő szolgáltató szektor (vendéglátóhelyek, szálláshelyek, üzletek), ezáltal a város számára is.

4.2.3 Kapos Sport Nonprofit Kft.

A Kaposváron működő sport és szabadidő tevékenységgel kapcsolatos létesítmények számának növekedésével, 2020. nyaratól Kaposvár város közgyűlése úgy döntött, hogy a számos sportlétesítmény üzemeltetéssel és fenntartással kapcsolatos feladatait a hatékonyság, és költségoptimalizálás érdekében célszerű egy társaság egy felügyelet alatt tudni. Többek között ezzel a céllal került megalapításra a Kapos Sport Nonprofit Kft. Feladata a sportlétesítmények fenntartásán, üzemeltetésén bérbeadásán kívül, a lakosság egészségét szolgáló programok rendezvények szervezése lebonyolítása, valamint az egészséges életmódra való nevelés

népszerűsítése. A társasághoz kapcsolódó sportlétesítmények: a Kaposvár AÉNA, a Körcsarnok, a Jégcsarnok, az RG csarnok, a Judocsarnok, az Asztalitenisz csarnok, az Atlétikai pálya, a Műfüves labdarúgó pálya, Kajak-kenu evezős tanmedence.

14.sz. ábra – Kapos Sport Nonprofit Kft adózott eredménye 2020-2022. között



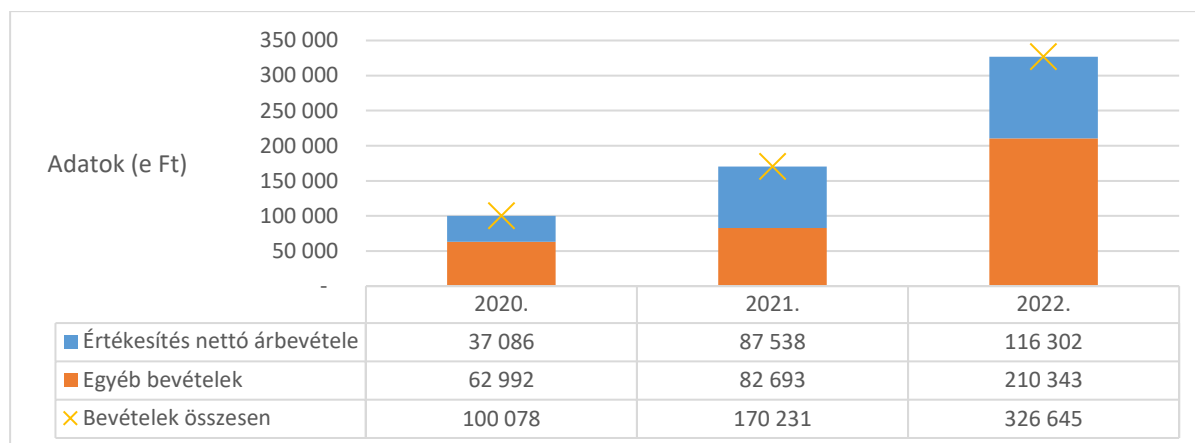
Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Sport Nonprofit Kft. beszámolója alapján)

A társaság a vizsgált időszakban 2020. évet kivéve veszteséges. 2020-as év nem volt teljes csak nyár végétől, a Kaposvár ARÉNA átadásától működött a társaság. Csak részlegesen voltak nyitva a létesítmények, alacsonyabb bevételekkel és költségekkel működtek. Egyrészt mert csak augusztustól működött a társaság, másrészt a COVID visszaszorítására hozott intézkedések - bezárások miatt. A társaság vizsgált időszaki **eredménykimutatását** a 9. sz. *melléklet*, az általam ismert releváns adatok alapján összeállított **SWOT elemzését** pedig a 10. sz. *melléklet* tartalmazza.

Bevételek alakulása

A társaság bevétele 2020-hoz képest több, mint háromszorosára növekedett 2022-ben. Ennél a tagvállalatnál is megfigyelhető, hogy a bevételek növekedésével szemben a költségei is nőnek, de jóval gyorsabb ütemben. A társaság árbevétele nem fedezi a gyors ütemben emelkedő költségeit, így az Önkormányzattól kapott támogatás mértékének növelése tudja csak valamelyest ellensúlyozni a költségeket és a negatív eredményt. A bevételek megoszlásáról készült 15.sz. ábra, jól szemlélteti, hogy az egyéb bevételek összege képviseli az értékesítésből származó bevétellel szemben a nagyobb arányt. Az egyéb bevétel magasabb arányban van jelen a társaság bevételei között, mivel az értékesítésből származó bevétel nem nyújt kellő fedezetet a társaság költségeire.

15.sz. ábra – Kapos Sport Nonprofit Kft bevételei 2020-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Sport Nonprofit Kft. beszámolói alapján)

Az egyéb bevételeket szinte teljes mértékben a támogatások összege teszi ki, ami az összes bevételhez viszonyítva is nagy arányt képvisel minden évben.

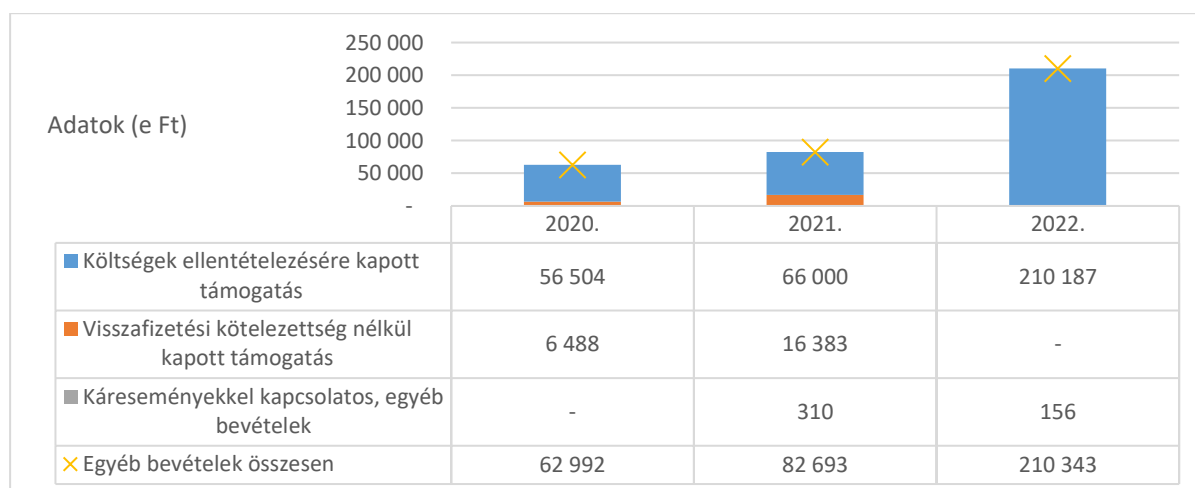
19.sz. táblázat – Kapos Sport Nonprofit Kft kapott támogatások/összes bevétel 2020-2022. között

Kapott támogatás/Összes bevétel	2020.		2021.		2022.	
	e Ft	Arány (%)	e Ft	Arány (%)	e Ft	Arány (%)
Kapott támogatások	62 992	63%	82 383	48%	210 187	64%
Összes bevétel	100 078	100%	170 231	100%	326 645	100%

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Sport Nonprofit Kft. beszámolói alapján)

A támogatás összege 2022-ben több, mint háromszorosára közel 150 000 e Ft-tal növekedett. Érdekes, hogy az értékesítésből származó bevétel éppúgy több, mint háromszorosával nőtt 2020. óta, mégsem elegendő a költségei jóval nagyobb arányú növekedésének fedezetére.

16.sz. ábra – Kapos Sport Nonprofit Kft egyéb bevételeinek megoszlása 2020-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Sport Nonprofit Kft. beszámolói alapján)

Az értékesítésből származó bevétel megoszlása tekintetében az ARÉNA bérbeadásából származó árbevétel képviseli a legnagyobb arányt. 2020. és 2021. között mutatkozó nagyobb arányú emelkedés oka, hogy 2020-ban csak augusztustól működött a társaság. A Jégcsarnok árbevétele az év első és utolsó negyedében jelentkező bevétel. 2021-ben 2020. évhez képest majdnem háromszorosára növekedett. Ennek oka, hogy 2020-ban a Jégcsarnok is csökkentett nyitvatartással, szigorú létszám ellenőrzéssel működött, valamint a 2020. év első felében a társaság még nem működött, így árbevételre sem tett szert a Jégcsarnok jegyértékesítéséből és bérbeadásából. A Körcsarnok 2021-ben került a Sport Kft, üzemeltetésébe, addig a Kaposvári Sportiskola (KASI) üzemeltette. Az ARÉNA bérbeadásának árbevétele 2021-ről 2022-re 2 451 e Ft-os csökkenést, ellenben a Körcsarnok bérbeadásából származó árbevétel 8 580 e Ft növekedést mutat. 2022-ben a kaposvári egyesületek az olcsóbb bérleti díjas Körcsarnokot vették magasabb óraszámban igénybe. Ezért a két típusú bevételt érdemes egyben vizsgálni, így összességében 6 129 e Ft növekedés figyelhető meg. Az ARÉNA bérbeadásának óraszámát (kihasználtságát) lenne célszerű emelni, a Körcsarnokkal szemben, mellyel nagyobb bevétel növekedést lehet elérni.

20.sz. táblázat – Kapos Sport Nonprofit Kft nettó árbevétel megoszlása 2020-2022. között

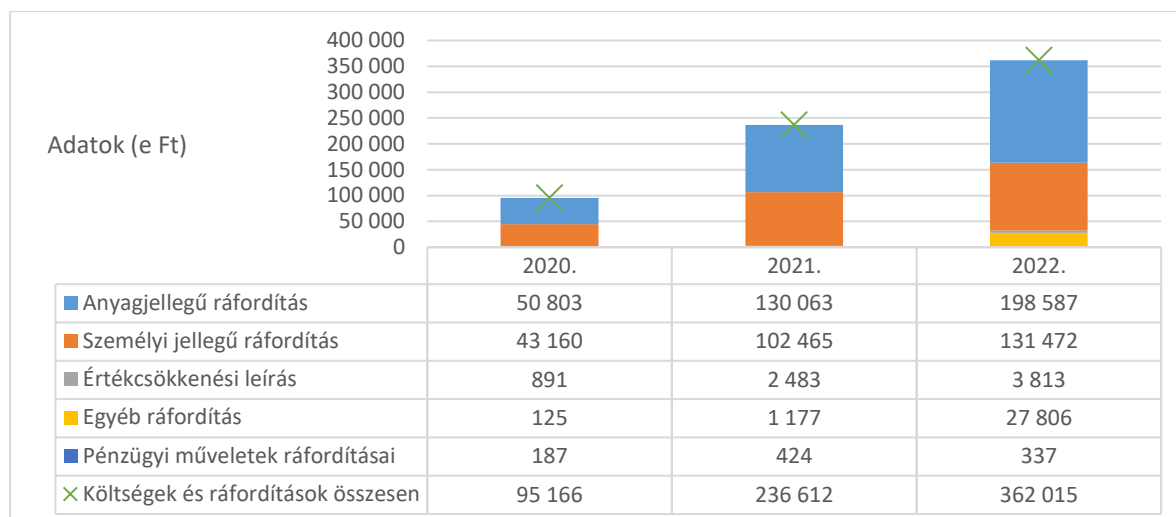
Értékesítés nettó árbevétele	2020.		2021.		2022.	
	e Ft	Arány %	e Ft	Arány %	e Ft	Arány %
Aréna terem bérlet árbevétele	25 299	68%	49 670	57%	47 219	41%
Jégcsarnok árbevétele	8 779	24%	24 335	28%	38 761	33%
Körcsarnok árbevétele	-	1%	1 235	1%	9 815	8%
Terembérlet egyéb jegybevétel	3 008	7%	12 298	14%	20 507	18%
Értékesítés nettó árbevétele összesen	37 086	100%	87 538	100%	116 302	100%

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Sport Nonprofit Kft. beszámolója alapján)

Költségek alakulása

A bevételek növekedésével párhuzamosan a költségei is növekednek több, mint 100 000 e Ft-tal. A költségeken belül az anyagjellegű és a személyi jellegű ráfordítások költségei képviselik a legnagyobb részt, és ezen költségek emelkedtek a legnagyobb arányban. Mivel a 2020-as év nem egy teljes év (csak 5 hónap működést tartalmaz), valamint a COVID miatti bezárásnak köszönhetően csökkentett módon üzemeltek a létesítmények, koncertek, rendezvények maradtak el, a költségek tekintetében a 2021. és a 2022. év adatait érdemes összehasonlítani.

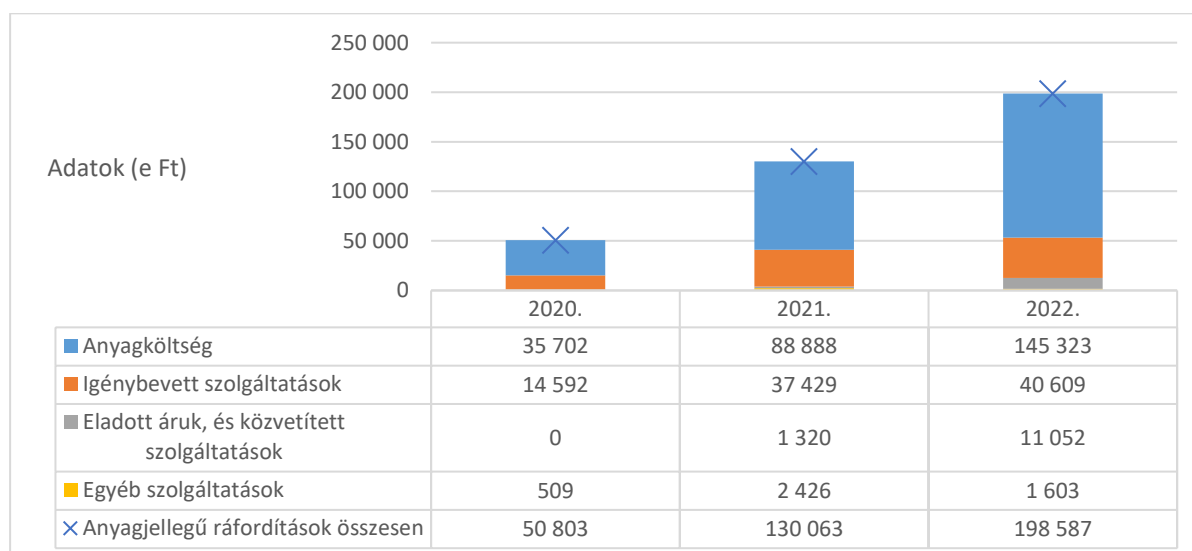
17.sz. ábra – Kapos Sport Nonprofit Kft költségeinek megoszlása 2020-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Sport Nonprofit Kft. beszámolója alapján)

Az anyagjellegű ráfordítások 2021-hez képest 2022-ben közel 70 000 e Ft-tal 53%-kal növekedtek. 2021-ben 2020-hoz képest is magas közel 80 000 e Ft-os növekedést mutatnak. Egyik oka, a 2021-ben átvett Körcsarnok üzemeltetése, azon belül is a fűtés költségének nagyarányú növekedése, mely költségeket a Körcsarnok bérbeadásából realizált bevétel csak részben fedezett. 2022-ben 2021-hez képest majdnem 56 000 e Ft-tal 63%-kal emelkedett az anyagköltség, mely az energiaárak drasztikus emelkedésének (távhő szolgáltatás közületekre kiszabott ára 16-szorosára emelkedett) tudható be.

18.sz. ábra – Kapos Sport Nonprofit Kft anyagjellegű ráfordítások megoszlása 2020-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Sport Nonprofit Kft. beszámolója alapján)

A társaság intézkedései ellenére, mint például bizonyos helyiségben lezárt fűtés, vagy maximalizált hőmérséklet szabályozás, illetve a szociális helyiségekben használt melegvíz hőfokának csökkentése sem tudta a társaság költségeit olyan mértékben minimalizálni, hogy a bevételei fedezzék ezen költségeket. Az anyagköltségek nagyobb mértékben és gyorsabb ütemben növekedtek, ellenben a társaság árbevételével. Az igénybe vett szolgáltatások jóval csekélyebb növekedést mutatnak. Ezen tételek között mutatja ki a társaság a Holdingnak fizetett üzletviteli tanácsadás díját. Az üzletviteli tanácsadás az összes igénybe vett szolgáltatás 13-18%-át teszik ki a vizsgált években.

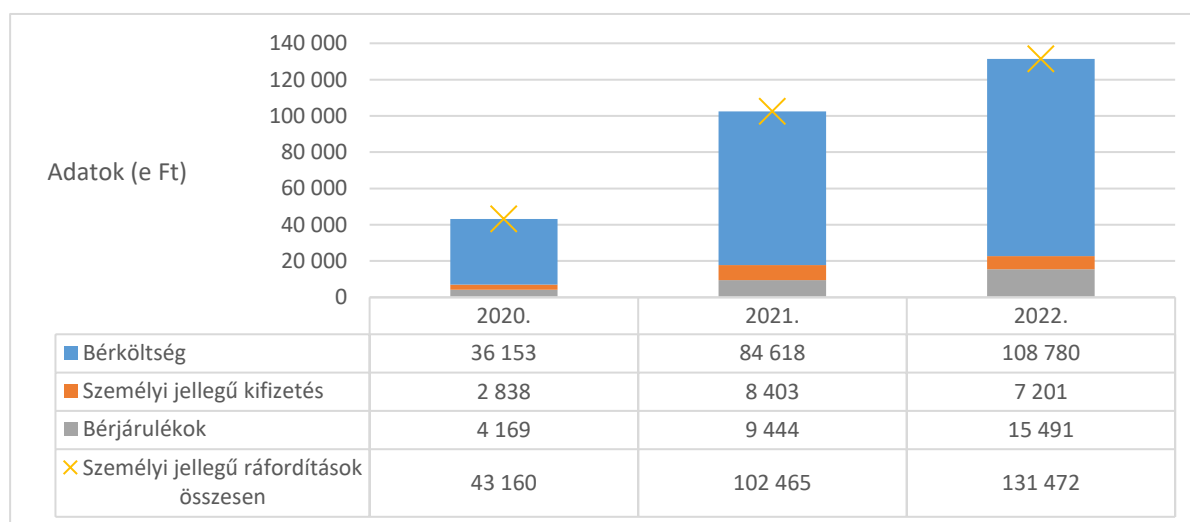
21.sz. táblázat – Kapos Sport Nonprofit Kft üzletviteli tanácsadás és az igénybe vett sz. aránya 2020-2022.

Üzletviteli tanácsadás/Igénybe vett szolgáltatások összesen	2020.		2021.		2022.	
	e Ft	Arány %	e Ft	Arány %	e Ft	Arány %
Üzletviteli tanácsadás	2 504	17%	4 851	13%	7 118	18%
Igénybe vett szolgáltatások összesen	14 592	100%	37 429	100%	40 609	100%

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Sport Nonprofit Kft. beszámolói alapján)

A társaság ráfordításait tekintve ennél a tagvállalatnál is a személyi jellegű ráfordítások a másik jelentős költségvetési tétel. A 2021. évről 2022-re való növekedés oka, hogy a társaság 2021-ben tevékenységéből adódóan bértámogatásban, és SZOCHO mentességben részesült. A személyi jellegű ráfordítások megoszlását tekintve egyértelműen kitűnik a bérköltségek növekedése, mely 2020-ról 2022-re több, mint 200%-kal 73 000 e Ft-tal növekedtek.

19.sz. ábra – Kapos Sport Nonprofit Kft személyi jellegű ráfordításainak megoszlása 2020-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Sport Nonprofit Kft. beszámolói alapján)

A létszámot tekintve 2020-ban és 2021-ben szinte változatlan létszámmal működött a társaság. Annak ellenére, hogy a Körcsarnok 2021-ben került a társasághoz, csak 2022-ben tapasztalható 3 fős növekedés. Ennek oka, hogy a bezárásoknak köszönhetően a társaság alacsonyabb létszámmal is meg tudta oldani a létesítmények üzemeltetését. 2022-ben azonban a teljes üzemeltetéshez, már elengedhetetlen volt a munkavállalói (főként fizikai) létszám növelése.

22.sz. táblázat – Kapos Sport Nonprofit Kft létszám alakulása 2020-2022. között

Létszám adatok (Fő)	2020.	2021.	2022.
Fizikai foglalkozású	20,16	21,54	23,82
Szellemi foglalkozású	6	4,85	5,44
Összesen	26,16	26,39	29,26

Forrás: Saját szerkesztés (Kapos Sport Nonprofit Kft. beszámolóí alapján)

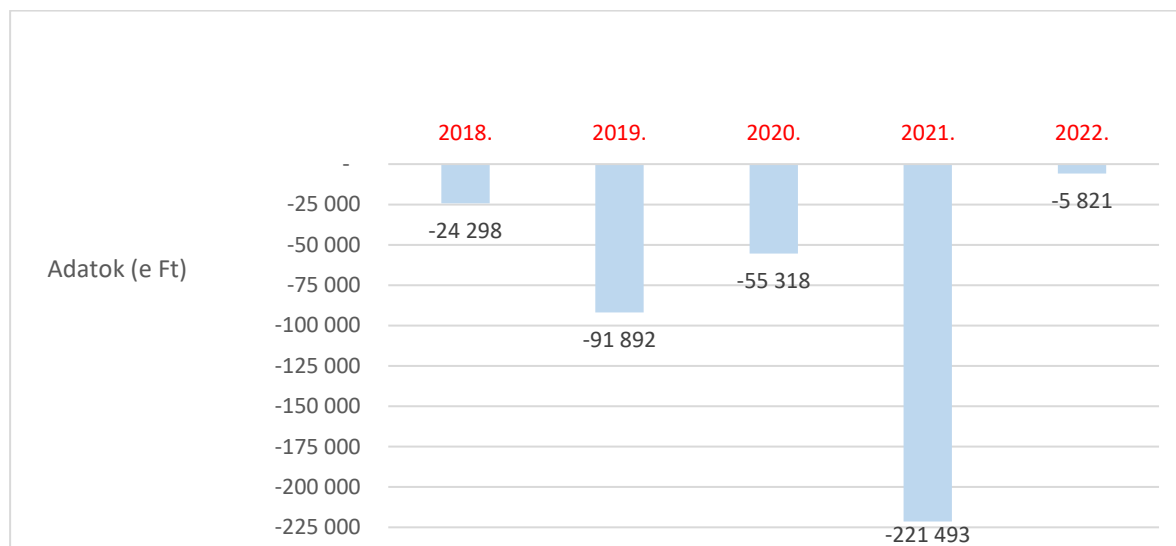
4.2.4 Kaposvári Közlekedési Zrt.

A társaság által végzett közösségi közlekedés a város életében meghatározó tényező. A város működésének egyik legérzékenyebb pontja – az itt élő emberek széles körét érintő szolgáltatás. Ezen felül a személyszállítás biztosítása az önkormányzatok törvény által előírt kötelezően ellátandó feladatai közé tartozik. A Kaposvári Közlekedési Zrt. speciális helyzetéből adódóan a teljes mértékben forprofit vállalatokkal szemben a bevételi oldalról az ármegállapítás terén szociálpolitikai szempontoknak alárendelt (Önkormányzati határozathoz kötött a jegyek, bérletek árának meghatározása, az esetleges emelések bevezetése). A társaságnak az árak megállapításánál minimális, elősorban javaslattevői ráhatása van csak (az általa nyújtott szolgáltatást ezáltal nem tudja a tényleges önköltségi ár, vagy a fölött értékesíteni). A ráfordítások pedig egyértelműen piaci alapúak (költségei ugyanolyan mértékűek mind a többi piaci szereplőnek). Ezen felül az erősödő állandó fizetőutas veszteség, a jogszerűen díjfizetés nélkül utazók körének bővülése, a kormányrendeletben meghatározott kedvezmények igénybevétele után járó, (diák, nyugdíjas) fogyasztói ár kiegészítés 2006. óta tartó változatlan mértéke, valamint a fluktuáció sem könnyítik meg a vállalat hatékony működését. Ennek ellenére a társaság mindent elkövet a veszteség mérséklésére, azonban a rugalmas működést és a veszteség tompítását csak az Önkormányzat pénzügyi ellentételezésével (a bevétellel nem fedezett költségeket működési támogatás formájában) tudja biztosítani. Mindezek tudatában a vállalat fő célja, az utasok maximális minőségű kiszolgálása mellett, (az Önkormányzat felől is kiemelt elvárás) a költségek csökkentése, mely hatékony és körültekintő költséggazdálkodást követel meg a társaságtól. A társaság vizsgált időszaki **eredménykimutatását** a 11. sz. *melléklet*, az általam elkészített **SWOT elemzést** pedig a 12. sz. *melléklet* tartalmazza.

Bevételek alakulása

A menetrendszerinti szolgáltatás ellátását 40 db MAN (CNG) típusú csuklós, és szóló autóbuszokkal, valamint jelenleg 2db elektromos szintén MAN típusú autóbuszokkal végzi. Ezen nagyértékű flotta beszerzése főként vissza nem térítendő pályázati forrásokból valósult meg. 2020-ban a flottabeszerzésen kívül az elektromos buszok töltésére töltőállomások, valamint szintén pályázati forrásból szervizként szolgáló telephely is kialakításra került, ahol nemcsak a saját, hanem a külsős gépjárművek javítása is folyik. A társaság eredménye a vizsgált időszakban veszteséges. A negatívumok között is kiugró a 2021-es évi eredmény, mely magyarázható a bevételek csökkenésével szemben mutatkozó a költségek és a ráfordítások (eladott áruk, anyagköltség, igénybe vett szolgáltatások, személyi jellegű ráfordítások) az előző évekhez viszonyítva jóval nagyobb mértékű növekedésével.

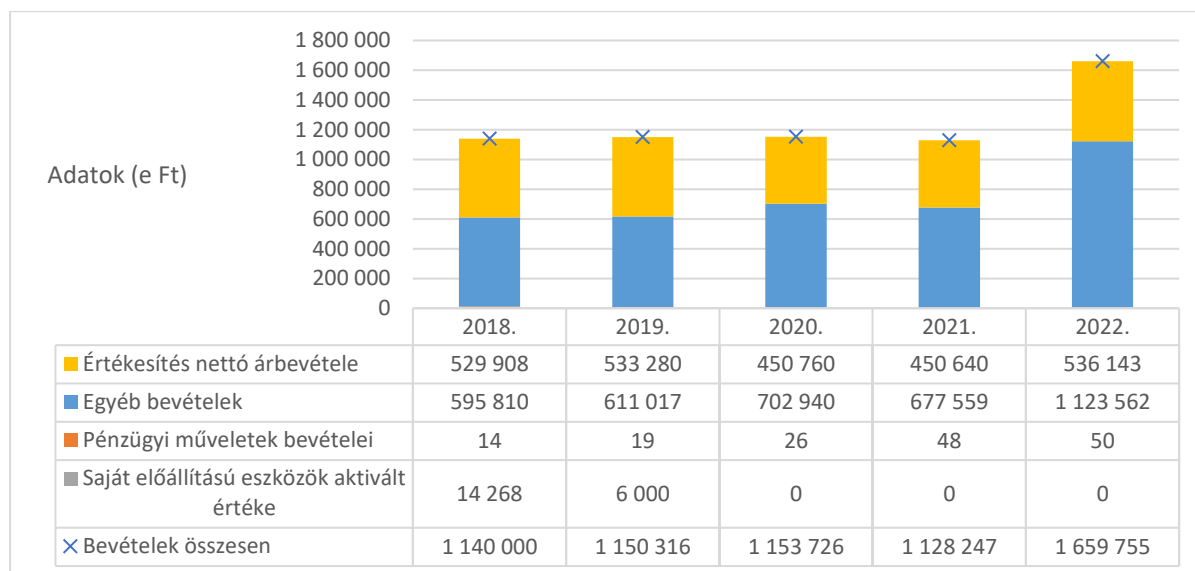
20.sz. ábra – Kaposvári Közlekedési Zrt. adózott eredményének alakulása 2018-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Közlekedési Zrt. beszámolója alapján)

A bevételek közül az Önkormányzati támogatás mértéke a 2020. évi támogatáshoz viszonyítva 2021-ben 43%-kal csökkent. Az összes bevétel tekintetében is látszik, hogy a 2021-es év volt a legalacsonyabb. 2022-ben a bevételek 2021-hez képest kimutatott 47%-os növekedése bizakodásra, adhat okot, azonban a költségek hasonló arányú növekedése miatt, a társaság nem realizált 2022-ben sem pozitív eredményt. A bevételek megoszlását tekintve, nem az értékesítés nettó árbevétele, hanem az egyéb bevételek dominálnak.

21.sz. ábra – Kaposvári Közlekedési Zrt. bevételeinek megoszlása 2018-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Közlekedési Zrt. beszámolóí alapján)

A pénzügyi műveletekből származó bevétel, illetve a saját előállítású eszközök minimális arányban vannak jelen a társaság bevételeinek megoszlásában.

A menetrend szerinti árbevétel esetében 2018. és 2019. év között minimális 4%-os csökkenés látszik. Ha a 2019. évhez viszonyítjuk, 2020-ban ez a csökkenés már 26%, 2021-ben pedig már 31%. A jegy és bérletárak emelése, sem tudott olyan mértékű árbevételt generálni mely várható volt, hiszen az emelések hatására az utaslétszám csökkent.

23.sz. táblázat – Kaposvári Közlekedési Zrt. jegy és bérletárainak alakulása 2020-2022. között

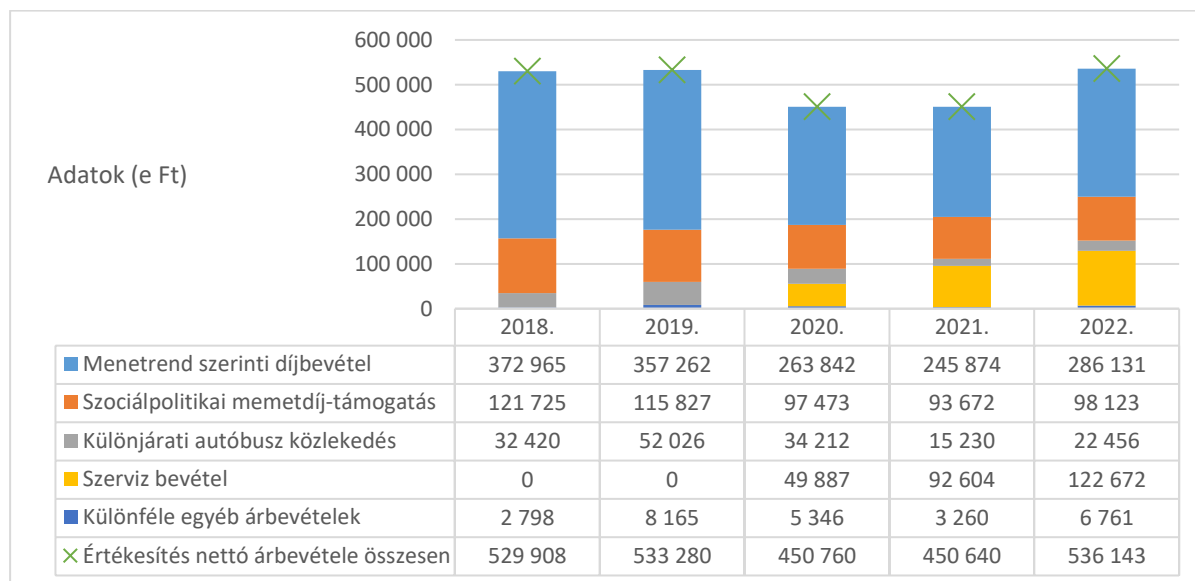
Jegy és bérletárak alakulása (Ft)	2020.	2021.	2022.
Jegy gépkocsivezetőnél	400	500	500
Jegy elővételben	270	300	300
Havi egyvonalas bérlet	5 620	6 400	7 200
Havi összvonalas bérlet	7 420	8 300	8 500
Havi tanuló/nyugdíjas bérlet	3 600	4 000	4 000

Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Közlekedési Zrt. beszámolóí alapján)

A társaság fő árbevétele a menetrendszerinti díjbevételből származik, mely szorosan összefügg az utaslétszám alakulásával. A 2020-ban kezdődő COVID-19 járványnak köszönhetően lényegesen visszaesett a tömegközlekedést választó utasok létszáma, mely csökkenő tendencia a mai napig megmutatkozik (akik a COVID alatt autóval közlekedtek nehezen térnek vissza a tömegközlekedéshez). A hirtelen csökkenés a COVID 19 járvánnyal, illetve a járvány visszaszorítása érdekében tett intézkedésekkel magyarázható. 2020. április 6-tól országosan ingyenessé vált a közterületeken a parkolás, mely lényegesen háttérbe szorította a

tömegközlekedést. Azon utasok, akik eddig a tömegközlekedést részesítették előnyben, de rendelkeztek gépkocsival, áttértek a gépjárművek napi használatára.

22.sz. ábra – Kaposvári Közlekedési Zrt. nettó árbevételének megoszlása 2018-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Közlekedési Zrt. beszámolója alapján)

A társaságnak el kellett gondolkodnia, hogy a fix költségei mellett a változó költségeit, hogyan tudja ezen időszakban minimalizálni. Az intézkedések fontosságát a 2019. évhez képest 2020-ban mutatkozó utaslétszám csökkenése is alátámasztotta. Az utasszámlálás rávilágított, hogy az üres vagy minimális utast szállító járatokat mindenképp ritkítani kell, illetve bizonyos járatokat érdemes megszüntetni. 2021. őszétől egy teljesen új megreformált menetrenddel állt elő a társaság, ahol új és összevont útvonalak mellett elkerülhetetlen volt egyes járatok megszüntetése. Ezzel párosult az autóbuszvezetői létszám csökkentése is. Az őszi és a nyári menetrend megmaradt, hiszen az iskolai szünet, illetve a nyári időszak alatti szabadságolásoknak köszönhetően az utasok létszáma ezen időszakban kevesebb, amihez a nyári buszmenetrend igazítva lett. Az utaslétszám 2019-ről 2020-ra 34%-kal 2 261 ezer fővel csökkent. A menetrendszerinti közlekedés további teljesítményeit összefoglaló 13. sz. *mellékletben*, 2021. évhez képest 2022-ben már minimálisan, de pozitív irányba fordultak a mért teljesítményadatok, azonban a COVID előtti 2019. évi szintet még mindig nem érték el. A szociálpolitikai támogatás mértéke (fogyasztói árkiegészítés) a vizsgált időszakban hasonló összeggel jelentkezik a társaság bevételei között, hiszen ennek mértéke 2006. óta változatlan, és melynek mértéke a város lakosságának függvényében kerül megállapításra. A különjáratú autóbusz közlekedés bevételei csökkenő tendenciát mutatnak, mely csökkenés egy része szintén a COVID járvány visszaszorítása érdekében tett intézkedéseknek köszönhető.

A társaság ezen szolgáltatásának nagy részét az iskolák, illetve cégek vették igénybe. Az iskolák bezárása és ezzel az online oktatásra való áttérés, valamint a közösségi zárt téri programok betiltása, nagyban hozzájárult a társaság ezen bevételi forrásának csökkenéséhez.

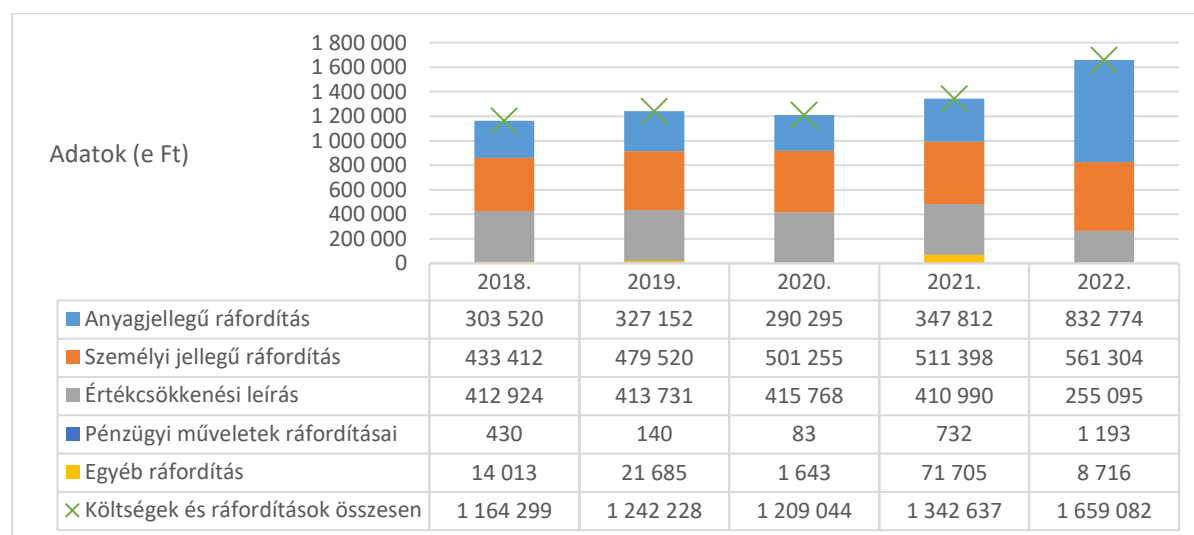
A szerviz tevékenység a közlekedési központ új telephelyének kialakításával a Cseri úti telephelyen 2020-ban pályázat útján valósulhatott meg, ahol a saját autóbuszflotta javítása mellett, külsős teher-és kistehergépjárművek, autóbuszok, és személygépjárművek teljeskörű szerviz szolgáltatását is el tudja látni a vállalat. Ezen tevékenység fejlesztése, a teljesen új és modern technológiával felszerelt műhely adta lehetőségek kihasználásával, a társaság árbevétel növelése (menetrendszerinti díjbevétel kiesés mérséklése) szempontjából kiemelkedően fontos. Az ebből származó bevétel az egyedüli, mely növekvő tendenciát mutat a vizsgált időszakban. 2020-ról, 2021-re a társaság szinte megduplázta e szolgáltatásból származó nettó árbevételének összegét. Az egyéb bevételek (14. sz. melléklet – egyéb bevételek megoszlása) az értékesítés nettó árbevétellel szemben növekvő tendenciát mutatnak. Az itt szereplő tételek közül ki kell emelni az Önkormányzati támogatás mértékét, mely a vizsgált első két évben fixen 130 000 e Ft volt, az azt követő időszakokban azonban emelkedő tendencia figyelhető meg. Kiugróan magas összeg a 2022-es év, ahol az önkormányzati támogatás mértéke, (mely többnyire a társaság bevétellel nem fedezett költségeire nyújtott működési támogatás) 442 600 e Ft. Ezen felül a tulajdonos Kapos Holding Zrt. is nyújtott támogatást a vállalatnak 87 650 e Ft összegben. Az önkormányzati és a tulajdonosi támogatások mértéke 2021-hez képest 2022-ben 368 863 e Ft-tal növekedett. Az egyéb bevételek másik kiugró tétele a fejlesztési célra kapott támogatások, melyek az értékcsökkenéssel arányban, itt az egyéb bevételek között kerülnek feloldásra. 2022-ben az IKOP-3.2.0-15-2016-00016 azonosító számú „Kaposvár megyei jogú város Intermodális pályaudvar és a hozzá kapcsolódó közösségi közlekedés kiépítése” projekthez kapcsolódó támogatás feloldása 362 980 e Ft értékben.

Költségek összetétele

Költségei jelentős részét az anyagjellegű, és a személyi jellegű ráfordítások teszik ki. Az anyagjellegű ráfordítások közül kiemelkedő az autóbuszok (CNG) gázfogyasztásának költsége, az ezzel szorosan összefüggő komprimálás díja (buszok meghajtására üzemanyagként használt biogáz megtisztításának költsége), az autóbuszok fenntartási anyagköltsége, valamint az igénybe vett javítási, karbantartási szolgáltatások költségei. A szerviz ágazat nemcsak árbevételt generál, de azzal, hogy a saját buszok szervizelése javarészt a saját javítóbázison történik, azzal lehetőséget teremt a javítási karbantartási költségek csökkentésére. Feltűnő, hogy 2020-ban a 2019. évi költségekhez viszonyítva egy minimális csökkenés mutatkozik. Oka

a kevesebb járatszám és az ehhez kapcsolódó igénybe vett szolgáltatás. Kevesebb üzemanyag felhasználás, kevesebb futásteljesítmény, ami kevesebb karbantartási, illetve anyagköltséggel jár. Mindezek felül a költségsökkenés a 2020-tól működő saját javítóbázisnak is köszönhető, amely a korábban már említett buszok karbantartásának költségei terén tudott megtakarítást eredményezni. 2022-ben azonban egy nagymértékű 2021-hez képest 47%-os 531 508 e Ft-os emelkedés tapasztalható a költségek terén. Ennek okára a költségek és ráfordítások megoszlásából tudunk következtetni. A költségek jelentős részét minden évben az anyagi jellegű ráfordítások teszik ki, melyek 2021-ig állandónak mondható értéket mutatnak. 2022-ben ezen költség 2021. évhez viszonyítva több, mint a duplájára nőtt, összesen 484 962 e Ft-os növekedést mutat.

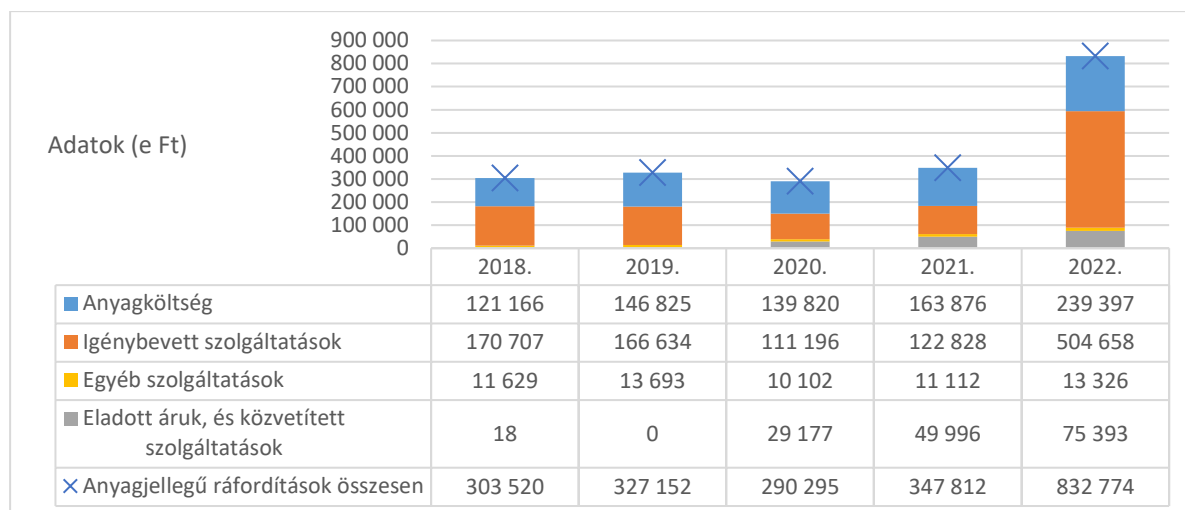
23.sz. ábra – Kaposvári Közlekedési Zrt. költségeinek megoszlása 2018-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Közlekedési Zrt. beszámolója alapján)

Az okok feltárásához szükség van az anyagjellegű ráfordítások összetételének vizsgálatára is. A megoszlásokat vizsgálva elmondható, hogy az anyagköltség növekedése és az igénybe vett szolgáltatások költségeinek emelkedése okozza az összes költség növekedését. A társaság nyilvános beszámolóiból az anyagköltség, és az igénybe vett szolgáltatások költségeinek összetételére nincs rálátásunk, azonban a Holdingnál eltöltött tapasztalataim alapján a fent említett költségek, ilyen mértékű növekedése a busz flotta hét éves használatából adódott. A buszok majdnem felénél komplett motor és váltócsere volt szükség, melyek a „drágának” mondható alkatrészek kategóriájába tartoznak. Ezek cseréje és javítása nélkül a buszok folyamatos és biztonságos üzemeltetése már nem volt biztosított.

24.sz. ábra – Kaposvári Közlekedési Zrt. anyagjellegű ráfordítások megoszlása 2018-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Közlekedési Zrt. beszámolói alapján)

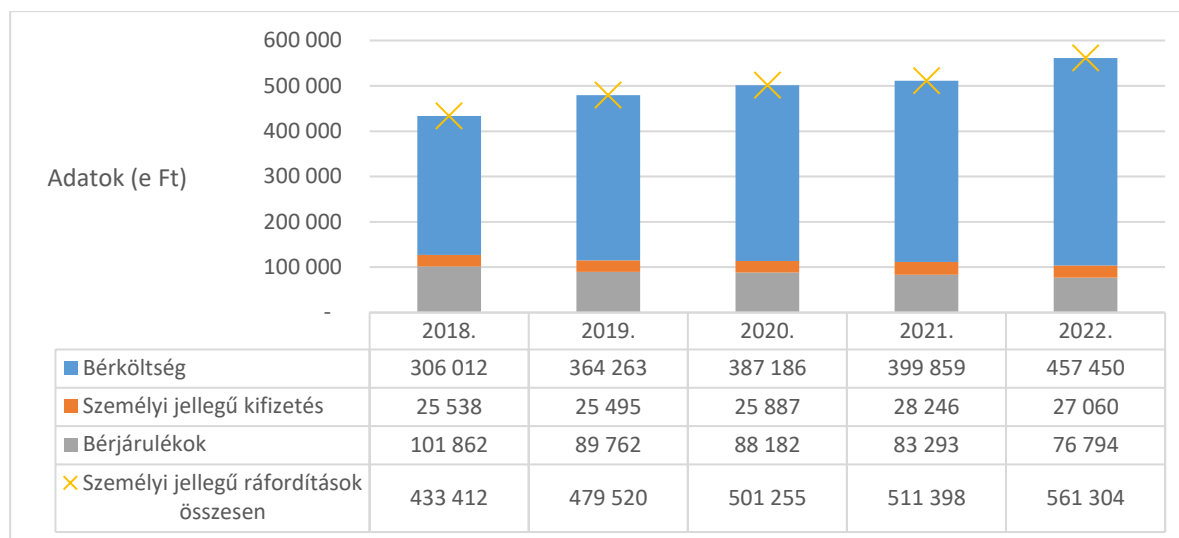
Az értékcsökkenési leírás jelentős összeggel 2015. óta jelen van a társaság költségei között. A személyi jellegű ráfordítások szintén jelentős értéket képviselnek a társaság működésében. A legnagyobb arányú 10%-os növekedés 2021. és 2022. évek között figyelhető meg. A bérköltségek folyamatos növekedés figyelhető meg, annak ellenére, hogy a fluktuáció igen jellemző a vállalatra, mely sokszor munkaerőhiánnyal küzd, főként az autóbuszvezető munkakör esetében. Mindezt a létszám adatokat ábrázoló táblázat is jól szemlélteti. Az egyéb fizikai foglalkozású létszám a 2020-tól jelenik meg, ami a szerviz ágazatban dolgozó alkalmazottak létszámát takarja. Az egyéb fizikai foglalkozású létszám emelkedése párhuzamba állítható a szerviz szolgáltatásból származó bevételek növekedésével. Ez is azt jelzi, hogy a szerviz ágazat több figyelmet érdemel a közeljövőben, az árbevétel növelésének céljából. Ehhez elengedhetetlen a „külsős” javításokra, szerelésekre fordított idő arányának növelése a belsős saját flotta javítására fordított idővel szemben. Ezen kívül fontos a szerviz ágazat árképzési módszerének kidolgozása, az önköltség pontos meghatározása, hogy piaci áron tudja szolgáltatásait értékesíteni. Az igénybe vett szolgáltatások között mutatja ki a társaság a Holdingnak fizetett üzletviteli tanácsadás, valamint egyéb továbbbszámlázott szolgáltatások díját, mely a 24. sz. táblázat szerint alakult a vizsgált években.

24.sz. táblázat – Kaposvári Közlekedési Zrt. Holdinak fizetett szolgáltatások 2018-2022. között

Adatok e Ft	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Üzletviteli tanácsadás és egyéb továbbbszámlázott szolgáltatások díjai	28 715	37 514	52 972	53 208	77 625

Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Közlekedési Zrt. beszámolói alapján)

25.sz. ábra – Kaposvári Közlekedési Zrt. személyi jellegű ráfordításainak megoszlása 2018-2022. között



Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Közlekedési Zrt. beszámolóí alapján)

A vizsgált időszakban 2021. évben volt a legalacsonyabb az autóbuszvezetői létszám, mely nemcsak a fluktuációnak, hanem a megreformált teljesen új menetrendnek is köszönhető. A megszüntetett járatokkal arányosan az autóbuszvezetői létszám is csökkentésre került, a hatékonyabb, és költségminimalizálóbb működés céljából.

25.sz. táblázat – Kaposvári Közlekedési Zrt. létszám 2018-2022. között

Létszám adatok (Fő)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Autóbuszvezető	66,18	68,55	65,44	57,33	58,79
Egyéb fizikai foglalkozású	1,97	3,83	8,7	9,28	11,19
Szellemi foglalkozású	15,06	14,07	14	12,15	10,03
Összesen:	83,21	86,45	88,14	78,76	80,01

Forrás: Saját szerkesztés (Kaposvári Közlekedési Zrt. beszámolóí alapján)

Tapasztalatom szerint a társaság több, releváns adatot gyűjt a működéséről, azonban azt nem fordítja kellő mértékben a hatékonyság mérésére, elemzésére. Célszerű lenne az üzleti tervvel egyidejűleg egy mutatószám tervet is készíteni, mely a vállalat stratégiai és pénzügyi céljait ötvözi. Ez az eredménykimutatás terv tény adatainak összevetéséhez hasonlóan év közben is ugyanúgy nyomon követhető lenne, és negatív irányú eltérés esetén lehetővé tenné a vezetőség részéről a gyors, és célzott beavatkozást a társaság működésébe. Erre megfelelő módszer a BSC mutatószám rendszer kialakítása, melyet a négy nézőpont igényeire támaszkodva lenne célszerű kialakítani.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az elemzések azt támasztják alá, hogy a társaságok költségeik, illetve veszteségük minimalizálása érdekében, 2019-ig hasonló összegű támogatásban részesültek, azonban 2020-ban és a további vizsgált években egyre magasabb mértékű támogatásra szorultak, melyet a 15. sz. melléklet tagvállalatonként részletez. Mindenképp említést érdemel, hogy java részt nem profitorientált vállalatok, így nem elvárható a pozitív eredmény felmutatása. Az a tény sem elkerülhető, hogy ezen társaságok költségei ugyanúgy piaci alapon kerülnek meghatározásra, így a COVID 19 járványt követő „áremelések” ezen szektort is ugyanúgy érintették.

A vizsgált társaságok mindegyikére elmondható, még ha bevételeikben a vizsgált időszakot tekintve növekvő tendencia is mutatkozott, költségeik ennél jóval gyorsabb ütemben, és nagyobb mértékben növekedtek. A Holding vállalatcsoport vagyoni, és pénzügyi helyzetének elemzését tekintve 2018-2021. között hasonló tendencia figyelhető meg. Ez azt jelenti, hogy a 2019-ben bekövetkezett COVID 19 járvány visszaszorítása érdekében hozott intézkedések tagvállalatokra gyakorolt negatív hatásait 2019-2021. között sikeresen tudta kompenzálni a vállalatcsoport. Kiugróan magas összegek 2022-től figyelhetők meg a mérleg *követelések* és *kötelezettségek* sorain, ami főként az energiaárak drasztikus növekedéséből adódott. A *követelések* magas értékének fő oka, hogy a Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt-nél magas vevői kötelezettség áll fenn. Ez az energiaárak hatósági korlátjának eltörléséből adódott, mely lehetővé tette a nem lakossági ügyfelek részére az árak emelését. Ez azonban számos közületet, intézményt negatívan érintett, hiszen a távhő szolgáltatás egységára 19-szeresére nőtt. A Vagyonkezelő intézményi, közületi ügyfeleinek egy része fizetéseképtelenné vált, ezáltal a társaság vevői követelése holding szinten is az előző évekhez mérten nagy mértékben növekedett. A *kötelezettségek* magas összegének fő oka a Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt-nél mutatkozó magas szállítói kötelezettség. Mindez a távfűtéses lakások, és közületek fűtését és melegvíz szolgáltatását biztosító hőtermelés előállításához szükséges energiahordozók árának drasztikus emelkedéséből adódott. A vállalatcsoport eladósodottságát tekintve 2020-ig pozitívan alakult, 2021-től azonban meredek csökkenés mutatkozik. A cégcsoport adóságállománya a vizsgált években kiegyensúlyozott. Likviditás szempontjából nem tűnik teljes mértékben biztonságosnak, ugyanakkor, ha követeléseinek behajtása gyorsabb ütemben zajlik, mint a tartozások forgási sebessége, akkor a 100% alatti mutató sem mondható negatívnak. A holding csoport jövedelmezőségét tekintve minden vizsgált év negatív üzemi (üzleti), vagy adózás előtti

eredménnyel zárt. Nehéz ezen mutatók alapján messze menő következtetéseket levonni, hiszen a Holding tagvállalatainak java nonprofit, nem a profit maximalizálása a fő céljuk, működésük nagyban függ az önkormányzati támogatásoktól. A tagvállalatokra vonatkozó következtetéseim és **javaslataim**, valamint a **javaslatok eredményei** a 16-17. számú mellékletekben kerültek összefoglalásra.

A bevezetőben megfogalmazott kérdések kapcsán, az elvégzett elemzések fényében, az alábbi következtetésekre jutottam.

Véleményem szerint a „holding” típusú vállalkozások nemcsak a piacon, hanem az önkormányzatok által főként nonprofit formában működtetett vállalatok esetében is indokoltan vannak jelen, hiszen ugyanazokat az előnyöket tudja biztosítani a holding (konszern) szervezeti forma a piaci vállalkozásoknak és az önkormányzati szférához köthető nonprofit vállalatoknak. Ugyanazon célok fogalmazódnak meg egy profit és egy nonprofit társaság esetében is mikor holding (konszern) típusú szervezeti formában kívánják tevékenységüket folytatni. A legfontosabbak a központosítás, a központi felügyelet, és ellenőrzés, valamint a költségminimalizálás, minőségi szolgáltatás nyújtása mellett. A „közjót” szolgáló önkormányzatok célja a bevételeik ésszerű elosztása, valamint a költségeik minimalizálása. Annak ellenére, hogy az önkormányzati tulajdonú nonprofit vállalatok nem elsődleges célja a bevételek maximalizálása, költségeik ugyanúgy piaci alapon képződnek, ezért fő céljuk ezek minimalizálása. Költségei terén ugyanezen célokat fogalmaz meg egy forprofit vállalkozás is. A költségminimalizálás, valamint központi felügyelet a holding típusú vállalati formával valósulhat meg. Véleményem szerint más olyan önkormányzatnál is célszerű ezen szervezeti forma bevezetése, ahol legalább hat-nyolc különböző tevékenységű tagvállalatot tudnak a cégcsoportba integrálni. Ezt azért célszerű szem előtt tartani, mert két-három tagvállalat esetében nincs értelme egy központi holding anyavállalat létrehozására fenntartására, hiszen a központi holding menedzseri szolgáltatási díjat (aminek fedeznie kell az anyavállalat személyi jellegű és egyéb költségeit is), ez esetben hat-nyolc tagvállalattal szemben két-három tagvállalatnak kellene kigazdálkodni, ami nem lenne költséghatékony. Két-három vállalat esetében még mindig gazdaságosabb és olcsóbb a saját menedzsment (saját könyvelő, munkaügyi, gazdasági vezető stb.) fenntartása.

Az állam intézkedései a járvány visszaszorítására hatékonyak bizonyultak, azonban a társaság egyes tagvállalatainál bizonyos intézkedések, vagy ezek következményei negatív hatással voltak. A negatív hatásokra hozott intézkedésekkel inkább csak a kieső bevételeiket

próbálták meg kompenzálni, ami a magas fix költséggel rendelkező tagvállalatok, mint például a Kaposvári Közlekedési Zrt. esetében nem volt sikeres, cégcsoport szinten azonban sikerült tompítani a kieső bevételeket, a költségek csökkentésével. Az energiaválság 2022-től jelentkezett, de ennek mérséklésére hozott (az elemzés részben általam is felsorolt) tagvállalati intézkedések hatékonyságát igazán csak a 2023-as év pénzügyi adatainak ismeretében tudnánk a legpontosabban meghatározni. 2023-as év adatainak gazdasági elemzésével lehetne számottevő következtetéseket levonni, arra vonatkozóan, hogy hosszabb távon is sikeresek voltak-e a tagvállalatoknál bevezetett energiafelhasználás mérséklésére hozott intézkedések. Tapasztalatom szerint ezek az intézkedések 2022-ben minden esetben kisebb-nagyobb energiamegtakarítást eredményeztek, azonban az energiaárak drasztikus emelkedése, (valamint a vállalatok profiljukból adódóan eleve magas energiafelhasználók – működési költségük legnagyobb hányadát az energiaköltségek teszik ki) miatt ez nem járt számottevő eredménnyel a költségek csökkentése terén, annak ellenére, hogy a legtöbb tagvállalat költségoptimalizáló megoldásként szolgáltatási árait is megemelte. Ezen intézkedések a drasztikus energiaár emelkedéseket nem tudták teljes mértékben ellensúlyozni, ezért is vált szükségessé 2022-ben az előző évekkel ellentétben jóval magasabb összegű önkormányzati támogatás.

A holding hatékonyságát tekintve még mindig hatékony szervezeti formának bizonyul, azonban a gazdasági elemzésekből arra a következtetésre jutottam, hogy a szervezetfejlesztés szükségének jelei már megmutatkoznak. A lakosság elvárása és egyben a vállalatcsoport megalapításának célja volt a „legolcsóbb árakkal” „legmagasabb minőségben” történő kiszolgálás, egységes ügyfélszolgálati rendszerrel. Ebből a külső hatások (COVID, energiaválság) és vele együtt a költségek jóval gyorsabb ütemben történő emelkedése miatt az árak szinten tartása már nem lehetséges. A másik tény, hogy a növekvő feladatok ellátása a rendelkezésre álló létszám állománnyal magas minőségben már nem kivitelezhető. Ezek mind arra utalnak, hogy hosszú távon nem fenntartható a jelenlegi működés, szükség van a szervezeten belüli átalakításokra és új célok kitűzésére, meghatározására. Tapasztalatom szerint a vállalatcsoporton belül hiányzik a nyitottság bizalom, sokan bizonytalannak érzik helyzetüket. Gyakori a munkavállalók közti feszültség, és a kommunikáció hiánya. Sok esetben tisztázatlanok a munka, és hatáskörök. Az elemzések létszámadatai nem mutatnak nagy mértékű fluktuációra, azonban az év közbeni mozgás egyes gyakran fontos munkakörök esetében magas. Úgy gondolom, hogy ezek alapján kezdő lépésként szükség lenne a vállalatcsoporton belül a dolgozók elégedettségének mérésére, hogy tisztában lehessen látni milyen irányú fejlesztésre lenne szükség. Ilyen lehet például a Holding anyavállalat

létszámnövelése az elvégzendő feladatok arányában, vagy egyes hasonló profilú tagvállalatok összevonása esetleg megszüntetése a költségek további optimalizálása érdekében.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A gazdálkodó társaságok számára legyen az profit vagy nonprofit, legnagyobb kihívást a gazdasági tényezők gyors és folyamatos változása jelenti. Ahhoz, hogy fennmaradjanak és profitot realizáljanak gyorsan kell igazodniuk és reagálniuk a változásokra. A vállalkozásoknak fontos, hogy rendelkezzenek hosszú távú célokkal, jövőképpel melyeket vállalati stratégiájukban fogalmaznak meg. Céljuk eléréséhez vezető utat pedig üzleti terveikben fogalmazzák meg. A dolgozat témája azon külső hatásokra hívja fel a figyelmet melyekre a társaságoknak nincs ráhatásuk, nehezen vagy egyáltalán nem tervezhetők, ugyanakkor működésükre jelentős hatást gyakorolnak. A COVID 19 járvány, és az energiaválság az elmúlt évek legtöbb országának gazdaságára és vállalkozására legyen az profit vagy nonprofit hatással volt. Egy-egy ilyen erős külső hatás szükségessé teheti a vállalat stratégiájának, hosszú távú céljainak átgondolását. Ehhez nyújt segítséget a kontrollingrendszer, mely tervezett adatok nyomon követésével, lehetőséget ad a vezetés számára ahhoz, hogy gyorsan, célzottan tudjanak reagálni a társaság működésében bekövetkező negatív hatásokra. Dolgozatomban a nehezen tervezhető gazdasági tényezők okozta kihívásokra kívántam felhívni a figyelmet, melyeket az önkormányzati tulajdonú Kapos Holding Zrt. és tagvállalatainak gazdasági elemzéseim keresztül mutattam be. A bevezetőben megfogalmazott kérdések esetében az alábbi következtetésekre jutottam. A „holding” típusú vállalkozások nemcsak a piacon, de az önkormányzati tulajdonú cégek esetében is indokoltan vannak jelen, hiszen költségeik tekintetében ugyanazon célokat fogalmaz meg egy nonprofit egy profitorientált vállalkozás is. A költségminimalizálás, valamint központi felügyelet a holding típusú vállalati formával valósulhat meg. Érdemes más önkormányzatnál is bevezetni ezt a szervezeti formát, de csak ha legalább hat-nyolc különböző profilú vállalatot tudnak integrálni a vállalatcsoportba, máskülönben nem érvényesül a költséghatékony működés. Az állam által a járvány visszaszorításra hozott intézkedések, illetve ezek következményei egyes tagvállalatokra negatív hatást gyakoroltak (bevétel kiesés). Cégcsoport szinten azonban a költségek csökkentésével sikerült tompítani a kieső bevételeket. Az energiaválság ellensúlyozására hozott intézkedések minden esetben kisebb-nagyobb energiamegtakarítást eredményeztek, azonban az energiaárak drasztikus emelkedését nem sikerült teljes mértékben ellensúlyozni, ezért is vált szükségessé 2022-ben az előző évekkel ellentétben jóval magasabb összegű önkormányzati támogatás. Összességében a „holding” még mindig hatékony szervezeti formának bizonyul, azonban az elemzésekből a szervezetfejlesztés szükségének jeleire következtethetünk.

8. IRODALOMJEGYZÉK

2011. évi CLXXXIX törvény Magyarország helyi önkormányzatairól. (2011.). Budapest.
- Balaton, K., & mtsai. (2014). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Blumné Bán, E., & mtsai. (2011). *A vállalati elemzés alapismeretei*. Budapest: Saldo Kiadó.
- Brealey, & Myers. (2005). *Modern vállalati pénzügyek*. Budapest: Panem Könyvkiadó.
- Čajková, A., & mtsai. (2021.). *The covid-19 pandemic and budget shortfalls in the local governments in Slovakia*. Forrás: Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration, 29(1), 1243: <https://doi.org/10.46585/sp29011243>
- Dr Körmendi , L., & Tóth , A. (2016). *A controlling alapjai*. Budapest: SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt.
- dr. Bíró, T., & mtsai. (2010). *Amit a mérleg mutat 2010*. Budapest: Saldo Kiadó.
- Dr. Himber, P., & mtsai. (1996). *Számvitel-elemzés II*. Budapest: Perfekt Kiadó.
- dr. Lehoczki, Z. Z. (2022). *A köztulajdonban álló gazdasági társaságok szervezeti és vagyoni sajátosságai*. Forrás: https://tudasportal.unike.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/18555/lehoczki_zora_doktori_ertekezes.pdf?sequence=1
- Dr. Maiyalehné Dr. Gregóczki, E., & Dr. Papp , E. S. (2023). *Közigazgatási szakvizsga - Önkormányzati igazgatás*. Budapest: Nemzeti Közszerológiai Egyetem.
- Dr. Musinszki, Z. (2013). *Kontrolling oktatási segédlet*. Miskolc. Forrás: [https://gtk.unimiskolc.hu/files/3088/Kontrolling+\(logisztika\)+k%3a9zirat+2013.pdf](https://gtk.unimiskolc.hu/files/3088/Kontrolling+(logisztika)+k%3a9zirat+2013.pdf)
- Dr. Musinszky, Z. (2016). *Kontrolling. Kontrolling oktatási segédlet munkaügyi és társadalombiztosítási igazgatási mesterszakos hallgatók számára*. Miskolc.
- dr. Róth, J., & mtsai. (2006). *Számviteli esettanulmányok 2006*. Budapest: Magyar Könyvvizsgálói Kamara Oktatási Központ.
- Dr. Sztanó, I. (2010). *A számvitel alapjai*. Budapest: Perfekt Zrt.
- Dr. Takács, A. (2009). *Vállalatértékelés magyar számviteli környezetben*. Budapest: Perfekt Zrt.
- Goodland, F., & Potoglou, D. (2023.). *The resilience of public transport post-COVID: The case of Great Britain*. Forrás: Case Studies on Transport Policy, 14, 101088.: <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2023.101088>
- Grossi, G., & Thomasson , A. (2023.). *Public Money & Management*, 43(1), 77-79. Forrás: New development: Are the holding companies as a hybrid governance model reinforcing the control on municipal corporations?.: <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2101269>
- Herczeg, J., & Juhász, L. (2010). *Az üzleti tervezés gyakorlata*. Budapest: Aula Kiadó Kft.

- Hesse, M., & mtsai. (2020.). *Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die kommunalen Haushalte und Infrastrukturen*. Forrás: achsen und Mitarbeiter am Lehrstuhl für Öffentliche Finanzen und Public Ma-: <http://doi.org/10.36730/2020.5.komkisir.7>
- Jäckel , K., & Nagy, O. (2009). *Üzleti terv készítése*. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.
- Kapos Holding Közzszolgáltató Zrt. (2011.). *Kapos Holding Zrt.* . Forrás: Kapos Holding Zrt.: www.kaposholding.hu
- Kryszk, H., & mtsai. (2023.). *Barriers and Prospects for the Development of Renewable Energy Sources in Poland during the Energy Crisis*. Forrás: *Energies*, 16(4), 1724.: <http://doi.org/10.3390/en16041724>
- Nábrádi, A., & Pupos, T. (2010). *A stratégiai és üzleti tervezés gyakorlata*. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház Zrt.
- Nemec, J., & Špaček, D. (2020.). *The Covid-19 pandemic and local government finance: Czechia and Slovakia*. Forrás: *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(5), 837-846.: <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-07-2020-0109>
- Piotrowski, D., & Piotrowska, A. (2021.. 04. 2021.). *Journal of Physical Education and Sport*, 21, 1029-1036. Forrás: Local governments' financial support for sport during the COVID-19 pandemic based on the example of Toruń municipality: <https://doi.org/10.7752/jpes.2021.s2128>
- Szöllősi , L., & Szűcs , I. (2015). *Az üzleti tervezés alapjai*. Debrecen: Debreceni Egyetem.
- Vickerman, R. (2021.). *A UK perspective. Transport policy*, 103, 95-102. Forrás: Will Covid-19 put the public back in public transport?: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.01.005>
- Wolter, M., & mtsai. (2020.). *Auswirkungen des Corona-Konjunkturprogramms auf Wirtschaft und Erwerbstätigkeit (No. 18/2020)*. Forrás: IAB-Discussion Paper: <https://hdl.handle.net/10419/222403>
- Zéman , Z., & Béhm , I. (2016). *A pénzügyi menedzsment controll elemzési eszköztára*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Zéman, Z., & Tóth, A. (2018). *Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Zika, G., & mtsai. (2022. 11. 2022). *Die Folgen des Kriegs in der Ukraine und der Energiekrise für Wirtschaft und Arbeitsmarkt in Deutschland*. Forrás: IAB-Forschungsbericht: <http://doi.org/10.48720/IAB.FB.2211>

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet - Mutatók

Mutató megnevezése	Kiszámításának módja
Vagyoni helyzet elemzésére használt mutatók	
Befektetett eszközök aránya	Befektetett eszközök / Összes eszköz
Befektetett eszközök belső szerkezete	Immateriális javak, tárgyi eszközök, ill befektetett pénzügyi eszközök aránya a befektetett eszközökön belül
Forgóeszközök aránya	Forgóeszközök/Összes eszköz
Forgóeszközök belső szerkezete	Készletek, követelések, értékpapírok ill. pénzeszközök aránya a forgóeszközökön belül
Tőkeellátottság	Saját tőke / Összes forrás
Kötelezettségek aránya	Kötelezettségek / Összes forrás
Kötelezettségek belső szerkezete	Hosszú lejáratú kötelezettségek / Kötelezettségek Rövid lejáratú kötelezettségek / Kötelezettségek
Tőkefeszültség	Kötelezettségek / Saját tőke
Saját tőke növekedési mutató	Saját tőke / Jegyzett tőke
Befektetett eszközök fedezettsége (vagyonfedezet)	Saját tőke / Befektetett eszközök Saját tőke + Hosszú lejáratú kötelezettségek / Befektetett eszközök
Adósságállomány vizsgálatára használt mutatók	
Adósságállomány	Hátrasorolt kötelezettségek + Hosszú lejáratú kötelezettségek
Adósságállomány aránya	Adósságállomány / (Adósságállomány + Saját tőke)
Saját tőke aránya	Saját tőke / (Saját tőke + Adósságállomány)
Adósságállomány fedezettsége	Saját tőke / Adósságállomány
Adósságszolgálati fedezet	(Adózott eredmény + Értékcsökkenési leírás) / (Hosszú lejáratú kötelezettségek következő évi részlete)
Likviditás vizsgálatára használt mutatók (pénzügyi mutatók)	
Likviditási mutató	Forgóeszközök / Rövid lejáratú kötelezettségek
Likviditási gyorsráta	(Forgóeszközök-Készletek) / Rövid lejáratú kötelezettségek
Pénzhányad	Pénzeszközök / Rövid lejáratú kötelezettségek
Hitelfedezettségi mutató	Követelések / Rövid lejáratú kötelezettségek vagy Vevők/Szállítók
Kamatfedezeti mutató	(Adózás előtti eredmény + Fizetett kamatok) / Fizetett kamatok
Nettó eladósodottság foka	(Kötelezettségek-Követelések) / Saját tőke
Jövedelmezőség elemzéséhez használt legelterjedtebb mutatók	
Árbevétel arányos üzemi eredmény	Üzemi (üzleti) eredmény / Árbevétel
Árbevétel arányos adózás előtti eredmény	Adózás előtti eredmény / Árbevétel
Eszközarányos megtérülés (ROA)	Adózott eredmény / Mérlegfőösszeg

Saját tőke arányos megtérülés (ROE)	Adózott eredmény / Saját tőke
Hatékonyság elemzésére használt főbb mutatók	
Készletek forgási sebessége	Éves nettó árbevétel / Éves átlagos készletszint
Tárgyi eszközök hatékonysága	Árbevétel vagy Eredmény / Tárgyi eszközök
Tárgyi eszköz igényesség	Tárgyi eszközök / Árbevétel vagy Eredmény
Munkaerő hatékonysága	Árbevétel vagy Eredmény / Létszám vagy személyi jellegű ráfordítások
Munkaerő igényesség	Létszám vagy személyi jellegű ráfordítások / Árbevétel vagy Eredmény

2. sz. melléklet – Kapos Holding Zrt. összevont konszolidált Mérleg

KAPOS HOLDING Zrt. - összevont konszolidált éves MÉRLEG					
Megnevezés (adatok e Ft)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Eszközök (aktívák)					
A. Befektetett eszközök	12 995 403	14 151 017	13 613 695	12 906 875	15 599 058
I. Immateriális javak	95 938	82 350	83 621	72 878	60 435
3. Vagyoni értékű jogok	95 843	82 260	83 597	72 878	60 435
4. Szellemi termékek	95	90	24	0	0
II. Tárgyi eszközök	12 762 670	13 991 727	13 475 427	12 801 643	15 527 274
1. Ingatlanok és a kapcsolódó vagyoni értékű jogok	3 002 670	3 208 638	7 475 214	7 199 064	7 627 423
2. Műszaki berendezések, gépek, járművek	3 646 303	3 744 710	3 301 815	2 806 900	2 633 467
3. Egyéb berendezések, felszerelések, járművek	155 827	156 245	316 986	305 717	369 726
5. Beruházások, felújítások	4 852 608	6 373 783	1 871 827	1 984 473	4 128 234
6. Beruházásokra adott előlegek	759 000	162 089	167 109	159 227	422 162
7. Tárgyi eszközök értékhelyesbítése	346 262	346 262	342 476	346 262	346 262
III. Befektetett pénzügyi eszközök	136 795	76 940	54 647	32 354	11 349
1. Tartós részesedés kapcsolt vállalkozásban	250	250	250	250	250
5. Egyéb tartós részesedés	37 620	0	0	0	0
11. Tőkekonszolidációs különbözet	98 925	76 690	54 397	32 104	11 099
a. Leányvállalatokból	98 925	76 690	54 397	32 104	11 099
B. Forgóeszközök	2 955 100	2 392 037	4 069 726	3 812 195	13 205 007
I. Készletek	187 372	246 008	253 799	415 252	594 890
1. Anyagok	59 010	66 251	73 558	103 164	190 315
2. Befejezetlen termelés és félkész termékek	25 428	19 459	13 533	18 130	8 804
4. Késztermékek	8 751	9 951	7 134	4 334	0
5. Áruk	87 604	150 347	159 574	289 624	395 771
6. Készletekre adott előlegek	6 579	0	0	0	0
II. Követelések	2 068 596	2 044 967	1 801 612	1 952 395	8 318 467
1. Követelések áruszállításból és szolgáltatásból (vevők)	1 524 192	1 384 828	1 342 019	1 329 127	6 133 448
6. Egyéb követelések	544 404	660 139	459 593	623 268	2 185 019
IV. Pénzeszközök	699 132	101 062	2 014 315	1 444 548	4 291 650
1. Pénztár, csekkek	4 908	2 423	3 091	8 376	5 406

2. Bankbetétek	694 224	98 639	2 011 224	1 436 172	4 286 244
C. Aktív időbeli elhatárolások	528 566	191 195	234 157	383 389	685 365
1. Bevételek aktív időbeli elhatárolása	259 682	183 154	230 393	378 434	677 831
2. Költségek, ráfordítások aktív időbeli elhatárolása	7 549	8 041	3 764	4 955	7 534
3. Halasztott ráfordítások	261 335	0	0	0	0
Eszközök (aktívák) összesen	16 479 069	16 734 249	17 917 578	17 102 459	29 489 430
Források (passzívák)					
D. Saját tőke	3 054 092	3 449 344	4 517 235	3 063 988	3 157 017
I. Jegyzett tőke	2 006 143	2 006 143	2 008 143	2 008 143	2 009 143
III. Tőketartalék	352 042	352 042	1 746 042	1 746 042	1 968 429
IV. Eredménytartalék	-303 199	-263 096	-233 333	-213 970	-483 877
VI. Értékelési tartalék	346 262	346 262	346 262	346 262	346 262
1. Értékhelyesbítés értékelési tartaléka	346 262	346 262	346 262	346 262	346 262
VII. Korrigált adózott eredmény	-586 471	-146 120	-328 309	-1 412 286	-197 541
VIII. Leányvállalati sajáttőke-változás	694 850	605 551	432 257	46 052	-1 022 618
X. Külső tagok (más tulajdonosok) részesedése	544 465	548 562	546 173	543 745	537 219
E. Céltartalékok	327 304	112 306	268 494	196 157	236 590
1. Céltartalék a várható kötelezettségekre	35 488	18 368	198 886	23 580	17 869
2. Céltartalék a jövőbeni költségekre	291 816	93 938	69 608	172 577	218 721
F. Kötelezettségek	4 571 386	3 221 462	3 276 706	3 395 082	13 944 230
I. Hátrasorolt kötelezettségek	65 900	65 900	65 900	65 900	65 900
5. Tőkekonszolidációs különbözet leányvállalatokból	65 900	65 900	65 900	65 900	65 900
II. Hosszú lejáratú kötelezettségek	706 255	279 095	759 679	660 853	543 548
4. Beruházási és fejlesztési hitelek	7 031	138 934	615 007	524 898	452 505
5. Egyéb hosszú lejáratú hitelek	666 125	100 097	116 434	109 344	73 464
9. Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek	33 099	40 064	28 238	26 611	17 579
III. Rövid lejáratú kötelezettségek	3 799 231	2 876 467	2 451 127	2 668 329	13 334 782
1. Rövid lejáratú kölcsönök	0	0	0	2 500	0
2. Rövid lejáratú hitelek	149 031	79 555	128 362	119 733	95 352

3. Vevőktől kapott előlegek	63 909	66 303	26 897	29 415	29 153
4. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból (szállítók)	1 967 942	1 503 304	1 256 012	1 373 553	11 697 930
8. Rövid lejáratú kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben	0	0	52 034	52 034	0
9. Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek	1 618 349	1 227 305	987 822	1 091 094	1 512 347
G. Passzív időbeli elhatárolások	8 526 287	9 951 137	9 855 143	10 447 232	12 151 593
1. Bevételek passzív időbeli elhatárolása	83 297	83 514	201 666	69 757	202 764
2. Költségek, ráfordítások passzív időbeli elhatárolása	627 222	64 665	97 366	172 747	126 930
3. Halasztott bevételek	7 815 768	9 802 958	9 556 111	10 204 728	11 821 899
Források (passzívák) összesen	16 479 069	16 734 249	17 917 578	17 102 459	29 489 430

3. sz. melléklet – Kapos Holding Zrt. összevont konszolidált éves eredménykimutatás

KAPOS HOLDING Zrt. Összevont konszolidált EREDMÉNYKIMUTATÁS					
Adatok (e Ft)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
01. Belföldi értékesítés nettó árbevétele	7 791 789	8 096 855	7 711 493	8 150 259	13 206 119
02. Exportértékesítés nettó árbevétele	1 321	0	0	0	0
I. Értékesítés nettó árbevétele	7 793 110	8 096 855	7 711 493	8 150 259	13 206 119
03. Értékesítés elszámolt közvetlen önköltsége	6 458 854	6 676 574	6 876 728	7 751 886	12 648 618
04. Eladott áruk beszerzési értéke	13 294	24 062	95 479	133 433	88 958
05. Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	946 537	1 086 470	1 048 816	1 058 935	5 108 621
II. Értékesítés közvetlen költségei	7 418 685	7 787 106	8 021 023	8 944 254	17 846 197
III. Értékesítés bruttó eredménye	374 425	309 749	-309 530	-793 995	-4 640 078
06. Értékesítési, forgalmazási költségek	612 790	721 513	722 303	846 301	844 099
07. Igazgatási költségek	656 145	917 004	1 359 001	1 144 875	1 210 133
08. Egyéb általános költségek	36 776	45 448	213 375	284 069	645 685
IV. Értékesítés közvetett költségei	1 305 711	1 683 965	2 294 679	2 275 245	2 699 917
V. Egyéb bevételek	1 837 447	2 688 651	3 059 934	2 668 528	8 218 709
Ebből: — Visszaírt értékvesztés	98 323	34 650	35 693	31 776	30 239
VI. Egyéb ráfordítások	1 380 006	1 164 422	759 796	976 329	1 002 230
Ebből: — Értékvesztés	0	15 461	15 728	26 007	0
A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	-473 845	150 013	-304 071	-1 377 041	-123 516
13/a. Kapott osztalékok társult vállalkozástól	14	19	0	47	36
14. Részesedésekből származó bevételek, árfolyamnyereségek	0	0	33 850	0	0
15. Befektetett pénzügyi eszközökből (értékpapírokból, kölcsönökből) származó bevételek, árfolyamnyereségek	52	37	120	0	0
16. Egyéb kapott (járó) kamatok és kamatjellegű bevételek	38	1	41	462	29 877
Ebből: — Kapcsolt vállalkozástól kapott				444	
17. Pénzügyi műveletek egyéb bevételei	683	366	190	4 941	3 076
Ebből: — Értékelési különbözet			183		2 885
VIII. Pénzügyi műveletek bevételei	787	423	34 201	5 450	32 989
18. Részesedésekből származó ráfordítások, árfolyamveszteségek	0	0	33 850	0	0
20. Fizetendő (fizetett) kamatok és kamatjellegű ráfordítások	11 689	6 045	10 470	32 427	78 174
21. Részesedések, értékpapírok, tartósan adott kölcsönök, bankbetétek értékvesztése	0	1 716	0	0	0
22. Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai	20 463	279 213	2 104	1 953	1 642

IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai	32 152	286 974	46 424	34 380	79 816
B. Pénzügyi műveletek eredménye	-31 365	-286 551	-12 223	-28 930	-46 827
C. Adózás előtti eredmény	-505 210	-136 538	-316 294	-1 405 971	-170 343
X. Adófizetési kötelezettség	52 864	2 606	14 910	17 812	42 889
D. Adózott eredmény	-558 074	-139 144	-331 204	-1 423 783	-213 232
E. Leányvállalatok adózott eredményéből külső tagok (más tulajdonosok) részesedése	28 397	6 976	-2 895	-11 497	-15 691
F. Korrigált adózott eredmény	-586 471	-146 120	-328 309	-1 412 286	-197 541

4. sz. melléklet – Kapos Holding Zrt. éves eredménykimutatás 2018-2022. között

KAPOS HOLDING Zrt. EREDMÉNYKIMUTATÁS					
Adatok (e Ft)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
01. Belföldi értékesítés nettó árbevétele	607 325	634 651	701 216	709 192	830 293
02. Exportértékesítés nettó árbevétele	0	0	0	0	0
I. Értékesítés nettó árbevétele	607 325	634 651	701 216	709 192	830 293
03. Értékesítés elszámolt közvetlen önköltsége	273 093	312 653	291 811	331 437	326 635
04. Eladott áruk beszerzési értéke	6 154	4 374	9 305	7 091	6 720
05. Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	16 821	29 018	47 733	42 771	85 137
II. Értékesítés közvetlen költségei	296 068	346 045	348 849	381 299	418 492
III. Értékesítés bruttó eredménye	311 257	288 606	352 367	327 893	411 801
07. Igazgatási költségek	276 338	267 779	412 708	505 334	506 042
IV. Értékesítés közvetett költségei	276 338	267 779	412 708	505 334	506 042
V. Egyéb bevételek	103 541	105 688	207 039	335 263	354 835
VI. Egyéb ráfordítások	92 330	90 513	60 706	52 854	264 480
A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	46 130	36 002	85 992	104 968	-3 886
10. Részesedésekből származó bevételek, árfolyamnyereségek	0	0	33 850	0	0
12. Egyéb kapott (járó) kamatok és kamatjellegű bevételek	15	0	0	445	29 870
Ebből: — Kapcsolt vállalkozástól kapott	15	0	0	444	0
13. Pénzügyi műveletek egyéb bevételei	1	1	4	0	4
VII. Pénzügyi műveletek bevételei	16	1	33 854	445	29 874
14. Részesedésekből származó ráfordítások, árfolyamveszteségek	0	0	33 850	0	0
16. Fizetendő (fizetett) kamatok és kamatjellegű ráfordítások	1 211	1 202	466	1 744	17 774
Ebből: — Kapcsolt vállalkozásnak adott	14	0	0	0	0
17. Részesedések, értékpapírok, tartósan adott kölcsönök, bankbetétek értékvesztése	4 402	4 289	64 664	369 732	0
18. Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai	0	0	0	0	37
VIII. Pénzügyi műveletek ráfordításai	5 613	5 491	98 980	371 476	17 811
B. Pénzügyi műveletek eredménye	-5 597	-5 490	-65 126	-371 031	12 063
C. Adózás előtti eredmény	40 533	30 512	20 866	-266 063	8 177
IX. Adófizetési kötelezettség	3 539	749	1 504	3 843	5 439
D. Adózott eredmény	36 994	29 763	19 362	-269 906	2 738

5. sz. melléklet – Kapos Holding Zrt. SWOT analízis

Erősségek	Gyengeségek
✓ Tagvállalatok pénzgazdálkodása hatékonyabb ✓ Közös cash-pool rendszer ✓ Likviditás menedzselés – pénzeszközök optimalizálása ✓ Hitelfelvételek esetében – kedvezőbb pozíció vállalatcsoportként, mint önálló társaságként ✓ Eszközök, szolgáltatások beszerzése kedvezőbb feltételekkel ✓ Egységes pénzügyi számvitel informatikai rendszer, vállalatirányítási rendszer ✓ Közös kontrolling rendszerrel a tervezési, beszámolási folyamatok egységesítése, gyorsítása ✓ Alacsonyabb létszámú irányító vezető pozíció a tagvállalatoknál (pl: nincs külön gazdasági igazgató) ✓ Összehangolt magas szintű munkával a tagvállalatok takarékos, és eredményes működése biztosított ✓ Egységes arculat – közös ügyfélszolgálat	✓ Különböző szervezeti kultúra az egyes tagvállalatoknál – nehezíti egységessé tenni a vállalati célokat ✓ Eltérő profilú, méretű tagvállalatok – negatív külső környezeti hatásokra – lassabb reagálás ✓ Holding központ kulcsfontosságú pozíciókban dolgozó munkavállalói nehezen helyettesíthetők ✓ Gyors döntési kényszer minden tagvállalatra vonatkozóan – megoldások azonban tagvállalatonként eltérőek lehetnek ✓ Fontos döntésekhez FEB hozzájárulása szükséges, mely lassítja a mai világban fontossá vált gyors döntéskényszert ✓ A teljesen különböző ágazatot képviselő tagvállalatok különböző méretekkkel, más-más vállalati kultúrával rendelkeznek
Lehetőségek	Veszélyek
✓ Újabb tagvállalatok bevonása ✓ Tagvállalatok összevonása/megszüntetése ✓ Beruházások, pályázatok útján történő energetikai, fejlesztések a hatékonyság növelésére ✓ A beszerzés, közbeszerzés terén még több kedvezményhez juttatni a tagvállalatokat. (több dolog központosított beszerzése, amit a tagvállalatok jelenleg külön-külön szereznek be).	✓ Önkormányzati tulajdon – erős politikai függőség ✓ Törvényileg szigorú szabályozás ✓ Külső nem várt környezeti hatások ✓ Infláció ✓ Állami, illetve önkormányzati támogatások megvonása, csökkentése ✓ Fluktuáció

6. sz. melléklet – Kaposvári Élmeny-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. éves
eredménykimutatás 2018-2022. között

Kaposvári Élmeny-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. EREDMÉNYKIMUTATÁS					
Adatok (e Ft)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
01. Belföldi értékesítés nettó árbevétele	282 003	329 661	206 059	268 803	361 931
02. Exportértékesítés nettó árbevétele	0	0	0	0	0
I. Értékesítés nettó árbevétele	282 003	329 661	206 059	268 803	361 931
03. Értékesítés elszámolt közvetlen önköltsége	246 315	301 304	290 792	339 610	458 690
04. Eladott áruk beszerzési értéke	83	463	383	476	425
05. Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	3 579	23 649	1 453	4 321	3 675
II. Értékesítés közvetlen költségei	249 977	325 416	292 628	344 407	462 790
III. Értékesítés bruttó eredménye	32 026	4 245	-86 569	-75 604	-100 859
06. Értékesítési, forgalmazási költségek	144 698	186 331	134 222	168 931	212 520
07. Igazgatási költségek	39 537	38 583	45 247	56 478	76 131
08. Egyéb általános költségek	8 321	8 493	14 135	15 660	13 363
IV. Értékesítés közvetett költségei	192 556	233 407	193 604	241 069	302 014
V. Egyéb bevételek	189 671	200 400	255 712	200 635	423 540
Ebből: — Visszaírt értékvesztés	0	0	0	0	129
VI. Egyéb ráfordítások	17 065	9 200	2 077	4 502	3 709
Ebből: — Értékvesztés	0	0	7	0	0
A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	12 076	-37 962	-26 538	-120 540	16 958
13. Pénzügyi műveletek egyéb bevételei	2	0	0	0	0
Ebből: — Értékelési különbözet	2	0	0	0	0
VII. Pénzügyi műveletek bevételei	2	0	0	0	0
16. Fizetendő (fizetett) kamatok és kamatjellegű ráfordítások	6	0	4 430	5 138	16 948
Ebből: — Kapcsolt vállalkozásnak adott	6	0	0	0	0
VIII. Pénzügyi műveletek ráfordításai	6	0	4 430	5 138	16 948
B. Pénzügyi műveletek eredménye	-4	0	-4 430	-5 138	-16 948
C. Adózás előtti eredmény	12 072	-37 962	-30 968	-125 678	10
IX. Adófizetési kötelezettség	676	0	0	0	0
D. Adózott eredmény	11 396	-37 962	-30 968	-125 678	10

7. sz. melléklet – Kaposvári Élőmény- és Gyógyfürdő Kft. SWOT analízis

Erősségek	Gyengeségek
✓ Dél-dunántúli régió ismert és kiemelkedő strandfürdője ✓ Többfunkciós létesítmény: egy helyen összpontosul a kültéri strand, beltéri élőmény, wellness részleg, szauna, gyógyfürdő, benti és kinti uszoda, FINA versenyuszoda ✓ Nemzeti úszóprogram egyik helyszíne – ezzel támogatásra jogosult ✓ FINA versenyuszoda – több vízisportágban alkalmas hazai és nemzetközi versenyek lebonyolítására	✓ Üzemeltetése, fenntartása rendkívül drága ✓ Korszerűtlen, elavult berendezések, melyek hozzájárulnak a magas energiaköltségekhez ✓ Nyári strandszezon bevételei időjárás függvényében alakulnak ✓ Önkormányzati tulajdon révén a társaság fontos döntéseihez határozat, vagy a FEB hozzájárulása szükséges (ez lassítja a mai felgyorsult világban a döntést) ✓ Munkaerő megtartás (minimálbérek, többműszakos munkarend)
Lehetőségek	Veszélyek
✓ Több hazai és nemzetközi verseny lebonyolítása - FINA ✓ Reklámbevételek növelése/ televíziós közvetítések ✓ Pályázatok, beruházások energiakorszerűsítésre ✓ Kihasználatlan helyiségek bérbeadása ✓ Több látogatót ösztönző program szervezése	✓ Újabb járványhelyzet és bezárás veszélyeztetné a társaság működését ✓ Az energiaárak, a vegyszer, a tisztítószer, és a karbantartási költségek nagyobb mértékű emelkedése ✓ Még szigorúbb minőségi, karbantartási előírások ✓ Fluktuáció

8. sz. melléklet – Kaposvári Élmeny- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. egyéb bevételei

Egyéb bevételek (adatok e Ft)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Működési támogatás Önkormányzat	109 000	174 094	230 197	163 803	344 433
Működési támogatás - Tulajdonos (Kapos Holding)	47 000	0	0	0	60 300
Fejlesztési célra véglegesen Önkormányzattól kapott támogatás	2 526	4 619	4 619	4 116	8 470
Magyar Úszósövetség támogatása	958	929	843	845	843
Uszodai Sport Eszköz Beruházás támogatása	2 540	361	401	400	400
BMSK-III-0006/0065/2020 eszközberuházás támogatás	0	0	74	285	285
BMSK-III-0006/0541/2019 25 m-es medence támogatás	0	0	189	816	816
Munkaügyi Központ bértámogatása	446	8 821	14 311	27 136	0
Térítés nélkül átvett eszközök bevétele	2 246	2 246	2 246	2 246	2 491
Egyéb bevételek	24 955	9 330	2 832	988	5 502
Egyéb bevételek összesen	189 671	200 400	255 712	200 635	423 540

9. sz. melléklet – Kapos Sport Nonprofit Kft. éves eredménykimutatás 2020-2022. között

Kapos Sport Nonprofit Kft. EREDMÉNYKIMUTATÁS			
Adatok (e Ft)	2020.	2021.	2022.
01. Belföldi értékesítés nettó árbevétele	37 086	87 538	116 302
02. Exportértékesítés nettó árbevétele	0	0	0
I. Értékesítés nettó árbevétele	37 086	87 538	116 302
03. Értékesítés elszámolt közvetlen önköltsége	47 319	167 776	270 226
04. Eladott áruk beszerzési értéke	0	0	0
05. Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	0	2 426	11 052
II. Értékesítés közvetlen költségei	47 319	170 202	281 278
III. Értékesítés bruttó eredménye	-10 233	-82 664	-164 976
06. Értékesítési, forgalmazási költségek	0	0	0
07. Igazgatási költségek	0	0	52 538
08. Egyéb általános költségek	47 535	64 809	56
IV. Értékesítés közvetett költségei	47 535	64 809	52 594
V. Egyéb bevételek	62 992	82 693	210 343
Ebből: – Visszaírt értékvesztés	0	0	0
VI. Egyéb ráfordítások	125	1 177	27 806
Ebből: – Értékvesztés	0	0	0
A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	5 099	-65 957	-35 033
VII. Pénzügyi műveletek bevételei	0	0	0
16. Fizetendő (fizetett) kamatok és kamatjellegű ráfordítások	187	424	337
Ebből: – Kapcsolt vállalkozásnak adott	0	0	0
VIII. Pénzügyi műveletek ráfordításai	187	424	337
B. Pénzügyi műveletek eredménye	-187	-424	-337
C. Adózás előtti eredmény	4 912	-66 381	-35 370
IX. Adófizetési kötelezettség	442	0	0
D. Adózott eredmény	4 470	-66 381	-35 370

10. sz. melléklet – Kapos Sport Nonprofit Kft. SWOT analízis

Erősségek	Gyengeségek
✓ Egy kézben összpontosul a város sportlétesítményeinek fenntartása, üzemeltetése ✓ A Kaposvár ARÉNA, és a Városi Jégcsarnok nemzetközi tornák megrendezésére is alkalmas ✓ A Kaposvár ARÉNA multifunkcionalitását tekintve sokoldalú létesítmény, amely koncertek, rendezvények lebonyolítását is lehetővé teszi ✓ A létesítmények egy helyszínen csoportosulnak, megközelítésük, és a parkolás is jól megoldott	✓ Önkormányzati tulajdon révén a társaság fontos döntéseihez határozat, vagy a FEB hozzájárulása szükséges (ez lassítja a mai felgyorsult világban a gyors döntéskényszert) ✓ Elavult mérőkkel (kivéve ARÉNA) pontatlan, vagy egyáltalán nem mért naturáliák nem alkalmasak a pontos önköltség megállapítására – ez túl vagy alulárázáshoz vezet az árak megállapításánál ✓ A létesítmények fenntartási költsége magas – kihasználtsága alacsony ✓ Az egyesületeknek a létesítmények kedvezményes áron történő bérbeadása (Az egyesületek támogatása – a város részéről) ✓ Az árak meghatározásában csak javaslattal élhet a társaság vezetősége
Lehetőségek	Veszélyek
✓ Kihasználtság növelésére – koncertek, rendezvények szervezése főként a nyári időszakban (bajnokságoknak vége) – bevétel növelése ✓ Nemzetközi tornák lebonyolítása számos sportágban (kosárlabda, röplabda, kézilabda, teremfoci) – bevétel növelése ✓ Televíziós sportközvetítések/reklám bevétel növelése ✓ Korszerű és pontos mérőórák beszerelésével megállapítható önköltség ✓ Az Arénán kívüli létesítmények energetikai szempontból történő korszerűsítése, távfűtés kiváltása – költségsökkentés ✓ Egyesületek közvetlen támogatása a Város részéről - bérleti díj önköltségi vagy a fölötti áron történő megállapítása – bevétel növelése	✓ Egy újabb járvány és bezárás veszélyezteti a működést – bevétel kiesés, fix költségek magasak ✓ Az energiaárak újabb emelkedése szintén a működést veszélyezteti ✓ Ha továbbra is marad a Város részéről az a fajta közvetett támogatás az Egyesületek felé, hogy jóval az önköltség alatt kedvezményes áron bérelhetik a létesítményeket – költségek bevétellel nem fedezhetők – még több önkormányzati támogatásra lesz szükség

11. sz. melléklet – Kaposvári Közlekedési Zrt. éves eredménykimutatás 2018-2022. között

Kaposvári Közlekedési Zrt. EREDMÉNYKIMUTATÁS					
Adatok (e Ft)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
01. Belföldi értékesítés nettó árbevétele	529 909	533 300	450 760	450 640	536 143
02. Exportértékesítés nettó árbevétele	0	0	0	0	0
I. Értékesítés nettó árbevétele	529 909	533 300	450 760	450 640	536 143
03. Értékesítés elszámolt közvetlen önköltsége	984 657	1 035 083	606 026	954 474	958 391
04. Eladott áruk beszerzési értéke	0	0	24 993	44 377	65 352
05. Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	18	0	4 184	5 619	10 041
II. Értékesítés közvetlen költségei	984 675	1 035 083	635 203	1 004 470	1 033 784
III. Értékesítés bruttó eredménye	-454 766	-501 783	-184 443	-553 830	-497 641
06. Értékesítési, forgalmazási költségek	52 075	44 615	54 903	139 179	133 497
07. Igazgatási költségek	98 491	133 964	404 321	126 453	123 742
08. Egyéb általános költségek	347	741	112 891	98	358 150
IV. Értékesítés közvetett költségei	150 913	179 320	572 115	265 730	615 389
V. Egyéb bevételek	595 810	611 017	702 940	677 559	1 123 562
Ebből: — Visszaírt értékvesztés	0	0	0	0	0
VI. Egyéb ráfordítások	14 013	21 685	1 643	71 705	8 716
Ebből: — Értékvesztés	0	0	0	0	0
A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	-23 882	-91 771	-55 261	-213 706	1 816
09. Kapott (járó) osztalék és részesedés	14	19	0	47	36
Ebből: — Kapcsolt vállalkozástól kapott	0	0	0	0	0
12. Egyéb kapott (járó) kamatok és kamatjellegű bevételek	0	0	26	1	0
Ebből: — Kapcsolt vállalkozástól kapott	0	0	0	0	0
13. Pénzügyi műveletek egyéb bevételei	0	0	0	0	14
Ebből: — Értékelési különbözet	0	0	0	0	0
VII. Pénzügyi műveletek bevételei	14	19	26	48	50
16. Fizetendő (fizetett) kamatok és kamatjellegű ráfordítások	425	140	83	732	1 193
Ebből: — Kapcsolt vállalkozásnak adott	0	0	0	0	0
18. Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai	5	0	0	0	0
Ebből: — Értékelési különbözet	5	0	0	0	0
VIII. Pénzügyi műveletek ráfordításai	430	140	83	732	1 193
B. Pénzügyi műveletek eredménye	-416	-121	-57	-684	-1 143
C. Adózás előtti eredmény	-24 298	-91 892	-55 318	-214 390	673
IX. Adófizetési kötelezettség	0	0	0	7 103	6 494
D. Adózott eredmény	-24 298	-91 892	-55 318	-221 493	-5 821

12. sz. melléklet – Kaposvári Közlekedési Zrt. SWOT analízis

Erősségek	Gyengeségek
✓ Lényegében nincs versenytárs (ez nem csak erősség lehet...) ✓ Szerviz ágazat biztosítja, a saját autóbusz flotta helybeni gyorsabb, és olcsóbb javítását, karbantartását ✓ Nagy méretű külsős gépjárművek, teherkisteher, és autóbuszok teljeskörű szervizelését is el tudja látni – modern jól felszerelt diagnosztika ✓ Az elektromos buszok töltése - saját napelemparkból származó árammal történik	✓ Önkormányzati tulajdon révén a társaság fontos döntéseihez határozat, vagy a FEB hozzájárulása szükséges (ez lassítja a mai felgyorsult világban a gyors döntéskényszert) ✓ Árak meghatározása nem piaci alapú (gyakran önköltség, vagy az alatti jegybérletár megállapítás) – társaság vezetése csak javaslattétellel élhet
Lehetőségek	Veszélyek
✓ Egyéb kiegészítő szolgáltatásból származó bevételek (reklámok buszokon, kihasználatlan buszok bérbeadása) ✓ Szerviz ágazaton belül növelni a külsős (nem saját) gépjárműjavítási és szervizelési szolgáltatásokra fordított órák számát – árbevétel növelés ✓ A környezettudatosság egyre fontosabb az egyén számára – további elektromos buszok beszerzésével nagyobb tömegek bevonása a közösségi közlekedésbe ✓ Márkaszervíz (MAN), illetve hatósági műszaki vizsgahely minősítés megszerzése ✓ Szerviz ágazatban – diákok gyakorlati képzésének biztosítása (ehhez állami támogatás, illetve adó-járadék kedvezmények kihasználása)	✓ Újabb járvány (utaslétszám csökkenéshez vezethet) ✓ Drasztikus üzemanyag emelkedés (a CNG buszok esetében) – még inkább önköltség alatti működés, nagyobb veszteség ✓ A hivatásos sofőrök elcsábítása – külföldre (kamionos cégek) – nagyobb fluktuáció ✓ Magas dolgozói béremelési igények ✓ Magas infláció

13. sz. melléklet – Kaposvári Közlekedési Zrt. teljesítményadatai (naturáliák)

Menetrendszerinti autóbusz közlekedés teljesítményei	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Autóbusz állomány sűrített földgáz-üzemű (db)	40	40	40	40	40
Szállított utasok száma (e fő)	7 716	6 565	4 304	4 268	4 767
Utas kilométer (e km)	30 496	25 957	17 066	16 961	18 907
Férőhely kilométer (e km)	153 217	152 864	171 567	174 262	183 207
Járat kilométer (e km)	1 419	1 431	1 353	1 327	1 388
Járatok száma (db)	249 735	251 420	236 882	214 948	213 356

14. sz. melléklet – Kaposvári Közlekedési Zrt. egyéb bevételeinek megoszlása

Adatok (e Ft)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Immateriális javak tárgyi eszközök ért.	0	4 513	6	100 569	2
Önkormányzati tám	130 000	130 000	283 623	161 387	442 600
Tulajdonostól kapott támogatás	0	0	0	0	87 650
Káreseményekkel kapcsolatos bevételek	8 539	5 054	6 565	7 654	17 900
Képzett céltartalék feloldása	19 500	21 394	7 500	4 500	0
Sűrített földgáz üzemanyag jövedéki adója	31 550	33 251	0	0	0
Fejlesztési célra kapott támogatás feloldása (DDOP-5-1.2/B-09-2010)	23 805	23 805	23 582	23 378	23 378
Fejlesztési célra kapott támogatás feloldása (KÖZOP-5.5.0-09-11-2015)	377 631	377 469	377 469	377 469	188 735
Fejlesztési célra kapott támogatás feloldása (IKOP-3.2.0-15-2016-00002))	0	0	0	0	362 980
Fejlesztési célra kapott támogatás feloldása	4 465	14 200	3 902	2 350	0
Egyéb bevételek	320	1 331	293	252	317
Egyéb bevételek összesen	595 810	611 017	702 940	677 9	1 123 562

15. sz. melléklet – Tagvállalatok önkormányzattól kapott működési és egyéb támogatásai

Adatok (e Ft)	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Kapos Holding Zrt.	85 000	100 000	53 257	100 000	100 000
Kaposvári Közlekedési Zrt.	130 000	130 000	283 623	161 387	442 600
Kaposvári Élmeny-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft.	109 000	174 094	210 000	163 803	344 433
Kapos Sport Nonprofit Kft.	-	-	62 991	82 383	210 187
Kapos Televízió és Rádió Nonprofit Kft.	57 000	57 000	57 000	-	66 000
Kaposvári Városüzemeltetési Nonprofit Kft.	-	-	787 619	1 036 150	1 100 064
Kaposvári Jégszarnok Fejlesztő és Üzemeltető Kft.	61 264	-	-	-	-
Összesen:	442 264	461 094	1 454 490	1 543 723	2 263 284

16. sz. melléklet – Következtetések javaslatok tagvállalatonként

KAPOS HOLDING ZRT.		
Következtetések	Javaslatok	Javaslatok eredménye
Lecsökkentett létszám nem jelent releváns költségmegtakarítást	Létszám visszaállítása az elvégzendő feladatok arányában	Elégedett munkavállalók, minőségi munka, csökkenő fluktuáció
Fontos munkakörök helyettesítése nem megoldott	A kulcspozíciójú munkakörökben létszám növelése	Helyettesítések, esetleges felmondások esetén nem áll meg a működés
Magasak az igénybe vett szolgáltatásokra fordított költségek	Saját dolgozókkal pl. jogi, osztály bővítésével kiváltani ezen költségeket	Alvállalkozói arány visszaszorul, költségek csökkenése
Beszerezések csak egy részét végzi a Holding	Teljesen központosítani a beszerzést	Jobb alkupozíció, kedvezőbb árak a teljes cégcsoportnál
Pályázatok lebonyolítása az Önkormányzatoknál összpontosul	Holdingon belüli pályázattal foglalkozó csoport létrehozása	Több pályázati forráshoz juthatnának a tagvállalatok
Több hasonló tevékenységű vállalat külön céggént működik	Összevonni vagy megszüntetni ezeket.	Vezető középvezetői létszám, és a személyi jellegű ráfordítások csökkenése
Lecsökkent tagvállalati létszám	Újabb olyan önkormányzati tulajdonú társaságok bevonása a Holdingba, amelyek még külön működnek	Az integrálandó társaság személyi jellegű költségeinek csökkenése – Holding tanácsadási bevételeinek növelése
KAPOSVÁRI ÉLMÉNY-ÉS GYÓGYFÜRDŐ NONPROFIT KFT.		
Következtetések	Javaslatok	Javaslatok eredménye
Magas üzemeltetési költségek, az üzemeltetéshez használt elavult berendezésekkel	Energetikai pályázatok, beruházások, naperőmű, energiátárolók	Saját magának termelné az üzemeltetéshez szükséges energiát, ezzel kiváltva a magas energiaárakat

Jegyárak emelése az utóbbi években megtörtént azonban költségei gyorsabb ütemben növekednek bevételeinél	Programokkal vonzóbbá, egyedibbé tenni a fürdő szolgáltatásait	Fizető látogató szám növekedése – árbevétel növekedés
Nincsenek a látogatók eléggé ösztönözve a jegy vásárlásokra	Informatika rendszer fejlesztésével online jegyvásárlás lehetőségének megteremtése	Online jegyek olcsóbban helyszínen vásároltak drágábban kerülnek meghatározásra – látogatói létszám, bevétel növekedés
FINA versenyuszoda nincs kihasználva	Lakosság számára is elérhetővé tenni használatát. Több nemzetközi verseny lebonyolítása	Televíziós közvetítések/reklám bevételek kihasználása

KAPOS SPORT NONPROFIT KFT.

Következtetések	Javaslatok	Javaslatok eredménye
Energiafelhasználás elavult mérőórákkal gyakran csak becsült adatokkal	Mérőórák cseréje – fenntartási költségekhez képest csekély összegű, ugyanakkor gyorsan megtérülő beruházás	Pontos naturáliák, lehetővé teszik az önköltség meghatározását, így nem fordulhat elő alul vagy felülárzás az óradíjak, vagy bérleti díjak megállapításánál
Magas üzemeltetés költségek (áram, fűtés, melegvíz)	Energetikai beruházások, pályázatok (napelempark)	Működési költségeinek, ha nem is teljes, de releváns részét megtermelné – költségei csökkennének
ARÉNA multifunkcionalitása nincs kihasználva	Több koncert, rendezvény, nemzetközi torna szervezése	Televíziós közvetítések, reklámok bevétel növekedést eredményezhet
A város a kaposvári egyesületeket oly módon támogatja, hogy kedvezményes óradíjon vehetik bérbe a létesítményeket – ezzel a Kapos Sport Kft. bevételétől esik el	Az önkormányzat részéről a kaposvári egyesületek támogatása közvetlen módon történjen ne a társaságon keresztül	Normál (nem kedvezményes) óradíj kerülne megállapításra – ezzel bevételei növekednek – kevesebb támogatási igény

KAPOSVÁRI TÖMEGKÖZLEKEDÉSI ZRT.

Következtetések	Javaslatok	Javaslatok eredménye
-----------------	------------	----------------------

Szerviz ágazat piaci alapon működik – bevételek növekvő tendenciát mutatnak	Külsős javításokra fordított idő növelése (saját flotta javításán felül)	Árbevétel növekedés
Nincs pontos önköltség a szerviz ágazatban	Árképzési módszer, és önköltség pontos meghatározása	Piaci áron tudjon szolgáltatást nyújtani – árbevétel növekedés, költségeit fedezni tudja
Működéséről a társaság több releváns adatot is gyűjt, azonban a hatékonyság mérésénél elemzésénél nem fordít rá kellő figyelmet	Pénzügyi tervvel egyidőben olyan mutatószám terv készítése, melyek a társaság stratégiai pénzügyi céljait ötvözik	BSC mutatószám rendszer kialakítása, mellyel év közben ugyanúgy nyomon követhetőek a terv-tény adatok – eltérés esetén gyors, célzott beavatkozás

17. sz. melléklet – Javasolt BSC mutatók bevezetése a Kaposvári Közlekedési Zrt-nél

Javasolt BSC mutatók bevezetése a Kaposvári Közlekedési Zrt.	
Pénzügyi mutatók meghatározása	
Árbevétel növelése	Jelenlegi árbevétel / az előző évek azonos időszakai árbevétele
Árbevétel folyamatos tervhez történő viszonyítása	Tény / időarányos terv árbevétel
	Szerviz ágazatból származó bevétel / a teljes árbevétel
	Saját / Külsős árbevétel aránya a szerviz ágazatban
Szerviz ágazatban 1 főre eső árbevétel alakulása	Szervizből származó árbevétel / szerviz ágazatban dolgozók létszáma
Új bevételek	Reklámból/kihasználatlan buszok bérbeadásából származó árbevétel aránya / összes árbevétel
Vevői mutatók meghatározása	
Vevői elégedettség / szolgáltatás mérése	Adott időszakban bejövő panaszok száma/ Előző évek bejövő panaszainak száma
	Sofőrönként kimutatott késések/sietések alakulása (szankciókkal történő visszaszorítása)
	Szerviz ágazatban az adott havi reklámköltség / következő havi szerviz árbevétel
	Szerviz ágazatban adott havi hirdetések száma / online bejelentkezések db számai
	Különböző típusú jegyek/bérletek eladott darab számai / Előző évek darabszámai
	Jelenlegi utaslétszám / Előző évek utaslétszáma
Belső folyamatok mutatóinak meghatározása	
Üzemeltetéssel kapcsolatos mutatók	Menetrend szerint teljesített km/ összes megtett km
	Különjárat szerint megtett km / összes megtett km
	Rezsi km (nem hasznosan megtett) /összes megtett km
	Felhasznált tankolt üzemanyag / összes megtett km
	Ténylegesen felhasznált üzemanyag / norma szerint felhasználható üzemanyag
Kapacitáskihasználtság (járatsűrítés, vagy ritkítás bevezetése)	Maximális férőhely a buszokon / utasszámlálás általi létszám alakulás
Hatékony készletgazdálkodás	Szerviz ágazathoz kapcsolódó havi készletfigyelés (készletérték maximalizálása)
Költségek alakulása / csökkentése	Összes személyi jellegű ráfordítás aránya / Előző évek személyi jellegű ráfordításai
	Összes ráfordítás adott időszaki / Előző évi összes ráfordítás
Tanulás és fejlődés mutatóinak meghatározása	

Képzés/tanulás	Adott évben képzésben résztvevők száma / előző években képzésben résztvevők száma
Adott időszakban 1 főre eső beadott és elfogadott újítások/javaslatok száma	Összes létszám / Javaslatok száma
Fluktuáció	Kulcspozíciós munkakörök létszám alakulása (sofőrök, szerelők)
	Adott időszaki belépő/kilépő munkavállalók száma
Túlórák aránya (Humán erőforrás gazdálkodás)	Összes ledolgozott óra / túlóra

NYILATKOZATOK

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

A hallgató neve: HÁJDU KRISTINA
A Hallgató Neptun kódja: MH2HW0
A dolgozat címe: Az üzleti tevékenységnek kihatásai a jelenlegi gazdasági válság idején a pénzügyi környezetben
A megjelenés éve: 2024.
A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztési és Fenntartható Gazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Rehabilitációs, Pénzügyi és Számítási Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: KARSIK, 2024. év 04. hó 15. nap

Hájdu K.
Hallgató aláírása

MATE Szervezeti és Működési Szabályzat

III. Hallgatói Követelményrendszer

III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat

6.13. sz. függelék: A MATE egységes szakdolgozat /
diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója

4.1. sz. melléklete: Konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

A hallgató konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem³

Kelt: 2024.04.14.


belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő aláhúzendő.

³ A megfelelő aláhúzendő.