

AJÁNLAT

Ajánlatkérő: Szentendre Város Önkormányzata
Ajánlattevő: ATTICUS Investments Befektetési Tanácsadó Zrt.



Heim Péter
elnök-vezérigazgató



Tiszolczi Renáta
vezérigazgató

Szentendre Város Önkormányzata
2000 Szentendre
Városház tér 3.

Dr. Dietz Ferenc
Polgármester Úr részére

Budapest, 2010. október 20.

Ajánlat üzleti stratégiával kapcsolatos tanácsadói szolgáltatások nyújtására

Tisztelt Uram!

Mindenekelőtt hadd köszönjük meg, hogy ajánlatadásra kérték fel cégünket, az **ATTICUS Investments Befektetési Tanácsadó Zrt-t**.

Az alábbiakban adjuk meg javaslatunkat és árajánlatunkat a Szentendre Város Önkormányzatának (továbbiakban: „SZVÖ”) kizárólagos tulajdonában álló **Városi Szolgáltató Zrt.** (továbbiakban: „VSZ”, vagy „társaság”) **átvilágítására**.

Mindig kiemelt fontosságúnak tartjuk, hogy tiszta egyetértés szülessen megbízónkkal a projekt célkitűzéseit, azaz az elvárásokat illetően. Ehhez elengedhetetlen a kiindulási helyzet tisztázása, éppen ezért a javaslatunkat ennek értelmezésével indítjuk.

Ezt követően részletezzük megközelítésünket, koncepciónkát, melyet alkalmasnak tartunk a kialakult helyzet kezelésére, illetve a kitűzött célok eléréséhez, végezetül kitérünk ajánlatunk kereskedelmi feltételeire is.

I. KIINDULÁSI HELYZET

Az előzetes egyeztetésen elhangzottak, illetve ismereteink alapján az alábbi főbb kiindulási pontokat tudjuk rögzíteni:

- A társaság pénzügyi eredményei elmaradnak a tulajdonosi elvárásoktól.
- A VSZ tulajdonosi oldalán felmerült az igény a kontrolling tevékenységek megerősítésére a társaság irányában.
- A társaság olyan helyzetbe jutott, melynek érdemi megváltoztatása külső erő igénybevétele nélkül már csak nehezen érhető már el.

Mindezek a társaság megfelelő mélységű üzleti átvilágítását vetítik előre.

Az átvilágítás tapasztalatainak bázisán olyan független fejlesztési-, illetve hatékonyság-növelési javaslatok megfogalmazására merült fel az igény, melyek eredményeként valószínűsíthető, hogy

a társaság működésének átláthatósága, **hatékonysága**, jövedelmezősége, és nem utolsósorban ügyfeleinek megelégedettsége tartósan javulni fog.

II. FŐBB CÉLKITŰZÉSEK

Meglátásunk szerint a projekt során olyan megoldásokat dolgozunk ki, melyek a kielégíthetik tulajdonos elvárásait, megerősíthetik a társaság kollektívájának elkötelezettségét, kijelölhetik a sikeres működéshez vezető utat, melyek nemcsak világos, mérhető, közös célok tervszerű elérését teszik reálissá, de egyúttal a határidőket és a költségkereteket is rögzítik.

Fentiek alapján, értelmezésünk szerint a projekttel, illetve részvételünkkel kapcsolatban általánosan az alábbi célok, elvárások fogalmazhatók meg:

- 1) A VSZ piaci és pénzügyi helyzetének, működésének megfelelő mélységű, *elfogulatlan átvilágítása*, a jelenlegi üzletmenet értékelése a tulajdonosok számára.
- 2) *Fejlesztési koncepció* kidolgozása, az alábbi fő blokkok mentén:
 - A társaság üzleti stratégiájának, célrendszerének, annak megfelelőségének és konzisztenciájának vizsgálata.
 - A VSZ üzleti folyamatainak átvilágítása a hatékonyság növelése és a belső tartalékok feltárása céljából; folyamatokat optimalizáló javaslatok megtevése.
 - Az előbbiekkal összefüggésben az üzleti stratégia és a költséghatékonyság szempontjából a munkaszervezet átvilágítása; felelősségi- és hatáskörök felülvizsgálata.
 - Az optimális tőkeszerkezet kialakíthatósága érdekében a társaság működéséhez igénybe vett általános és speciális szállítói-, szolgáltatói-, alvállalkozói-, továbbá munkavégzésre irányuló szerződések, megállapodások felülvizsgálata, a külső és belső költségek elemzése, összehasonlító értékelése, költségcsökkentési javaslatok kidolgozása.
 - Tőkeszerkezettel kapcsolatos tanácsadás, a likviditási helyzet felmérése, minimális külső finanszírozási igény meghatározása a jelenlegi üzletmenet bázisán.
 - Az üzleti-értékesítési tevékenység vizsgálata, kitörési pontok meghatározása.
- 3) A teljes folyamat során a tulajdonosok, illetve a társaság vezetése számára *elfogulatlan visszajelzések* biztosítása.
- 4) *Döntéstámogatás*; alternatívák, „ha-akkor” típusú forgatókönyvek felvázolása, azaz tanácsadás annak érdekében, hogy a vállalkozás sorsát meghatározó stratégiai döntések megalapozottabban születhessenek meg.

III. MÓDSZERTANUNK

Első körben alaposan tanulmányozzuk és elemezzük a társaság tevékenységét tükröző *dokumentumokból megismerhető információkat*. Kezdeti információs igényünket ajánlatunkhoz csatoljuk. A kért dokumentumokat elsősorban elektronikus úton, amennyiben ez nem lehetséges, úgy papíralapon szeretnénk megkapni.

Természetesen törekszünk az informális csatornák gyors kiaknázására is, így *strukturált interjúkat* kívánunk lefolytatni a tulajdonosi körben, a társaság vezetésével, továbbá a középvezetői és a munkatársi kör meghatározott tagjaival az általuk ellátott feladatokról, illetve a kialakult helyzetről alkotott véleményük megismerése céljából.

Ismereteink bővülésével fenntartjuk a jogot, hogy a rendelkezésünkre bocsátandó anyagok terjedelmét, illetve az interjúkba bevontak körét rugalmasan *tovább bővítsük*.

Tevékenységünkről *köztes előrehaladási jelentést* teszünk a projekt teljes időtartamának mintegy felénél, a megrendelői elvárások és a főbb megállapítási irányok egyeztetése céljából.

Tevékenységünket egy írásos **átvilágítási jelentéssel** zárjuk, mely egységes szerkezetben tartalmazza fejlesztési javaslatainkat is.

Tanácsadói felelősségvállalásunk részeként készséggel vállalkozunk a későbbiekben a javaslataink *megvalósításában* való tevékeny részvételre is, a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete által részünkre engedélyezett tevékenységek útján, külön megállapodás keretein belül.

Fejlesztési javaslataink kidolgozása során igyekszünk mindent megtenni a már elért eredmények megtartására, hasznosítására, továbbá mindenkor törekszünk a gyakorlatias, gyorsan megvalósítható ésszerűsítési javaslatok („*quick wins*”) megtételére.

Az átvilágítási folyamatba, illetve a fejlesztési terv kidolgozásába eseti külső szakértőink közül bevonjuk azon kollégáinkat, akik számottevő ismeretekkel rendelkeznek a VSZ tevékenységi területén, illetve egyes mélyebb kidolgozást igénylő szakmai részterületeken.

Végezetül szeretnénk kiemelni, hogy munkánk során mindvégig arra törekszünk, hogy a felhalmozódott *tudásanyag átadásra kerüljön* a célból, hogy a VSZ mihamarabb külső támogatás nélkül is képessé váljon üzleti folyamatainak költséghatékonyabb működtetésére.

IV. KERESKEDELMI AJÁNLAT

1) Díjszabás

Javaslatainkat mindenkor a tartós jövedelmezőség javításának szellemében fogalmazzuk meg, így a részvételünkkel kapcsolatos anyagi ráfordítások lényegében üzleti értéket növelő beruházásként foghatók fel.

Külön szeretnénk kiemelni, hogy a megvalósított ésszerűsítési javaslataink általában már a kezdeti fázisban fedezetet teremtenek költségeinkre.

A fenti feladatok elvégzésére vonatkozó ajánlati árunk két részből tevődik össze:

- Fix díj, melynek mértéke 5.800.000.- Ft + ÁFA (ötmillió-nyolcszázézer forint plusz általános forgalmi adó). Ezen díjtétel két egyenlő részletben fizetendő: 50% az interjúk lezárása és a megbízó szóbeli tájékoztatása („köztes jelentés”), 50% pedig az átvilágítási jelentés átadását követően.
- Sikerdíj, melynek mértéke megegyezik a fejlesztési javaslataink alapján elért megtakarítások 15 (tizenöt) %-ával, két éven át (2011 és 2012 a 2010-es év összehasonlító adataihoz mérve). A sikerdíj pontos összege az átvilágítást megelőzően nem becsülhető meg.

2) Határidők

Tevékenységünk a megbízási szerződés aláírásával veszi kezdetét.

Az átvilágítási jelentés tervezetét a csatolt kezdeti információs igényünk szerinti dokumentumok rendelkezésünkre bocsátásától számított *45 munkanapon* belül adjuk át megbízónk számára a végső egyeztetések átvezetése céljából, feltételezve, hogy a megvalósítás során pótlólag bekért anyagok, illetve az interjúalanyok rendelkezésre állása folyamatosan biztosított.

Ennek megfelelően a köztes előrehaladási jelentés várható időpontja a kezdeti dokumentumok átadásától számított 23. munkanap.

3) Egyéb feltételek

Díjaink a mindenkor hatályos általános forgalmi adó összegével növelve kerülnek kiszámlázásra.

Elfogadott teljesítéseink ellenértékének kiegyenlítése számlánk kézhezvételét követő 10 napon belüli fizetési határidő mellett, átutalással történik.

Díjaink nem tartalmazzák a Pest megyén kívüli utazási- és szállásköltségeket, az esetleges cégalapítási költségeket, valamint az egyéb külső könyvvizsgálati, fordítási, leíratási, szakértői, hatósági, ügyvédi stb. díjakat.

A munkát megállapodásunkat követően 3 munkanapon belül meg tudjuk kezdeni, és határidőn belül be tudjuk fejezni, feltételezve SZVÖ és a VSZ munkatársai és partnerei részéről a folyamatos és támogató rendelkezésre állást, a szükséges információk, valamint az SZVÖ és a VSZ telephelyén történő munkavégzésünk feltételeinek biztosítását.

Ajánlatunk 2010. október 31-ig érvényes.

Kérdéseik, esetleges módosító javaslataik esetén állunk szíves rendelkezésükre.

- k.m.f. -

MELLÉKLET – ELŐZETES INFORMÁCIÓIGÉNY

1. **A társaság rövid bemutatása** (általános céginformáció, tulajdonosi struktúra stb.)
2. **Tevékenység bemutatása**
 - 2.1. Piaci stratégia, részesedés és versenytársak.
 - 2.2. Termékek/divíziók.
 - 2.3. Promóciós tevékenységek és költségek.
 - 2.4. Vevőkörök, kiemelt vevők, fontosabb szerződések.
 - 2.5. Beszállítók, kulcsfontosságú partnerek.
 - 2.6. Árképzési információk, alkalmazott és kapott kedvezmények.
 - 2.7. Szezonális.
 - 2.8. Piaci és/vagy kapcsolati függőségek.
 - 2.9. Hosszú távú szerződéses elkötelezettségek.
3. **A társaság működése és szervezete**
 - 3.1. SZMSZ.
 - 3.2. Folyamatleírások, munkautasítások, belső szabályzatok.
 - 3.3. Szervezeti felépítés.
 - 3.4. Munkaterv, munkaköri leírások.
 - 3.5. Személyi és foglalkoztatási adatok (munkaszerződések, önéletrajzok, szolgálati idő, jövedelmi adatok).
 - 3.6. Kiszervezett tevékenységek adatai (feladatok, szerződések).
4. **Telephelyek**
 - 4.1. Telephelyek részletes bemutatása.
 - 4.2. Bérleti szerződések területek, hasznosítható területek bemutatása.
 - 4.3. Megszerzésének körülményei.
 - 4.4. Értékbecslés bemutatása.
 - 4.5. Esedékes felújítások részletezése.
 - 4.6. Jelzálogok, egyéb terhelések.
5. **Információs rendszerek bemutatása**
 - 5.1. IT-infrastruktúra és üzemeltetés bemutatása.
 - 5.2. Alkalmazott szoftverek bemutatása.
6. **Gazdasági eredmények, kimutatások**
2008, 2009, 2010 első 9 hónap, valamint 2010 és 2011 éves terv (amennyiben létezik)
 - A) **Pénzügyi eredmények**
 - 6.1. Éves beszámolók (mérleg, eredmény-kimutatás, kiegészítő melléklet, üzleti jelentés).
 - 6.2. Főkönyvi kivonatok.
 - 6.3. Árbevételi struktúra részletes, havi és tevékenységi bontású bemutatása, kapcsolt vállalkozásokkal történt tranzakciók elkülönítése.
 - 6.4. Költségstruktúra részletes, havi és tevékenységi bontású bemutatása (közvetlen és közvetett költségek).

- 6.5. Jelentős rendkívüli bevételek, ráfordítások részletezése.
- 6.6. Nyitott szerződésállomány-leltár.

B) Eszközök és források

- 6.7. Céltartalékok bemutatása.
- 6.8. Vevőkövetelések és szállítói tartozások részletezése (aktuális és jellemző múltbéli).
- 6.9. A gépjárműpark bemutatása (típus, életkor, futáskilométer, beszerzési érték stb.).
- 6.10. További tárgyi eszközök bemutatása, kategóriánként, értékesítési leírásokkal.
- 6.11. Készletek bemutatása (tartalmuk, kezelésük, forgási sebesség stb.).
- 6.12. Egyéb rövid- és hosszúlejáratú kötelezettségek részletes bemutatása (pl. lízing).
- 6.13. Garanciális kötelezettségvállalások bemutatása.
- 6.14. Mérlegen kívüli tételek részletes bemutatása.

C) Cash Flow

- 6.15. Cash Flow kimutatások.
- 6.16. Banki folyószámla kivonatok.
- 6.17. Egyéb kölcsönügyletek bemutatása (tulajdonosok pl.).
- 6.18. Fizetési feltételek, vevői, szállítói forgási sebességek bemutatása.

7. Kontrolling és menedzsment információk

- 7.1. Vezetői jelentések, értekezletek jegyzőkönyvei, ezek rendszerének bemutatása.
- 7.2. Munkaidő-elszámolások bemutatása.
- 7.3. Egyéb kontroll-célú kimutatások.
- 7.4. Minősítések részletei (ISO stb.).
- 7.5. Könyvvizsgálói jelentések.
- 7.6. Számviteli politika, számlarend bemutatása.
- 7.7. A társaság pénzügyi tervezési eljárásainak részletei.
- 7.8. Egyéb pénzügyi nyilvántartások.

8. Adózás

- 8.1. A társaság adózásával kapcsolatos információk.
- 8.2. Utolsó adóellenőrzések jegyzőkönyvei.
- 8.3. Aktuális adófolyószámla-kivonat.

9. Jog

- 9.1. A társaság piaci működését meghatározó jogi környezet, feltételrendszer.
- 9.2. Önkormányzati rendeletek jogszabályon alapuló szabályzatai, melyek rendelkezést tartalmaznak a társaság működésére.
- 9.3. Vevői-, szállítói szerződések.
- 9.4. Banki szerződések, hitel-megállapodások.
- 9.5. Egyéb kölcsönügyletek dokumentációjának bemutatása (pl. tulajdonosi hitel).
- 9.6. Folyamatban lévő peres ügyek bemutatása.
- 9.7. Folyamatban lévő hatósági ügyek bemutatása.
- 9.8. A társaság jogi képviselőjének körülményei.